



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
ماجستير إدارة أعمال

أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل "دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيريتل"

The impact of employees' moral factors on turnover intentions
Case Study On Syriatel Telecom Company

مشروع مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

الطالبة: ريم عمورة

إشراف

الدكتور: مجد صقور

دمشق 2014

الإهداء

إلى منزا خا أسوا هم ...

إلى كل كريات لاطولة ...

إلى طنبي ..

إلى أكن رمن وطن ...

الحمد لله على كل ما أعطانا

الشكر الجزيل:

للدكتور مجد صقور للإشراف على هذا البحث وعلى الدعم العلمي والمعنوي.

للجنة الحكم على مناقشة رسالة الماجستير الدكتور محمد ناصر و الأستاذ المساعد الدكتور أيمن ديوب لآرائهم القيمة وتقديمهم للعلم والدعم.

للكادر التدريسي في جامعة دمشق، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال.

لمن علمني كيفية تطبيق الموارد البشرية في الحياة العملية شركة سيريتل .

لإدارة شركة سيريتل للاهتمام و الدعم في توزيع الاستبيان و تجميع البيانات.

لكافة زملائي الذين ساعدوا في اتمام الاستبيان و أخص منهم زملائي في إدارة الموارد البشرية.

لكل من قدّم المساعدة لإكمال هذا المشروع .

الفهرس

محتوى البحث

رقم الصفحة

الفصل الأول : الإطار النظري

2	1.1 المقدمة
3	1.2 مصطلحات البحث
4	1.3 مشكلة البحث
6	1.4 أهمية البحث
8	1.5 أهداف البحث
8	1.6 فرضيات البحث
10	1.7 الدراسات السابقة
16	1.8 حدود البحث
17	1.9 منهجية البحث
18	1.10 مصادر جمع البيانات
19	1.11 مجتمع وعينة البحث
20	1.10 محددات البحث

الفصل الثاني: العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين

2.1 المبحث الأول: الاحتراق الوظيفي

24	2.1.1 مقدمة
24	2.1.2 مفهوم الاحتراق الوظيفي
25	2.1.3 علاقة الاحتراق الوظيفي بغيره من المفاهيم
27	2.1.4 آلية حدوث الاحتراق الوظيفي
28	2.1.5 مراحل الاحتراق الوظيفي
29	2.1.6 العوامل والأسباب التي تؤدي الى حدوث الاحتراق الوظيفي
32	2.1.7 وسائل معالجة الاحتراق الوظيفي
33	2.1.8 خاتمة

2.2 المبحث الثاني: التوازن بين العمل والحياة

- 34 2.2.1 مقدمة
- 34 2.2.2 نشأة مفهوم التوازن بين العمل والحياة
- 35 2.2.3 تعريف مصطلح التوازن بين العمل و الحياة
- 36 2.2.4 منشأ الصراع بين العمل و الحياة
- 37 2.2.5 أهمية التوازن بين العمل و الحياة
- 38 2.2.6 العوامل المؤثرة على تحقيق التوازن بين العمل و الحياة
- 41 2.2.7 وسائل تحقيق التوازن بين العمل و الحياة
- 45 2.2.8 خاتمة

2.3 المبحث الثالث : العدالة التنظيمية المدركة

- 47 2.3.1 مقدمة
- 47 2.3.2 تعريف العدالة التنظيمية
- 48 2.3.4 أبعاد العدالة التنظيمية
- 50 2.3.5 الحساسية للعدالة التنظيمية
- 51 2.3.6 أهمية العدالة التنظيمية
- 51 2.3.7 مخرجات العدالة التنظيمية
- 53 2.3.8 خاتمة

الفصل الثالث : نوايا ترك العمل

- 55 3.1.1 مقدمة
- 55 3.1.2 مفهوم دوران العمل
- 56 3.1.3 مفهوم الاتجاه و النية
- 56 3.1.4 مفهوم نوايا ترك العمل
- 56 3.1.5 دوران العمل و نوايا ترك العمل
- 57 3.1.6 النماذج النظرية المفسرة لنوايا ترك العمل
- 59 3.1.7 محددات نوايا ترك العمل وعلاقته بغيره من المتغيرات التنظيمية
- 61 3.1.8 خاتمة

الفصل الرابع :منهج الدراسة وإجراءاتها

- 63 4.1 مجتمع و عينة البحث
63 4.2 أداة البحث
64 4.3 اختبار صدق أدوات المقياس
65 4.4 وصف العينة
75 4.5 أساليب المعالجة الاحصائية
84 4.6 اختبار الفرضيات

الفصل الخامس : نتائج البحث

- 93 5.1 نتائج البحث
96 5.2 التوصيات
97 5.3 أبحاث مستقبلية

المراجع

- 99 1. المراجع العربية
102 2. المراجع الأجنبية

الملاحق

- 108 لمحة عن الشركة مدار البحث باللغة العربية
109 لمحة عن الشركة مدار البحث باللغة الانكليزية
110 سياسة الجودة في شركة سيرينتل
111 الاستبانة
118 الملخص باللغة الإنكليزية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	محتوى الجدول
9	الجدول (1.1) يوضح متغيرات الفرضيات الأساسية والفرعية
65	جدول (4.1) اختبار صدق أداة الدراسة
65	جدول (4.2) توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي
67	جدول (4.3) توزيع أفراد العينة حسب العمر
68	جدول (4.4) توزيع أفراد العين حسب سنوات الخبرة.
70	جدول (4.5) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.
72	جدول (4.6) توزيع أفراد العين حسب الحالة الاجتماعية.
73	جدول (4.7) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي
75	جدول (4.8) الاحصاءات الوصفية لبيانات الاستبيان.
76	جدول (4.9) التكرارات والوسط الحسابي والمنوال الخاص بظاهرة الاحتراق الوظيفي
77	جدول (4.10) التكرارات والوسط الحسابي والمنوال الخاص بظاهرة التوازن
80	جدول (4.11) التكرارات والوسط الحسابي والمنوال الخاص بظاهرة العدالة التنظيمية
83	جدول (4.12) التكرارات والوسط الحسابي والمنوال الخاص بنوايا ترك العمل
85	جدول (4.13) العوامل المعتمدة و المستثناة من التحليل الاحصائي .
85	جدول (4.14) معامل الانحدار الخطي للعوامل المستقلة
87	جدول (4.15) قيم اختبار تحليل التباين للعوامل المبحوثة
89	جدول (4.16) قيم المعاملات بين العوامل المستقلة و العامل التابع.
91	جدول (4.17) قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع
93	جدول (5.1) يبين نتائج الدراسة فيما يتعلق بالعوامل المعنوية الخاصة بالعاملين
94	جدول (5.2) يبين نتائج الدراسة فيما يتعلق بنوايا ترك العمل عند العاملين

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	محتوى الشكل
9	الشكل (1.1) العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين
19	الشكل (2.1) تلخيص لمنهجية البحث
38	الشكل (2.1) مزايا تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة على العاملين
38	الشكل (2.2) آثار تحقيق التوازن بين العمل والحياة على المنظمة
40	الشكل (2.3) يبين الأدوار المتعددة التي تلعبها النساء العاملات
66	الشكل (4-1) توزيع أفراد العينة حسب النوع
66	الشكل (4.2) التوزيع التكراري لأعمار العينة
67	الشكل (4.3) توزيع أفراد العينة حسب العمر.
68	الشكل (4.4) التوزيع التكراري للبيانات حسب العمر
69	الشكل (4.5) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
69	الشكل (4.6) التوزيع التكراري للبيانات حسب الخبرة
70	الشكل (4.7) توزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.
71	الشكل (4.8). التوزيع التكراري للبيانات حسب المؤهل العلمي
72	الشكل (4.9) توزع أفراد العين حسب الحالة الاجتماعية.
73	الشكل (4.10) التوزيع التكراري للعينة حسب الحالة الاجتماعية
73	الشكل (4.11) توزع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.
74	الشكل (4.12) التوزيعات التكرارية للعينة حسب الرتبة الوظيفية.

ملخص الرسالة

تورد النظريات الإدارية عوامل كثيرة و أحيانا متضاربة حول موضوع الغياب وترك العمل وتسعى المنظمات للمحافظة عليهم إضافة إلى ضمان مستوى عال من الأداء. ويؤدي الفشل في مثل هذه الاستثمارات إلى أن تتحمل المنظمة كلفة عالية متمثلة في تزايد معدلات دوران العمل وتقوم هذه الدراسة بمعالجة ظاهرة تشكل نوايا ترك العمل لدى العاملين في منظمات الأعمال. وذلك من خلال التعمق في العوامل الأساسية التي قد تقود الفرد العامل في هذه المنظمات إلى التفكير بترك عمله والقيام بترجمة هذه النية إلى فعل يكبد المنظمات الكثير من الخسائر. وتطرح هذه الدراسة موضوع نوايا ترك العمل في واحدة من أكبر المنظمات العاملة في سوريا وهي شركة سيريتل للاتصالات الخلوية .

يستهدف هذا البحث التعرف على العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين في شركة سيريتل وخاصة بما يتعلق بظاهرة الاحتراق الوظيفي إن وجدت ومدى قدرتهم على تحقيق التوازن بين العمل والحياة وإدراكهم للعدالة التنظيمية الموجودة في الشركة . بالإضافة إلى تحديد نوع ومدلولية العلاقة الإحصائية بين كل من الاحتراق الوظيفي ونوايا ترك العمل ، التوازن بين العمل والحياة ونوايا ترك العمل ، العدالة التنظيمية المدركة ونوايا ترك العمل .

تم توزيع الاستبيان على 209 عاملين من مختلف المستويات الوظيفية العاملة في الشركة ضمن نسب تتوافق مع توزع العاملين على مختلف المستويات الوظيفية ضمن عينة عشوائية عنقودية و من خلال تحليل البيانات عبر برنامج SPSS وباستخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد Stepwise تم التوصل إلى ثبوتية العلاقة ذات الدلالة المعنوية بين كل من الاحتراق الوظيفي ، العدالة التوزيعية المدركة و العدالة الاجرائية المدركة من جهة ونوايا ترك العمل من جهة وبناء عليه فقد تم اثبات اثنتين من الفرضيات البحثية ورفض الفرضية المتعلقة

بمعنوية الارتباط بين التوازن بين العمل والحياة ونوايا ترك العمل . وتبعاً للنتائج البحثية تمت التوصية بدرجة أكبر من التركيز على العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين وعلى وجه الخصوص ما تم إثبات ارتباطه بنوايا ترك العمل ومراعاة أهمية المحافظة على المستويات الايجابية منها وذلك بهدف الحيلولة دون النتائج السلبية المتعلقة بها و التي قد تصل في نهاية الأمر الى قيام الفرد بترك عمله.

وفي ختام الدراسة تم اقتراح أسس جديدة لأبحاث لاحقة وعلى سبيل المثال يمكن للأبحاث اللاحقة دراسة الموضوع الحالي مع تغيير نمط الدراسة الى (دراسة حالة) وذلك بهدف التعمق في النتائج النوعية عن طريق اجراء مقابلات مطولة مع عاملين من مختلف المستويات الوظيفية في الشركة مدار البحث.

الفصل الأول : الإطار النظري

1.1 المقدمة

1.2 مصطلحات البحث

1.3 مشكلة البحث

1.4 أهمية البحث

1.5 أهداف البحث

1.6 فرضيات البحث

1.7 الدراسات السابقة

1.8 منهجية البحث

1.9 حدود البحث

1.10 مصادر جمع البيانات

1.11 مجتمع وعينة البحث

1.12 محددات البحث

الفصل الأول

الإطار النظري

1.1 المقدمة

ساهمت العولمة عبر مختلف أشكالها في زيادة التحديات التي تواجهها إدارة المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات على وجه الخصوص. إذ تعظمت مسؤولية هذه الإدارات انطلاقاً من إيجاد الأفراد المناسبين لتوظيفهم، مروراً بالتعويضات المختلفة المتجددة الأساليب، وانتهاءً بتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. الأمر الذي يستدعي جهداً مكثفاً من إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات وذلك لتحقيق ما تصبو إليه من نتائج تنعكس من خلال احتفاظ هذه المنظمة برأس المال البشري الذي تمتلكه وتطويره بشكل دائم.

وقد تم بناء إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي اعتماداً على فرضيتين أساسيتين، الأولى هو أن الأفراد العاملين يشكلون المصدر الأول للميزة التنافسية للمنظمة، والثانية هي أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تعزز الأداء المتفوق للشركة. مما لا شك فيه أن ترشيد استخدام العنصر البشري يعد أمراً صعباً نظراً لتعدد المتغيرات المحددة له، الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر. وقد تطرقت العديد من الدراسات إلى عوامل تتعلق بسلوك العاملين كمؤثرات على أدائهم، وكمدلولات توضح الأساليب المثلى لتحفيزهم من جهة، ولتعميق ارتباطهم بالمنظمات التي يعملون بها من جهة أخرى. ولم تستثني هذه العوامل الأمور المرتبطة بالحياة الشخصية للعاملين والتي تؤثر على دافعيتهم للعمل كالإنهاك الذي يصيب العاملين بعد العمل أو عدم القدرة على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل أو ما يتعلق بالصحة الجسدية والنفسية للعاملين بالإضافة إلى تحقيق مستوى مرض من العدالة التنظيمية ونشرها في المنظمة وبيت العاملين .

وتورد النظريات الإدارية عوامل كثيرة وأحياناً متضاربة حول موضوع الغياب وترك العمل ومن أبرز المسببات قدرة العمل على توفير العوائد ذات القيمة أو المنفعة العالية لكل موظف على حدة. وتتضمن هذه العوامل العديد من المسببات. وتقوم المنظمات بعملية استثمار في أساليب التعامل مع الموظفين وذلك للمحافظة عليهم إضافة إلى ضمان مستوى عالٍ من الأداء. ويؤدي الفشل في مثل هذه الاستثمارات إلى أن تتحمل المنظمة كلفة عالية متمثلة في تزايد معدلات دوران العمل. وقد تمت مناقشة محددات ترك العمل باعتبارها موضوعاً على قدر كبير

من الأهمية ويحظى بالكثير من الاهتمام والدراسة وذلك حتى يتمكن المدراء والشركات من المحافظة على الأفراد العاملين لديهم. وبالرغم من عدم وجود ما يسمى بالعلاج الشافي لممارسات الموارد البشرية في المحتوى العملي إلا انه يظهر بالدليل الواضح بان المستويات العالية من الأداء لا بد من أن تنتج من درجات أعلى من الرضا والولاء الوظيفي. تبعاً لما سبق ذكره تقوم هذه الدراسة بمعالجة ظاهرة تشكل نوايا ترك العمل لدى العاملين في منظمات الأعمال. وذلك من خلال التعمق في العوامل الأساسية التي قد تقود الفرد العامل في هذه المنظمات إلى التفكير بترك عمله والقيام بترجمة هذه النية إلى فعل يكبد المنظمات الكثير من الخسائر. وتطرح هذه الدراسة موضوع نوايا ترك العمل في واحدة من أكبر المنظمات العاملة في سورية وهي شركة سيرينتل للاتصالات الخلوية .

