

إدارة الموارد البشرية المستدامة ودورها في الحد من التسرب الوظيفي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في أمانة مسجد الكوفة المعظم والمزارات الملحقة به

Sustainable Human Resource Management and its role in reducing job leakage

An analytical study of the opinions of a sample of workers in the Secretariat of the Great Kufa Mosque and the shrines attached to it

<https://doi.org/10.29124/kjeas.1547.5>

أ. م. د. عامر عبد كريم الذبحاوي

Assistant Professor Dr. Amer Abed kareem AL.Thabhawee

جامعة الفرات الأوسط التقنية / الكلية التقنية الإدارية/ كوفة

Ak.amer@atu.edu.iq

المستخلص

تهدف الدراسة في البحث الحالي إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين متغيرين رئيسيين هما إدارة الموارد البشرية المستدامة من خلال أبعادها الفرعية ومتغير التسرب الوظيفي على مستوى عينة من العاملين في مسجد الكوفة المعظم والمزارات الملحقة به، وانطلاقاً من مشكلة رئيسة نابعة من الواقع الميداني للمنظمة المبحوثة إذ شخّصت بتساؤلات عدة تضمنت مدى إدراك العلاقة والتأثير بين المتغيرات ميدانياً. ولتجذير الأسس المعرفية اعتمد البحث نموذج (Mobarez,2020) في تحديد أبعاد ومقاييس إدارة الموارد البشرية المستدامة، والذي تتكون من ثلاثة أبعاد (الاحتفاظ بالعاملين، القيادة، التوازن بين العمل والحياة)، وانموذج (الجابر،2019) لتحديد أبعاد ومقاييس متغير التسرب الوظيفي الذي تضمن ثلاثة أبعاد (عدم الرضا الوظيفي، توقعات الموظف، تركيبة القوى البشرية)، وقد استعملت هذه النماذج تحديداً لأنها تتلاءم مع عينة الدراسة، ويمكن تطبيقها في البيئة العراقية. وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية مع أفراد العينة الذين تمثّلوا بعدد من مديري الاقسام في الأمانة العامة لمسجد الكوفة المعظم، إذ بلغت عينة البحث (125) فرداً ، ولغرض التحليل والمعالجة الإحصائية استعمل البحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث ، وقد استعملت هذه الأساليب عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS V.22).

وقد تمّ التوصل من خلال البحث إلى استنتاجات عديدة كان من أهمها حرص القادة في المنظمة المبحوثة على إدارة الموارد البشرية بما يضمن استدامتها وفق توجهاتها وتطلّعاتها المستقبلية، وضرورة اعتماد مبدأ الاستدامة كمعيار أساس في بيئة العمل الوظيفي، بما يُسهم وبشكل كبير في المحافظة على المورد البشري من التسرب وترك بيئة العمل، وذلك من خلال قيام القادة بوضع برامج تدريبية وتطويرية للعاملين، وبما يهدف إلى زيادة التطوير والابتكار، وهذا يُسهم باكتساب قدرات ومعارف وخبرات للعاملين يكون داعماً لاستدامة العمل الوظيفي، ويمنع من تسرب العاملين بمختلف الظروف.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية المستدامة، التسرب الوظيفي، أمانة مسجد الكوفة المعظم.

Abstract

In the current research, the study aims to reveal the relationship and impact between two main variables, which are sustainable human resource management through its sub-

dimensions and the job leakage variable at the level of a sample of workers in the Great Kufa Mosque and the shrines attached to it, and based on a major problem stemming from the field reality of the researched organization as it was diagnosed With several questions that included the extent to which the relationship and impact between variables is perceived in the field, and to consolidate the knowledge foundations, the research adopted the model (Mobarez, 2020) in determining the dimensions and measures of sustainable human resource management, which consists of three dimensions (Retention of employees, leadership, work-life balance) and the model (Al-Jaber, 2019). to determine the dimensions and measures of the job leakage variable, which included three dimensions (job dissatisfaction, employee expectations, and manpower composition). These models were used specifically because they are compatible with the study sample and can be applied in the Iraqi environment. The researcher relied on the questionnaire as a main tool in collecting data and information for the research, as well as some personal interviews with the sample members who were represented by a number of department managers in the General Secretariat of the Great Kufa Mosque, as the research sample reached (125) individuals, and for the purpose of statistical analysis and treatment, the research used the method Analytical descriptive as a research method, these methods were used by statistical software (SPSS V.22).

Through the research, several conclusions were reached, the most important of which was the keenness of the leaders in the researched organization to manage human resources to ensure their sustainability in accordance with its future directions and aspirations, and the need to adopt the principle of sustainability as a basic criterion in the functional work environment, which contributes greatly to preserving the human resource from leakage. Leaving the work environment, through the leaders setting up training and development programs for the workers, with the aim of increasing development and innovation, and this contributes to the acquisition of capabilities, knowledge and experience for the workers, which is supportive of the sustainability of job work and prevents workers from dropping out in various circumstances.

Keywords: sustainable human resource management, job leakage, Municipality of the Great Mosque of Kufa.

المبحث الأول

البنية الإجرائية للبحث

سَيُنَمَّ ومن خلال هذا المبحث التعرف على مشكلة البحث، وأهميته، وهدفه، والمخطط الفرضي، والفرضيات وهي:

أولاً : مشكلة البحث

إن اعتماد مبدأ الاستدامة في التعامل مع الموارد البشرية له دور مهم في إدارة المنظمات ودعمها بالاعتماد على ما تملكه من مهارات وخبرات ومواهب، من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها. وبعتماد هذا المبدأ ستكون النتائج أكثر فاعلية، إذ إنَّ اعتماد المنظمة على الممارسات الناجحة في إدارتها لتلك الموارد البشرية والقدرة على استدامتها، وإنماء القيم والمعتقدات التي تصبوا إليها من خلال ما تملكه من قدرات عاطفية وعقلية، تساعد في بناء ممارساتها واستدامتها موجهة نحو النمو والتقدم والتطور. كما تُسهم في تحقيق الهدف المنشود. وإنَّ التحديات التي تواجه المنظمات اليوم في ظلَّ وجود بيئة متسارعة التغيير، وسعي المنظمات المتواصل للوصول لموقع متميز في المحافظة على عاملها من ذوي المواهب والخبرات من التسرب، وترك العمل أجبر العديد من المنظمات للبحث عن توجهات جديدة يمكن من خلالها مواجهة تلك التحديات، إذ إنَّ وجود الاستدامة للموارد البشرية في بيئة العمل التي تتسم بالالتزام ومراعاة القدسية يشكل أهمية بالغة تُسهم بالحد من تسرب الموظفين ممَّن يعملون في تلك البيئة، وهذا ما يعزِّز من قدرتها على إدارة مواردها

البشرية المستدامة. ومن خلال ما تقدّم فإنّ مشكلة الدراسة تتبلور في التعرّف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية المستدامة في الحدّ من تسرّب الموظفين في المؤسسات الدينية التي لها خصوصية تختلف عن باقي بيئات الأعمال، وبذلك لأبّد من طرح عدد من التساؤلات التي يمكن أن تُسهم في توضيح مشكلة البحث وكما يأتي:

1. ما مدى توافر مستوى الاستدامة للموارد البشرية في المؤسسات الدينية لمجتمع البحث وعيّنته ؟
2. ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية المستدامة في الحدّ من التسرّب الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟
3. ما طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيّرات البحث الرئيسة والفرعية ؟ وكيف تستعمل للإفادة منها في الجانب الميداني لمجتمع البحث وعيّنته ؟

ثانياً: أهمية البحث:

ترتكز أهمية البحث كونه تصدى إلى أحد أهم الموضوعات المعاصرة في حقل علوم إدارة الأعمال التي باتت مثار جدل فكري ونظري في أدبيات الفكر الإداري المعاصر إذ سعى البحث إلى تأطير الإسهامات المعرفية والنظرية في هذا الحقل المعرفي المعاصر، إذ يكتسب البحث أهميته من أهمية متغيّراته المبحوثة، ويُسهم البحث من خلال طرح الفلسفة النظرية ودراساتها لمتغيّراته والمتمثلة بإدارة الموارد البشرية المستدامة والتسرّب الوظيفي، كما تتجلى أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1. تتجسد أهمية البحث في طرحه لموضوع حيوي ومهم ومنظمتنا اليوم بحاجة ماسة له ولا سيما المؤسسات الدينية؛ لكي تكون قادرة ومن خلال مبدأ الاستدامة في الحفاظ على مواردها البشرية من ذوي الخبرات والكفاءة والنزاهة والإخلاص في العمل من ترك بيئة عمله.
2. إنّ لمتغيّرات البحث دور مهم في الواقع الميداني للمؤسسة المبحوثة والتي تستمدّ من أهميتها من المشكلة الميدانية التي تعالجها، إذ ركّز البحث على متغيّرات مهمة تمثّلت بإدارة الموارد البشرية المستدامة والتسرّب الوظيفي.
3. تنطلق أهمية البحث من كونه يعالج الجانب التحليلي بالاعتماد على استطلاع آراء أفراد العيّنة، إذ إنّ المجتمع المبحوث بحاجة إلى مثل هكذا دراسات حول التوجّه المستقبلي لقادة المنظمة في التعامل مع الاستدامة والمحافظة على العاملين من التسرّب لأي سبب كان.
4. إنّ إدارة الموارد البشرية المستدامة تعطينا دليلاً تدريجياً لتعزيز الاهتمام بالموارد البشري وما يمتلكه من خبرات ومواهب من أجل صنع النجاح والوصول إليه، واكتساب المهارات، والمحافظة على استقرار بيئة العمل.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف هي:

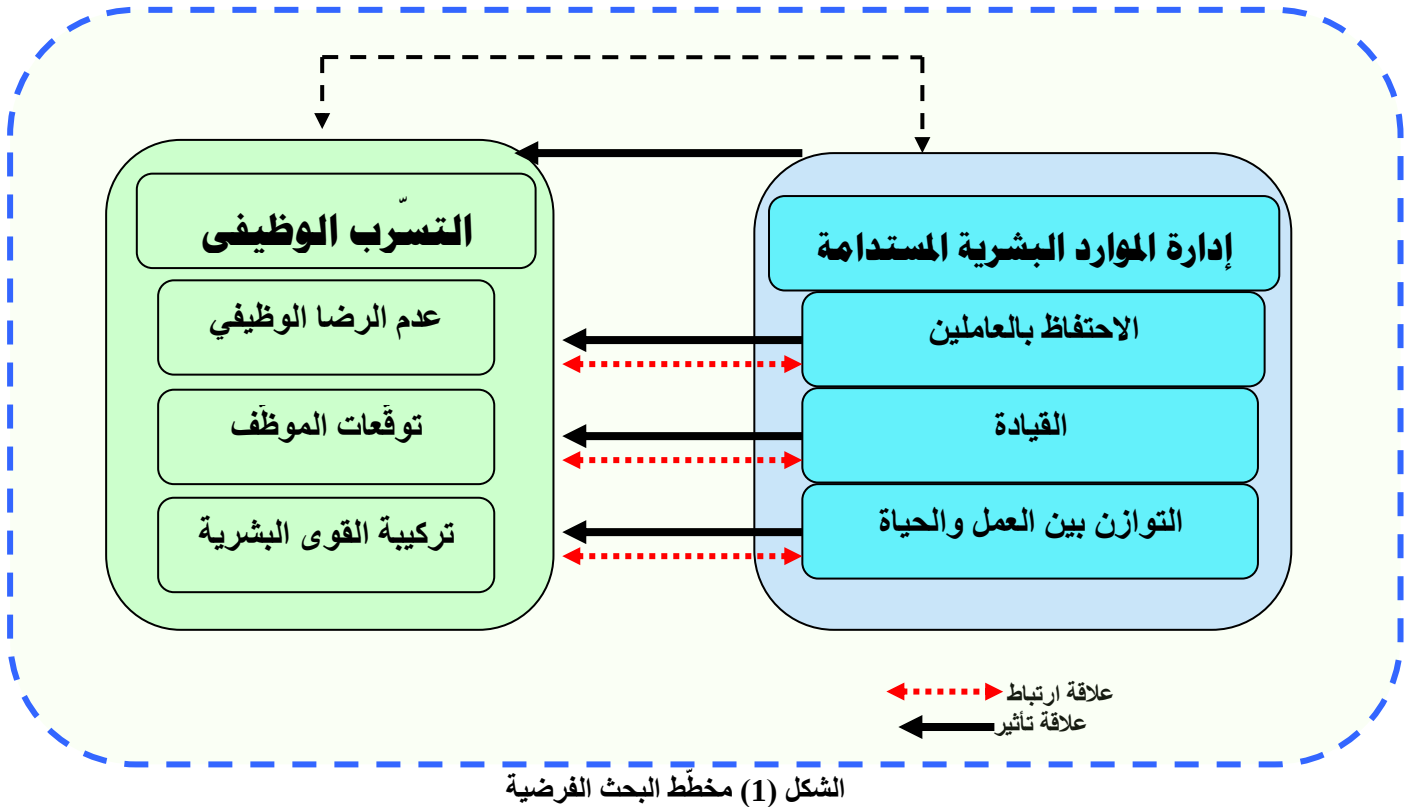
1. تعريف المجتمع المبحوث بالدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية المستدامة في المحافظة على الموظفين والحد من التسرّب الوظيفي تحت مختلف الظروف.
2. معرفة مدى تبني المنظمة المبحوثة لمبدأ الاستدامة للموارد البشرية كتوجّه استراتيجي؛ للمحافظة على الاستقرار الوظيفي، ومنع حالات التسرّب من العاملين ولا سيما العاملين الذين يتصفون بالنزاهة والأمانة والإخلاص والكفاءة.
3. معرفة أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة ومدى ملاءمتها للبيئة العراقية و لمجتمع البحث بصورة خاصّة.
4. تقديم تصوّر عملي لطبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأبعاد التسرّب الوظيفي.
5. قياس مستوى أهمية المتغيّرات الرئيسة والفرعية إحصائياً على مستوى المؤسسة عيّنة البحث، والتوقف على ترتيبها الحقيقي لبيان أهميتها الميدانية حسب إجابات أفراد العيّنة.

رابعاً: مخطط البحث

تتطلّب معالجة مشكلة البحث وفق مناهج البحث العلمي؛ وذلك في ضوء الاطار النظري ومضامينه الميدانية في تصميم المخطط الفرضي أو بنائه، الذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيّرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المقترحة للإجابة عن تساؤلات البحث التي تمّ إثارتها في مشكلة الدراسة، فضلاً عن توضيح الأبعاد الفرعية لتلك المتغيّرات

وتأثيرها على المجتمع المبحوث مع مراعاة إمكانية قياس هذه المتغيرات، ولكي يُتم فهم المخطط بشكل أكثر تفصيلاً يمكن النظر إليه على أنه يتكون من جزأين هما:

- أ. **المتغير المستقل:** وتمثل هذا المتغير بإدارة الموارد البشرية المستدامة (SHRM)، الذي اشتمل على ثلاثة أبعاد فرعية هي: (الاحتفاظ بالعاملين، القيادة، التوازن بين العمل والحياة).
- ب. **المتغير المعتمد:** تمثل هذا المتغير بالتسرب الوظيفي (JL)، الذي اشتمل على ثلاثة أبعاد فرعية هي: (عدم الرضا الوظيفي، توقعات الموظف، تركيبة القوى البشرية).



