

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع :

قياس أثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي في الشركة رفيق للترقية العقارية بالبويرة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الدكتور :
وعيل مولود

من إعداد الطالبة :
فطاني نصيرة

لجنة المناقشة:

د. دحمان محمد.....رئيسا

د. وعيل مولود.....مشرفا

د. زبير نورة.....ممتحنة

السنة الجامعية : 2018-2019

كلمة شكر

أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف الأستاذ وعمل
مولود الذي كان نعم الأستاذ و الموجه بنصائحه
القيمة في إتمام هذه المذكرة و جزاه الله كل خير ،
كما أشكر جميع موظفي مؤسسة رفيق للترقية
العقارية على كل المعلومات المقدمة من طرفهم
في سبيل إكمال هذه المذكرة ، و أشكر أعضاء
اللجنة المناقشة الكرام الذين تكرموا علينا بوقتهم
الثمين لاستكمال نقائص هذا العمل الذي نتمنى
إن يكون في المستوى . أشكر كل من ساعدني
من قريب أو من بعيد .

إهداء

أهدي هذا العمل لكل من كان
له الفضل في إتمامه ، و قدم لي
يد العون و الدعم و المساندة
من قريب أو من بعيد . إليكم
جميعاً أهدي ثمرة جهدي بعد الله
سبحانه و تعالى .

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قياس أثير ضغوط العمل على التسرب الوظيفي داخل المنظمة لدى الموظفين في ش ذ م م رفيق للترقية العقارية بالبوية ، وقد وضعت في الدراسة عدة فرضيات لها علاقة بأثر مصادر ضغوط العمل بالتسرب الوظيفي .

و قد تم تصميم الاستبيان الخاص بهذه الدراسة و وزع على عينة من الموظفين في المؤسسة حيث توصلت هذه الدراسة الى نتائج و حقائق مختلفة كان أهمها أن هناك علاقة واضحة بين عدم استقرار الموظفين و الضغوط المفروضة عليهم داخليا و خارجيا و كذلك عدم التوافق بين المؤهلات و القدرات مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها الموظف ما يوجه الموظف للتسرب الوظيفي .

إلا أنه يمكن للمؤسسة تحويل هذه الضغوط من سلبية الى ايجابية و ذلك بإدارتها و الحفاظ على المستوى الطبيعي لها و ذلك يكون بخلق توازن بين قدرات الفرد الموظف و متطلبات الوظيفة و هذا ما يسمح بجعل هذه الضغوط دافع للعمل من جهة و مانع للتسرب الوظيفي من جهة أخرى .

Résumé de l'étude

Résumé

Cette étude à cibler la connaissance des effets des pressions professionnelles qui ont conduis les employeurs à l'abondant de leurs postes de travail .

Cette étude à été faite au niveau de la SARL RAFIK PROMOTION IMMOBLIERE à bouira . Et sur la base des hypothèses ayant trait avec les effets des paramètres de pression professionnelle sur la fuite fonctionnelle.

Nous avons conçu une enquête spéciale à cette étude qui a été mise à la disposition des employeurs de l'entreprise ; et suite à ce là des différentes résultats apparues est été les suivantes : une relation apparu entre l'instabilité des employeurs et les paramètres de pression professionnelle en premier lieu. et l'incompatibilité entre les capacités (savoir, savoir faire et savoir être) et les besoins de l'employeur et les exigence de poste de travaille qui occupe en deuxième lieu .

Mais l'entreprise 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 de niveau idéale des pressions fonctionnelles et ce là on criant 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 .



الفهرس

الصفحة	المحتويات
	الملخص
	الملخص باللغة الفرنسية
	الشكر و الإهداء
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ-خ	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول : ماهية ضغوط العمل
04	المطلب الأول : مفهوم ضغوط العمل و أشكاله
04	أولا : مفهوم ضغوط العمل
05	ثانيا : أشكال ضغوط العمل
07	المطلب الثاني : مصادر ضغوط العمل
10	المطلب الثالث : مراحل ضغوط العمل و النماذج المفسرة له
10	أولا : مراحل ضغوط العمل
11	ثانيا : النماذج المفسرة لضغوط العمل
17	المبحث الثاني : ماهية التسرب الوظيفي
18	المطلب الأول : مفهوم التسرب الوظيفي
20	المطلب الثاني : أسباب التسرب الوظيفي
22	المطلب الثالث : طرق حساب معدلات التسرب الوظيفي و تكاليفه
22	أولا : طرق حساب معدلات التسرب الوظيفي
25	ثانيا : تكاليف التسرب الوظيفي
27	المبحث الثالث : ضغوط العمل و علاقتها بالتوجه نحو التسرب الوظيفي
28	المطلب الأول : مستويات ضغط العمل التي قد ينجم عنها تسرب وظيفي

30	المطلب الثاني : تأثير ضغوط العمل المورد البشري
33	المطلب الثالث : سبل مواجهة ضغوط العمل لتفادي التسرب الوظيفي
36	خلاصة الفصل الأول
37	الفصل الثاني : الاطار التطبيقي لأثر لضغوط العمل على التسرب الوظيفي
38	تمهيد
39	المبحث الأول : تقديم المؤسسة
40	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة و المشروع
40	أولا: التعريف بالمؤسسة
41	ثانيا : تقديم المشروع
43	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي
45	المبحث الثاني : دراسة ميدانية
45	المطلب الأول منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية
48	المطلب الثاني : تفرغ وتحليل البيانات
66	خلاصة الفصل الثاني
68	خاتمة
68	النتائج
69	التوصيات
70	أفاق الدراسة
71	قائمة المراجع
74	الملاحق

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
-01-	ميزان الضغوط	05
-02-	نموذج ميتشجان (كاتنزركان)	12
-03-	نموذج أندرو سيزلاقي و مارك جي دلاس	13
-04-	نموذج دافيد و آخرون	15
-05-	مستويات ضغط العمل	29
-06-	عناصر الاحتراق النفسي	32
-07-	الهيكل التنظيمي	44

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
47	مصادر فقرات الاستبيان	-01-
48	طبيعة الجنس لدى أفراد العينة	-02-
49	فئات العمر لدى أفراد العينة	-03-
50	الحالة العائلية للموظفين	-04-
50	عدد الأفراد اللذين يعيلهم الموظف	-05-
51	المهنة	-06-
52	الخبرة المهنية للموظفين	-07-
53	المستوى التعليمي للموظفين	-08-
54	عبء و ظروف العمل	-09-
56	نظام الأجور و الحوافز	-10-
59	الهيكل التنظيمي	-11-
61	التسرب الوظيفي	-12-
65	اختبار الفرضيات الثالثة	-13-

قائمة الملاحق

الرقم	الملاحق
01	الاستبيان



المقدمة

يتسم العصر الحديث بتزايد الضغوط المفروضة على الأفراد و المنظمات ، و تسعى المنظمات لمواجهة تلك الضغوط بما يضمن لها البقاء و الاستمرار ، و مما يساعدها على إدارة ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء و زيادة الفعالية و تعزيز الأداء للمنظمة و بما يؤدي إلى تحسين جودة العمل أو الخدمة المقدمة ، و بالتالي رفع الكفاءة .

إن الشخص يقضي معظم وقته في العمل و يجري هذا العمل في منظمات مختلفة قد تكون الجامعة ، المصنع أو أي مؤسسة أخرى و وجود الشخص في تلك المنظمات يقضي أن يجعل الشخص يعمل في بيئة تملي عليه شروطها و تفرض عليه نوع من القلق و الخوف ، فالتعلم على الآلات الحديثة ، التأقلم مع جو العمل ، طبيعة العمل الملحق على عاتقه و شدة الإيقاع الذي يجب أن يعمل به لينجز عمله و غير ذلك ، كل ذلك يخلق لديه مشاعر كثيرة و متعددة مليئة بالإحباط و الصراع النفسي و التردد و الشك 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 و انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد و اتجاهاتهم و أدائهم في العمل فيظهر هذا الأثر في ملاحظة بعض السلوكيات الغير المرغوبة مثل : زيادة نسبة الخطأ ، زيادة حوادث العمل ، انخفاض الإنتاجية و زيادة نسبة الغياب ثم تزيد حدة هذه الآثار بزيادة مستوى هذه الضغوط لتصل إلى انخفاض الشعور بالانتماء و تمس الولاء التنظيمي و تزيد الضغوط إلى أن ينجم عنها ترك الموظف للعمل أو ما يسمى بالتسرب الوظيفي و هو 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 مستوى المؤسسة ، وعليه فإلذ هناك العديد من الجهود التي تبذل في سبيل الحد من هذه الظاهرة وأبعادها ومظاهرها المختلفة. هذا من جهة

من جهة أخرى حاولنا تطبيق هذه الدراسة على مجال البناء و التعمير و بالأخص مؤسسات الترقية العقارية التي تواجه هذا المشكل حقيقة على أرض الواقع و يمثل عقبة في طريقها نحو النمو و التقدم ، و أكثر المشاكل التي تواجهها المؤسسات العقارية هي أوقات التسليم التي تعتبر بدوها ضغط مفروض على المؤسسة و سوء التسيير يجعلها بدورها تحولها إلى جهة المورد البشري الذي يبحث عن الهروب منه في أول فرصة سانحة له .

و من هذا المنطلق و ضمن هذا الإطار تندرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي :

ما مدى تأثير ضغوط العمل على التسرب الوظيفي بصفة عامة و ما مدى تأثير ضغوط العمل على تسرب موظفي ش ذ م م رفیق للترقية العقارية على الخصوص؟

و التي تفرعت منها بعض الأسئلة الثانوية :

- ◀ ماهية التسرب الوظيفي
- ◀ ماهية ضغوط العمل
- ◀ طبيعة العلاقة بينهما و واقع كل منهما في ش ذ م م رفیق للترقية العقارية .

قصد الإجابة على هذه الأسئلة وكمنطلق البحث يمكننا طرح الفرضيات التالية :

- ◀ ليس كل الضغوط المهنية ينجم عنها تسرب وظيفي
- ◀ هناك علاقة بين مصادر ضغوط العمل و التسرب الوظيفي
- ◀ يوجد أثر يعزى إلى الخبرة و عدد الأفراد اللذين يعيّلهم الموظف

أهمية الدراسة :

- ◀ معرفة ماهية ضغوط العمل ومدى تأثيرها على رغبة الموظفين في البقاء في المؤسسة من عدمها .
- ◀ معرفة الواقع الفعلي لمستوى ضغوط العمل لدى موظفي ش ذ م م رفیق للترقية العقارية ولاية البويرة ، كون هذه الدراسة ميدانية .
- ◀ معرفة مصادر ضغوط العمل في ش ذ م م رفیق للترقية العقارية ولاية البويرة و مدى تأثيرها في نسب التسرب الوظيفي .

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة فيما يلي :

- ◀ توضيح ماهية كل من ضغوط العمل و التسرب الوظيفي مع التعرض إلى مختلف المحددات والعوامل المؤثرة فيهم .
- ◀ إبراز الدور و القيمة الحقيقية لإدارة ضغوط العمل في المؤسسة و التحكم في مستوياته .
- ◀ هدفنا من تقديم الاستبيان على الموظفين في الدراسة الميدانية لقياس مستوى الضغوط المهنية المفروضة عليهم و معرفة مصادرها ومدى تأثيرها على رغبتهم في ترك العمل بهدف الوصول إلى أهم النتائج التي ينبغي على الإدارة

و المسئولين مراعاتها .

أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره والتي يمكننا تلخيصها في مجموعتين إحداهما ذاتية والأخرى موضوعية.

الأسباب الذاتية :

الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.

تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير الظروف الملائمة لتخفيف الضغوط عليه و بالتالي توفير نوع من الاستقرار له في المؤسسة و إبعاد فكرة التسرب من ذهنه .

كوننا موظفة في المؤسسة التي أجرينا فيها دراستنا، فهذه الدراسة تساعدنا على معرفة الضغوط التي يواجهها الموظفين و مصادرها سواء كانت من وظيفتها، من أجزائها، الهيكل التنظيمي.... إلخ و التي تؤدي بدورها إلى التسرب الوظيفي ، أي بصفة عامة معرفة ماهية الضغوط الموجودة في المؤسسة و مصادرها وتأثيرها على رغبة الموظفين في ترك العمل بالمؤسسة ، واستغلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة من أجل التحسين أكثر لتحسين ظروف العمل و تفادي التسرب الوظيفي .

الأسباب الموضوعية:

إبراز أهمية إدارة ضغوط العمل و التحكم في مستوياتها وتأثيرها على نسب التسرب الوظيفي للموظفين. غياب الاستقرار في بعض المؤسسات راجع إلى غياب الاهتمام بأسباب التسرب الوظيفي للموظفين و التي من أهمها ضغوط العمل .

حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة حددنا مجال بحثنا بما يلي :

أولا :الحدود الموضوعية

لقد اقتصر هذا البحث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بضغوط العمل و تحديد مصادره المتمثلة في : عبء و ظروف العمل ، نظام الأجور و الحوافز و الهيكل التنظيمي ، ومدى تأثير هذه الأخيرة على نسب التسرب الوظيفي في المؤسسة .

ثانيا : الحدود المكانية

لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على شذم م رقيق للترقية العقارية ولاية البويرة .

ثالثا : الحدود الزمنية

لقد تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2018 – 2019 .

رابعا : وسائل وأدوات الدراسة

لقد اعتمدنا على مجموعة من الوسائل والأدوات في الجانب النظري والتطبيقي :

1 -في الجانب النظري: للحصول على المعلومات تم الاعتماد على :

المسح المكتبي لكل من الكتب ، المجلات و المذكرات..... الخ ومختلف المراجع التي لها صلة بالموضوع .

2 -في الجانب التطبيقي :

◀ الاستبيان لجمع البيانات من عينة البحث المختارة بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة فيه .

◀ المقابلة الشخصية مع بعض الموظفين ولقد وظفنا مجموعة من الأدوات المتمثلة في : الجداول لعرض بعض

المتغيرات وتفرغ بيانات الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة ، إحصاءات وأرقام خاصة بالمؤسسة محل الدراسة من

خلال الوثائق المتحصل عليها.

خامسا : الدراسات السابقة

من خلال بحثنا في المكتبات والانترنت صادفنا الدراسات التالية :

1- تأثير الدخل الفردي للعمال على التسرب الوظيفي : مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية من إعداد الطالبة : تسابت منال و 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 او

الراتب، الحوافز المادية والمكافآت المالية.

2- تأثير ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي : مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية من

إعداد الطالب : إبراهيم عز الدين ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،
قسم علوم التسيير .

يضم هذا البحث ثلاثة فصول، تطرق فيها الباحث إلى ضغوط العمل تعريفها وأهميتها وكذلك مصادرها والنماذج المفسرة لها و حاول التعرف على الالتزام التنظيمي من خلال تعريفه و تبيان أهميته و خصائصه ثم ذهب للبحث عن الروابط المشتركة بين المتغيرين، و من ثم طبيعة العلاقة بن ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، و حاول إسقاط هذه النظرية على المؤسسة الاستشفائية : زيوشي محمد في الجانب التطبيقي للدراسة .

3- اثر الضغوط المهنية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية : مذكرة تخرج ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تخصص: تربية حركية عند الطفل و المراهق من إعداد الطالب : المكّي باهي تحت إشراف الدكتور : عبد المالك شتيوي . جامعة محمد خيضر، بسكرة، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية. واجري الدراسة الميدانية في بعض ثانويات الوادي .

في الفكرة الرئيسية لهذا البحث بينت لنا عدة معوقات تمثل ضغوط مهنية و تحلق الأثر السلبي على الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية و تمنعهم من مواولة عملهم بالأداء المطلوب .

سادسا : المصطلحات المفتاحية الواردة في الدراسة

لغرض إزالة أي غموض أو التباس في استخدام بعض المصطلحات المهمة في هذه الدراسة ارتأينا تعريفها:

ضغوط العمل : ضغط العمل هو مجموعة من العوامل المختلفة (نفسية ، اقتصادية ، اجتماعية ، ...) تأتي من خارج بيئة العمل أو من داخل بيئة العمل و التي تؤثر سلبا على العامل مما يترتب عليها أمراض مختلفة كالتوتر ، ضغط الدم ، السكر ،... الخ و الذي يدفع العامل بالشعور بوجود تهديد يدفعه إلى ترك العمل و التخلي عن منصبه و ذلك لشعوره أن المهام الموكلة له تفوق قدراته و طاقته .

التسرب الوظيفي : نتيجة لعدم التوافق بين القدرات و الحاجات المهنية للموظف و المتطلبات المتعلقة بالقدره على العمل أي الجوانب العامة لبيئة العمل .

الرضا الوظيفي : الحالة الشخصية للفرد و التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.

الأداء الوظيفي: حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين.

الكفاءة: هي الاستعمال الأمثل للموارد.

الفعالية: هي بلوغ الأهداف باستعمال الموارد المتاحة.

سابعاً : المنهج المتبع في الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي و المنهج الإحصائي إذ يعتبران أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع ففي:

الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يسمح لنا باستعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بضغط العمل و التسرب الوظيفي ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف مصادر ضغوط العمل ومستويات التسرب الوظيفي للموظفين.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الإحصائي وهذا من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الترقية الجزائرية متخذين ش ذ م م رفيق للترقية العقارية كنموذج.

ثامناً : هيكل البحث ومشملاًته:

للإجابة على إشكالية الموضوع واختبار فرضياته تم تقسيم هذا البحث إلى فصل نظري و فصل تطبيقي يشتمل الجانب النظري على:

الفصل الأول: تحت عنوان " الإطار المفاهيمي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي " يتضمن ثلاثة مباحث تعالج مفاهيم حول ضغوط العمل ، التسرب الوظيفي و العلاقة بينهما .

أما الجانب التطبيقي فيحتوي على :

الفصل الثاني: تحت عنوان " الإطار التطبيقي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي " يتضمن مبحثين يعالجان تقديم المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة بالإضافة إلى تفرغ وتحليل الاستبيان الموجه لأفراد العينة المختارة .

الفصل الأول : الإطار

المفاهيمي لأثر ضغوط

العمل على التسرب

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

فخصصنا هذا الفصل لإيضاح هذه المصطلحات و تحديد الإطار المفاهيمي لكل منها و كذلك البحث عن طبيعة العلاقة بينها و الفرد و كذلك تأثير كل منهما على الأخرى .

فقسنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول خصصناه لضغوط العمل أين عرضنا المفهوم اللغوي و الاصطلاحي له ، أشكاله و عرضنا مصادره و مختلف النماذج المساعدة على تفسيره . و خصصنا المبحث الثاني لمفهوم التسرب الوظيفي إذ حاولنا إيضاح مفهومه ، أسبابه و طرق حساب معدلاته و تكاليفه . أما الفصل الثالث خصصناه لدراسة العلاقة بين هذين المتغيرين و ربطنا في المطلب الأول منه كل من مستويات ضغط العمل و التسرب الوظيفي ثم تعرفنا على الآثار الايجابية و السلبية و أخيرا علاقة ضغوط العمل بالتوجه للتسرب الوظيفي .

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

تمهيد:

يعتبر العمل في التنظيمات الإدارية مصدراً للضغوط والتوترات التي يشعر به العاملون في مختلف المستويات الإدارية، إذ يشعر الكثير من العاملين بالإرهاق النفسي وحالات من عدم التوازن النفسي والجسمي، مما يؤثر عليهم، وعلى مستوى أدائهم الذي يقومون به بشكل سلبي. وتنطلق دواعي اهتمام الإدارة بهذا الموضوع من مناظير عديدة وهي :

1- المنظور الإنساني : تتحمل التنظيمات الحديثة مسؤولية اجتماعية كبيرة، توجب عليها التعامل مع العاملين فيها بطرق إنسانية، ورعايتهم كثروة بشرية لا يمكن أن يتم العمل إلا بها، فما يميز الإدارة الحديثة هو الشعور الكبير بالمسؤولية الاجتماعية التي تتحلى بها، وتوجب عليها الاهتمام برعاية العاملين وصحتهم النفسية والجسدية.

2- المنظور الإنتاجي : يجب أن تدرك الإدارة الحديثة إن لها مصلحة للاهتمام بالعامل وصحته، ذلك لأن الإنتاجية محصلة لصحة العامل الجسدية والنفسية .

3- المنظور الابتكاري: يرتبط الإبداع والابتكار والقدرة على تحمل المسؤولية بسلامة العقل والجسم، فالعقل السليم في الجسم السليم .

4- المنظور المالي أو الربحي : يرتبط معدل العائد على الاستثمار كمحصلة نهائية للإنتاجية، بسلامة وصحة الأفراد من عدة جوانب، أوضحها أن التنظيمات التي يعمل فيها أفراد أصحاء، لا تتكلف ولا تتحمل مصاريف علاج كبيرة، ولا تخسر نتيجة تغيب العمال، بسبب المرض أو التسرب. أما السبب الآخر فهو أن المردود المالي يرتبط بمساهمات الأفراد القادرين على العمل المبدع والفكر الخلاق.

وبالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع "ضغوط العمل" وانتشار هذا المصطلح في أيامنا هذه، فإنه يتعرض للخلط وسوء الفهم وتباين مفهومه بين شخص وآخر، ومن ثم يصعب وضع تعريف له يقبله الجميع وكذلك سنعطي صورة عن مختلف الأشكال التي تأخذها ضغوط العمل في المطلب الأول ثم سنعرض مصادرها داخل المنظمة، فغموض الدور، والمستقبل الوظيفي وبيئة العمل المادية... الخ كلها عوامل تؤدي إلى ضغط العمل داخل المنظمة، في المطلب الثاني. أما المطلب الثالث خصصناه لمراحل ضغوط العمل والنماذج المفسرة لها، إذ يتعامل الباحثون مع ضغوط العمل وتأثيرها على الفرد على أساس التكامل والتداخل بين العقل والجسم، أو تفاعل الجانب الفسيولوجي مع الجانب الانفعالي أو على أساس الاستجابة للطرفين وعليه يمكن إدراج بعض النماذج التي تناولت مسألة الضغوط وفسرتها.

المطلب الأول : مفهوم ضغوط العمل و أشكاله

أولاً: مفهوم ضغوط العمل

- لغويا : تعود كلمة ضغوط (SSERTS) إلى الكلمة اللاتينية (SEGNIRTS) و تعني يسحب بشدة . و هي متداولة منذ القرن السابع عشر إذ استعمل كمرادف للقلق و التوتر و الألم و الصعوبات و دخل في مجال الاقتصاد في القرن الثامن عشر أين استعمل كمرادف للجهد المكثف أي العمل فوق طاقة الفرد ما يخلق لديه ضغط .¹

أما ضغوط العمل اصطلاحا فقد تعددت تعارفها و لم يتفق جميع الباحثون على تعريف موحد لها إذ يعود السبب لاختلاف نظرة كل باحث إلى ضغوط العمل ، فبعضهم ركز على البيئة الخارجية للفرد و اعتبرها مصدرا رئيسيا لضغوط العمل و بعضهم ركز على مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد و قد اعتبرها آخرون ناشئة عن صعوبات و معوقات تقف أمام الفرد حيث تنشأ الضغوط نتيجة مواقف سلبية و البعض أضاف أنها تنشأ عن فرص يستطيع الفرد أن يستغلها أي مواقف ايجابية.

كما عرف (لوثانز) ضغط العمل على أنه الاستجابة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة ، أما (بارن) فقد عرفه بأنه الاستجابة للمواقف الضاغطة للمسؤوليات أو التهديدات الحقيقية أو التصورية التي تنشأ عن البيئة.

و يعرف (سيزلاجي 1991 ، 180) و آخرون ضغوط العمل بأنها : تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد و ينتج عوامل في البيئة الخارجية أو في المنظمة أي بيئة العمل نفسها أو الفرد نفسه . كما عرفها (عبد الباقي 2001، 284) بأنها عبارة عن ردود أفعال الفرد إزاء المؤثرات المادية و المؤثرات النفسية و تكون ردود الفعل هذه متمثلة بالخوف و الارتجاف و زيادة ضغط الدم و الارتباك و غياب الذاكرة و غيرها .

و يوضح (العديلي ، 1991 ، 241) ضغط العمل بأنه الجانب النفسي و التغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد و عندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقة وإمكانياته و هذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه²

¹ عبد العزيز عبد المجيد محمد، سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي، مركز كتاب النشر، القاهرة، 2005، ص : 18.

² معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، إدارة الصراع و الأزمت و ضغوط العمل ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2008 ، ص: 106 ، 107 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

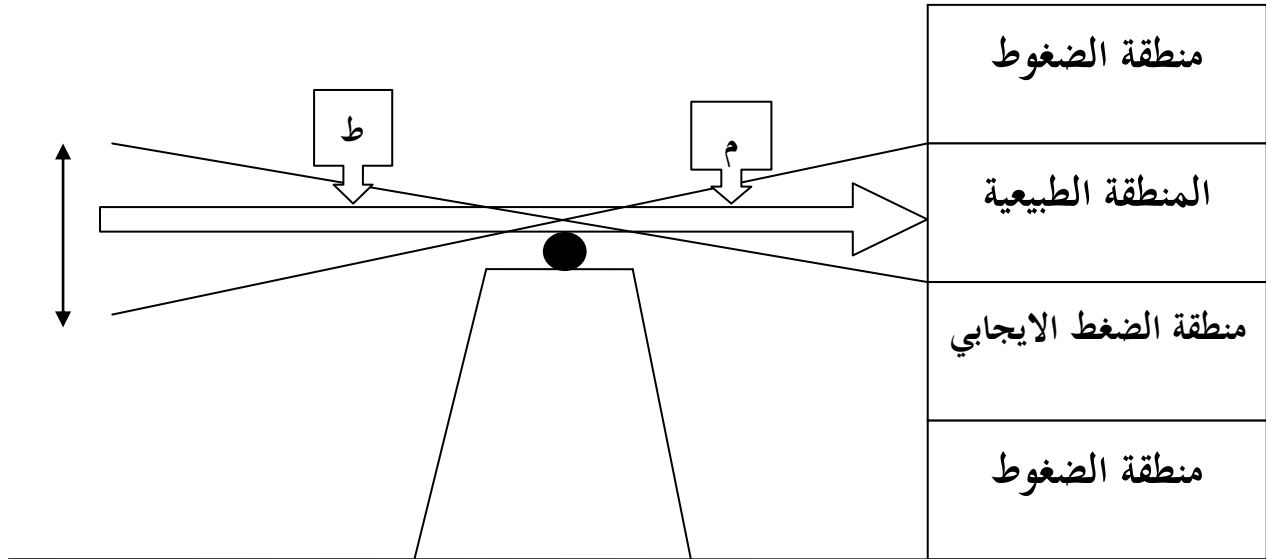
و عليه يمكن القول أن ضغط العمل هو مجموعة من العوامل المختلفة (نفسية ، اقتصادية ، اجتماعية ، ...) تأتي من خارج بيئة العمل أو من داخل بيئة العمل و التي تؤثر سلبا على العامل مما يترتب عليها أمراض مختلفة كالتوتر ، ضغط الدم ، السكر ، ... الخ و الذي يدفع العامل بالشعور بوجود تهديد يدفعه إلى ترك العمل و التخلي عن منصبه و ذلك لشعوره أن المهام الموكلة له تفوق قدراته و طاقته .

ثانيا : أشكال ضغوط العمل:

يمكن القول أن هناك ثلاث حالات تنتج من مقارنة الإمكانيات و المتطلبات و ناتج المقارنة يعكس هل يوجد ضغوط عمل أم لا و تتمثل هذه الحالات في ما يلي :

أ. حالة التوازن : في هذه الحالة نستطيع التوفيق بين متطلبات الحياة من جانب و الموارد و الإمكانيات المتاحة من جانب آخر و تحقيق التوازن بين الجانبين ، و لا يعني هذا بالضرورة أن يضل الميزان أفقيا دائما فلا مانع أن تتأرجح كفتي الميزان إلى أعلى و أسفل في منطقة التوازن و التي سنشير إليها بالمنطقة الطبيعية و التي تختلف من شخص لآخر .

شكل رقم 01: ميزان الضغوط



م: الموارد و الإمكانيات

ط: متطلبات الحياة

المصدر : أحمد ماهر ، كيفية التعامل مع و إدارة ضغوط العمل

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

هناك تغيرات في متطلبات الحياة و الموارد المتاحة و لكن على الرغم من ذلك يظل التوازن موجود في المنطقة الطبيعية

ب. حالة الضغوط : في حالة زيادة متطلبات الحياة و زيادة صعوباتها و تهديدها و عندما نواجه بعدم القدرة على الموازنة بين متطلبات الحياة و الموارد و بين الإمكانيات المتاحة ففي هذه الحالة تميل كفة متطلبات الحيات لتدخل في منطقة الضغوط ، كما تنشأ الضغوط أيضا من قلة المتطلبات التي تثيرك و التي تؤدي في النهاية إلى الملل و الإحباط ، و في هذه الحالة تميل كفة الموارد و الإمكانيات عن كفة متطلبات الحياة .

قلة متطلبات الحياة بالنسبة للموارد و الإمكانيات المتاحة و بالتالي يظهر الملل و الإحباط كإحدى صور الضغوط .

ج. حالة الضغط الايجابي : و تظهر حالة زيادة الموارد و الإمكانيات المتاحة عن متطلبات الحياة و برغم وجود حالة عدم التوازن إلا أنها حالة مرغوبة و يمكن النظر للضغط الايجابي كامتداد للمنطقة الطبيعية ، و تختلف هذه الحالة عن حالة الضغط الناتجة عن قلة متطلبات الحياة ، حيث تعكس حالة الضغط الايجابي الثقة و القدرة على التحكم و التصرف في المهام و المتطلبات .

زيادة الموارد المتاحة عن متطلبات الحياة فينتج عن هذا الوضع بالثقة في النفس و القدرة على مواجهة الأمور و تظهر منطقة الضغط الايجابي .³

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

- ◀ يضعف القدرة على اتخاذ القرار السليم و تزيد في ظلله القرارات الرعناء التعسفية
- ◀ نندم على ما نفعل
- ◀ تزيد حساسيتنا فنثور لأتفه الأسباب
- ◀ يميل بنا نحو العزلة والابتعاد عن الناس
- ◀ تزداد قابلية السلوك لأن يكون عدوانيا سواء بالكلام أو بالأفعال فنصبح عرضة للوقوع في الخطأ بحق الآخرين بسهولة أكبر
- ◀ لا نستمتع لأولادنا وزوجاتنا، نرد على طلباتهم بانفعال، ننسى المواعيد والارتباطات الخاصة بهم ، ونضيع الأشياء

³ أحمد ماهر ، كيفية التعامل مع و إدارة ضغوط العمل ،الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية، 2005 ، ص : 11 - 14 .

المطلب الثاني : مصادر ضغوط العمل

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

أولاً-العوامل البيئية : إن العوامل البيئية لها أثر في مستوى الضغط الذي 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 وغلاء المواد أو على مدى توافر السلع الاستهلاكية وعليه فإنه ستؤثر على مستوى دخل الأفراد العاملين مما ينتج قلق وضغط.

2- التطور والتقدم التكنولوجي وتسارعه : إن الحاسب الآلي والتقنيات الحديثة التي أدخلت على العمل أدت إلى شعور الفرد بالتهديد والضغوط 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 بالضغوط.⁴

ثانياً: العوامل التنظيمية:

تعتبر العوامل التنظيمية من أهم المصادر المسببة لضغوط العمل إذ نذكر منها:

1- طبيعة العمل : تتفاوت المهن من حيث المسؤوليات ، طريقة الأداء والنتائج المترتبة عن السلوك وهذا 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.⁵

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.

⁴ اللوزي موسى ، التطور التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان ، 2003 ، ص:11.

⁵ راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2002، ص: 97

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

3- صراع الدور: ينشأ عادة صراع الدور عندما يطلب منه العديد من الأعمال المتناقضة أو عندما تتعارض توقعات الدور مع بعض قيم الفرد ومبادئه أو عندما يفرض عليه القيام بأعمال يعتقد بأنها خارج نطاق عمله.⁶

4- عبء الدور: ويأخذ عبء الدور صورتين أساسيتين هما:

◀ **زيادة عبء الدور:** وتعني القيام بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح ويعمل وقتاً إضافياً لا يتحمّله ، أو يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي تتناسب مع مهاراته وقدراته ومؤهلاته ، وتشير زيادة عبء الدور أن كمية عمل زائدة ويسمى بالعبء الكمي ، وهناك شكل آخر لزيادة عبء الدور وهو صعوبة العمل و يسمى بالعبء النوعي، ويرجع ذلك إلى عدم توافر المهارات اللازمة لإنجاز مستوى أداء معين ، أو لعدم وضوح الإشراف والإدارة و يترتب على صعوبة العمل شعور الفرد بالتهديد والإحراج والإضراب وعدم الرضا الوظيفي كما يؤدي إلى بعض الأمراض الجسمانية.

◀ **انخفاض عبء الدور:** ومعناه أن 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 والشكاوي والعصبية والعزلة ، وبدراسة العلاقة بين زيادة عبء الدور وانخفاض عبء الدور والضغوط تبين أن المديرين الذين.

5- الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي من أحد مصادر ضغوط العمل 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 بضغوط داخل المنظمة.

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

⁶ ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 2003 ، ص 385

ثالثا: البيئة المادية:

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

1- درجة الحرارة والرطوبة: تكون الحرارة مصدرا للضغط في حالة تطرقها من حيث الزيادة أو الانخفاض، حيث أن العمل في جو بارد يؤدي إلى الإحساس بالبرد ويحدث تقلص في العضلات وعدم التناسق في حركة أصابع اليد، والعمل في مكان ترتفع فيه درجة الحرارة يسبب التعب والإرهاق وزيادة نسبة العرق وانخفاض درجة حرارة الجسم و إذا لم يكن حركة للهواء تسمح بتبخر هذا العرق وانخفاض درجة حرارة الجسم فإن حرارة الجسم تأخذ في الارتفاع المستمر، ودرجة الرطوبة تسبب شعور العامل. وان لم تكن هناك الوقاية الكافية تؤثر على تركيز العامل وكفاءته، في اتخاذ القرار السليم إلى جانب إمكانية تعرضه لبعض الأمراض.

2- الضوضاء: يعتبر الضجيج صورة من صور التلوث الهوائي والذي قد يسبب نوعا من الإزعاج أو الاضطراب إما بسبب شدته أو بسبب وقوعه بشكل مفاجئ أو بسبب استمراره، والتي قد تمنع الفرد من التركيز.

3- الضوء: من الواضح أن الإضاءة الجيدة تساعد على الإنتاج وعلى بذل مجهود أقل ، فإن الضوء الخافت يسبب الشعور بالاكنتاب، ومن المعروف أن هناك بعض الأعمال تحتاج إلى إضاءة أشد من بعض الأعمال الأخرى، وزيادة الضوء عن الحد المطلوب تسبب زغللة العين فان الضوء الغير مناسب لنوع العمل والمتغير في شدته والغير موزع توزيعا متساويا والمركز على عين العامل يؤدي إلى مشكلات الإبصار و إجهاد العين ويسبب متاعب نفسية وعضوية ويؤثر على الإنتاج والروح المعنوية.

4- مازال خطر الإشعاع محصورا في عدد قليل ممن يعملون في التشخيص والعلاج بالأشعة، وممن يعملون في مجال الطاقة الذرية ومن أخطاره أنه يسبب العقم و حروق جلدية بالإضافة إلى أمراض خطيرة على صحة العامل.

- مصادر التوتر الكيميائية: وتشمل المواد الكيميائية الخطيرة، الغازات والأبخرة... الخ.

- مصادر الضغط البيولوجية: البكتيريا والفيروسات... الخ⁷

⁷ فهيمة حمدي ، أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، جامعة أم البواقي ، 2013-2014 ، ص 10 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

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

رابعا: **العوامل الشخصية** : هي مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالموظف بصفته الذاتية و تقسم 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 و طبيعة شخصية الموظف و طريقة تفكيره مثل طموحاته.

- كما وجدت بعض الأبحاث أن هناك شخصيات حيوية و جادة في طباعها في العمل الدءوب و التسابق مع الزمن ، فهو يقرأ كتابه أثناء أكله ، يعمل أثناء مشاهدته التلفاز و يراجع ملفاته أثناء سفره ، إن هؤلاء الناس حتى في استمتاعهم بوقت الراحة يؤدون أعمال أخرى ، و إنهم في لقاءاتهم الاجتماعية يحاولون تطوير أعمالهم ، و عادة يتحمل هؤلاء درجات عالية ن التوتر و الضغط النفسي ، أو أنهم لا يشعرون مثلما يشعر الآخرون بجدة الضغط النفسي . فقد تجد شخصا مصابا بالبرد الا أنه يقوم بعمله على أحسن وجه . و لكن عندما يقع هؤلاء في أزمات يكون لها أثر كبير في حياتهم.⁸

المطلب الثالث : مراحل ضغوط العمل و النماذج التي تفسره

أولا: مراحل ضغوط العمل : المراحل التي يمر بها ضغوط العمل هي

1- الإنذار : و في هذه المرحلة حينما يواجه الفرد ضغطا بفعل مثير خارجي ينشأ نظام الضغط الداخلي استشارة وسائل الدفاع مثل زيادة ضربات القلب و ارتفاع معدل التنفس و ضغط الدم .⁹

2- المقاومة : عندما تستمر حالة الضغط يدخل الجسم في مرحلة المقاومة التي تشمل الشعور بالإجهاد ، القلق ، التوتر ، حيث يقاوم الشخص الضغط و قد يترتب على ذلك ضعف الطاقة ، عدم التركيز و ضعف القدرة على مقاومة الضغط ، و الأفراد يكونون أكثر عرضة للأمراض في هذه النقطة أكثر من وقت آخر .¹⁰

⁸ مقال لأحمد ماهر متاح على الموقع <http://sst5.com/readarticle.aspx?ARTTD=1482&SECID=40> في 2019-04-12 على 20:00

⁹ معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، مرجع سابق ، ص: 125.

¹⁰ محمد عبد القادر علام ، مجلة دراسات أمنية ، أكاديمية ناصر العسكرية العليا ، العدد 1 ، ديسمبر 2009 ، ص 58

3- الاستنزاف : مع استمرار الضغط و عدم تمكن الفرد من التكيف و التغلب عليها يستنزف الفرد طاقته و قدراته و تنهار نظم التكيف و قد أشار هانس أن ضغط العمل ليس مجرد توتر عصبي و ليس مجرد قلق و ليس بالضرورة أن يكون له نتائج ايجابية ، إن غياب التوتر كليا يعني الموت (حريم 2004- ص 387)¹¹

ثانيا : النماذج المفسرة لضغوط العمل :

هناك العديد من النماذج المفسرة لضغوط العمل من أهمها :

1- نموذج فرانك و روجرز كوب 1974:

يشير هذا النموذج إلى وجود نوعين من عدم المواءمة بين الفرد و البيئة ، و التي يتوقع أن تؤثر سلبا على صحة و رضا الموظفين : النوع الأول من عدم المواءمة يتمثل في عدم تطابق حاجات الفرد و تفضيلا ته مع مكافآت المنظمة الوظيفية و ما تقدمه من مزايا جانبية ، أما النوع الثاني فيتمثل في عدم التطابق بين مهارات الفرد و قدراته و متطلبات شغل الوظيفة أو العمل ، و في كلا النوعين فان الخلل المتمثل في عدم تطابق حاجات الفرد و مكافآت المنظمة و شروط شغل الوظيفة قد يؤدي إلى حدوث الضغط لدى الفرد في العمل .

2- نموذج ميتشجان (كاتنركان) :

يشير هذا النموذج إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر على درجة تعرض الفرد للضغوط و استجابة له ، أول هذه العوامل البيئية و التي تتضمن نوعين :

النوع الأول هو **البيئة الموضوعية** و ما تحويه من عوامل متعلقة بيئة العمل المادية مثل المكتب و وسائل الصحة و السلامة في المنظمة ، أما النوع الثاني هو **البيئة النفسية** و تتضمن العوامل التي تشير إلى درجة تعرض الفرد للاضطرابات النفسية مثل القلق و الشعور بالاكئاب و اضطرابات النوم... الخ.

