



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث
(ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 المتعلق
بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي ادناه

- الطالب (ة) 1: لـ جـ رـ بـ أـ مـ سـ اـ بـ
حامل ب.ت. و. رقم: 06.69.51.8. صادرة بتاريخ 2016/03/28 عن دائرة: تندوف
- الطالب (ة) 2: حـ وـ سـ يـ نـ مـ حـ مـ لـ
حامل ب.ت. و. رقم: 159.160.142. صادرة بتاريخ 2018/05/07 عن دائرة: تندوف
- طلبة مسجلين بـ: معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
المكلفين بإنجاز أعمال بحث مذكورة بعنوان:
.....
.....

أصرح بمقتضى شرفي لأنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات
والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه، وعدم وجود سرقة علمية.

تندوف في: 22/05/2023

امضاء الطالب (ة) 2



عن رئيس البلدية
و بتفويض منه
السيدة: شاد لي حجوية

امضاء الطالب (ة) 1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education And
Scientific Research
University Center of Ali Kafi –
Tindouf
Institute of Economics, Commercial
Sciences,
and Management Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي علي كافي - تندوف
معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية،
وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر
في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية
الموسومة بـ:

أثر الضغوط المهنية على التسرب الوظيفي
دراسة حالة متوسطة الشيخ البشير الإبراهيمي - تندوف -

تحت إشراف الأستاذ :
د. بورحلة ميلود

من إعداد الطالبين :
حوسيني محطار
لجرب زكرياء

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
.....	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	رئيسا
.....	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	مشرفا ومقررا
.....	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	ممتحنا

السنة الجامعية: 1443 - 1444 هـ / 2022 - 2023 م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education And
Scientific Research
University Center of Ali Kafi –
Tindouf
Institute of Economics, Commercial
Sciences,
and Management Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي علي كافي - تندوف
معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية،
وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر
في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية
الموسومة بـ:

أثر الضغوط المهنية على التسرب الوظيفي
دراسة حالة متوسطة الشيخ البشير الإبراهيمي - تندوف -

تحت إشراف الأستاذ :
د. بورحلة ميلود

من إعداد الطالبين :
حوسيني مخطار
لجرب زكرياء

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
.....	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	رئيسا
.....	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	مشرفا ومقررا
.....	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	ممتحنا

السنة الجامعية: 1443 - 1444هـ / 2022 - 2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ

تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾ [التوبة: 105]

الى ملاكي في الحياة. الى معنى الحب والحنان والتفاني. الى

بسمة الحياة وسر الوجود

امي الحبيبة

الى من كان دعاءها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى أعلى

الحبايب امي الكريمة اطال الله عمرها

الى من كان له الفضل بعد الله تعالى في وجودي الى من أمرني الله

تعالى ان اخفض له جناح النذل من الرحمة

انه ابي العزيز

الى الاخوة والاخوات، الى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعتاء

الى ينابيع الصدق الصافي

الى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة

سرت، الى من عرفت كيف اجدهم وعلموني ان لا اضيعهم

الى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي الى كل من وسعهم

ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

الاهداء:

يسرني أن أهدي ثمرة جهدي إلى التي خصها الله بالشرف الرفيع والعز المنيع
إلى النجمة التي أضاءت سمائي، إلى التي بدعائها غرفت من كأس النجاح،
إلى مفتاح جنتي ووردة بستاني، إليك أُمي الحبيبة حفظك الله.

إلى من علمني أولى خطواتي، إلى من كان سنداً لي في الحياة، إلى من
صعدت معه سلم النجاح دون تعثر إلى من علا اسمي باسمه، إليك أبي
الحبيب حفظك الله.

إلى منبع قوتي إخوتي

إلى كل زملائي وزميلاتي الذين رافقوني في مشواري الدراسي من الابتدائي
إلى الجامعي.

إلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلبي، للجميع أهدي ثمرة جهدي.

تشكرات:

نشكر الله ونحمده على الهامنا الصبر طيلة مشوارنا على التوفيق في انجاز هذا العمل المتواضع وما توفيقى الا بالله .

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى كل من ساندنا بجهده واستنادا بعلمنا ومشرفا لحكمته الى الاستاذ الفاضل : بورحلة ميلود

كما يطيب لنا ان نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى كل من ساهم في مساعدتنا الى اتمام هذا العمل والى كل اساتذتنا الكرام والى من مدى لنا يد العون

وفي الاخير نشكر اعضاء اللجنة المناقشة لتفضلهم بقبول هذه المذكرة واثرهم السديدة.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قياس تأثير ضغوط العمل على التسرب الوظيفي داخل متوسطة الشيخ البشير الابراهيمى بتندوف، وقد وضعت في الدراسة عدة فرضيات لها علاقة بأثر مصادر ضغوط العمل بالتسرب الوظيفي.

و قد تم تصميم الاستبيان الخاص بهذه الدراسة ووزع على عينة من الاساتذة في المؤسسة حيث توصلت هذه الدراسة الى نتائج وحقائق مختلفة كان أهمها أن هناك علاقة واضحة بين عدم استقرار الموظفين والضغوط المفروضة عليهم داخليا وخارجيا وكذلك عدم التوافق بين المؤنلات والقدرات مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها الموظف ما يوجه الموظف للتسرب الوظيفي.

إلا انه يمكن للمؤسسة تحويل هذه الضغوط من سلبية الى ايجابية وذلك بدارتها والحفاظ على المستوى الطبيعي لها وذلك يكون بخلق توازن بين قدرات الفرد الموظف ومتطلبات الوظيفة وهذا ما يسمح بجعل هذه الضغوط دافع للعمل من جهة ومانع للتسرب الوظيفي من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، التسرب الوظيفي، المنظمة، المؤسسة، ادارة الموارد البشرية، قدرة الفرد، متطلبات الوظيفة.

Résumé :

Cette étude cible la connaissance des effets des pressions professionnelles qui ont conduis les enseignants à l'abandonnant de leurs postes de travail, cette étude à été faite au niveau de CEM Cheikh Elbachir Al-Ibrahimi –TINDOUF.

Et à la base des hypothèses ayant des effets sur les paramètres de pression professionnelle sur la fuite fonctionnelle, nous avons conçu une enquête spéciale basée sur une questionnaire, et suite à ce là des différentes résultats apparues est été les suivantes: une relation apparu entre l'instabilité des enseignants et les paramètres de pression professionnelle en premier lieu, l'incompatibilité entre les capacités (savoir, savoir faire et savoir être) et les besoins de l'employeur en deuxième lieu.

Mais l'établissement peut changer les effets négatives de ces pressions fonctionnelles et les rendre positives avec l'amélioration de la gestion de son administration et la garantie en créant un équilibre entre les capacités de l'employeur et les exigences de poste de travaille qui occupe, et permettra le bais de ces pressions, le résultat de travail sera plus satisfaisant d'un cote, et fera barrière à la fuite fonctionnelle de l'autre cote.

Mots-clé : pressions professionnelles, abandonnement professionnel, organisation, DRH (direction des ressources humaines), capacité individuelle, exigences professionnelles.

ألفجرس

الفهرس:

الملخص

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة: ب

5 الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للضغوط المهنية والتسرب الوظيفي

5 تمهيد

6 المبحث الأول: الأدبيات النظرية للضغوط المهنية والتسرب الوظيفي

6 المطلب الأول: ماهية الضغوط المهنية

6 الفرع الأول: تعريف الضغوط المهنية

14 الفرع الثاني: عناصر الضغوط المهنية

16 الفرع الثالث: مصادر الضغوط المهنية

19 الفرع الرابع: خصائص الضغوط المهنية

20 الفرع الخامس: مراحل الضغوط المهنية

21 الفرع السادس: استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية

22 الفرع السابع: النظريات المفسرة للضغوط المهنية

25 المطلب الثاني: ماهية للتسرب الوظيفي

33 المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للضغوط المهنية والتسرب الوظيفي

33 المطلب الأول: الدراسات السابقة

41 المطلب الثاني: موقع دراستنا من الدراسات السابقة

42 خلاصة الفصل:

44 الفصل الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية وإجراءاتها

44 تمهيد

45 المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

45 المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

45 المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

46 المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسات

46 المطلب الأول: المنهجية المتبعة في الدراسة

46	الفرع الأول: منهج الدراسة
46	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
46	الفرع الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة
47	الفرع الرابع: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة
49	المطلب الثاني: اختبار ثبات وصدق الاستبيان
50	المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة
51	المطلب الخامس: تحليل النتائج المتعلقة بمحور الاستبيان
55	المطلب السادس: اختبار فرضيات الدراسة
58	خلاصة الفصل:
60	الخاتمة:
84	المصادر والمراجع:

فجرس الأشكال

قائمة الأشكال

- الشكل 1: عناصر الضغوط المهنية 15
- الشكل 2: ميزان الضغوط 15
- الشكل 3: نظرية التقدير المعرفي للضغوط 23
- الشكل 4: الهيكل التنظيمي لمتوسطة البشير الابراهيمي لولاية تندوف (المصدر: اعتماداً على وثائق المؤسسة) 45
- الشكل 5: تمثيل بياني لتوزيع العينة الدراسة حسب الجنس 50
- الشكل 6: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن 50
- الشكل 7: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب الحالة العائلية 51

فجر رس الجداول

قائمة الجداول

- الجدول 1: درجات مقياس ليكارت الخماسي 47
- الجدول 2: معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر الإستبيان 49
- الجدول 3: توزيع العينة الدراسة حسب الجنس 50
- الجدول 4: توزيع عينة الدراسة حسب السن 50
- الجدول 5 : توزيع العينة حسب الحالة العائلية..... 51
- الجدول 6: التحليل الوصفي للضغوط المهنية..... 51
- الجدول 7: يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى..... 55
- الجدول 8: يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية..... 56
- الجدول 9: يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية..... 57

مقدمة

مقدمة:

يتسم العصر الحديث بتزايد الضغوط المفروضة على الأفراد والمنظمات، وتسعى المنظمات لمواجهة تلك الضغوط بما يضمن لذا البقاء والاستمرار، و مما يساعدها على إدارة ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الفعالية وتعزيز الأداء للمنظمة وبما يؤدي إلى تحسين جودة العمل أو الخدمة المقدمة، وبالتالي رفع الكفاءة .

إن الشخص يقضي معظم وقته في العمل ويجري هذا العمل في منظمات مختلفة قد تكون ابتدائية، المصنع أو أي مؤسسة أخرى ووجود الشخص في تلك المنظمات يقضي أن يجعل الشخص يعمل في بيئة تدي عليه شروطها وتفرض عليه نوع من القلق والخوف، فالتعلم على الآلات الحديثة، التأقلم مع جو العمل، طبيعة العمل الملحق على عاتقه وشدة الإيقاع الذي يجب أن يعمل هو لينجز عمله وغير ذلك، كل ذلك يخلق لديه مشاعر كثيرة ومتعددة مليئة بالإحباط والصراع النفسي والتردد والشك في قدرته على إنجاز العمل .

و يعود الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين في مجالات عديدة بموضوع ضغوط العمل إلى ما تسببه من آثار نفسية وجسدية ضارة مثل الاكتئاب، أمراض القلب وانعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل فيظهر هذا الأثر في ملاحظة بعض السلوكيات الغير المرغوبة مثل : زيادة نسبة الخطأ، زيادة حوادث العمل، انخفاض الإنتاجية وزيادة نسبة الغياب ثم تزيد حدة هذه الآثار بزيادة مستوى هذه الضغوط لتصل إلى انخفاض الشعور بالانتماء وتدس الولاء التنظيمي وتزيد الضغوط إلى أن ينجم عنها ترك الموظف للعمل أو ما يسمى بالتسرب الوظيفي وهو أخطر آثار ضغوط العمل على المؤسسة.

ومن الأهمية بمكان القول أن هذه ظاهرة (التسرب الوظيفي) تعتبر من اخطر وأكبر التهديدات التي تواجه مسيرة التنمية علي مستوي المؤسسة، وعليه فإن هناك العديد من الجهود التي تبذل في سبيل الحد من هذه الظاهرة وأبعادها ومظاهرها المختلفة.

1. أهمية الدراسة:

- ◀ معرفة ماهية الضغوط المهنية ومدى تأثيرها على رغبة الموظفين في البقاء في المؤسسة من عدمها.
- ◀ معرفة الواقع الفعلي لمستوى الضغوط المهنية لدى أساتذة متوسطة الشيخ البشير الابراهيمي -تندوف، كون هذه الدراسة ميدانية.
- ◀ معرفة مصادر الضغوط المهنية متوسطة الشيخ البشير الابراهيمي -تندوف ومدى تأثيرها في نسب التسرب الوظيفي.

2. اهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:
- ◀ توضيح ماهية كل من الضغوط المهنية والتسرب الوظيفي مع التعرض إلى مختلف المحددات والعوامل المؤثرة فيهم.
- ◀ إبراز الدور والقيمة الحقيقية لإدارة الضغوط المهنية في المؤسسة والتحكم في مستوياته.

◀ هدفنا من تقديم الاستبيان على الأساتذة في الدراسة الميدانية لقياس مستوى الضغوط المهنية المفروضة عليهم ومعرفة مصادرها ومدى تأثيرها على رغبتهم في ترك العمل بهدف الوصول إلى أهم النتائج التي ينبغي على الإدارة والمسؤولين مراعاتها.

3. إشكالية الدراسة:

ومما سبق تتجلى إشكالية الدراسة والتي تم صياغتها على النحو التالي:

ما مدى تأثير الضغوط المهنية على التسرب الوظيفي لدى أساتذة متوسطة الشيخ البشير الابراهيمي -تندوف-؟

ومن هذه الإشكالية انبثقت الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين بيئة العمل والتسرب الوظيفي؟
- هل هناك علاقة بين عبء العمل والتسرب الوظيفي؟

4. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

◀ يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين الضغوط المهنية وبين التسرب الوظيفي لدى أساتذة متوسطة الشيخ البشير الابراهيمي.

◀ يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية بين بيئة العمل والتسرب الوظيفي.

◀ يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية بين عبء العمل والتسرب الوظيفي.

5. أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة الشخصية بإثراء المكتبة الجامعية بهذا العمل
- محاولة معرفة حلول للتوافق للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي في كل المؤسسات
- محاولة إثراء البحث العلمي بموضوعنا باعتباره موضوع العصر
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص
- تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير الظروف الملائمة لتخفيف الضغوط عليه وبالتالي توفير نوع من الاستقرار له في المؤسسة وإبعاد فكرة التسرب من ذهنه
- إبراز أهمية إدارة الضغوط المهنية والتحكم في مستوياتها وتأثيرها على نسب التسرب الوظيفي للموظفين.
- غياب الاستقرار في بعض المؤسسات راجع إلى غياب الاهتمام بأسباب التسرب الوظيفي للموظفين والتي من أهمها الضغوط المهنية.

6. حدود الدراسة

- يمكن الإشارة لحدود الدراسة كما يلي
- الحدود البشرية: تمثل افراد عينة الدراسة من أساتذة المتوسطة وتمثلت في 33 استاذ.
- الحدود المكانية: لقد أجريت هذه الدراسة في: متوسطة الشيخ البشير الابراهيمي – تندوف
- الحدود الزمانية: تمت هذه لدراسة ابتداء من جانفي 2023 إلى غاية ماي 2023.

7. صعوبات البحث

- تحفظ بعض الأساتذة خلال الإجابة على الاستبيان بسبب سرية المعلومات.
- كما أنه موضوع شائك ومتشعب، فالتعمق في حيثياته يثبت للباحث أنه ميدان صعب الولوج إليه بسهولة، وأنه يختلف عن جل المواضيع المدروسة.
- ضيق الوقت والذي يقابله شساعة وتشعب الموضوع.
- وكل هذا لم يحل دون الوصول إلى بعض النتائج التي أوجزناها في الخاتمة.

8. منهج الدراسة

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز دراستنا، كما اعتمدنا على تقنيات هذا المنهج في تحصيل مستلزماته من البيانات، والتي تم تحصيلها بالإفادة من استمارة استبانة مناسبة، أعدت من قبله على وفق السياقات العلمية في إعداد استمارات الاستبانات، أما فيما يخص تقنيات التحليل الإحصائي، ثم الاعتماد على التقنيات الميسرة في البرنامج الجاهز SPSS وأيضا برنامج EXCEL في رسم الأشكال والجداول كم تم استعمال أسلوب "إيمراد" في اعداد هذه المذكرة حيث يعد هذا الأسلوب من اشهر الأساليب التي تسهل على الباحثين استعراض وتصفح اقسام المذكرة بصفة سريعة ويعتمد في بناءه على 4 أجزاء رئيسية: المقدمة، الطريقة والأدوات، النتائج، والمناقشة.

9. هيكل الدراسة

- قمنا بتجزئة الدراسة الى فصلين نظري وتطبيقي.
 - الفصل الاول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للضغوط المهنية والتسرب الوظيفي.
- تناول الدراسات النظرية والتطبيقية للضغوط المهنية والتسرب الوظيفي حيث تم تقسيمه الى مبحثين شمل المبحث الأول عموميات حول الضغوط المهنية والتسرب الوظيفي بذكر المفهوم والمصادر اما المبحث الثاني فتناول الدراسات التطبيقية للضغوط المهنية والتسرب الوظيفي بذكر الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية القيمة المضافة.

● الفصل الثاني :

أما فيم يخص الجانب التطبيقي تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى متوسطة البشير إبراهيمي -تندوف وبتطبيق مجموعة من الأدوات المنهجية والاحصائية تم الاعتماد على عينة عشوائية حيث بلغ حجمها في المؤسسة 33 معلم عن طريق الاستبيان كما اشتملت هذه الدراسة على تقديم لمحة عن المؤسسة وعرض بيانات الدراسة، وصف خصائص عينة الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول :

المديبات الخطيرة والتكليفية

للضغوط المعنوية والتسرب الوظيفي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للضغوط المهنية والتسرب الوظيفي

تمهيد

تهتم المجتمعات المعاصرة بالتعرف على الضغوط وكيفية تأثيرها على حياة الناس بصفة عامة والأساتذة بصفة خاصة، فالضغوط تؤثر في حياة العمال اليومية كالعملية، حيث يتعرضون لتوترات كضغوط متعددة المصادر والأشكال كذلك للمتطلبات الكثيرة التي تفرض عليهم والتي تفوق في كثير من الأحيان القدرات والإمكانات المتاحة لهم، وبالتالي وجب علينا معرفة مصادر الضغوط المهنية كمستوياتها لدى الأساتذة، وما هي السبل التي يلجأ إليها قصد مواجهة هذه الضغوط للتغلب على أثارها السلبية والتي قد تصل إلى تخلي الفرد عن وظيفته أو ما نسميه بالتسرب الوظيفي.

فخصصنا هذه الفصل لإيضاح هذه المصطلحات وتحديد الإطار المفاهيمي لكل منها وكذلك البحث عن طبيعة العلاقة بينها والفرد وكذلك تأثير كل منهما على الآخر

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للضغوط المهنية والتسرب الوظيفي من خلال مبحثين وذلك كما يلي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للضغوط المهنية والتسرب الوظيفي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للضغوط المهنية والتسرب الوظيفي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للضغوط المهنية والتسرب الوظيفي

لا يعتبر موضوع الضغوط المهنية موضوعاً حديثاً وإنما سبق أن تطرق اليه الباحثون والمهتمون حيث نجد من عاجله وربطه بالأداء الوظيفي للعمال، لكن في الأونة الأخيرة زاد الاهتمام بهذا الموضوع لما خلفه من آثار، وعليه سنحاول من خلال المبحث الأول التطرق للعناصر التالية:

- ماهية الضغوط المهنية
- ماهية التسرب الوظيفي

المطلب الأول: ماهية الضغوط المهنية

تعد الضغوط رد فعل على التغيرات السريعة التي شهدتها العصر الحالي ومظهر من مظاهر الحياة المعاصرة حيث أصبح يطلق على هذا العصر عصر الضغوط فحظي هذا الموضوع باهتمام كبير من العلماء والباحثين نظرا لتأثيرات التي يتركها على الفرد.

الفرع الأول: تعريف الضغوط المهنية

تعرف بأنها تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالا نفسيا كالتوتر أو القلق أو الإحباط عضويا كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفس وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف المواقع الأفراد وطبيعة عملهم كما تعرف ضغوط العمل بأنها تلك الاستجابة التي يقوم بها الأفراد للتكيف مع موقف خارجي والتي ينشأ عنها انحرافات جسدية ونفسية وسلوكية لأعضاء التنظيم.