1.2 مصطلحات البحث:

الاحترق الوظيفي (Job Burnout):

يعرف (Zimbardo & Webe,1994,393) الاحترق الوظيفي بأنه حالة شعورية أو نفسية تعبر عن شعور الفرد بالمشقة النفسية المتراكمة التي تبدأ حينما يدرك الفرد أن المطالب الملقاة على عاتقه تفوق قدراته بحيث يعجز عن تحملها ويتمثل في انخفاض الدافعية للعمل ونقص الكفاءة الشخصية والاتجاهات السلبية نحو العمل والزملاء .

التوازن بين العمل والحياة (Work – Life Balance):

يرى (Se´necal,et.al,2001) بأن التوازن بين العمل والحياة يعبر عن الدرجة التي يدرك بها الفرد بشكل ذاتي مدى كفاية الوقت المتاح للوفاء بكافة المتطلبات المتعلقة بالعمل وغيرها من المتطلبات الأخرى .

العدالة التنظيمية المدركة (Perceived Organizational Justice):

تعرف العدالة التنظيمية المدركة بأنها مدى إدراك الموظفين للعدالة التي يحصلون عليها في مكان العمل وذلك تبعاً لكل من.(Cropanzano & Greenberg ,1997).

العدالة التوزيعية المدركة (Perceived Distributional Justice):

وفقاً لـ (Fortin,2008) فإن عدالة التوزيع تعني العدالة المدركة جراء توزيع المخرجات على العاملين ويعنى بالمخرجات المذكورة أنفاً التعويضات المادية والمزايا التي يحصل عليها العاملون.

العدالة الاجرائية المدركة (Perceived Procedural Justice):

تعنى العدالة الاجرائية المدركة بحسب (Thibaut and Walker 1975) بالعدالة المدركة لآلية اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات ومدى قدرة الأفراد على تقديم آرائهم في عملية اتخاذ القرار أولاً ومدى قدرتهم على تغيير مخرجات هذا القرار ثانياً.

عدالة التعاملات المدركة (Perceived Interactional Justice):

تعرف عدالة التعاملات المدركة على أنها درجة إدراك العاملين لعدالة الطريقة التي تتم معاملتهم بهاو ذلك بحسب (Bies.et.al,1988).

نوايا ترك العمل (Turn over intentions):

بحسب(Hom & Griffeth,1991) تعرف نوايا ترك العمل بأنها القوة النسبية لنية الفرد في الخروج الطوعي والدائم من المنظمة .

1.3 مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في الأثر الذي تتسبب به ظاهرة ترك العمل والمتجسدة في معدل عال لدوران العمل في المنظمات الأمر الذي يؤدي إلى تحمل المنظمة الكثير من التكاليف ضمن عملية الاستبدال للموظف المستقيل بغيره، وهذا المعدل العالي لدوران العمل يؤدي وبلا شك إلى تزايد كلفة الاستبدال من جهة، وقد يؤدي أحياناً إلى تعطيل أعمال الشركة، وفي كلتا الحالتين هناك تكاليف إضافية تتكبدها المنظمة جراء ذلك. ولا زالت العديد من المنظمات العاملة في سورية تعاني من مشكلة دوران العمل وخاصة في القطاع الخاص، حيث لا تولي إدارة هذه المنظمات الاهتمام اللازم لهذه المسألة وذلك انطلاقاً من عدم التنبه الكافي للعوامل المتعلقة بسلوكيات الأفراد واتجاهاتهم نحو المنظمة.

ومن خلال البحث الاستكشافي الأولي الذي قامت به الباحثة يتضح وجود معدلات دوران لا يستهان بها في شركات الاتصالات السورية¹ إذ بلغ متوسط دوران العمل لهذه الشركات 18.35% عام 2010 و11.8% عام 2011.² وقد لفت نظر الباحثة وجود معدلات دوران للعمل في شركة سيريتل تفوق المعدلات في الشركة المنافسة بنسبة أقلها 4% الأمر الذي يوضح ضرورة التطرق إلى هذه المشكلة وإيجاد الأساليب المثلى لحلها. وكنتيجة للتواصل مع قسم الموارد البشرية في الشركة مدار البحث فقد لوحظ وجود أعداد لا يستهان بها من العاملين الذين يقومون بترك عملهم بعد فترة غالباً ما تكون قصيرة، ومن خلال التواصل مع بعض العاملين في مختلف الأقسام فقد ظهرت للباحثة نوايا بعضهم في ترك العمل وهم بانتظار الفرصة المناسبة والوقت الملائم لترجمة هذه النية إلى قيامهم بترك العمل فعلاً. ونظراً لصلة الباحثة بجميع الإجراءات التي تتخذها إدارة هذه الشركة وخاصة على الصعيد الملموس أو المادي للحد من هذه الظاهرة. كان لابد من تسليط الضوء على تلك العوامل الشخصية والسلوكية التي تقود هؤلاء العاملين إلى التفكير بترك عملهم كإجراء وقائي يحول دون تكبيد المنظمة الخسائر الناجمة عن فقدان عامليها وخاصة في المواقع ذات التأثير على الشركة.

يتم تناول موضوع نوايا ترك العمل ضمن هذه الدراسة من خلال البحث بمسبباته السلوكية الرئيسية والتي تنعكس سلباً على أداء العامل ومن ثم تترجم في نهاية الأمر إلى قيام الفرد بترك عمله.

وهكذا فإن مشكلة البحث تكمن في التساؤلات التالية:

ما هي العوامل المعنوية التي تؤدي إلى تشكل نوايا ترك العمل لدى العاملين في شركة الاتصالات السورية سيريتل؟

وتتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

1. هل يعاني العاملون في شركة سيريتل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي ؟
2. هل يؤثر الاحتراق الوظيفي الذي يتعرض له العاملين في شركة سيريتل على نواياهم في ترك العمل؟

¹ تم اختيار شركات الاتصالات على اعتبار أنها تشكل القطاع التي تنتمي إليه الشركة مدار البحث .
² تم تجميع البيانات من خلال الاتصال بمدراء الموارد البشرية و الاطلاع على الأرقام الموجودة لديهم و حساب معدلات دوران العمل عند كل منهم . و لم يتم التطرق للأرقام الخاصة بمعدلات الدورات في كل شركة على حدة بسبب سرية هذه البيانات .

3. هل يتمكن العاملون في شركة سيريتل من تحقيق التوازن بين العمل والحياة ؟
4. هل يؤثر تحقيق التوازن في العمل والحياة على نوايا ترك العمل لدى العاملين في شركة سيريتل ؟

5. هل يدرك العاملون في شركة سيريتل من العدالة التنظيمية بكافة أبعادها في الشركة؟
ويتفرع عنه الأسئلة التالية :

5.1 ما هو مستوى إدراك العاملين في شركة سيريتل للعدالة التوزيعية ؟
5.2 ما هو مستوى إدراك العاملين في شركة سيريتل للعدالة الإجرائية ؟
5.3 ما هو مستوى إدراك العاملين في شركة سيريتل لعدالة التعاملات ؟
6. هل تؤثر العدالة التنظيمية المدركة لدى العاملين في شركة سيريتل على نواياهم في ترك العمل؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية :

6.1 هل تؤثر العدالة التوزيعية المدركة لدى العاملين في شركة سيريتل على نواياهم في ترك العمل؟
6.2 هل تؤثر العدالة الإجرائية المدركة لدى العاملين في شركة سيريتل على نواياهم في ترك العمل؟
6.3 هل تؤثر عدالة التعاملات المدركة لدى العاملين في شركة سيريتل على نواياهم في ترك العمل؟

1.4 أهمية البحث

تعد ظاهرة ترك العمل من أعقد الظواهر التي تواجهها إدارة المنظمات ومما لاشك فيه أنها تعتبر من أكثر الظواهر كلفة على المنظمة ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث من الآتي:

1.4.1 الأهمية النظرية للبحث :

تمكن الأهمية النظرية لهذا البحث في النقاط التالية :

- أ- قلة الدراسات التي تناولت موضوع دوران العمل من منظور سلوكي بدءاً من تشكل النوايا وذلك في المنطقة العربية إجمالاً وفي سورية خصوصاً.
- ب- يمثل نموذج البحث والعوامل المدروسة فيه (الاحتراق الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة، العدالة التنظيمية المدركة.) إضافة علمية بسبب عدم تناولها مسبقاً ضمن نموذج مشابه في الدراسات الموجودة في سورية.
- ج- يساهم البحث في تزويد المكتبة العربية بالأبحاث الأكاديمية الميدانية التي تقدم الدليل العلمي والعملية للأنشطة الإدارية موضوع الدراسة .

1.4.2 الأهمية العملية للبحث:

- تتجلى الأهمية العملية لهذا البحث في
- أ- تساهم هذه الدراسة في تزويد الجهات المختصة والمعنية بالموارد البشرية بنظرة أعمق تمكنهم من معالجة آثار ظاهرة ترك العمل بدءاً من المكون الأساسي لها وهو تشكل نوايا ترك العمل لدى الموظفين.
- ب- تقوم هذه الدراسة بتسليط الضوء ميدانياً على الروح المعنوية للعاملين ومدى تأثيرها بممارسات الإداريين في المنظمة ومدى تأثيرها في المقابل على نوايا العاملين في ترك عملهم.
- ج- تقدم هذه الدراسة الدليل العلمي والعملية على أهمية العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين كالاحتراق الوظيفي ومدى القدرة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة ومدى إدراك هؤلاء للعدالة التنظيمية وذلك من خلال الأثر التي تفرضه كل من هذه العوامل على نوايا العاملين في ترك العمل .
- د- تعمل هذه الدراسة على تقديم نموذج خاص يشمل عدة مستويات تتضمن تفاعل سببي بين العناصر مدار البحث. ويفسر هذا النموذج نوايا ترك العمل لدى العاملين ويقدم مقترحات عملية وميدانية لاحتواء هذه النوايا قبل تحولها إلى فعل يكبد المنظمة الكثير من الخسائر .
- هـ- يطبق البحث على واحدة من أكبر الشركات السورية وهي شركة سيرينتل الأمر الذي يشكل إضافة تنطلق من الواقع العملي إلى التحليل والإضافة على الجانب النظري في الدراسات الأكاديمية في سورية.

1.5 أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في ما يلي:

- 1- إلقاء الضوء على الممارسات التي تقوم بها الإدارة الإشرافية في شركة سيرينتل ومدى اهتمام هذه الإدارة بالعوامل المعنوية الخاصة بالعاملين .
- 2- التعرف على العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين في شركة سيرينتل وخاصة بما يتعلق بظاهرة الاحتراق الوظيفي إن وجدت ومدى قدرتهم على تحقيق التوازن بين العمل والحياة وإدراكهم للعدالة التنظيمية الموجودة في الشركة .
- 3- تحديد نوع ومدلولية العلاقة الإحصائية بين كل من :
 - أ) الاحتراق الوظيفي ونوايا ترك العمل .
 - ب) التوازن بين العمل والحياة ونوايا ترك العمل .
 - ج) العدالة التنظيمية المدركة ونوايا ترك العمل .

1.6 - فرضيات البحث

انطلاقاً من الاطلاع على الدراسات السابقة المعنية بالموضوع المناقش في هذا البحث تم وضع مجموعة من الفرضيات البحثية. واستناداً إلى المشكلة الأساسية التي يطرحها البحث تكون الفرضية العامة لبحثنا على الشكل التالي:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل لديهم في شركة الاتصالات الخلوية السورية سيرينتل.

وتتفرع عنها الفرضيات التالية :

H1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتراق الوظيفي على نوايا ترك العمل لدى العاملين في شركة سيرينتل.

H2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لقدرة العاملين في شركة سيرينتل على تحقيق التوازن بين العمل والحياة على نواياهم في ترك العمل.

H3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية المدركة لدى العاملين في شركة سيرينتل على نواياهم في ترك العمل.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية :

H3-1-يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية المدركة لدى العاملين في شركة سيرينتل على نواياهم في ترك العمل.

H3-2-يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة الاجرائية المدركة لدى العاملين في شركة سيرينتل على نواياهم في ترك العمل.

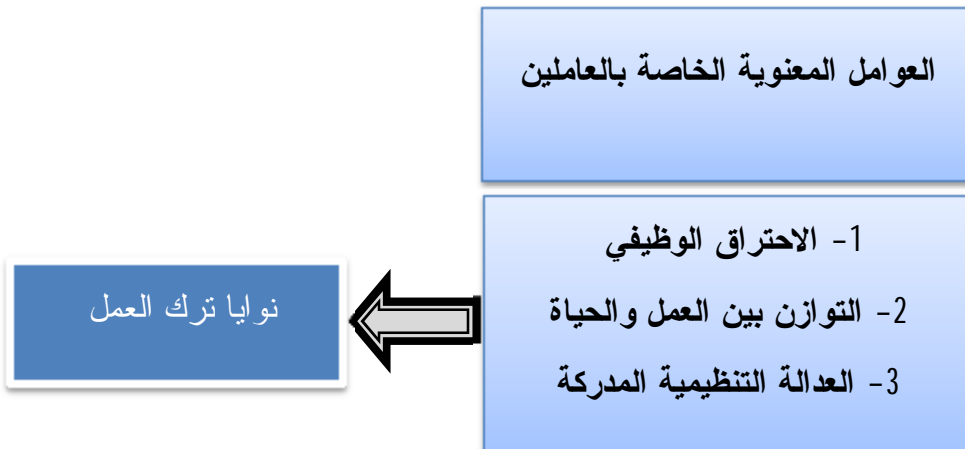
H3-3-يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التعاملات المدركة لدى العاملين في شركة سيرينتل على نواياهم في ترك العمل.

و فيما يلي نموذج هذا البحث:

يظهر فيما يلي العوامل الأساسية المكونة لمحور الدراسة الميدانية ممثلة بالجدول المدرجة حيث يوضح الجدول التالي المتغيرين الأساسيين في الفرضية الأساسية وهما العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين ونوايا ترك العمل لديهم

الجدول (1.1) يوضح متغيرات الفرضيات الأساسية والفرعية

المتغير التابع	المتغير المستقل:	
	م	
	العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين	
	1	الاحتراق الوظيفي
	2	التوازن بين العمل والحياة
نوايا ترك العمل	3	العدالة التنظيمية المدركة
		العدالة التوزيعية المدركة
		العدالة الإجرائية المدركة
		عدالة التعاملات المدركة



الشكل رقم (1.1) العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين(من إعداد الباحثة)

1.7 الدراسات السابقة :

1.7.1 الدراسات العربية:

1- دراسة محمود دويدار عام 2011، بحث محكم منشور في مجلة المعهد العالي لتكنولوجيا إدارة المنشآت الصناعية ببلقاس بعنوان : (أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين)

استهدفت هذه الدراسة تحقيق الأهداف التي تمثلت في توضيح وتعريف المقصود بمفهوم الأداء السياقي، وأبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بهيئة ميناء دمياط، والكشف عن مدى إدراك أبعاد العدالة التنظيمية بين العاملين في الهيئة، تحديد مستوى الأداء السياقي لهم، استكشاف أثر العوامل الديموغرافية والتنظيمية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية، فضلاً عن التعرف على أثر العوامل الديموغرافية والتنظيمية على الأداء السياقي، وأخيراً: معرفة أثر إدراك العدالة التنظيمية للعاملين على مستوى أدائهم السياقي.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

(أ) وجود علاقة ارتباط طردية بين كافة أبعاد العدالة التنظيمية وبين أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

(ب) لم يتضح وجود علاقة بين إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة وفقاً للإدارات المختلفة.

