مجلة الفرات لتقنيات العلوم الإدارية

# أثر بيئة العمل السامة في النية لترك العمل: دراسة مقارنة على منتسبي قطاع التعليم العالي الحكومي والخاص في العراق

**م.م سعد ناهي شاكر برهان**

**تقنيات ادارة الاعمال، كلية البوليتكنك كربلاء، جامعة الفرات الاوسط التقنية، كربلاء، العراق**
saad.shakir.ikr@atu.edu.iq

الملخص
هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر بيئة العمل السامة بأبعادها الثلاثة (القيادة السامة، التنمر والمضايقات، غياب العدالة التنظيمية) في النية لترك العمل لدى منتسبي قطاع التعليم العالي في العراق مع تقديم رؤية مقارنة تحليلية للفروق بين قطاع التعليم الحكومي والأهلي (الخاص)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث جرى جمع البيانات عبر استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (320) منتسب من الملاكات الأكاديمية والإدارية والفنية بواقع (180) منتسب من جامعة الفرات الاوسط التقنية ممثلة للقطاع الحكومي (140) منتسب من الكليات الأهلية المناظرة في منطقة الفرات الأوسط ممثلة للقطاع الأهلي.
وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد ان ابعاد بيئة العمل السامة تفسر مجتمعة ما نسبته (58.4%) من التباين في النية لترك العمل وجاء بُعد غياب العدالة التنظيمية كأكثر الأبعاد تأثيرا ومساهمة في التنبؤ بالنية للمغادرة كما كشف اختبار الفروق (t-test) عن وجود مستويات ذات معنوية أعلى لسمية بيئة العمل والنية لترك العمل لدى منتسبي قطاع التعليم الأهلي مقارنة بنظرائهم في القطاع الحكومي. وتفردت الدراسة بتفسير هذا التباين بالاستناد إلى البيئة التشريعية والقوانين العراقية النافذة. اذ يمتلك منتسبو القطاع الحكومي "مخارج قانونية مرنة" للهروب من السمية التنظيمية دون خسارة أعمالهم الوظيفية مثل "إجازة الخمس سنوات" وخيارات التقاعد المبكر للزوجات والأمهات بينما يفتقر منتسبو القطاع الأهلي لهذه الحصانة التشريعية مما يجعل الاستقالة والانسحاب الفعلي خيارهم الوحيد واوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات الجامعية لفلسفة القيادة الخادمة وتفعيل سياسة الأبواب المفتوحة مع ضرورة صياغة أُطر حماية قانونية للملاكات في التعليم الأهلي لضمان الاستقرار الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** بيئة العمل السامة، النية لترك العمل، القيادة الخادمة، التعليم العالي الحكومي والأهلي، التشريعات الإدارية العراقية، جامعة الفرات الاوسط التقنية.

**Abstract**
This study aimed to investigate the impact of a toxic work environment with its three dimensions (toxic leadership ،workplace bullying ،and absence of organizational justice) on turnover intention among higher education staff in Iraq. It further provides a comparative and analytical perspective on the differences between public and private (private) higher education sectors. Employing a descriptive-analytical approach ،data were gathered using an adapted questionnaire distributed to a stratified random sample of (320) academic and administrative staff. The sample included (180) employees from Al-Furat Al-Awsat Technical University representing the public sector and (140)

employees from corresponding private colleges in the Middle Euphrates region representing the private sector.
Multiple regression analysis revealed that the dimensions of a toxic work environment collectively explained 58.4% of the variance in turnover intention ،with the "absence of organizational justice" emerging as the strongest predictor of the intent to leave. Furthermore ،the independent samples t-test indicated significantly higher levels of perceived toxicity and turnover intentions among private sector employees compared to their public sector counterparts. The study uniquely interprets these statistical variations through the lens of active Iraqi legislations and civil service laws. Public sector employees leverage "flexible legislative escape hatches" (such as the 5-year paid leave and early retirement options) to temporarily or permanently evade organizational toxicity without resigning. Conversely ،private sector employees lack such statutory protective umbrellas ، leaving actual resignation as their sole resort. The study recommends that university leadership adopt a "servant leadership" philosophy activate "open-door" policies and establish formal career safety nets in private colleges to retain valuable academic and administrative talents.

Keywords :Toxic Work Environment، Turnover Intention، Servant Leadership، Public and Private Higher Education، Iraqi Administrative Legislations، Al-Furat Al-Awsat Technical University.

**المبحث الأول: المدخل العام والمنهجية العامة للدراسة**

**1.1 المقدمة**

تعد الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الركيزة الأساسية لإنتاج المعرفة وبناء القدرات البشرية وتوجيه مسارات التنمية المستدامة في المجتمعات المعاصرة، وتستمد هذه المؤسسات قيمتها التنافسية وأثرها المجتمعي من مدى قدرتها على توفير مناخ تنظيمي مستقر يضمن استبقاء الكفاءات الاكاديمية والإدارية والحد من تسربها (Anjum et al., 2018). وتتجسد الفلسفة الحاكمة لمتغيرات الدراسة الحالية في فهم العلاقة الديناميكية بين البيئة السلوكية للمؤسسة والقرارات الانسحابية للعاملين فيها، اذ تشير الادبيات التنظيمية الى ان التعرض المستمر لممارسات إدارية مسمومة تتمثل في (نمط القيادة التسلطية، استنزاف الموارد النفسية والمهنية والمضايقات، غياب قواعد الهدالة والانصاف) يؤدي حتما الى تآكل الثقة المؤسسية واستنزاف الموارد النفسية والمهنية للمنتسبين (Mehta & Maheshwari, 2013). مما ينعكس مستقبلا في تشكل "النية لترك العمل" بمراحلها الادراكية والسلوكية المتدرجة من التفكير الذهني مرورا بالبحث عن فرص بديلة وصولا الى قرار المغادرة الفعلي (Anjum et al., 2018; Cooper-Thomas et al., 2013).

وفي ضل التوسع الملحوظ في قطاع التعليم العالي في العراق تواجه إدارة الجامعات والكليات تحديات وعقبات ميدانية معقدة فرضتها التحولات الاقتصادية والتنافسية وسوق العمل الأكاديمي، فضلا عن التباين الهيكلي والتشريعي بين مؤسسات التعليم الحكومي والأهلي (Rasheed et al., 2018; Rosser, 2004). ففي الوقت الذي تواجه الجامعات الحكومية عقبات ترتبط بالمركزية وضغوط الأعباء الإدارية مع توفر أُطر حماية قانونية للموظف. تعاني الكليات الاهلية من ضغوط الأداء الاستثماري وتحديات الاستقرار الوظيفي وغياب المظلات التشريعية الحمائية للملاكات. هذه التحديات الميدانية جعلت من دراسة بيئة العمل السامة ضرورة ملحة للوقوف على ابعاد مشكلة تسرب الكفاءات وتحديد أهميتها التطبيقية في دعم متخذي القرار، وتحقيق اهداف الدراسة في قياس حجم الأثر وتفكيك الفروق بين القطاعين.

وبناءً على ما تقدم، واحكاما للبناء المنهجي تم تقسيم وهيكلة هذه الدراسة الى خمسة مباحث رئيسة متكاملة، حيث خصص المبحث الأول للمدخل العام والمنهجية العلمية الشاملة للبحث (المقدمة، المشكلة، الأهداف، الأهمية، الانموذج، الفرضيات). وتناول المبحث الثاني الادبيات النظرية والدراسات المرجعية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة في حين ركز المبحث الثالث على الإجراءات الميدانية واختبارات صدق وثبات الأداة والأدوات الإحصائية. واختص المبحث الرابع بعرض النتائج الميدانية واختبار الفرضيات ومناقشتها تفسيرياً وتشريعياً. وأخيرا كرس المبحث الخامس لعرض الاستنتاجات العلمية والتوصيات التطبيقية واليات تنفيذها.