كما تعرف بأنها المثيرات النفسية والفيزيولوجية التي تضغط على الفرد وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف تحول دون أداء لعمل بفعالية.

وتعرف ضغوط العمل بأنها تلك الظروف الديناميكية التي يواجه فيها الفرد بفرصة تتضمن مكاسب محتملة له وقيود تحد من قدراته على تحقيق ما يرغب ومطالب قد تتسبب في خسارة وفقدته لما يرغب في تحقيقه.¹

كما يوضحه البعض بأنه الجانب النفسي والتغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد وعندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقة وإمكانياته وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه.²

¹ ظاهر نعيم إبراهيم، تنمية الموارد البشرية : الإدارة الفعالة للوقت. : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 155-156.

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات كضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 106-107.

وهي الضغوط الناجمة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤوليتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور ومن أمثل الضغوط ما يسود المنظمات من ضغوط تنظيمية ناتجة عن البيروقراطية أو عدم المشاركة في صنع القرارات وتعدد المستويات التنظيمية وغموض المستقبل الوظيفي ومنها الضغوط الناتجة عن صراع الدور موفي ومنها أيضا الضغوط المترتبة على ظروف العمل المادية.

ويرى بعض الباحثين أن ضغوط عبارة عن اختلال وظيفي في المؤسسة التي يعمل بها الفرد ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية.

عرف المعهد الوطني لدراسة الصحة والسلامة ضغط العمل على انه الأذى الجسدي والنفسي الذي يصيب الفرد عندما لا تتناسب متطلبات الوظيفة مع قدرات وحاجات في العمل.

وعليه نستنتج أن الضغط المهني هو مجموعة من العوامل المختلفة (نفسية، اقتصادية، اجتماعية، ...) تأتي من خارج بيئة العمل أو من داخل بيئة العمل والتي تؤثر سلبا على العامل مما يترتب عليها أمراض مختلفة كالتوتر، ضغط الدم، السكري، ... الخ والذي يدفع العامل بالشعور بوجود تهديد يدفعه إلى ترك العمل والتخلي عن منصبه وذلك لشعوره أن المهام الموكلة له تفوق قدراته وطاقته.

هناك عدة مداخل نظرية لدراسة الضغوط المهنية وقمنا بتصنيفها الى 3 مدارس: كلاسيكية ونيوكلاسيكية والحديثة.

◀ المدرسة الكلاسيكية:

تنطوي تحت المدرسة الكلاسيكية في التنظيم عدة نظريات تتشابه في قواسم مشتركة من بينها نظرية الإدارة العملية ونظرية الإدارة العامة والنظرية البيروقراطية، وقد سميت بالمدرسة الكلاسيكية لأنها تقليدية في مبادئها.

ظهرت هذه المدرسة في مطلع هذا القرن، وحتى نستطيع أن نتحدث عنها في الإدارة لابد من أن نستبق ظهورها حتى نعرف الظروف والعوامل التي ساعدت على ظهورها، حيث أتحا جاءت بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا في القرن الثامن عشر وما أفرزته هذه الثورة من ظهور مجموعات أرباب الصناعة والعمل، والمشكلات التي نجمت بسبب وجود قوى العاملة داخل المصانع وكيف يتم تنظيمها والعلاقات المتبادلة بين رب العمل والعمال.¹

حيث أن هذه المدرسة كانت مظلة لإسهامات عدد من الرواد الذين ينتمون إلى بلدان مختلفة بحيث أن هؤلاء الرواد جمعهم نقاط مشتركة في النظريات إلا أن هناك اختلاف وتباين في بعض النقاط الثانوية ومن أبرز هؤلاء الرواد الأمريكي فريدريك تايلور وهنري فايول ومكس فيبر.²

¹ حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، الأردن، ط1، 1998، ص 36.

² صفاء نواف بني حمدان، الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار الحامد، الأردن، ط1، 2014، ص 27.

أ. نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور "Frederick Taylor" (1880-1930)

يعتبر "فريدريك تايلور" مؤسس نظرية الإدارة العلمية، حيث أن تايلور التحق سنة 1878 للعمل في شركة أمريكية للحديد والصلب فلاحظ خلال سنوات عمله في هذه الشركة وغيرها تدهور مستوى الإنتاج مع الاختلاف والتباين الكبيرين في كفاءة العمال، وثق تايلور خبرته في مجال الإنتاج في كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 محاولاً وضع الحلول المناسبة للمشاكل التي وجدها والمذكورة سابقاً وقد أصدر أول كتاب له سنة 1903 "إدارة المصنع" والتي يظهر من خلال مبادئه التي يمكن تلخيصها بما يلي:¹

1. تطبيق المنهج العلمي على المشاكل الإدارية والقائم على الملاحظة والقياس والتجربة.
 2. حافز الأجور يؤدي إلى رفع كفاءة الإنتاجية.
 3. وضع معايير قياسية لظروف العمل (مثل الحرارة والرطوبة والإضاءة) وفترات الراحة وإجراءات العمل²
 4. تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمالين.
 5. تعاون الإدارة والعمالين على أسس علمية على أساس تحقيق أهداف العمل.³
 6. التخلص من الحركات والجهد والأنشطة غير الضرورية التي يقوم بها العامل.
 7. جعل التدريب من المهام الرئيسية للإدارة⁴
 8. يجب أن يعاد توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهما، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ⁵
- بناءً على المبادئ السابقة التي وضعها تايلور نستنبط منها مبادئ تتوافق وموضوعنا:

- تطبيق المنهج العلمي على المشاكل الإدارية والقائم على الملاحظة والقياس والتجربة حيث تعتبر المشاكل الإدارية من بين الضغوطات التي يعاني منها العامل داخل المؤسسة واستعمال المنهج العلمي لحل هذه المشاكل يؤدي إلى التقليل من عدم رضا العمال.
- وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل الحرارة والرطوبة والإضاءة وفترات الراحة وإجراءات العمل هذه الظروف تشمل الضغوط البيئية التي يعاني منها العامل في مؤسسته، فالحرارة والرطوبة والإضاءة قد تسبب في غياب الراحة لدى العامل بالإضافة إلى أمراض مهنية تصيب العامل، أما فترات الراحة وإجراءات العمل هي الأخيرة تلعب دور في رضا العامل عن عمله لدى وجب وضع معايير قياسية لتحقيق الرضا.

¹ صفاء نواف بني حمدان، مرجع سابق، ص 28.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 37.

³ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2004، ص 47.

⁴ صفاء نواف بني حمدان، مرجع سابق، ص 29.

⁵ علي غريبي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 30.

- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين الإدارة والعمالين بالتساوي، إلا أن هذا التقسيم في العمل والتخصص الوظيفي الذي نادا به تايلور يؤدي إلى خلق الضجر والملل والتوتر عند العامل، كما أن التخصص الوظيفي يكبح قدرات الفرد ويصيبه بالجمود الوظيفي.
- إن تعاون الإدارة والعمالين وفق أسس علمية يزيد من التساند الوظيفي والرضى الوظيفي للعمال. من خلال المبادئ التي صاغها تايلور والتي تتسم بالرقابة والصرامة وقوانين العمل الصارمة أيضا وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي والتحفيز المادي على حساب التحفيز المعنوي وعلاقات العمل الرسمية هذا كله، أدى إلى الشعور بعدم ارتياح العمال في عملهم مما ولد ضغط مهني وهو ما يرتبط بموضوع دراستنا.

ب. نظرية الإدارة العامة لهنري فايول "Henri Fayol" (1841-1925)

هنري فايول مهندس فرنسي عاصر فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية وتأثر ببعض أفكاره، وكان فايول يعمل مديراً بشركة مناجم تعمل باستخراج الفحم الحجري وبيعه وكتب عنه أنه كان مدير ناجح لشركة وقد كان فايول في نظره أوسع من نظرة زميله تايلور، فقد انصب اهتمام الأخير على العامل بينما اهتم فايول بمبادئ التنظيم ووظائف الإدارة، كما أن كلاهما اشتركا في تطبيق الأسلوب العلمي واعتماد على خبرته الطويلة في الإدارة وجد فايول أن للمنظمة ستة أنشطة مهما كانت هذه المنظمة وهي نشاطات فنية، أنشطة تجارية، أنشطة مالية، الأمن، أنشطة المحاسبية، الأنشطة الإدارية وقد اقترح فايول 14 مبدأ إدارياً صالحة لأي منظمة وهي:¹

- مبدأ تقسيم العمل
- مبدأ السلطة والمسؤولية (تكافؤ السلطة والمسؤولية).
- مبدأ النظام والانضباط (الالتزام من قبل العامل).
- مبدأ وحدة التوجيه: تنسيق جهود كل الأفراد في نفس الاتجاه.
- مبدأ وحدة الأمر أو وحدة الرئاسة (أن يتبع العامل لمدير واحد).
- مبدأ خضوع مصلحة الأفراد لمصلحة المنظمة (المصلحة العامة).
- مبدأ حصول العاملين على الكفاءات العادلة نتيجة الخدمات (تعويض العاملين بشكل عادل مقابل جهودهم).
- مبدأ مركزية السلطة: تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية في كل منظمة.
- مبدأ تدرج السلطة (التسلسل الهرمي): يجب على الرؤوس التقيد بالتسلسل الإداري.²
- مبدأ الترتيب والتنظيم يوضع الأفراد والمعدات في الأماكن المناسبة.
- مبدأ المساواة والعدل (المساواة الناتجة عن العدالة واللفظ تؤدي إلى تكوين العدل وإنشائه).
- مبدأ ثبات العاملين : الاستقرار الوظيفي (يحتاجون العاملون إلى وقت كبير يؤدون عملهم).
- مبدأ المبادرة : مما يساعد في تحقيق رضا العامل عبر المشاركة في وضع وتنفيذ الخطة.

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 50.

² صفاء نواف بين حمدان، مرجع سابق، ص 31-32

- مبدأ التعاون والعمل الاجتماعي (التناغم والانسجام بين العاملين هو مفتاح نجاح المنظمة).¹
 - حيث نستخلص من خلال المبادئ السابقة أن تقسيم العمل على الأفراد والجماعات والتخصص الفردي في كل جزء من أجزاء العمل الذي بدوره يؤدي إلى تقليل من ضغوط العمل.
 - ويرى هنري فايول أن العامل يحتاج الى محفزات يجب على المنظمة القيام بها حتى لا يشعر بالضغوط، نذكر منها:
 - المكافأة والتعويض: مما يحصل العامل على أجر عادل يتناسب مع قدراته ومؤهلاته ومستويات المعيشة السائدة وهو أمر مهم للغاية لكي يتحقق الرضا للعامل ويشكل حافز قوي لدى العامل.
 - المساواة: وذلك من خلال العدالة وعدم تحيز المديرين والرؤساء عند التعامل مع العمال فالمساواة في المعاملة تعتبر شرط لتحقيق الرضا عند العمال.
 - المبادرة: وذلك من خلال تشجيع المدير مرؤوسيه على التفكير الإيجابي وتقديم المبادرات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تطوير العمل وحل المشكلات وفي وضع وتنفيذ الخطة.
 - التعاون: تعاون العاملين مع أنفسهم وتعاون العاملين مع رؤسائهم، فالتعاون قوة للتنظيم والمنظمة² لذا نرى أن فايول ركز على التحفيز المادي على حساب التحفيز المعنوي من خلال المكافآت.
- ج. النظرية البيروقراطية لماكس فيبر "Max weber" (1864 - 1920)

يعتبر "ماكس فيبر" أحد العلماء الأوروبين المشهورين والذي طرح بعض الأفكار والنظريات العامة في التنظيم وهو أحد رواد المدرسة الكلاسيكية فقد اقترن اسمه في مطلع القرن العشرين باقتراح أحد إسهاماته العديدة وهو البيروقراطية (Bureaucracy) والبيروقراطية هي أسلوب معروف أو نمط لتصميم المنظمات بطريقة تجمعها تتمتع بالكفاءة عن طريق استنادها إلى تدرج هرمي واضح للسلطة، يطلب من العاملين فيها أداء وظائف محددة بدقة وتقوم النظرية البيروقراطية في رأي ماكس فيبر على عدة مبادئ نذكر منها ما يلي:³

1. وجود مجالات للتخصص محددة رسمياً وثابتة.
2. توزيع الأعمال على أساس التخصص.
3. التركيز على خبرة العاملين.
4. منح السلطات اللازمة لتنفيذ الأعمال وفقاً لقواعد ثابتة.
5. الاعتماد على عدة مستويات هرمية الشكل.

¹ صفاء نواف بني حمدان، المرجع السابق، ص 32.

² علي عباس، مرجع سابق، ص 51-53.

³ حسين حريم وآخرون، مرجع سابق، ص 47.

6. وجود نظام سلطوي حاكم ودقيق.¹

وبالاستناد على مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه والذي يتناسب وموضوعنا، بحيث تؤكد البيروقراطية على أهمية توزيع الأعمال على الأفراد العاملين على أساس خبراتهم وتخصصاتهم وقيام كل فرد بأداء عمل محدد يتوافق مع قدراته وإمكانياته الجسدية والذهنية لأنه من شأن ذلك ضمان الدقة في العمل والتقليل من الضغوط.

لقد انتقد "فيليب سيزنيك" مبادئ البيروقراطية خاصة في مبدئي السلطة حيث يرى أن عدم تفويض السلطة للعاملين يؤدي إلى عدم شعورهم بالارتياح في العمل فيتولد عدم الرضا، أيضا ميرتون انتقد القوانين الصارمة ودعا إلى مرونة السلطة.

◀ المدرسة النيوكلاسيكية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل على النظرية الكلاسيكية التي كان كل اهتمامها زيادة الإنتاج مع إهمال العامل والبيت جعلت من الإنسان آلة، فقد أولت هذه النظرية اهتماما كبيرا بالإنسان العامل والدور الكبير الذي يؤديه في التنظيم، كما تهتم أيضا بالعلاقات الشخصية فيما بين الأفراد والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وأهمية العمل الجماعي، وستتطرق تحت هذا العنوان إلى حركة العلاقات الإنسانية عند "إلتون مايو" ونظرية X و Y عند "ماك جريجور"، وتسمى المدرسة النيوكلاسيكية لأنها تقليدية محدثة حافظت على المبادئ الكلاسيكية التقليدية وأتت بالجديد.

أ. حركة العلاقات الإنسانية إلتون مايو "Elton Mayo" (1880 – 1949)

يعتبر إلتون مايو أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد بين عامي 1932-1927 حيث قام بدراسته المعروفة بدراسة هوثورن التي تمت في شيكاغو بداية الحركة الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين حيث قام بوضع نظريته من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة ويسترن إلكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية.

كان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة، ظروف العمل، فترات الراحة على إنتاجية العاملين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة هذه النظرية:

- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في مجال العمل.
- الاشراف له أهمية قصوى في حفز العامل وتنمية الروح المعنوية له.
- أهمية توفير سبل الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين الإدارة والعاملين.
- أهمية إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- الأجر ليس هو حافز أول بالنسبة للعامل فهناك الشعور بالاستقرار والأمن في العمل الثابت المنظم.²

¹ صفاء نواف بني حمدان، مرجع سابق، ص 34.

² صفاء نواف بني حمدان، مرجع سابق، ص ص 60-61.

من خلال استعراض مبادئ حركة العلاقات الإنسانية نجد أنها نادى بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال المعاملة الحسنة التي تبقي معنوياته مرتفعة وبالتالي تحقيق نوع من الرضا لدى العامل.

- الأجر لا يكفي لتحقيق الرضا بل يجب استخدام حوافز معنوية.
- الإشراف من خلال القيادة الديمقراطية فهي القيادة التي تسمح بالمشاركة والمبادرة وتخلق مناخا طيبا للعمل (مناخ خالي من الضغوط المهنية).
- أهمية العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة بين الإدارة والعاملين.

أي بصفة مختصرة تدعو حركة العلاقات الإنسانية إلى الاهتمام بالروح المعنوية والرضا الوظيفي للعمال من خلال المبادئ التي صاغتها وهذا للتخفيف من ضغوط مبادئ المدرسة الكلاسيكية.

ب. نظرية x.y ماك جريجور "Mack Gregor"¹

يعتبر مارك جريجور هو واضع هاتين النظريتين حيث انتقد من خلال النظرية الأولى X أفكار المدرسة الكلاسيكية خاصة في نظرتها إلى العنصر البشري وطريقة تعاملها معه، أما نظريته الثانية Y فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح والإنساني مع العنصر البشري، وكان مارك جريجور أول من دعا إلى إحداث التكامل بين أهداف المنشأة وأهداف الفرد الفاعل وسنحاول شرح النظريتين X و Y فيما يلي:

نظرية X: لخص ماك جريجور في نظريته أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري بالشكل التالي:

- الإنسان يكره العمل ويحاول تجنبه والابتعاد عنه إذا استطاع ذلك وبالتالي لا بد من إجباره.
- الإنسان طموحه قليل فهو يبحث إلا عن الأمان والاستقرار في العمل ولا يحب تحمل المسؤولية.
- الحافز المادي والعقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل والإنتاج.
- الإدارة الضعيفة التي تستجيب لطلبات العاملين.

نظرية Y: ركز ماك جريجور في نظريته Y على التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنشأة، وكيف يقول أن تطبيق نظرية Y سيؤدي إلى إرضاء الأفراد العاملين وسيعزز انتمائهم وبالتالي فلا خوف على مستقبلهم الوظيفي، ومن أبرز أفكار ماك جريجور التي تضمنتها نظرية Y ما يلي:

1. عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإن هذا الفضل لا يكون هو سببه الأول بل رئيسه الذي لا يعرف كيف يوجهه وكيف يحفزها على العمل ويثير فيه الدافعية.
2. الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمل.
3. الإنسان يحب عمله ويبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنشأة التي يعمل بها حاليا.
4. الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه.

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 62.

5. إذ اضطرت المنشأة إلى ممارسة السلطة وفرض العقاب على بعض الأفراد المهملين فيجب أن تمارسها بعقلانية.¹

المدرسة الحديثة

بدأت هذه المدرسة في بداية السبعينات وحتى وقتنا الحاضر حيث أن الأفكار التي جاءت بها النظرية الكلاسيكية والسلوكية في التنظيم هي الأساس والمنطلق الذي ساعد في نشوء وتطور الفكر التنظيمي، فهذا التناقض بين الاتجاهين أدى إلى ظهور اتجاه ثالث يبحث عن التكامل في نظرية النظم، وفي تحليل الظاهرة الاجتماعية، كما أن المبادئ التي جاءت بها النظريات السابقة تتسم بالمطلقية، أدى بالباحثين على البحث عن بديل يتسم بالنسبية وسوف نتطرق من خلال هذا إلى كل من النظرية اليابانية والموقفية.

أ. نظرية الإدارة اليابانية Z: اعتمد أسلوب الإدارة اليابانية في مبادئها ومفاهيمه على تطوير اليابانيين لأفكار دوغلاس ماك جريجور، المفكر الأمريكي الذي تعدى بفكره الإداري والاجتماعي المتقدم على زملائه المعاصرين في المدرسة الكلاسيكية من خلال تقديمه نظريتي Y و X ومن المبادئ التي تركز عليها النظرية اليابانية نجد:

- العمل الجماعي والتعاون.
- اتخاذ القرارات.
- المسؤولية الجماعية.
- المشرف المباشر.
- الإنتاجية.

ونستنبط من هذه المبادئ أن العمل الجماعي والتعاون، حيث تستخدم الشركات اليابانية أسلوب جماعات العمل، فكل فرد لابد وأن يكون منتبهاً إلى جماعة عمل واحدة أو أكثر، فالعمل الجماعي يخفف العبء عن العامل عن طريق العمل الجماعي والمسؤولية الجماعية، فالمسؤولية جماعية وأي تقصير يحاسب عليه الجميع.

النظرية اليابانية تنظر إلى المؤسسة الصناعية كأسرة وبالتالي الوظيفة مدى الحياة وهذا ما يحقق الاستقرار، وتميز الإدارة اليابانية بكون الترقية فيها بطيئة عكس الإدارة الأمريكية ذلك لتجنب الصراع ولزيادة اكتساب المهارات بشكل جيد، كما تقوم الإدارة اليابانية بتقليد الاحتفال بالموظف الجديد حيث يكافأ العامل قبل عمله بأجر ستة أشهر من زملائه وهذا لتعزيز روح الفريق والأسرة.²

ب. النظرية الموقفية: تكونت الأفكار الأساسية لمدخل التفكير الموقفية في أواخر الستينات من القرن الماضي عندما قدمت مجموعة من الدراسات والبحوث العلمية التي بدأتها كل من "لورانس" و"لورش" سنة 1967م، ولا يزال صداها في التطبيقات إلى يومنا هذا.³

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 63.