(ج) إن إدراك العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها يفسر الأداء السياقي للعاملين بهيئة ميناء دمياط بنسبة 18.4%.

2- دراسة هبة محمد رزقان الفرخ عام 2009، دراسة ماجستير في جامعة دمشق. بعنوان:

(إستراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل)

هدفت هذه الدراسة إلى إسقاط الضوء على استراتيجيات التوظيف في جامعة دمشق ومدى تأثيرها على معدلات دوران العمل في الجامعة ومدى تأثير عامل الرضا الوظيفي على هذا المعدل وذلك بغاية الوصول إلى استراتيجيات توظيف أكثر فاعلية ومعدلات دوران أقل لعامل الجامعة. وقد أثبتت الباحثة بالدراسة الإحصائية:

(أ) تؤثر سياسات التوظيف العادلة في الحد من دوران العمل لدى الموظفين في جامعة دمشق.

(ب) يلعب الجانب المادي الدور الأساسي في التأثير على معدل دوران العمل .

3- دراسة كندا أبو دان عام 2008، دراسة ماجستير ، جامعة حلب . بعنوان :

(العوامل المؤثرة في معدل دوران العمل)

وقد استهدفت هذه الدراسة تفسير ظاهرة المعدل العالي لدوران العمل ،وذلك تجنباً لآثاره السلبية الكامنة في تعطيل العمل من جهة وتكبيد المنظمة لمزيد من التكاليف التي يمكن تلافيها من خلال التركيز على عوامل تلخصها الباحثة بكل من (الرضا الوظيفي، الحوافز، العمر، مدة الخدمة، صراع الأدوار، غموض الدور) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ) يتأثر معدل دوران العمل بشكل طردي وذو دلالة إحصائية بكل من صراع الأدوار وغموض الدور .

ب) يتأثر معدل دوران العمل بشكل عكسي وذو دلالة إحصائية بكل من الرضا الوظيفي، الحوافز، عمر العاملين ومدة الخدمة.

4- دراسة عمر محمد درة 2007، أطروحة ماجستير في كلية التجارة في عين شمس

بعنوان: (أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل).

استهدف هذا البحث التوصل إلى أبعاد العدالة التنظيمية ودراسة مصادر ضغوط العمل التي تواجه كل من الأطباء ، هيئة التمريض والإداريين العاملين في مستشفيات الجامعة. ودرست الأهمية النسبية لكل من أبعاد العدالة لدى العاملين ومدى ارتباط كل منها بضغوط العمل، بالإضافة إلى معرفة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مصادر ضغوط العمل لدى العاملين في المستشفيات محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ) تؤثر العدالة التنظيمية بعلاقة عكسية وذات دلالة إحصائية على كل من مصادر ضغوط العمل محل البحث وهي (صراع الدور، عبء الدور الزائد، بيئة العمل المادية).

ب) وجود فروق جوهرية بين مدركات العاملين للعدالة التنظيمية تعزى إلى (العمر، سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي).

ج) البعد الأكثر إدراكاً لدى العاملين هو بعد العدالة التوزيعية، يليه عدالة التعاملات وأخيراً العدالة الإجرائية.

5- دراسة راشد العجمي، عبد الله العويهان، عواد الظفيري، عادل العدوانى ، بحث محكم منشور ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلس البحث العلمي ، الكويت عام 2000 بعنوان: (العلاقة بين المتغيرات الشخصية والإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي).

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، إضافة لدراسة تأثير بعض العوامل الشخصية مثل (نوع الموظف، المستوى الإداري)، والأهمية النسبية لأبعاد العدالة التنظيمية ومدى ارتباط كل منها بالرضا .
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ) يوجد ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي .
ب) تتوالى أهمية الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية لدى الموظفين على الشكل التالي: أولاً- عدالة التعاملات ، ثانياً - العدالة الإجرائية . وثالثاً - العدالة التوزيعية.

6- دراسة محمد حرب يوسف عودة عام 1998 أطروحة ماجستير في جامعة النجاح الوطنية ، نابلس بعنوان: (ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغط العمل).
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في الضفة الغربية وقياس مستوى ضغط العمل والتعرف على مصادره. كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين الاحتراق النفسي وضغوط العمل وعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية).
وتوصل الباحث إلى ما يلي:

أ) يعاني المدرسون في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من ظاهرة الاحتراق النفسي بمعدل معتدل .
ب) تؤثر ضغوط العمل بشكل ايجابي وذو دلالة إحصائية على الاحتراق النفسي.

الدراسات الأجنبية:

7- دراسة: (Mohd H. R. Joarder , Mohmad Yazam Sharif, Kawsar Ahmed) عام 2011 بعنوان:

(Mediating Role of Affective Commitment in HRM Practices and Turnover Intention Relationship: A Study in a Developing Context)

(الدور المعدل للالتزام الفعلي في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعلاقة مع نوايا ترك العمل) وذلك بالتطبيق على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في بنغلادش . وقد ناقش هذا البحث ستة عوامل رئيسية تعتبر من أهم الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وهي (الأمن الوظيفي، التعويضات، الاستقلال الوظيفي، ظروف العمل المحيطة، التدريب والتطوير، الدعم الإداري) وتطرق أيضا إلى تأثير كل من هذه العوامل على ظاهرة الالتزام التنظيمي .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أ) يؤثر كل من الأمن الوظيفي ، الدعم الإداري والتعويضات المقدمة للعاملين بشكل عكسي وذو دلالة إحصائية على نوايا ترك العمل لديهم.
- ب) تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل ايجابي وذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي للعاملين .
- ج) يؤثر الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشكل عكسي وذو دلالة إحصائية على نوايا ترك العمل لديهم.

8- دراسة (Syed Akif Hasan, Muhammad Imtiaz Subhani) عام 2011 بعنوان:

(Managerial Social Wisdom: A Major Facet for Employee Turnover Intentions, Work Commitments and Manager-Subordinate Relationships)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الحكمة الإدارية وظاهرة الالتزام التنظيمي لدى العاملين من جهة ونوايا ترك العمل لدى هؤلاء العاملين من جهة أخرى وتوصلت هذه الدراسة إلى ما يلي :

أ) تؤثر الحكمة الإدارية بشكل ايجابي وذو دلالة على كل من ظاهرة الالتزام التنظيمي لدى العاملين من جهة وعلى طبيعة العلاقة بين المدراء ومرؤوسيهـم من جهة أخرى .
ب) تؤثر الحكمة الإدارية بشكل عكسي وذو دلالة إحصائية على نوايا ترك العمل لدى العاملين

9- دراسة (Petri Böckerman&Pekka Ilmakunnas) عام 2007 بعنوان:

(Disaminities, job satisfaction, turn over intentions and actual separation: Putting the pieces together)

(إكمال الصورة : عدم الراحة، الرضا الوظيفي ، نوايا ترك العمل وترك المنظمة) تحلل هذه الدراسة تأثير ظروف العمل المحيطة بالعامل في ظاهرة الرضا الوظيفي من جهة ومحددات تؤثر على قيام العامل بالاستقالة .

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

أ) إن العاملين الذين يتعرضون لظروف عمل عسيرة هم أكثر عرضة للقيام بترك عملهم.
ب) يمكن تفسير نوايا ترك العمل لدى العاملين بالصفات الشخصية للعامل ، مواصفات العمل ومواصفات سوق العمالة .

10- دراسة (Michael A. Shields, Melanie E. Ward) عام 2000 بعنوان:

The Impact of Job Satisfaction on Intentions to Quit

(أثر الرضا الوظيفي على نوايا ترك العمل.)

تبحث هذه الدراسة في محددات الرضا الوظيفي لدى الممرضات العاملات في المستشفيات البريطانية، ومدى تأثير رضاهم الوظيفي على نواياهم في ترك العمل ، وذلك سعيا للمحافظة على الممرضات والتقليل من كلفة التوظيف.

أوضحت الدراسة أن الممرضات ذوي المستويات المتدنية من الرضا الوظيفي تتشكل لديهم نوايا في ترك العمل بما يزيد بنسبة 65% أكثر من الممرضات ذوي المستويات الأعلى من الرضا الوظيفي.

11-دراسة (Jeanne M. Carsten and Paul E. Spector) عام 1987 بعنوان :
Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-
Analytic Test

(دراسة تحليلية نموذجية لكل من البطالة ، الرضا الوظيفي ودوران العمل لدى الموظفين)
ويعنى البحث بتقديم دراسة تحليلية لتحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي وترك العمل من خلال
البناء على الدراسات السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار معدلات البطالة المختلفة في الأوقات التي
تم بها كل من هذه الدراسات ، كما يبحث في العلاقة بين وجود نية ترك العمل لدى العامل
وقيامه فعلا بتركه .

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

(أ) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل لدى
العاملين

(ب) تلعب معدلات البطالة دور العامل المعدل في العلاقة بين نوايا ترك العمل لدى الفرد من
جهة وقيامه فعليا بترك هذا العمل إذ تزداد هذه النسبة في الأوقات ذات معدلات البطالة
المنخفضة والعكس صحيح .

1.7.2 مراجعة و تلخيص الدراسات السابقة :

باستعراض ومراجعة ما ورد من دراسات سابقة يتبين أن أغلبية هذه الدراسات قد تناولت عدة
عوامل ذات تأثير كبير على الحالة المعنوية للعاملين كالعادلة التنظيمية وأبعادها، الرضا
الوظيفي وأبعاده ،الضغط الوظيفي ومظاهره. وقد تعمقت هذه الدراسات في سلوك العاملين
وصولاً إلى الأداء الأفضل وتحقيق الالتزام الوظيفي وحتى المواطنة التنظيمية.و يمكن للباحثة
الاستفادة من النقاط الإيجابية المذكورة في الأبحاث السابقة ومتابعة جوانب جديدة لم تتعرض
لها هذه الدراسات .

وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع ترك العمل سواء من ناحية معدلات الدوران أو نوايا
ترك العمل وتم ربط كل من هذين العنصرين بعوامل عدة منها المادي ومنها المعنوي. ومن
خلال ما توصلت إليه هذه الأبحاث فقد تم تحديد العديد من العوامل التي يمكن الاستفادة منها من
قبل الدارسين في هذا الموضوع من جهة ، ومن قبل إدارة المنظمات المعنية على الصعيد
العملي ويتابع هذا البحث ماتم التوصل إليه في الدراسات السابقة وصولاً لاستنتاجات جديدة تبعا
لمجال التطبيق الذي يتم فيه البحث .

1.7.3 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- أوجه التشابه :

تتمثل مجالات الاستفادة التي حققتها هذه الدراسة من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة بما يلي:

(أ) تناولت هذه الدراسات لبعض العوامل المذكورة في هذه الدراسة ومنها (العدالة التنظيمية، الاحتراق الوظيفي، دوران العمل)

(ب) تم الاهتمام إلى بعض المراجع والمصادر والبحوث المتعلقة بموضوع الدراسة .

(ج) أسهمت هذه الدراسات بما تناولته من معرفة نظرية في بناء الهيكل النظري لهذه الدراسة.

2- أوجه الاختلاف :

(أ) تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات من حيث البيئة التي يطبق فيها البحث إذ لم يسبق البحث في نوايا ترك العمل في البيئة السورية من قبل .

(ب) تدرج هذه الدراسة العديد من العوامل مجتمعة عوضاً عن دراسة كل منها على حدة الأمر الذي يعتبر بمثابة نموذج متكامل تقدمه الدراسة يشمل عدة مستويات وظيفية .

(ج) طبقت هذه الدراسة على واحدة من أكبر الشركات العاملة في سورية والتي تعتبر من الشركات ذات الإدارة المتطورة للموارد البشرية.

1.8 حدود البحث

تتلخص حدود البحث في النقاط الأساسية التالية:

1.8.1 الحدود الموضوعية:

تتناول هذه الدراسة ثلاثة عوامل معنوية متعلقة بالعاملين على وجه الخصوص وهي الاحتراق الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة، العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بنوايا ترك العمل لدى العاملين.

تم اختيار العوامل الثلاثة المذكورة تبعاً للأسباب التالية:

(أ) يعد ضغط العمل واحداً من مسلمات العمل في قطاع الاتصالات وذلك تبعاً للمقابلات التي أجرتها الباحثة مع عدد من أفراد العينة وتبعاً لثبوت العلاقة

بين ضغط العمل والاحترق الوظيفي الذي يعد أحد العوامل القليلة الذكر نسبيا في الدراسات المحلية تم اختيار هذا العامل ، و للأسباب ذاتها تم اختيار عامل التوازن بين العمل والحياة تبعا لدرجة الضغط و حداثة العامل في الدراسات المحلية.

ب) أثبتت دراسات عديدة بالغ الأثر المعنوي للعدالة التنظيمية المدركة للعاملين بأبعادها الثلاثة المذكورة في البحث على اتجاهات العاملين نحو العمل (Cropanzano et al., 2002; Roch & Shanock, 2006) وتم اختيار هذا العامل في البحث نظرا لهذا للأثر المذكور.

ج) تم اختيار نوايا ترك العمل بسبب أنه من أصل 14 دراسة مختصة بمعدلات دوران العمل أثبتت 13 دراسة أن هذه النوايا تعتبر المعيار الأصدق للتنبؤ بمعدلات الدوران المذكورة و قيام الفرد بترك عمله فعليا (Bluedorn, 1982) (Fang, 2001).

1.8.2 الحدود المكانية:

تم توزيع الاستبيان على العاملين في شركة سيريتل في محافظة دمشق.

1.8.3 الحدود الزمانية:

تم اجراء البحث في الفترة الزمنية الواقعة بين عامي 2012 و 2014 و توزيع الاستبيان على أفراد العينة في الشهر السادس(حزيران) من عام 2014.