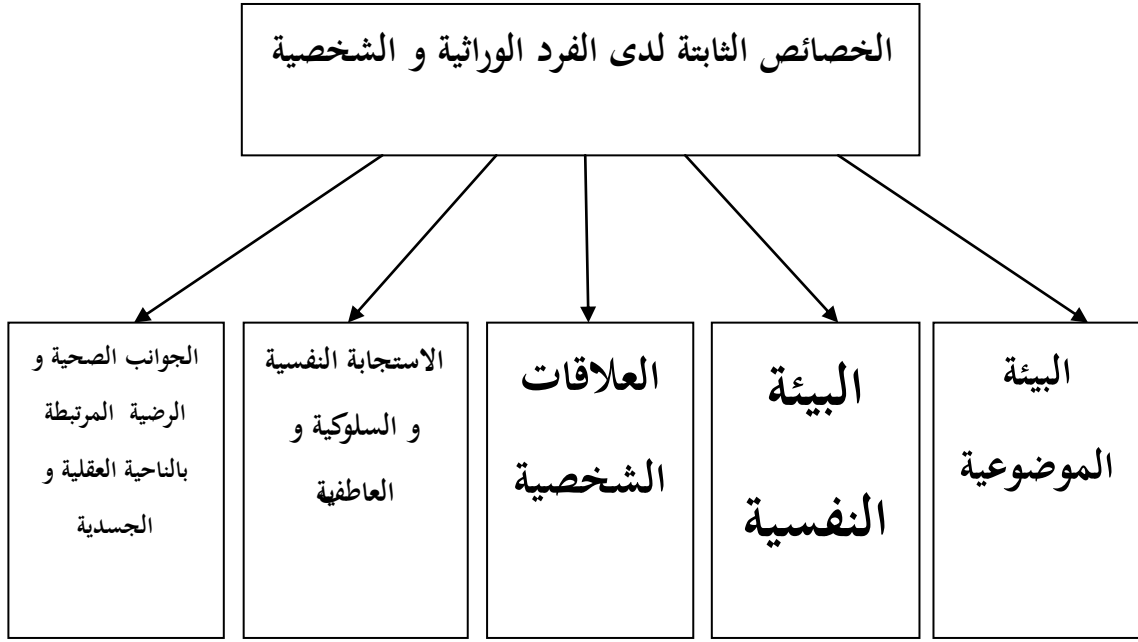
و يتوقف هذا التأثير لهذه العوامل البيئية على درجة الضغوط لدى الفرد أو الأفراد و على مدى إدراكهم لها ، و الذي يتأثر بدوره بالفروق الفردية بينهم و التي مصدرها طبيعة الاستجابات النفسية و السلوكية و العاطفية الموجودة لدى الفرد و التي تؤثر على الأسلوب الذي يستجيب به الأفراد نحو هذه المؤثرات البيئية و كذلك الجوانب الصحية و المرضية المرتبطة بالناحية العقلية و الجسدية لهم بالإضافة إلى طبيعة الخصائص الوراثية و الشخصية ، و أخيرا العلاقات التي يتمتع بها

¹¹ معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، مرجع سابق ، ص 126

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

الأفراد في محيطهم البيئي ، حيث من الممكن أن تغير هذه العوامل استجابات الأفراد نحو المثيرات التي يتعرضون لها في داخل بيئة العمل¹²

الشكل رقم 02: نموذج ميتشجان (كاتترزكان)



المصدر : محمد عبد القادر علام ،مجلة دراسات أمنية

3- نموذج أندرو سيزلاقي و مارك جي دالاس 1987:

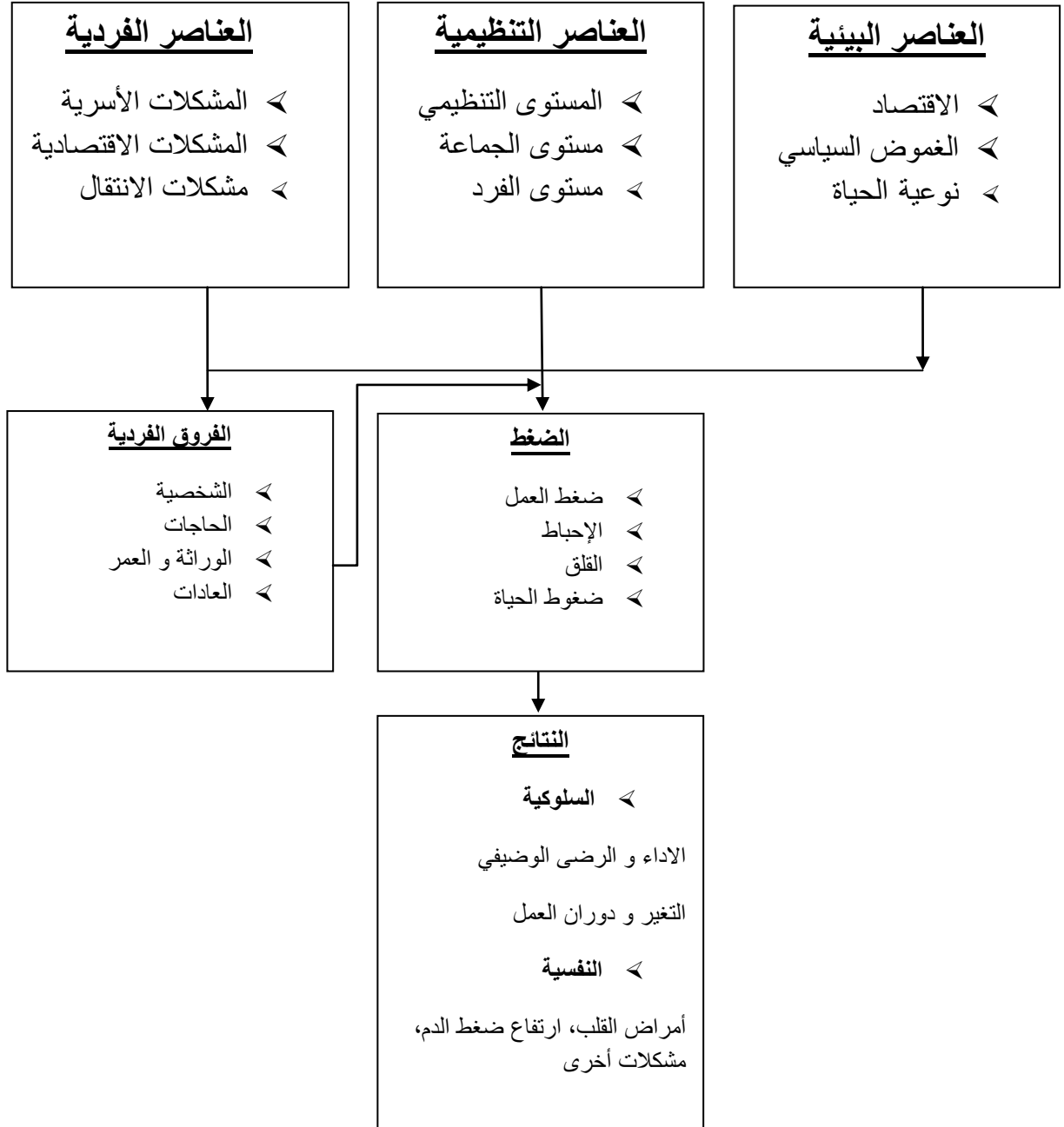
يشير هذا النموذج الى أن مصادر ضغوط العمل يمكن حصرها في ثلاثة فئات رئيسية هي :

1- عوامل خاصة بالفرد 2- عوامل خاصة بالمنظمة 3- عوامل خاصة بالبيئة

كما تلعب الاختلافات الفردية دورا هاما في الضغط مثل نوع الشخصية ، الحاجات ، الوراثة ، العمر ، العادات .

¹² محمد عبد القادر علام ، مرجع سابق ، ص: 60.

شكل رقم 03 : نموذج أندرو سيزلاقي و مارك جي دالاس



المصدر : محمد عبد القادر علام - مجلة دراسات أمنية

4- نموذج دافيد و آخرون 1999:

يشير هذا النموذج في تفسير الضغوط إلى عاملين :

1- العوامل التنظيمية : و تشمل :

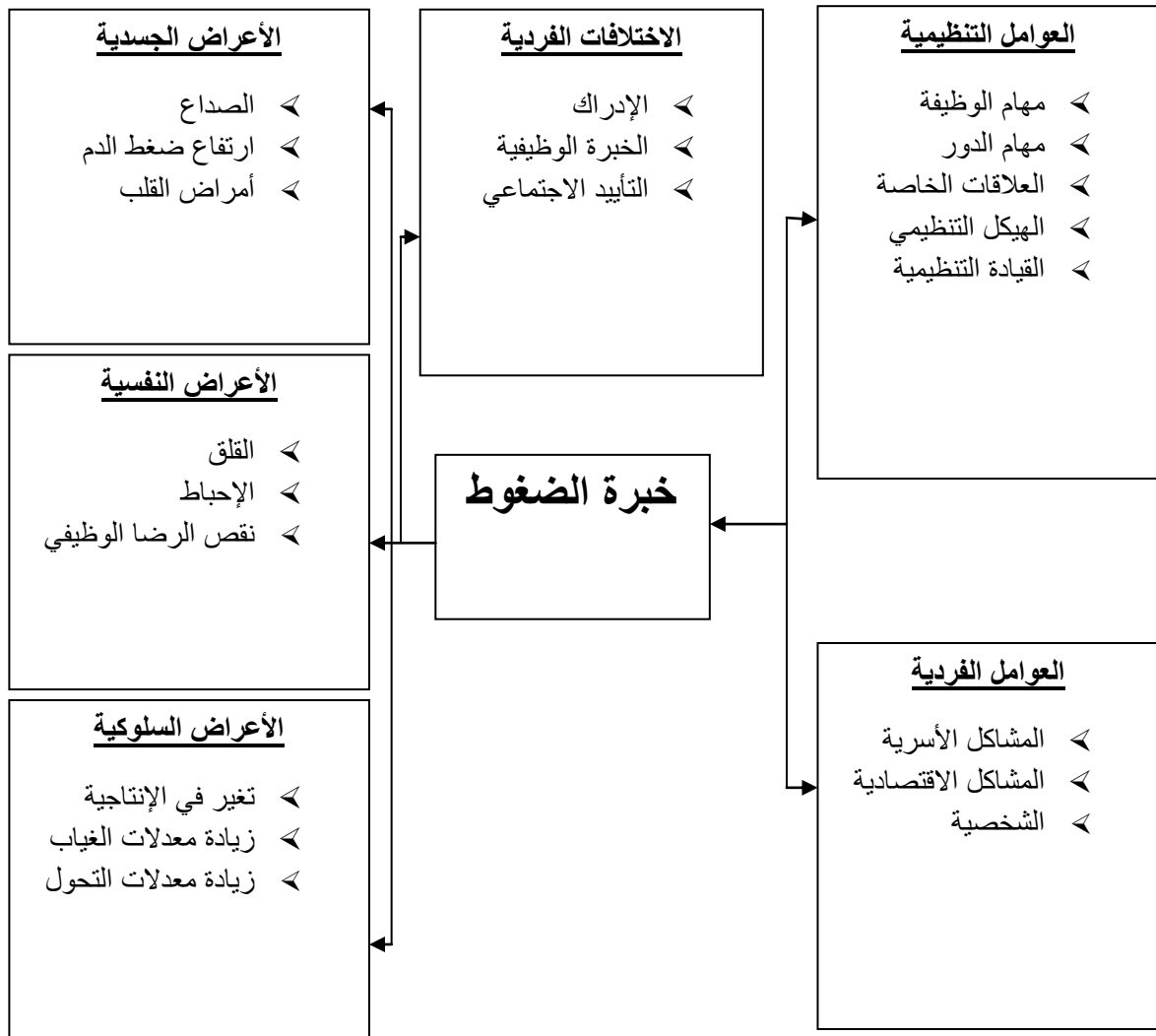
- ◀ مهام الوظيفة (تصميم الوظيفة ، اختلاف المهام ، درجة الآلية ، ظروف العمل ، توفير بيئة العمل)
- ◀ مهام الدور (صراع الدور ، عبئ الدور ، غموض الدور)
- ◀ العلاقات الخاصة (نقص الدعم الاجتماعي من الزملاء ، افتقار العلاقات الخاصة)
- ◀ الهيكل التنظيمي (نقص الفرص أو المشاركة في اتخاذ القرارات)
- ◀ القيادة الوظيفية

2- العوامل الفردية : و تشمل :

- ◀ مشاكل أسرية
- ◀ مشاكل اقتصادية
- ◀ طبيعة الشخصية

كما تلعب الاختلافات الفردية دورا هاما في الضغوط مثل الإدراك ، الخبرة ، الدعم الاجتماعي و نمط الشخصية .

شكل رقم 04 : نموذج دافيد و آخرون



المصدر : محمد عبد القادر - مجلة دراسات أمنية

خلاصة البحث :

من خلال عرضي لهذا البحث يتضح أن ضغوط العمل هي مثيرات تتواجد في بيئة الأفراد مما ينتج عنها ردود أفعال تنعكس على سلوكهم نفسيا و جسديا و في أدائهم لأعمالهم، و لها أنواع متعددة . ومن خلال التعاريف المقدمة سابقا أن ضغوط العمل هي عملية تبدأ بالإثارة و يتمثل في الإعاقة أو المشكل الذي يتعرض له الفرد فيتفاعل معه وينتج عنه ردة فعل نسميها الاستجابة إذ تتأثر هذه الأخيرة بعنصرين هما الإدراك و الفروق الفردية، و تمر بثلاث مراحل: الإنذار، المقاومة و الإنهاك. كما تصدر الضغوط من مصادر عدة تؤدي إلى تواجدها في بيئة العمل و كذلك قمنا باستعراض أهم النماذج المعتمدة في تفسير ضغوط العمل و التي يمكن للمؤسسة استخدامها لتفسير سلوكيات العمال وتحليل مشكل ضغوط العمل في المنظمة .

وتبدأ معالجة ضغوط العمل بإدراك الإدارة لمتطلبات العاملين بصفهم بشرا لهم احتياجاتهم التي يعملون على تلبيتها من المنظمة التي يعملون بها، لذا فإن معالجة الضغوط ينطلق من تحليل مبادئ المنظمة وفلسفتها الإدارية التي تؤمن بها في العمل، لتحقيق أكبر قدر من إشباع دوافع العاملين.

المبحث الثاني : ماهية التسرب الوظيفي

تمهيد

يمثل التسرب الوظيفي مشكلة إدارية وتنظيمية كبيرة له آثار سلبية على الفرد ، المجتمع والمنظمة، فهو يكلف المنظمة خسائر مادية ومعنوية، وهذا خاصة عندما يكون الأفراد المتسربون من ذوي الكفاءات العالية، وهذا بالتأكيد سيؤثر على أداء العاملين الباقين داخل المنظمة.

ان تسرب الموظفين وتخليهم عن مناصب عملهم لا يكون بالصدفة، بل هو نتاج تراكم مجموعة من العوامل التي تعرض لها العامل داخل منظمته والتي تدفع به لتخليه عن منصب عمله أو تقديمه للاستقالة بدون أي ضغط من احد ومنه جاء هذا المبحث ليتناول التسرب الوظيفي: كمفهوم، ومحاولة التعرف على أهم أسبابه، بالإضافة إلى التعرف على طرق حساب معدلات التسرب الوظيفي و تكاليفه.

المطلب الأول: مفهوم التسرب الوظيفي

التسرب لغة هو "الرشح أو التسلل". وتسرب الماء أي: رشح أو انساب وتسلل. والتسرب الوظيفي هو التوقف أو الانفصال عن المنظمة، طوعا 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 و إحلال آخرين جدد محلهم ، و يشير 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 و يتقاضى منها راتبا بمحض إرادته و اختياره .¹³

و هناك تعريف آخر قدمه (NHOJ) يقول: قد يترك الفرد العمل برغبته عن طريق الاستقالة ، فقد يستقيل الفرد إذا أحس أن ظروف العمل أو شروط الخدمة لا تتناسب مع إمكانياته و أنه يتطلع للأحسن¹⁴

كما يعرف التسرب الوظيفي بأنه ترك الموظفين للخدمة أو هو حركة الخارجين عن المنظمة (تاركي العمل) . و من صورته : الاستقالات ، النقل ، الفصل ، التقاعد ، الوفاة .

الاستقالات: وهو المقصود بالانفصال عن العمل وهو أن يترك الموظف عمله بالمنظمة بمحض إرادته، لكن عملية الفصل والاستغناء المؤقت عن الموظف تأتي بإرادة المنظمة و بفرار منها وهو عكس عملية الاستقالة . ويمكن تصنيف أسباب الاستقالة إلى ثلاث أقسام منها ما يختص بالفرد نفسه، ومنها ما يختص بالفرص الخارجية المتاحة، ومنها ما يختص بظروف العمل أو الجوانب الإدارية والتنظيمية.

النقل: المقصود به تكليف الفرد بعمل آخر في مستوى أفقي و بنفس الراتب والمرتبة وقد يكون المركز الأدبي للموظف الجديدة أكبر أو أقل من الوظيفة السابقة كما قد يكون النقل من المركز الرئيسي أو من المركز لأحد الفروع أو العكس.

الفصل: إنهاء خدمات الموظفين هو الإجراء الذي تتخذه المنظمة كرد فعل على نقص كفاءتهم أو خروج سلوكياتهم عن القواعد المحددة ، ويمثل قرار إنهاء الخدمة أو الفصل من العمل قرارا حرجا للمديرين والمنظمات .

¹³ طالب بن محفوظ ، مجلة عكاظ ، العدد: 1518720 ، 20.07.2015 ص 20

¹⁴ تسبات منال، تأثير الدخل الفردي على التسرب الوظيفي، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ماستر ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2017-2018

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

التقاعد : يعني مصطلح التقاعد التوقف عن الخدمة بعد وصول السن القانونية أو النظامية للتقاعد . ويمكن أن تتصور أن يتم طلب الإحالة على التقاعد بإحدى الصور التالية : رغبة الفرد في التقاعد المبكر، وصول الموظف للسن الإلزامية و الإعزاز من المنظمة بطلب التقاعد والتقاعد يمكن أن يكون تجربة قاسية ومريرة إذا اقترن بكبر سن المتقاعد وتضاؤل فرصه في حياة كريمة وهانئة ويمكن أن يكون تجربة مثيرة حينما يكون في سن وصحة تسمح له في المشاركة في أعمال أخرى.¹⁵

و هناك تعريف قريب من هذا التعريف قدمه " بدر" اذ يعرفه بأنه خدمة الموظف خارج المنظمة في منظمات أخرى عن طريق الإعارة لفترة محدودة أو خروج الموظف من العمل طوعاً عن طريق الإعارة لفترة محدودة أو خروج الموظف من العمل طوعاً عن طريق الاستقالة أو النقل أو التقاعد المبكر.¹⁶

لكن الصباغ لا يوافقهما الرأي إذ في تعريفه يقول بأن التسرب أو ما يشار إليه أحياناً بدوران العاملين، يقصد به الاستقالة الاختيارية للعاملين، ولا يشمل الطرد أو الاستغناء عن الخدمة. ومن ذلك يمكن القول بأن التسرب الوظيفي هو استقالة الموظف من المنظمة التي يعمل بها ويتقاضى منها راتباً بمحض إرادته وباختياره

أما كل من ماسلو ، هيرزبرج ولولير ، الذين حصروا العناصر التي تؤدي إلى الشعور بعدم التكيف أو التوافق بين الموظف و بيئة العمل ، حيث يرى لوك أن أي عنصر يكون ذو قيمة وأهمية عالية للمورد البشري بغض النظر عن ماهيته، فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي .

و في نفس السياق يرى رواد نظرية التكيف الوظيفي (داوس و ويز) أن 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.¹⁷

¹⁵ عبد الحميد أحمد دياب، دليل المؤلفين، جامعة الملك عبد العزيز، جدة ، العدد 380 ، 10- 2004 ، ص: 21-22

¹⁶ تسابت منال ، تأثير الدخل الفردي على التسرب الوظيفي ، مرجع سابق ، ص: 56

¹⁷ حمدوني رشيد ، الضغوط المهنية و أثرها على الرضا الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، جامعة مغنية ، 2015- 2016 ص 66

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

مما سبق نستنتج أن عدم الرضا الوظيفي نتيجة للضغوط المهنية الناتجة عن حالة عدم التوافق كما رأينا في ميزان الضغوط المهنية و هذه الأخيرة هي نفسها التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي فيمكننا القول إن الرضا الوظيفي متغير وسيط بين الضغوط المهنية و التسرب الوظيفي و هذا تحليل من وجهة نظري الخاصة .

و من هنا يمكننا أن نعرف التسرب الوظيفي على أنه نتيجة لعدم التوافق بين القدرات و الحاجات المهنية للموظف و المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل أي الجوانب العامة لبيئة العمل .

المطلب الثاني : أسباب التسرب الوظيفي

من المنطق ألا ينفصل موظف عن عمله تطوعاً وينتقل إلى منظمة أخرى إلا إذا كان هناك من المغريات ما يجذبه للخروج، أو أن هناك عوامل سلبية تدفعه للانفصال من منظمته التي قد لا تهتم بإصلاحها أو حتى محاولة الحد منها عند أسوأ الأحوال. وقد عكست أدبيات الإدارة التي ناقشت تسرب الموظفين عدداً من المتغيرات التي اعتبرت كمحددات للتسرب، منها: التوقعات المبدئية للموظف عن طبيعة عمله، وبيئة العمل والتعويض المادي، وأسباب الإدارة، وديناميكية جماعة العمل و يضيف هوبلي وآخرون إلى ذلك نية البقاء في المنظمة، والولاء التنظيمي، والعمر، والتثبيت في المنظمة. كما ذكر . توجد مجموعة من العوامل والأسباب التي تؤدي للتسرب الوظيفي نذكر أهمها في النقاط التالية :

أولاً : المناخ التنظيمي :

يقصد بالمناخ التنظيمي مجموعة خصائص بيئة العمل والتي تتمثل بأساليب اتخاذ القرارات المتبعة ومدى مشاركة العاملين فيها، وطرق تقييم الأداء والعلاقة بين الموظفين، وسياسات التدريب والتحفيز والترقية وفلسفة التنظيم وغيرها. ان الحفاظ على مناخ تنظيمي ملائم يسهل على المنظمات استقطاب أفضل الكفاءات والمحافظة عليها .