### 1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في رصد وتفكيك ظاهرة تسرب الكفاءات والكوادر المؤهلة في قطاع التعليم العالي جراء التعرض للمناخ التنظيمي السلبي مع التركيز على رصد التباين في هذه الظاهرة بين الجامعات الحكومية والأهلية. فرغم السعي الحثيث لتجويد الأداء المؤسسي تواجه بعض الأقسام الاكاديمية والإدارية تهميش وصراعات خفية تسهم في نشوء بيئة عمل سامة تؤثر مباشرة على رغبة المنتسبين في الاستمرار بالعمل. وتتضاعف هذه المشكلة عند مقارنة قطاع التعليم الحكومي (الذي يعاني البيروقراطية الصلبة وضغوط العمل الإداري) بقطاع التعليم الأهلي الذي يواجه فيه الموظفون تحديات تتعلق بالأمان الوظيفي وضغوط الأداء المستمر، مما يجعل البيئتين ارضاً خصبة لتوليد النية لترك العمل ولكن لأسباب وسياقات مختلفة، وتكمن الفجوة البحثية في قلة الدراسات المحلية التي قارنت أثر هذه الابعاد مجتمعة في النية لترك العمل بين هذين القطاعين الحيويين في البيئة العراقية.

بناء على ذلك تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤل الرئيس الاتي: **"ما أثر ابعاد بيئة العمل السامة في النية لترك العمل لدى منتسبي قطاع التعليم العالي الحكومي والأهلي؟"**

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الاتية

1. ما مستوى إدراك منتسبي الجامعات الحكومية والأهلية لأبعاد بيئة العمل السامة (القيادة السامة، التنمر والمضايقات، غياب العدالة التنظيمية)؟
2. ما مستوى النية لترك العمل السائد بأبعادها (التفكير في ترك العمل، البحث عن وظائف بديلة، النية الفعلية للمغادرة) لدى منتسبي الجامعات الحكومية والاهلية؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل السامة في النية لترك العمل لدى منتسبي قطاع التعليم العالي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك بيئة العمل السامة ومستوى النية لترك العمل تعزى لمتغير نوع التعليم (حكومي، اهلي)؟

### 1.3 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من طبيعة المتغيرات السلوكية التي تتناولها والاوساط التنظيمية التي تطبق فيها، ويمكن تقسيم هذه الأهمية الى جانبين رئيسين:

**اولاً**: الأهمية العلمية (النظرية) وتتضمن:

1- الاسهام في اثراء المكتبة الإدارية العربية بموضوع حديث يقع في صلب اهتمامات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وهو "بيئة العمل السامة" وتأثيره المباشر على قرارات الموظفين بالبقاء او المغادرة.

2- تقديم إطار نظري شامل يدمج ثلاثة ابعاد جوهرية لسمية البيئة (القيادة السامة، التنمر والمضايقات، غياب العدالة التنظيمية) وربطها بأبعاد النية لترك العمل لدى الكادرين الأكاديمي والإداري في بيئة جامعية واحدة.

3- سد الفجوة البحثية المتعلقة بقلة الدراسات المقارنة التي تبحث في تباين مستويات السمية التنظيمية وتأثيراتها بين قطاعي التعليم العالي الحكومي والأهلي، مما يمنح الدراسة قيمة مضافة في تفسير الاختلافات الهيكلية والتشريعية بين هذين القطاعين.

**ثانياً**: الأهمية العلمية (التطبيقية) وتتضمن:

1- تزويد صناع القرار والقيادات الجامعية في قطاع التعليم العالي (الحكومي والأهلي) بمؤشرات علمية وواقعية حول حجم المشكلات السلوكية السائدة في بيئة العمل ومدى تأثيرها على استقرار ملاكها.

2- مساعدة إدارات الموارد البشرية في الجامعات على تصميم وتطوير سياسات تنظيمية مرنة تهدف الى تعزيز قيم العدالة والحد من الصراعات والتنمر، وبناء قنوات تواصل صحية تضمن توفير بيئة عمل امنة نفسياً ومحفزة على الاستقرار الوظيفي.

3- تقديم مقترحات عملية للمؤسسات التعليمية تساعدها على تحسين جودة الحياة الوظيفية وتجويد الأداء المؤسسي، مما ينعكس ايجاباً على مخرجات العملية التعليمية والبحثية ككل.

### 1.4 اهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة المترابطة التي تساهم في معالجة مشكلة الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها المطروحة، وتتمثل هذه الأهداف في النقاط التالية:

**اولاً**: التعرف على مستوى إدراك منتسبي قطاع التعليم العالي لأبعاد بيئة العمل السامة المتمثلة في (القيادة السامة، التنمر والمضايقات، غياب العدالة التنظيمية).

**ثانياً**: تحديد مستوى النية لترك العمل السائد لدى عينة الدراسة من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعات المبحوثة.

**ثالثاً**: قياس حجم وطبيعة الأثر الاحصائي لأبعاد بيئة العمل السامة (مجتمعة ومنفردة) في النية لترك العمل لمنتسبي قطاع التعليم العالي.

**رابعاً**: الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك بيئة العمل السامة ومستوى النية لترك العمل بين منتسبي الجامعات تعزى لمتغير نوع التعليم (حكومي، اهلي).

خامساً: الخروج بجملة من المقترحات والتوصيات العلمية والتطبيقية القابلة للتنفيذ من قبل القيادات الاكاديمية وصناع القرار في الجامعات الحكومية والأهلية، بما يسهم في الحد من السلوكيات السلبية وتجويد الأداء المؤسسي عبر تعزيز استبقاء الكفاءات.

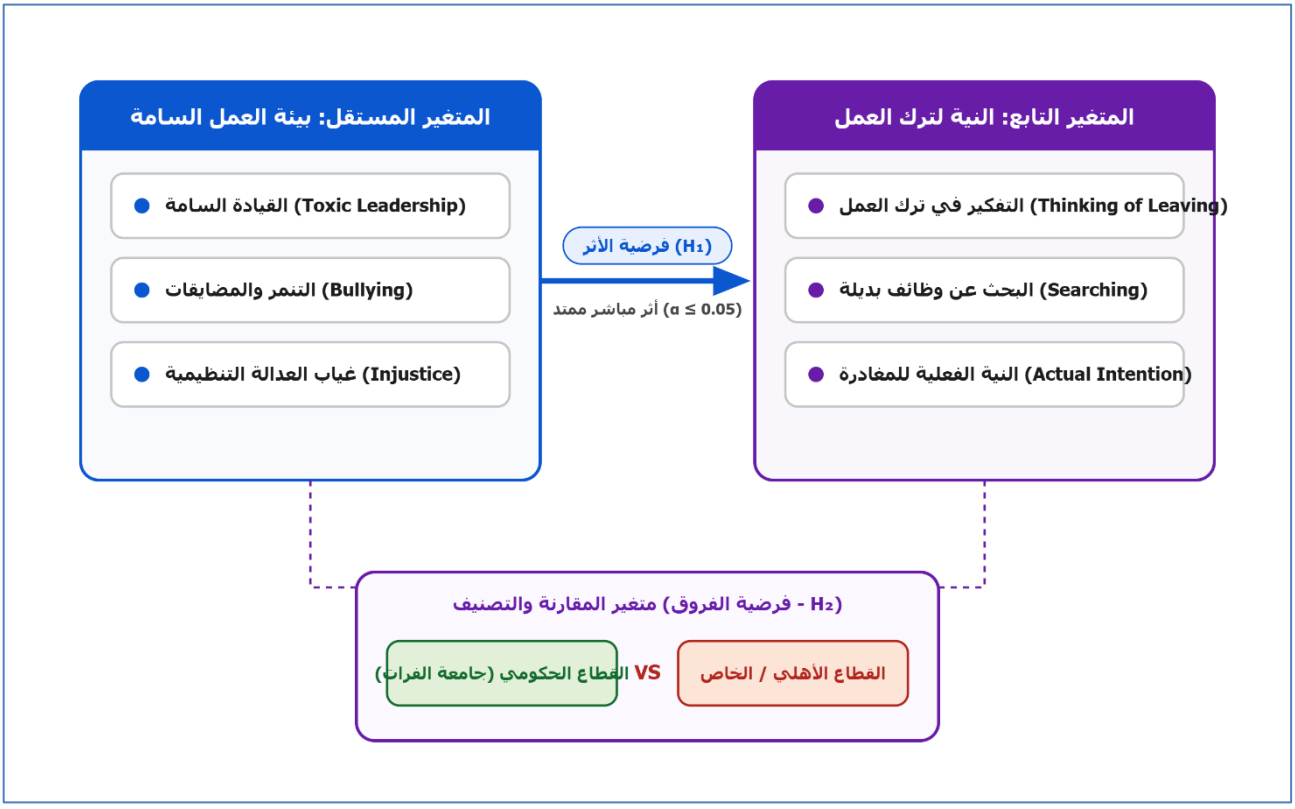
## 1.5 انموذج الدراسة وفرضياتها

يسعى هذا الجزء الى بناء المخطط الهيكلي الافتراضي للدراسة وصياغة فرضياتها الإحصائية التي سيتم اختبارها ميدانياً:

**اولاً: انموذج الدراسة الافتراضي:**

يعبر انموذج الدراسة عن العلاقة المنطقية والسببية المفترضة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع بأبعاده، فضلاً عن إطار المقارنة بين بين نوعي التعليم (الحكومي والأهلي)، وكما موضح في الشكل رقم (1)

الشكل رقم (1) نموذج الهيكل الافتراضي للدراسة




**ثانيا: فرضيات الدراسة**

بناءً على التساؤلات المطروحة واهداف الدراسة والمخطط الافتراضي، تم صياغة الفضيات الإحصائية الرئيسة الاتية:

- **الفرضية الرئيسة الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد بيئة العمل السامة مجتمعة (القيادة السامة، التنمر والمضايقات، غياب العدالة التنظيمية) في النية لترك العمل لدى منتسبي قطاع التعليم العالي (العينة الكلية).

- **الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد بيئة العمل السامة مجتمعة في النية لترك العمل لدى منتسبي قطاع التعليم العالي الأهلي (الخاص).
- **الفرضية الرئيسة الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد بيئة العمل السامة مجتمعة في النية لترك العمل لدى منتسبي قطاع التعليم العالي الحكومي.
- **الفرضية الرئيسة الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إدراك منتسبي قطاع التعليم العالي لبيئة العمل السامة ومستوى النية لترك العمل تعزى لمتغير نوع التعليم (حكومي، اهلي).

## المبحث الثاني: الادبيات النظرية والدراسات المرجعية ذات الصلة

### 2.1 بيئة العمل السامة: المفهوم والابعاد

يشير مفهوم بيئة العمل السامة الى تلك الحالة التي يتسم فيها المناخ التنظيمي بالسلبية المفرطة، حيث تسود ممارسات إدارية وسلوكية تلحق الضرر النفسي والجسدي والمهني بالموظفين وتدفعهم نحو التراجع في الأداء او الانسحاب الوظيفي (Ghosh et al., 2018). وتتجاوز السمية التنظيمية مجرد الخلافات اليومية العادية لتصبح نمطاً مستداماً من الضغوط والسلوكيات الهدامة التي تتغلغل في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مما يؤدي الى تآكل الثقة المتبادلة وتدمير دافعية الافراد نحو العمل والابتكار (Anjum et al., 2018). وفي قطاع التعليم العالي، ينعكس هذا المناخ السلبي بصورة واضحة على الكادرين الأكاديمي والإداري جراء تعرضهم لواحد او أكثر من الابعاد الرئيسة لسمية البيئة التالية:

**أولاً: القيادة السامة (Toxic Leadership)**

تُعرف القيادة السامة بانها ذلك النمط القيادي التخريبي والمدمر الذي يمارس فيه المسؤولون سلطتهم بطرق غير أخلاقية او نرجسية تتسم بالتهميش والتسلط وغياب التقدير للجهود المبذولة، فضلا عن السعي المستمر لتحقيق مصالح شخصية على حساب مصلحة المنظمة ورفاهية المنتسبين (Aasland et al., 2010). وتعد القيادة السامة من أبرز مسببات تآكل الولاء التنظيمي، حيث يرى الموظفون في ممارسات رئيس القسم او العميد المسمومة تهديداً مباشراً لاستقرارهم المهني والنفسي، مما يدفعهم للتفكير الجدي في الاستقالة او البحث عن بيئة عمل بديلة (Mehta & Maheshwari, 2013). وفي هذا السياق، يرى الباحث ان سلوكيات القيادة السامة تتخذ طابعاً بيروقراطياً سلطوياً في الجامعات الحكومية متمثلاً في المركزية وتهميش المبادرات الفردية، بينما قد تظهر في الجامعات الأهلية على شكل ضغوط إدارية مكثفة لتحقيق عوائد سريعة دون مراعاة للاستقرار النفسي للأكاديمي. وفي كلتا الحالتين، فان غياب الممارسات القيادية الداعمة والواعية يحول الأقسام العلمية من بيئات لإنتاج المعرفة الى بيئات طاردة تعجل بقرار الكفاءات بالرحيل.

**ثانياً: التنمر والمضايقات (Bullying and Harassment)**

يمثل التنمر في بيئة العمل تكرار التعرض لسلوكيات سلبية عدائية وغير مبررة من قبل الزملاء او الرؤساء، بهدف اقصاء الموظف، أو التقليل من شأنه، أو إحراجه اجتماعياً ومهنياً.(Einarsen et al., 2011 ) وتأخذ هذه المضايقات اشكالاً متعددة داخل الأقسام الجامعية مثل نشر النميمة التنظيمية، او العزل المهني، او الانتقاص من الكفاءة العلمية والعملية امام الاخرين ويولد هذا السلوك مناخا من اتوتر الدائم وغياب الأمان النفسي، مما يسهم مباشرة في رفع مستويات الاحتراق النفسي والنية لترك العمل (Houshmand et al., 2012).

ومن هذا المنطلق يؤكد الباحث ان خطورة التنمر في بيئة التعليم العالي تكمن في طبيعته غير الملموسة في كثير من الأحيان، حيث يأتي مغلفاً بإجراءات إدارية رسمية مثل استبعاد الكفاءات من اللجان العلمية، او حجب التكريم، او توجيه النقد غير الموضوعي للجهد البحثي. هذا الأسلوب الإقصائي يولد شعورا بالاغتراب المهني لدى التدريسي او الموظف، مما يجعله يفضل البحث عن مؤسسة بديلة تحترم قيمته العلمية والإنسانية وتوفر له الأمان المهني.

**ثالثاً: غياب العدالة التنظيمية (Absence of Organizational Justice)**

ترتبط العدالة التنظيمية بمدى إدراك المنتسبين للإنصاف والمساواة في المعاملة والإجراءات داخل المنظمة. ويتجلى غياب العدالة في ثلاثة جوانب رئيسة: غياب العدالة التوزيعة (عدم انصاف الرواتب والمكافآت والترقيات)، وغياب العدالة الإجرائية (عدم شفافية المعايير والسياسات المتبعة)، وغياب العدالة التفاعلية (سوء المعاملة اللفظية والسلوكيات من قبل الإدارة) (Colquitt, 2001). عندما يشعر منتسبو الجامعات بالظلم وغياب التقدير مقارنة بجهودهم المبذولة، تضعف رغبتهم بالبقاء وتزداد نيتهم نحو مغادرة المؤسسة والبحث عن قطاع منصف (Cropanzano et al., 2007).

وبناءً على ذلك يرى الباحث ان غياب العدالة التنظيمية يمثل الشرارة الأكثر تأثيراً في اشعال نية ترك العمل، فالكادر الأكاديمي والإداري يبذل جهودا فكرية وجسدية مضاعفة، وتوقعه الطبيعي هو الحصول على تقدير مكافئ. عندما يلاحظ المنتسب غياب

المعايير الموضوعية وتفضيل العلاقات الشخصية (المحسوبية) في توزيع التكليفات الإدارية او الاشراف العلمي او الحوافز المالية فان ذلك يولد لديه شعورا بالإحباط التام، وهي نتيجة تبدو أكثر وضوحا في بيئة التعليم الأهلي نظرا لارتباط الأمان الوظيفي مباشرة برضا الإدارة العليا.