² المرجع نفسه، ص ص 69-70.

³ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري، عمان، د ط، 2008، ص 62.

- ويركز مفهوم التفكير الموقفي في استخدام الأساليب الإدارية لمرونة عالية تتيح للمدير أو متخذ القرار من تبني الحل الأفضل الذي يتناسب مع المشكلة أو القرار المطلوب اتخاذه تبعاً للظروف والموقف وتتلخص أهم مبادئ التفكير الموقفي فيما يلي¹:
- القيادة نسبة ونوعية وترتبط بالموقف الخاص الذي يظهر فيه، فالفرد الذي يكون قائداً في موقف ما ليس بالضرورة قائداً في موقف آخر.
 - ضرورة إدراك أو فهم ظروف المنظمة الحقيقية.
 - اختيار الأساليب الإدارية الأكثر ملاءمة لهذه الظروف أو الموقف.
 - الكفاءة في تنفيذ الأساليب الأكثر ملاءمة لهذه الموقف.
 - القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في الموقف الاجتماعية.
 - هناك عوامل لها أهمية في مقدراً تأثير القائد على الجماعة مثل قدرات أعضاء الجماعة المرؤوسة، عدم التجانس الثقافي، ضغوطات المهمة، لكن الشيء المهم أن الموقف المختلطة تتطلب قائد يهتم بالعلاقات.²
- تتم هذه النظرية بيئة العمل وقد تم التأكيد فيها على عدة جوانب كالاتهام بتحليل الموقف، وفهم متغيراته كما أكدت على أهمية أسلوب القيادة التي تؤثر على عدة قرارات تصميم الأعمال والهيكل المناسب، والاهتمام بهذه الأمور يؤدي إلى تحقيق الاستقرار في العمل وبالتالي تحقيق مستوى عالي من الرضا عن العمل.

الفرع الثاني: عناصر الضغوط المهنية:

- يرى سيزلافي وولاس انه يمكن تحديد ثلاث عناصر لضغوط العمل في المنظمة وهي: عنصر المشير وعنصر الاستجابة وعنصر التفاعل.³
- عنصر المشير:** وهو ما يتعرض له من مؤثرات ناتجة عن الفرد أو المنظمة أو البيئة ويترتب عنها شعور الفرد بالضغط.
- عنصر الاستجابة:** تتكون من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية اتجاه الضغط وتمثل في الإحباط أو القلق أو التكيف.
- عنصر التفاعل:** وهو الذي يحدث بين مسببات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمي أو بيئي أو علاقات شخصي ومشاعر إنساني وبين ما يحدث من استجابات.

¹ سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، د ط، د س، ص 240.

² عز الدين سليمان وآخرون، المتغيرات التنظيمية دراسة ميدانية في علم الاجتماع التنظيمي، دار ميدلد يونيفارسيطي، الجزائر، ط1، 2011، ص 87.

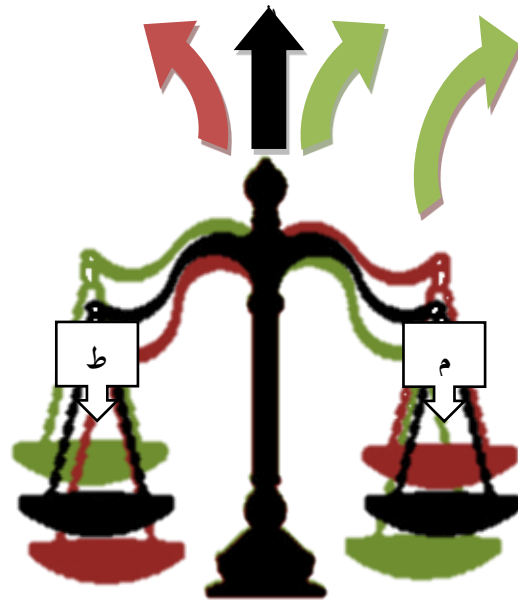
³ عليمات خالد عبادة، ضغوط العمل واثرها على الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 53.

التفاعل	الإستجابة	المثير
<ul style="list-style-type: none"> • إجابات • القلق 	<ul style="list-style-type: none"> • بين المثير والإستجابة 	<ul style="list-style-type: none"> • البيئة • منظمة العمل • الفرد

الشكل 1: عناصر الضغوط المهنية

ويمكن إضافة عنصرين آخرين للضغوط في ضوء تطور مفهوم العمل هذا عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية فالإدراك العقلي له دور فعال في مد إحساس الفرد بالعوامل الضاغطة عليه والفروق الفردية تفسر العلاقة بين قدره الأفراد على التعامل مع مسببات الضغوط والسيطرة عليها والتأثر بها سلبا أو إيجابا.¹

منطقة الضغوط	المنطقة الطبيعية	منطقة الضغط الإيجابي	منطقة الضغوط
--------------	------------------	----------------------	--------------



الشكل 2: ميزان الضغوط

¹ فليه فاروق، عبده عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 305.

هناك تغيرات في متطلبات الحياة والموارد المتاحة ولكن على الرغم من ذلك يظل التوازن موجود في المنطقة الطبيعية

● **حالة الضغوط:** في حالة زيادة متطلبات الحياة وزيادة صعوباتها وتحدياتها وعندما نواجه بعدم القدرة على الموازنة بين متطلبات الحياة والموارد وبين الإمكانيات المتاحة ففي هذه الحالة تميل كفة متطلبات الحياة لتدخل في منطقة الضغوط، كما تنشأ الضغوط أيضاً من قلة المتطلبات التي تثير والتي تؤدي في النهاية إلى الملل والإحباط، وفي هذه الحالة تميل كفة الموارد والإمكانيات عن كفة متطلبات الحياة .

قلة متطلبات الحياة بالنسبة للموارد والإمكانيات المتاحة وبالتالي يظهر الملل والإحباط كإحدى صور الضغوط .

● **حالة الضغط الإيجابي :** وتظهر حالة زيادة الموارد والإمكانيات المتاحة عن متطلبات الحياة وبرغم وجود حالة عدم التوازن إلا أنها حالة مرغوبة ويمكن النظر للضغط الإيجابي كإمتداد للمنطقة الطبيعية، وتختلف هذه الحالة عن حالة الضغط الناتجة عن قلة متطلبات الحياة، حيث تعكس حالة الضغط الإيجابي الثقة والقدرة على التحكم والتصرف في المهام والمتطلبات .

زيادة الموارد المتاحة عن متطلبات الحياة فينتج عن هذا الوضع بالثقة في النفس والقدرة على مواجهة الأمور وتظهر منطقة الضغط الإيجابي.¹

و إذا قمنا بعملية الإسقاط للمتطلبات والموارد على بيئة العمل تتجلى لنا هذه الحالات على شكل صور يخلقها فينا عدم توازن ميزان الضغط نذكر منها :

- يضعف القدرة على اتخاذ القرار السليم وتزيد في ظله القرارات الرعناء التعسفية.
- نندم على ما نفعل.
- تزيد حساسيتنا فنثور لأنفه الأسباب.
- يميل بنا نحو العزلة كالاتعاد عن الناس.
- تزداد قابلية السلوك لأن يكوف عدوانيا سواء بالكلام أن بالأفعال فنصبح عرضة للوقوع في الخطأ بحق الآخرين بسهولة أكبر.
- لا نستمع لأولادنا وأزواجنا نرد على طلباتهم بانفعال، ننسى المواعيد والارتباطات الخاصة بهم، ونضيع الأشياء.

الفرع الثالث: مصادر الضغوط المهنية

تتعدد التقسيمات التي تصنف المصادر المختلفة لمسببات ضغوط العمل ويمكن تحديد المصادر كتقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية: عوامل بيئية، عوامل تنظيمية، عوامل مادية وأخيراً العوامل الشخصية.

¹ أحمد ماهر، كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2005، ص ص 11-14.

أولاً: العوامل البيئية

إن العوامل البيئية لها أثر في مستوى الضغط الدم يصيب العاملين داخل المنظمة منها:

1. عدم استقرار الحالة الاقتصادية: إن أي تذبذب يمكن حدوثه في الجانب الاقتصادي (كساد، ارتفاع معدلات التضخم...) في دولة ما سينعكس سلباً على السكان، من ناحية الأسعار كغلاء الدواء أو على مدى توافر السلع الاستهلاكية وعليه فإنه ستؤثر على مستوى دخل الأفراد العاملين مما ينتج قلق كضغط.
2. التطور والتقدم التكنولوجي وتسارعه: إن الحاسب الآلي كالتقنيات الحديثة التي أدخلت على العمل أدت إلى شعور الفرد بالتهديد كالضغوط الكثيرة إذا لم يتقن استخدامها
3. التغيرات الاجتماعية: برزت في المجتمعات الجديدة والقديمة ظواهر جديدة تختلف عن القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها مما ينتج مشكلات في المجتمع مثل انتشار حالة الإدمان مما يؤدي إلى شعور الفرد بالضغوط¹.

ثانياً: العوامل التنظيمية: تعتبر العوامل التنظيمية من أهم المصادر المسببة للضغوط المهنية إذ نذكر منها:

1. طبيعة العمل: تتفاوت المهن من حيث المسؤوليات، طريقة الأداء والنتائج المترتبة عن السلوك كهذا التفاوت يؤدي إلى اختلاف في مستوى الضغوط باعتبار أن هناك مهناً تتضمن مسؤولية الحفاظ على حياة الناس وتتضمن مستوى عالي من القلق مقارنة بالأعمال المكتبية مثلاً، والشيء نفسه يقال عن العمل الذي يتخذ صاحبه القرارات مقارنة بعمل يعتمد صاحبه على الأجهزة لاتخاذ قراراته.²
2. غموض الدور الوظيفي: نعني به افتقار الفرد للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه أو أن تكون اختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة فيصعبه الشعور بعدم السيطرة على عمله مما يؤدي إلى شعوره بالضغط.
3. صراع الدور: ينشأ عادة صراع الدور عندما يطلب منه العديد من الأعمال المتناقضة أو عندما تتعارض توقعات الدور مع قيم الفرد كمبادئه أو عندما يفرض عليه القيام بأعمال يعتقد بأنها خارج نطاق عمله.³
4. عبء الدور: ويأخذ عبء الدور صورتين أساسيتين لها:
 - زيادة عبء الدور: وتعني القيام بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح ويعمل وقتاً إضافياً لا يتحمله، أو يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي تتناسب مع مهاراته وقدراته ومؤهلاته، وتشير زيادة عبء الدور أو كمية عمل زائدة ويسمى بالعبء الكمي، وهناك شكل آخر لزيادة عبء الدور وهو صعوبة العمل ويسمى بالعبء النوعي، ويرجع ذلك إلى عدم توافر المهارات اللازمة لإنجاز مستوى أداء معين، أو لعدم وضوح الإشراف والإدارة ويترتب على صعوبة العمل شعور الفرد بالتهديد والإحراج والإضرار كعدم الرضا الوظيفي كما يؤدي إلى بعض الأمراض الجسدية.

¹ اللوزي موسى، التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 11.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 97.

³ ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 385.

- انخفاض عبء الدور: ومعناه أو الفرد لديه عمل قليل أو أن عمله غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة معدلات الغياب والشكاوى والعصبية والعزلة.

5. **الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمي من أحد مصادر الضغوط المهنية الرئيسية عندما يتصف بدرجة عالية من المركزية في صنع القرار وضعف قنوات الاتصال داخل المنظمة بالإضافة إلى ضعف فرص النمو والرقى هذا كله يؤدي إلى أن يصاب الفرد بضغط داخل المنظمة.

6. **ظروف بيئة العمل:** ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بالفرد في بيئة العمل من حيث طرق تصميم مكان العمل كموقعه، والتجهيزات المتاحة، التهوية . . . فتعتبر ظروف بيئة العمل ذات أهمية خاصة عند الفرد في حالة عدم توافرها بالشكل المناسب مما يؤدي إلى ضغوط نفسية وجسدية.

ثالثاً: العوامل المادية

تشمل البيئة المادية للعمل عناصر مثل الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، وتصميم مكان العمل، فالمهنة تحتاج إلى هذه العناصر بدرجات متفاوتة، وكما أن الغرض من استخدام المكان يحدد العناصر التي ينبغي توافرها وبصورة تشمل الأداء على مستخدم المكان، وتمثل العوامل المادية في:

أ. **درجة الحرارة والرطوبة:** تكون الحرارة مصدراً للضغط في حالة تطرقها من حيث الزيادة أن الانخفاض حيث أن العمل في جو بارد يؤدي إلى الإحساس بالبرد ويحدث تقلص في العضلات وعدم التناسق في حركة أصابع اليد، كالعامل في مكاف ترتفع في درجة الحرارة يسبب التعب والارهاق وزيادة نسبة العرق كإنخفاض درجة حرارة الجسم وإذا لم يكن حركة للهواء تسمح بتبخر هذا العرق كإنخفاض درجة حرارة الجسم فإن حرارة الجسم تأخذ في الارتفاع المستمر، ودرجة الرطوبة تسبب شعور العامل. كاف لم تكن هناك الوقاية الكافية تؤثر على تركيز العامل وكفاءته، في اتخاذ القرار السليم إلى جانب إمكانية تعرضه لبعض الأمراض.

ب. **الضوضاء:** يعتبر الضجيج صورة من صور التلوث الهوائي كالذي قد يسبب نوعاً من الإزعاج أو الاضطراب إما بسبب شدته أو بسبب وقوعه بشكل مفاجئ أو بسبب استمراريته، والتي قد بسنح الفرد من التركيز.

ج. **الضوء:** من الواضح أن الإضاءة الجيدة تساعد على الإنتاج وعلى بذل الجهود أقل، فإن الضوء الخافت يسبب الشعور بالاكنتاب، ومن المعروف أن هناك بعض الاعمال يحتاج إلى إضاءة أشد من بعض الاعمال الأخرى، وزيادة الضوء عن الحد المطلوب تسبب زغللة العين فإن الضوء الغير مناسب لنوع العمل والمتغير في شدته والغير موزع توزيعاً متساوياً والمركز على عين العامل يؤدي إلى مشكلات الإبصار وإجهاد العين ويسبب متاعب نفسية وعضوية ويؤثر على الإنتاج والروح المعنوية.

مازال خطر الإشعاع محصوراً في عدد قليل ممن يعملون في التشخيص والعلاج بالأشعة، ومن يعملون في مجال الطاقة الذرية ومن أخطاره أنه يسبب العقم وحروق جلدية بالإضافة إلى أمراض خطيرة على صحة العامل.

د. **مصادر التوتر الكيميائية:** وتشمل المواد الكيميائية الخطيرة، الغازات كالأبخرة... الخ.

هـ. مصادر الضغط البيولوجية: كالبكتيريا والفيروسات . . الخ.¹

إلا أن بعض الناشطين في مجال الاقتصاد أضافوا بعض المصادر لضغوط العمل، أدرجوها في مجموعة رابعة وهي العوامل الشخصية

رابعاً: العوامل الشخصية

هي مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالموظف بصفته الذاتية وتقسّم إلى قسمين:

- الضغوط المتعلقة بظروف حياة الموظف : هي عوامل شخصية خارجية مثل المعاناة من مشكل الأحذية التي تؤدي بالموظف إلى الشعور بالانفعال.
- الضغوط الداخلية الخاصة بالموظف : تعتمد على طريقة وطبيعة شخصية الموظف وطريقة تفكيره مثل طموحاته.
- ما وجدت بعض الأبحاث أن هناك شخصيات حيوية وجادة في طباعها في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن، فهو يقرأ كتابه أثناء أكله، يعمل أثناء مشاهدته التلفاز ويراجع ملفاته أثناء سفره، إن هؤلاء الناس حتى في استمتاعهم بوقت الراحة يؤديون أعمال أخرى، وإنهم في لقاءهم الاجتماعية يحاولون تطوير أعمالهم، وعادة يتحمل هؤلاء درجات عالية في التوتر والضغط النفسي، أو أنهم لا يشعرون مثلما يشعر الآخرون بحدة الضغط النفسي. فقد تجد شخصا مصابا بالبرد إلا أنه يقوم بعمله على أحسن وجه. ولكن عندما يقع هؤلاء في أزمات يكون لها أثر كبير في حياتهم.²

الفرع الرابع: خصائص الضغوط المهنية

تتميز ضغوط العمل بمجموعة من الخصائص نوضحها فيما يلي:

- إن ضغوط العمل منتشرة دائما وتوجد في مكان العمل بشكل أو آخر فازدحام السكان أو زيادة الضوضاء كذلك يشكل ضغط على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية.
- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد وقد تخدم ضغوط العمل أغراض مفيدة فقد تكون دافعا لإجادة العمل والمنافسة والتفوق وقد تشكل فرصة للتحسين والتطوير وقد تكون مصدر للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية، ولكن من جهة أخرى فقد تسبب أضرار على المستوى الشخصي والتنظيمي لذلك فإن هناك قدرا مقبولا للضغوط ينبع عنه آثار إيجابية فإذا قلت الضغوط أو زادت عن هذا القدر أصبحت ضارة وخطيرة.
- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم اتجاه الضغوط وذلك ناتج عن إدراكهم لهذه الضغوط والمعاني التي يعطوها لها فكثرة العمل وازدحام جداوله يعني قلق وتوتر عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدى وإثبات الذات، ويعتبرها بعضهم سوء

¹ فهيمه حمدي، أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2013-2014، ص10.

² مقال لأحمد ماهر متاح على الموقع <http://sst5.com/readarticle.aspx?ARTTD=1482&SECID=40> تم الاطلاع عليه في 2023/03/15 على الساعة 19:00.

تقدير لمهاراتهم وغياب لفرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات، ولذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثارا نفسية عند البعض قد تصبح هيا نفسها مصدر للطاقة والنشاط عند الآخرين.¹

الفرع الخامس: مراحل الضغوط المهنية

يمكن التمييز بين المراحل التي تمر بها عملية الإصابة بضعف العمل وهي أربعة مراحل على النحو التالي:

1. **مرحلة التعرض للضغوط:** يطلق عليها مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الاحساس بوجود الخطر وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخليا أو خارجيا، حيث تفرز الغدد الصماء مادة معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن يستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر زيادة ضربات القلب، الأرق، توتر الأعصاب، الضحك، الضحك الهيسرتي، سوء استغلال الوقت، الاستهداف للحوادث.
2. **مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط):** تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغييرات السابقة حيث يؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم محاولة للتعامل مع هذه التغييرات ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة وذلك في محاولة لتغلب عليها، أو الهروب والتخلص منها بسرعة وذلك لا يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل واصيب بالضغوط.
3. **مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف:** يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي تحدث بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية لمحاولة التكيف مع ما يحدث فعلا فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد إلى المرحلة الموالية.²
4. **مرحلة التعب والانهاك:** ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار أو لفترة زمنية طويلة حيث يصاب بالجهد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف ويمكن استدلال الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار أهمها:
 - ◀ الاستياء من جو العمل.
 - ◀ انخفاض في معدلات الانجاز.
 - ◀ التفكير في ترك الوظيفة.
 - ◀ الإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان المتكرر، السلبية، اللامبالاة، الاكتئاب.
 - ◀ الإصابة بالأمراض العضوية: كقرحة المعدة، السكر، ضغط الدم.

¹ سعد بن عبيقان الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005 صص 25-27

² حنفي عبد الغفار، عبد السلام أبو قدف محمد بلال، محاضرات في السلوك التنظيمي، مطبعة ومكتبة الإبداع، الإسكندرية، ط1، 2002، صص 181-182.

الفرع السادس: استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية

إن معالجة ضغوط العمل ومواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة تتم من خلال الطرق والأساليب التالية:

1. استراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

- ◀ التأمّل: تسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسدية وتوفير الفرص للفرد ولكي يوقف أنشطة اليومية يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه، ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل الضغوط.¹
- ◀ الاسترخاء: يؤدي انخفاض توتر العضلات وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم والتباطؤ في عملية التنفس ويتم باتخاذ وضع مربع وإفقال العينين، وهو وسيلة عقلية متكررة في مكان هادئ.²
- ◀ التركيز: وإن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهمية لمدة معينة يساعد على التحقيق في حدة الضغوط النفسية للعمل فالتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط ويؤدي إلى قيامه بعمل وإنجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات.³
- ◀ معرفة شخصية الفرد: وهي الوقوف على مدى قدرة العاملين على تحمل الضغوط والاستجابة لها للتخلص من أثر المؤثرات المادية والنفسية وذلك عن طريق تحقيق مطالب العاملين والمساندة الاجتماعية لهم وإقامة علاقات جيدة وتشجيع الزمالة والعمل على توفير بيئة هادئة.⁴

2. استراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة:

من أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأساليب التالية:

- ◀ التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم: إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارستهم اليومية بسبب الكثير من الضغوط النفسية لمؤوسهم لذلك يتعين على مستويات الإدارة العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا بدوره يمكن أن يشجع جوا من الانضباط الإداري والتنظيمي بين مستويات الإدارة الدنيا.⁵

¹ عبد القادر سعيد بنان، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، في منطقة قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 24.

² حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، ط2، 2009، ص 337.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 416.

⁴ علي بن المرعي القحطاني، الفروق الشخصية وعلاقتها بضغط العمل مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 2007 ص 54

⁵ أمل عبد الرحمن، محمد النجار، ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 50.

- ◀ إعادة تصميم الهيكل النظامي: أن يخص الضغوط القائمة، وعلى الرغم من عدم تأكد الأفراد من النتائج المترتبة عن هذا إلا أنها قد تقدم لهم فرصة لتنمية علاقات عمل جيدة أو إلغاء مستوى تنظيمي أو إلغاء بعض الوظائف... إلخ.
- ◀ إعادة تصميم العمل: بإمكان المنظمة المساهمة في تخفيف الضغوط التي يتعرض لها أفرادها من خلال تصميم الوظائف بحيث تمنع مشكلات غموض الدور وصراع الدور وزيادة أو خفض أعباء العمل واستخدام تكنولوجيا حديثة تسهل من سرعة العمل.¹
- ◀ تحديد الأهداف: وهو وضع المنظمة أهداف محددة لعمل الأفراد فعندما يتم تحديد الأهداف فإنها توجه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب، ويتم عمل ذلك بمشاركة المشرفين والعاملين في آن واحد، حيث أن تصميم الهدف عادة ما يقوم على الفهم المتبادل بين المدير وبين العاملين وهذا إذا ما أنجز بشكل دقيق وصحيح.²

الفرع السابع: النظريات المفسرة للضغوط المهنية

1. نظرية توافق الفرد والبيئة:

- نموذج ميتشيغان (MICHIGAN MODEL) بجامعة ميتشيغان حيث تمت الأبحاث التي بنت على أساسها هذا النموذج بمركز البحوث الاجتماعية وفق للتصورات الأولية لهذا النموذج فإن البيئة تؤثر على الفرد وبالتالي تؤثر على صحته، وقد اقترحه (Frech. Regers. Scoble, 1974) في تصور آخر سعياً لإيجاد إطار نظري للتوافق بين الفرد وبيئته وعلاقة ذلك بالضغوط والاجهاد، وفقاً لهذا النموذج هناك نوعين من التوافق بين الفرد والبيئة :
- التوافق بين حاجات ودوافع وأهداف الفرد، وبين المزايا التي تحققها له وظيفته في عمله مثل: الإنجاز وتحمل المسؤولية والرضا الوظيفي وغيرها من المزايا.
 - التوافق مع متطلبات المهمة وقدرات ومهارات العالم وتؤكد هذه النظرية على الفرق بين التوافق النسبي المرتبط بإدراك الفرد والتوافق الموضوعي الذي تحكمه الحقائق، وتؤكد على أن أي اختلال هو بالضرورة سبب للضغوط ويندرج تحت هذه النظرية تعريفات مختلفة للضغوط، يظهر الإجهاد أو الضغوط نتيجة لاختلال التوازن بين إدراك الفرد للمطالب المفروضة عليه وإدراكه لقدرته على التكيف معها، أو حالة يتفاعل فيها عامل أو مجموعة من العوامل مع الفرد، لتوجد خللاً في توازنه الجسدي والتنفسي.³

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 417.

² غربي صابرينة، مستويات الضغط المهني وعلاقتها بمستويات الاكتئاب لدى المرضين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص 65.

³ محمد مكناسي، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2007/2006، ص 102.

2. نظرية التقدير المعرفي (زاروس، 1970) :

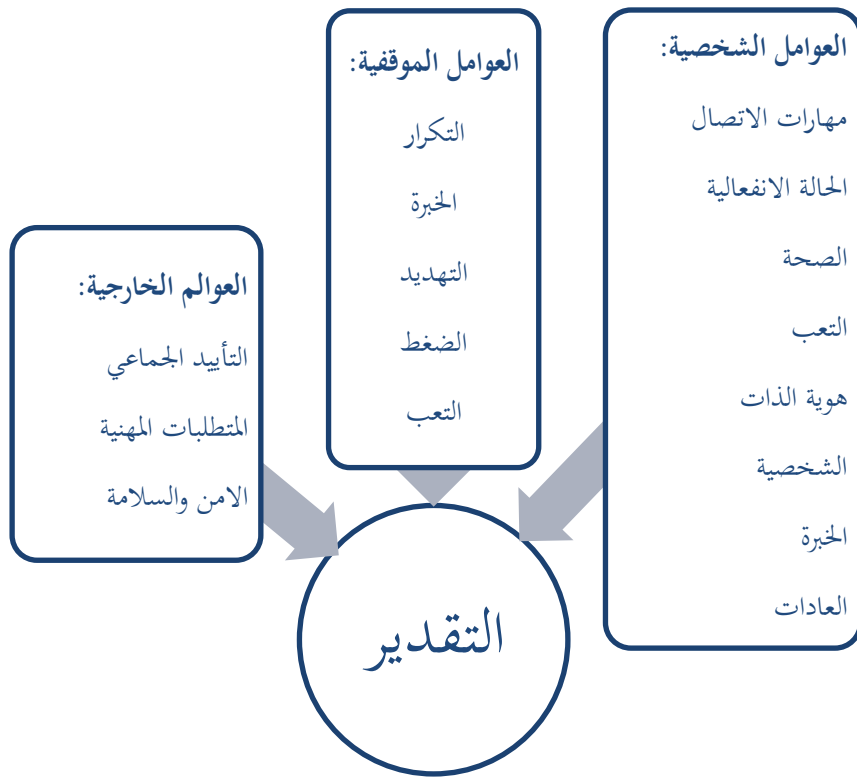
توضح هذه النظرية بأن التقدير المعرفي يعتمد على طبيعة الفرد بينما يكون إدراك التهديد ليس لإدراك مصدر الضغوط فقط بل للعلاقة بين الضغوط البيئية والمحيطية بالفرد وخبراته الشخصية حيث يعتمد تقدير الموقف على العديد من العوامل الشخصية وعلى عوامل أخرى خارجية، بيئية، اجتماعية.

وتحدد هذه النظرية أن الضغوط ينشأ بوجود تناقض بين المتطلبات الشخصية للفرد ويؤدي ذلك على قيم التهديد وإدراكه في

مرحلتين:

— معرفة الأسباب التي تسبب الضغط.

— تحديد الطرق التي تلائم التغلب على المشكلات التي تظهر في المواقف وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل 3: نظرية التقدير المعرفي للضغوط

3. نظرية سيلبي:

قدم هانز سيلبي نظرية لتفسير ضغوط العمل عام 1936 وأطلق عليها اسم زملة التوافق العام، تنطلق هذه النظرية من مسلمة ترى أن الضغط متغير غير مستقل، وإنما هو استجابة لعامل ضاغط يميز الشخص ويضعه على أساس استجاباته للبيئة الضاغطة وإن هناك استجابة أو أنماط معينة من الاستجابات يمكن الاستدلال منها على أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج ويعتبر سيلبي أن أعراض الاستجابة الفسيولوجية للضغط عالية وهدفها المحافظة على الكيان والحياة، وحدد سيلبي ثلاث مراحل للدفاع

ضد الضغط ويرى أن هذه المراحل تمثل مراحل التكيف العام وهي:

- **الفرع:** وفيه يظهر الجسم تغيرات تتميز بما درجة التعرض المبدئي للضاغط، ونتيجة لهذه التغيرات نقل مقاومة الجسم وقد تحدث الوفاة عندما تنهار مقاومة الجسم ويكون الضاغط شديدا.¹
- **المقاومة:** وتحدث عندما يكون التعرض للضاغط متلازما مع التكيف فتتخفف التغيرات التي ظهرت على الجسم في المرحلة الأولى، وتظهر تغيرات أخرى تدل على التكيف.
- **الإجهاد:** مرحلة تلي مرحلة المقاومة ويكون الجسم فيها قد تكيف، غير أن الطاقة الضرورية تكون قد استنفذت وإذا كانت الاستجابات الدفاعية شديدة ومستمرة لفترة طويلة فقد ينتج عنها أعراض التكيف.²

4. نظرية موراي:

يعتبر موراي أن مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهومان أساسيات على أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك، ومفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة والجوهرية للسلوك في البيئة، ويعرف الضغط بأنه صفة لموضوع بيئي أو لشخص تيسر أو تعوق جهود الفرد للوصول إلى هدف معين، ويميز موراي بين نوعين من الضغوط هما:

◀ ضغط ألفا: ويشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي.

◀ ضغط بيتا: ويشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يذكرها الفرد.

ويوضح موراي أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأولى ويؤكد على أن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة معينة، ويطلق على ذلك مفهوم تكامل الحاجة أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة الناشطة، فهذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا.³

5. نظرية سبيليجر:

تعتبر نظرية سبيليجر في القلق مقدمة ضرورية لفهم الضغوط عنده، فقد أقام نظريته في القلق على أساس التمييز بين القلق كسمة والقلق كحالة ويقول إن للقلق شقين: سمة القلق، أو القلق العصبي أو المزمن، وهو استعداد طبيعي أو اتجاه سلوكي يجعل القلق يعتمد بصورة أساسية على الخبرة الماضية والقلق حالة هو قلق موضوعي أو موقفي يعتمد على الظروف الضاغطة وعلى هذا الأساس يرتبط هذا الأخير بين الضغط وقلق الحالة، ويعتبر الضغط الناتج ضغطا مسببا لحالة القلق، ويستعد ذلك عن القلق كسمة حيث يكون من سمات شخصية الفرد القلق أصلا.

¹ خضير كاظم، حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص ص 303-304.

² فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2001، ص 98.

³ المرجع نفسه، ص 100.

وفي الإطار المرجعي للنظرية اهتم سبيليجير بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة ويميز بين حالات القلق الناتجة عنها، يفسر العلاقات بينها وبين ميكانيزمات الدفاع التي تساعد على تجنب تلك النواحي الضاغطة، (كبت، إنكار، إسقاط) وتستدعي سلوك التجنب. ويميز هذا الأخير بين مفهوم الضغط ومفهوم القلق فالقلق هو عملية انفعالية تشير إلى تتبع الاستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط.

كما يميز بين مفهوم الضغط ومفهوم التهديد حيث أن الضغط يشير إلى الاختلافات في الظروف والأحوال البيئية التي تتسم بدرجة ما من الخطر الموضوعي، أما كلمة تهديد فتشير إلى التقدير والتفسير الذاتي لموقف خاص على أنه خطير أو مخيف وكان لنظرية سبيليجير قيمة خاصة لفهم طبيعة القلق واستفادات منها كثير من الدراسات تحقق من خلالها صدق فروض ومسلمات نظريته.¹

المطلب الثاني: ماهية للتسرب الوظيفي

يعتبر التسرب الوظيفي إحدى الظواهر المرضية المنتشرة في المؤسسات بصفة عامة والصناعية بصفة خاصة حيث حظي باهتمام الكثير من الباحثين فهو ظاهرة تنظيمية تعني خروج العاملين بصفة اختيارية أو إجبارية، وعلى منظمات العصر إيجاد الحلول اللازمة للحد من الظاهرة أو التقليل منها، وذلك بالعمل على تشخيص مواطن الضعف في المؤسسة واتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة لتفادي الآثار السلبية المترتبة على ارتفاع معدلات الظاهرة والتعرف أكثر على التسرب الوظيفي.

أولاً: تعريف التسرب الوظيفي

التسرب لغة هو "الرشح أو التسلل". وتسرب الداء أي: رشح أو انساب وتسلل. والتسرب الوظيفي هو التوقف أو الانفصال عن المنظمة، طوعاً عن طريق الاستقالة أو النقل أو الفصل أو التقاعد المبكر.

بعض الباحثين يربط التسرب الوظيفي بدوران العمل الذي يعرف بأنه تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المنظمة واحلال آخرين جدد محلهم، ويشير هذا التعريف إلى ظاهرة التغيير في عدد العاملين نتيجة التحاق بالخدمة أو الانتهاء منها ومن ذلك يمكن القول بأن التسرب الوظيفي هو استقالة الموظف من المنظمة التي يعمل بها ويتقاضى منها راتباً بمحض إرادته واختياره.²

ويعرف التسرب الوظيفي بأنه السلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية على تنفيذ السياسة العامة للدولة والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.³

أو أنه تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما

¹ فاروق السيد عثمان، مرجع سابق، ص 101.

² طالب بن محفوظ، مجلة عكاظ، العدد 1518720، 2015/07/20، ص 20

³ طلبة، عبد الله، "ظاهرة التسرب في إدارات الدول النامية"، الأمن، عدد4، 1990، ص 150

يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة والكفاية الإنتاجية.¹

في حين يرى الغانم أن التسرب الوظيفي هو توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً.

ويرى الصواف أن هناك عدة ملامح حول تعريف التسرب الوظيفي بحاجة إلى تعقيب منها:

- يقع التركيز على التوقف أو الانفصال من المنظمة، وليس على المسائل ذات العلاقة أو المميزة، مثل: الترقية، والنقل أو غير ذلك من التحرك الداخلي في نطاق المنظمة.
 - يتم التركيز على الموظفين الذين يتقاضون تعويضاً نقدياً من المنظمة بوصفه شرطاً من شروط العضوية.
- وفي نفس السياق يرى رواد نظرية التكيف الوظيفي (داوس وويوز) أو الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل. وتقوم هذه النظرية على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه والاستقرار في الوظيفة. ويؤكدون ذلك بقولهم « إن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العامل، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي يعززها هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل » ويعتقد هؤلاء بأن بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من معرفة مدى التوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله وبيئة العمل.²

منه استنتجنا ان التسرب الوظيفي خروج الموظفين عن العمل سواء تقديمهم استقالة او التقاعد المبكر بسبب عدم وجود آلية تتحكم في السلم الوظيفي فضل عن إلى تدني الأجور، الأمر الذي يدفع الموظف إلى البحث عن مجال آخر يلي احتياجاته المادية ويشعره بالرضا.

ومن هنا يمكننا أن نعرف التسرب الوظيفي على أنه نتيجة لعدم التوافق بين القدرات والحاجات المهنية للموظف والمتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل أي الجوانب العامة لبيئة العمل.

ثانياً: أسباب التسرب الوظيفي

للتسرب الوظيفي أسباب كثيرة ناتجة عن عدم رضا الفرد عن البيئة العامة للعمل وتمثل هذه الأسباب في:

- ◀ **الأجور والمرتبات:** تعد الأجور والمرتبات المحدد أو السبب الأكثر قبولاً بين المنظرين وخاصة الاقتصاديين منهم، فتتابع الارتفاع في الأجور والمرتبات غالباً ما ينتج عنه تنابح في انخفاض التسرب الوظيفي لدى الأفراد.
- ◀ **محتوى الوظيفة:** عندما يكون محتوى الوظيفة غير متنوع وشمطي وروتيني بحث، فمن المؤكد سوف يؤثر تأثير سلبي على العامل ويشعره بالملل وبالتالي سوف يتسرب من الوظيفة.

¹ الجعلي محمد عثمان أحمد، شرفي مهدي محمد أمين، "تسيب العاملين محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية عمان"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985، ص 13.

² حمدوني رشيد، الضغوط الدهنية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، الملحق الجامعية مغنية - تلمسان، 2015-2016، ص 66.

◀ **المركزية:** توجد علاقة إيجابية بين مستوى المركزية ومستوى التسرب في المنظمات، وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة إذا تم النظر إليها في ضوء ما تسببه من شعور الموظف بالاعتمادية والدونية وعدم السيطرة على مجريات عمله بسبب المركزية المقيتة والمتشددة، مما يدفعه ذلك إلى التسرب من العمل وترك الوظيفة.¹

◀ **العلاقات في العمل:** اهم العوامل المؤدية إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فشل أو نجاح العلاقات في العمل بين الأفراد وداخل المنظمة، حيث يتطلب أداء العمل إلى ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيء استغلالها، مما يؤدي بالأمر إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية أو الصراعات أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة كما قد تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل إثارة عالية لا يمكن تحملها، وقد تقل هذه العلاقات بدرجات كبيرة إلى الحد الذي يمثل انفصال واغتراب من طرف الفرد، ويوجد داخل المنظمة أنواع مختلفة من العلاقات، العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين بالتسلسل أو المركزية أو انعدام التفاهم فإن ذلك يؤدي إلى حدة الضغوط لدى الأفراد، كما أن العلاقة بين المرؤوسين إذا خلت من الود والحب وقامت على التخوف والحذر والتنافس فإن ذلك يؤدي إلى ظهور صراعات داخل المنظمة، وبالتالي تعرض لهذه الأنواع من الضغوط.²

◀ **فرص التقدم والتطوير الميني:** قد يحدث التسرب نتيجة ترك الموظف لوظيفته مدفوعا بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة تتمثل في الحصول على تحديات وظيفية أعلى وتطور ميني ومناخ تنظيمي أكثر دعماً، لما قد يهرب الموظف من وظيفته الروتينية إلى منظمات أخرى توفر له التقدم والإبداع.³

◀ **الحوافز:** تعد الحوافز من اهم الدوافع الرئيسية في عملية تسرب الموظفين، وذلك في حالة فقدان التوازن الذي يحدث نتيجة لما يقدمه الموظف للمنظمة من جهد وعمل وما يحصل عليه مقابل هذا الجهد والعمل من عائد نقدي ومعنوي، فانعدام الوضوح وبرامج الحوافز وعدم عدالة الأسس التي يتم على ضئونها تلك الحوافز تعمل على عدم استقرار العلاقات بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العاملين مع بعضهم البعض من جهة أخرى، وهذه الأمور قد تؤثر سلباً على الموظف مما سوف يولد ذلك شعوراً لترك العمل والتخلص من هذه الأمور والمواقف الضاغطة.⁴

◀ **الشعور بالأمان في العمل:** إن شعور الموظف بعدم انتمائه لمنظمتها التي يعمل بها وعدم الأمان فيها قد يزيد من درجة اغترابه الوظيفي، ويرتفع عنده مستوى عدم الولاء التنظيمي وبالتالي عدم الرضا الذي يؤدي إلى تسرب الموظفين من العمل.

◀ **الرضا الوظيفي:** انعدام الرضا له دور كبير في عملية التسرب، حيث كلما كان تطور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كانت مشاعره نحو هذه العمل إيجابية وكان راضياً عن عمله وبالتالي لا يترك المنظمة.⁵

¹ خالد عبد الله إبراهيم وزيد خوام محمود، المناخ التنظيمي وتأثيره في تسرب الموظفين، بحث استطلاعي في معمل السجاد العراقي، 2016، ص 14.

² مكناسي محمد، التوافق الميني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفين المؤسسات العقابية، دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 104.

³ خالد عبد الله إبراهيم وزيد خوام محمود، مرجع سابق، ص 14.

⁴ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁵ كمال مولوح، العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء، 2014، ص

◀ ظروف العمل المادية: وهي الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل كالحرارة والضوضاء والتهوية وغيرها فعدم وملاءمتها تؤدي إلى صعوبة العمل، وبالتالي إلى تركه أحيانا.

◀ حوادث العمل: إن صعوبة العمل وكثرة الحوادث تؤدي إلى ترك العمل والبحث عن عمل آخر يتوفر فهو الأمان.

◀ أوقات العمل والراحة: فساعات العمل الطويلة والعمل المسائي من العوامل المؤثرة سلبا على العامل بالإضافة إلى عدم وجود أوقات للراحة والترويح، فهي من العوامل المؤدية لدوران العمل.¹ ويمكن تلخيص أهم الأسباب في الآتي:

- الشعور بعدم الرضا في العمل.
- لا عدالة الأجور والمرتبات.
- المكافآت والتعويضات وباقي المنافع العادية.
- المركزية الشديدة.
- سوء العلاقات والاتصالات.
- قلة فرص التطوير المهني.
- عدم عدالة أسس توزيع الحوافز.
- عدم الشعور بالأمان والانتماء في العمل.
- سوء القيادة الإدارية.
- عدم الرضا عن الأجور ومناخ العمل والترقية .