ثانياً : توقعات الموظف من الفوائد التي يجنيها من العمل :

يرتبط هذا المصدر بإحساس الفرد وشعوره بأنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه للمنظمة من جهد وخدمات. فضعف الرواتب و الأجور وعدم فعالية نظام الحوافز مقارنة بالمنظمات المماثلة ينمي داخل الفرد شعوراً بالإحباط وعدم الرغبة في بذل الجهد، وبالتالي يحاول ابتداء طرق وأساليب تمكنه من التهرب في أداء الأعمال المؤكدة له دون التعرض للمسائلة ويزداد إحساسه بالعزلة عم المنظمة وتنتابه حالات اللامبالاة والسخط وترتفع معدلات غيابه بعذر وبدون عذر.

ثالثاً : عدم الاختيار الجيد لشاغل الوظيفة:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

فقد تختلف القدرات التي يتمتع بها الفرد عن المؤهلات والقدرات اللازمة لشغل الوظيفة وبالتالي فإن الموظف سرعان ما ينقطع عن العمل او يستقيل لعدم تحقق التآلف بينه وبين الوظيفة.

رابعا : عدم كفاءة برامج التوجيه و الارشاد:

يقضي الموظفون الجدد فترة توجيه و ارشاد تستغرق في الغالب ثلاثة اشهر وتسمى غالبا بفترة التجربة (او تحت التدريب). يتعرف الموظفون من خلالها على كافة المعلومات اللازمة لممارسة عملهم كما يتم تزويدهم بأفضل الممارسات التي يجب عليهم تقديمها للنجاح في مهام عملهم الجديد. وذلك من خلال برنامج متكامل يسمى ببرنامج الارشاد والتوجيه. وعلى ذلك فإن كفاءة هذا النظام تحدد بشكل كبير النتائج المترتبة عليه من استمرار الموظفين في وظائفهم الجديدة او استقالتهم نظرا لعدم نجاح البرنامج في تأهيل الموظف بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات تلك الوظيفة.

خامسا: مشكلات تتعلق بظروف العمل:

فقد تتطلب الوظيفة ظروف عمل لا تتناسب مع عدد كبير من الموظفين ومثال ذلك : اضطرار الموظف الى التنقل المستمر خارج المدينة او الدولة ، مكان العمل لا يوفر التهوية الصحية او الاضاءة المناسبة ، عدم توفر مستلزمات الامن الصناعي والسلامة المهنية و الاجهزة والمعدات المتوفرة لممارسة الوظيفة غير جيدة وتعطل باستمرار.

سادسا : محتوى الوظيفة :

يتضمن محتوى الوظيفة تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل وهي التنوع ، الاستقلالية ، درجة التعقيد والرتابة، درجة الصعوبة، وحدة المهام، إضافة الى الاساليب التي تنجز بها مهام الوظيفة. فالفرد عندما يشعر بتلاشي التنوع في مهام الوظيفة من خلال التخصص الدقيق و إضفاء الروتينية في العمل وشعوره بانخفاض المسؤولية والتقدير الذاتي للعمل مراقبة الذات الى الحد الادنى فإن ذلك يؤدي الى الملل من العمل وبالتالي التسرب .

سابعا : الرضا الوظيفي :

تعتبر ظاهرة الرضا الوظيفي من الظواهر السريعة التغير و التبديل، وذلك لتعدد العوامل المؤثرة فيها من ناحية وخضوع عناصرها للتفسير والتبديل من ناحية اخرى ، مما يحتم على ادارة المنظمة ان تعمل على قياس رضا موظفيها من حين الى اخر للتعرف على مستواهم والحفاظ عليها في وضع جيد بما يعود بالفائدة على التنظيم وافراده .¹⁸

¹⁸ تسابت منال ، تأثير الدخل الفردي على التسرب الوظيفي ، مرجع سابق ، ص: 57 ، 58

كما يلخص الدكتور منصور المنصور أبرز عوامل التسرب الوظيفي في :

1- أسباب تنظيمية :

- ◀ مقدار الأجور و المرتبات بكافة أنواعها
- ◀ عدم الشعور بالأمان في العمل و المركزية في العمل
- ◀ عد التقويم الصحيح لمحتوى الوظيفة
- ◀ عدم وجود فرص للتقدم و التطور المهني
- ◀ ضعف العلاقات و الاتصالات و الحجم التنظيمي

2- أسباب شخصية : و تتمثل في :

- ◀ القيم التي لها علاقة بالعمل مثل البحث عن عمل للزوجة أو الأبناء أو الحصول على تعليم أفضل للأبناء
- ◀ الرغبات و الاحتياجات الشخصية و المتطلبات الوظيفية
- ◀ الدوافع أي عدم التوافق بين حاجات الأفراد و الحوافز المقدمة
- ◀ المسؤولية الاجتماعية و الأسرية اذ كلما زادت هذه الأخيرة زاد الدافع للبحث عن وظيفة أفضل
- ◀ العمر و طول الخدمة ، يزيد احتمال التسرب بصغر السن و قصر مدة الخدمة .

3- التضخم : يشجع عدد كبير من الموظفين للدخول في السوق و أوضح الباحث أن هناك أسبابا اقتصادية مثل :

مستويات التوظيف العالي يوفر فرص عمل متعددة قد تحفز الموظف الى ترك العمل و البحث عن آخر و تركيبة القوى العاملة و ما تمثله نسبة الشباب فيها .¹⁹

المطلب الثالث : طرق حساب معدلات التسرب الوظيفي و تكاليفه

أولا : طرق حساب معدلات التسرب الوظيفي

يشير معدل دوران العمل (أي نسبة دخول وخروج العاملين من المنظمة) إلى عدد متوسط عدد العاملين، وعادة ما يتم الاعتماد على عدد الخارجين من المنظمة . ويعبر عن مؤشر دوران العمل أو العمالة بعدة صيغ، لكن يجب مراعاة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

استخدام نفس الصيغة كأسلوب لحساب معدل الدوران بالمنظمة من فترة لأخرى، ويمكن استخدام الصيغة نفسها في منطمتين أو أكثر عند مقارنة مؤشر الدوران بينهما، وفي مجال دوران العمل يمكن استخدام المؤشرات التالية:²⁰

1- مؤشر دوران العمل :

لقياس دوران العمل في المنظمة نستخدم المعادلة التالية:

مؤشر دوران العمالة = عدد تاركي العمل و الملتحقين بالمنظمة خلال فترة محددة / متوسط حجم العمالة خلال تلك الفترة

ويحسب متوسط حجم العمالة خلال الفترة كما يلي :

متوسط حجم العمالة = عدد العاملين أول الفترة + عدد هم في آخر الفترة / 2

فمثلا اذا كان حجم العمالة في منظمة معينة في اول العام 500 فرد ثم بلغ العدد 430 فردا في نهاية العام، دون حدوث تعيينات خلال العام، فإن معدل دوران العمالة يحسب كما يلي :

$$\text{عدد تاركي العمل} = 500 - 430 = 70$$

$$\text{متوسط العمالة خلال العام} = 430 + 500 / 2 = 460$$

$$\text{مؤشر دوران العمل} = 70 / 460 \times 100 = 15,21\%$$

لكن اذا حدث ان عينت المنظمة خلال نفس العام (18) فردا، فإن مؤشر دوران العمل سيختلف في هذه الحالة، وسيظل متوسط العمالة خلال العام كما هو، لأن حجم العمالة في بداية السنة وفي آخرها لم يتغير، لكن الذي تغير هنا هو عدد تاركي العمل، فبدلا من ان يكون (70) فردا سيكون (88) فردا بإضافة (18) فردا عينوا خلال العام، وهنا سيكون مؤشر دوران العمالة كما يلي :

$$88 / 460 \times 100 = 19,13\%$$

²⁰ حسين محمود فرج، إدارة الموارد البشرية ، 25 مارس 2019 على 16:05 سا متاح على الموقع hamama-faray@yahoo.com

2- مؤشر ثبات العمالة :

يقيس هذا المؤشر مدى ثبات او استقرار العمالة في المنظمة بشكل عام او في قطاع او مستوى إداري معين خلال فترة محددة، ويحسب في تاريخ معين كما يلي :

عدد العاملين الذين امضوا اكثر من سنة بالخدمة / اجمالي عدد العاملين الآن $\times 100$

فمثلا حجم العمالة في منظمة 200 فرد، في بداية عام معين، خرج منهم من الخدمة 20 فردا، وعين نفس العدد بدلا منهم، هنا يكون معدل الثبات كما يلي :

عدد من امضوا اكثر من سنة = $200 - 20 = 180$ فردا

مؤشر الثبات = $100 \times 200 / 180 = 90\%$

3- مؤشر فاقد العمالة :

يقيس هذا المؤشر قدر الفاقد في العمالة بمنظمة معينة خلال فترة محددة، ويحسب كما يلي :

عد تاركي العمل خلال الفترة / عدد العاملين خلال الفترة $\times 100$

فإذا كان عدد العاملين (300) فرد في بداية العام وترك العمل منهم (50) فردا خلال العام، وتم إحلالهم، يكون مؤشر فاقد العمالة كما يلي :

مؤشر فاقد العمالة = $100 \times 300 / 50 = 16,7\%$

4- مؤشرات فرعية لمؤشرات دوران العمالة :

سعيًا لمزيد من تحليل دوران العمالة يمكن حساب وزن كل سبب من أسباب خروج العاملين من المنظمة، بنسبة عدد من خرجوا بسبب معين إلى متوسط عدد العاملين خلال العام .

فمثلا إن كان عدد العاملين بمنظمة معينة (550) فردا في بداية عام معين، بينما بلغ عددهم (560) فردا في نهاية العام، وخلال هذا العام تم تعيين (85) فردا بينما ترك العمل (75) اخرين منهم (36) مستقلين و (22) مفصولين، و(17) أحيلا للتقاعد، فعلى ذلك يمكن احتساب المؤشرات التالية :

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

متوسط حجم العمالة خلال العام : $550 + 560 / 2 = 555$ فردا

مؤشر دوران العمل بالاستقالة : $100 \times 555 / 36 = 6,4\%$

مؤشر دوران العمل بالفصل : $100 \times 555 / 22 = 3,9\%$

مؤشر دوران العمل بالتقاعد : $100 \times 555 / 17 = 3,06\%$

مؤشر دوران العمل اجمالا : $100 \times 555 / 75 = 13,5\%$

فمثلا ان زاد مكون التقاعد المبكر الاختياري في دوران العمالة، فقد يشير هذا الى قصور فاعلية تخطيط الموارد البشرية، كذلك الحال بالنسبة للاستقالة، وان زاد الدوران بسبب الفصل، فقد يشير هذا الى قصور في سياسة الاختيار او التدريب، يتعين ادراكه ، وبشكل عام فإن دوران العمالة له انعكاسات او اثار سلبية و اخرى ايجابية معا ، وحيث يتعين ان تسعى الادارة لتعظيم الاثار الايجابية وتحميم الاثار السلبية .²¹

ثانيا : تكاليف التسرب الوظيفي :

- ◀ **خسارة المعرفة:** عندما يترك العاملون المؤسسة فإنهم يأخذون معهم المعرفة التي تعلمونها على مدى عدة سنوات و تشمل هذه المعرفة المعلومات المتعلقة بالأنظمة والعمليات الداخلية وكذلك معلومات الزبائن، وأيضا تشمل معرفة ثقافة المنظمة والعلاقات مع بقية الموظفين للتسهيلات التي تساعد في إنجاز العمل بطريقة فعالة .
- ◀ تكلفة استخدام عامل آخر، ويتضمن ذلك تكلفة ووقت إجراءات للإعلان والاختيار والتعيين .
- ◀ تكلفة التدريب متضمنة وقت المشرف و إدارة الافراد والمتدرب نفسه.
- ◀ دفع أجر للعامل المبتدئ يكون عادة اكبر من إنتاجيته خلال فترة تدريبية .
- ◀ معدل الحوادث للعاملين الجدد يكون عادة مرتفع.
- ◀ زيادة حالات الانفصال قد تؤدي إلى العمل الإضافي في أوقات العمل وهذا إجراء مكلف يضاف إلى ذلك الأثر النفسي لدوران العمل وما يحدثه من إخلال في التوازن الاجتماعي، فعند خروج احد العاملين من المجموعة يسبب ذلك فراغا نفسيا لأعضاء الجماعة، كما يتطلب منها أن تعد نفسها لاستقبال عضو جديد يطلب منه هو الآخر إعداد نفسه للتأقلم مع الجماعة الجديدة.²²

²¹ القريشي، ماجد فهد، ضغوط العمل و اثرها في دوران العمل، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2008. ص:56

²² الطائي، يوسف حجيم، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل. الطبعة الاولى . الوراق للنشر، الاردن، 2006 ، ص : 599

خلاصة المبحث الثاني :

نستنتج بأن التسرب الوظيفي هو ترك العامل للمنظمة، وهذا من خلال تقديمه للاستقالة الاختيارية أو طلب الإحالة للتقاعد المبكر، أو عن طريق تخليه عن منصب عمله دون أي مقدمات، حيث تحكم ظاهرة التسرب الوظيفي مجموعة عوامل تؤثر على العاملين، والتي تجعلهم يفكرون في تغيير أماكن عملهم .

ومن المهم معرفة أن ظاهرة التسرب ليست وليدة الصدفة ولكنها نتيجة ظروف وعوامل ومتغيرات متعددة تفاعلت مع بعضها لتكون البيئة التي ساعدت على ظهور هذه المشكلة ، وكونت المسببات الرئيسية لهذه الظاهرة التي تهدد خطط التنمية بشكل مباشر. و هي تتأثر من خلال تفاعل عدة عوامل تسيطر على البيئة وتجعل من ظهور التسرب أمراً مفروضاً منه أو على أقل تقدير أمراً محتملاً، فبيئة التسرب تعني عوامل محددة لها علاقة مباشرة بسلوك العاملين .

فالتسرب ظاهرة تهدد المنظمات بالتوقف وذلك لأنها تصرف على موظفيها أموالاً طائلة في تدريبهم وتأهيلهم وإكسابهم خبرات جيدة في أعمالهم، و أي شركة بوصفها منظمة إدارية خاصة كانت أو عامة لا تختلف من حيث معاناتها من مشكلة تسرب موظفيها و التكاليف الباهظة المترتبة على ذلك .

المبحث الثالث : ضغوط العمل و علاقتها بالتوجه نحو التسرب الوظيفي

تمهيد:

أصبح المورد البشري محل اهتمام كبير من قبل الباحثين و المسيرين و هذا لقدرة هذا الأخير على إنتاج القيمة المضافة باعتباره سر نجاح و تطور المنظمات غير أن هذا المورد البشري أصبح عرضة للكثير من الضغوط المتعددة و المختلفة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة ، فالضغوط قد تكون ناتجة عن عدة عوامل لكن الأهم و ما سنراه في المطلب الأول و الثاني من هذا المبحث ان لها عدة مستويات فيتدرج تأثيرها على الفرد بتدرج مستواها و اسعملنا الأداء كمتغير وسيط لأن الضغوط قبل أن تؤدي الى التسرب الوظيفي يظهر أثرها أولا في أداء الفرد و هذا ما يجب على المسيرين ملاحظته و استدراك الوضع قبل حدوث التسرب الوظيفي و في المطلب الثالث شرحنا بعض الأساليب التي تمكن المؤسسة من التحكم في هذه الضغوط و أساليب مواجهتها لتفادي التسرب الوظيفي .

المطلب الأول: مستويات ضغط العمل التي ينجم عنها تسرب وظيفي

يتميز هذا العصر بالتغير السريع والمستمر في بيئات الأعمال مما يؤدي إلى تفاقم ضغوط العمل لدى العاملين في المنظمة الواحدة وفي مختلف المستويات التنظيمية. وتعد ضغوط العمل من الظواهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات حيث أنها تؤثر على كافة أعضاء المنظمة سواء كانوا قيادات إدارية أم مرؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة. وهذه الأخيرة هي التي تُحدد سلبية و إيجابية هذه الضغوط و كيفية استجابة الأفراد لها بأساليب مختلفة فمنهم من تدفعه تلك الضغوط إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المنشودة وقد تدفع بعضهم الآخر إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية وارتفاع دوران العمل . لذا تعمل الإدارة في المنظمات الحديثة إلى الاهتمام بطرق تساعد على تحمل ضغوط العمل لدى العاملين و ذلك يكون بتحديد مستويات هذه الضغوط و مقارنتها بقدرات الفرد على التحمل و موازنة هذين المتغيرين يحول دون تعرض الفرد لضغوط سلبية لذا سنعرض عليكم مستويات ضغوط العمل .

1- المستوى المرتفع: و هي من الضغوط السلبية و التي تشعر الفرد بتراكم العمل عليه و تسبب انخفاضاً في روحه المعنوية و تولد ارتباكاً عنده و تشعره بالفشل و التشاؤم.

2- المستوى المقبول : و هي من الضغوط الإيجابية و التي تشعر الفرد بالمتعة في العمل و غلى قدرته الفائقة في حل المشكلات و تتميز بأنها تعطي الفرد الحيوية و النشاط و التفاؤل .

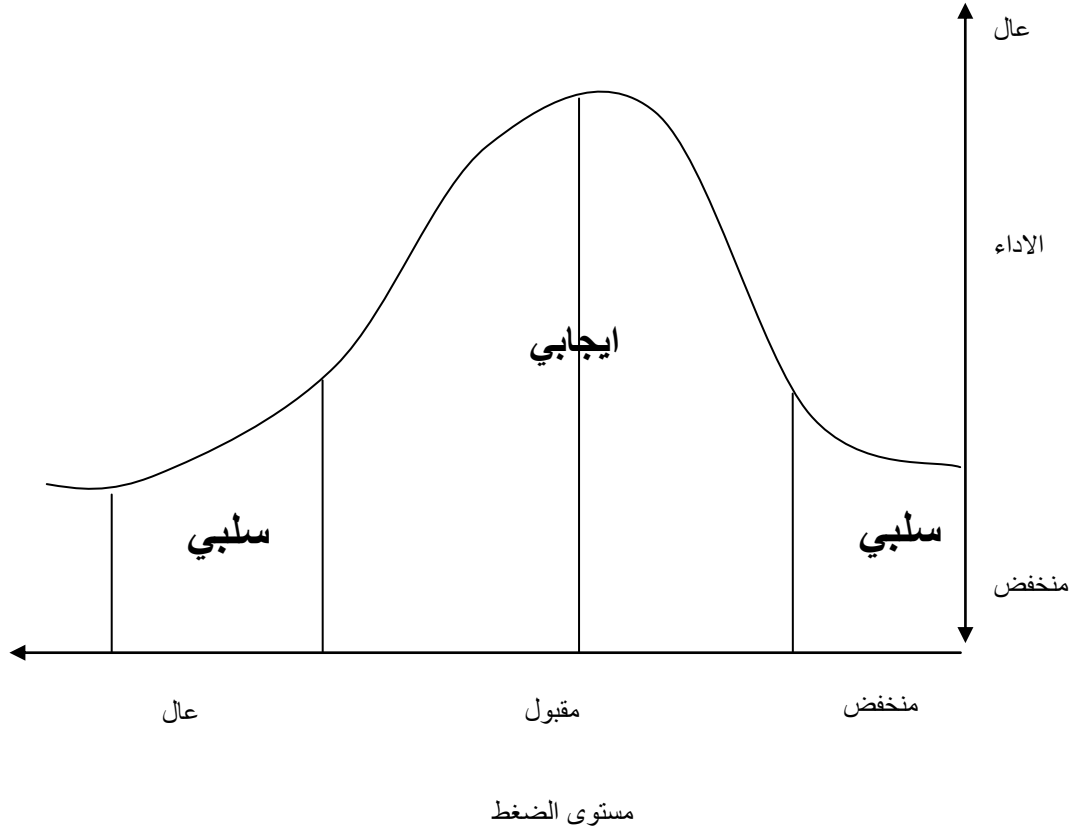
3- المستوى المنخفض: و هي من الضغوط السلبية التي تشعر الفرد بالملل و الإجهاد و الإحباط و تسبب له الشعور بالضعف .

و بما أن الفرد و المنظمة لا يمكنها تجنب الضغوط تماماً فعليهما التعاون معاً لمواجهةها و التصدي لها قبل وقوعها و محاولة الاستفادة منها و توجيهها التوجيه السليم و ذلك عن طريق إقامة نوع من التوازن بزيادة الضغوط النافعة التي تدفع بالمنظمة للنمو و التقدم و التقليل من الضغوط السلبية التي تعرض سلامة الفرد و المنظمة للفشل اذ على كلا الطرفين معرفة حجم العمل الذي يقف عند حدود مقدرته و يتعدياته .