### 2.2 النية لترك العمل: المفهوم والابعاد

تُعرف النية لترك العمل بانها قرار ادراكي واعي وربما مخطط له يقوم به الموظف طواعيةً لمغادرة المؤسسة الحالية والبحث عن فرص عمل بديلة في مكان اخر (Griffeth et al., 2000).يمثل هذا المفهوم المرحلة الاخيرة في سلسلة العمليات المعرفية والسلوكية التي يمر بها الفرد قبل اتخاذ قرار فعلي بالاستقالة، مما يجعله من اهم المؤشرات التنبؤية بسلوك الدوران الفعلي للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة (Bothma & Roodt, 2013).وفي بيئة التعليم العالي تشكل النية لترك العمل تهديداً مباشراً لاستدامة الأداء الاكاديمي وتتألف هذه النية من ابعاد ومراحل ادراكية متدرجة كالتالي:

**أولا: التفكير في ترك العمل**

وهي أولى المراحل الادراكية السلبية التي تنشأ لدى الموظف نتيجة عدم الرضا الوظيفي او التعرض لضغوط مستمرة حيث يبدا الفرد ذهنياً في تقييم جدوى استمراره داخل المؤسسة ومقارنة تكاليف البقاء بفوائد المغادرة ( Griffeth et al., 2000; Rubenstein et al., 2018). ورغم كون هذه المرحلة ذهنية غير معلنة، الا انها تؤثر فوراً على انخفاض دافعية الموظف وولاءه التنظيمي.

**ثانياً: البحث عن وظائف بديلة**

تنتقل نية المغادرة في هذه المرحلة من الحيز الذهني البحت الى الحيز السلوكي الاولي، حيث يبدأ التدريسي او الموظف الإداري بالبحث الفعلي عن فرص عمل بديلة في جامعات أخرى او قطاعات مختلفة (Bothma & Roodt, 2013). وتشمل هذه المرحلة تحديث السيرة الذاتية ومتابعة إعلانات التوظيف، والتقدم للمقابلات، مما يشتت انتباه الموظف ويقلل من تركيزه وانتاجيته في عمله الحالي.

**ثالثاً: النية الفعلية للمغادرة**

وهي المرحلة المتقدمة والأكثر حرجا، حيث يستقر قرار الموظف نهائياً على ترك المؤسسة بمجرد توافر اول عرض عمل بديل ومناسب (Rubenstein et al., 2018). تتميز هذه المرحلة بوجود قرار حاسم بالانسحاب لا يمكن التراجع عنه في الغالب الا في حال حدوث تدخل اداري جذري يغير شروط العمل شكل كامل.

وفي هذا الصدد يستنتج الباحث ان مسار النية لترك العمل في قطاع التعليم العالي يمر بخصوصية تنظيمية دقيقة فالملاك الأكاديمي غالبا ما يتسم بحساسية عالية تجاه التقدير العلمي والمهني، وبالتالي فان بدأ تفكير التدريسي في المغادرة ينبع أساسا من شعوره بالاستهلاك النفسي او تهميش أفكاره الاكاديمية. ومن وجهة نظر مقارنة، يرى الباحث ان الكادر الأكاديمي والفني والإداري في الجامعات الحكومية قد تطول لديهم مرحلة "التفكير في المغادرة" دون الانتقال للبحث الفعلي نتيجة رغبتهم في الحفاظ على الأمان الوظيفي والمميزات التقاعدية للقطاع العام. بالمقابل يميل منتسبو الجامعات الاهلية الى الانتقال السريع والمباشر من مرحلة "التفكير" الى "البحث الفعلي والمغادرة" نظرا لمرونة سوق العمل الخاص وسهولة التنقل بين المؤسسات الاهلية بحثاً عن بيئة عمل توفر تقديراً أفضل وامانا وظيفياً اعلى.

### 2.3 العلاقة بين بيئة العمل السامة والنية لترك العمل والدراسات السابقة

تتلاقى الادبيات الإدارية والسلوكية المعاصرة على وجود ارتباط طردي وثيق بين تعرض الموظفين للمناخ التنظيمي السلبي وتولد رغبة او نية لديهم لمغادرة المنظمة (Anjum et al., 2018). وتظهر الدراسات التطبيقية ان ابعاد بيئة العمل السامة تعمل كعوامل طرد قوية تساهم في تقويض الارتباط الوظيفي، حيث ينعكس سلوك القيادة السامة مباشرة على زيادة معدلات دوران العمل نتيجة لشعور المرؤوسين بالإحباط المستمر وتدني الكفاءة الذاتية (Mehta & Maheshwari, 2013). كما ان انتشار الممارسات العدائية او التنمر بن الزملاء يدمر الأمان النفسي في العمل، مما يرفع من مستوى الاحتراق النفسي والجهد الانفعالي ويجعل من خيار البحث عن وظيفة بديلة ملاذاً حتمياً للحفاظ على الصحة النفسية والمهنية للموظف (Cooper-Thomas et al., 2013; Houshmand et al., 2012).

وفي سياق مؤسسات التعليم العالي اكدت الدراسات السابقة ان إدراك الأكاديميين والاداريين لغياب العدالة التنظيمية (سواء في توزيع المهام او المكافئات او التعامل اليومي) يعد من اهم المحفزات التي تدفعهم نحو التفكير في مغادرة مؤسساتهم الاكاديمية (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano et al., 2007). عند مقارنة هذا الأثر بين الجامعات الحكومية والجامعات الاهلية اشارت البحوث المقارنة الى ان القيادة السامة ومناخ العمل السلبي يؤديان الى توليد النية لترك العمل في كلا القطاعين الى ان منتسبي الجامعات الاهلية يكونون أكثر استجابة للمغادرة الفعلية نظرا لمرونة التنقل وسرعة اتخاذ القرار مقارنة

بالقطاع الحكومي المحكوم بأنظمة بيروقراطية صلبة ومعايير تعاقدية معقدة تحجم من سرعة الانتقال الفعلي رغم وجود النية (Rasheed et al., 2018; Rosser, 2004).

من واقع المراجعة التحليلية للأدبيات والدراسات السابقة يخلص الباحث الى ان أثر بيئة العمل السامة في النية لترك العمل لا يمثل علاقة ميكانيكية بسيطة بل هو سيرورة نفسية وتنظيمية معقدة تتأثر مباشرة بطبيعة الهياكل البنيوية للجامعات والبيئة التشريعية الحاكمة لها. وفي هذا السياق يطرح الباحث رؤية تفسيرية تفصيلية لخصوصية البيئة العراقية وقوانين الخدمة المدنية والتقاعد النافذة فيها اذ يلاحظ ان المنتسب في قطاع التعليم الحكومي يمتلك مخارج تشريعية ومنافذ هروب مرخصة قانونياً تمكنه من تفادي الاستقالة الكلية والنهائية عند تعرضه لمناخ تنظيمي مسموم على عكس نظيره في القطاع الأهلي. تتمثل أبرز هذه المنافذ في إمكانية الاستفادة من التسهيلات القانونية المتاحة مثل قانون منح إجازة الخمس سنوات براتب اسمي وفقاً لأحكام المادة (26/ أولا) من قانون الموازنة الاتحادية رقم (13) لسنة 2023، والتي توفر للموظف مساحة زمنية كافية للاستشفاء الوظيفي والابتعاد المؤقت عن الضغوط السمية التنظيمية وسلوكيات القيادة السامة دون خسارة عنوانه الوظيفي او انقطاع خدمته. بالإضافة الى ذلك تتيح القوانين التقاعدية خيار التقاعد المبكر كأداة للفرار من وطأة المناخ السام، حيث يبرز هنا دور قانون التقاعد الموحد رقم (9) لسنة 2014 وتعديلاته بموجب القانون رقم (26) لسنة 2019، تحديدا احكام المادة (12/ ثانيا) التي منحت الموظفة المتزوجة او الام الحاضنة لأطفالها حق الإحالة الى التقاعد بناء على طلبها عند توفر خدمة فعلية لا تقل عن (15) سنة. يمثل هذا النص مخرجا نهائيا ومستقرا للموظف الحكومي للفرار من البيئة الطاردة عند انسداد افق الحلول الإدارة. وفي المقابل يفتقر منتسب قطاع التعليم الأهلي (الخاص) تماما لهذه المظلات الحمائية والمخارج القانونية المرنة، مما يجعل خياره الوحيد امام السمية التنظيمية هو المغادرة السريعة والانسحاب الفعلي والنهائي من المؤسسة الامر الذي يفسر سرعة فقدان الكليات الاهلية لكفاءاتها الاكاديمية والإدارية بمجرد اضطراب مناخها السلوكي وتفشي السمية فيها.