خامساً : فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث وبالشكل الذي يتوافق مع توجهات منهج البحث العملي من خلال اختبار العلاقة والتأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة مع التسرب الوظيفي، وعبر التحليل الإحصائي للفرضيات، واستكمالاً لمتطلبات البحث ويهدف الإجابة عن تساؤلاته وضع الباحث فرضيتين رئيسية هما:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة والتسرب الوظيفي. وتنبثق من هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الاحتفاظ بالعاملين والتسرب الوظيفي.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد القيادة والتسرب الوظيفي.

ج. **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التوازن بين العمل والحياة والتسرب الوظيفي.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة والتسرب الوظيفي. وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالعاملين والتسرب الوظيفي.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية** : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة والتسرب الوظيفي.

ج. **الفرضية الفرعية الثالثة**: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوازن بين العمل والحياة والتسرب الوظيفي.

سادساً: مجتمع البحث وعيّنته وأسباب اختياره

تشكّل عملية تحديد واختيار مجتمع وعينة الدراسة هاجساً متواصلاً حتى الانتهاء من اختبار الفرضيات وصولاً إلى تحقيق الأهداف المحددة، إذ إنّ الاختيار المناسب لمجتمع الدراسة وعيّنته (ميدان الدراسة) يُسهم وبشكل كبير في صحة النتائج، وإن مجتمع البحث الحالي هم رؤساء الأقسام ومديري الشعب والوحدات وعددهم الكلي (195) فرداً ، وتمّ اختيار عيّنة منهم كانت (125) فرداً من العاملين في أمانة مسجد الكوفة المعظم والمزارات الملحقة به وهي مؤسسة دينية مرتبطة بالأمانة العامة للمزارات الشيعية وديوان الوقف الشيعي، فقد تمّ اختيار ميدان البحث لأسباب عدة من أهمّها:

1. انسجام طبيعة البحث وأهدافه مع الواقع الميداني للمؤسسة المبحوثة.
2. التعاون الكبير لإدارة المؤسسة المبحوثة ودعمها للباحث في الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية لإنجاز البحث.
3. المنظمة المبحوثة هي مؤسسة دينية لها ارتباط كبير بقيم المسلمين ومعتقداتهم، وتسعى لجذب الموارد البشرية ذات الموصفات الخاصة، ومن أهمّها الخلق الرفيع، والأمانة، والصدق، والموهبة، والخبرة، وتعمل على استدامة هذا المورد البشري للمحافظة عليه من التسرب.

سابعاً : حدود البحث

سعى الباحث إلى تشخيص الحدود البشرية ، المكانية والزمانية المناسبة للبحث الحالي على النحو الآتي :

1. الحدود المكانية

تمّ اختيار أحد أهمّ المؤسسات الدينية في العراق بوصفها الحدود المكانية للبحث، وموقعها الجغرافي في محافظة النجف الأشرف، وقد تمّ اختيارها لأسباب تتعلق بطبيعة متغيّرات البحث.

2. الحدود البشرية

وفق متغيّرات البحث فقد تمّ اعتماد الفئات ذات التأثير في المستويات الإدارية كافة: (العليا، الوسطى، الدنيا) من: (أمين العتبة، معاوني السيد الأمين، رؤساء الأقسام، ومديري الوحدات والشعب) العاملين في المنظمة المبحوثة.

3. الحدود الزمانية

امتدت الحدود الزمانية للدراسة بجانبها النظري والميداني من 2021/10/7 لغاية 2023/2/19 تخللتها مدة توزيع استمارة الاستبانة واستمارة المقابلة الشخصية، مع الحصول على الموافقات الرسمية لإنجاز البحث.

ثامناً : منهجية البحث

لتحقيق أهداف البحث وفرضياته تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تحديد الإطار النظري، وكذلك تحليل نتائج الدراسة الميدانية على حدٍ سواء، اعتمد الباحث مجموعة من الأدوات والوسائل العلمية لتحقيق هذا الغرض والتي تُعدّ الأساس في إبراز نتائج البحث، وعلى النحو الآتي:

1- أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحث في تغطية الجانب النظري على ما متوافر من مراجع تمثّلت بالمصادر العلمية العربية والأجنبية ذات الصلة المباشرة بمتغيّرات البحث، كما تمّت الاستفادة من شبكة المعلومات الدولية (Internet) لجمع البحوث والدراسات ذات الاختصاص بموضوع البحث. أما الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على الوسائل الآتية:

- أ. **المقابلة الشخصية**: تمّ صياغة أسئلة المقابلة الشخصية لتغطي بعضاً من الجوانب الخاصة بالبحث، واستطاع الباحث من خلالها الاتصال المباشر بالقائمين على الواقع الميداني من خلال الحوار والمناقشة مع المبحوثين حول متغيّرات البحث، وتمكّن من تهيئة أذهانهم لاستقبال وفهم عبارات وفقرات الاستبانة التي تتعلّق بمدى تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة في التسرب الوظيفي في المنظمة المبحوثة. أمّا الهدف من إجراء هذه المقابلات فيمكن إجماله في الآتي :

- ♦ مقابلة أفراد العينة في أماكن عملهم لتوضيح فقرات الاستبانة ومناقشتهم بمحتواها والرد على استفساراتهم .
- ♦ الحصول على صورة واقعية عن متغيرات البحث تفيد في تحليل بعض النتائج وتفسير اتجاهاتها المختلفة .
- ♦ الاستفسار عن نتائج بعض الفقرات ومدى واقعيته ميدانياً وتشخيص التناقض إن وجد .

ب. **استمارة الاستبانة:** مثلت استمارة الاستبانة المصدر الرئيس أو الأداة الرئيسة الذي اعتمده الباحث في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث.

2. **مقياس الاستمارة:** تم استعمال مقياس (Likert) ذي الخيارات الخمسة الذي يعدّ من أكثر الأساليب المستعملة في العلوم الإدارية؛ كونه من المقاييس سهلة الحساب والقياس، ويُسَمّ بالوضوح والدقة، وقد حدّدت قيم المقياس بـ (5) لأعلى مقياس و(1) لأقلّ مقياس.

3. **المتغيرات والمقاييس:** يعرض الجدول (1) متغيرات البحث وأبعاده والمقاييس التي تمّت الاستعانة بها في تطوير مقياس البحث، وبالشكل الذي يتناسب مع شركات الاتصالات في البيئة العراقية ، وكالاتي :

الجدول (1) متغيرات الدراسة وأبعادها وأداة المقياس وترميزها والمصادر المعتمدة في تحديدها

ت	أبعاد أداة القياس	الاختصار	عدد الفقرات	المصادر
1	إدارة الموارد البشرية المستدامة	PE	15	(Mobarez,2020:284-288)
أ	الاحتفاظ بالعاملين	R	5	
ب	القيادة	SA	5	
ج	التوازن بين العمل والحياة	BF	5	
2	التسرّب الوظيفي	IC	15	(الجابر، 2019: 59)
أ	عدم الرضا الوظيفي	HC	5	
ب	توقعات الموظف	SC	5	
ج	تركيبة القوى البشرية	RC	5	

المصدر : من إعداد الباحث على وفق المصادر المذكورة

4. اختبارات الاستبانة

أجرى الباحث العديد من الاختبارات على الاستبانة، كان الهدف منها التحقق من صدقها وثباتها، وعلى النحو الآتي:

أ. اختبار الصدق الظاهري

ويقصد به قدرة المقياس المستعمل (استمارة الاستبانة) على قياس الظاهرة قيد البحث، إذ تمّ توزيع الاستمارة على عدد من الأساتذة المحكّمين في تخصص إدارة الموارد البشرية ، من أجل التعرّف على الثغرات والصعوبات التي قد تواجه المبحوثين من إذ أبعادها، وصياغتها، وموازينها. وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة جرى تعديل الاستبانة لتصبح أكثر دقة وتعبيراً لتوضيح العلاقات بين المتغيرات المبحوثة، وقد حقّقت الاستبانة نجاحاً جيداً في إيصال الأفكار المتوخّاة للمبحوثين في الحصول على استجابات موضوعية.