و قد أوضح (هيجان 1998) ذلك في الشكل التالي و الذي يبين العلاقة بين مستويات الضغوط و الاداء العالي .²³

²³ معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، ادارة الصراع و الازمات و ضغوط العمل ، مرجع سابق ص: 110 ، 111

شكل رقم 05 : مستويات ضغط العمل



المصدر : هيجان ، عبد الرحمان 1988 ضغوط العمل ، مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها

المطلب الثاني : تأثير ضغوط العمل على المورد البشري

عندما يدرك الفرد تعرضه لمثيرات ضاغطة في العمل أو في الحياة، تحدث في داخله استجابة نفسية فسيولوجية سريعة يطلق عليها استجابة الضغط، وهذه الاستجابة تمثل رد الفعل الأساسي لدى الفرد إزاء الضغط، وتحدث بشكل نمطي داخل الجسم، ولدى جميع الأفراد. أما النتائج التي تسفر عنها هذه الاستجابة فتختلف من شخص إلى آخر كما تتوقف هذه النتائج على شدة الضغط وطول مدته ومدى تكراره.

لقد بينت بعض الدراسات أن الضغوط المهنية ليست سلبية بالملء، وإنما يوجد للضغوط المهنية آثار إيجابية عند حد ملائم، و لكن إذا زادت الضغوط عن الحد الملائم يصبح لها آثار سلبية، وفيما يلي مناقشة لآثار الإيجابية لضغوط العمل المعتدلة، ثم مناقشة الآثار السلبية الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية الناجمة عن ضغوط العمل.

أولاً : الآثار الإيجابية :

◀ تنمية المعرفة لدى الفرد، بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية و القيام بالعمل والسعي إلى تحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات .

◀ تدعيم العلاقات الاجتماعية بن العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك والمستمر بن القائم بالعمل وبقية الزملاء من أجل المساعدة في مواجهة الضغوط، أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة .

◀ رفع الروح المعنوية والثقة بن العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا، وينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية بالمنظمة، وتحقيق الأداء المتميز، والإصرار على القيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المرتبطة به.

◀ زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته في العمل الإداري الذي يقوم به، والوقوف على جوانب القصور عند الفرد و محاولة تجنبها من خلال إكسابه المهارات إلى تكسبه القدرة على مواجهة ضغوط العمل .

◀ معالجة المشكلات التي تواجه العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد والكفاءات المطلوبة، ذلك من خلال مواجهة المشكلات والصعوبات الإدارية التي تظهر أثناء المعاناة من الضغوط ومواجهتها لتحقيق الأداء المطلوب، وبالتالي تصبح ضغوط العمل هي الدافع ونحو معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل، و نحو مزيد من العمل للتغلب على هذه المشكلات .

◀ اكتشاف المهارات والكفاءات المتميزة من بن العاملين بالمنظمة من خلال مواجهة ضغوط العمل، فقد تكون هناك تحديات متصلة بالعمل يجب مواجهتها لأنها ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

قدرات الأفراد وخبرتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية التي يعبرون عنها من خلال المواقف العملية المختلفة، و هكذا يمكن للمنظمة الاستفادة من جهود هؤلاء العاملين التي ظهرت أثناء مواجهة ضغوط العمل .

◀ تنمية الاتصال بن العاملين بالمنظمة سواء كانه ذا الاتصال رسميا أو غير رسمي، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من اجل مواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة .²⁴

ثانيا : الآثار السلبية :

يرتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة وأهما ما يلي:

1- الآثار الفسيولوجية :

كشفت العديد من الدراسات ان هناك علاقة قوية بين الضغط المهني والاضطرابات الفسيولوجية كما أوضحت نتائج البحوث الطبية ان أكثر م 50% من الأمراض التي يواجهها الفرد يتبطل أصلا بالضغوط التي يتعرض لها خلال حياته، وتتمثل أهم الأمراض التي تتكها الضغوط المهنية في أمراض القلب، والسكر وضغط الدم، و غيره من الأمراض العضوية الأخرى التي يطلق عليها أمراض التكيف، لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى، وقد أثبتت مجموعة من الدراسات السلوكية والتنظيمية، أن زيادة العبء وغموض الدور يؤديان إلى زيادة ضربات القلب وارتفاع نسبة الكولسترول في الدم .

2- الآثار النفسية :

تتضمن معظم الأعمال درجة أو أخرى من الضغوط و يحاول بعض الأفراد التكيف معها في حين أن البعض الأخر لا يستطيع ذلك. ومع مرور الوقت واستمرار تعرض هؤلاء الأفراد للضغوط فإنهم يعانون من آثار نفسية عديدة أهمها الإحترق النفسي وهو عبارة عن التعرض لفترة طويلة للضغوط ويتكون من ثلاثة عناصر هي:

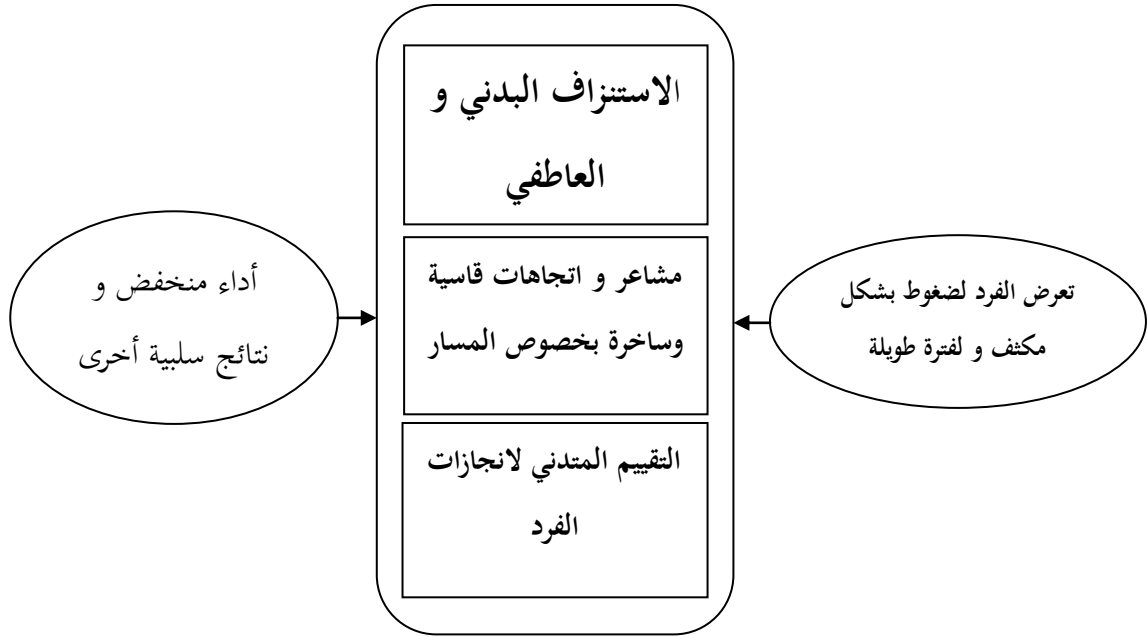
1 -**الاستنزاف العاطفي** : و يتمثل في حالة مزمنة من الإرهاق البدني و العاطفي حيث يشعر الفرد بالإرهاق و التعب و عدم القدرة على التوافق مع العمل .

2 -**تحول الشخصية** : حيث ينمو لدى الفرد مشاعر و اتجاهات قاسية و ساخرة بخصوص مساره الوظيفي ، حيث يشعر بأنه لا يعمل شيء ذو قيمة و أن الآخرين يرون ذلك أيضا .

²⁴ فاروق عبد فليح، مجد عبد الجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص : 309

3 -انخفاض مستوى الانجاز : حيث يكون تقييم الفرد لانجازه في العمل تقييما سلبيا ، و ينظر على أنه لم يفعل شيئا ذو قيمة في الماضي كما أنه يأمل أن ينجز شيئا له قيمة في المستقبل أيضا .²⁵

شكل رقم 06 : عناصر الاحتراق النفسي



المصدر : عبد القادر أحمد مسلم - مصادر الضغوط المهنية و أثارها في الكليات التقنية

2-3 الآثار الاجتماعية :

تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى كثير من الآثار الاجتماعية السالبة، منها الشعور بالاغتراب عن مجال العمل الذي ينتمي إليه الفرد، فعلى الرغم من وجود الشخص في مكان العمل لكنه لا يشعر بالانتماء إليه، وإما يتحول إلى إنسان غريب عنه، ويؤدي العمل المطلوب منه بدون رغبة وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفعالية المطلوبة .

و من الآثار الاجتماعية التي تتركها ضغوط العمل على العلاقات الفردية والعائلية كالتأثر السلبي في العلاقات العائلية، والعجز عن مواجهة المشكلات المترتبة على ضغوط العمل، فيبدأ بإسقاطها في منزله بشكل غضب أو إصدار أوامر صعبة

²⁵ عبد القادر ، مصادر الضغوط المهنية و أثارها في الكليات التقنية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2007 ، ص : 20 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

او فرض سيطرة، الأمر الذي قد يؤثر في العلاقة الزوجية او الأطفال، وقد كشفت إحدى الدراسات ان الضغوط الناشئة عن التربية والظروف المنزلية لدى المراهقين يترتب عليها عدم الرابط الأسري، وعدم الانتباه والجمود والتصلب في العلاقات، والشعور بالعزلة الاجتماعية.²⁶

2-4- الآثار التنظيمية :

تؤكد الدراسات أن الآثار الناشئة عن الضغوط المهنية لا تقتصر على الفرد وحده وإنما تنعكس أيضا على المنظمة التي ينتمي إليها، وطالما لم يكن العنصر البشري هو أهم وأعلى عناصر الإنتاج في المنظمة، فإن الخلل الذي يصيب العامل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

المطلب الثالث : سبل مواجهة آثار ضغوط العمل و تفادي التسرب الوظيفي

من الصعب أن نقول أنه يمكن القضاء على حالات التسرب الوظيفي بشكل تام و ذلك لطبيعة العلاقات القانونية التي تربط بين المنظمات و العاملين لديها من جهة و لطبيعة النفس البشرية و ما يتبعها من سلوكيات و اتجاهات و رغبات يمكن التنبؤ بها و أخرى لا يمكن التنبؤ بها و ما ذكرناه سابقا عن ميزان الضغوط و بالتالي فإن الحل الأنسب لمواجهة مشكلة التسرب الوظيفي هو العمل على جعل معدلاتها ضمن الحدود المرغوبة .

ولكي تستطيع المنظمة من السيطرة على خفض معدلات التسرب الوظيفي لديها فان عليها العديد من المسؤوليات التي يجب أن تتوزع على مختلف المستويات الإدارية باعتبار معظم مصادر الضغوط متعلقة بالمسؤوليات سواء كان ذلك في غموضها، سوء توزيعها، عدم موازنتها بالمتطلبات و الامكانيات المتاحة هذا من جهة، أيضا هناك مسؤوليات تقع على الإدارة العليا و هناك مسؤوليات تقع على الأفراد في المنظمة و هناك مسؤوليات تقع على المشرفين المباشرين هذا من جهة أخرى و نلخصها في ما يلي :

1- مسؤوليات الإدار العليا :

- ◀ وضع سياسات سليمة و واضحة للموظفين
- ◀ العمل على توفير سبل الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين
- ◀ تحديد مسؤوليات المشرفين بدقة و الرؤساء اتجاه مشكل التسرب الوظيفي في الأقسام و الإدارات
- ◀ التركيز على برامج التوعية اتجاه التسرب الوظيفي المنخفض و أهميته كالتكيز على عنصر التكلفة

²⁶ فاروق عبده فلية ، محمد عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص: 312 .

2- مسؤوليات مدير إدارة الأفراد :

- ◀ التأكد من أن الشخص المناسب في المكان المناسب
- ◀ إقامة اتصالات وثيقة مع المشرفين و مساعدتهم على توفير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة و تنظيم حركات النقل و تخفيض حالات الاستغناء المؤقت
- ◀ العمل على وضع سياسات واضحة لترقية الموظفين

3- مسؤوليات المشرفين :

- ◀ الاهتمام بالموظفين و دراستهم من حيث المؤهلات و صفاتهم حتى يمكن وضع كل فرد في المكان المخصص له
- ◀ الاهتمام بالتدريب لمساعدة الموظف على أن يبدأ عمله بداية صحيحة و توجيهه عناية خاصة بالجدد إذ يكونون أكثر عرضة لحالات التسرب الوظيفي
- ◀ توفير ظروف العمل الجيدة فيجب أن تكون الإضاءة سليمة و التهوية جيدة و مراعات الشروط الصحية العامة و العمل على توفير جو من الصداقة و منع التكتلات بين الأفراد
- ◀ الابتعاد عن التحيز و المحاباة لأنها تشكل عنصر سلبي في التنظيم
- ◀ تعريف الموظفين بفرص الترقية المتاحة أمام كل منهم
- ◀ البحث في الشكاوي و إزالة أي حالات من سوء الفهم و الإشاعات غير الصحية
- ◀ مساعدتهم في مراجعة ما يتحصلون عليه من أجور و التبليغ عن أي حالات تحتاج إلى تعديل أو دراسة²⁷
- كما استعرض العنزي في مقاله مجموعة أساليب التي يجب تغييرها أو تعديلها و التي تحتاج تركيزا أكثر من قبل رؤساء المنظمة لمعالجة التسرب الوظيفي و هي :
- ◀ أولى خطوات التعامل مع المشكلة هو الاعتراف بها، فالإقرار بوجود تسرب وظيفي و تأثيره على سياسات التوظيف، و تقليل البطالة سيكون الباب الذي نبدأ منه بالتعامل مع إشكالية التسرب الوظيفي
- ◀ محاولة إيجاد مؤشرات و بيانات التسرب الوظيفي شهريا كل ثلاثة أشهر ، فترسيخ مبدأ الشفافية خلال استعراض نسب التسرب سيكون له تأثير ايجابي على نجاح سياسات التوظيف
- ◀ بحث مدى ملائمة الأجور الحالية للموظف بحسب المهن و متابعة التغيرات الطارئة على تكاليف معيشتته

²⁷ الهليل، تركي عبد العزيز، عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية و انعكاساتها الادارية و الامنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

- ◀ التعامل بحزم مع القضايا العمالية و محاولة تقليل فترة تداول القضايا
- ◀ إنشاء دوائر قضائية عمالية متخصصة و ذات استقلالية تهدف لتحسين نظام فض النزاعات العمالية بواسطة قوانين متخصصة في قضايا العمل و العمال .²⁸

خلاصة المبحث الثالث :

لضغوط العمل ثلاث مستويات : مستوى مرتفع ينتج عنه عدم توازن بين قدرات الفرد و متطلبات الوظيفة و هنا عادة ما تكون مصادر الضغوط مرتبطة بعبء العمل أو ضيق الوقت أو سوء توزيع المهام عليه أو نقص خبرات أو كفاءات الفرد لأداء تلك المهام... الخ و هذا يشعر الفرد بالفشل و الارتباك و إحساسه أنه لا يستطيع أداء مهامه كما يجب بالتالي يفكر في الرحيل . أما في المستوى المنخفض نجد الفرد يشعر بالملل و وهنا يمكن ارجاع ضغوط العمل الى عدم الاستغلال الجيد لقدرات الفرد و تفكيره في وظيفة أكثر ملائمة لقدراته و طموحاته . و كلها ضغوط سلبية على عكس ضغوط المستوى المقبول التي تشجع الفرد على العمل أكثر و تعطيه أريحية في العمل و هو الذي يضمن الالتزام الوظيفي و الاستقرار للمنظمة .

و أخيرا رأينا أن هناك طرق تساعد المؤسسة في التحكم في مستوى هذه الضغوط كتحديد المسؤوليات و المهام بوضوح أيضا نجد في مقال العنزي أن هناك خطوات تساعد على حل المشاكل الناجمة عن ضغوط العمل لخلق نوع من التوازن و تفادي التسرب الوظيفي .

²⁸ حامد العنزي ، التسرب الوظيفي... المهدهد الصامت لمبادرات سوق العمل، مجلة القافلة ،المملكة العربية السعودية ، العدد : يناير، فبراير 2018 ، ص: 28

خاتمة الفصل الأول:

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 أشكاله و مستوياتها؛ 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 و عدم رغبته في البقاء في المؤسسة .

و هذا ما نسميه بالتسرب الوظيفي والذي عرفناه على انه ما هو إلا نتيجة لعدم توازن القدرات والحاجات المهنية و التي تشكل الجوانب الهامة لشخصية العامل، أمام 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 و في تغيير أماكن عملهم .

وعند تناولنا لمتغير " ضغوط العمل " في المبحث الأول وربطه مع ظاهرة التسرب الوظيفي وجدنا أن ضغوط العمل تلعب دورا هاما في حياة العامل، و استمراريته و انسجامه من منظمته، ولهذا حتى نقلص من ظاهرة التسرب الوظيفي داخل المنظمات يجب أن 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 : الإطار

التطبيقي لأثر ضغوط

العمل على التسرب

تمهيد :

لقد حاولنا في الفصل السابق تقديم صورة عامة حول ضغوط العمل التسرب الوظيفي، كما تطرقنا إلى علاقة بعض محددات ضغوط العمل بالتسرب الوظيفي للعاملين، ومن خلال هذا الفصل عملنا على إسقاط هذه الدراسة النظرية وتجسيدها ميدانيا على الشركة ذات المسؤولية المحدودة رفيق للترقية العقارية ولاية البويرة ، وعليه تناولنا في هذا الفصل مبحثين وذلك على النحو الموالي:

◀ المبحث الأول: تقديم المؤسسة

◀ المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول : تقديم المؤسسة

من خلال هذا المبحث سنعرف على المؤسسة التي أجرينا فيها دراستنا. و ذلك بإعطاء نبذة تاريخية عنها و عن المؤسسة الأم رفيق للترقية العقارية و كذلك التعرف على مهامها و أهدافهما و كذلك هيكلها التنظيمي .

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة و المشروع

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة و المشروع

أولا : التعريف بالمؤسسة

أنشأت الشركة ذات المسؤولية المحدودة رفيق للترقية العقارية الكائن مقرها بالمنطقة العمرانية 01 عمارة أ درج 01 الطابق الثاني رقم 34 قسم 57 مجموعة رقم 04 بلدية البويرة في 01 / 07 / 2013 برأسمال قدره 100.000.00 دج مقسم على الشريكين ل. ر ب 99% بصفة مسير و شريك و ل.ع ب نسبة 01% من رأس المال بصفة شريك فقط إذ سجلت هذه الشركة في قطاع نشاط إنتاج السلع تحت رمز 109218 . و قد منحت هذه الشركة اعتماد ممارسة مهنة الترقية العقارية في 26/07/2013 .

و في بداية مشاورها تعثرت هذه المؤسسة بمشكل متعلق بالنشاط إذ لا يسمح القانون بممارسة نشاط إنتاج السلع مع نشاط البناء ، ما ألزم المؤسسة بإنشاء مؤسسة ثانوية تحت تسمية مؤسسة الشغال العمومية ل.ر.ف في 16/06/2014 الكائن مقرها بالمنطقة العمرانية 01 عمارة أ درج 01 الطابق الثالث رقم 35 بلدية البويرة ما يسمح لها بممارسة الأشغال العمومية . برأس مال قدره 100.000.00 دج للمسير و المالك ل . ر .

ومرة أخرى و ككل الشركات العائلية تعثرت هذه الشركة لكون الشريك ل.ع لديه التزامات أخرى فعُدل القانون الأساسي للشركة الأم و السجل التجاري في 11 فيفري 2018 أين دخل شريكين آخرين و أعيد تقسيم الحصص المالية بين الشركاء الثلاثة على النحو التالي : ل.ر : 16 حصة ، ل.ل : 14 حصة و ل.ع : 70 حصة مع محافظة الشريك الأول على صفة الشريك المسير .

كما بقيت الشركة داخل العائلة و لم يدخل في رأسمالها غرباء و تكفلت هي بعمليات التسويق و البيع و الكراء فيما اهتمت الشركة الفرعية بعمليات الإنشاء و التعمير . و هي تمارس نشاطها بكل شفافية و أريحية كونها تسدد كل المستحقات الضريبية و شبه الضريبية في الآجال المحددة كما أنها تحترم كل معايير الهندسية و المعمارية في الانجاز و كذلك المؤسسة مسجلة في الجدول الوطني للترقية العقارية و تحضر كل الاجتماعات و الندوات و اللقاءات التي تعمل على التوعية و التوجيه و الإصلاح .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

كما يتم معاينة المشاريع و البنائيات بصفة دورية بموجب الاتفاقية الموجودة بين الشركة و الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء الموقعة في 25 جوان 2013 ، اذ تقوم هذه الأخيرة بمجموعة من المهام التي تضمن السير الحسن للمشروع كمرقابة ملفات التصميم و التنفيذ كرخصة البناء و احترام المؤسسة للمواد الواردة فيها ، و المراقبة الدورية لأشغال الانشاء ، مراقبة نسبة الانجاز و تحديد آجال التسليم الجزئية و النهائية .