1.9 منهجية البحث

أشارت الدراسات السابقة والعديد من المراجع المعنية بمنهجية البحث العلمي إلى وجود عدة مداخل يمكن اعتمادها في البحوث العلمية ويرد فيما يلي ملخص عن هذه المداخل إضافة إلى تحديد المنهج المعتمد في بحثنا هذا:

1) المنهجين الاستقرائي والاستنتاجي:

ويعنى بالاستنتاج الوصول إلى نتيجة مسببة عن طريق التعميم المنطقي لحقائق معروفة أما الاستقراء فهو عبارة عن إجراءات يتم بواسطتها ملاحظة ظاهرة محددة ثم تصل عن طريق المتابعة إلى نتيجة معينة.¹

وبعبارة أخرى تعتبر المعرفة النظرية نقطة البدء في المنهج الاستنتاجي وصولاً إلى النتيجة بينما تعتبر الملاحظة والتجربة نقطة البدء في المنهج الاستقرائي وصولاً إلى المعرفة النظرية.

2) المنهجين الكمي والنوعي:

ويشير هذا التصنيف إلى آلية تجميع البيانات وتحليلها ويقوم المنهج الكمي على تجميع البيانات من مفردات المجتمع البحثي ومن ثم إجراء الإحصاءات واختبار إمكانيات التعميم. بينما يختص المنهج النوعي بحالة محددة أو ظرف محدد يصعب جمع البيانات عنه بأسلوب رقمي وتكون إمكانية التعميم فيه أقل بكثير من إمكانية التعميم في المنهج السابق. ويجدر بالذكر أنه غالباً ما يتزامن المنهج الكمي مع المنهج الاستنتاجي، والمنهج النوعي مع الاستقرائي .

في تصميم هذه الدراسة تم اختيار المنهج الاستنتاجي وذلك من خلال الاعتماد على ما اكتسب في هذا المجال في الدراسات والأبحاث ذات الصلة وذلك جنباً إلى جنب مع اعتماد المدخل الكمي لجمع البيانات مدعماً ببضع الأساليب النوعية لزيادة مصداقية البحث وتدعيم صلاحيته.

1.10 مصادر جمع البيانات

تم جمع البيانات في البحث من المصادر التالية:

المصادر الأولية: وتشمل الكتب والمراجع والأبحاث السابقة غير المنشورة منها والمنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المحكمة.

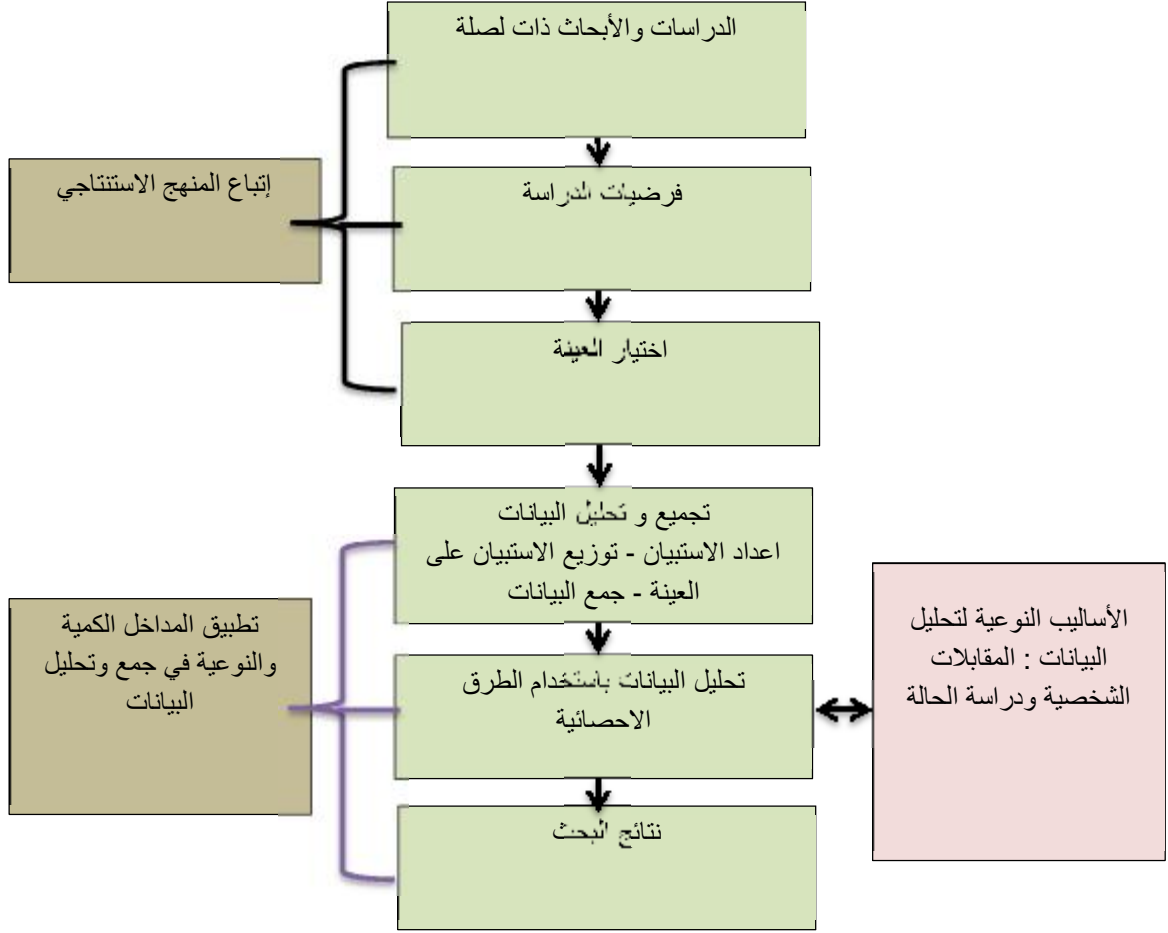
المصادر الثانوية: وتشمل:

أ) البيانات الكمية التي سيتم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان لقياس العوامل المدروسة في هذا البحث وتحديد مدلولية ارتباطها ببعض وفق النموذج البحثي المذكور سابقاً. وذلك عن طريق تحليل البيانات باستخدام المجموعة الإحصائية SPSS.

ب) البيانات التي سيتم جمعها من خلال المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين.

¹ أوما سيكران . طرق البحث في الإدارة : مدخل لبناء الطرق البحثية . (الرياض : دار المريخ . 2005)، 56.

ومن الممكن تلخيص منهجية هذا البحث على الشكل التالي:



الشكل رقم (1.2) تلخيص لمنهجية البحث (الشكل من إعداد الباحثة)

1.10 مجتمع وعينة البحث

سوف يقوم الباحث بسحب عينة عشوائية طبقية تناسبية لتطبيق البحث عليها وفق ما يلي :

1.10.1 مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من الأفراد العاملين في شركة الاتصالات السورية سيرينتل والتي تشكل الشركة السورية الأولى العاملة بالاتصالات في سورية بما يقارب 1800 موظف يعمل في هذه الشركة في مختلف المحافظات السورية ونظرا لان المركز الرئيسي للشركة وغالبية القوى العاملة فيها تتركز في العاصمة دمشق من حيث العدد والتنوع في المناصب الوظيفية والتفاوت

في طبيعة العمل والمسؤوليات فإن الباحث سيعتمد العاملين في هذه الشركة في مدينة دمشق كمجتمع يتألف من 1100 فرد سيتم تطبيق الدراسة على عينة منهم.

1.10.2 عينة البحث:

سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية في الشركة وذلك تبعاً للهيكل التنظيمي للشركة والذي يتألف من أقسام سيتم توزيع الاستمارات الإحصائية في كل منها على العاملين في كافة المستويات الإشرافية والإدارية وغير الإشرافية في مختلف الدرجات الوظيفية وذلك بحسب النسبة الموجودة في كل قسم من العاملين.

وسيتم البحث بشكل مفصل فيما يتعلق بمجتمع البحث ووصف العينة المختارة في الدراسة الميدانية في القسم العملي.

1.11 محددات البحث

تكمن محددات هذا البحث في النقاط التالية :

(أ) يناقش البحث أثر عدد من العوامل المعنوية المتعلقة بالعاملين على نوايا ترك العمل وتقتصر هذه العوامل في بحثنا على ثلاثة هي الاحتراق الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة والعدالة التنظيمية المدركة الأمر الذي لا يلغي وجود عوامل أخرى لم يتناولها هذا البحث بحد ذاته نذكر منها الرضا الوظيفي، ضغط العمل، الدعم الاجتماعي وغيرها العديد، وقد تم اختيار العوامل المذكورة آنفاً بحد ذاتها انطلاقاً من حداثة دراسة هذه العوامل محلياً رغم انتشارها الواسع خارج هذه الحدود، ويعتبر هذا المحدد نقطة انطلاق للعديد من الأبحاث القادمة التي قد تربط نوايا العمل بغيرها من العوامل وصولاً إلى نموذج مقترح في نوايا ترك العمل.

(ب) تم الحصول على 209 استبيانات صالحة للتحليل الإحصائي وذلك تبعاً للعدد الذي استطاع الباحث الحصول عليه نتيجة توزيع الاستبيان على العاملين أثناء أوقات الدوام الرسمي الأمر الذي جعل عملية ملء واسترداد هذه الاستبيانات أمراً أكثر صعوبة .

(ج) تم توزيع الاستبيان باليد من قبل الباحثة التي تعمل في إدارة الموارد البشرية في الشركة الأمر الذي سبب الارتباك لبعض العاملين بما يتعلق بمدى مصداقية الإجابات التي دونوها خاصة بأن الاستبيان يتناول عدة أسئلة اعتبرها بعض الزملاء "جريئة" خاصة ما يتعلق منها بعدالة

التوزيعات ونوايا ترك العمل إذ عبر بعض الزملاء عن تخوفهم من ارسال الأجوبة الخاصة بكل منهم بشكل شخصي الأمر الذي ربما أضعف قدرة على الإجابة بمصداقية رغم عدم وجود أي معلومات شخصية أو عدم طلب الاسم والتأكيد الذي قدمته الباحثة حول أن نتائج هذا البحث ستستخدم حصرا في البحث العلمي.

الفصل الثاني: العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين

2.1 المبحث الأول: الاحتراق الوظيفي

2.1.1 مقدمة

2.1.2 مفهوم الاحتراق الوظيفي

2.1.3 علاقة الاحتراق الوظيفي بغيرها من المفاهيم

2.1.4 آلية حدوث الاحتراق الوظيفي

2.1.5 مراحل الاحتراق الوظيفي

2.1.6 العوامل والأسباب التي تؤدي الى حدوث الاحتراق

الوظيفي

2.1.7 وسائل معالجة الاحتراق الوظيفي

2.1.8 خاتمة

2.2 المبحث الثاني: التوازن بين العمل والحياة

2.2.1 مقدمة

2.2.2 نشأة مفهوم التوازن بين العمل والحياة

2.2.3 تعريف مصطلح التوازن بين العمل و الحياة

2.2.4 منشأ الصراع بين العمل و الحياة

2.2.5 أهمية التوازن بين العمل و الحياة

2.2.6 العوامل المؤثرة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة

2.2.7 وسائل تحقيق التوازن بين العمل والحياة

2.3 المبحث الثالث : العدالة التنظيمية المدركة

2.3.1 مقدمة

2.3.2 تعريف العدالة التنظيمية

2.3.4 أبعاد العدالة التنظيمية

2.3.5 الحساسية للعدالة التنظيمية

2.3.6 أهمية العدالة التنظيمية

2.3.7 مخرجات العدالة التنظيمية

2.3.8 خاتمة

الفصل الثاني

العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين

المبحث الأول

الاحترق الوظيفي

2.1.1 مقدمة

يواجه الأفراد في الحياة المعاصرة المليئة بالمتغيرات زيادة وتنوعاً في مصادر التوتر والضغط النفسي التي يتعرضون لها في كافة الأعمار. وتتعرض هذه التغيرات على كافة الأصعدة على تحديات العمل بأن تجعلها أكثر حدة وتكراراً، الأمر الذي يضع العاملين في مواجهة دائمة لتحديات تطراً كل يوم أثناء القيام بعملهم ، مما يصعد من مستوى ضغط العمل ومن مستويات التوتر والقلق لدى العاملين الذين يحاولون مجاراة هذا الركب ذو الوتيرة المتصاعدة. لقد رفعت التطورات الحاصلة في عالم اليوم سقف الجهد اللازم بذله من قبل العامل للإيفاء بمتطلبات العمل، ولكن قد تبرز في مجال العمل عدة معوقات تحول دون قيام العامل بتأدية دوره بشكل كامل، الأمر الذي ينعكس على العمل ذاته من جهة وعلى العامل من جهة أخرى وخاصة على الصعيد النفسي إذ يشعر العامل بالعجز عن تقديم العمل بالمستوى الذي يتوقعه منه الآخرون، ومتى حدث ذلك فإن العلاقة التي تربط العامل بعمله تأخذ بعداً سلبياً له آثار مدمرة على العملية المهنية ككل، ويؤدي استمرار هذا الشعور بالعجز من جهة إلى جانب استنفاد الجهد من جهة أخرى إلى حالة من الانهك والاستنزاف الانفعالي يمكن تعريفها بالاحترق النفسي أو الوظيفي.

2.1.2 مفهوم الاحترق الوظيفي

يعد الاحترق الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبياً والتي جذبت اهتمام الباحثين خلال سنوات عديدة سابقة وذلك نظراً للآثار السلبية التي تعود بها هذه الظاهرة على العمل والعاملين على عدة أصعدة ،وعليه تبرز أهمية معالجة هذه الظاهرة. وعلى الرغم من تناول موضوع الاحترق الوظيفي بكثرة نسبياً في الآونة الأخيرة إلا أن تعريف الاحترق الوظيفي لا يزال محيراً إلى حد ما. إذ تم التطرق إليه في العديد من الدراسات التي تصفه وتصنفه بطرق متعددة الأمر الذي أدى إلى ظهور تعاريف متعددة تتسم بعدم الاتفاق على مفهومه .(الكلابي ورشيد،2001:116)

عرفت Maslach (1982) الاحتراق الوظيفي بأنه "مجموعة أعراض تتمثل في الإجهاد العصبي استنفاد الطاقة الانفعالية والتجرد من النواحي الشخصية والإحساس بعدم الرضا عن الانجاز في المجال المهني والتي يمكن أن تحدث لدى الأشخاص الذين يؤدون نوعاً من الأعمال التي تقتضي التعامل المباشر مع الأفراد (القريوتي والخطيب، 2006:133) وقد أوردت Maslach في فترة لاحقة (1991) تعريفاً آخراً للاحتراق الوظيفي على أنه "حالة من الإجهاد التي تصيب الفرد نتيجة لأعباء العمل التي تفوق طاقته وينتج عنها مجموعة من الأعراض النفسية والجسدية والعقلية" (الزيودي، 2007:127) كذلك عرف (Helriegel , et.al, 2001:16) الاحتراق الوظيفي على أنه "مجموعة من الأعراض الناجمة عن ظروف العمل، عندما تكون الضغوط الوظيفية غير محتملة، ومصادر الرضا الوظيفي غير متاحة". وتبعاً لما تم ذكره تستنتج الباحثة بأنه يمكن التعبير عن الاحتراق الوظيفي بأنه حالة من الإنهاك النفسي والعاطفي يدخل بها العامل نتيجة زيادة ضغط العمل ومسؤوليات الوظيفة إلى درجة تعظم التوتر الوظيفي الذي يتطور في ظل عدم توافر الدعم الإداري المناسب إلى حالة من عدم القدرة على الأداء الفعال لدى العامل وصولاً إلى تطور الموقف السلبي لديه تجاه العمل ثم المنظمة وينعكس في نهاية الأمر على الحياة الشخصية للعاملين.