## المبحث الثالث: الطريقة والإجراءات الميدانية واختبارات الأداء

### 3.1 منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملائمة للدراسات الإدارية والسلوكية التي تسعى لاستقصاء اراء عينة الدراسة حول الظواهر التنظيمية يقوم هذا المنهج على رصد وتوصيف واقع المتغيرات المستهدفة (ابعاد بيئة العمل السامة والنية لترك العمل) كما هي في البيئة الميدانية، ومن ثم اخضاع البيانات المستحصلة للتحليل الاحصائي لتفسير دلالاتها واختبار فرضيات الأثر والفروق بين المجموعات بشكل علمي دقيق (Anjum et al., 2018).

### 3.2 مجتمع وعينة الدراسة ومعدل الاستجابة

- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع ملاكات قطاع التعليم العالي في العراق بشقيه الأكاديمي (أعضاء الهيئة التدريسية) والموظفين (الفنيين والاداريين). وقد تم اختيار تشكيلات جامعة الفرات الأوسط التقنية لتمثيل قطاع التعليم الحكومي، ومجموعة من الكليات الاهلية المناظرة في منطقة الفرات الأوسط مثل (جامعة المستقبل، جامعة الحلة، جامعة العميد، جامعة وارث الأنبياء، جامعة اهل البيت، جامعة الزهراء) لتمثيل قطاع التعليم الأهلي (الخاص).
- عينة الدراسة ومعدل الاستجابة: نظراً لاتساع مجتمع الدراسة، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Samplimg) لضمان التمثيل العادل والمتوازن لكلا القطاعين وللفئتين الاكاديمية والإدارية. حيث جرى توزيع (350) استبانة على افراد العينة، وتم استرداد (332) استبانة، وبعد فحصها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي النهائي (320) استبانة بمعدل استجابة كلي بلغ (91.4%) بواقع (180) استبانة لجامعة الفرات الأوسط التقنية (القطاع الحكومي)، و (140) استبانة للجامعات الاهلية (القطاع الخاص).

ويوضح الجدول رقم (1) التوزيع الديموغرافي والوظيفي لأفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير نوع القطاع والمتغيرات التصنيفية الأخرى:

جدول رقم (1) الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (n = 320)

| المتغير التصنيفي | الفئات | القطاع الحكومي (n = 180) | القطاع الأهلي (n = 140) | المجموع الكلي (n = 320) | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|---|---|
| نوع قطاع التعليم | قطاع حكومي | 180 | - | 180 | 56.3% |
| | قطاع خاص | - | 140 | 140 | 43.7% |
| الجنس | ذكر | 108 | 82 | 190 | 59.4% |
| | انثى | 72 | 58 | 130 | 40.6% |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **الشهادة** | دكتوراه | 53 | 27 | 80 | 25.0% |
| | ماجستير | 85 | 62 | 147 | 45.9% |
| | بكالوريوس/ أخرى | 42 | 51 | 93 | 29.1% |
| **الصفة الوظيفية** | كادر أكاديمي (تدريسي) | 115 | 88 | 203 | 63.4% |
| | كادر اداري وفني | 65 | 52 | 117 | 36.6% |
| **سنوات الخدمة** | اقل من 5 سنوات | 28 | 64 | 92 | 28.8% |
| | من 5 الى 10 سنوات | 62 | 48 | 110 | 24.4% |
| | أكثر من 10 سنوات | 90 | 28 | 118 | 36.8% |

### 3.3 إدارة ومعيار القياس

تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، وقد جرى تصميمها استناداً الى مقاييس عالمية وصينة ومحكمة بعد تكييفها لغوياً وتنظيمياً لتلائم خصوصية البيئة الاكاديمية العراقية. وتتكون الإدارة في شكلها النهائي من جزئين رئيسين: الأول للبيانات الديموغرافية والوظيفية، والثاني يضم (24) عبارة تقيس متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) المتدرج من (1= غير موافق بشدة) الى (5= موافق بشدة).

ولتحديد مستويات إدراك افراد العينة للمتغيرات والابعاد عند تحليل المتوسطات الحسابية، تم اعتماد المعادلة المعيارية للحصول على طول الفئة حيث ان:

*طول الفئة = (الحد الأعلى – الحد الأدنى) / عدد المستويات*

*= (5 – 1) / 3 ..... = 1.33*

وبناءً عليه تم تقسيم مستويات الأهمية الادراكية الى ثلاثة مستويات منتظمة كالتالي (Anjum et al., 2018):

- المستوى المنخفض: من 1.00 الى 2.33
- المستوى المتوسط: من 2.34 الى 3.67
- المستوى المرتفع: من 3.68 الى 5.00

ويوضح الجدول رقم (2) الهيكلية المختصرة للأداة ومصادرها العلمية (Anjum et al., 2018; Cooper-Thomas et al., 2013).

جدول (2): هيكلية أداة الدراسة (الاستبانة) ومصادرها العلمية المعتمدة

| المتغير الرئيس | الابعاد الفرعية | عدد الفقرات | المصدر المعتمد | مثال لفقرة استرشادية |
|---|---|---|---|---|
| المتغير المستقل: بيئة العمل السامة | القيادة السامة | 5 | Schmidt, 2008 | يمارس المسؤول المباشر سلطته بأسلوب تسلطي يخلو من التقدير والاحترام |
| | التنمر والمضايقات | 5 | Einarsen, et al., 2009 | اشعر بوجود ممارسات عزل مهني او استبعاد متعمد لي من اللجان والأنشطة |
| | غياب العدالة التنظيمية | 5 | Colquitt, 2001 | يعامل المسؤول المباشر بعض الموظفين بمعاملة تفصيلية مبنية على المحسوبية |
| المتغير التابع: النية لترك العمل | التفكير في ترك العمل | 3 | Bothma & Roodt, 2013 | افكر جلياً وفي كثير من الأوقات في جدوى الاستمرار بالعمل في هذه الجامعة |
| | البحث عن وظائف بديلة | 3 | | اتابع باستمرار إعلانات التوظيف والفرص المتاحة في مؤسسات جامعية أخرى |
| | النية الفعلية للمغادرة | 3 | | لدي قرار حاسم بترك العمل في هذه المؤسسة فور توفر اول عرض عمل بديل |
| مجموع الفقرات الكلي | - | 24 | - | - |

### 3.4 صدق وثبات أداة الدراسة

لضمان صلاحية الاستبانة كأداة علمية صالحة لجمع البيانات والاعتماد على نتائجها، قام الباحث بإخضاع الأداة لاختبارات الصدق والثبات علميا على النحو الاتي (Anjum et al., 2018; Cooper-Thomas et al., 2013).

**أولا: صدق أداة الدراسة (Validity)**

تم التحقق من صدق الأداة من خلال مؤشرين رئيسين (Anjum et al., 2018):

1- **الصدق الظاهري: (Face Validity)** تم عرض الاستبانة في صيغتها الأولية على مجموعة من الأساتذة والخبراء المحكمين المختصين في إدارة الاعمال والسلوك التنظيمي في الجامعات العراقية، وبناءً على ملاحظاتهم القيمة تم اجراء بعض التعديلات اللغوية وإعادة صياغة بعض العبارات لتصبح اكثر ملائمة ووضوحاً لمنتسبي البيئة الجامعية، وبذلك حظيت الأداة بنسبة اتفاق تجاوزت (90%) (Anjum et al., 2018).

2- **صدق الاتساق الداخلي: (Construct Validity)** للتأكد من مدى ترابط فقرات كل بعد مع البعد الرئيس الذي تقيسه الاستبانة، تم توزيع الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) منتسباً من خارج عينة الدراسة الاصلية ( Anjum et al., 2018). وتم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه. حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.64 الى 0.89) وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤكد الاتساق الداخلي لفقرات الأداة (Anjum et al., 2018).