ب. اختبار صدق المحتوى

يقصد به درجة استقلالية المتغيرات بعضاً عن بعض، وذلك من خلال معامل الارتباط البسيط، وتم اختبار الاتساق الداخلي بين متغيرات البحث، إذ تعبر قيم معاملات الارتباط عن مدى مصداقية تلك الفقرات للمتغيرات، وكانت نتائج الاتساق الداخلي للمتغيرات تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث، مما يدل على وجود تناسق وتناغم بين المتغيرات وإمكانية قياسها.

وقد أخذت ملاحظات الخبراء جميعها بالحسبان، وأجري التعديل أو الحذف والإضافة على وفق ما ورد من ملاحظات، وفيما يتعلق بصدق وثبات أداة البحث، ولغرض الوصول إلى أفضل النتائج المتوخاة من البحث تم تصميم الاستبانة بشكلها الأولي بالاعتماد على ما تناوله الجانب النظري من آراء وأفكار للكتاب والباحثين في هذا المجال. ولغرض الوصول إلى الصدق الظاهري وصدق المحتوى تم تحكيم استبانة البحث من قبل (7) من الخبراء والمتخصصين في مجال العلوم الإدارية. أما الصدق الإحصائي فقد تم التوصل إليه باستعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) عبر حزمة البرنامج الإحصائي (spss v.22) إذ كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (2) اختبار الصدق والثبات الإحصائي لمقياس البحث

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	إدارة الموارد البشرية المستدامة	15	0.89
2	التسرب الوظيفي	15	0.90
3	مجموع المتغيرات	30	0.88

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

ومن الجدول المذكور آنفاً نجد إنَّ ثبات الاستبانة Reliability of Questionnaire اعتمد البحث على معامل الثبات باستعمال مقياس (Cronbach Alpha) إذ كانت قيمة (Alpha) لفقرات إدارة الموارد البشرية المستدامة (0.89) وقيمة (Alpha) لفقرات التسرب الوظيفي (0.90) أما قيمة (Alpha) على المستوى الكلي للاستبانة فهي (0.89)، وهي معنوية عند مستوى ثقة (0.05). وهذا مؤشر جيد يدل على أنَّ مقياس استبانة البحث ذي ثبات مرتفع ويمكن اعتماده للأفراد أنفسهم وفي مدد مختلفة، ويحقق النتائج نفسها.

المبحث الثاني

الإطار النظري لمتغيرات البحث

إدارة الموارد البشرية المستدامة والتسرب الوظيفي

أولاً : إدارة الموارد البشرية المستدامة Sustainable Human Resources Management

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة

The concept of Sustainable Human Resources Management

تم تطوير (SHRM) كطريقة لإدارة الموظفين في أواخر السبعينيات والثمانينيات، ونشأت استجابة للتغيرات الجذرية في بيئة مضطربة خارجية وحافز من جهة أخرى للحجم المتزايد باستمرار للشركات. وإنَّ الموضوعات الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية المستدامة هي: الإدارة البيئية، وإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً، ودوران الموظفين. ويرى (Dvorakova,2020:3) إنَّ إدارة الموارد البشرية المستدامة هي امتداد لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتتحوّل إلى نهج جديد لإدارة الأفراد مع التركيز على تنمية الموارد البشرية على المدى الطويل وتجديدها، وركّز على أحدث ما توصلت إليه إدارة الموارد البشرية المستدامة أربع فئات تظهر لوصف استراتيجيتها، وهي:

أ. القيادة المستدامة.

ب. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستدامة البيئية والأداء التنظيمي.

ج. التوتّرات والمفارقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستدامة.

د. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والبعد الاجتماعي للاستدامة.

في حين أشار (Randev& Kumar Jha,2019:243) إلى أنّ من الشائع أنّ الاستدامة تشير إلى نتائج طويلة الأجل ودائمة، وإدارة الموارد البشرية المستدامة "هي اعتماد استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تمكّن من تحقيق الأهداف المالية والاجتماعية والبيئية، مع تأثير داخلي وخارج المنظمة وعلى مدى أفق زمني طويل الأمد مع التحكم في الآثار الجانبية غير المقصودة والتعليقات السلبية .

ويرى (Hronova & spacek,2021:5) أنّ مفهوم الموارد البشرية المستدامة هي إدارة لتلبية الاحتياجات المثلى للمنظمة والمجتمع الحالي دون المساس بالقدرة على تلبية احتياجات المستقبل، إذ يُتميّز مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة بالخصائص الآتية: الاحترام: استعادة الاحترام والاعتبار لأصحاب المصلحة الداخليين في المنظمة أي الموظفين، والانفتاح: الوعي البيئي ومنظور إدارة الموارد البشرية من الخارج، والاستمرارية: نهج طويل الأجل للجوانب الاقتصادية والاجتماعية. وفيما يتعلّق بإمكانية توظيف الفرد في حين وضّح (Goc, K&Kusku, F, 2020:100) أنّ إدارة الموارد البشرية المستدامة على أساس أربع وجهات مختلفة، فهو يركز على إقامة علاقة قوية بين الاستراتيجية التنظيمية والبيئة، والاستفادة بكفاءة من القوى البشرية التنظيمية والتعامل معها باحترام. يشير (Xuan et.al.,2021:3) إلى أنّ إدارة الموارد البشرية المستدامة هي استعمال أدوات الموارد البشرية للمساعدة في تضمين استراتيجية الاستدامة في المنظمة وإنشاء نظام إدارة الموارد البشرية الذي يسهم في الأداء المستدام للمنظمة. تخلق إدارة الموارد البشرية المستدامة المهارات والتحفيز والقيم والثقة لتحقيق الحد الأدنى الثلاثي وفي الوقت نفسه تضمن الصحة والاستدامة على المدى الطويل لكل من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المنظمة، مع سياسات تعكس الإنصاف والتنمية والرفاهية وتساعد في دعم الممارسات الصديقة للبيئة. ويرى (Munoz-Pascual,& Galende,2020: 4) التفريق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية المستدامة، إذ إنّ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي قرارات ذات طابع خارجي، وقرارات طويلة المدى، فيما يتعلّق بإدارة الموارد البشرية بهدف كسب ميزة تنافسية على منافسينا. في حين أنّ الهدف الأساس للتفكير المستدام في إدارة الموارد البشرية هو تطوير ولاء الموظفين والاحتفاظ بهم، وخلق نظام إدارة الموارد البشرية البيئي، وجودة حياة العمل.

ويرى الباحث أنّ إدارة الموارد البشرية المستدامة هي مجموعة من أفكار وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهتمّ وتركز على المورد البشري المستدام داخل المنظمة، مما يساعد المنظمات في الحصول على مزايا تنافسية طويلة الأجل.

2. أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة

The Dimensions of Sustainable Human Resources Management

أشار (Mobarez,2020:284-288) أن لإدارة الموارد البشرية المستدامة ثلاثة أبعاد رئيسة لها تأثير إيجابي على كفاءة معاملة المنظمات لموظفيها، وتسهم إدارة الموارد البشرية المستدامة في خلق وتوفير ميزة تنافسية مستدامة وفي ما يأتي طرح للأبعاد الرئيسية لإدارة الموارد البشرية المستدامة:

أ. الاحتفاظ بالعاملين: Retention of employees

إنّ العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والاحتفاظ بها داخل المنظمة هي الاحتفاظ بالموظفين وترقياتهم ومشاركة الموظفين من قبل الإدارة ومسارات وظيفية واضحة لهم يجب أن يشعر الموظفون بأنهم موضع تقدير ومطلوبون في المنظمة، فعندما يكون هناك اجتماع داخل المنظمة، إذ يتحدث الموظفون عن أفكارهم، وعندما يكون هناك خلاف، يجب على الإدارة تجنب سياسة "الصمت" حتى يكون الموظفون أكثر إبداعاً وشجاعة وابتكاراً، ويمكن أن تخلق الفجوة بين الأجيال توتراً بين الإدارة والموظفين، في حين أنّ بعض الموظفين قد يكونون صريحين في أفكارهم إذ إنّ الموظف يكون صريحاً في نقل الأفكار ولا يمكن للإدارة أن تقبله، فقد فشل بعضهم في الشعور بأنهم جزء من المنظمة، وصار يشعر أنّه إذا بقي لمُدّة أطول، فسيكون غير راض عن انجاز الاعمال الموكلة إليه؛ لذلك يقرر ترك المنظمة، هذه حالة كلاسيكية للفجوة بين الأجيال إذ تقتل الابتكار والإبداع وتقلل من استدامة المنظمة.

ب. القيادة Leadership

القيادة هي أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة، ولكي تتّمكن من تحقيق رؤية المنظمة، تحتاج إلى قادة مبتكرين ومبدعين إذا كان القائد يُتمتع بكلتا الصفتين، فيمكنه إنشاء بيئة جديدة مستدامة. وصفات القائد يجب أن تكون قادرة على نقل المنظمات إلى التميّز. ومن دون الإبداع والابتكار. ستبقى المنظمة ثابتة ويمكن أن تؤدي إلى معدّل دوران مرتفع.

تتطلب القيادة المعرفة التي ستوجه موظفيها لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها في المقابل، سيخلق مكان عمل سعيد، ويسهم في تحقيق الاستدامة في المنظمة، ويجب أن يكون القادة قادرين على اتخاذ قرارات مبنية على الخبرة والمعرفة. لخدمة المنظمة بكفاءة وفعالية، ويجب ألا يضطر القائد إلى العمل الجاد فحسب، بل يجب أيضاً أن يكرس نفسه ويفكر بشكل خلاق ومبتكر، وأن يكون تحليلياً وقابلاً للتكيف وحساساً تجاه بيئته.

ج. التوازن بين العمل والحياة – WLB Work-life balance

هناك العديد من التحديات في الاستدامة من حيث ممارسات إدارة الموارد البشرية، هذا يعني طالما أن المنظمة تدفع أجور أعلى إلى موظفيها فإن الأمور الأخرى مثل الأسرة يمكن أن تتعرض للخطر، عندما يوازن موظف بين العمل والأسرة فإنه سوف يخلق له حياة متناغمة، إذا لم يُمكنوا من الحصول على راتب مرتفع في مكان واحد و WLB ، فسوف ينتقلون إلى منظمة أخرى أو ينتقلون من القطاع العام للانضمام إلى القطاع الخاص والتوازن بين العمل والحياة مهم جداً لتعزيز إنتاجية الموظف في المنظمة.

ثانياً: التسرب الوظيفي job dropout

1. مفهوم التسرب الوظيفي The Concept of job dropout

يُعد مفهوم التسرب الوظيفي من المفاهيم الحديثة في المستويات النظرية والتجريبية كلاً، إذ نلاحظ في الوقت الراهن ظهور ظاهرة التسرب الوظيفي التي تعاني منها العديد من المنظمات، وأنواعها كافة، وهي مشكلة إدارية كبيرة ولها عواقب معنوية ومادية على المنظمة والافراد العاملين. فظاهرة التسرب الوظيفي تكلف المنظمة مالياً ومعنوياً، ولا سيما إذا كان الافراد العاملون من ذوي الكفاءات والمهارات العالية. وتولي المنظمات اهتماماً كبيراً بعملية تسرب الموظفين إلى منظمات أو جهات أخرى، وذلك بعد إنفاق الأموال الهائلة على اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم واكتسابهم خبرات ومهارات جيدة في أداء أعمالهم.

ويرى (عاتي والجزيري، 2019: 7) أن التسرب الوظيفي هو ترك الموظف عمله الحالي برغبته للبحث عن عمل أفضل؛ وذلك بسبب عوامل عدة تسبب في اتخاذه لهذا القرار المتمثلة في: (القيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، و التكنولوجيا المستعملة، و الرواتب والأجور)، ويعرف (نصيرة ومولد، 2019: 18) التسرب الوظيفي بأنه ترك الموظفين للخدمة، أو هو حركة الخارجين عن المنظمة (تاركي العمل). ومن صور التسرب الوظيفي هي: الاستقالات ، النقل ، الفصل ، التقاعد ، الوفاة. وأشار (الجابر، 2019: 60) إلى حالات التسرب الوظيفي في منظمات الاعمال إذ تقسم على ثلاثة أنواع وهي:

1. الحالات التي تبدأ من قبل اصحاب المنظمات، كالنقل، والتسريح المؤقت، والفصل.
 2. الأحداث القهرية مثل الوفاة، والتقاعد، والمرض المفاجئ.
 3. الحالات التي يبادر بها الموظف إلى التقاعد المبكر، أو الاستقالة.
- وأشار (سيد واخرون، 2014: 5) إلى أن التسرب الوظيفي هو التوقف عن العمل أو تركه إما بالاستقالة أو الانقطاع عن العمل أو الانتقال إلى منظمة أخرى برغبته واختياره تكون مزاياها أفضل وأكثر ايجابية.

ويرى الباحث أن مفهوم التسرب الوظيفي وبسبب التحديات التي تواجه المنظمات وشدة المنافسة التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمات التي لا تستطيع استثمار جهود القوى البشرية استثمار الأمثل، مما يؤثر سلباً على أداء المنظمات وفعاليتها ولظاهرة التسرب الوظيفي آثار سلبية على المنظمة؛ كونها تبذل الكثير من الجهد والتكاليف في اختيار الافراد العاملين وتعيينهم، وتدريبهم، وتنميتهم؛ لاكتسابهم المهارات والكفاءات اللازمة للأداء مهام عمل المنظمة وتطويرها.

2- أبعاد التسرب الوظيفي: Dimensions of job dropout

تتعدد أبعاد التسرب الوظيفي في منظمات الاعمال فقد ذكر (الجابر، 2019: 59) عدد من الأبعاد، والمتمثلة في: (عدم الرضا الوظيفي، توقعات الموظف، تركيبة القوى البشرية) وهذه الأبعاد سيُتم اعتمادها في دراستنا:

- أ. **عدم الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي عن العمل يحدث لسوء المناخ التنظيمي، إذ يتولد هذا الإحساس بسبب عدم توافر عوامل عدة خاصة بالمناخ التنظيمي، مثل: الأجور، والرواتب، والعلاقات الإنسانية، والاتصالات، والصلاحيات، والمحسوبية، والعدالة، ونتيجة لذلك يتولد الشعور بعدم الرضا بين الافراد العاملين، ومن ثم الرغبة في التسرب من الوظيفة تارك المنظمة باحثاً عن وظيفة أخرى في منظمات أكثر استجابة لرغباتهم ومتطلباتهم.