و أكثر ما أثار انتباهنا في هذه الشركة هو اجتماع يعقد كل يوم خميس أين تقدم فيه اما وجبة فطور أو غداء حسب وقت انعقاد الاجتماع أين تناقش كل المشاكل و المستجدات و كل ما يتعلق بالشركة و ما يميز هذا الاجتماع الأريحية التي تناقش بها الأمور و الصراحة و الجدية في إيجاد الحلول و يعقد هذا الاجتماع تحت شعار أي مشكل موجود في المؤسسة هو مشكل الجميع و الخطأ الذي يتعدى حدود الشركة يقع على عاتق الجميع .

ثانيا : التعريف بالمشروع

تبنيت المؤسسة إنشاء مشروع ضخم يستلزم إمكانيات هائلة و طاقات كبيرة لإتمامه فلا بد من التعريف بهذا المشروع الذي سنكتشف من خلاله أهداف المؤسسة و غاياتها . يتمثل هذا المشروع في بناء مدينة مصغرة في ولاية البويرة تتكون من 253 مسكن عقاري يبني على مساحة مقدرة ب 21.765 متر مربع كائنة بالمنطقة المسماة بمزرعة سي الطيب في الطريق الوطني رقم 05 . قسم على 08 أجزاء :

◀ الجزء أ : يحتوي على عمارة واحدة ب 9 طوابق و طابق أرضي و كلها موجهة لشقق من نوع F3 موزعة على النحو التالي 04 شقق في كل طابق و المجموع 40 شقة . وصلت نسبة الانجاز به الى 10 % .

◀ الجزء أ' : يحتوي على عمارة واحدة ب 9 طوابق و طابق أرضي ، 9 طوابق موجهة لشقق من نوع F3 موزعة على النحو التالي 04 شقق في كل طابق و المجموع 36 شقة . و الطابق الأرضي موجه للمحلات التجارية . وصلت نسبة الانجاز به الى 10 % .

◀ الجزء أ'' : يحتوي على عمارتين كل واحدة ب 5 طوابق و طابق أرضي ، 5 طوابق موجهة لشقق من نوع F3 موزعة على النحو التالي 04 شقق في كل طابق و المجموع 40 شقة . و الطوابق الأرضية موجهة للمحلات التجارية . وصلت نسبة الانجاز به الى 25 % .

◀ الجزء أ''' : يحتوي على عمارة واحدة ب 9 طوابق و طابق أرضي ، كل الطوابق موجهة لشقق من نوع F3 موزعة على النحو التالي 04 شقق في كل طابق و المجموع 40 شقة . وصلت نسبة الانجاز به الى 10 % .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

◀ **الجزء ب :** يحتوي على عمارة واحدة ب 9 طوابق و طابق أرضي ، 9 طوابق موجهة لشقق من نوع F4 موزعة على النحو التالي 04 شقق في كل طابق و المجموع 36 شقة . و الطابق الأرضي موجه للمحلات التجارية . وصلت نسبة الانجاز به الى 10 % .

◀ **الجزء ب' :** يحتوي على عمارة واحدة ب 9 طوابق و طابق أرضي ، كل الطوابق موجهة لشقق من نوع F4 موزعة على النحو التالي 04 شقق في كل طابق و المجموع 40 شقة . وصلت نسبة الانجاز به الى 10 % .

◀ **الجزء ج :** يحتوي على عمارة واحدة ب 9 طوابق و طابق أرضي ، كل الطوابق موجهة لشقق من نوع F4 موزعة على النحو التالي 02 شقق في كل طابق و المجموع 20 شقة . وصلت نسبة الانجاز به الى 00 % .

و من خلال هذه النتائج، وصلت نسبة الانجاز الكلية للمشروع الى **12.25 %** . و وصلت القيمة الإجمالية للمشروع إلى **1.972.942.800.00** دج . و هذه نتائج دراسة تمت في 2013 /08/14 من طرف خبير عقاري .

فغاية المؤسسة هي بناء مدينة عقارية بحيث توفر لزيائنها مساكن لائقة و أكثر ما يميز متوجحات هذه المؤسسة هي الجودة العالية من حيث مساحة الشقق التي تتعدى 110 متر مربع لنوع F3 و مساحة تتعدى 160 نوع F4 . كما أن نوعية البنايات و التجهيز الداخلي لها من النوعية الرفيعة كما خصصت فيه أماكن للترفيه و التسلية . و هنا ارتأت المؤسسة توسيع مساحة الشقق لحل مشكل الضيق الذي يشتكي منه أغلب سكان العمارات وذلك لتميز منتجها عن منتجات غيرها و كذلك نلاحظ أن المؤسسة لم تستثمر كثير من المساحة في المحلات التجارية كون المشروع يقع أمام المجمع التجاري إنوا .

و في الوقت الحالي وصلت نسبة الانجاز في **الجزء أ** إلى **89%** تقريبا و 40 شقة جاهزة و معروضة للبيع . حسب المعاينة الأخيرة للهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتركز المؤسسة على هيكل تنظيمي يتضمن 05 مصالغ تتعامل فيما بينها وفقا للنصوص التنظيمية، وتتعاون من أجل تسيير حسن للمؤسسة بحيث يشرف على كل مصلحة مسؤول مباشر يعمل تحت إشراف مسير المؤسسة، وينوب عنه في جملة من الأعمال المحددة وهذه المصالح تتمثل في:

1. مصلحة الحاسبة و المالية: تعمل هذه المصلحة تحت إشراف خبير محاسبة فهو يسير جميع شؤون المحاسبة و المالية و يسهر على عدم وقوع المؤسسة في الأخطاء المحاسبية و تعمل تحت اشرافه موظفة تتم كل الاجراءات والمعاملات وتسهر بدورها على دفع كل المستحقات الضريبية و شبه الضريبية .

2. مصلحة الموارد البشرية : هذه المصلحة خاصة بالتوظيف ، الترقية... الخ فهي تسيير جميع المشاكل الخاصة بالموظفين .

3. مصلحة التوثيق و الإجراءات القانونية : تتأسسها سيده ذات 20 سنة في مجال التوثيق و قد اهتمت المؤسسة بهذه المصلحة لما لها من أهمية باعتبار المؤسسة عقارية تتم فيها عمليات التوثيق بكثرة مثل توثيق عقود البيع و الكراء و وعود البيع و الإقرار بدين أو تبرئة الذمة و غيرها من العقود و الاجراءات التي يجب متابعتها قانونيا.

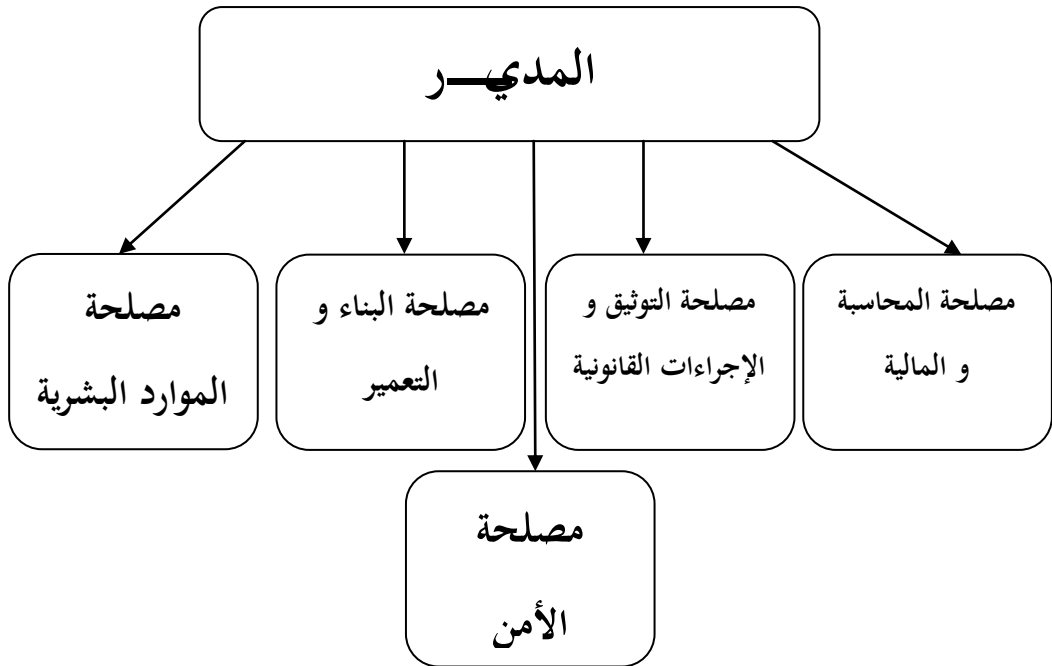
4. مصلحة البناء و التعمير : وهي التي تتابع سير الانجاز و تقدم المشروع و تعمل مع مكتب دراسات هندسية متخصص في بناء المدن الحضارية و كذلك تتبع كل التعليمات الصادرة من الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء .

5. مصلحة الأمن : التي تسهر على سلامة الموارد المادية و البشرية ليلا و نهارا .

6. المدير : تعمل كل هذه المصالح تحت إشرافه المباشر و يسهر على السير الحسن لشؤون العمل و العمال كما يتابع العمليات المتعلقة بالتسويق و العملاء و يسهر على أن تكون المؤسسة في حالة مستقرة و جيدة .

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

شكل رقم 07 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : ملفات المؤسسة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول أن نعرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وذلك بالتطرق إلى منهج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة، وأدوات الدراسة بالإضافة إلى تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجه إلى أفراد المؤسسة .

المطلب الأول: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية

أولاً: منهج الدراسة

يعرف المنهج العلمي بأنه "مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة"، وقد تكون هذه الحقيقة جديدة أو أن الباحث يرغب إيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية.¹

وبالاستناد إلى هذا، اختيار المنهج الصحيح لكل مشكلة يعتمد أولاً وأخيراً على طبيعة المشكلة و استجابة لموضوع الدراسة ارتأينا انتهاج المنهج الوصفي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة و وصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها و أسبابها و اتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سير أغوار مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في الواقع.

وقد وقع اختيارنا على هذا المنهج لأن الموضوع المتناول في هذه الدراسة يحتاج أكثر للوصف والتحليل والكشف في العلاقات للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في فهم الواقع وتطويره.

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود بشرية، مكانية، وزمنية، تظهرها فيما يلي :

أ- **لحدود البشرية** : اقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين بمؤسسة المسماة رفيق للترقية العقارية ، ولاية البويرة.

ب- **الحدود المكانية** : تركزت الدراسة على المؤسسة رفيق للترقية العقارية الواقعة في ولاية البويرة.

ج- **الحدود الزمنية** : لقد تمت هذه الدراسة الميدانية من خلال المقابلة وعملية تصميم الاستبيان وتحكيمه وتوزيعه وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها خلال الموسم الجامعي 2018-2019 .

ثالثاً: عينة الدراسة

¹ أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 1.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث ومثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على باقي الموظفين .

فعينة الدراسة الحالية تتكون من 40 موظف، وبعد تطبيق أداة الدراسة استعدنا 35 استبانة من مجموع 40 الموزعة صالحة للتحليل والباقية تم إلغاؤها نظرا لعدم اكتمال البيانات وكذا وجود تناقضات في الإجابات.

رابعا: تقنيات جمع وتحليل معطيات الدراسة

لقد استعملنا في هذه الدراسة الأدوات التالية:

1. المقابلة :

تعتبر المقابلة استبانة شفوية وهي من الوسائل الهامة في جمع البيانات، يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه وسبل العلاج، ولقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينة، وهذا من أجل شرح الهدف من الاستبيان و إزالة أي غموض، إضافة إلى بعض المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة.

2. الاستمارة (الاستبيان) :

لتحقيق أهداف الدراسة، وللكشف عن علاقة ضغوط العمل بالتسرب الوظيفي للموظفين، قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام، يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة (الجنس، السن، الصفة، الخبرة، الحالة العائلية، عدد الأفراد اللذين يعيّلهم، المهنة و المستوى التعليمي) . أما القسم الثاني يتضمن معلومات حول ضغوط العمل ومحدداته و الذي قسمناه بدوره إلى ثلاثة أقسام : عبئ و ظروف العمل ، نظام الأجور و الحوافز و الهيكل التنظيمي . في حين يتضمن القسم الثالث معلومات حول تأثير المحددات السابقة على التسرب الوظيفي.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وظفناها في الاستمارة هي :

الأسئلة المغلقة : وهذا بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها . كما أن البحث يتمثل في عملية قياس لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي ما يتطلب منا معلومات رقمية دقيقة .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

خامسا: مصادر الحصول على الفقرات

إن فترة تواجدها بالمؤسسة و من خلال الحوارات التي كانت تدور بيننا و بين الموظفين و كذلك بين الموظفين أعطتنا بعض الأفكار عن الفقرات و لقد استعنا ببعض الدراسات في الحصول على البعض الآخر من الفقرات المناسبة للاستبيان ومن بين هذه الدراسات:

جدول رقم 01 : مصادر فقرات الاستبيان

الرقم	المرجع	الاعداد	السنة
01	تأثير الدخل الفردي على التسرب الوظيفي في المنظمة، دراسة ميدانية بشركة أشغال الطرق أم البواقي . مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر.	تسابت منال	2018
02	أثر ضغوط المهنية على الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية على بعض أساتذة ثانويات ولاية الوادي . مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر.	المكي باهي	2016
03	تأثير ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي. دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد ، طولقة. مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر.	ابراهيم عز الدين	2015
04	محددات الرضا الوظيفي و أثرها على الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية في ثانوية أمزيل أحمد بجيزر . مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر.	زويش سامية	2014

المصدر من إعداد الطالبة

لقد تم عرض الاستبيان على المشرف قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم تعديل بعض الأسئلة وتوضيح وإلغاء البعض الآخر، لتصاغ في نهاية الأمر بناء على الملاحظات السابقة بالدقة والوضوح الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية للاستبيان، ثم بعد ذلك تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة 40 موظف، وقد تم جمع الاستبيانات بعد مدة تتراوح ما بين يوم إلى 5 أيام لإعطاء الوقت الكافي للإجابة ومن بين 40 استبيان موجه للأساتذة استعدنا 39 استمارة استبيان

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

وبعد مراجعتها تم الاحتفاظ بـ 35 استمارة لاكتمال البيانات المدونة فيها بما نسبته 87.7% من مجموع الاستمارات الموزعة ، أما 04 استبيانات فهي غير كاملة لهذا استبعدت من الدراسة .

المطلب الثاني: تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجه للموظفين.

بعد عملية جمع الاستبيانات التي أجاب عليها أفراد العينة، تأتي عملية تفرغ وتحليل البيانات المتحصل عليها، وقد اعتمدنا في عملية التحليل على الأدوات الإحصائية التالية:

- عرض الجداول الإحصائية للإجابات.

أولا : تفرغ و تحليل البيانات

من خلال الدراسة الميدانية يمكننا القول أن أفراد العينة يتميزون بالصفات التالية :

1- معلومات شخصية

1 1 طبيعة الجنس لأفراد العينة :

جدول رقم 02 : طبيعة الجنس لأفراد العينة

البيان	التكرار	النسبة
ذكر	30	85.71
أنثى	05	14.29
المجموع	35	%100

المصدر : من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور أكثر من الإناث بحيث عدد الذكور 30 أي ما يعادل نسبة 85,71 % و عدد الإناث 05 أي ما يعادل نسبة 14,29 % و يمكن أن يفسر هذا التوجه بكون مجال العمل أي الأشغال العمومية أكثر ملائمة لطبيعة الرجل أكثر من الجنس اللطيف و نوع الجهد المطلوب في مثل هذه الوظائف هو جهد عضلي . و هذا العدد من الإناث يعمل في الإدارة فنجد واحدة في قسم المحاسبة ، اثنتان في مجال التوثيق ، أخرى في قسم البناء و التعمير و أخرى في قسم الموارد البشرية .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

1-2 فئات العمر لأفراد العينة (السن) :

جدول رقم 03 : فئات العمر لأفراد العينة

النسبة	التكرار	الفئات
45,72	16	اقل من 30 سنة
31,42	11	من 31 الى 40 سنة
22,86	08	اكثر من 41 سنة
%100	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الأقل من 30 سنة إذ تمثل نسبة 45,72 % ثم تأتي بعدها فئة العقد الربع بنسبة 31,42 % أي ما يعادل 11 فرد من أفراد العينة و هذا يدل على توظيف نسبة كبيرة من الشباب لأنهم في سن الحيوية و العطاء و كذلك لديهم قوة عضلية تسمح لهم بممارسة هذه الشغال التي تطلب جهد عضلي معتبر ثم تأتي في المرتبة الثالثة فئة الأفراد اللذين تزيد أعمارهم عن الأربعين سنة بنسبة 22,86 و ذلك سواء لتراجع قوتهم البدنية أو لتمييز هذا مجال الأشغال العمومية بانقطاع العمل و عدم استقراره لسوء الأحوال الجوية لتيمة و نقص مواد البلاء أو السيولة لتيمة أخرى . و هذا يخيف أرباب العائلات الكبيرة و يسبب لهم التوتر و القلق من البقاء بدون مورد مادي لفترة طويلة .

1 2 الحالة العائلية للموظفين :

جدول رقم 04 : الحالة العائلية للموظفين

النسبة	التكرار	الفئات
42,86	15	أعزب
54,28	19	متزوج
02,86	01	مطلق
00	00	ارمل
%100	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

أغلبية أفراد العينة متزوجون أي لديهم أسر يعيلونها إذ يمثلون نسبة 54,28 % أي ما يعادل 19 فرد من أفراد العينة و ذلك إذا عدنا إلى الفئات العمرية نجد أن 19 فرد يفوق عمرهم 31 سنة و هو سن الزواج بالجزائر و تأتي بالدرجة الثانية فئة العزاب و التي تصل نسبتهم إلى 42,86 % أي ما يعادل 15 فرد من أفراد العينة و هذا ربما يمثل فئة لعمال التي تقل أعمارهم عن 30 سنة .

1-4 عدد الأفراد اللذين يعيلهم الموظف:

جدول رقم 05 : عدد الأفراد اللذين يعيلهم الموظف

النسبة	التكرار	الفئات
45,71	16	لا أحد
37,14	13	من 1 الى 4 أفراد
17,15	06	أكثر من 5 أفراد
% 100	35	الجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

بما أن الأجر و الحوافز التي يتحصل عليها العامل موجهة لتصرف على احتياجات الفرد في حد ذاته أو احتياجات عائلته بالتالي ارتأينا طرح هذا السؤال على أفراد العينة و ذلك لمعرفة ما إذا كانوا من ذوي العائلات الكبيرة أو المتوسطة أو

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

الصغيرة لأن تعدد أفراد العائلة في غالب الأحيان يفرض عليه ضغط يثقل كاهله و في هذه العينة وجدنا أن 16 أي ما يعادل 45,71 % من أفراد العينة لا يعتبرون مسئولون إلا على احتياجاتهم الذاتية بالتالي يمكن ربط هذه النتائج بنتائج فئات العمر و كذلك الحالة العائلية ثم نجد في المرتبة الثانية الأفراد اللذين يعيلون أقل من أربعة أشخاص بنسبة 37,14 أي ما يعادل 13 فرد من العينة و تأتي بعدها لفئة الصغيرة بستة أفراد من العينة بنسبة 17,15 % . و هناك بعض الأفراد متزوجون لكن بدون أولاد أيضا إما متزوجون حديثا أو لديهم مشكل تأخر الإنجاب الشائع في الآونة الأخيرة و الذي يرجعه الأطباء للتلوث البيئي . و هناك متزوجون بعاملات أي هذا يخفف على الرجل عبء الإنفاق و يقلل من حدة تأثير مصدر من مصادر ضغوط العمل ألا وهو الأجر و الحوافز .