**ثانيا: ثبات أداة الدراسة (Reliability)**

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية (Anjum et al., 2018; Cooper-Thomas et al., 2013). ويشير الجدول رقم (3) الى قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية:

**جدول (3): قيم معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة (n = 30)**

| المتغير/ البعد | عدد الفقرات | معامل الفاكرونباخ (α) | مستوى الثبات |
|---|---|---|---|
| القيادة السامة | 5 | 0.84 | ممتاز |
| التنمر والمضايقات | 5 | 0.81 | ممتاز |
| غياب العدالة التنظيمية | 5 | 0.88 | ممتاز |
| **بيئة العمل السامة ككل** | **15** | **0.89** | ممتاز |
| التفكير في ترك العمل | 3 | 0.82 | ممتاز |
| البحث عن وظائف بديلة | 3 | 0.80 | ممتاز |
| النية الفعلية للمغادرة | 3 | 0.86 | ممتاز |
| **النية لترك العمل ككل** | **9** | **0.87** | ممتاز |
| **الأداة ككل** | **24** | **0.92** | ممتاز |

يظهر من الجدول رقم (3) ان جميع قيم معامل الفا كرونباخ للمتغيرات وابعادها الفرعية تجاوزت الحد المقبول علمياً والموصَ به في الدراسات الإدارية في الدراسات الإدارية البالغ (0.70) حيث سجلت الأداة ككل قيمة ثبات مرتفعة بلغت (0.92) مما يعطي مؤشراً حاسماً على ثبات الأداة وصلاحيتها التامة للتطبيق الميداني ( Anjum et al., 2018; Cooper-Thomas et al., 2013).

**3.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة**

لمعالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة احصائيا جرى استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتطبيق الأساليب الاتية:

1- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية)، وذلك لتحديد خصائص العينة ومستوى إدراك المتغيرات ( Anjum et al., 2018; Cooper-Thomas et al., 2013).

2- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) للتحقق من قوة واتجاه العلاقات الارتباطية الثنائية بين متغيرات الدراسة (Anjum et al., 2018; Cooper-Thomas et al., 2013).

3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار فرضيات الأثر الرئيسة والوقوف على مدى مساهمة ابعاد بيئة العمل السامة في التنبؤ بالنية لترك العمل ( Anjum et al., 2018; Cooper-Thomas et al., 2013).

4- اختبار (t) لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-test): للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى إدراك متغيرات الدراسة والتي تعزى لمتغير نوع التعليم (حكومي، اهلي) (Anjum et al., 2018; Cooper-Thomas et al., 2013).

**المبحث الرابع: عرض النتائج الميدانية ومناقشتها التفسيرية والتشريعية**

يتناول هذا المبحث عرضا تحليلياً شاملاً للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغة (320) منتسب (منهم (180) في جامعة الفرات الاوسط التقنية ممثلة للقطاع الحكومي، و(140) في الكليات الأهلية المناظرة ممثلة للقطاع الأهلي) وسنستعرض النتائج وفقاً للتسلسل المنهجي لاختبار الفرضيات ومناقشتها بالاستناد إلى البيئة التشريعية والقانونية العراقية:

**4.1 الوصف الإحصائي المتغيرات الدراسة**

للوقوف على مستوى إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة بأبعاد الفرعية المحددة في الأنموذج الافتراضي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الأبعاد استنادا إلى معيار طول الفئة المعتمد في المبحث الثالث (منخفض، متوسط، مرتفع) وكما موضح في الجدول رقم (4):

جدول (4): شريحة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة وإبعادها (n = 320)

| **المتغير/ البعد** | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الادراك | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| القيادة السامة | 3.45 | 0.82 | متوسط | 2 |
| التنمر والمضايقات | 3.12 | 0.79 | متوسط | 3 |
| غياب العدالة التنظيمية | 3.78 | 0.88 | مرتفع | 1 |
| **بيئة العمل السامة ككل** | **3.45** | **0.71** | **متوسط** | - |
| التفكير في ترك العمل | 3.82 | 0.85 | مرتفع | 1 |
| البحث عن وظائف بديلة | 3.54 | 0.92 | متوسط | 2 |
| النية الفعلية للمغادرة | 3.50 | 0.96 | متوسط | 3 |
| **النية لترك العمل ككل** | **3.62** | **0.91** | **متوسط يميل للمرتفع** | - |

يظهر الجدول رقم (4) نتائج تفصيلية بالغة الأهمية فعلى صعيد أبعاد المتغير المستقل (بيئة العمل السامة) جاء بُعد "غياب العدالة التنظيمية" في المرتبة الأولى في متوسط حسابي بلغ (3.78) وهو مستوى مرتفع، يليه بُعد "القيادة السامة" (3.45) ثم "التنمر والمضايقات" (3.12).

أما على صعيد أبعاد المتغير التابع (النية لترك العمل) فقد تصدر بُعد "التفكير في ترك العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.82) مما يعني أن التفكير الذهني بالانسحاب هو المرحلة الأكثر شيوعاً وتكراراً لدى المنتسبين نتيجة الضغوط والسمية التنظيمية. وحلّ ثانياً بُعد "البحث عن وظائف بديلة" بمتوسط بلغ (3.54) تلاه بُعد "النية الفعلية للمغادرة" بمتوسط بلغ (3.50). هذا التدرج يعكس تحول الضغط السلوكي من مرحلة المعالجة الذهنية الداخلية إلى السلوك التنفيذي الميداني.

**4.2 اختبار فرضيات الأثر (تحليل الانحدار المتعدد المنفصل والكلي)**

لاختبار فرضيات الأثر وتلا الانحياز الإحصائي الناتج عن الفروق بين القطاعين جرى تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لعينات القطاع الحكومي منفصلة، ولعينات القطاع الأهلي منفصلة والنتائج معروضة في الجدولين (5) و (6):

جدول (5): خلاصة نماذج الانحدار المتعدد المقارنة لأثر أبعاد بيئة العمل السامة في النية لترك العمل

| نموذج الانحدار/ القطاع | حجم العينة (n) | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ($R^2$) | معامل التحديد المعدل (Adj.$R^2$) | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة (Sig) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القطاع الحكومي (جامعة الفرات الأوسط التقنية) | 180 | 0.612 | 0.375 | 0.364 | 35.21 | 0.000 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القطاع الأهلي (الجامعات الاهلية) | 140 | 0.842 | 0.709 | 0.703 | 110.45 | 0.000 |
| العينة الكلية (الاجمالية) | 320 | 0.764 | 0.584 | 0.580 | 147.62 | 0.000 |

جدول (6): المعاملات الإحصائية لنموذج الانحدار (Coefficients) مقسمة حسب القطاع والعينة الكلية

| المتغيرات المستقلة (الابعاد) | العينة الكلية – (N=320) معامل β(Sig) | القطاع الحكومي – (N=180) معامل β(Sig) | القطاع الأهلي – (N=140) معامل β(Sig) |
|---|---|---|---|
| الحد الثابت ($\beta_0$) | 1.12 (0.000) | 1.45 (0.000) | 0.85 (0.000) |
| القيادة السامة | 0.320 (0.000) | 0.215 (0.004) | 0.385 (0.000) |
| التنمر والمضايقات | 0.210 (0.000) | 0.142 (0.048) | 0.298 (0.000) |
| غياب العدالة التنظيمية | 0.410 (0.000) | 0.310 (0.000) | 0.468 (0.000) |

**تحليل واختبار الفرضيات:**

- **قبول الفرضية الرئيسة الأولى (العينة الكلية):** تؤكد نتائج جدول (5) الصلاحيات العالية للنموذج الإحصائي الكلي بقيمة F بلغت (147.62) ودلالة (0.000)، حيث تفسر بيئة العمل السامة مجتمعة ما نسبته (58.4%) من التباين الحاصل في النية لترك العمل.
- **قبول الفرضية الرئيسي الثانية (القطاع الحكومي):** أظهر النموذج دلالة معنوية (F = 35.21, Sig = 0.000)، حيث تفسر أبعاد بيئة العمل السامة ما نسبته (37.5%) من التباين في النية لترك العمل لدى منتسبي جامعة الفرات الاوسط التقنية.
- **قبول الفرضية الثالثة (القطاع الأهلي):** سجل النموذج قدرة تفسيرية مرتفعة جداً (F = 110.45, Sig = 0.000)، حيث تفسر بيئة العمل السامة ما نسبته (70.9%) من التباين في النية لترك العمل لدى منتسبي الجامعات الأهلية.

ويتضح من المعاملات الاحصائية في جدول (6) أن بُعد "غياب العدالة التنظيمية" جاء كأكثر الأبعاد تأثيراً ومساهمة في التنبؤ بالنية لترك العمل في كافة النماذج، يليه بُعد "القيادة السامة" ثم بُعد "التنمر والمضايقات".