ب. **توقعات الموظف:** التوقعات المبدئية للموظف عن طبيعة بيئة العمل إذ إنَّ الموظف تكون له تصوّرات مبدئية عن طبيعة بيئة العمل، وكذلك عن المهام الوظيفية التي تناط بالفرد، وقد تكون مخالفة لتوقعاته واختصاصه، فإذا كانت خارج توقعاته فتشكّل صدمة له وما يعني عدم قدرته على مواصلة انتظامه في الدوام الرسمي ويترك العمل.

ج. **تركيبية القوى البشرية:** تتعرّض القوى البشرية عادة للعديد من المشكلات الرئيسة في بيئة العمل، إذ تتركز غالبية المشكلات التي تعاني منها القوى البشرية عادة حول المشكلات المادية، كتدني الأجور، وعدم وجود رعاية صحية جيدة تتناسب والمجهودات التي يبذلونها، وضعف الحوافز، وربما أيضاً عدم توفر فرص عمل للعاطلين ممّن يحسبون على هذه الفئة. ومن هنا فإنَّ تركيبية القوى البشرية في المنظمة قد تؤدي إلى حدوث حالة من ظاهرة التّسرّب الوظيفي وترك العمل في المنظمات.

المبحث الثالث

الجانب العملي (تحليل فرضيات البحث واختبارها)

أولاً: الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى معرفة مستوى أبعاد البحث المتمثلة ب(إدارة الموارد البشرية المستدامة والتّسرّب الوظيفي) من خلال استعمال الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية، إذ إنَّ كل بُعد يحصل على وسط حسابي أقل من (3) وسط افتراضي أو نسبة مئوية أقل من (60%) فهو مرفوض.

جدول (3) الوصف الإحصائي إدارة الموارد البشرية المستدامة

ت	الأبعاد الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	الاحتفاظ بالعاملين	3.55	0.83	0.79	1
2	القيادة	3.84	0.77	0.76	2
3	التوازن بين العمل والحياة	3.22	0.69	0.70	3
4	إدارة الموارد البشرية المستدامة	3.54	0.76	0.73	4

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS. 22

1. من خلال الجدول (3) نجد أنَّ بُعد الاحتفاظ بالعاملين للعينة في المنظمة المبحوثة قد حقّق وسطاً حسابياً مقداره (3.55)، وانحراف معياري قد بلغ (0.83)، والوزن المئوي مقداره (79%)، وبذلك فإنَّ ترتيب البُعد هو الاول من بين أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة.

2. من خلال الجدول (3) نجد أنَّ بُعد القيادة للعينة في المنظمة المبحوثة قد حقّق وسطاً حسابياً مقداره (3.84)، وانحراف معياري قد بلغ (0.77)، والوزن المئوي مقداره (76%)، وبذلك فإنَّ ترتيب البُعد هو الثاني من بين أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة.

3. من خلال الجدول (3) نجد أنَّ بُعد التوازن بين العمل والحياة للعينة في المنظمة المبحوثة قد حقّق وسطاً حسابياً مقداره (3.22)، وانحراف معياري قد بلغ (0.69)، والوزن المئوي مقداره (70%)، وبذلك فإنَّ ترتيب البُعد هو الثالث من بين أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة.

4. حقق المتغيّر الرئيس المستقل إدارة الموارد البشرية المستدامة للعينة في المنظمة المبحوثة وسطاً حسابياً مقداره (3.62)، وانحراف معياري مقداره (0.76)، والوزن المئوي قد بلغ (73%).

الجدول (4) الوصف الإحصائي لأبعاد التَّسَرُّب الوظيفي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	عدم الرضا الوظيفي	4.00	0.83	0.80	1
2	توقعات الموظف	3.54	0.71	0.74	3
3	تركيبة القوى البشرية	3.80	0.80	0.78	2
4	التَّسَرُّب الوظيفي	3.78	0.74	0.77	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

- 1.حقّق المتغيّر الفرعي (عدم الرضا الوظيفي) للعيّنة في المنظمة المبحوثة وسطاً حسابياً قدره (4.00)، وبلغ الانحراف المعياري بلغ (0.83)، والوزن المئوي (80%)، وجاء ترتيب البُعد (الاول) من بين أبعاد التَّسَرُّب الوظيفي.
- 2.حقّق المتغيّر الفرعي (توقعات الموظف) للعيّنة في المنظمة المبحوثة وسطاً حسابياً قدره (3.54)، وبلغ الانحراف المعياري (0.71)، والوزن المئوي (74%)، وجاء ترتيب البُعد (الثالث) من بين أبعاد التَّسَرُّب الوظيفي.
- 3.حقّق المتغيّر الفرعي (عدم الرضا الوظيفي) للعيّنة في المنظمة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.80)، وبلغ الانحراف المعياري بلغ (0.80)، والوزن المئوي (78%)، وجاء ترتيب البُعد (الثاني) من بين أبعاد التَّسَرُّب الوظيفي.
- 4.حقّق المتغيّر الرئيس التابع (التَّسَرُّب الوظيفي) للعيّنة في المنظمة المبحوثة وسط حسابي مقداره (3.78)، بانحراف معياري بلغ (0.74)، ووزن مئوي بلغ (77%).

ثانياً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية

هذه الفقرة تقوم بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار علاقات الارتباط وتحليلها بين متغيرات البحث الرئيسة (إدارة الموارد البشرية المستدامة، والتَّسَرُّب الوظيفي)، وسيكون اختبارها حسب ورودها في المخطط الفرضي للبحث وهي كالآتي:

جدول (5) مصفوفة علاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسة والفرعية

ت	البعد	التَّسَرُّب الوظيفي	مستوى المعنوية
1	الاحتفاظ بالعاملين	0.79	0.000
2	القيادة	0.83	0.000
3	التوازن بين العمل والحياة	0.73	0.000
4	إدارة الموارد البشرية المستدامة	0.89	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

1. **الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين المتغيّر الرئيس لإدارة الموارد البشرية المستدامة والتغير التابع التَّسَرُّب الوظيفي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات الجدول (5) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بلغت (0.89)، أما مستوى المعنوية فكان (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المحدد من قبل الباحث (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.
2. **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالعاملين والتَّسَرُّب الوظيفي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات الجدول (5) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة (0.79)، أما مستوى المعنوية فكان (0.000) وهو أصغر من مستوى المعنوية المحدد من قبل الباحث (0.05)؛ لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

3. **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة والتسرب الوظيفي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات الجدول (5) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة (0.83)، أما مستوى المعنوية فكان (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المحدد من قبل الباحث (0.05)؛ لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.
4. **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوازن بين العمل والحياة والتسرب الوظيفي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات الجدول (5) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة (0.73). أما مستوى المعنوية فكان (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المحدد من قبل الباحث (0.05)؛ لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

ثالثاً: نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث

في هذه الفقرة سيتم مناقشة نتائج اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث وعلى وفق ما نصت عليه فرضية التأثير الرئيسية (وجود علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية موجبة لإدارة الموارد البشرية المستدامة في التسرب الوظيفي على المستوى الكلي) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، إذ سيتم اختبارها على وفق ما جاء بالمخطط الفرضي للبحث:

1. نتائج اختبار علاقة التأثير للفرضية الرئيسية

يبين الجدول (6) نتائج اختبار علاقة التأثير لإدارة الموارد البشرية المستدامة في التسرب الوظيفي على وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط، بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لإدارة الموارد البشرية المستدامة (X) والتسرب الوظيفي (Y) ويمكن التمثيل لها بالمعادلة الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

إذ أن $y =$ التسرب الوظيفي.

$X =$ إدارة الموارد البشرية المستدامة.