2.1.3 علاقة الاحتراق الوظيفي بغيره من المفاهيم:

2.1.3.1 علاقة الاحتراق الوظيفي بالمتغيرات ذات الصلة:

أ) الاحتراق الوظيفي والضغط

غالباً ما يعاني الفرد العامل من ضغط عمل مؤقت ويعتقد أنه محترق وظيفياً، ولكن بمجرد أن يتم التعامل مع مصدر الضغط ينتهي هذا الشعور بالاحتراق الوظيفي. فالضغط الوظيفي ينتج عن عوامل محددة لمدة قصيرة من الزمن ولكن الاحتراق الوظيفي هو عارض لفترة طويلة من الزمن. يشترك الضغط مع الاحتراق الوظيفي بعامل واحد من مكوناته وهو (الإنهاك العاطفي) ويرى (السقا، 2005) بأن الضغوط لا تؤدي جميعها بالضرورة إلى الاحتراق الوظيفي إلا إذا اتصفت بمجموعة من الصفات تتلخص في أن تكون الضغوط شديدة السلبية، قوية ومزمنة وأن يفشل الفرد في مجابتهها في ظل عدم تلقي الدعم الاجتماعي المناسب لمواجهة هذه الضغوط. بالتالي يتضح بأن الضغوط التي يتعرض لها العامل لا تعني وصوله إلى درجة من الاحتراق الوظيفي. وقد تناول مصطلح الضغط والاحتراق الوظيفي بشكل متبادل ومشارك منذ

ظهور أدبيات الاحتراق في السبعينات إلى أن وضع (Dr. Herbert Fredenbrg) في كتابه (Burn out the high cost of the high achievement 1980) (الاحتراق الوظيفي: الثمن المرتفع للإنجاز) صفات الشخص الواقع تحت تأثير الاحتراق الوظيفي بأنه شخص يعاني من الإرهاق والإحباط نتيجة لتفانيه في أداء عمل معين لم يستطع من خلاله الإيفاء بالتوقعات المطلوبة منه.

ومن هنا يختلف الضغط عن الاحتراق الوظيفي انطلاقاً منه عدة نقاط أساسية نذكر منها:

- أ. أن سبب الاحتراق قد يعود لأسباب شخصية وليس حصراً على العمل ذاته ومع ذلك فإنه يؤثر في أداء الفرد لعمله.
- ب. يسيطر الاحتراق الوظيفي على العامل في كافة مناحي حياته، فالاحتراق الوظيفي يسيطر على الفرد العامل حتى يصبح منهكا لتتخفف انتاجيته الأمر الذي لا يسببه الضغط الوظيفي.

ب) التهرب النفسي والاحتراق الوظيفي:

يعد التهرب النفسي تمارضا ينتج عن احساس الفرد بأنه ليس على ما يرام فيحمي نفسه بدرجة تتعارض مع مستوى الأداء المطلوب كما أنه نوع من اللوم الموجه على العوامل الخارجية بوصفها مسؤولة عن انخفاض مستوى الأداء. إن حالة التهرب النفسي هي حالة إرادية يقوم بها الفرد كأسلوب من أساليب خفض الضغط. ويعد وسيلة يستخدمها الفرد على مستوى الوعي ليحمي نفسه بينما تكون حالة الاحتراق الوظيفي على درجة اللاوعي لدى الفرد العامل (بدران، 1997). وإجمالاً تلعب العوامل الفردية والشخصية الدور الأكبر في حدوث ظاهرة التهرب النفسي بينما تلعب هذه المكونات دوراً أقل أهمية في ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

2.1.3.2 علاقة الاحتراق الوظيفي بالمتغيرات الديموغرافية

إن للخصائص الديموغرافية مثل النوع والخبرة والسن وغيرها تأثير على الاحتراق الوظيفي لدى الأفراد ، فتباين الأفراد في تلك الخصائص يفسر اختلافهم في إدراك الضغوط ، وفي درجة استجابتهم لها والتكيف معها. ونذكر فيما يلي تلخيصاً بسيطاً للعوامل الديموغرافية الأساسية المؤثرة في الاحتراق الوظيفي:

أ) النوع (الجنس): تباينت نتائج الأبحاث المتعلقة بهذا العامل إذ اعتبر البعض أن النساء هم أكثر عرضة للاحتراق نتيجة حساسيتهن وتعدد الأعباء الملقاة على عاتقهن وخاصة المنزلية منها، ورأى البعض الآخر أن الرجال هم الأكثر عرضة نتيجة لأهمية العمل بالنسبة لهم واعتبار أي

فشل فيه فشلاً في الحياة عامة. ورأى آخرون أنه ما من علاقة للنوع في الاحتراق الوظيفي (Seltzer & Numer 1988).

(ب) السن: تؤكد (Maslach - 1982) ان للعمر تأثيراً واضحاً على ظاهرة الاحتراق الوظيفي إذ أن الأفراد صغار السن هم الأكثر عرضة لظاهرة الاحتراق الوظيفي من نظرائهم كبار السن. (ج) الخبرة : توصلت معظم الدراسات إلى نتيجة مفادها أن الأفراد كلما زادت خبرتهم كلما تمكنوا من إيجاد الطرق والأساليب للتعامل مع ضغوط العمل الأمر الذي يقلل من احتمال اصابتهم بالاحتراق الوظيفي.

(د) التأهيل العلمي : تباينت نتائج الدراسات المتعلقة بهذا العامل إذ رأى البعض أن للاحتراق الوظيفي علاقة عكسية بالمؤهل العلمي وذلك تبعاً لأن زيادة المؤهل العلمي يصاحبها زيادة في المهارات والخبرات والقدرة على استيعاب الأمور وحلها قبل الوصول إلى مرحلة الاحتراق الوظيفي. بينما يرى آخرون أن الأفراد الأقل تأهيلاً غالباً ما يكونون أقل طموحاً وأكثر قدرة على التأقلم، والتكيف، وأكثر احساساً بالرضا. مما يقلل من احتمال اصابتهم بالاحتراق الوظيفي. ويسود الاعتقاد بأن العوامل الديموغرافية تلعب دوراً هاماً في عملية الاحتراق الوظيفي وذلك تبعاً للمنطق السائد. ولكن يختلف مدى التأثير وأهميته وحتى معنويته باختلاف المجتمع محل البحث وخصائص العينة الممثلة لهذا المجتمع.

2.1.4 آلية حدوث الاحتراق الوظيفي

تذكر أدبيات الاحتراق الوظيفي العديد من النماذج التي تشرح وتفسر آلية حدوث الاحتراق الوظيفي ومنها نموذج (Lieter, 1993) , (Maslach, 1998) ونختار للشرح أهم هذه النماذج وهو نموذج كرسستينا ماسلاك الباحثة في علم النفس الاجتماعي والتي ارتبط اسمها بظاهرة الاحتراق الوظيفي منذ العام 1976، واستمرت وصولاً إلى العام 1986 حيث طورت مع تلميذتها سوزان جاكسون نموذجاً لقياس الاحتراق الوظيفي لدى العاملين والذي يتمثل بالأبعاد التالية:

أولاً - الإنهاك العاطفي (Emotional Exhaust)

يتمثل هذا البعد في فقدان الموظف للثقة بالذات وكذلك فقدانه للاهتمام والعناية بالزبائن، واستنفاده لكل طاقاته. وهذا الشعور بالإنهاك العاطفي قد يواكبه احساس بالإحباط والشد النفسي

حينما يشعر الموظف أنه غير قادر على الاستمرار في العطاء أو تأدية المسؤوليات المطلوبة منه بنفس المستوى الذي اعتاد تقديمه سابقاً.

ثانياً - الشعور بتدني الإنجاز الشخصي في العمل (Lack of personal accomplishment) يتسم هذا البعد بالميل نحو تقويم الذات تقويماً سلبياً وشعور الفرد من خلاله بالفشل وكذلك تدني احساسه بالكفاءة في العمل والانجاز الناجح لأعماله وتفاعله مع الآخرين. ويحدث ذلك عندما يشعر الفرد بفقدان الالتزام الشخصي في علاقات العمل.

ثالثاً: فقدان العنصر الانساني أو الشخصي في التعامل مع زملاء العمل والزملاء (Depersonalization) يتمثل هذا البعد في نزوع للشخص نحو تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين الذين يتعاملون معه سواء كان هؤلاء المستفيدين من داخل المنظمة أو خارجها. وهذا يعني الميل إلى معاملة الآخرين كالأشياء، والتجرد من الخصائص الانسانية، وفي هذه الحالة يتصف الفرد بالقسوة، والتشاؤم، وكثرة الانتقاد، وتوجيه اللوم لزملائه في العمل، وكذلك المستفيدين والمنظمة، كما يتسم الفرد في هذه الحالة بالبرودة وعدم المبالاة، والشعور السلبي نحو الزملاء وقلة العناية بهم.

2.1.5 مراحل الاحتراق الوظيفي

لا تتحقق ظاهرة الاحتراق الوظيفي فجأة بل هي عبارة عن تراكم وتلاحق مراحل عديدة تشكل في محصلتها ظاهرة الاحتراق الوظيفي. وقد لخص العديد من الباحثين هذه المراحل ممثلة بعدة خطوات. ونذكر في معرض بحثنا مراحل الاحتراق الوظيفي كما ذكرها (Harttman&Perlman 1982) وهي:

المرحلة الأولى : يتفاعل الفرد العامل بقدراته ومهاراته مع متغيرات البيئة التنظيمية لأداء الأدوار المنوطة به وذلك لتحقيق الأهداف التي حددت مسبقاً ويتم ذلك طالما كانت الأعباء في المستوى المناسب، لكن إذا زادت الأعباء بحيث تسبب الاجهاد ينتقل الفرد إلى المرحلة الثانية. المرحلة الثانية: في هذه المرحلة يختلف إدراك مستوى الإجهاد من فرد لآخر تبعاً لقدرته على تحمل الضغوط وجودة العلاقات الانسانية الداعمة وما إلى ذلك، وإذا لم تتجح هذه العوامل في دعم الفرد ومساعدته فإنه سيتحول إلى المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة : فيها يحاول الفرد العامل الذي أدرك مستويات عالية من الإجهاد التغلب عليها من خلال عدة فعاليات قد تعود للفرد نفسه أو للبيئة التنظيمية بما توفره من إمكانيات داعمة للعاملين. وفي حال عدم نجاح العوامل المذكورة سابقا في تقديم الدعم الكافي للفرد ومساعدته في التغلب على الإجهاد الزائد سيتحول إلى المرحلة الرابعة .

المرحلة الرابعة والأخيرة: تبدأ عوارض الإجهاد المستمر بالظهور على شكل انخفاض حاد في الرضا الوظيفي، وانخفاض معدلات الانتاج ، زيادة معدل التغيب عن العمل ثم سلبية العلاقات والسخط على الذات. أي تكتمل جميع مظاهر الاحتراق الوظيفي عند الفرد العامل في هذه النقطة.

2.1.6 العوامل والأسباب التي تؤدي إلى حدوث الاحتراق الوظيفي

أشارت الدراسات الميدانية التي أجريت في بيئات مختلفة إلى عدد كبير من العوامل التي تلعب دوراً بارزاً ومباشراً في حدوث ظاهرة الاحتراق، ومنها حسب (عودة، 1998) ما يتعلق بالبعد الفردي ويخص الأفراد الأكثر انتماءً وولاءً للمنظمة. ومنها ما يتعلق بالبعد الاجتماعي وتخص المتطلبات الاجتماعية لكل من المنظمة والعاملين. ومنها بالطبع ما يخص البعد المهني والذي سيتم تناوله على نطاق أوسع نظراً لأن المهنة ومتطلباتها هي الجانب البارز والبعد الأهم في ظاهرة الاحتراق الوظيفي. وتمتاز ظاهرة الاحتراق الوظيفي بتعقيدها حيث تنشأ عن تكامل وتفاعل العديد من العوامل وفيما يلي استعراض لأهم العوامل التي تخص البعد المهني وتلعب دوراً هاماً في نشوء الاحتراق الوظيفي.

2.1.6.1 شخصية وثقافة المنظمة

تتميز كل منظمة من منظمات الأعمال بشخصية وقيم خاصة بها قد تتشابه أو تختلف مع غيرها من المنظمات وفي حال عدم تقبل الفرد العامل لهذه القيم فإن ذلك سيؤدي إلى وجود فجوة بينه وبين منظمته الأمر الذي يشكل ضغطاً على عاتق هذا العامل ويضاف إلى ذلك الضغط الناجم عن الزملاء المحيطين بالفرد بما يحملونه من أفكار وقيم (هيجان، 1998) حيث يمكن للفرد أن يصاب بضغط العمل وصولاً إلى الاحتراق الوظيفي في حال عدم تقبله للثقافة التنظيمية في عمله. ويدخل ضمن ثقافة المنظمة طريقة تقييم الأداء والتي تمثل مصدراً مهماً من مصادر

الضغوط النفسية على الموظف فالتقييم السلبي وغير الموضوعي للأداء يمكن أن يؤدي إلى فقد الاهتمام بالعمل وبالتالي إلى الإحباط، الأمر الذي يؤدي إلى ظاهرة الاحتراق الوظيفي (حمدان، 2002؛ 203) ويضيف (Smith,1993;628) بأن المنظمة المتجهة نحو المزيد من اللامركزية والتي تميل إلى الزيادة في تفويض السلطات توفر مناخاً يتصف بالمشاركة في صنع القرار واتساع مدى الحريات والاستقلال الذاتي المتاح للفرد وتوفر بالتالي مشاعر الرضا الوظيفي وتبعد الفرد عن الضغط وعن ظاهرة الاحتراق.

2.1.6.2 انعدام المساندة الاجتماعية

تلعب المساندة الاجتماعية دوراً هاماً في وقاية الفرد من الوقوع في الاحتراق الوظيفي. ويشير مفهوم المساندة الاجتماعية إلى "الشعور بالراحة والمساعدة أو المعلومات التي تلقاها الفرد من خلال اتصاله الرسمي وغير الرسمي بالجماعات والأفراد" (عسكر، 1988:16). وتتحقق المساندة الاجتماعية من خلال وجود جماعة العمل المتماسكة التي تتكون من أفراداً جذبتهم أهداف الجماعة وسرت بينهم روح التآلف وتحقق الرضا الوظيفي لكل منهم. (السيد، 1993:302) ويضاف إلى مفهوم فرق العمل علاقة الرئيس بمرؤوسيه، إذا أشارت الدراسات إلى أن العلاقة القائمة على أسس تعسفية وعلى عدم الاهتمام بأمور الآخرين تساعد على حدوث الاحتراق الوظيفي.