ثالثا: أنواع التسرب الوظيفي

1. التسرب المؤقت: والمقصود هو خدمة الموظف خارج المنظمة لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة، غالبا لمدة سنة قابلة للتجديد، على ألا يتقاضى من المنظمة تفويضا ماديا خلال فترة إعارته.²
 2. الندب (أو الانتداب): أي خدمة عضو المنظمة خارج المنظمة لصالح منظمة حكومية أخرى، عادة لمدة سنة قابلة للتجديد، بحيث يتقاضى من منظمته تعويضا ماديا خلال فترة ندبه.³
- وينقسم التسرب من حيث الوجهة إلى نوعين: تسرب إلى وظيفة أخرى سواء داخل التنظيم أو خارجه وتسرب إلى خارج القوى العاملة أي البطالة.

¹ محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار مجدلاوي لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص125.

² مالك بن محمود بن مكي الصواف، التسرب الوظيفي تعريفه وأسبابه ونتائجه، بالتطبيق على قطاع الصيانة في الشؤون الطبية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بجدة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية، السعودية، 2007، ص31.

³ سارة بنت عبد الله المنقاش، بحث حول تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية، الأسباب والنتائج والحلول، المجلة التربوية بجامعة الكويت، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك السعود، الرياض، 2014، ص 06 .

3. **التسرب الإجباري:** يرتبط هذا النوع من التسرب بحركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للأفراد العاملين دخلا فيه، ويمكن تصنيف هذا النوع من التسرب إلى مجموعتين رئيسيتين الأولى تلك المتعلقة بقرارات الإدارة العليا كحالات الطرد. أما المجموعة الثانية فهي التي لا يمكن السيطرة عليها إداريا كحالات المرض أو الموت، التقاعد إلزاماً.¹
4. **التسرب الدائم:** وهو خروج الموظف من المنظمة بصفة دائمة لأسباب مختلفة قد تكون تنظيمية أو شخصية، وقد أشارت الدراسات والبحوث التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع إلى تعددية العوامل التنظيمية وتشعبها، إلا أن أبرز هذه الأسباب هي التي ترتبط بمعدل الأجور والمكافآت المادية بشكل عام والترقية وأسلوب الإشراف، وروتينية العمل وغيرها أما الأسباب المرتبطة بوضعية الفرد ذاته فيه لا تقل تأثيراً عن العوامل السابقة في دفع الأفراد لتترك منظماتهم ومن أهم تلك الأسباب هي التي لها علاقة من الناحية الصحية للفرد أو العمر أو العودة إلى الدراسة وانتقال المسكن.²

رابعا: الآثار المترتبة عن التسرب الوظيفي

ويمكن تحديدها بالشكل الآتي:

- يمكن أن يكون للتسرب آثار إيجابية وسلبية على الأفراد وعلى مهنتهم وعلى مفهومهم الذاتي كما تؤثر هذه المضامين في المتبقين في العمل فضلا عن تأثيرها في المتسربين منهم.
- التسرب الوظيفي مكلف وينبغي على المنظمات أن تدرس هذه التكاليف بعناية.
- يمكن ان يكون للتسرب آثار تنظيمية إيجابية مثلاً أن يتيح فرصاً للتقدم والترقية أو ادخال افكار تقنية حديثة وابدال العاملين من ذوي الأداء الضعيف بعاملين من ذوي الأداء الجيد.
- يمكن أن يؤدي نقص التسرب الى مجموعة من المشكلات الخاصة به مثل سد الطرق المؤدية الى التطور في نطاق المهنة وترشيح الأساليب القديمة في العمل وتراكم العاملين ذوي الأداء الضعيف.
- للتسرب أهمية كبيرة في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- زيادة التكاليف المترتبة في اعادة التوظيف والتدريب والتعليم وتمثل تكاليف التوظيف في الاعلان عن الوظيفة وكذلك تكاليف المقابلات واختيار الموظفين مما يسبب اضاءة بعض الوقت للموظفين الإداريين، اما تكاليف التدريب والتعليم تتمثل في التعريف والتدريب الرسمي، والتدريب على رأس العمل ووقت العمل.
- فقدان زملاء العمل الذين كانوا موضع تقدير واحترام أما لكفاءتهم في العمل أو لعلاقتهم الاجتماعية مع الآخرين، وزيادة عبء العمل، ووجوب تعلم كيفية التعامل مع الموظفين الجدد وفقدان رئيس كان جدير بالثقة.
- انخفاض معنويات غير المتسربين قد يؤثر سلباً على اتجاهات المتبقين في المنظمة وذلك نتيجة وجود توقعات أو ارتباكات في الأداء وفي الأنماط الاجتماعية واتصالات.

¹ ممدوح ختلان محمد، العوامل المؤثرة في انخفاض دوران العمل واستقرار العاملين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 10، كانون الأول 2010، ص 270.

² مرجع سابق، ص 271.

- زيادة التعويض المادي الذي يتقاضاه المتسرب والتقدم الوظيفي في مجال عمله، قد يكون الفرد الذي يترك الوظيفة مدفوعاً بتوقعات ذات نتائج إيجابية أكبر في الوظيفة الجديدة.
- الحد من النزاع التنظيمي حول القيم او المعتقدات الاساسية للمنظمة، وكلما كان النزاع متأصلاً ويشكل عائقاً امام العمل التنظيمي يكون التسرب هو الملاذ الاخير لحل النزاع.

خامساً: العوامل المؤثرة على تسرب الموظفين

هناك العديد من العوامل التي تقف وراء ظهور وانتشارها ظاهرة التسرب الوظيفي بأشكالها المختلفة ويمكننا ذكر أهم هذه العوامل المؤدية للتسرب الوظيفي في الآتي:

◀ **العوامل الاجتماعية:** تأتي العوامل الاجتماعية بالمراتب المتقدمة لتأثيرها في تسرب الموظفين ببيان مدى تأثيرها في مستقبلهم ومن جملة هذه العوامل على سبيل المثال عدم توافر الجو الملائم للموظف او وجود مشكلات عائلية، وكذلك تحمل الموظف الجديد المسؤوليات العائلية وصعوبة وصوله إلى مكان العمل وعدم رغبته في الاستيقاظ المبكر.¹

◀ **العوامل الاقتصادية:** تعد العوامل الاقتصادية من أهم المشكلات التي تواجه الموظف وتسبب له الفشل والتخلف في الحياة العملية ويرجع ذلك الى عدة عوامل منها عدم كفاية الدخل الشهري للآسرة لسد النفقات مما يجعل الموظف عاجزاً عن إشباع حاجات افراد أسرته ولاسيما اذا كان الموظف هو المسؤول عن العائلة الامر الذي يدفعه للعمل خارج اوقات الدوام لتوفر المستلزمات التي تحتاجها العائلة ومن العوامل الاخرى حصول الموظف على فرص عمل مغرية فضلاً عن الظروف الصعبة التي يمر بها الموظف مثل قلة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي يبذله الموظف، وبعد المسكن عن مكان العمل هذه العوامل كلها تعد من الدوافع التي تشجع الموظف على الهروب أو التسرب من الوظيفة.²

◀ **العوامل الإدارية:** يرى العديد من الباحثين أن سوء التخطيط وعدم التزام الإدارة بالأسس العلمية للإدارة من الأسباب الرئيسية لوجود ظاهرة التسرب في المنظمة، كما أن إهمال الإدارة للرقابة السليمة والفعالة داخل المنظمة يؤدي إلى ظهور التسرب واستفحاله في المستقبل، فض لا عن عدم حرص الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ويجعلهم يشعرون بلامبالاة في العمل، إن الرقابة الخارجية التي تتم من جانب الجهات المنوط بها مراقبة أجهزة الدولة ومنظماتها إذا لم تتم بالشكل والطريقة والفاعلية اللازمة فإنها تكون من أهم أسباب التسرب في هذه المنظمات، بالإضافة إلى غياب وسائل الردع المناسبة للمتسربين يؤدي إلى عدم اكتراث الموظفين العموميين بهذا الرقابة ونتائجه.³

¹ David Shriberg, Amy Shriburg, *High-stakes testing and Drop out rates*, 2006, <http://Web.gc.cuny.edu.gov/humanities> , p 52.

² زويلف مهدي حسن، " ادارة الافراد من منظور كمي"، مكتبة الاقصى، عمان الأردن، 1983، ص 40.

³ العتيبي فارس طامي، "التسرب الوظيفي في القطاع العام اسبابه وعلاجه"، جامعة الملك سعود، كلية الادارة العامة، 2013، ص 12.

سادسا: استعمالات التسرب الوظيفي

للتسرب الوظيفي استخدامات عديدة ذات أهمية كبيرة للإدارة العليا، ولإدارة شؤون العاملين يمكن إيجازها في الآتي:

- ◀ معرفة مدى الاستقرار والاستمرارية للقوى العاملة في البيئات أو الوزارات وتحديد معدلاتها ومتابعة مدى زيادتها أو نقصانها خلال الأشهر والسنوات بغية تحميل أسبابها والتحكم فيها من أجل تقليل آثارها السلبية المتعددة¹.
 - ◀ وسيلة تكشف عن مدى رضا الأفراد للعمل في المؤسسة.
 - ◀ يكشف عن خلل ما في سير المؤسسة مما يدعو إلى كشف أسباب هذا الارتفاع.²
 - ◀ تحديد الاحتياجات التي يسببها ترك العاملين خلال الفترات المقبلة وتهيئة الاعتمادات المالية واتخاذ ما يلزم لسدها عن طريق التعيين أو الترقية.
 - ◀ وضع خريطة الترقيات والتعيينات وانماء الخدمة والتمتع بالإجازات والإعارات للمؤسسة في ضوء توقعات الأقسام المختلفة بغية التنسيق والإحلال المؤقت أو الدائم بينها.³
- وتسترشد إدارة شؤون العاملين عادة بالعديد من المؤشرات العملية لتفسير وتحميل ظاهرة دوران العمل ومن أهمها:

- أن دوران العمل المرتفع بسبب فصل العاملين والاستغناء عنهم من جانب الإدارة، قد يدل على عدم دقة عمليات الاختيار والتعيين، بينما يدل تركهم بمحض اختيارهم على وجود سلبيات داخل منظماتهم أو مغريات في المنظمات المماثلة.
- أن ارتفاع أو انخفاض معدلات التوازن في منظمة ما لا يكون معبرا عن حقيقة الواقع الداخلي فيها، إلا إذا تمت مقارنة هذه المعدلات بالمعدلات السائدة في القطاعات المماثلة داخل المنظمة الجغرافية أو بمعدلات المنظمة عبر السنوات الماضية.
- أن حدا معينا لدوران العمل ينبغي أن يكون مسموحا به في أي مشروع بسبب تعذر السيطرة على كافة المتغيرات المؤثرة في استمرارية العاملين وانتظام دوامهم كما أن حدا معينا من الدوران قد يكون إيجابيا وضروريا لمعاملين وللمنظمة باعتباره يجدد الحياة في أجواء المنظمة⁴.

سابعا: طرق حساب معدلات التسرب الوظيفي

يشير دوران العمل إلى حركية القوى العاملة داخل المنظمة (خروج العمالة نتيجة الانتقال أو المعاش أو الفصل أو الوفاة أو الترقية)، بالإضافة إلى حركة انضمام العمال الجدد للمنظمة.⁵

وكما ذكرنا سابقا فظاهرة التسرب الوظيفي تأخذ أشكالا مختلفة، أي أنها متعددة المظاهر وبالتالي الأنواع.

¹ عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص 63.

² محمد عبد المولى الدقس، مرجع سابق، ص 189.

³ عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 69-70.

⁴ المرجع نفسه، ص 70-71.

⁵ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 41.

ولهذا فإن طريقة حساب معدل التسرب الوظيفي وفق المعدلات التالية:

$$100 \times \frac{\text{عدد المتحقين خلال الشهر أو السنة}}{\text{متوسط عدد العاملين الكلي خلال نفس الفترة}} = \text{معدل الدخول للمنظمة}$$

$$100 \times \frac{\text{عدد التاركين خلال الشهر أو السنة}}{\text{متوسط عدد العاملين الكلي خلال نفس الفترة}} = \text{معدل الخروج}$$

ومن المعادلتين أعلاه يمكن استخراج معدل الدوران الكلي:¹

$$100 \times \frac{\text{متوسط العاملين المتحقين والتاركين خلال الشهر أو السنة}}{\text{متوسط عدد العاملين الكلي خلال نفس الفترة}} = \text{المعدل الاجمالي للتسرب الوظيفي}$$

ثامنا: معالجة التسرب الوظيفي

من الصعب أن نقول أنو يمكن القضاء عمى حالات التسرب الوظيفي بشكل تام، ولكن نستطيع السيطرة عمى خفض معدلات التسرب الوظيفي وذلك من خلال عدة خطوات:

- ◀ أولى خطوات التعامل مع المشكلة هو الاعتراف بها فالإقرار بوجود التسرب الوظيفي وتأثيره على سياسات التوظيف وتقليل البطالة سيكون الباب الذي نبدأ معه بالتعامل مع إشكالية التسرب الوظيفي
- ◀ محاولة إيجاد مؤشرات وبيانات التسرب الوظيفي شهريا أو كل ثلاثة أشهر، فترسيخ مبدأ الشفافية من خلال استعراض نسب التسرب سيكون له تأثير إيجابي على نجاح سياسات التوظيف.
- ◀ بحث مدى ملائمة معدل الأجور الحالية للمواطن بحسب المهن ومتابعة التغيرات الطارئة على تكاليف معيشة المواطن.
- ◀ التعامل بحزم مع القضايا العمالية ومحاولة تقليل فترة تداول القضايا.
- ◀ إنشاء دوائر قضائية عمالية متخصصة وذات استقلالية تهدف لتحسين نظام فض المنازعات العمالية بواسطة قانونين متخصصين في قضايا العمل والعمال وهذا له تأثير مباشر في تقليل نسب التسرب، إذ سيكون هناك تهذيب للعدد الكبير للمتسربين من خلال إقرار وجود القضاء كمرجع ذي ثقة في التعامل مع المشكلات الواردة له.²

¹ عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 69.

² حامد العنزي، التسرب الوظيفي المهدهد الصامت لمبادرات سوق العمل، مجلة القافلة، العدد 60، سنة 2013، أرامكو السعودية،

<https://qafilah.com/ar/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b3%d8%b1%d8%a8-%d8%a7%d9%84%d9%88%d8%b8%d9%8a%d9%81%d9%8a/?highlight=%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%B1%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D>

9%8A، تاريخ الاطلاع: 2023/06/31 على الساعة 01:43

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للضغوط المهنية والتسرب الوظيفي

سوف نتطرق في هذا المبحث الى أبرز الدراسات التي تحدثت عن الضغوط المهنية والتسرب الوظيفي، وذلك من خلال اطلاع الباحثين على هذه الدراسات والقراء الضوء عليها من خلال معرفة كيفية تناولها للموضوع محل الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

نعرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع الضغوط المهنية والتسرب الوظيفي كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية التي تناولت محور الضغوط المهنية

1. دراسة **العرباوي سحنون** (2009/2008) بعنوان: الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية، التي هدفت إلى تحديد نوع العلاقة بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضة وتمثلت عينتها في 100 أستاذ التربية البدنية والرياضة، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج المسحي وكان من أبرز نتائجها:
 - أن مدرس التربية البدنية والرياضة تربطه علاقة حسنة بالتلاميذ وبأساتذة المواد الأخرى بحيث أنها تشجعه وتحفزها على العمل.
 - كشفت الدراسة أيضاً أن الأساتذة أكثر ضغطاً وأكثر قلقاً، واستهدافاً للإصابة بالأمراض الناتجة عن الضغط والسبب في ذلك يعود إلى الاختلاف في بعض المتغيرات الخاصة بالبيئة المدرسية وإلى بعض الخصائص الفردية.
2. دراسة **شاطر شفيق** (2010) بعنوان: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز-جيجل، والتي هدفت إلى إلقاء الضوء على ضغوط العمل للتعرف على طبيعتها في المؤسسة عموماً والمؤسسة الصناعية خصوصاً، ومعرفة مختلف عناصرها ومصادرها وأسبابها وتتبع آثارها على الرضا الوظيفي وعلى صحة الموارد البشرية وأداء المؤسسات ومن ثم تحديد مختلف الأساليب الممكنة للتعامل مع هذه الضغوط، وهدفت أيضاً إلى أن تساعد نتائجها ومقترحاتها متخذي القرار في هذه المؤسسة إلى وضع استراتيجيات فعالة للحد من الآثار السلبية لضغوط العمل والرفع من مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي وتمثلت عينتها في 65 فرداً تم اختيارها عشوائياً من كل الأصناف الوظيفية. واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الموجي والمنهج الوصفي التحليلي، المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي وكذلك منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي وكان من أبرز نتائجها:
 - أن الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء تعاني من ضغوط العمل وتمتد بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسة أن الضغوط العمل بمصادرها ترتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي.
3. دراسة **مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري** (2010) بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي والتي هدفت إلى:
 - تحديد مستويات ضغوط العمل التي يواجهها وكذا الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بالمدينة المنورة.
 - التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود.
 - التعرف على الحد من الآثار السلبية لضغوط العمل لديهم.
 - كذلك معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالات إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية الوظيفية.

وتمثلت عينتها في 191 مفردة تم اختيارها عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية. واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أبرز نتائجها:

- مستوى ضغوط العمل لدى معظم أفراد الدراسة مرتفع.
- اتضح أن عدد من افراد الدراسة موافقون على مستويات الرضا الوظيفي.
- اتضح كذلك أن افراد الدراسة موافقون بدرجة منخفضة جدا على واحد من مستويات الرضا الوظيفي ويتمثل في العبارة (وجود الحوافر التشجيعية كالترقيات والمكافآت).
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من خلال معامل ارتباط بيرسون عند 0.05 فأقل بين ضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي مما يوضح أن ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في حرس الحدود لا تؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي.
- 4. دراسة **غيدي عبد القادر (2012/2011)** بعنوان: الضغط المهني وأثره على مستوى الأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور المتوسط والثانوي بالجزائر، وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة مدى تأثير الضغوط المهنية على أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية في الجزائر من خلال اختبار وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المهنية والنفسية وأداء الأساتذة، ولهذا الغرض تم توزيع استمارة استبيان على عينة مقصودة مكونة من 60 أستاذ من الولايات المدية، المسيلة، النعامة، الجزائر العاصمة، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاكل الإدارية والتنظيمية كمتغير مستقل والضغوط المهنية لدى أفراد العينة
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كثرة العمل وصعوبة التخلي عن التفكير في العمل.
- 5. دراسة **محمد حسن خميس أبو رحمة (2012)** بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، والتي هدفت إلى:
- الكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم ووكالة العون بمحافظات غزة لمستويات ضغوط العمل التي تواجههم.
- معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي وكالة العون في غزة.
- الكشف عن العلاقة بين درجة ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة ورضاهم الوظيفي.
- وتمثلت عينتها في 189 مشرف ومشرفة، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أبرز نتائجها:

- يتعرض المشرفون التربويون في محافظات غزة إلى مستوى متوسط من ضغوط العمل بنسبة 63.34%
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة الضغوط التي تواجههم تعزى لمتغير الجنس ونوع (حكومية أو تابعة لوكالة العون) وعدد سنوات الخدمة كمشرف تربوي والمنطقة التعليمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في متوسطات وتقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف لصالح (أكثر من 15 مدرسة).
- توصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع والمؤهل العلمي، نوع المدرسة (حكومية، وكالة) عدد المدارس التي يفرق عليها المشرف وعدد سنوات الخدمة كمشرف والمنطقة التعليمية.

6. دراسة شفاء محمد علي ووسام ابراهيم موسى (2015) بعنوان "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية"، تناولت هذه الدراسة موضوع ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين من خلال التأكد من وجود علاقة ارتباط وتأثير من عدمها وبيان قوة هذه العلاقة وتأثيرها في حالة وجودها، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 62 فرد من العاملين في الشركة موزعين على أقسامها المختلفة، كان قياس ضغوط العمل من خلال 11 بنداً بعضها يرتبط ببيئة العمل الداخلية (غموض الدور، صراع الدور، عدد العمال، بيئة العمل المادية، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، المسؤولية، اتجاه الآخرين) والبعض الآخر بالضغوط الخارجية (الظروف السياسية، الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية)، أما المتغير التابع (أداء العاملين) تم قياسه من خلال ستة أبعاد وهي الإنتاجية، دوران العمل، غياب العاملين، الابتكار، الجودة، والرضا الوظيفي.