$B =$ ميل المعادلة (مقدار التغير في y الذي يطرأ نتيجة تغير x وحدة).

$a =$ ثابتة إحصائية.

إن هذه المعادلة تبين أن التسرب الوظيفي هو دالة للقيمة الحقيقية لإدارة الموارد البشرية المستدامة، وأن تقديرات هذه المعادلة ومؤشراتها الإحصائية قد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (125) فرداً، وكانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيري إدارة الموارد البشرية المستدامة والتسرب الوظيفي كما يأتي:

التسرب الوظيفي = (0.575) + (0.81) إدارة الموارد البشرية المستدامة

وفي إطار ذلك تم تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (7).

الجدول (7) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والتسرب الوظيفي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	55.647	58.714	0.73	332.112	.000
الخطأ	123	33.128	.127			
المجموع	124	90.369				

n=125

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

أما جدول المعاملات فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول (8) نتائج اختبار علاقة تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة في التَّسَرُّب الوظيفي

مستوى المعنو ية	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	معامل بيتا	
.001	3.338		.122	.575	الثابت
.000	15.109	.851	.047	.860	إدارة الموارد البشرية المستدامة

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية n=125

يُتَّضح من جدول تحليل التباين و جدول المعاملات للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة (X) ، التَّسَرُّب الوظيفي وعلى مستوى عَيِّنة البحث البالغة (125) فرداً، أنَّ قيمة (t) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (1.685) وبمستوى معنوية (0.05) وهذا يدلُّ على أنَّ منحنى الانحدار كافٍ لوصف العلاقة بين (X , Y) وبمستوى ثقة (0.95)، وهذا ما توكَّده قيمة إحصائية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت (t =15.109) .

وفي ضوء معادلة الانحدار يُؤشر الثابت (a=0.575)، وهذا يعني أنَّ هناك وجوداً للتَّسَرُّب الوظيفي مقداره (0.575) عندما تكون قيمة إدارة الموارد البشرية المستدامة تساوي صفرًا.

أما قيمة الميل الحَدِّي فقد بلغت (β=0.85) والمرافقة لـ (X)، وهي تدلُّ على أنَّ تغييراً مقداره (1) في إدارة الموارد البشرية المستدامة (X) سيؤدِّي إلى تغير مقداره (0.85) في التَّسَرُّب الوظيفي.

كما أشارت قيمة معامل التحديد (R²) إلى معامل مقداره (0.73)، ما يعني أنَّ إدارة الموارد البشرية المستدامة (X) تفسِّر قيمته (0.73) من التباين الحاصل في التَّسَرُّب الوظيفي، وأنَّ (0.27) من التباين غير المفسَّر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار، وهو مؤشر مقبول عن مقارنة قيمة (f) المحسوبة (332.112) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.91) في حدود ثقة (0.05) وفي ضوء هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

بعد ما تمَّ اختبار فرضية التأثير الرئيسية يجب اختبار مدى تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة (الاحتفاظ بالعاملين، القيادة ، التوازن بين العمل والحياة) في التَّسَرُّب الوظيفي.

وعلى وفق هذه الفرضية فأنَّ معادلة الانحدار المتعدد لمتغيرات إدارة الموارد البشرية المستدامة (X₁, X₂, X₃) في التَّسَرُّب الوظيفي (y) بدلالة معادلة الانحدار المتعدد الآتية :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

كانت معادلة الانحدار المتعدد للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة (X) والتَّسَرُّب الوظيفي هي:

$$\text{التَّسَرُّب الوظيفي} = (0.822) + (0.019) \text{ الاحتفاظ بالعاملين} + (0.320) \text{ القيادة} + (0.039) \text{ التوازن بين العمل والحياة}$$

أما الجدول (9) فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول (9) نتائج اختبار علاقات التأثير بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والتَّسَرُّب الوظيفي

مستوى المعنوية	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ	معامل	

			المعياري	بيتا	
.000	4.517	.01	.162	.822	الثابت
.867	.168		.057	.019	الاحتفاظ بالعاملين
.000	4.379	.34	.067	.320	القيادة
.566	.575	.06	.064	.039	التوازن بين العمل والحياة

المصدر : من إعداد الباحث اعتمداً على نتائج الحاسبة الالكترونية. n=125

يتضح من الجدول (9) أنَّ معادلة الانحدار يؤشر الثابت ($a=0.822$)، وهذا يعني أنَّ هناك وجوداً للتسرب الوظيفي مقداره (0.822)، عندما تكون قيمة إدارة الموارد البشرية المستدامة تساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي للاحتفاظ بالعاملين فبلغت ($\beta_1=0.01$)، والمرافقة لـ (X_1) وهي تدلّ على أن تغييراً مقداره (1) في الاحتفاظ (X_1) سيؤدي إلى تغيير إيجابي مقداره (0.01) في التسرب الوظيفي.

أما قيمة الميل الحدي للقيادة فبلغت ($\beta_2=0.34$)، والمرافقة لـ (X_2)، وهي تدلّ على أن تغييراً مقداره (1) في القيادة (X_2) سيؤدي إلى تغيير إيجابي مقداره (0.34) في التسرب الوظيفي.

أما قيمة الميل الحدي للتوازن بين العمل والحياة فبلغت ($\beta_3=0.06$)، والمرافقة لـ (X_3)، هي تدلّ على أن تغييراً مقداره (1) في التوازن بين العمل والحياة (X_3) سيؤدي إلى تغيير إيجابي مقداره (0.06) في التسرب الوظيفي.

وعلى أساس هذه النتائج ترفض الفرضية على مستوى الاحتفاظ بالعاملين والتوازن بين العمل والحياة وتقبل الفرضية الفرعية على مستوى القيادة.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

(1) إنَّ إدارة الموارد البشرية المستدامة تُعدّ من أهمّ الموضوعات الحديثة التي تمثّل القدرة على أن تكون حلقة الوصل لأخلاقيات المنظمة التي لها دورها في تعزيز السياسات والممارسات المستدامة بين الموظفين وبيئة العمل، وتكمن أهمية استدامة الموارد البشرية في العمل على تحقيق التوازن بين الأفراد والبيئة المحيطة بهم، وهذا يُمكن تحقيقه من خلال عمل الإدارة العليا في المنظمة من امتلاك فريق عمل لديه رؤيا واضحة يعمل على تحقيقها والدفاع عنها؛ ممّا يؤدي إلى تحقيق هدف المنظمة، ويجب أن يكون هذا الهدف ليس جزءاً فقط من الفريق، بل يجب أن يكون جزءاً من المنظمة كلّها.

(2) تُعدّ إدارة الموارد البشرية المستدامة من المفاهيم الحديثة التي لها اسهام كبير في تقويم احتياجات الموظفين ومتطلباتهم، والعمل على تلبيتها؛ لتعزيز وتحقيق أهداف وغايات المنظمة وهذا يمثل القاعدة المهمة التي تدعم الاستعمال المناسب للموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الفردية على حد سواء.

(3) إدارة الموارد البشرية المستدامة هدفها الأساس المحافظة على رأس المال البشري في بيئة العمل الوظيفي على المستوى الصحي والتعليمي وصولاً إلى تطوير المعارف والمهارات التي لها التأثير الكبير في المحافظة على المورد البشري في بيئة العمل.

(4) إنَّ مفهوم التسرب الوظيفي من المفاهيم الحديثة المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة، والذي يحظى باهتمام العديد من المنظمات باختلاف أنواعها، وعلى المنظمات جميعها ذات التوجّه للخدمة العامة أو منظمات الأعمال أن تعترف بأنّ التسرب الوظيفي أصبح يمثل خطراً كبيراً على المنظمات ولا سيما الحديثة منها نظراً لما يحدثه من استنزاف لموارد المنظمة وضياع لقوتها، وكفائها بخسارة موظفيها الذين بذلت جهداً ووقتاً كبيراً لتأهيلهم.