إن وجود المساندة الاجتماعية له أثر كبير على التخفيف من معاناة الفرد من الاحتراق الوظيفي والعوامل المسببة له. وأشارت العديد من الدراسات ومنها (Larocco,1980) و (Beck, 1983) إلى العلاقة الإيجابية بين المساندة الاجتماعية والاحتراق الوظيفي وأكدوا على أن انعدام المساندة الاجتماعية بين الأفراد وافتقاد المشاعر الإيجابية بينهم وظهور شعور الفرد بالعزلة والوحدة هي من أهم مصادر إصابة الفرد بالاحتراق الوظيفي.

2.1.6.3 ضغط العمل

تم ذكر ظاهرة ضغط العمل في مرحلة سابقة من هذا البحث وذلك بقصد توضيح الفرق بين هذا المصطلح وظاهرة الاحتراق الوظيفي. ويلعب الضغط الوظيفي دوراً هاماً في تكوين الاحتراق الوظيفي وذلك من خلال عوامل ثلاثة رئيسية تتمثل ب:

(أ) عبء الدور:

تتاول الباحثون موضوع أعباء العمل (عبء الدور) كمصدر للاحتراق الوظيفي من خلال نوعين من الأعباء:

1- عبء الدور الزائد (overload): والتي تعني تعرض الفرد العامل لمجموعة من الضغوط التي تفوق قدراته حيث يحاول العامل القيام بهذه المهام ولكن لا يتمكن من إنجازها في الوقت المناسب (المشعان، 2002) الأمر الذي يجعله عرضة للاحتراق الوظيفي نتيجة عدم امتلاك القدرة اللازمة أو الوقت الكافي للاضطلاع بجميع المهام الموكلة إليه. وتنقسم أعباء العمل إلى أعباء كمية تسببها كثرة المهام المطلوبة من العامل وأعباء نوعية يسببها حجم وصعوبة المهام الموكلة للعامل والمسؤولية المترتبة عليها.

2- عبء العمل المنخفض: والتي تمثل ضغطاً على العامل بسبب قلة المهام أو سهولتها الأمر الذي يسبب ازعاجاً للعامل لوجوده في عمل يتطلب إمكانيات أقل ولا تتحدى قدراته. (عسكر 2000) كما أن أعباء العمل المنخفض تعد من مصادر الضغوط النفسية حيث تؤدي إلى الملل وفقد الدافعية واستنفاد طاقة العاملين (عبد المعطي 2006).

ب) غموض الدور وصراع الدور:

يعرف غموض الدور بأنه عدم تمكن العامل من معرفة ما يخصه من مهام وواجبات وبالتالي عدم معرفة ما تتوقع منه الإدارة من نتائج وقد يكون السبب في ذلك عدم تزويد العامل بوصف عمل واضح. أما صراع الدور فيعبر حسب (Jounes,1993) عن لقي الفرد لأوامر متعارضة من مصدرين مختلفين لأداء أدوار مختلفة، وفي هذه الحالة يجد العامل نفسه في حالة تعارض بخصوص متطلبات العمل المكلف به حتى أنه قد يكلف بأدوار لا يرغب بالقيام بها أو أدوار متعارضة مع بعضها البعض الأمر الذي يسبب الضيق وعدم القدرة على إيجاد التوازن بين المهام المختلفة مما يزيد من درجة الضغط الوظيفي التي يتعرض لها والتي تشكل الأساس لحدوث الاحتراق الوظيفي.

2.1.6.4 عدم الانصاف وقلة العدالة:

يبحث الفرد عن عوائد مادية تتناسب مع المدخلات التي يقدمها للمنظمة حتى يشعر بقدر من الاطمئنان النفسي وبالمقابل تنتابه مشاعر الاستياء بفعل الضغوط التي يعانيتها بسبب النقص في النواحي المادية طالما أنها لا تكفي لإشباع حاجاته الأمر الذي يدفعه للتقصير في العمل، وللشعور بالضغط المتزايد والذي يقود في حالة استمراره إلى الاحتراق الوظيفي، وتعتبر العلاقة

بين الدافعية والحوافز علاقة وثيقة فإذا اتسم الحافز الموضوع من قبل الإدارة بالعدالة والموضوعية وكان مشبعاً لحاجة الموظف فسيحدث الأثر المطلوب حيث سيدرك الموظف أن جهده سينال عليه ثواباً مما يدفعه للعمل مسخراً في ذلك قدراته الكاملة وذلك بهدف الحصول على العائد المطلوب، كما أن افتقار فرص الترقى والتقدم والنمو الوظيفي أو الاحساس بأنها ضعيفة أو تحكمها معايير شخصية وغير موضوعية وليست على أساس الكفاءة والجدارة تعتبر من بواعث الاحباط والقلق وتشكل حالة من الانفعال النفسي والذي يؤدي بتفاقمه إلى ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

2.1.7 أساليب معالجة الاحتراق الوظيفي

تتعدد الأساليب المذكورة في الأبحاث المختلفة بما يتعلق بمعالجة ظاهرة الاحتراق الوظيفي ، منها ما يتعلق بالعامل ذاته ومنها ما يتعلق بأصحاب المناصب الاشرافية والإدارية العليا . على الصعيد الشخصي تم ذكر العديد من الآليات التي ربما تساهم في معالجة ظاهرة الاحتراق الوظيفي وغالبيتها ان لم تكن جميعها تتناول الشق النفسي من ظاهرة الاحتراق أي خارج نطاق الوظيفة التي يشغلها الفرد وتتمثل على سبيل المثال في أخذ قسط من الراحة والعلاج الروحي وفرص العمل البديلة كما يرى (هنداوي،1994) أو تغيير فلسفة الحياة وممارسة الرياضة وتقوية العلاقات الاجتماعية مع الزملاء (النمر،1994) كما أن تفويض السلطات والإبقاء على النظرة التفاضلية يلعب دوراً هاماً في معالجة ظاهرة الاحتراق على الصعيد الخاص بالعامل ويجدر بالذكر الجانب المتعلق بالفهم الكامل والصحيح لظاهرة الاحتراق الوظيفي ومظاهره ومراحله وذلك بهدف الوقاية منه أو انهاؤه في مراحله الأولى.

أما على الصعيد التنظيمي أو الإداري فقد قدمت العديد من الدراسات ومنها (Steinayer,1998), (Pfifferling,2002), (Marcella,2007) الكثير من المقترحات الإدارية لتلافي ظاهرة الاحتراق الوظيفي نذكر منها:

أ) تحديد أهداف واضحة للعاملين وقابلة للإنجاز من قبلهم بالإضافة إلى إشراكهم في اتخاذ القرارات وخاصة ما يتعلق منها بأدائهم ، بالإضافة إلى تزويد العاملين بتغذية راجعة واضحة ومستمرة حول أدائهم .

ب) التأكد من تناسب عبء العمل مع قدرات العاملين وإمكاناتهم وتصميم الوظائف بحيث تكون واضحة للواجبات والمهام والمسؤوليات التي يضطلع بها العامل وتأسيس نظام اتصالات قوي يسمح للعاملين بإيصال أفكارهم وشكاهم لأصحاب المناصب الإدارية العليا في المنظمة.

ج) المحافظة على ثقافة تنظيمية تتسم بالوضوح والعدالة وتناسب الفرص ووضع نظام عادل وكافي للتعويضات المادية والمعنوية.

2.1.8 خاتمة

أثبتت الدراسات مع مرور الزمن أهمية دراسة مشاعر العاملين في الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وأكد العديد من الباحثين أنها ترتبط بشكل كبير بمخرجات الفرد والمنظمة. وعندما تتطلب واجبات العمل من العامل التحكم بمشاعره لغاية ارضاء العميل أو الزبون فإن هذا العامل يخضع لضغط كبير يتمثل في أن أداءه لعمله يتطلب منه الفصل التام والتحكم بالمشاعر وإخفائها الامر الذي أثبتت العديد من الأبحاث والدراسات ومنها بحث نشر عام 2011 في (Global Management Review) ارتباطه المعنوي بظاهرة الاحتراق الوظيفي المتمثلة في الانهك العاطفي، الشعور بفقدان العنصر الانساني في العمل، الشعور بعد الانجاز الشخصي ويتبلور هذا العارض في إطار من فقد الدعم الاجتماعي والبيئة المناسبة في العمل وتتسبب نتائجه بدءاً من تدني اهتمام الفرد بالعمل وشعوره بالإحباط وانتهاءً بقرار الفرد بترك العمل هروبا من الضغوط التي لم يعد قادرا على احتمالها. الأمر الذي لابد لمنظمات الأعمال من وضعه بعين الاعتبار لما له من نتائج قاسية على الفرد والمنظمة.

المبحث الثاني

التوازن بين العمل والحياة

2.2.1 مقدمة

يعد موضوع تحقيق التوازن بين العمل والحياة من العوامل المدروسة بكثرة في الآونة الأخيرة في غالبية دول العالم وذلك لما له من أهمية أثبتتها العديد من الأبحاث والدراسات سواء للفرد العامل أو للمنظمة. وقد تم الاعتراف بهذا الموضوع في العديد من دول العالم، وسنت العديد من التشريعات المساعدة لتحقيق هذا التوازن، وظهرت أيضاً أساليب عمل جديدة تخدم هذا الهدف كأسلوب العمل المرن أو أسلوب ساعات العمل المضغوطة وغيرها. ونتيجة لتزايد أهمية تحقيق التوازن بين العمل والحياة فقد تمت زيادة الاعتراف بهذا الموضوع من قبل الباحثين والمنظمات وذلك بقصد إيجاد الآليات والأساليب الأفضل لتحقيق أعلى درجة ممكنة من هذا التوازن لجميع العاملين وتوضيح الأسس التي يجب أن يتم بموجبها وضع النظام المناسب لتحقيق ظاهرة التوازن بين العمل والحياة وكيفية التخطيط له والتغلب على معوقات تنفيذه.

2.2.2 نشأة مفهوم التوازن بين العمل والحياة

مما لا شك فيه أن التطور التكنولوجي الحاصل قد سمح للكثير من الموظفين بالبقاء على تواصل مع عملهم من خارج حدود مكان العمل وخاصةً عن طريق استخدام البريد الإلكتروني والجوال وغيرها من تقنيات التواصل الحديثة. ويعتقد كثيرون أن العاملين الذين يعتبرون بأن العمل يشكل جزءاً هاماً من هويتهم الشخصية هم الأكثر عرضة لتطبيق طرق التواصل هذه خارج نطاق العمل (Boswell & Olson, 2007, P592-608) بالنتيجة يبقى هؤلاء الأشخاص ضمن نطاق عملهم حتى في أوقات الفراغ الأمر الذي يزيد من حدة الصراع والتناقض بين مسؤوليات العمل من جهة والمسؤوليات التي تتطلبها العائلة والحياة الخاصة من جهة أخرى.

وقد وجد الباحثون من خلال العديد من الأبحاث زيادة ملحوظة في انعكاس ضغط العمل على الحياة العائلية وتم تسجيل زيادة في احتمال حدوث توترات عائلية بالنتيجة بنسبة 74%، وبالمقابل وجد انعكاس سلبي للضغوط العائلية على العمل وتم تسجيل زيادة في احتمال شعور العامل بضغط إضافي في العمل بنسبة 47% (Grzywacs, et al. 2002, P28-36). وتوضح

النتائج المذكورة في الدراسة السابقة مدى التأثير الحاصل على الفرد نتيجة التداخل بين ضغوط العمل والحياة.

لم يعد مفهوم العمل بجد كافياً لإحراز التقدم المطلوب في العمل الأمر الذي يوافق عليه معظم العاملين، إذ أصبحت ساعات العمل المطلوبة هي 70 ساعة اسبوعياً كمعيار معتمد للإيفاء بمتطلبات التطور المهني، ويقسم الوقت القصير المتبقي بين الأولاد، العلاقات الشخصية والنوم (Bowswell & Olson. 2007) الأمر الذي سوف يترجم بوقت أقل يقضيه الفرد ضمن مجتمعه ومع عائلته من جهة وبعدم القدرة على القيام بأي نشاط أو هواية للمتعة أو لتحقيق الذات من جهة أخرى.

ينشأ مفهوم التوازن بين العمل والحياة من النظر لكل من العمل والحياة الشخصية ليس كأولويات متنافسة بل كعنصرين مكملين لبعضهما في حياة الفرد. ويرى (مانفريدي وهوليدي 2004) بأنه من الواجب النظر إلى التوازن بين العمل والحياة كعملية ذات طرفين يتعلقان بمراعاة حاجة الموظفين كما حاجة أصحاب العمل. ومن أجل إشراك أصحاب العمل في هذه العملية فمن المهم إلقاء الضوء على الميزات التي تتحقق من تبني نظم وتطبيقات عملية تدعم التوازن بين الحياة والعمل بالإضافة إلى تخفيف الآثار السلبية التي تنعكس على المنظمة.

2.2.3 تعريف مصطلح التوازن بين العمل والحياة

يعد تعريف مصطلح التوازن بين العمل والحياة مهمة لا تخلُ من التعقيد وذلك بالعودة إلى أدبيات هذا المصطلح حيث يصف (Greenhaus and Beutell 1985, p. 77) أن الصراع بين العمل والحياة هو التداخل الحاصل في الأدوار المتعلقة بالحياة الشخصية من جهة والأدوار المتعلقة بالعمل من جهة أخرى إلى حد يصعب فيه تحقيق التناغم المعقول بين الضغوط التي تولدها هذه الأدوار. وبالتالي فإن تحقيق هذا التناغم سوف يؤدي إلى نهاية هذا الصراع ذو التأثير السلبي على العامل والمنظمة وإلى الوصول لنوع من التوازن بين العمل والحياة. وفي صدد تعريف مصطلح التوازن والحياة يطالب (كوتلر بك 2003,8) بالنتبه إلى أن هذا المصطلح يتكون من ثلاث كلمات تشكل ثلاثة عوامل رئيسية لكل منها أهمية كبرى وهي التوازن، العمل، الحياة. وفي معرض استمرار الأبحاث في النطاق ذاته أدرج Greenhaus في بحث آخر له في عام 2003 تعريفاً لمصطلح التوازن بين العمل والحياة على أنه المدى الذي يكون فيه الفرد مرتبطاً بعمله ويشعر بالرضا عن دور عمله ودور عائلته. وخلال العام اللاحق حدد كل

من (Clarke et al, 2004) هذا المصطلح بأنه تحقيق التناغم أو المساواة بين كل من مجالات العمل ومجالات الحياة الخاصة. (Artemis, et al .2010, p2328). ومن الناحية العملية عرف (Jim Bird) الرئيس التنفيذي لـ Worklifebalance.com وهي شركة استشارية في مجال التوازن بين العمل والحياة هذا المصطلح بأنه القدرة الحقيقية على الإنجاز والاستمتاع في اليوم ذاته وكل يوم (Lazar, et al,2010,p.202). ويرى الباحث بأن مصطلح التوازن بين العمل والحياة يعني قدرة العامل على القيام بأدواره المختلفة في العمل وفي الحياة الشخصية بحيث لا يلغي أحدهما الآخر وبما يضمن إحساس العامل بالرضا عن عمله وعن حياته الخاصة على اعتبار أن الشخص الأكثر رضا في حياته الخاصة هو على الأرجح قادر على القيام بأداء أفضل في عمله.