بعد جمع البيانات وتفريغها أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وأداء العاملين.
 - ضرورة قيام الإدارة العليا بتفويض العاملين صلاحيات أوسع لغرض تسهيل انجاز الأعمال بشكل أكثر انسيابية.
 - تقسيم الأعمال بشكل عادل على العاملين بالشركة المدروسة.
 - وضع نظام للحوافز بغرض تحسين المستوى المعيشي للعاملين
7. دراسة لماجدة مصري بعنوان "ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة النجاح بنابلس"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، دولة فلسطين"، تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى الضغوط المهنية التي يتعرض لها العاملون في جامعة النجاح الوطنية وتأثيرها على أدائهم الوظيفي من خلال الفرضيات التالية :

- هل توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي ؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الضغوط الوظيفية تعزى لمتغير الخبرة ؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الضغوط المهنية تعزى لمتغير الخبرة ؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الضغوط الوظيفية تعزى لمتغير الجنس ؟
- اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين في الجامعة من اداريين وأكاديميين، وقد تم اختيار عينة عشوائية من الطبقتين لوجود تباين في خصائص مفردات مجتمع الدراسة، تمثلت تلك العينة في 322 موظف، استعملت الاستبانة لجمع المعلومات، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليلها، وكانت النتائج كالتالي :
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع النشاط.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.
 - ضغط العمل الذي يتعرض له العمال في الجامعة مقبول نسبياً لكن له أثر كبير على أداء الموظفين.
 - وجد لدى الموظفين نوع من عدم الاستقرار الوظيفي وعدم الشعور بالأمان الوظيفي

8. دراسة مكناسي محمد (2007) بعنوان "التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية دراسة ميدانية على اعوان السجون بمؤسسات إعادة التأهيل بقسنطينة"، وتدور إشكالية الدراسة حول طبيعة العلاقة الموجودة بين التوافق المهني وضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون بالمؤسسات العقابية وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التوافق المهني ومتغير ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية كما أشارت هذه النتائج إلى أن مستوى ضغوط العمل يزداد بانخفاض درجة التوافق المهني كما أوضحت النتائج أن للتوافق المهني علاقة ارتباط دالة إحصائية مع كل من العمر وسنوات الخبرة وكانت كلها موجبة وطردية مما يعني أن التوافق المهني يتأثر بمتغيري السن وسنوات الخبرة.

9. دراسة حنان عبد الرحيم الاحمدي (2002) تحت عنوان: "ضغوط العمل لدى الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض"، وتهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مشكلة ضغوط العمل لدى الأطباء من خلال توضيح ماهية ضغوط العمل والآثار المترتبة عنها وكذا التعرف على مدى اختلاف مصادر ضغوط العمل باختلاف الخصائص المهنية والشخصية وقياس مستوى ضغوط العمل من خلال قياس أعراضها النفسية والجسمية. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

بينت وجود بعض الأعراض الجسمية بدرجات متوسطة لبعض أفراد عينة الدراسة بلغت %41 أحياناً وبدرجة عالية لدى نسبة منهم تصل إلى %31 كما بينت وجود أعراض نفسية بدرجة اقل تصل أحياناً إلى %25 من إجمالي العينة بينما تنتشر الأعراض النفسية بدرجة عالية لدى %25 من أفراد العينة مما يعد مؤشراً على ارتفاع مستوى الضغوط.

ثانياً: الدراسات الاجنبية التي تناولت محور الضغوط المهنية

1. دراسة سميث وبوراك (1992) بعنوان "العلاقة بين ضغط العمل وعبء العمل" هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ضغط العمل، عبء العمل والرضا المهني تكونت عينة الدراسة من 204 معلم ومعلمة من المعلمين والمعلمات ممن يعملون في استراليا وأظهرت نتائج الدراسة أن ظروف العمل وأعبائه تؤثر بشكل مباشر في إحداث الضغط كما بينت نتائج الدراسة أن متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمركز الوظيفي والعبء التدريسي وتركيبه الصف والمدرسة وموضوع التدريس لها تأثير في إحداث ضغوط العمل

ثالثاً: الدراسات العربية التي تناولت محور التسرب الوظيفي

1. دراسة عادل حسن سيد وعاطف عبد الرحمان سيد وآخرون (2005)، بعنوان "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ومستوى الأداء لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا، جمهورية مصر العربية" يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ومستوى الأداء لدى العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة المنيا. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، حيث أنه المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من بين الأخصائيين الرياضيين العاملين بجامعة المنيا ومديرية الشباب والرياضية والذي بلغ عددهم 125 فرداً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية المؤدية إلى التسرب الوظيفي تتمثل في : قلة الراتب الشهري الذي تتقاضاه أفراد العينة وضعف الحوافز والمكافآت في العمل، ضعف التحفيز والتشجيع المعنوي من قبل رؤساء تحققت بشكل عالي، أما عدم الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، وضعف العلاقات الإنسانية بين الأفراد في العمل لم تتحقق من خلال أقل نسبة.
- أما عن وسائل تحسين بيئة العمل الداخلية والحد من التسرب الوظيفي تحققت بشكل عالي دراسة وتحسين الرواتب بما يتناسب ومجهودات الأخصائيين الرياضيين لمواجهة غلاء الأسعار وتحقق بشكل متوسط توجهه الرؤساء بإتباع سياسات التشجيع والتحفيز المعنوي مع مرؤوسيههم والاهتمام بتحسين مكافئة نهاية الخدمة ورواتب التقاعد بما يسهم في زيادة الإحساس بالاستقرار الوظيفي.
- أما عن آثار التسرب الوظيفي على الأداء تتحقق بشكل عالي، ضعف الولاء والانتماء للمنظمة التعرض للضغوط النفسية من خلال العمل.

2. دراسة حماد بن صالح الظاهري (2007) بعنوان "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام"، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب المرتبطة بالبيئة الداخلية المؤدية إلى التسرب الوظيفي، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وتابع الباحث أسلوب الحصر الشامل من خلال تطبيق استبانة على مجتمع البحث الذي يتكون من 307 عسكري ومدني بمديرية الأمن العام بوزارة الداخلية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك أسباب اقتصادية مرتبطة ببيئة العمل الداخلية تتسبب في التسرب الوظيفي وهذه الأسباب، تتمثل في عدم مناسبة الراتب مع مجهودات الموظف، ضعف الحوافز والتكلفة المالية للانتقال إلى مكان العمل.
- الأسباب التنظيمية المتمثلة في عدم وجود أسس واضحة ومحددة للتقدم في العمل. وارتفاع درجة المركزية في العمل وعدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات في العمل.
- الأسباب الفردية وتتمثل في عدم تناسب الشخص الوظيفي مع الميول الشخصية للموظف وعدم مناسبة الإجازات لوضع الموظف من أسباب الذي تؤدي بالموظف على تسريه من عمله.
- الأسباب المهنية فتتمثل في كثرة ساعات الدوام، عدم الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي بالعمل، عدم إتاحة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم، ضعف العلاقات الإنسانية بين أفراد العمل.

3. دراسة وليد عبد المحسن الملحم (2007) بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو تسرب الموظفين دراسة حالة حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض"، جامعة نايف للعلوم الأمنية، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة مصادر ضغوط العمل لدى الحراس العاملين بشركات الحراسات الأمنية الخاصة ومستويات هذه الضغوط، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل واتجاه العاملين نحو التسرب وفقاً لخصائصهم الشخصية. وتتمثل مشكلة هذه الدراسة في بحث علاقة ضغوط العمل باتجاهات العاملين نحو تسرب الموظفين، حيث تلاحظ أن هناك أعداداً كبيرة من العاملين في هذه الشركات تترك العمل.

وتتضح أهمية الدراسة من خلال الدور الذي تقوم به شركات الحراسات الأمنية لدور الدولة في المجال الأمني والمتمثلة في وزارة الداخلية، وكذلك من خلال عدم تجاهل ضغوط العمل الذي بدوره يؤدي إلى زيادة تبيد الموارد البشرية، مما يخلق آثاراً اقتصادية ضارة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى ضغط العمل الخاص بمحور العبث الوظيفي، وغموض الدور، التطور والترقي الوظيفي، ثم الضغوط الاقتصادية والاجتماعية للعاملين مرتفع، وأن أكثر الضغوط التي يعاني منها حراس الأمن هي تلك الخاصة التي تتعلق بالتطوير والترقي الوظيفي، ويليهما الضغوط الخاصة بظروف العمل، ثم الضغوط الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك من أهم النتائج أن هناك ميل واضح لأفراد عينة الدراسة إلى ترك العمل.

4. دراسة **بندر فهد محمد الحربي (2008)** بعنوان "تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص الأسباب والحلول"، دراسة استطلاعية لآراء المتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص وإيجاد الحلول المناسبة لها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله الوصفي، وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها، وقد تم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في المتسربين من العمل في القطاع الخاص. واستخدم أسلوب العينة العمدية لاختيار أفراد الدراسة، وذلك لعدم وجود إطار شامل ومحصور لمجتمع الدراسة، وبلغت عينة الدراسة 509 متسرب، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان أبرزها ما يلي:

— أن من أهم الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، عدم توفر مسار وظيفي واضح للترقية، وعدم الشعور بالعدالة في التقييم للأداء الوظيفي، وعدم الشعور بتوفر الأمن الوظيفي، وعدم توفر الفرص التدريبية المناسبة، وكون الإجازة الأسبوعية يوماً واحداً فقط.

— أن من أهم الأسباب العادية والمعنوية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص انخفاض الرواتب، وقلة الحوافز، وعدم توفر مكافآت مالية للموظف المجتهد.

— أن من أهم الأسباب الشخصية والاجتماعية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص الرغبة في إكمال الدراسة، وتفضيل العمل بالقطاع الحكومي على العمل بالقطاع الخاص والالتحاق بالمنشأة بهدف العمل لفترة مؤقتة حتى يتم الحصول على عمل آخر، وعدم القدرة على الوفاء بالمتطلبات العائلية والاجتماعية بسبب الارتباط بالعمل، وبعد مقر العمل عن المنزل.

5. دراسة **كمال مولوج (2014)** بعنوان "العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية" دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء، هدفت هذه الدراسة لتحديد الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي لدى أطباء قطاع الصحة العمومية في الجزائر.

يتكون مجتمع الدراسة من كل الأطباء العاملين في القطاع العام، حيث تم اختيار عينة حجمها 55 منتمسب لهذه المهنة. وأسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

— أكثر العوامل تأثيراً على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية تتمثل في لا عدالة الراتب الشهري والمكافآت، يليه نقص التحفيز للطبيب المتميز.

— وجود تأثير متوسط لكل من عدم توفر الإمكانيات والمستلزمات، ثقل حجم وعبء العمل، بعد المستشفى عن مقر السكن، سوء إدارة المستشفى على التسرب الوظيفي للأطباء.

— وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب تعزى لكل من الفئة المهنية، وعدد سنوات العمل، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري الجنس والعمر.

— من أهم التأثيرات السلبية لتسرب الأطباء: فقدان الخبرة والاحترافية، تراجع الأداء بالإضافة إلى تأخر مواعيد العرض وتذمرهم.

6. دراسة نايف بن عمّاش السويلم العنزي (2010) بعنوان "أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم"، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة والتعرف على المقترحات التي يمكن أن تساعد في التغلب على التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المعلمين السعوديين العاملين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم 139 معلماً، وبالاعتماد على الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة من المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية وعددهم 230 معلماً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض تتمثل فيما يلي:

- تفاوت رواتب المعلمين من مدرسة لأخرى، وقلة العائد المادي الذي يحصل عليه المعلم بالمدارس الأهلية.
- ندرة فرص الترقى الوظيفي تحسین المستوى للمعلمين بالمدارس الأهلية.
- ندرة ابتعاث المعلمين لأعمال دراساتهم العليا.
- العمل لساعات أكثر مقارنة مع معلمي المدارس الحكومية.

وتفيدنا هذه الدراسة في معرفة دور الأجور والحوافز باعتبارهم أحد أهم الممارسات الإدارية والتنظيمية التي تمثل تعمل على التقليل من نسب التسرب الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة أو على زيادته.

7. دراسة خالد عبد الله إبراهيم وزيد خوام محمود (2016) بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره في تسرب الموظفين بحث استطلاعي في معمل السجاد العراقي"، يهدف هذا البحث إلى التعرف على علاقة وتأثير المناخ التنظيمي متمثلاً بأبعاده (القيادة، الحوافز، التكنولوجيا) في تسرب الموظفين لدى العاملين في معمل السجاد العراقي ومعرفة مستويات المناخ التنظيمي المتوفرة لدى العاملين في الشركة المبحوثة وما أهمها، أجري البحث في معمل السجاد العراقي، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة مكونة من 22 فقرة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 31 فرداً وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS للوصول إلى النتائج.

8. دراسة من إعداد الطالبة : تسابت منال و قنيفة نورة (2018)، بعنوان "تأثير الدخل الفردي للعمال على التسرب الوظيفي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الدوارد البشرية، تحت إشراف الدكتورة : قنيفة نورة بجامعة العربي بن مهدي أم البواقي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي داخل المنظمة لدى العاملين في شركة أشغال الطرق بأم البواقي وقد وضعت في الدراسة عدة فرضيات ذات علاقة بأبعاد التسرب الوظيفي والمتمثلة في التخلي عن مناصب العمل، الاستقالة الاختيارية، وطلب الإحالة على التقاعد وأبعاد الدخل الفردي المتمثلة في الأجر أو الراتب، الحوافز المادية والمكافآت المالية

رابعاً: الدراسات الاجنبية التي تناولت محور التسرب الوظيفي

1. دراسة رازا (1993) "RAZA" محددات التسرب الوظيفي عند العاملين بالخدمات الإنسانية " اعتمدت على نموذج محدد، حيث توصلت إلى أن هناك أربعة متغيرات رئيسية تفسر التسرب الوظيفي عند العاملين بالخدمات الإنسانية والتي كانت مستوى الرضا عن العمل ومدى توافق العمل مع الأهداف الشخصية، والتاريخ الوظيفي، وقد توصلت الباحثة إلى أن وضع الرضا عن العمل يقود إلى تحديد مستوى الرغبة بالترك، وتفسر التسرب الفعلي للموظفين بالخدمات الإنسانية.
2. دراسة راوس (2001) "ROUSE" معنونة بـ "طوعية التسرب عند المتخصصين في أنظمة المعلومات" هدفت إلى مراجعة للنماذج المقصورة للتسرب، حيث افترض الباحث أن النماذج تقدم خطوات متسلسلة لحدوث التسرب الوظيفي في المنظمة، إلا أن المتخصصين قد لا يفسر تسربهم بناء على النماذج التقليدية، إذ قد يفسر على ما قدمته النظرية الانطباعية في تفسير التسرب، إذ اعتبرت أن هناك عوامل أخرى غير العاطفية، كما طرحت النظريات التقليدية، فضلا عن ذلك لا يعتمد المتخصصون على مفهوم البحث عن البدائل، وأن أي إجراء للمقارنة بين الوظيفة الحالية والوظيفة المستقبلية يعتمد على الانطباعات الشخصية وليس العوائد المتوقعة.
3. دراسة موريل وزملاؤه (2001) « Wilkinson and Clarke and Morrwl » "مراجعة نقدية للتسرب الوظيفي" هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة النماذج النظرية لدراسة التسرب الوظيفي، ونقدت هذه النماذج وأعطت ملاحظات ضرورية لتطوير النماذج النظرية في تقليل وإدارة التسرب الوظيفي، واستعرضوا مسلماتها وافترضاتها ومن ثم قدموا بعض الملاحظات الضرورية لتحسين هذه النماذج
4. دراسة دروجي وهوبلر (2003) « Hoobler and Droege » دراسة نقدية عن التسرب الوظيفي ووضع الأدوار داخل التنظيم"، ومن خلال مراجعة نقدية للدراسات السابقة، حيث افترض أن المؤسسات ذات التنظيم الاجتماعي الجيد سيكون موظفوها أكثر دراية بالمعرفة بالتنظيم، افتراضا أن هناك علاقة بين الخبرة، ووجود التعاون بالتنظيم، حيث توصلنا إلى أن وضوح المعرفة وانتشار المعرفة الضمني مؤثر في متغير التسرب، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوضيح الأدوار وزيادة الحوافز في المؤسسات

المطلب الثاني: موقع دراستنا من الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من أكثر مصادر المعلومات إثراء وإفادة، حيث انه يمكن الاستفادة منها عند إجراء أي دراسة. وتعقياً على جملة الدراسات التي قمت بعرضها، يتضح انها قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها والمعلومات التي تناولتها وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض أهدافها، واختلفت مع بعضها أيضاً. لذا نأمل أن تمثل دراستنا الحالية إضافة علمية تسهم في تقديم بعض الاقتراحات والحلول للحد من التسرب الوظيفي.

- إن الدراسة الحالية قد تشابهت مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع في المتغيرين معا: الممثلين في الضغوط المهنية والتسرب الوظيفي
 - الاعتماد في الدراسة الحالية على مختلف الأدوات البحثية من ملاحظات واستمارات ومقابلة ومختلف الوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها من المؤسسة.
 - تطابقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المتبع في الدراسة والمتمثل بالمنهج الوصفي التحليلي.
 - تشابه مجتمع الدراسة فكلها تنصب على الميدان الرياضي من موظفين وأساتذة ومربين
- أما ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة:

1. دراستنا تمت على عينة صغيرة بالنسبة للدراسات السابقة.
2. تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث الموعد الزمني والمكاني.
3. اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية في بعض أهداف ونتائج الدراسة.

خلاصة الفصل:

يشير ضغط العمل إلى مجمل المؤثرات المادية، والمعنوية، والتنظيمية أو البيئية التي تؤثر على سلوك الفرد والتي تؤدي به إلى فقدان الاتزان في أدائه لوظائفه . فعندما يواجه الفرد هذه المؤثرات بصورة دائمة ومستمرة بمختلف أشكالها ومستوياتها، هذه المؤثرات أو الضغوط يفقد معها الفرد القدرة على مواجهتها والتعامل معها، مما يؤثر عليه سلوكيا وسيكولوجيا، وهذا ما ينعكس بصورة واضحة على التزامه الوظيفي وعدم رغبته في البقاء في المؤسسة، وهذا ما نسميه بالتسرب الوظيفي والذي عرفناه على انه ما هو إلا نتيجة لعدم توازن القدرات والحاجات الذهنية والتي تشكل الجوانب الهامة لشخصية العامل، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي يعززها هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل، حيث يتحكم هذا التوازن في ظاهرة التسرب الوظيفي بطريقة مباشرة اذ انعدامه يؤدي الى تفكير العمال بترك وظائفهم وفي تغيير أماكن عملهم.

وعند تناولنا لمتغير "الضغوط المهنية" في المبحث الاول وربطه مع ظاهرة التسرب الوظيفي وجدنا أن الضغوط المهنية تلعب دورا هاما في حياة العامل، واستمراريته وانسجامه من منظمته، ولهذا حتى تقلص من ظاهرة التسرب الوظيفي داخل المنظمات يجب ان تتبع هذه الأخيرة الطرق التي يمكن من خلالها مواجهة التسرب الوظيفي خاصة تلك التي يمكن من خلالها الوقوف على الأسباب الحقيقية التي تدفع العاملين للتسرب ومن أهمها ضغوط العمل.

الفصل الثاني:

منهجية الدراسة النظرية وإجراءها

الفصل الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية وإجراءاتها

تمهيد

من خلال هذا الفصل سنقوم بتدعيم الفصل النظري، من خلال الدراسة التطبيقية أثر الضغوط المهنية على التسرب الوظيفي بمتوسطة الشيخ البشير الابراهيمي - تندوف-، حيث قمنا في هذا الفصل بإعداد استبيان لدراسة الموضوع، والذي تضمن محورين أساسيين هما: الضغوط المهنية، التسرب الوظيفي ولهذا الغرض قمنا بتوزيع الاستبيان على أساتذة المتوسطة وذلك لمعرفة آراءهم حول موضوع الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والأدوات المستخدمة للدراسة وعرض وتحليل نتائج الدراسة اختبار الفرضيات.