1-5 المهنة :

جدول رقم 06 : المهنة

المهنة	التكرار	النسبة
بناء	04	11,43
مساعد بناء	03	08,57
رصاص	07	20
كهربائي	07	20
عامل الجبس	05	14,27
سائق	01	2,86
عامل الحديد	02	5,71
عون حراس	01	2,86
محاسب	01	2,86
موظف بالتوثيق	02	5,71
عون اداري	01	2,86
مهندس معماري	01	2,86
المجموع	35	% 100

المصدر : من إعداد الطالبة

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

هنا لم نضع اختيارات لتعدد المهن الموجودة في مجال الأشغال العمومية و ذلك يأخذ مساحة كبيرة لكتابتها و بالتالي ارتأينا ترك الكتابة للموظف وذلك لكي لا يحس الموظف أن الاستبيان طويل و سيأخذ الكثير من وقته الثمين كما نلاحظ في هذه النتائج أن مهنة الترخيص و الكهرباء يمثلان الغالبية بنسبة 20 % أي ما يعادل 7 أفراد من عينة الدراسة لكل مهنة ثم تأتي مهنة بناء بالجبس في الرتبة الثانية بنسبة 14,27 % يمثلها 05 من أفراد العينة بالتالي هذه المهن تمثل مهن الإتمام في مجال الأشغال العمومية وهذا يعود لوجوب تسليم 40 شقة التي وصلت نسبة الانجاز بها إلى 80 % وهذا ما يفسر تركيز المؤسسة على هذه المهن لإتمام الجزء الأول من المشروع و تسليمه للزبائن اللذين دفعوا الأقساط المسبقة و نعي تماما أهمية احترام أجال التسليم التي هي من أهم بنود عقود البيع .

ثم تأتي مهنة البناء و مساعد البناء و عامل الحديد في المراتب الموالية بالترتيب الموالي 04 بنائين ، مساعد ين للبنائين 03 و اثنان عاملان للحديد و هؤلاء العاملين يعملون على الأغلب في أجزاء المشروع التي لم تتعدى نسب الانجاز فيها 10 % .

و في المراتب الأخيرة نجد الوظائف الإدارية و السائق و الحارس و هي مهن تقريبا نجدها في كل المؤسسات . فنجد مهندس معماري يعمل مع مكتب الدراسات المعمارية و الهندسية و يتابع الانجاز حسب التصاميم الهندسية و نفس الشيء بالنسبة للمحاسب . و موظفتين بقسم التوثيق لإتمام الإجراءات المتعلقة بالعقود و عون إداري مكلف بمتابعة انشغالات المورد البشري بالمؤسسة . و سائق و عون حراسة .

1-6 الخبرة المهنية للموظفين :

جدول رقم 07 : الخبرة المهنية للموظفين

الفئات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	16	45,71
من 6 الى 10 سنوات	12	34,29
أكثر من 11 سنة	07	20
المجموع	35	%100

المصدر : من إعداد الطالبة

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

من خلال الجدول السابق نجد أن أغلبية أفراد العينة أقدميتهم تقل عن 05 سنوات بنسبة 45,71 % أي ما يعادل 16 فرد من العينة المعتمدة للدراسة تليها نسبة 34,29 % التي يمثلها أصحاب الأقدمية المحصورة بين ستة سنوات و 10 سنوات و بالعدد الصحيح نعبر ب 12 فرد من العينة ثم أخيرا نجد سبعة أفراد تفوق أقدميتهم 11 سنة و يمثلون 20 % .

و يمكن أن نقول على هذا التوزيع أن المؤسسة لديها خبرات معتبرة يتوجب عليه الحفاظ عليها فلديها 54,29 % تفوق خبرتهم ستة سنوات وهذه ثروة بشرية معتبرة و نشيد بالذكر أن المؤسسة حديثة النشأة ما اضطرها لاستقدام خبرات و كفاءات خارجية .

7-1 المستوى التعليمي :

جدول رقم 08 : المستوى التعليمي

الفئات	التكرار	النسبة
متوسط	15	42,86
ثانوي	12	34,29
جامعي	08	22,86
دراسات عليا	00	00
المجموع	35	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن أغلبية الموظفين لديهم مستوى متوسط و ثانوي إذ يمثلان بالنسب و العدد على التوالي : 42,86 % ، 15 و 34,29 % ، 12 و هذا على الأغلب نرجعه إلى طبيعة النشاط و مجال الاستثمار العقاري الذي يغلب عليه طابع التشييد و البناء و هذا يجعل احتاجاها من المورد البشري موجه لأصحاب المهن و الحرف أكثر منهم أصحاب المستويات العليا .

حيث بالمقابل لا نجد إلا ثمانية أفراد يمثلون 22,86 % من المستوى الجامعي و لدينا خمسة منهم في السلك الإداري و على الأغلب الثلاثة الباقون هم في سلك الأشغال العمومية بحيث توجهوا لهذا العمل لعدم توفر الوظائف في مجال دراساتهم .

2- ضغوط العمل

2-1 عبء و ظروف العمل

جدول رقم 09 : عبء و ظروف العمل

الفقرات	م ش	م	مح	غ م	غ م ش	مج
1 أعاني من التوتر لأن العمل الموكل إلي فوق طاقتي و يتطلب وقت أكثر	14 %40	16 %45,71	01 %2,86	03 %08,57	01 %02,86	35 %100
2 أتلقى تعليمات متعارضة من أكثر من مسرّع	10 % 28,57	09 % 25,71	02 % 5,71	07 %20	07 % 20	35 %100
3 كثيرا ما يتوقف العمل لنقص أو عدم ملائمة اللوازم و التجهيزات لطبيعة العمل	12 %34,29	16 %45,71	02 % 5,71	04 % 11,43	01 %02,86	35 %100
4 أعاني من سوء الإضاءة ، التهوية و الضوضاء في العمل	02 % 5,71	03 % 8,57	00 %00	12 % 34,29	18 % 51,43	35 %100
5 عدم توفر التكنولوجيا في العمل	00 %00	05 % 14,29	00 %00	14 %40	16 %45,71	35 %100

المصدر: من إعداد الطالبة

1 أعاني من التوتر لأن العمل الموكل إلي فوق طاقتي و يتطلب وقت أكثر :

نلاحظ أن عدد معتبر من الموظفين تعبر عنهم هذه العبارة و ذلك لتحصيل نسبة 85,71% و ذلك من خلال الإجابات المحصل عليها أي ما يعادل 30 فرد من العينة يشكون من ضغط العمل الناتج عن عدم احترام قدرات الفرد و عدم إعطائه الوقت الكافي لإنجاز مهامه و القليل منهم فقط لا يعاني من هذا الضغط بالنسبة 11,43% أي ما يعادل 04 أفراد ونستثني من العينة فرد محايد .

2- أتلقى تعليمات متعارضة من أكثر من مسرّع :

هنا نلاحظ تباين الإجابات إلا أن الأغلبية تنطبق عليها هذه الفقرة و ذلك لتحصيل 19 إجابة بين الموافق و الموافق بشدة ما يعادل نسبة 57,28% و تحصيل 14 إجابة غير موافق و غير موافق بشدة ما يعادل نسبة 40% من العينة المدروسة و نجد 2 من أفراد العينة محايدين .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

ومن هذه القراءة للبيانات يمكننا هناك ضغط مصدره تعارض الأوامر مفروض على فئة دون غيرها و بحكم أنني في السلك الإداري لا نعاني من مثل هذه الضغوط لكن بعض العاملين في أشغال البناء يشكون هذا المشكل و المخايد أضنها التي تعمل بمصلحة التوثيق بحكم علاقة الصداقة القوية بينها و بين الشركاء .

3- كثيرا ما يتوقف العمل لنقص أو عدم ملائمة اللوازم و التجهيزات لطبيعة العمل :

وافق 16 فرد من العينة على هذه العبارة بينما وافق عليها 12 فرد بشدة و هذا ما يعادل نسبة 74,29 % من العينة المدروسة أي أن نقص أو عدم ملائمة التجهيزات يبطئ من وتيرة عمل 28 فرد بالتالي هناك طاقات تهدرها المؤسسة لعدم توفير الإمكانيات لاستغلالها أما الباقي نستثني من فردين محابدين و 05 غير موافقين على هذه العبارة أي ما يعادل نسبة 14,29 % من العينة يمكن أن نقول عنها أن الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفها متلائمة و المهام الموكلة إليها.

4- أعاني من سوء الإضاءة ، التهوية و الضوضاء في العمل :

30 فرد من العينة غير موافقين على هذه العبارة منهم 18 فرد أي ما يعادل نسبة 51,43 % من العينة غير موافقين بشدة و 12 فرد أي ما يعادل 34,29 % غير موافقين بالتالي لم تلقى هذه العبارة قبول لدى أغلبية العمال و 05 أفراد فقط وافقوا على هذه العبارة بنسبة مؤوية لا تتعدى 15,28 من العينة المدروسة وهذا يمكننا من القول أن الإضاءة جيدة و التهوية كذلك أما بالنسبة للضوضاء فان أغلبية العمال معتادون عليها كونها تدخل في طبيعة عملهم .

5- عدم توفر التكنولوجيا في العمل:

30 فرد من العينة نفوا هذه العبارة أي نسبة 85,71 % من أفراد العينة وهذا يعني إما أغلبية الوظائف لا تطلب تكنولوجيا أو أن التكنولوجيا متوفرة فعلا في المؤسسة و ربما إذا عدنا الرأي المعاكس أي الموافقين على هذه العبارة نجد عددهم 05 أي ما يعادل نسبة 14,29 % و نتكهن أنهم أصحاب الوظائف الإدارية التي لا يملكون حتى الانترنت أو أي من شبكات الربط بالتالي الإدارة معزولة تماما عن ما يحدث في أماكن الانجاز .

2-2 نظام الأجور و الحوافز

جدول رقم 10 : نظام الأجور و الحوافز

م ش	م	م ش	م ش	م ش	م ش	الفقرات
11	10	07	07	00	35	1 الراتب لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به
%31,43	%28,57	%20	%20		%100	
12	11	06	06	00	35	2 الراتب لا يتناسب مع المؤهلات و الخبرة التي أمتلكها
%34,29	%31,43	%17,14	%17,14		%100	
18	16	01	00	00	35	3 الراتب لا يغطي احتياجاتي اللازمة
%51,43	%45,71	%2,86			%100	
12	11	06	06	00	35	4 لا يعتبر الأجر المدفوع للعمل الإضافي مناسباً
%34,29	%31,43	%17,14	%17,14		%100	
12	11	06	06	00	35	5 لا أحصل على الخدمات الاجتماعية
%34,29	%31,43	%17,14	%17,14		%100	
12	18	01	04	00	35	6 لا أحظى بالتشجيع و الدعم من رؤسائي
%34,29	%51,43	%2,86	%11,43		%100	
14	16	02	03	00	35	7 نظام ترقية غير واضح و قائم على أسس غير عادلة
%40	%45,71	%5,71	%8,57		%100	

المصدر : من إعداد الطالبة

1- الراتب لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به :

21 من أفراد العينة تعبر عنهم هذه العبارة أي ما يعادل 60 % من العينة يرون أن المقابل المادي الذي يحصلون عليه غير ملائم لطبيعة الأعمال الشاقة التي يقومون بها و 14 فرد يخالفونهم الرأي و يجيبون بعدم الموافقة على هذه العبارة أي ما يعادل 40 % من العينة .

2- الراتب لا يتناسب مع المؤهلات و الخبرة التي أمتلكها:

23 فرد يوافقون على هذه العبارة أي ما يعادل 65,72 % من أفراد العينة و الباقي أي 34,28 % من أفراد العينة
مثلة ب 12 فرد لا يوافقون على هذه العبارة بالتالي الأغلبية يرون أن هذا الراتب لا يعتبر مكافئ مادي للمؤهلات و
الخبرات التي يمتلكها الموظف بالتالي يشعر بنوع من الحرمان .

ويمكننا إرجاع ذلك لعدم وجود عدالة تنظيمية داخل المنظمة في سياسة توزيع الأجور والرواتب، التي
يجب إن تحقق المساواة في الحقوق والواجبات بين العمال، وهذا من خلال مقارنة مؤهلات العامل مع ما قدمه من جهد
في عمله و ما يعطى له من أجر .

3- الراتب لا يغطي احتياجاتي اللازمة :

الأغلبية الساحقة وافقت على هذه العبارة بنسبة 97.14 % بين الموافقة الشديدة و الموافقة و نجد فرد واحد فقط لم
يوافق على هذه العبارة ربما هي صديقة العائلة . نلاحظ أن العمال يعانون من عسر مادي مع العلم أن 54,89 %
من أفراد العينة يعيلون عائلات يتراوح عددها بين 02 إلى أكثر من 5 أفراد بالتالي على المؤسسة مراعاة الحالة
الاجتماعية للموظفين و تتقرب منهم أكثر بهدف مساعدتهم .

4- لا يعتبر الأجر المدفوع للعمل الإضافي مناسباً :

23 فرد صادقوا على هذه العبارة ما يمثل نسبة 36,71 % و 12 فرد رفضوا الموافقة على هذه العبارة أو ما يعادل
34,28 % من العينة . نفس التعليق الذي علقناه على الأجر الأساسي ينطبق على الأجر الإضافي . و يمكننا إرجاع
السبب إلى نفس السبب السابق المتعلق بانعدام العدالة في نظام توزيع الأجور .

5- لا أحصل على الخدمات الاجتماعية :

نفس القراءة مع الفقرة السابقة . قد نرجع السبب في تأخير فتح الخدمات الاجتماعية إلى ضعف الأرباح التي تحققها
المنظمة، فالخدمات الاجتماعية تعتبر من أهم الحوافز التي يمكن إن توفرها المؤسسة لعمالها من خلال الأعمال والإنجازات
التي تساهم في تحسين وتطوير معيشة العمال، مادياً ومعنوياً كتقديم خدمات في مجال الصحة والسكن . كن المؤسسة في
بداية مشوارها و هذا جعلها تهتم أكثر بالعمل من العمال .

6- لا أحظى بالتشجيع و الدعم من رؤسائي :

30 فرد من العينة على توافق مع هذه العبارة أي ما يعادل نسبة 85,72 % من العينة و الباقي 05 من أفراد العينة راضون عن الدعم المعنوي الذي يقدمه الرؤساء لهم . العامل له جانب إنساني يحتاج للمساندة، فهو ليس فقط آلة للعمل، فهو يحتاج للكلام الجميل وعبارات الشكر من قبل زملائه ورؤسائه خاصة، ففي النظرية الكلاسيكية كان ينظر للإنسان على انه آلة، وتم إهمال الجانب الإنساني فيه، إلى حين جاء "التون مايو" بنظرية العلاقات الإنسانية والتي جاءت كرد فعل على النظرية الكلاسيكية ، فاهتم "مايو" في نظريته بالإنسان وجانبه الاجتماعي والنفسي، واثبت من خلال التجارب التي قام بها في هارثورن إن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها اثر كبير على رفع إنتاجية العامل وإحساسه بالانتماء إلى هذه المؤسسة .

7- نظام ترقية غير واضح و قائم على أسس غير عادلة :

30 فرد أي ما يعادل 85,72 % من أفراد العينة أن أنظمة الترقية قائمة على أسس غير عادلة و يلمسون إجحاف في حقوقهم و يلمسون غموض فيها لا يسمح لهم حتى معرفة مناقشة الموضوع وما هي المعايير المعتمدة في منح هذه الفرص و 05 أفراد فقط لا يوافقون على هذه العبارة و يعتبرون أن هذه الأسس عادلة و سليمة الأسس . مما لاشك فيه ان نظام الحوافز يزيد من رفع إنتاجية و رضا العامل، فعند إحساس العامل بأنه مرغوب فيه ويجد المنظمة تحويه من الناحية الاجتماعية، سيجعل منه عاملا منتجا يعطي كل ما يملك خلال أدائه لعمله، وهذا سيجعل ظاهرة التسرب الوظيفي تنخفض .

2- 3 الهيكل التنظيمي :

جدول رقم 11 : الهيكل التنظيمي

الفقرات	م ش	م	مح	غ م	غ م ش	مج
1 نظام اتصال بيني و بين رؤسائي ضعيف	14	16	00	02	03	35
	% 40	%45,71		% 5,71	% 8,57	% 100
2 المركزية المتبعة تحد من أدائي في العمل	16	14	00	04	01	35
	% 45,71	% 40		% 11,43	% 2,86	% 100
3 عدم توازن الواجبات الملقاة على عاتقي مع الصلاحيات الممنوحة لي	17	12	00	04	02	35
	% 48,57	% 34,29		% 11,43	% 5,71	% 100
4 هناك ضعف في التنسيق بين وحدات العمل	13	18	00	02	02	35
	% 37,14	% 51,43		% 5,71	% 5,71	% 100
5 لا تمنح لي فرص تحمل المسؤولية و المشاركة في صنع القرار	18	12	00	03	02	35
	% 51,43	% 34,29		%8,57	% 5,71	% 100
6 عدم وضوح العلاقة و ضعف الفعالية	19	10	00	03	03	35
	%54,28	%28,57		%8,57	%8,57	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة

1- نظام الاتصال بيني و بين رؤسائي ضعيف:

30 فرد بين الموافق بشدة و الموافق على هذه العبارة أي ما يعادل 85,71 % من عينة الدراسة و 05 أفراد بالنسبة 14,28 من أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفقرة .

ربما تسند هذه الآراء إلى بعد المسافة بين الإدارة و ورشات البناء التي يتواجد بها أغلبية العمال بالتالي لا يستطيع العامل إيصال انشغالاته و شكاويه و ما يصعب عليه الوصول إلى الشريك المسير هو كثرة سفر هذا الخير إلى الخارج بالتالي ليس متواجد في أماكن العمل بكثرة .

2- المركزية المتبعة تحد من أدائي في العمل :

30 فرد بين الموافق بشدة و الموافق على هذه العبارة أي ما يعادل 85,71 % من عينة الدراسة و 05 أفراد بالنسبة 14,28 من أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفقرة . مما بين لنا أن الهيكل التنظيمي يشكل ضغط من جانب التسيير و يعيق الأفراد في أدائهم لمهامهم .

3- عدم توازن الواجبات الملقاة على عاتقي مع الصلاحيات الممنوحة لي:

29 فرد بين الموافق بشدة و الموافق على هذه العبارة أي ما يعادل 82,86 % من عينة الدراسة و 06 أفراد بالنسبة 17,14 % من أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفقرة . نلاحظ سوء توزيع المهام و المسؤوليات على مناصب العمل و أثر ذلك يظهر جليا في أداء الفرد لمهامه و يجدون أن الهيكل التنظيمي يتميز بالمركزية و الخضوع نوعا ما للقيود الرسمية .

4- هناك ضعف في التنسيق بين وحدات العمل :

31 فرد بين الموافق بشدة و الموافق على هذه العبارة أي ما يعادل 88,88 % من عينة الدراسة و 04 أفراد بالنسبة 11,42 % من أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفقرة . وهذا يعود غالبا إلى تغليب عمل وحدة على أخرى مثلا نعرف تماما أن انجاز الأعمال في مجال الأشغال العمومية يتم بتسلسل مثلا البناء يجب أن ينتظر انتهاء الكهربائي من عمله و أشغال الترخيص يجب نفس الشيء و عامل الجبس يجب أن يجد هذه الأشغال منتهية لكن ما نلاحظه أن هناك وقت يهدر في الانتظار أحيانا و أحيانا هناك أشغال تأخذ من وقت الأشغال الموالية ما يخلق ضغط و ذلك لعدم تناسق الأشغال فأحيانا يضع الوقت في الانتظار وأحيانا لا يكفي الوقت لانجاز الأشغال .

5- لا تمنح لي فرص تحمل المسؤولية و المشاركة في صنع القرار

30 فرد بين الموافق بشدة و الموافق على هذه العبارة أي ما يعادل 85,71 % من عينة الدراسة و 05 أفراد بالنسبة 14,29 % من أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفقرة . يتضايق الموظف عندما تفرض عليه الأوامر دون مناقشة لكن أحيانا ضمان سرعة وتيرة الأعمال يتطلب ذلك بالتالي يشتكي معظم العمال بعدم أخذ مقترحاتهم و آرائهم بعين الاعتبار رغم أن الموظف في أغلب الأحيان أدرى و أوسع خبرة في مجال عمله من المسير أو المدير الا أن المدير يعتبر أخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار مضيعة لوقت لا يملكه ما يخلف تأثيرا سلبيا في نفسية العامل .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لأثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي

6- عدم وضوح العلاقة و ضعف الفعالية

29 فرد بين الموافق بشدة و الموافق على هذه العبارة أي ما يعادل 82,86 % من عينة الدراسة و 06 أفراد بالنسبة 17,14 % من أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفقرة . بالتقريب نرجع هذا الى نفس أسباب ضعف الاتصال و ذلك لبعده المسافة و خروج المسير بكثرة في مهام و سفريات و استعجاله على الدوام أي عدم منح الموظف الوقت الكافي للتعبير عن مشاكله و آرائه

3- التسرب الوظيفي

جدول رقم : 12 : التسرب الوظيفي

الفقرات	م ش	م	مح	غ م	غ م ش	مج
1 لم أعد أتحمّل الإرهاق و التعب و أفكر في ترك هذه الوظيفة	12	15	00	06	06	35
	%34,29	%42,86		%17,14	%17,14	%100
2 أنا دائم البحث عن وظيفة أخرى تعطيني خبرات و معارف جديدة	18	12	00	04	01	35
	%51,43	%34,29		%11,43	%2,86	%100
3 أنا دائم البحث عن وظيفة أخرى أكثر ملائمة لمؤهلاتي وطموحاتي	12	10	00	07	06	35
	%34,29	%28,57		%20	%17,14	%100
4 الاحتياجات المادية تدفعني للبحث عن عمل أكثر ملائمة	18	12	00	04	01	35
	%51,43	%34,29		%11,43	%2,86	%100
5 قلة المكافآت و الحوافز مقارنة بالجهد المبذول تدفعني للاستقالة	15	13	00	04	03	35
	%42,86	%37,14		%11,43	%8,57	%100
6 أعتبر أن هذه الوظيفة مؤقتة لشعوري أنني لست في المكان المناسب	18	11	00	04	01	35
	%51,43	%31,43		%11,43	%2,86	%100
7 بقائي في العمل قائم على الاستمرار في العمل فقط	18	11	00	04	01	35
	%51,43	%31,43		%11,43	%2,86	%100

المصدر : من إعداد الطالبة

1- لم أعد أتحمّل الإرهاق و التعب و أفكر في ترك هذه الوظيفة

27 فرد بين الموافق بشدة و الموافق على هذه العبارة أي ما يعادل 77,14 % من عينة الدراسة و 08 أفراد بالنسبة 22,86 % من أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفقرة .

ربما نرجع هذه النتائج إلى طبيعة العمل أو مجال العمل الذي يتطلب بدوره جهد عضلي كبير ما يتسبب بإرهاق القوة البدنية للموظف لكن ذلك يفرض ضغط كبير على الفرد بكون هذا المجهود لا يستغل بالطريقة الصحيحة ما يهدد صحة الموظف التي هي تاج على رأس كل إنسان فلا يجد أمامه إلا حل ترك العمل للمحافظة على صحته .

2 أنا دائم البحث عن وظيفة أخرى تعطيني خبرات و معارف جديدة

30 فرد بين الموافق بشدة و الموافق على هذه العبارة أي ما يعادل 85,71 % من عينة الدراسة و 05 أفراد بالنسبة 14,28 % من أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفقرة .

بما أن مجال البناء هو من المجالات التي تعرف تطورا ملحوظا في الآونة الأخيرة فان العمال يبحثون دائما على التنوع في عملهم و تعلم التقنيات الجديدة و مواكبة التطور أيضا البحث على البيئة الوظيفية التي تساعد على التعلم أي السماح له بتطبيق أفكاره و مقترحاته .

3- أنا دائم البحث عن وظيفة أخرى أكثر ملائمة لمؤهلاتي وطموحاتي

22 فرد بين الموافق بشدة و الموافق على هذه العبارة أي ما يعادل 62,85 % من عينة الدراسة و 13 أفراد بالنسبة 37,14 % من أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفقرة .

هنا نجد أن نسب الموافقة قلت قليلا لكنها تبقى دائما غالبية و نرجع ذلك لنفس السبب السابق اعطاء الموظف نوع من الحرية التي تسمح له بالإبداع .

4- الاحتياجات المادية تدفعني للبحث عن عمل أكثر ملائمة

30 فرد بين الموافق بشدة و الموافق على هذه العبارة أي ما يعادل 85,71 % من عينة الدراسة و 05 أفراد بالنسبة 14,28 % من أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفقرة .

عدم رضا الموظف على نظام الأجور و الحافز و عدم كفاية الأجر لمتطلباته و احتياجاته يفسر هذه النتائج .

5- قلة المكافآت و الحوافز مقارنة بالجهد المبذول تدفعني للاستقالة

28 فرد بين الموافق بشدة و الموافق على هذه العبارة أي ما يعادل 80 % من عينة الدراسة و 07 أفراد بالنسبة 20 % من أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفقرة .

نفس التفسير أي نرجع ذلك إلى سوء نظام الأجور و الحوافز .

6- أعتبر أن هذه الوظيفة مؤقتة لشعوري أنني لست في المكان المناسب

29 فرد بين الموافق بشدة و الموافق على هذه العبارة أي ما يعادل 82,86 % من عينة الدراسة و 06 أفراد بالنسبة 17,14 % من أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفقرة .

يشكي الموظف من ضغوط ناتجة عن الأجور و الحوافز و أخرى متعلقة بخبرات غير مستغلة و طموحات لا يمكن الوصول إليها في بيئة مماثلة بالتالي الموظف يهرب من شبح البطالة بهذه الوظيفة ليست إلا وظيفة مؤقتة بالنسبة له .

7- بقائي في العمل قائم على الاستمرار في العمل فقط

29 فرد بين الموافق بشدة و الموافق على هذه العبارة أي ما يعادل 82,86 % من عينة الدراسة و 06 أفراد بالنسبة 17,14 % من أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفقرة . نفس التفسير مع العبارة السابقة و التي يمكن القول فيها أن انعدام فرصة سانحة هو فقط ما يبقي الموظف في هذه المؤسسة .

ثانيا: اختبار الفرضيات المطروحة:

1- ليست كل الضغوط المهنية ينجم عنها تسرب وظيفي :

ربما وصلنا إلى نصف الإجابة في الجانب النظري أين عرضنا ميزان الضغوط و عرفنا كيف تتحول آثار الضغوط حسب المنطقة التي يتواجد بها الفرد فإذا كان في المنطقة الطبيعية لا ينتج عن هذه الضغوط تسرب وظيفي بل بالعكس ينتج عنها دوافع تزيد من أداء الفرد هذا من جهة .

من جهة أخرى حسب الدراسة الميدانية يختلف آراء الموظفين في الموافقة الشديدة و الموافقة العادية على تأثير هذه الضغوط أي هناك حدة أو مستويات لهذه الضغوط بحسب الأفراد و طريقة استقبالهم لها و ذلك حسب الظروف المحيطة بالعامل . بالتالي ليست كل الضغوط المهنية ينتج عنها تسرب وظيفي .

2- هناك علاقة بين مصادر ضغوط العمل و التسرب الوظيفي

في الجزء الثاني من الاستبيان قمنا بدراسة تأثير مصادر ضغوط العمل على الموظف و لاحظنا أن الغالبية موافقة على كل الفقرات التي تعبر عن ضغوط صادرة إما من عبء العمل و ظروفه ، من نظام الأجور و الحوافز أو صادرة من الهيكل التنظيمي أي هناك علاقة بين الموظف و مصادر ضغوط العمل ثم في نتائج الجزء الثالث ربطنا هذه المصادر برغبة الموظف في ترك العمل فكانت الاستجابة كبيرة بالموافقة و الموافقة الشديدة بالتالي هناك علاقة بين مصادر ضغوط العمل أو أبعادها مع نسب التسرب الوظيفي في المؤسسة .

3- هناك آثار تعزى الى الخبرة و عدد الأفراد اللذين يعيّلهم العامل

أولاً: الخبرة

عند دراستنا لأفراد العينة في الجزء الأول من الاستبيان وجدنا أن 07 منهم تفوق خبرتهم 11 سنة و لمعرفة دور هذه الخبرة في التقليل من حدة أثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي فقمنا بمراجعة إجابات ذوي الخبرة و بالتالي كان هناك أثر ملحوظ لتغير الإجابات من موافق و موافق بشدة لأفراد العينة إلى تركزها بنسبة كبيرة على غير موافق و غير موافق بشدة لأصحاب الخبرة .

فأثر الخبرة جد واضح في النتائج المعروضة في الجدول الموالي فرمما الخبرة المهنية تساعد الموظف على التسيير الحسن لهذه الضغوط و اعتياده على مواجهتها و ليس الهرب منها بترك العمل و نلاحظ زيادة الطاقة الاحتمالية لهذه الفئة و كذلك زيادة الولاء التنظيمي بحيث أصبح هذا العمل بضغوطه و مشاكله جزء من حياته .

ثانياً : عدد الأفراد اللذين يعيّلهم الموظف

نلاحظ في دراسة العينة من حيث عدد الأفراد اللذين لديهم عائلات كبيرة و يمثلون 06 أفراد يعيّلون أكثر من 5 أشخاص و لقد أجابوا على الفقرات 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 7 و هذه الموافقة بارزة بالموافقة الجماعية على الموافقة الشديدة على الفقرات 04 المتعلقة بالاحتياجات المادية و 07 المتعلقة بالبقاء في العمل هروبا من البطالة لا أكثر . و ما نجد مختلف أن هؤلاء الأفراد تغيرت إجاباتهم في السؤال الأول حيث لا يهتمهم الإرهاق و التعب بل يتحملونه من أجل عائلاتهم و لا يدفعهم ذلك لترك باب رزقهم ، حسب نتائج الجدول الموالي .

جدول رقم 13: اختبار الفرضيات

مج	م ش	م	م	م	م ش	الاجابات	
35	06	06	00	15	12	العينة	الفقرة 1
07	06	01	00	00	00	أصحاب الخبرة	
06	00	05	00	01	00	ذوي العائلات الكبيرة	
35	01	04	00	12	18	العينة	الفقرة 2
07	01	04	00	01	01	أصحاب الخبرة	
06	00	00	00	04	02	ذوي العائلات الكبيرة	
35	06	07	00	10	12	العينة	الفقرة 3
07	01	06	00	00	00	أصحاب الخبرة	
06	00	00	00	01	05	ذوي العائلات الكبيرة	
35	01	04	00	12	18	العينة	الفقرة 4
07	01	04	00	01	01	أصحاب الخبرة	
06	00	00	00	00	06	ذوي العائلات الكبيرة	
35	03	04	00	13	15	العينة	الفقرة 5
07	03	04	00	00	00	أصحاب الخبرة	
06	00	00	00	00	06	ذوي العائلات الكبيرة	
35	01	04	00	11	18	العينة	الفقرة 06
07	01	04	00	02	00	أصحاب الخبرة	
06	00	00	00	03	03	ذوي العائلات الكبيرة	
35	01	04	00	11	18	العينة	الفقرة 7
07	01	04	00	02	00	أصحاب الخبرة	
06	00	00	00	00	06	ذوي العائلات الكبيرة	

المصدر : من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل الثاني :

ضم هذا الفصل تقديم للمؤسسة المستقبلة و عرضنا تحليلا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق الاستبيان، وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة حيث أظهرت النتائج وجود تأثير مرتفع لضغوط العمل الناتجة سواء عن عبء و ظروف العمل ، عن نظام الأجور و الحوافز أو عن الهيكل التنظيمي بالتسرب الوظيفي ، وهذه النتيجة مطابقة لنتائج الإطار النظري للدراسة . و ذلك باثباتنا صحة الفرضيات الثلاثة منطلق الدراسة .



الخاتمة :

ضغوط العمل هي مؤثرات و أحداث و مواقف يتعرض لها الأفراد داخل بيئة العمل، فتؤثر سلبا على راحتهم النفسية، و على مشاعرهم و أحاسيسهم و معنوياتهم ، لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية و النفسية إذ تؤكد الدراسة على ما اتفقت عليه أغلب الدراسات السابقة، من أن ارتباط ضغوط العمل بالتسرب الوظيفي هو ارتباط ايجابي، أي كلما زادت ضغوط العمل، و فاقت المستوى الذي يستطيع الفرد تحمله زاد مستوى التسرب الوظيفي و لضغوط العمل مصادر عدة نذكر منها ما هو مرتبط بالفرد مثل الخبرة أو عدد الأفراد اللذين يتحمل مسؤوليتهم و منها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة كعبء العمل و ظروفه ، نظام الأجور و الحوافز و الهيكل التنظيمي للمنظمة . ضغوط العمل من الظواهر الحتمية ، التي لا يمكن القضاء عليها، وإنما تحل المنظمة التقليل من حدتها من خلال تبني الم منظمة مجموعة من الإستراتيجيات و الأساليب التي تمكنها من إدارة الضغوط على مستوى الفرد و المنظمة. و ضغوط العمل كظاهرة نفسية، هي في تزايد مستمر في المنظمات الحديثة ، و هذا راجع للتغيرات المتسارعة و التعقيدات المتزايدة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات. لذا على المنظمة اعتماد نظام معلومات كفاء يضمن لها الاتصال الفعال بالبيئة الداخلية و الخارجية و الاستجابة للتغيرات في الوقت المناسب .

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التطبيقية و النظرية التالية :

النتائج :

في هذه النتائج نجد أهم الضغوط المفروضة على الموظف و كيفية 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 و التعب و عدم احترام قدراته البدنية و الفكرية
- ◀ عدم حصول العمال على المقابل المادي و المعنوي للمجهودات المبذولة و ما يملكونه من خبرات و مؤهلات
- ◀ و قد أكد الموظف هذه النتيجة بموافقته على تفكيره في البحث وظيفة أكثر ملائمة لاحتياجاته المادية و بما 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

الخاتمة

- ◀ نقص المواد و عدم 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 و المسؤوليات يولد لدى الفرد ضغط قد يقوده إلى ترك العمل
 - ◀ الخبرة تعتبر سلاح فعال لمواجهة الضغوط
- و من خلال عرض هذه النتائج يمكن اقتراح بعض التوصيات لهذه المؤسسة التي تساعد في حل الإشكالات التي تواجهها بهذا الصدد:

التوصيات :

- ◀ احترام قدرات الفرد و طاقاته البدنية و الفكرية و محاولة موازنتها مع متطلبات الوظيفة
- ◀ محاولة توفير كل اللوازم و المواد لضمان عدم كسر وتيرة العمل
- ◀ إعادة النظر في نظام الأجور و الحوافز و ذلك بموازنتها بخبرات و مؤهلات الموظفين من جهة و الجهد المبذول من جهة أخرى .
- ◀ إعادة النظر في الهيكل التنظيمي و إنشاء ملحقة إدارية في ورشات العمل للاقتراب من الموظف و الاستماع الى انشغالاته .
- ◀ إعطاء الموظف فرصة للإبداع بتهيئة البيئة التي تساعد على تحقيق طموحاته
- ◀ إعطاء الموظف نوع من الحرية لتحمل المسؤولية و تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة
- ◀ تنمية التوعية و محاولة زيادة الولاء لدى الموظفين من خلال تسيير ضغوط العمل و إدارتها .
- ◀ محاولة المؤسسة الاستعانة بأصحاب الخبرات لتقليل من حدة ضغوط العمل

آفاق الدراسة:

أثارت انتباهنا ونحن نختتم هذه الدراسة عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال ونجذب لو يعالجها باحثون آخرون في المستقبل وتتمثل بعض الإشكاليات المفتوحة فيما يلي:

◀ إجراء دراسة عن محددات ضغوط العمل، وأثرها على التسرب الوظيفي للعاملين تتضمن متغيرات أخرى لمؤخذ في هذه الدراسة.

◀ إجراء المزيد من الدراسات المشابهة لدراستنا الحالية ولكن بمؤسسات أخرى غير المؤسسات الترقية

◀ إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي و الابتعاد عن التسرب الوظيفي.

◀ إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تساعد على التقليل من مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين .

قائمة المراجع

- 1 - عبد العزيز عبد المجيد محمد ، سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي، مركز كتاب النشر، القاهرة، 2005 .
- 2 - معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، إدارة الصراع و الأزمات وضغوط العمل ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2008 .
- 3 - أحمد ماهر ، كيفية التعامل مع و إدارة ضغوط العمل ،الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2005 .
- 4 - اللوزي موسى ، التطور التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان ، 2003 .
- 5 - راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر، 2002 .
- 6 - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ،مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 2003 .
- 7 - الطائي، يوسف ححيم ، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر، الاردن ، 2006 .
- 8 - فاروق عبد فليه، مجد عبد الجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، الأردن ، 2005
- 9 - أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر، عمان، 2005 .
- 10 - فهيمة حمدي ، أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، جامعة أم البواقي ، 2013-2014 .
- 11 - تسابت منال ، تأثير الدخل الفردي على التسرب الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة أم البواقي ، 2017-2018 .
- 12 - حمدوني رشيد ، الضغوط المهنية و أثرها على الرضا الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة مغنية ، 2015-2016 .
- 13 - القريشي، ماجد فهد ، ضغوط العمل واثرها في دوران العمل، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2008.
- 14 - عبد القادر ، مصادر الضغوط المهنية و أثارها في الكليات التقنية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2007 .
- 15 - الهليل، تركي عبد العزيز، عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية و انعكاساتها الادارية و الامنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003 .

- 16 - طالب بن محفوظ ، مجلة عكاظ ،السعودية، العدد: 1518720 ، 20.07.2015 .
- 17 - محمد عبد القادر علام ، مجلة دراسات أمنية ، أكاديمية ناصر العسكرية العليا ، العدد 1 ، ديسمبر 2009 .
- 18 - عبد الحميد أحمد دياب، دليل المؤلفين، جامعة الملك عبد العزيز، جدة ، العدد 380 ، 10- 2004 .
- 19 - حامد العنزي ، التسرب الوظيفي ...المهدد الصامت لمبادرات سوق العمل، مجلة القافلة ،المملكة العربية السعودية ، العدد : يناير فبراير 2018 .

19- الموقع 20-04-2019 22:40 Hptts://www.okaz.com.sa/article/1518720

20 - حسين، محمود فرج :إدارة الموارد البشرية ، متاح على الموقع

hamama-faray@yahoo.com

21- مقال لأحمد ماهر متاح على الموقع :

http//sst5 .com /readarticle ,aspx?ARTTD=1482&SECID=40



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الإخوة الموظفون الفنيون / و الإداريون المحترمون تحية طيبة

الاستبيان الذي بين أيديكم إحدى مستلزمات مشروع البحث الموسوم "قياس أثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي" لمجموعة من موظفي المؤسسة . وبرز مساعدة تقدمونها هي إجاباتكم الصريحة على كل فقرة بعد قراءتها بعناية وبشكل يعكس رأيكم الصريح. الذي نتمنى أن تأمنوا به لنا إذ انه يطلع غيرنا على إجاباتكم فالنتائج المتأتية ستعتمد لأغراض البحث العلمي فقط .

1 معلومات شخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن : أقل من 30 سنة من 31 الى 40 سنة اكثر من 41 سنة

الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل

عدد الأفراد اللذين تعيلهم : لا أحد من 1 الى 4 أكثر من 5

المهنة :

الخبرة : أقل من 5 سنوات من 6 الى 10 سنوات أكثر من 11 سنة

المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

2 ضغوط العمل :

2-1- عبء و ظروف العمل :

الفقرات	م ش	م	مح	غ م	غ م ش
1 أعاني من التوتر لأن العمل الموكل إلي فوق طاقتي و يتطلب الوقت أكثر					
2 أتلقى تعليمات متعارضة من أكثر من مسئول					
3 كثيرا ما يتوقف العمل لنقص أو عدم ملائمة اللوازم و التجهيزات لطبيعة العمل					
4 أعاني من سوء الإضاءة ، التهوية و الضوضاء في العمل					
5 عدم توفر التكنولوجيا في العمل					

-2- نظام الاجور والحوافز :

الفقرات	م ش	م	مح	غ م	غ م ش
1					الراتب لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به
2					الراتب لا يتناسب مع المؤهلات و الخبرة التي أمتلكها
3					الراتب لا يغطي احتياجاتي اللازمة
4					لا يعتبر الأجر المدفوع للعمل الإضافي مناسباً
5					لا أحصل على الخدمات الاجتماعية
6					لا أحظى بالتشجيع و الدعم من رؤسائي
7					نظام ترقية غير واضح و قائم على أسس غير عادلة

-2-3- الهيكل التنظيمي:

الفقرات	م ش	م	مح	غ م	غ م ش
1					نظام اتصال بيني و بين رؤسائي ضعيف
2					المركزية المتبعة تحد من أدائي في العمل
3					عدم توازن الواجبات الملقاة على عاتقي مع الصلاحيات الممنوحة لي
4					هناك ضعف في التنسيق بين وحدات العمل
5					لا تمنح لي فرص تحمل المسؤولية و المشاركة في صنع القرار
6					عدم وضوح العلاقة و ضعف الفعالية

-3- التسرب الوظيفي :

الفقرات	م ش	م	مح	غ م	غ م ش
1					لم أعد أتحمّل الإرهاق و التعب و أفكر في ترك هذه الوظيفة
2					أنا دائم البحث عن وظيفة أخرى تعطيني خبرات و معارف جديدة
3					أنا دائم البحث عن وظيفة أخرى أكثر ملائمة لمؤهلاتي وطموحاتي
4					الاحتياجات المادية تدفعني للبحث عن عمل أكثر ملائمة
5					قلة المكافآت و الحوافز مقارنة بالجهد المبذول تدفعني للاستقالة
6					أعتبر أن هذه الوظيفة مؤقتة لشعوري أنني لست في المكان المناسب
7					بقائي في العمل قائم على الاستمرار في العمل فقط

شكراً على تعاونكم