2.2.4 منشأ الصراع بين العمل والحياة

حاول العديد من الباحثون التطرق إلى منشأ الصراع بين العمل والحياة ويذكر أن غالبية الآراء قد تمحورت حول إحدى المظاهر التالية (Adebunmi, 2009):

(أ) إذا كان الوقت المتطلب للمشاركة في إحدى هذه الأدوار يتضارب مع امكانية المشاركة في الآخر.

(ب) الضغط المتشكل في إحدى الأدوار يؤثر في الدور مما يؤثر على جودة الحياة في الدور الآخر.

(ج) التصرفات الموقفية فعالة وملائمة في أحد الأدوار لكنها غير ملائمة وغير فعالة عند الانتقال إلى الدور الآخر.

وللصراع اتجاهان هما:

- 1- الصراع من العمل الذي يؤثر على العائلة ، وينشأ ذلك غالباً من ضغوط في بيئة العمل مثل ساعات العمل الطويلة وغير المرنة، السفر الكثير وحتى عوامل أخرى كالصراعات ضمن العمل أو حتى العمل ضمن منظمة لا تقدم الدعم الكافي لعاملها.
- 2- الصراع من العائلة على العمل وينشأ غالباً من ضغوط في البيئة العائلية قد يكون أحدها وجود أطفال يافعين أو مسنين أو التزامات أخرى أو حتى وجود جو عائلي غير داعم.

2.2.5 أهمية التوازن بين العمل والحياة

يبدو التوازن بين العمل والحياة من منظور العاملين أمراً بالغ الأهمية ولكن من وجهة نظر المدراء لابد من ربط هذه الظاهرة بفوائد عملية حتى يتم تطبيقها وتبنيها. وبالرغم من صعوبة حساب التكلفة والمزايا المترتبة على تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة بسبب تعدد هذه السياسات وتنوعها في المنظمات المختلفة، فإنه لا بد من إبراز المنافع المترتبة عن هذه السياسات والإجراءات للمنظمات المختلفة وذلك بغرض إنجاح هذه التطبيقات ولحوض المنظمات على تطبيقها.

وفي معرض إبراز نتائج ومزايا تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة تذكر الأبحاث التالية:

(1) بالعودة إلى العام 2002 توصل الباحثان (Dex and Smith) من خلال بحث قاموا به شمل الولايات المتحدة بأكملها إلى النتائج التالية (Manfredi & holiday,2010, P.42):
أ) تحسن في المواقف الايجابية والالتزام الوظيفي لدى العاملين جراء تطبيق المنظمات لسياسات التوازن بين العمل والحياة.

ب) 9 من أصل 10 منظمات وجدت أن تطبيق هذه السياسات أمر فعال على صعيد التكلفة.
ج) ارتبط تحسن الأداء مع أحد السياسات المراعية للتوازن وأثبتت هذه العلاقة من خلال 5 مقاييس للأداء من أصل 6.

(2) وفي العام الذي يليه أوردت دراسة مستقبل العمل الكندية أن أهم النقاط تأثيراً على العاملين عام 2013 سوف تتضمن السياسات المرنة للمنظمة وأسلوب الحياة التي سيحصل عليه العامل في هذه المنظمة (Alberta, 2004,P.7).

(3) ورد في دراسة (Manfredi & Holliday, 2010) تصريحات للعديد من الشركات ومنها GlaxoSmithKline, BT, Lloyds TSB IBM, وغيرها من الشركات تؤكد على إيجابية تطبيق سياسات التوازن والحياة لدى هذه الشركات منها ما انعكس على معدل أقل لدوران العمل والتغيب وزيادة في معدلات الأداء والإنتاجية مثل IBM ، ومنها ما انعكس على علاقات أفضل مع الزبائن كما في Bristol City Council الذي استطاع بفضل تطبيق سياسات التوازن أن يزيد من قدرة المنظمة على التواجد الدائم مع الزبائن وبالتالي ان يزيد من القدرة على تحقيق رغباتهم بشكل أسرع.

ويذكر فيما يلي المقياس الذي توصل اليه عدة باحثون عام 2010 بما يتعلق بقياس المخرجات التنظيمية لتطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة موضحة بالأشكال التالية (Lazar, P206):



شكل (2.1) مزايا تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة على العاملين



شكل (2.2) آثار تحقيق التوازن بين العمل والحياة على المنظمة
(الأشكال من تصميم الباحثة استنادا إلى Lazar)

2.2.6 العوامل المؤثرة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة

تجعل المزايا الناتجة عن تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة من هذه السياسات أمراً جذاباً تسعى العديد من المنظمات إلى تطبيقه والاستفادة منه على كافة الأصعدة. ويظهر ذلك من خلال دراسات عدة تم إعدادها من أجل الوصول إلى سياسات صديقة للتوازن بين العمل والحياة على أقل تقدير. ولعل من أبرز الدراسات دراسة قامت بها شركة ماكدونالدز في عام 2005 وحددت خمس عوامل لا بد من التنبه إليها ومراعاتها عند تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة ويمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلي:

(1) الدعم الإداري : وذلك بسبب الدور الهام الذي يلعبه المدراء في نجاح خطط تحقيق التوازن بين العمل والحياة لأنهم في موقعها ومن خلال ممارساتهم الإدارية يساعدون على تشجيع أو احباط سعي الموظفين لتحقيق التوازن بين مسؤولياتهم داخل العمل وخارجه، إذ يمكن للمدير الذي تتوافر إليه الإرادة أن يستخدم العديد من الأساليب لتحقيق توازن أفضل للعاملين وبالتالي أداء أفضل من قبلهم (Alberta, *op cit*).

(2) العواقب على المسار المهني : يعتبر الخوف من العواقب السلبية المؤثرة على المسار المهني والتطور الوظيفي من أهم العوامل التي تعيق تطبيق التوازن بين العمل والحياة، إذ يختار بعض العاملين عدم تطبيق هذه البرامج حرصاً على عدم تأثر مسارهم المهني بأي منحنى سلبي.

(3) ساعات العمل المتوقعة : والمقصود بذلك هو الوقت المتوقع من الموظف للبقاء على رأس عمله وما إذا كان من المتوقع منه أداء أي مهام خارج أوقات العمل. إذ ورد في العديد من الدراسات أن العامل المتميز هو الذي يضع عمله في قمة أولوياته ، ويتم قياس ذلك بمدى تواجد الفرد ضمن عمله وليس فقط بمعدل إنتاجيته. الأمر الذي يشكل عائقاً كبيراً في وجه تحقيق التوازن بين العمل والحياة إذ لا بد لتقييم أداء العاملين من الاعتماد على مقاييس تتعلق بمخرجات أداء العامل وليس بوقت تواجده ضمن العمل. الأمر الذي يعتبر لبنة أساسية في نشر ثقافة التوازن بين الحياة والعمل لدى المنظمات.

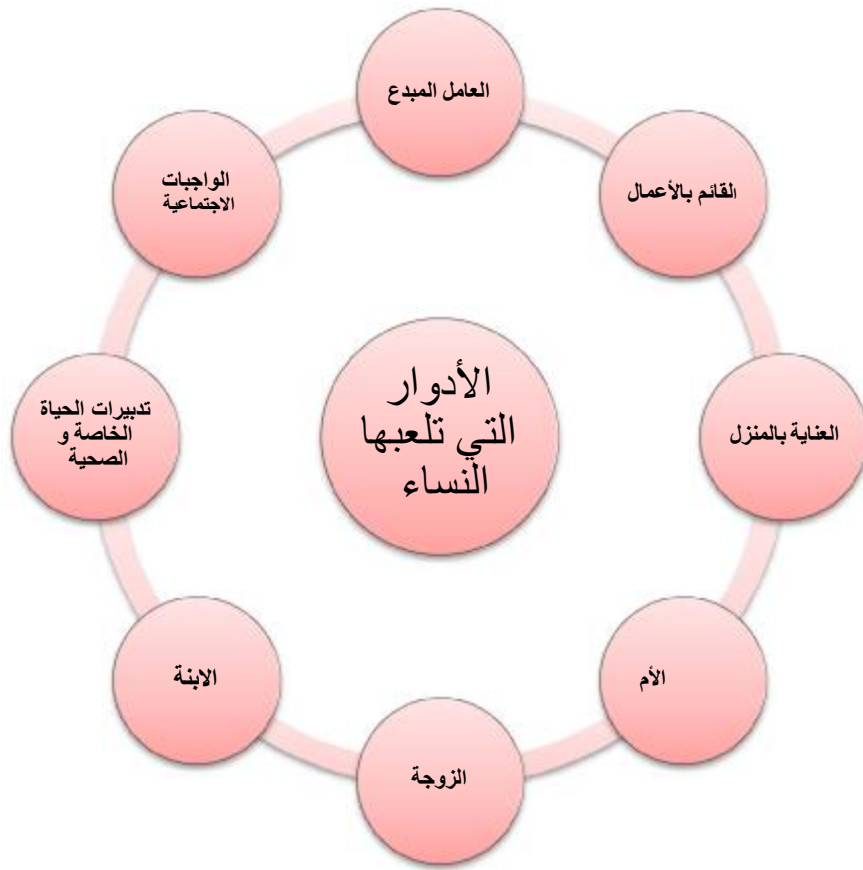
(4) تصورات الجنسين: هناك اعتقاد سائد بأن سياسات التوازن بين العمل والحياة تخص النساء. وبمراجعة بسيطة لسياسات التوازن بين الحياة والعمل المطبقة من قبل الرجال نجد ان العوائق أمام تطبيق الرجال لهذه السياسات تتلخص في نقاط ثلاثة:

أ) ثقافة العاملين المشككة في أحقية الرجال بالمطالبة بتطبيق هذه السياسات بهدف القيام بواجباتهم العائلية.

ب) بيئة العمل التي تفرض ضغوط تنافسية تتعلق بالحصول على أرباح أكثر وحصصة سوقية أكبر.

ج) الثقافة المحلية السائدة غالبا ما تمنع الرجال من الاستفادة من مزايا سياسات التوازن بين العمل والحياة.

وتذكر في السياق ذاته دراسة (Rincy & Panchanatham, 2011) في الهند بما يتعلق بظاهرة التوازن بين العمل والحياة بالنسبة لأصحاب المشاريع وخاصة النساء منهم. إذ يناقش البحث المسؤوليات والأدوار المتعددة التي تلعبها النساء العاملات والتي تحول دون تحقيق التوازن بين العمل والحياة ويتم تلخيص هذه العوامل بالشكل التالي.



الشكل رقم (3. 2) يبين الأدوار المتعددة التي تلعبها النساء العاملات
الشكل من تصميم الباحثة استنادا إلى Rincy & Panchanatham, 2011

يظهر الشكل المذكور الأدوار التي تلعبها المرأة العاملة في حياتها إذ ينقسم وقتها بين الأدوار العائلية كأم و زوجة و ابنة بالتزامن مع أداء الواجبات الأخرى كالعناية بالمنزل والقيام بتدبيرات الحياة العامة والصحية الخاصة بها وبعائلتها هذا من جهة ومن جهة أخرى تجد نفسها

في أدوار العامل الملتزم والمبدع والقائم بالمبادرات والمتابع للتخطيط والتنفيذ في المشاريع التي تحملها على عاتقها في الحياة العملية.

5) دعم الزملاء: يظهر في العديد من المنظمات المطبقة لممارسات التوازن بين العمل والحياة بأن العاملين المستفيدين من تطبيقات التوازن بين العمل والحياة يعانون من وجهة نظر سلبية من كل من زملائهم ومشرفيهم. وترد في هذا السياق دراسة (Beauregard & Lesley, 2008) والتي توصلت إلى وجود اعتبار سائد بأن العاملين المطبقين لمزايا التوازن هم أقل التزاماً من غيرهم من العاملين الأمر الذي ينعكس بدوره على نظم المكافآت والترقية وغيرها.

2.2.7 وسائل تحقيق التوازن بين العمل والحياة

يمكن للمنظمات تطبيق العديد من السياسات التي تساعد العاملين لديها على تحقيق التوازن بين العمل والحياة ويذكر على سبيل المثال لا الحصر سياسات أوقات العمل المرنة، مشاركة العمل، العمل المكثف، الإجازات القصيرة منها والطويلة وغيرها من السياسات التي منها ما يسهل ظروف الموظفين كمراكز العناية بالأطفال في العمل أو ما يعنى بصحة الأفراد ولياقتهم كبناء مركز رياضي في مكان العمل.

إجمالاً وبالرجوع إلى العديد من الدراسات والتصنيفات لوسائل تحقيق التوازن بين العمل والحياة توصل الباحث إلى التصنيف التالي:

2.2.7.1 وسائل تتعلق بزيادة المرونة في وقت العمل

(أ) أوقات العمل المرنة:

يسمح هذا الأسلوب للعاملين بأن يحددوا الوقت الذي يبدؤون وينهون به دوام العمل الخاص بهم ضمن توجهات محددة تتمثل بتحقيق العاملين لساعات دوام مماثلة لساعات الدوام العادية، وبشرط تواجد العاملين جميعاً على رأس عملهم ضمن ساعات الذروة. ويسمح هذا النظام للعاملين بأن ينجزوا بعض المتطلبات الشخصية الخاصة بهم خلال الوقت الإضافي المتاح من قبل ذهابهم إلى العمل أو بعد انتهائهم منه، الأمر الذي يخلصهم من أعباء كان يتعذر عليهم القيام بها نتيجة تضاربها مع أوقات الدوام.

لكي يتم تطبيق هذا الأسلوب بنجاح لابد من مراعاة النقاط التالية:

- 1- تحديد ساعات الذروة التي يجب على العاملين التواجد خلالها بحيث تعقد كافة الاجتماعات ويتم الإعلان عن القرارات المهمة ضمن ساعات الذروة.
- 2- تحديد ساعات البدء والانتهاؤ من العمل لكل عامل وإعلام الزملاء بها. وذلك حرصاً على سير العمل .