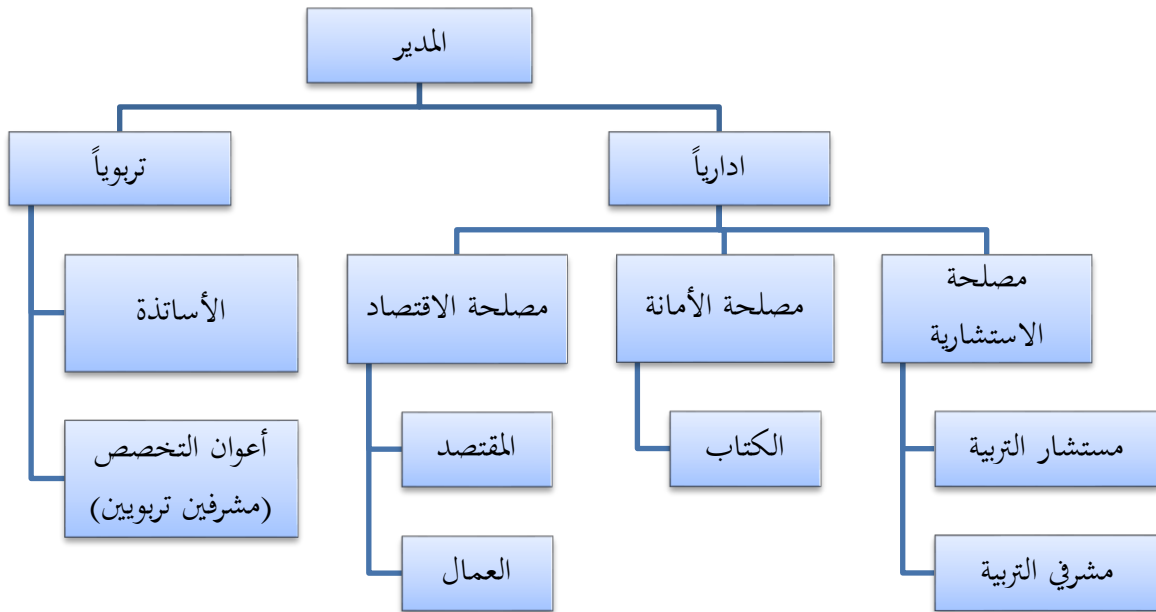
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمتوسطة الشيخ البشير الابراهيمي-تندوف- والتعرف على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

متوسطة الشيخ البشير الابراهيمي هي مؤسسة تربوية تعليمية تابعة لوزارة التربية الوطنية تحت وصاية مديرية التربية لولاية تندوف، تم تشييدها سنة 1997 وتم افتتاحها بتاريخ 1998/09/01، تعمل بالنظام الخارجي، وتمت تسميتها باسم العلامة الشيخ البشير الابراهيمي وهو من أعلام جمعية العلماء المسلمين الجزائريين، ويعتبر أحد زعماء النهضة الفكرية في الجزائر.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



الشكل 4: الهيكل التنظيمي لمتوسطة البشير الابراهيمي لولاية تندوف (المصدر: استناداً إلى وثائق المؤسسة)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات النظرية عنها سوف نتطرق في هذا المبحث للإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستعملة وتحليل ومعالجة البيانات.

المطلب الأول: المنهجية المتبعة في الدراسة

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبنية على أساس صحيح فالباحث خلال مشواره العلمي سيتوصل إلى نتيجة الدراسة والتي تمثل تجسيدا لتتابع وتسلسل مجموعة من الخطوات التي يتبعها من جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها وتحليلها وصولاً إلى النتيجة التي تحكم على صحة فرضياته.

الفرع الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج العلمي الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها فهو يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا وكذا التعبير عنها كما وكيفا. وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على أثر الضغوط المهنية على التسرب الوظيفي، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة لجمع المعلومات وتحديد النتائج المتوصل إليها.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

استهدفت هذه الدراسة أساتذة متوسطة الشريحة الشيخ البشير الابراهيمي بولاية تندوف، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد اعتمدنا على "العينة العشوائية البسيطة" في اختيار الأساتذة الذين وزع عليهم الاستبيان وكان عددهم 33 استاذ وهذا لضيق الوقت.

الفرع الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم أهداف البحث تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المتمثلة في الوثائق الدراسية والسجلات والاستمارة وهي كالتالي:

- أ. الوثائق والسجلات: المتمثلة في وثائق المؤسسة من تقارير وبيانات التي من شأنها خدمة بحثنا هذا
- ب. الإستمارة: تعتبر من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات ضرورية لتحقيق أغراض البحث. حيث تم الاعتماد على استمارة وقد تمكنا من الحصول على 33 اجابة تضمنت الاستمارة 3 محاور:

◀ المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية

◀ المحور الثاني: يتناول آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه الضغوط المهنية وتتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي.

المحور الثالث: يتناول آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه التسرب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ويتكون من 10 عبارة تتعلق بإجابات أفراد العينة، وتتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس Likert الخماسي وقد صيغت الإستمارة وفقاً لسلم ليكارت والمتكون من الدرجات الخمسة للموافقة المئوية.

الجدول 1: درجات مقياس ليكارت الخماسي.

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	[1,79 - 1]	[2,59 - 1,8]	[3,39 - 2,6]	[4,2 - 3,4]	[5 - 4,21]
مستوى الأهمية	منخفض		متوسط	مرتفع	

*المصدر: من اعداد الطالبين.

الفرع الرابع: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

من بين الأدوات الإحصائية التي استعملت للوصول لهدف الدراسة، تم استخدام الاختبارات التالية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية - SPSS (Statistical Package for Social Sciences)، وهي حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، وتستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشمل على العديد من البيانات الرقمية ولا تقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنها أنشأت أصلاً لهذا الغرض، ولكن اشتمالها على معظم الاختبارات الإحصائية (تقريباً) وقدرتها الفائقة في معالجة البيانات وتوافقها مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منها أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية.

ويستطيع (SPSS) قراءة البيانات من معظم أنواع الملفات لتستخدمها لاستخراج النتائج على هيئة تقارير إحصائية أو أشكال بيانية أو بشكل توزيع اعتدالي أو إحصاءاً وصفيًا بسيطاً أو مركباً وتستطيع الحزم جعل التحليل الإحصائي مناسباً للباحث المبتدئ والخبير على حد سواء، كما يمكننا برنامج (SPSS) من معرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، التي تتمثل فيما يلي:

أ. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.

ب. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة اتجاه العينة.

ج. معامل الثبات (Reliability): يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، لإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان نستخدم أحد معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) حيث يمثل المتوسط الكلي للمعاملات الناتجة عن تجزئة الأداة إلى أجزاء بطرق مختلفة، ويعطي الحد الأدنى للقيمة التقديرية لمعامل ثبات درجات الأداة، أي أن قيمة معامل الثبات عموماً لا تقل عن قيمة معامل ألفا، فإذا كانت قيمة معامل ألفا كرومباخ مرتفعة فهذا يدل على ثبات درجات الأداة، أما إذا كانت منخفضة فهذا يدل على أن ثباتها يمكن أن يكون قيمته أكبر من ذلك باستخدام طرق أخرى. وقد استعملناه في دراستنا من أجل التأكد من درجة ثبات عبارات الاستبيان حيث أن هذا المعامل يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً.

د. معامل الصدق (validity) : يقصد به أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات.
هـ. معامل الارتباط الخطي سبيرمان (Spearman) : من المقاييس اللامعلمية يستخدم في حالة المتغيرات الكمية حيث يقوم بقياس قوة الارتباط بين متغيرين على صورة بيانات وصفية وعينات صغيرة وترتيبها.
و. معامل الانحدار البسيط: نعني بالانحدار وصف العلاقة بين متغيرين أحدهما يمكن أن يفسر الآخر، في سلسلة من المشاهدات بينهما، يسمى المتغير التابع بالمفسر والمتغير المستقل بالمتغير المفسر.

ولاختبار فرضيات الدراسة الذي هو عبارة عن امتداد للانحدار البسيط ويأخذ في الحساب أكثر من متغير مستقل X واحد، وذلك عندما يراد فحص التأثير على المتغير التابع Y من قبل عدة متغيرات مستقلة X في آن واحد.

ولاختبار فرضيات الدراسة الذي هو عبارة عن امتداد للانحدار البسيط ويأخذ في الحساب أكثر من متغير مستقل X واحد، وذلك عندما يراد فحص التأثير على المتغير التابع Y من قبل عدة متغيرات مستقلة X في آن واحد.

وسيتم اختبار النموذج باعتماد على الاختبارات الإحصائية التالية:

ح. 1 معامل التحديد الذي يوضح نسبة المتغيرات في المتغير التابع أي التسرب الوظيفي والتي يمكن تفسيرها عن طريق محاور المتغير المستقل (التسرب الوظيفي).

ح. 2 اختبار فيشر F ويساعد في اختبار معنوية النموذج ككل والذي تم التوصل إليه بأسلوب الانحدار البسيط.

ويكون القرار من خلال المقاضلة بين قيمة F المحسوبة والجدولية كما يلي:

يتم قبول الفرضية الصفرية إذا كانت: قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى دلالة Sig. أكبر من 0.05

يتم قبول الفرضية البديلة إذا كانت: قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى دلالة Sig. أكبر من 0.05

اختبار معامل التحديد (R^2 - Coefficient of determination - Testing R) : معامل التحديد هو المعامل

الذي يقيس ويشرح نسبة الانحرافات الكلية أو التغيرات التي تحدث في المتغير التابع والمشروحة بواسطة تغيرات المتغير المستقل ويستخدم هذا الاختبار لفرز المتغيرات التوضيحية المهمة عن تلك التي تكون أهميتها محدودة كالتغيرات الطارئة في التأثير على المتغير التابع وتتراوح قيمة عامل التحديد $0 \leq R^2 \leq 1$ فإذا كانت قيمته 01 عدد صحيح فذلك يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر وتوضح التغيرات كافة الحاصلة في المتغير التابع وهذه الحالة نادرة، أما إذا كانت قيمتها تساوي الصفر فيعني ذلك أن المتغيرات المستقلة لا تفسر مطلقا أي تغيرات في المتغير التابع وهذه الحالة شاذة أيضا، وبصورة عامة كلما كانت R^2 كبيرة أي قريبة من 0 يعني ذلك أن القوة التفسيرية للدالة المقدرة كبيرة والعكس صحيح.

المطلب الثاني: اختبار ثبات وصدق الاستبيان

لاختبار الاستبيان تم الاعتماد على ما يلي:

- صدق أداة الدراسة:

بعد إعداد الاستمارة كان لابد من قياس صدقها وثباتها حيث تم عرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما تراه للتأكد من مدى وضوح عبارات هذه الاستمارة ليتسنى للجميع الإجابة.

- ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ الذي قيمته عالية فعليه يمكن استعمال الاستمارة والوثوق في النتائج المتوصل إليها وتمثل من خلال الجدول التالي:

الجدول 2: معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبيان.

المحاور	عدد العبارات	الفا كرونباخ
الضغوط المهنية	10	0.823
التسرب الوظيفي	13	0.886
المجموع	23	0.884

*المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

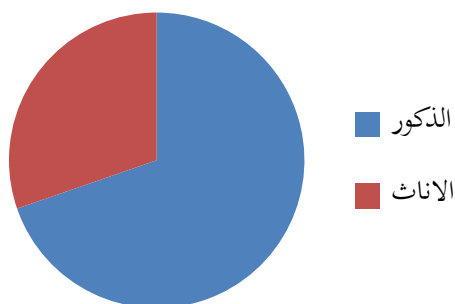
من خلال الجدول رقم (02) اعلاه يتضح لنا أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وتنفوق 0.60 حيث نجد أن قيمة معامل الثبات للمتغير المستقل (المؤسسة محل دراسة) قد بلغت 0.823 في حين قدرت قيمة معامل الثبات للمتغير التابع (التسرب الوظيفي) 0.886 بينما بلغت قيمة معامل الثبات للاستمارة ككل 0.884 وهي قيمة ثبات مرتفعة كما انها اعلى بكثير من النسبة المقبولة 0.60 وهو ما يشير إلى ثبات وصدق النتائج التي يمكن أن تفسر عليها هذه الدراسة.

المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا المطلب التعرف على ميزات وخصائص أفراد العينة محل الدراسة من خلال المعلومات المقدمة في الاستبيان وهي على النحو التالي:

1. الجنس:

الجدول 3: توزيع العينة الدراسة حسب الجنس



الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	23	69.7%
انثى	10	30.3%
المجموع	33	100

الشكل 5 تمثيل بياني لتوزيع العينة الدراسة حسب الجنس

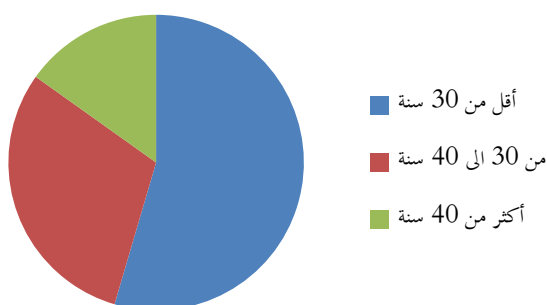
*المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

تبين من خلال الجدول رقم 03 أن الفئة "ذكور" تحتل أكبر نسبة والمقدرة بـ (69.7%) أما الفئة إناث فنسبتها (30.3%)، وبهذا فان عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكري.

2. متغير السن

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول 4: توزيع عينة الدراسة حسب السن.



السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	18	55%
من 30 الى 40 سنة	10	30%
أكثر من 40 سنة	5	15%
المجموع	33	100

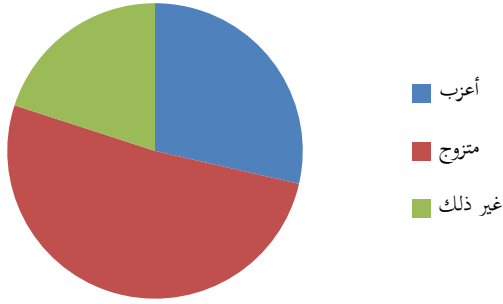
الشكل 6: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن.

*المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول 4 أن الفئة العمرية التي تحتل أكبر نسبة فئة اقل من 30 سنة حيث تقدر نسبتها بـ 55% أما الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بلغت نسبتها (30%)، والفئة العمرية أكثر من 40 سنة كانت نسبتها (15%) أي أن معظم عمال المتوسطة من فئة الشباب.

3. الحالة العائلية:

الجدول 5: توزيع العينة حسب الحالة العائلية.



الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	10	30.3%
متزوج	16	48.5%
غير ذلك	7	21.2%
المجموع	33	100

الشكل 7: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب الحالة العائلية.

*المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكبر نسبة من أفراد العينة المتزوجين تقدر بـ 48.5%، أما العزاب وغير ذلك بلغا نسبتهم 30.3% و 21.2% على التوالي، مما يدل ان للعوامل الاسرية تأثير على نفسية العامل.

المطلب الخامس: تحليل النتائج المتعلقة بمحور الاستبيان

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض النتائج المتوصل وتحليلها وتفسيرها بناء على الإجابات المتحصل عليها من افراد عينة

محل الدراسة.

أولاً: عرض نتائج محور الضغوط المهنية:

الجدول التالي توضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة لمحور الضغوط المهنية:

الجدول 6: التحليل الوصفي للضغوط المهنية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
01	تعاني من التوتر لأن العمل الموكل إليك فوق طاقتك ويتطلب الوقت أكثر	4,68	0,3833	موافق	1
02	تشعر بالتعب والارهاق لكثرة العمل المطلوب منك	3,78	0,3711	موافق جدا	7
03	كثيرا ما يتوقف العمل لنقص أو عدم ملائمة اللوازم والتجهيزات لطبيعة العمل	4,05	1,0777	موافق جدا	5
04	الامكانيات المادية والبشرية المطلوبة لإنجاز عمالك متوفر	4,26	1,0188	موافق	3
05	تكلف بمهام خارج نطاق عمالك	3,84	1,83	موافق جدا	6

10	موافق	2,17	2,36	يقلقني وجود تلاميذ مشاغبين	06
9	محايد	2,6488	3,36	يقلقني انعدام الرغبة في الدراسة لدى بعض التلاميذ	07
8	موافق جدا	1,9772	3,52	إن عملي أكبر من امكانياتي المادية	08
4	موافق	0,9077	4,26	تشعر بالاستقلالية في عملي	09
2	موافق	1,5744	4,26	تشارك في اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستك	10
1	موافق	0,7662	3,84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (العام)	

*المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم 09، التحليل الوصفي للضغوط المهنية بمتوسطة الشيخ البشير الابراهيمى لولاية تندوف حسب إجابات افراد عينة الدراسة، حيث تتراوح متوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين [2,36 و 4,68] أما الانحرافات المعيارية تراوحت ما بين [0,3711 و 2,6488] ونلاحظ من هذا الجدول أن عبارات هذا البعد تشكل قبول لدى افراد عينة الدراسة وفق مقياس ليكارت الخماسي. مما يدل على عدم وجود تشتت متوسط بين القيم عن متوسطها الحسابي.

حصلت العبارة الاولى على المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، حيث قدر متوسط حسابها بـ 4,68 وانحراف معياري بـ 0,3833 ما يدل على ان معظم الأساتذة يعانون من ضغط العمل، تليها في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية العبارة العاشرة حيث قدر متوسط حسابها بـ 4,26 وانحراف معياري بـ 1,5744 هذ يدل على ان الإدارة تعد الأستاذ فردا منها وله الحق في مشاركة القرارات، ثم في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية العبارة الرابعة حيث قدر متوسط حسابها بـ 4,26 وانحراف معياري بـ 1,0188 راجع لرغبة الادارة في التقليل من نسبة ضغوط العمل، أما المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية فهي للعبارة التاسعة حيث قدر متوسط حسابها بـ 4,26 وانحراف معياري بـ 0,9077 يدل على ان الأستاذ غير مقيد في عمله، ثم العبارة الثالثة في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية حيث قدر متوسط حسابها بـ 4,05 وانحراف معياري بـ 1,0777 راجع لنقص الامكانيات، أما المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية فهي للعبارة الخامسة حيث قدر متوسط حسابها بـ 3,84 وانحراف معياري بـ 1,83 أي أن الإدارة توجه مهام أخرى للأستاذ مما يؤدي لشعور الأستاذ بضغط العمل، وحصلت على المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية العبارة الثانية حيث قدر متوسط حسابها بـ 3,78 وانحراف معياري بـ 0,3711. أي ان الأستاذ ينجز مهام تفوق طاقته، وتحصلت العبارة الثامنة على المرتبة الثامنة من حيث الأهمية النسبية حيث قدر متوسط حسابها بـ 3,52 وانحراف معياري بـ 1,9772، أي ان الجهد المبذول أقل مما يتقاضاه العامل، وحصلت على المرتبة التاسعة من حيث الأهمية النسبية العبارة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3,36 وانحراف معياري قدره 2,6488، أي ان عدم رغبة التلميذ في الدراسة لا تقلق الاستاذ، وأخيراً تحصلت العبارة السادسة على المرتبة العاشرة من حيث أهمية نسبية قدر متوسط حسابها بـ 2,36 وانحراف المعياري بـ 2,17، راجع للضغوط التي تحدث له.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
01	لم أعد أتحمّل الإرهاق والتعب وأفكر في ترك هذه الوظيفة	3,97	1,264	موافق بشدة	2
02	الاحتياجات المادية تدفعني للبحث عن عمل أكثر ملائمة	3,02	1,793	محايد	13
03	قمة المكافآت والحوافز مقارنة بالجيد المبدول تدفعني للاستقالة	3,28	1,971	محايد	11
04	أعتبر أن هذه الوظيفة مؤقتة لشعوري أنني لست في المكان المناسب	3,57	1,605	موافق بشدة	7
05	بقائي في العمل قائم على الاستمرار في العمل فقط	4,34	0,644	موافق	1
06	التقييم الغير العادل من طرف المسؤولين يجعلني افكر في الاستقالة	3,71	1,211	موافق جدا	5
07	قلة فرص الترقية هي ما يدفع للتسرب الوظيفي	3,54	1,844	موافق جدا	8
08	لم اعد قادرا على التكيف مع بيئة العمل	3,94	1,055	موافق جدا	3
09	كثرة الإنذارات الموجهة لي يدفعني للاستقالة	3,91	1,140	موافق جدا	4
10	انا مجبر على تدريس اقسام لم ارغب في تدريسها	3,71	1,093	موافق جدا	6
11	درجة الاحترام والتقدير من طرف المؤسسة غير كافية	3,4	2,861	موافق جدا	9
12	المنافسة في العمل لم تعد ضرورية	3,35	2,028	غير موافق	10
13	ازدياد ضغوط العمل جعلني اشعر بالإرهاق الجسدي والنفسي	3,17	1,481	موافق جدا	12
2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (العام)	3,70	0,423	موافق جدا	2

*المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم 10، التحليل الوصفي للتسرب الوظيفي في متوسطة الشيخ البشير الابراهيمي لولاية تندوف حسب إجابات افراد عينة الدراسة، حيث تتراوح متوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين [3.02 و 4,34] أما الانحرافات المعيارية تراوحت ما بين [0,644 و 1,971] في حين كانت نتائج عبارات المحور متباينة في مستوياتها كما يلي:

1. حصلت على المرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية العبارة الخامسة حيث قدر متوسط حسابها بـ 4,34 وانحراف معياري بـ 0,644، راجع الى انعدام الرغبة في العمل.
2. حصلت على المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية العبارة الاولى حيث قدر متوسط حسابها بـ 3,97 وانحراف معياري بـ 1,264 ضغط العمل الذي يواجهه الأستاذ هو ما يدفع الى التسرب الوظيفي
3. حصلت على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية العبارة الثامنة حيث قدر متوسط حسابها بـ 3,94 وانحراف معياري بـ 1,055 اي ان بيئة العمل لها دور في التسرب الوظيفي
4. حصلت على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية العبارة التاسعة حيث قدر متوسط حسابها بـ 3,91 وانحراف معياري بـ 1,140، العامل النفسي يحفز الأستاذ على مواصلة العمل والعكس صحيح
5. حصلت على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية العبارة السادسة حيث قدر متوسط حسابها بـ 3,71 وانحراف معياري بـ 1,211، أي ان عنصر التفرقة يساهم في استقالة العامل
6. حصلت على المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية العبارة العاشرة حيث قدر متوسط حسابها بـ 3,71 وانحراف معياري بـ 1,093 وهذا ما يدل على الضغط المهني الذي يدفع للتسرب الوظيفي.
7. حصلت على المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية العبارة الرابعة حيث قدر متوسط حسابها بـ 3,57 وانحراف معياري بـ 2,605، وهذا عدم رضا الأساتذة بعملهم.
8. حصلت على المرتبة الثامنة من حيث الأهمية النسبية العبارة السابعة حيث قدر متوسط حسابها بـ 3,36 وانحراف معياري بـ 1,605، وهذا راجع لكون عامل التحفيز عنصر فعال في الحد من التسرب الوظيفي.
9. حيث حصلت على المرتبة التاسعة من حيث الأهمية النسبية العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,28 وانحراف معياري قدره 1,971 وهذا يدل ان عامل الترابط والاحترام يؤثر على العمل.
10. بينما التي حصلت على المرتبة العاشرة من حيث أهمية نسبية العبارة الثانية قدر متوسط حسابها بـ 3,35 وانحراف المعياري بـ 2.028 راجع لكون المنافسة مساهمة في تجاوز التسرب الوظيفي.
11. بينما التي حصلت على المرتبة الحادية عشر من حيث أهمية نسبية العبارة الثالثة قدر متوسط حسابها بـ 3,28 وانحراف المعياري بـ 1,971 وهذا راجع لكون المنافسة مساهمة في تجاوز التسرب الوظيفي.
12. بينما التي حصلت على المرتبة الثانية عشر من حيث أهمية نسبية العبارة 13 قدر متوسط حسابها بـ 3,17 وانحراف المعياري بـ 1,481 وهذا راجع لكون المنافسة مساهمة في تجاوز التسرب الوظيفي.
13. بينما التي حصلت على المرتبة الثالثة عشر من حيث أهمية نسبية العبارة الثانية قدر متوسط حسابها بـ 3,02 وانحراف المعياري بـ 1,793 راجع لكون المنافسة مساهمة في تجاوز التسرب الوظيفي.

المطلب السادس: اختبار فرضيات الدراسة

سوف يتم التعرف على فرضيات الدراسة وثبوت مدى صحتها أو عدمها، حيث أن فرضيات الدراسة هي كالاتي:

- يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية بين بيئة العمل والتسرب الوظيفي
- يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية بين عبء العمل والتسرب الوظيفي

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبيئة العمل والتسرب الوظيفي.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبيئة العمل والتسرب الوظيفي.

لاختبار الفرضية الأولى تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وعليه تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

الجدول 7: يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى.

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة المعنوية (SIG)	T	B		R^2	R	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة
0.016	2,579	1.259	Constant	0.484	0.620	0000	13.897
0000	3.095	0.761	بيئة العمل				

قيمة F الجدولة 0.751 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2,17)

*المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول 07 نجد أن معامل الارتباط بيرسون لبيئة العمل والتسرب الوظيفي بلغ $R = 0.620$ وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 13.897 أكبر من قيمة F الجدولة: 0.751 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2,17) أي توجد علاقة بين المتغيرين وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ 0.484 وهذا يعني أن بيئة العمل تفسر وتساهم بـ 48.8% من المتغيرات التي تحدث في اثر الضغوط المهنية على التسرب الوظيفي لدى الطالب الجامعي بقدرة تفسيرية ضعيفة والباقي راجع إلى عوامل أخرى بنسبة 51.2%.

ومن الجدول أيضا نجد أن قيمة معامل الانحدار للمتغير بيئة العمل $B=0.761$ هذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة من بيئة العمل يؤدي إلى الزيادة في وحدة التسرب الوظيفي بقيمة 0,761، وهذا يدل على أن أساتذة المتوسطة يقرون أنه هناك تكافؤ بين بيئة العمل والتسرب الوظيفي لديهم وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية بين بيئة العمل والتسرب الوظيفي.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعبء العمل والتسرب الوظيفي.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعبء العمل والتسرب الوظيفي.

ويمكن توضيح نتائج الفرضية الثانية في الجدول التالي:

الجدول 8: يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية.

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة المعنوية (SIG)	T	B		R^2	R	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة
0.069	1.882	0.542	Constant	0.214	0.463	0.007	8.461
0.007	2.909	0.643	عبء العمل				

قيمة F الجدولة 0.751 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2,17)

*المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بيرسون ضغوط العمل والتسرب الوظيفي بلغ $R = 0.463$ وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 8.461 أكبر من قيمة F الجدولة: 0.751 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2,17) أي توجد علاقة بين المتغيرين

وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ 0.214 وهذا يعني أن الترتيبات الميدانية يفسر ويساهم ب 21.4% من المتغيرات التي تحدث في عبء العمل على التسرب الوظيفي بقدرة تفسيرية ضعيفة والباقي راجع إلى عوامل أخرى بنسبة 78.6%.

ومن الجدول أيضا نجد أن قيمة معامل الانحدار للمتغير عالم الشغل $B=0.643$ هذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة من عبء العمل يؤدي لزيادة وحدة من التسرب الوظيفي بقيمة 0.643.

وهذا يدل على أن أساتذة المتوسطة يقرون أنه هناك تكافؤ بين عبء العمل والتسرب الوظيفي لديهم وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية بين عبء العمل والتسرب الوظيفي.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين الضغوط المهنية وبين التسرب الوظيفي لدى أساتذة متوسطة الشيخ البشير الابراهيمي - تندوف

الجدول 9: يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

النتيجة	نتيجة الفرضية	متغيرات الدراسة			
		مستوى المعنوية	R ² التفسيرية	التابع	المستقل
و هذا يعنى أن بيئة العمل تفسر وتساهم ب 48.8% من المتغيرات التي تحدث في اثر الضغوط المهنية على التسرب الوظيفي	قبول الفرضية H ₁	0000	0.484	التسرب الوظيفي	الفرعية الأولى بيئة العمل
وهذا يعنى أن عبء العمل تفسر وتساهم ب 21.4% من المتغيرات التي تحدث في اثر الضغوط المهنية على التسرب الوظيفي	قبول الفرضية H ₁	0.007	0.214	العمل	الفرعية الثانية عبء العمل

*المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول رقم أن المتغير المستقل الأول بيئة العمل كان لها قوة تفسيرية مرتفعة حيث قدرت ب 48.8%، أكثر من المتغير المستقل الثاني عبء العمل كان لها قوة تفسيرية متوسطة و قدرت ب 21.4%، وبالتالي قبول كل الفرضيات التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين كل متغيرات المتغير المستقل الضغوط المهنية على المتغير التابع التسرب الوظيفي. كما يتضح وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل والتسرب الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بقوة تفسيرية مرتفعة، بينما العلاقة لديها علاقة دالة إحصائية بقوة تفسيرية متوسطة.

خلاصة الفصل:

ضم هذا الفصل تقديم للمؤسسة المستقبلية وعرضنا تحليلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق الاستبيان، وبعد معالجة البيانات التي توصلنا عليها من أفراد العينة حيث أظهرت النتائج وجود أثر مرتفع للضغوط المهنية الناتجة سواء عن عبء وظروف العمل، عن نظام الأجور والحوافز بالتسرب الوظيفي، وهذه النتيجة مطابقة لنتائج الإطار النظري للدراسة، وذلك بإثباتنا صحة الفرضيات الثلاثة منطلق الدراسة.

التأنيمة

الخاتمة:

الضغوط المهنية هي مؤثرات وأحداث ومواقف يتعرض لها الأفراد داخل بيئة العمل، فتؤثر سلباً على راحتهم النفسية، وعلى مشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم، لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية والنفسية إذ تؤكد الدراسة على ما اتفقت عليه أغلب الدراسات السابقة، من أن ارتباط الضغوط المهنية بالتسرب الوظيفي هو ارتباط إيجابي، أي كلما زادت الضغوط المهنية، وفاقست المستوى الذي يستطيع الفرد تحمله زاد مستوى التسرب الوظيفي ولضغوط العمل مصادر عدة نذكر منها ما هو مرتبط بالفرد مثل الخبرة أو عدد الأفراد اللذين يتحمل مسؤوليتهم ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة كعبء العمل وظروفه، نظام الأجور والحوافز والهيكل التنظيمي للمنظمة . ضغوط العمل من الظواهر الحتمية، التي لا يمكن القضاء عليها، وإنما تحاول المنظمة التقليل من حدتها من خلال تبني المنظمة مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب التي تمكنها من إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة. وضغوط العمل كظاهرة نفسية، هي في تزايد مستمر في المنظمات الحديثة، وهذا راجع للتغيرات المتسارعة والتعقيدات المتزايدة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، لذا على المنظمة اعتماد نظام معلومات كفاء يضمن لذا الاتصال الفعال بالبيئة الداخلية والخارجية والاستجابة للتغيرات في الوقت المناسب. ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التطبيقية والنظرية التالية:

النتائج:

- في هذه النتائج نجد أهم الضغوط المفروضة على الموظف وكيفية دفع هذه الأخيرة إلى التفكير في ترك العمل:
- عبء العمل يفرض ضغط كبير على العمال بالمقابل ظروف العمل البيئية على العموم ملائمة في هذه المؤسسة.
 - تفكير العامل بترك العمل بسبب عدم قدرته على تحمل الإرهاق والتعب وعدم احترام قدراته البدنية والفكرية.
 - عدم حصول العمال على المقابل المادي والمعنوي للمجهودات المبذولة وما يملكونه من خبرات ومؤهلات.
 - وقد أكد الموظف هذه النتيجة بموافقته على تفكيره في البحث وظيفة أكثر ملائمة لاحتياجاته المادية وبها نظام حوافز أكثر عدالة.
 - عدم فعالية الاتصال يعيق بناء البيئة الوظيفية التي تسمح للموظف الوصول إلى طموحاته.
 - المركزية المتبعة تقتل روح الإبداع لدى الموظفين.
 - سوء التنسيق بين وحدات العمل يخلق أزمة تسيير الوقت ما يفرض ضغط كبير لدى الموظفين.
 - نقص المواد وعدم ملائمة اللوازم يوقف العمل في كثير من الأحيان.
 - الموظف لا يشعر أنه في المكان المناسب.
 - الموظف يعتبر هذه الوظيفة مؤقتة.
 - البقاء في هذا العمل بهذه المؤسسة بالنسبة للموظف هروب من شبح البطالة فقط.
 - سوء توزيع المهام والمسؤوليات يولد لدى الفرد ضغط قد يقوده إلى ترك العمل.
 - الخبرة تعتبر سلاح فعال لمواجهة الضغوط.
- ومن خلال عرض هذه النتائج يمكن اقتراح بعض التوصيات لهذه المؤسسة التي تساعد في حل الإشكالات التي تواجهها بهذا الصدد.

المقترحات:

- احترام قدرات الفرد وطاقاته البدنية والفكرية ومحاولة موازنتها مع متطلبات الوظيفة.
- محاولة توفير كل اللوازم والمواد لضمان عدم كسر وتيرة العمل.
- إعادة النظر في نظام الأجور والحوافز وذلك بموازنتها بخبرات ومؤهلات الموظفين من جهة والجهد المبذول من جهة أخرى.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وإنشاء ملحقة إدارية في ورشات العمل للاقتراب من الموظف والاستماع الى انشغالاته.
- إعطاء الموظف فرصة للإبداع بتهيئة البيئة التي تساعد على تحقيق طموحاته.
- إعطاء الموظف نوع من الحرية لتحمل المسؤولية وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.
- تنمية التوعية ومحاولة زيادة الولاء لدى الموظفين من خلال تسيير ضغوط العمل وإدارتها.
- محاولة المؤسسة الاستعانة بأصحاب الخبرات لتقليل من حدة الضغوط المهنية.

ألمة الحق



المركز الجامعي لتندوف

الملحق 01:



المركز الجامعي لتندوف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي تندوف علي كافي

معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان حول:

أثر الضغوط المهنية على التسرب الوظيفي دراسة حالة متوسطة وريدة مداد -تندوف-

من اعداد الطالبين: حوسيني مخطار ولجرب زكرياء و تحت اشراف الأستاذ الدكتور بورحلة ميلود

إلى السادة أساتذة متوسطة وريدة مداد:

نحييكم بتحية الإسلام "السلام عليكم"

نحن كطالبين بالمركز الجامعي علي كافي تندوف، وبغرض اجراء دراسة ميدانية واستطلاع آراء، يسرنا ان نقدم لكم هذا الاستبيان والذي صمم من أجل الحصول على بيانات تستخدم في البحث العلمي، نرجوا من حضرتكم أن تقدموا المعلومات اللازمة عبر الاجابة على الاتبيان في كافة محاوره، علماً بأن اجابتكم ستكون موضع العناية والاهتمام و تحاط بالسرية التامة.

أخيراً نشكركم مسبقاً على تعاونكم معنا في سبيل إنجاز هذه الدراسة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر انثى

2. السن:

اقل من 30 سنة من 31 الى 40 سنة أكثر من 40 سنة

3. الحالة العائلية:

أعزب متزوج غير ذلك

4. الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 11 سنة

المحور الثاني: ضغوط العمل

1. عبي وظروف العمل

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	تعاني من التوتر لأن العمل الموكل إليك فوق طاقتك ويتطلب الوقت أكثر					
2	تشعر بالتعب والارهاق لكثرة العمل المطلوب منك					
3	كثيرا ما يتوقف العمل لنقص أو عدم ملائمة اللوازم والتجهيزات لطبيعة العمل					
4	الامكانيات المادية والبشرية المطلوبة لإنجاز عملك متوفر					
5	تكلف بمهام خارج نطاق عملك					
6	يقلقني وجود تلاميذ مشاغبين					
7	يقلقني انعدام الرغبة في الدراسة لدى بعض التلاميذ					
8	إن عملي أكبر من امكانياتي المادية					
9	تشعر بالاستقلالية في عملك					
10	تشارك في اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستك					

المحور الثالث: التسرب الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	لم أعد أتحمّل الإرهاق والتعب وأفكر في ترك هذه الوظيفة					
2	الاحتياجات المادية تدفعني للبحث عن عمل أكثر ملائمة					
3	قمة المكافآت والحوافز مقارنة بالجدد المبذول تدفعني للاستقالة					
4	أعتبر أن هذه الوظيفة مؤقتة لشعوري أنني لست في المكان المناسب					
5	بقائي في العمل قائم على الاستمرار في العمل فقط					
6	التقييم الغير العادل من طرف المسؤولين يجعلني افكر في الاستقالة					
7	قلة فرص الترقية هي ما يدفع للتسرب الوظيفي					
8	لم اعد قادرا على التكيف مع بيئة العمل					
9	كثرة الإنذارات الموجهة لي يدفعني للاستقالة					
10	انا مجبر على تدريس اقسام لم ارغب في تدريسها					
11	درجة الاحترام والتقدير من طرف المؤسسة غير كافية					
12	المنافسة في العمل لم تعد ضرورية					
13	ازدياد ضغوط العمل جعلني اشعر بالإرهاق الجسدي والنفسي					

نشكركم على تعاونكم.

المصادر و المراجع

المصادر والمراجع:

الكتب :

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
2. أحمد ماهر، كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.
3. الجعلي محمد عثمان أحمد، شرفي مهدي محمد أمين، "تسبب العاملين محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية عمان"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985.
4. اللوزي موسى، التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
5. حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، ط2، 2009.
6. حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، الأردن، ط1، 1998.
7. حنفي عبد الغفار، عبد السلام أبو قدف محمد بلال، محاضرات في السلوك التنظيمي، مطبعة ومكتبة الإبداع، الإسكندرية، ط1، 2002.
8. خضير كاظم، حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
9. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
10. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
11. زويلف مهدي حسن، "إدارة الأفراد من منظور كمي"، مكتبة الاقصى، عمان الأردن، 1983.
12. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، د ط، د س.
13. صفاء نواف بني حمدان، الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار الحامد، الأردن، ط1، 2014.
14. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري، عمان، د ط، 2008.
15. ظاهر نعيم إبراهيم، تنمية الموارد البشرية : الإدارة الفعالة للوقت، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
16. عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010.
17. عز الدين سليمان وآخرون، المتغيرات التنظيمية دراسة ميدانية في علم الاجتماع التنظيمي، دار ميدلد يونيفارسي، الجزائر، ط1، 2011.
18. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2004.
19. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
20. عليما خالد عيادة، ضغوط العمل واثرها على الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
21. فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2001.
22. فليه فاروق، عبده عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
23. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
24. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
25. محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
26. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات كضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

المجلات:

1. سارة بنت عبد الله المنقاش، بحث حول تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية، الأسباب والنتائج والحلول، المجلة التربوية بجامعة الكويت، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2014.
2. طالب بن محفوظ، مجلة عكاظ، العدد 1518720، 2015/07/20.
3. طلبة، عبد الله، "ظاهرة التسرب في إدارات الدول النامية"، الأمن، عدد4، 1990.
4. ممدوح ختلان محمد، العوامل المؤثرة في انخفاض دوران العمل واستقرار العاملين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 10، كانون الأول 2010.

الرسائل العلمية:

1. أمل عبد الرحمان، محمد النجار، ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
2. حمدوني رشيد، الضغوط الذهنية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، الملحق الجامعية مغنية - تلمسان، 2015-2016.
3. سعد بن عميقان الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
4. عبد القادر سعيد بنان، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، في منطقة قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
5. علي بن المرعي القحطاني، الفروق الشخصية وعلاقتها بضغط العمل مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 2007.
6. غربي صابرينة، مستويات الضغط المهني وعلاقتها بمستويات الاكتئاب لدى المرضين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
7. فهيمة حمدي، أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2013-2014.
8. مالك بن محمود بن مكّي الصواف، التسرب الوظيفي تعريفه وأسبابه ونتائجه، بالتطبيق على قطاع الصيانة في الشؤون الطبية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بجدة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2007.
9. محمد مكناسي، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2006/2007.

البحوث والدراسات:

1. العتيبي فارس طامي، "التسبب الوظيفي في القطاع العام اسبابه وعلاجه"، جامعة الملك سعود، كلية الادارة العامة، 2013.
2. خالد عبد الله إبراهيم وزيد خوام محمود، المناخ التنظيمي وتأثيره في تسرب الموظفين، بحث استطلاعي في معمل السجاد العراقي، 2016.
3. كمال مولج، العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء، 2014.

4. مكناسي محمد، التوافق الميبي وعلاقته بضغط العمل لدى موظفين المؤسسات العقابية، دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

المواقع الالكترونية:

1. أحمد ماهر، مقال متاح على الموقع <http://sst5.com/readarticle-asp?ARTTD=1482&SECID=40> تم الاطلاع عليه في 2023/03/15 على الساعة 19:00.
2. حامد العنزي، التسرب الوظيفي المهدد الصامت لمبادرات سوق العمل، مجلة القافلة، العدد 60، سنة 2013، أرامكو السعودية،
<https://qafilah.com/ar/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b3%d8%b1%d8%a8-%d8%a7%d9%84%d9%88%d8%b8%d9%8a%d9%81%d9%8a/?highlight=%D8%A7D9%84%D8%AA%D8%B3D8%B1D8%A8%20%D8%A7D9%84D9%88%D8%B8D9%8A%D9%81D9%8A>، تاريخ الاطلاع: 2023/06/31 على الساعة 01:43.
3. **David Shriberg, Amy Shriburg**, *High-stakes testing and Drop out rates*, 2006,
<http://Web.gc.cuny.edu/humanities>.