**4.3 اختبار الفروق المقارنة والتحليل التشريعي العميق**

لاختبار الفرضية الرئيسة الرابعة المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك بيئة العمل السامة والنية لترك العمل تعزى لمتغير نوع التعليم (حكومي مقابل أهلي)، تم استخدام اختبار t لعينتين مستقلتين ( Independent Samples t-test)، والنتائج معروضة في الجدول رقم (7):

**جدول (7): نتائج اختبار (t-test) للفروق بين التعليم الحكومي والأهلي في متغيرات الدراسة**

| المتغير/ البُعد | القطاع الحكومي (N=180) المتوسط (الانحراف) | القطاع الأهلي (N=140) المتوسط (الانحراف) | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة (Sig) | القرار الاحصائي والدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| القيادة السامة | 3.32 (0.78) | 3.61 (0.84) | -3.18 | 0.002 | دال لصالح التعليم الاهلي |
| التنمر والمضايقات | 2.98 (0.71) | 3.30 (0.83) | -3.17 | 0.000 | دال لصالح التعليم الاهلي |
| غياب العدالة التنظيمية | 3.62 (0.81) | 3.98 (0.92) | -3.68 | 0.000 | دال لصالح التعليم الاهلي |
| **بيئة العمل السامة ككل** | 3.30 (0.68) | 3.63 (0.73) | -4.14 | 0.000 | دال لصالح التعليم الاهلي |
| التفكير في ترك العمل | 3.71 (0.82) | 3.96 (0.86) | -2.65 | 0.008 | دال لصالح التعليم الاهلي |
| البحث عن وظائف بديلة | 3.25 (0.88) | 3.91 (0.89) | -6.62 | 0.000 | دال لصالح التعليم الاهلي |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| النية الفعلية للمغادرة | 3.18 (0.91) | 3.89 (0.93) | -6.85 | 0.000 | دال لصالح التعليم الاهلي |
| **النية لترك العمل ككل** | 3.38 (0.85) | 3.92 (0.89) | -5.52 | 0.000 | دال لصالح التعليم الاهلي |

**مناقشة النتائج والتعمق التفسير والتشريعي (قبول الفرضية الرابعة)**

تؤكد نتائج اختبار (t-test) الموضحة في الجدول رقم (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$) في جميع متغيرات الدراسة وابعادها التفصيلية تعزى لمتغير نوع التعليم (حكومي مقابل أهلي) ولصالح منتسبي الجامعات الأهلية بمعدلات إدراك أعلى **وبناء على هذه الأدلة الاحصائية المؤكدة يتم قبول الفرضية الرئيسة الرابعة بالكامل**.

ومن خلال التحليل الميداني والمقارن لأبعاد النية لترك العمل، يتضح البُعد التفسيري والتشريعي لهذا القرار الإحصائي:

1- **تقارب بُعد التفكير في ترك العمل**: نلاحظ أن الفجر الإحصائية بين القطاع الحكومي (3.71) والأهلي (3.96) في بُعد التفكير في ترك العمل هي الفجوة الاقل نسبيا (بقيمة t تساوي 2.65-) مما يعني أن الشعور الاحتراق النفسي والرغبة الذهنية في التخلص من ضغوط العمل السام متقاربة وموجودة لدى الكوادر في كلا القطاعين.
2- **الاتصال الحاد في بعدي البحث والبني الفعلية:** تتسع الفجوة الاحصائية بشكل حاد ومفصلي بين القطاعين في بُعد البحث عن وظائف بديلة (بقيمة t تساوي 6.62-) وبُعد النية الفعلية للمغادرة (بقيمة t تساوي 6.85-) لصالح الكليات الأهلية، حيث يسجل المنتسب الحكومي متوسطات منخفضة نسبياً في البحث الفعلي (3.25) والمغادرة النهائية (3.18)، بينما تقفز هذه المتوسطات لدى منتسبي القطاع الأهلي إلى مستويات مرتفعة جدا (3.91) و (3.89) على التوالي.

**التفسير التشريعي والسبي التنظيمية:** يرى الباحث أن هذا النمط الإحصائي يعطي إثباتاً علمياً لمفعول **المظلات التشريعية والحماية القانونية** في العراق، فالموظف الحكومي في جامعة الفرات الاوسط التقنية يتعرض لضغوط بيئة العمل السامة مما يجعله "يفكر" بجدية في المغادرة (3.71)، ولكنه عندما يصل إلى مرحلة "البحث الفعل والقرار النهائي بالاستقالة" يتردد ويتمهل نظراً للخيارات البديلة والمخارج القانونية المرنة المكفولة له قانونياً فهو يستطيع كبح قرار الاستقالة عبر التقديم على "إجازة الخمس سنوات" براتب اسمي استنادا لأحكام المادة (26/ أولاً) من قانون الموازنة العامة الاتحادية رقم (13) لسنة 2023، أو التقديم على "التقاعد المبكر" المتاح بموجب أحكام المادة (12/ ثانياً) من قانون التقاعد الموحد رقم (9) لسنة 2014 المعدل بالقانون رقم (26) لسنة 2019.

وفي المقابل يجد منتسب الكليات الأهلية نفسه أمام بيئة تفتقر تلك التسهيلات والإجازات القانونية الطويلة أو الأمان التقاعدي المرن، مما يجعل المسار لديه خطيا وسريعا جدا، فمجرد حدوث "التفكير في ترك العمل" يتحول فوراً ومباشرة إلى بحث عن وظائف بديلة و"نية فعلية حاسمة للمغادرة والاستقالة" وهو ما يفسر الارتفاع الحاد والمستمر في معدلات دوران الموارد البشرية في التعليم الأهلي، **ويؤكد مجددا صحة قبول الفرضية الرئيس الرابعة**.

**المبحث الخامس: الاستنتاجات العلمية والتوصيات والمقترحات التطبيقية**

يمثل هذا المبحث الحصيلة النهائية للدراسة حيث يربط بين الأطر النظرية المراجعة والنتائج الميدانية التحليلية للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة، ومن ثم تقديم توصيات تطبيقية مشفوعة بآليات تنفيذ إجرائية موجهة للقيادات الأكاديمية وصناع القرار، وختاما بتقديم مقترحات للآفاق البحثية المستقبلية

**5.1 الاستنتاجات العلمية**

بناء على نتائج التحليل الإحصائي والمناقشة التفسيرية والتشريعية في المبحث الرابع توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات الرئيسة الآتية:

1- **شيوع مدركات بيئة العمل السامة:** أظهرت النتائج أن منتسبي قطاع التعليم العالي (الحكومي والأهلي) يدركون وجود بيئة عمل سامة بمستوى متوسط، حيث جاء بُعد **غياب العدالة التنظيمية** بالمرتبة الأولى وبت مرتفع مما يعكس شعور سائد لدى العينة بضعف المعايير الموضوعية في توزيع المكافآت والتكليفات الإدارية والأكاديمية، تلاه بُعد **القيادة السامة** ثم بُعد **التنمر والمضايقات**.
2- **ارتفاع مستوى النية لترك العمل:** سجلت النية لترك العمل لدى منتسبي الجامعات المبحوثة متوسطاً حسابياً يميل إلى الارتفاع، مما يشير إلى وجود رغبة مخفية أو معلنة لدى نسبة غير قليلة من الكفاءات العلمية والإدارية في الانسحاب من بيئة عملها الحالية والبحث عن فرص بديلة.

3- **تأثير أبعاد بيئة العمل السامة في النية لترك العمل:** ثبت صحة فرضية الأثر الكلي إذا تبين أن أبعاد بيئة العمل السامة مجمعة تفسر ما نسبته (58.4%) من التباين في النية لترك العمل لدى أفراد العينة الكلية. وجاء بُعد **غياب العدالة التنظيمية** كأشد الأبعاد تأثيراً في دفع الموظفين والتدريسين نحو التفكير في المغادرة يليه بُعد **القيادة السامة**.

4- **تباين القدرة التفسير بين القطاعين:** كشفت نتائج الانحدار المتعدد المنفصل أن أبعاد بيئة العمل السامة تفسر ما نسبته (70.9%) من التباين في النية لترك العمل لدى منتسبي الكليات الأهلية مقابل (37.5%) فقط لدى منتسبي جامعة الفرات الأوسط التقنية (القطاع الحكومي) وهذا يعكس تباين حساسية العاملين في القطاع الخاص للمناخ السلوكي المسموم مقارنة بالقطاع العام.