(5) انطلاقاً من التفسير المنطقي الذي يحمله كلّ بُعد من أبعاد التسرب الوظيفي أتضح للباحث أنَّ أغلب الباحثين متفقون على إن أبعاد التسرب الوظيفي تنحصر في ثلاث مكونات اساس هي عدم الرضا الوظيفي الذي يمثل عدم حصول

الموظف على استحقاقه المادي والمعنوي، وتوقعات الموظف التي تعكس ضعف القدرات التنظيمية في دعم الفرد وتشجيعه لأداء مهام عمله، وتركيبية القوى البشرية التي تشتمل على تخصص الموظف مع مهمة العمل المناطة به، وكذلك اختلاف المهارات والخبرات والمعارف بين الموظفين وكيفية دعمها لصالح المنظمة أو تلقي الموظف فرصة عمل أفضل سواء أكان من العائد المادي أم الرتبة والصلاحيات أم إمكانية التعلم الجديدة التي لها انعكاساتها في تحقيق أهداف المنظمة.

(6) ندرة الأدبيات ذات الصلة بتحليل وتشخيص إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها في التسرب الوظيفي وتحديدًا في منظمات الخدمة العامة، من أجل العمل على دعم أبعاد التنمية المستدامة للحد من تسرب الموظفين .

(7) من خلال التحليل الإحصائي ذي الصلة بعلاقات الارتباط والتأثير اتضح وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرات الرئيسية للبحث. أما على مستوى الفرضيات الفرعية إظهرت النتائج قبول علاقات الارتباط جميعها، أما علاقات التأثير فتم قبول الفرضية المتعلقة بالقيادة وعلاقات بالتسرب الوظيفي، ورفض الفرضيتين الخاصة ببعد الاحتفاظ بالعاملين والتوازن بين العمل والحياة.

ثانياً: التوصيات

(1) ضرورة العمل على تفعيل وتنميين دور إدارة الموارد البشرية المستدامة على مستوى المنظمات جميعها ولاسيما المنظمة المبحوثة كونها ذات توجه خدمي.

(2) ضرورة تفعيل منظومة البحث العلمي وتعزيزها في موضوع إدارة الموارد البشرية المستدامة ، التي عُدَّت من الموضوعات المعاصرة، التي يجب أن تُدعم بالكفاءات والموارد المادية والمالية.

(3) يجب الاعتماد على مبدأ الاستدامة الداعم لإدارة الموارد البشرية كإدارة لها الأولوية بتخصصها ومسؤوليتها عن صياغة الاستراتيجيات والخطط التنموية.

(4) ضرورة تركيز المعالجات النظرية والتطبيقية لموضوع إدارة الموارد البشرية المستدامة على المضامين الاستراتيجية التي تُعنى بالاهتمام بالممارسة والخبرة من أجل الوصول وصنع النجاح والتفوق بتطبيق هذه الاستراتيجيات ضمن مبدأ الاهتمام والمحافظة على الموظفين من التسرب والذهاب إلى المنظمات المنافسة.

(5) تحتم البيئة المتسارعة التغيير على ضرورة العمل على خلق التنسيق والتشاور بين إدارة الموارد البشرية التي شعارها الاستدامة، وبين الإدارات الأخرى ذات الاهتمام المشترك .

(6) ضرورة تفعيل الإسهامات البحثية النظرية والتطبيقية في مجال إدارة واستثمار المحافظة على الموظفين ومنع حالات التسرب الوظيفي، وذلك من خلال تنمية برامج إدارية تركز على دعم الموظفين، ومنع الضغوط والمتغيرات البيئية التي قد تؤثر عليهم لأن الموارد البشرية المستدام يمثل الركيزة الأساس لبناء التقدم والتميز والإبداع وهو من أهم مداخل نجاح المنظمات.

(7) يجب على المنظمة المبحوثة أن تعمل على دعم العاملين وتطويرهم وفق مبدأ التوازن بين الحياة الاجتماعية أو الأسرية للفرد والعمل على تخفيف الضغوط المجتمعية التي قد يتعرض لها الفرد، والتي يكون تأثيرها مباشر على أداء الفرد لمهم عمله ووظيفته، وهذا له تأثيره في دعم البعد الخاص بالاحتفاظ بالعاملين ومنع تسربهم.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. الجابر، لطيفة، (2019)، "القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة"، بحث منشور، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، العدد 3.

2. الخطيب، ماجد، (2019)، "كيف نحد من ظاهرة التسرب الوظيفي"، <https://ziid.net/business/how-to-reduce-employee-turnover-rates>.

3. سيد، عادل حسن، سيد، عاطف عبد الرحمن و عبد العزيز، محمد فوزي،(2014)، "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ومستوى الأداء لدى العاملين في مجال الرياضي بمحافظة المنيا"،
<https://www.researchgate.net/publication/269279204>
4. عاتي، محمد ابن حسين و الجزيري، رؤوف محمد،(2019)، "اثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي " دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد العاشر ، ISSN 2663-5798 ،
WWW.ajsp.net
5. نصيرة، فطاني و مولود ، وعيل،(2019)، "قياس اثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي في شركة رفيق للترقية العقارية بالبويرة"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة الأعمال الاستراتيجية ، جامعة اكلي محند او لحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانياً: المصادر الأجنبية : Reference

6. Almarzooqi, Abdulla Hasan, Khan, Mehmood and Khalid, Khalizani, (2019), "The role of sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes An interactional framework", Management Vol. 68 No. 7, pp. 1272-1292 Emerald Publishing Limited 1741-0401, DOI 10.1108/IJPPM-04-2018-0165
7. Dvorakova, Zuzana,(2020), "Sustainable human resource management in a time of global uncertainty " ,SHS Web of Conferences 83, 01012,
<https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301012> Current Problems of the Corporate Sector.
8. Goc, K., Kusku, F. (2020). Sustainable human resources management from the language of reports. Research Journal of Business and Management (RJBM), V.7(2), p.95-115.
Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1202>
Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.
9. Hronová, Štěpánka, and Miroslav Špac̣ek, (2021), " Sustainable HRM Practices in Corporate Reporting. Economies",
<https://doi.org/10.3390/economies9020075>
10. Randev , Kadumbri & Kumar Jha, Jatinder,(2019), " Sustainable Human Resource Management: A Literature-based Introduction", ^{NHRD Network Journal} 12(3) 241–252, National HRD Network, Gurgaon Reprints and permissions:, in.sagepub.com/journals-permissions-india, DOI: 10.1177/2631454119873495.
11. Pawirosumarto, S., Saudi, M.H.M. and Rashid, A.Z.A. 2020. Improving employees' performance through sustainable HRM practices: a triple mediation model. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 10(Oct), 66-80.
[http://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.Oct\(5\)](http://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.Oct(5))
12. Mobarez, Ayman,(2020), "The Impact of Sustainable HRM on Organization's Reputation", Arab Journal of Administration, Vol. 40, No. 2.
13. Xuan, Yu, Haihong , Li, Miao, Ling, Bin, He, Jun, Wen & Wen Jing, Xia,(2021), "Measuring Sustainable Human Resource Management under the new economic era", E3S Web of Conferences 275, 03068 , <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127503068>.

14. Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2019). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, 100689. doi:10.1016/j.hrmr.2019.100689.
15. Muñoz-Pascual, L., & Galende, J. (2020). Sustainable Human Resource Management and Organisational Performance: An Integrating Theoretical Framework for Future Research. *Small Business International Review*, 4(2), e281. <https://doi.org/10.26784/sbir.v4i2.281>