5- **دور المظلات التشريعية والحماية القانونية:** خلصت الدراسة إلى أن الفروق الاحصائية الدالة لصالح القطاع الأهلي في مستوى النية لترك العمل تعود بالأساس إلى اختلاف الأطر القانونية فالموظف الحكومي يمتلك منافذ هروب ومخرجات تشريعية مرنة مكفولة قانونياً مثل (التقديم على إجازة الخمس سنوات وفق قانون الموازنة الاتحادية أو التقاعد المبكر وفق قانون التقاعد الموحد) تسمح له بالابتعاد عن ضغوط البيئة السامة دون خسارة وظيفته. في حين يفتقر منتسب الكليات الأهلية لهذه المظلات مما يجعل الاستقالة الفورية ومغادرة النهائية خياره الوحيد والعملي للتخلص من السمية التنظيمية

## 5.2 التوصيات التطبيقية وآليات تنفيذها الإجرائية

استنادا إلى الاستنتاجات العلمية المتحققة يضع الباحث حزمة من التوصيات التطبيقية الموجهة للقيادات الأكاديمية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي مشفوعة بآليات تنفيذ إجرائية محددة:

**أولاً: ترسيخ قواعد العدالة التنظيمية (الأولوية القصوى)**

- **التوصية**: بناء نظام إداري قائم على الشفافية والموضوعية والإنصاف في توزيع المهام التدريسة وتوزيع الحوافز المادية والمعنوية والتكليفات الإدارية.
- آليات التنفيذ الإجرائية

1- تشكيل لجنة حوكمة تنظيمية مستقلة على مستوى الجامعة بمراجعة قرارات التكليف والترقية الحوافز.

2- إطلاق دليل إجرائي موحد يعتمد معايير رقمية محددة للتقييم والأداء مع اتاحة حق التظلم الإلكتروني لأي تدريسي أو موظف يشعر بعدم الإنصاف خلال سبعة أيام عمل.

**ثانياً: الحد من ممارسات القيادة السامة:**

- التوصية: التحول من نمط القيادة التسلطية والبيروقراطية إلى نمط القيادة التشاركية والداعمة التي تركز على التمكين والاحترام المتبادل.
- آليات التنفيذ الإجرائية:

1- اشتراط خضوع المرشحين لمناصب الإدارة الأكاديمية (رؤساء أقسام، عمداء) لبرامج تدريبية متخصصة في السلوك التنظيمي والقيادة الإيجابية قبل صدور عمر تكليفهم.

2- إقرار نظام التقييم العكسي السنوي بحيث يشارك أفراد القسم العلمي والموظفون في تقييم الأداء القيادي لرئيس القسم أو العميد بسرية تامة وتعتمد نتائجه ضمن التقييم السنوي للقيادات.

**ثالثاً: مكافحة التنمر والمضايقات وصون الأمان النفسي**

- **التوصية**: القضاء على كافة أشكال العزل المهني، النميمة التنظيمية، والتهميش الإداري داخل الأقسام الكلية.
- آليات التنفيذ الإجرائية

1- صياغة وتفعيل "مدونة السلوك الأخلاقي والمهني" الموحدة وتعميمها على كافة المنتسبين مع التوقيع عليها عند تعيين أو المباشرة.

2- استحداث "وحدة الاستماع والأمانة النفسي" ترتبط بمكتب رئيس الجامعة مباشرة وتختص باستلام شكاوى التضييق والتنمر بسرية مطلقة والتحقيق فيها وفق أطر رسمية.

**رابعاً: معالجة الاختلالات التشريعية والاستقرار الوظيفي في التعليم الأهلي**

- **التوصية**: الحد من تسارع انتقال الموظف في الكليات الأهلية من مرحلة التفكير في المغادرة إلى الاستقالة الفعلية من خلال تنظيم أطر عمل حامية ومرنة تقرب بين المميزات التشريعية للقطاعين.
- **آليات التنفيذ الإجرائية:**

1- إلزام الجامعات والكليات الأهلية بإبرام عقود عمل نموذجية موحدة تعتمدها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تتضمن بنوداً صارمة تمنع الفصل التعسفي وتضمن الأمان الوظيفي وحقوق الإجازات.
2- شمول تدريسي وموظفي القطاع الأهلي بنظام تقاعدي واجتماعي مرن يضمن نقل خدماتهم واستقرار الوظيفي دون الحاجة للاستقالة والمغادرة الفورية عند حدوث خلافات إدارية.

### 5.3 المقترحات والدراسات المستقبلية

بناءً على نتائج الدراسة الحالية وإسهاماتها يوصي الباحث بإجراء الدراسات والأبحاث المستقبلية الآتية لتوسيع آفاق المعرفة في هذا المجال:

1- **دراسات ممتدة (Longitudinal Studies):** تتبع أثر بيئة العمل السامة على الأداء الأكاديمي الفعلي والإنتاج البحثي لأعضاء الهيئة عبر فترات زمنية ممتدة لتحديد معدلات الدوران الفعلي (Actual Turnover) مقارنة بالنية.
2- **إدخال متغيرات وسيطة ومعدلة:** دراسة العلاقة بين بيئة العمل السامة والنية لترك العمل بأبعادها من خلال إدخال متغيرات وسيطة مثل (الاحتراق النفسي، الصمود التنظيمي، الشغف الوظيفي) أو متغيرات معدلة مثل (الدعم التنظيمي المدرك).
3- **دراسات مقارنة قطاعية توسعية:** إجراء دراسات مقارنة شاملة تضم قطاعات خدمية أخرى في العراق (كالقطاع الصحي أو المصرفي) للوقوف على مدى تعميم النتائج المتعلقة بأثر البيئة التشريعية وقوانين الخدمة المدنية على الأمان الوظيفي.

### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً: القوانين والتشريعات الرسمية (جمهورية العراق)


1. جمهورية العراق، "قانون الموازنة العامة الاتحادية لجمهورية العراق للسنوات المالية (2023 - 2024 - 2025) رقم (13) لسنة 2023"، الوقائع العراقية، العدد 4726، المادة (26/ أولاً)، 2023.
2. جمهورية العراق، "قانون التقاعد الموحد رقم (9) لسنة 2014 المعدل بموجب القانون رقم (26) لسنة 2019"، الوقائع العراقية، العدد 4314، المادة (12/ ثانياً)، 2019.


#### ثانيًا: المصادر


1. Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, S. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, *21*(3), 438–452.
2. Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An empirical study analyzing job productivity in toxic work environments. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *15*(5), 1035.
3. Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, *11*(1), 1–12.
4. Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*(2), 278–321.
5. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386–400.
6. Cooper-Thomas, L. F., Gardner, A., O'Driscoll, M., Bentley, T., Catley, B., & Trenberth, D. (2013). Bullying and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, *27*(1), 15–32.
7. Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, *21*(4), 34–48.
8. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The nature, causes and consequences of bullying at work. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.),

*Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed., pp. 3–39). CRC Press.
9. Ghosh, P., Chaudhuri, R., & Gupta, A. K. (2018). Toxic workplace: The cancer that is eating away at employee productivity. *Industrial and Commercial Training*, *50*(7/8), 412–421.
10. Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and clinical implications for the next millennium. *Journal of Management*, *26*(3), 463–488.
11. Houshmand, M., O'Reilly, J., Robinson, S. L., & Folger, R. (2012). Escaping bullying: The role of turnover intentions and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, *97*(4), 900–908.
12. Mehta, S., & Maheshwari, A. (2013). Consequence of toxic leadership on employee silent behavior and turnover intention. *Journal of Management Research*, *13*(7), 1–15.
13. Rasheed, M. A., Rehman, S. U., & Khan, M. I. (2018). Public vs. private sector universities: A comparative study of organizational culture and employee turnover intentions. *Higher Education Studies*, *8*(2), 45–58.
14. Rosser, S. J. (2004). Faculty members' intentions to leave: A national study on public and private universities. *Research in Higher Education*, *45*(3), 285–309.
15. Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary turnover. *Personnel Psychology*, *71*(1), 23–65.