ب) أسابيع العمل المكثف:

يعتمد هذا الأسلوب على زيادة ساعات العمل اليومي لعدة أيام وذلك بهدف الحصول على يوم عطلة إضافي أو أكثر خلال فترة معينة قادمة. إذ يظهر بأن العاملين يفضلون يوم إجازة كامل يستفيدون منه للإيفاء بعدة متطلبات شخصية بدلاً من الحصول على ساعات متفرقة عند انتهاء ساعات الدوام.

والشكل السائد من هذا الأسلوب هو إما 4 أيام دوام أسبوعياً - 10 ساعات دوام يومياً وذلك للحصول على يوم عطلة إضافي ضمن الأسبوع، أو 9 أيام عمل بدلاً من 10 أيام خلال الأسبوعين بمجملاً 80 ساعة عمل وذلك للحصول على يوم عطلة إضافي خلال الأسبوعين. عند تطبيق هذا الأسلوب لابد من مراعاة نقاط عدة منها:

- 1- التأكد من التوافق مع قوانين العمل المحلية بما يتعلق بساعات العمل الطويلة
- 2- انشاء مناوبات متداخلة للعاملين وفق هذا النمط لضمان تواجد التغطية المطلوبة من العاملين في كامل الأوقات (Alberta,2004)
- 3- يعتبر هذا النمط غير ملائم لجميع المناصب الوظيفية في المنظمة أو لكافة العاملين
- 4- لا يناسب هذا الأسلوب العاملين ذوي المشاكل المتعلقة بالأداء أو الالتزام أو أولئك الذين يتطلبون مستوى عال من الإشراف.

ج) العمل الجزئي/ ساعات العمل المخففة:

يتم تناول مصطلح العمل الجزئي بأنه العمل لفترة تقل عن 30 أو 35 ساعة أسبوعياً وتبعاً لمنظمة العمالة العالمية فإن عدد الأشخاص العاملين بدوام جزئي قد تزايد إلى الضعف في غالبية الدول المتطورة، ويتيح هذا النمط للأشخاص ذوي المشاكل الصحية على سبيل المثال أو الوقت غير المتاح كالطلاب أو الراغبين بعمل جزئي بدلاً من دوام عمل كامل من المشاركة بالعمل وتطوير مهاراتهم والحصول على الخبرة من جهة والإيفاء بواجباتهم الحياتية من جهة أخرى.

ويختار العديد من العاملين هذا النموذج بالرغم من انخفاض المردود المادي الخاص به، مقارنة مع العمل بدوام كامل، لأنه يتيح لهم القيام بالعديد من النشاطات الخاصة والعملية.

2.2.7.2 وسائل تتطلب زيادة المرونة في مكان العمل

(أ) العمل عن بعد:

يعني العمل عن بعد القدرة على العمل المنظم من المنزل أو أي مكان آخر، وهذه الإجراءات قد تكون مؤقتة أو دائمة، بدوام كامل أو جزئي ويساعد هذا النمط على تحقيق التكامل بين العمل والحياة الشخصية لدى العاملين.

ولنجاح هذا الأسلوب لابد من مراعاة الأمور التالية:

1. يجب أن يكون العمل المؤدى عن بعد واضح المعالم والوجبات فيه محددة والمخرجات المتوقعة من الاداء معينة مسبقاً .
2. يتوقف تطبيق هذا النمط من العمل على نمط الوظيفة ذاتها إذ لا يمكن تطبيقه في الأعمال التي تتطلب وجود الفرد العامل ضمن مكان العمل وخاصة تلك الأعمال التي تتطلب جهد جسدي.
3. يجب الحرص على أن لا يسبب هذا النمط من العمل أي تأثير سلبي على الجهد المبذول من قبل العاملين وفقه أو على المخرجات المتوقعة من هذا العمل.
4. تحديد متطلبات السرية والحماية المتعلقة بالوثائق.

2.2.7.3 وسائل تتطلب زيادة المرونة المتعلقة بالوظيفة ذاتها:

(أ) إعادة تصميم العمل

يشكل عنصر إعادة تصميم العمل أحد العناصر التي لم يتم تناولها بكثرة في الأبحاث الخاصة بآليات تحقيق التوازن بين العمل والحياة، إذ ركزت هذه الدراسات على عنصر المرونة المتعلق بمكان العمل ووقته أكثر من خصائص العمل ذاته. وتبرز إعادة تصميم العمل كإحدى الوسائل التي قد تحقق تحسين على نطاق واسع في موضوع التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين عن

طريق إعادة تصميم طريقة القيام بمتطلبات الوظيفة أو حتى إعادة توزيع المهام بين الوظائف المختلفة.

كذلك تؤثر إعادة تصميم العمل على التوازن بين العمل والحياة على صعيدين أولهما أن تغيير آلية العمل ممكن أن تختصر الوقت اللازم للقيام به، وبالتالي يصبح تحقيق التوازن بين الواجبات المتعلقة بالعمل والحياة أمراً أكثر سهولة. ثانيهما يتمثل بأنه عند إعادة تصميم العمل تصبح الوظيفة ذات معنى أكبر للعامل القائم بها الأمر الذي سيجعل العامل أكثر ارتباطاً بعمله وأكثر استمتاعاً بأدائه وأكثر قدرة على تحقيق نتائج أفضل بما يتعلق بالتوازن بين العمل والحياة. قد يعزى عدم التطبيق الواسع لأسلوب إعادة تصميم العمل إلى صعوبة هذا الأسلوب من حيث الوقت والجهد المبذول في تحليل العمل وإعادة تصميمه. ولكن لا بد من تطوير هذه الآليات نظراً لأهمية هذا العامل في تحسين التوازن بين العمل والحياة.

(ب) مشاركة العمل

يعتبر أسلوب مشاركة العمل أحد صور العمل بدوام جزئي بالنسبة للعاملين، وتقوم على أن الوظيفة المؤداة عادة من قبل عامل واحد تتم تأديتها من قبل عاملين يتحمل كل منهما جزءاً من مهام هذه الوظيفة.

غالباً ما يعزو العاملون بنمط المشاركة اتباعهم هذا النمط إلى مسألة "جودة أعلى للحياة" حيث أن هذا النمط يسمح لهم بامتلاك وقت أطول خارج العمل والذي سيعود عليهم بالقدرة الأكبر على السيطرة على حياتهم.

عند تطبيق هذا الأسلوب لا بد من الحرص على الأمور المتعلقة بكيفية تقسيم العمل ومدى التوافق بين العاملين القائمين بالوظيفة قدرتهما على العمل معاً من أجل الإيفاء بمتطلبات هذه الوظيفة بالشكل الأمثل.

2.2.7.4 وسائل تتطلب زيادة المرونة بما يتعلق بالمنافع والتعويضات:

(أ) الإجازات المدفوعة

تشكل الإجازات التي يحصل عليها العاملون فرصة هامة للإيفاء بمتطلبات الحياة خارج العمل خاصة ضمن الظروف الطارئة التي قد يتعرض لها العاملون. غالباً ما تشرع الإجازات السنوية

المدفوعة وفق قوانين البلد الذي يتواجد به العامل وينص عليها ضمن عقد العمل. وهناك بعض الإجازات التي تنص عليها المنظمة ذاتها ومنها نذكر ما يلي:

إجازات الوفاة التي تعطى في حال وفاة أحد اقرباء العامل و إجازات الرعاية وتعطى في حال كان العامل مضطرا لتأمين الرعاية المطلوبة لشريكه أو أحد أطفاله أو والديه في حالات المرض أو غيرها، إجازات التطور المهني وتعطى عند اتباع دورات تتعلق بالعمل أو اتمام دراسات عليا وغيرها، الإجازات المرضية وغيرها .

(ب) مراكز العناية

وتتضمن وجود مركز لرعاية الأطفال أو مركز رياضي يستطيع العاملون الاستفادة منه بما يمكنهم من الإيفاء بالمزيد من المتطلبات الحياتية الأخرى، الأمر الذي يشعرهم بتوازن أفضل بين العمل والحياة.

تظهر الأساليب المذكورة سابقاً صوراً مختلفة حاولت من خلالها العديد من المنظمات الوصول إلى بيئة عمل وسياسات صديقة لتحقيق التوازن المنشود بين العمل والحياة. الأمر الذي ينعكس بصورة ايجابية على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي والذي تتم ترجمته في آخر الأمر إلى نتائج أفضل للمنظمة ككل. وتجسد القائمة التي طرحتها مجلة فورتشن لأفضل 100 شركة للعمل لديها مثلاً واضحاً على أهمية تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة وذلك من خلال المفاضلة بين الشركات على أساس ما تقوم به كل منها لتحسين مستوى التوازن بين العمل والحياة. وقد تم التوصل إلى أفضل ثلاث ممارسات متبعة في هذا المجال وهي مشاركة العمل، ساعات العمل المكثف والعمل عن بعد (Shankar, Bhatnagar.2010) . وتعتبر مجلة فورتشن عن الشركات العشرة الأوائل في هذا التصنيف بأن العاملين في هذه الشركات كانوا يتلقون التشجيع لتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة. وعلى سبيل المثال حلت في المرتبة العاشرة ضمن هذه القائمة لعام 2009 شركة Mattle والتي تقدم للعاملين لديها 13 يوم اجازة مدفوعة ويومان مدفوعان للتطوع، 5 أيام مدفوعة للعناية الأبوية، مركزان للعناية بالأطفال ضمن مكان العمل، ومعارض للبيع تقدم عروضاً خاصة للشركة ومركزاً يقدم دروساً مجانية في اليوغا للراغبين من العاملين.

2.2.8 خاتمة

إن تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة في أية منظمة يكون محدوداً بعوامل عدة منها ما يتعلق بثقافة المنظمة وثقافة المجتمع المحيط، ومنها ما يتعلق بمدى قدرة الإدارة على التحكم بالتكاليف الناجمة عن غياب الأشخاص ذوي الاختصاصات الحساسة وذات الأهمية الكبرى في الشركة من جهة، ومدى قدرة هذه الإدارة في المقابل على تنظيم العمل وتأمين الدعم التكنولوجي اللازم لتطبيق عدة سياسات داعمة للتوازن بين العمل والحياة. كما أنه لا بد من تجديد ودعم نظام إدارة الموارد البشرية ليكفل التطبيق الصحيح والملائم لهذه السياسات لكي تؤدي الغاية المطلوبة منها وتتعكس بشكل إيجابي على الروح المعنوية للعاملين من جهة، وعلى مخرجات عملهم والتزامهم بالمنظمة التي يعملون بها من جهة أخرى.

المبحث الثالث

العدالة التنظيمية المدركة

2.3.1 مقدمة

بدأت جذور مفهوم العدالة التنظيمية منذ ظهور نظرية المساواة (Equity theory, 1964) والتي نصت على أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، الأمر الذي يشعره بالعدالة في حال تساوت النسب المذكورة و يعرف (Adam) وهو أول من نادى بنظرية المساواة المذكورة المدخلات على أنها نوع وخصائص وعمليات الشخص مثل العمر ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، الخبرة الوظيفية ، قابلية التعلم ومستوى المهارة وغيرها في حين عرف المخرجات على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل المكافآت ، الترقية، المنصب الوظيفي وغيرها (ماهر، 2005) . وتعتبر العدالة التنظيمية أحد أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على كفاءة أداء العامل والمنظمة، فالعامل الذي يدرك مستويات عالية من العدالة في منظمته تتوافر عنده الثقة في إدارة المنظمة ويصبح مقتنعا بأنه حاصل على حقوقه بشكل مرض. وتتحدد العدالة التنظيمية من ضوء ما يدركه العامل منها لذلك طالما تم اعتبارها مصطلحاً نسبياً يختلف تأويله بحسب إدراك العامل لكل من مكوناتها.

2.3.2 تعريف العدالة التنظيمية

لقد استفاد الفكر الإداري الحديث من توسيع نظريته للعدالة التنظيمية و ذلك تبعا لقصور نظرية المساواة عن التفسير الكامل و عن تقديم صورة شاملة للعدالة التنظيمية برأي العديد من الباحثين (محارمة، 2000) و تم توسيع هذه النظرة من خلال ادخال نظريات التبادل (هومانز، 1961) حول السلوك الاجتماعي و أشكاله المتحققة عبر تصرفات الأفراد بوصفهم مانحي المكافآت لبعضهم البعض و يميلون الى السلوك الذي يجذونه مجزيا و يقارنون بين قيمة أفعالهم و ما يحصلون عليه و ذلك بالإضافة الى ما نادى به (بيتر مالو، 1964) حول تأثيرات التبادل في الحياة الاجتماعية لتشمل تحليل العلاقات الانسانية ضمن عمليات التبادل العادلة (الفهداوي، 2004) تم تناول العدالة التنظيمية من قبل العديد من الدارسين والباحثين وفيما يلي نتطرق إلى التعاريف الحديثة نسبياً لمفهوم العدالة التنظيمية ، حيث أن الدراسات الأولى

للعدالة التنظيمية ركزت على العدالة المدركة من المخرجات فقط (Distributive justice) بينما تمت اضافة عدة أبعاد جديدة اليوم منها عدالة الاجراءات المعتمدة لقياس المخرجات (Procedural justice) والطريقة التي تتم بها معاملة العاملين بمقياس الحساسية والاحترام (Interpersonal justice). ويجدر بالذكر أن أول من ذكر مصطلح الإدراك وأدخله لمفهوم العدالة التنظيمية هو (Greenburg,1987) والذي يرى بأن مفهوم العدالة التنظيمية يعبر عن مدى إدراك العامل لعدالة المعاملة التي يتلقاها من منظمته، الأمر الذي يشكل مطلباً أساسياً للأداء الفعال في المنظمة. وعرفها (العطوي 2003) بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية بين الطرفين. وبالتالي يمكن القول بأن العدالة التنظيمية تعبر عن مدى إدراك العامل للعدالة والمساواة في القرارات التنظيمية التي يتم على أساسها توزيع المخرجات على العاملين، بالإضافة إلى الأسس التي تم اتخاذ هذه القرارات بناء عليها وهنا يأتي دور الإدارة في إيصال المعلومات الخاصة باتخاذ هذه القرارات للعاملين وتوضيحها بشكل يضمن للعامل إبداء رأيه في ظل من وجود الاحترام والشفافية بين العامل وإدارته.

2.3.3 أبعاد العدالة التنظيمية المدركة

يمكن من خلال الاستناد إلى العديد من الأدبيات المتعلقة بالعدالة التنظيمية ملاحظة أن الأبحاث الأولى التي تناولت العدالة التنظيمية ركزت على بعد واحد يتعلق بعدالة المخرجات التي يتلقاها الفرد العامل وهي (عدالة التوزيع) إلا أن ابعاداً جديدة أضيفت. وقد تناولت بعض الأبحاث أبعاداً أربعة وذلك بإضافة عدالة الإجراءات والتعاملات والمعلومات إلى عدالة التوزيع (Folger and Cropanzano,1998) بينما دمجت دراسات أخرى بين البعدين الأخيرين تحت عنوان واحد وهو عدالة التعاملات (lee, 2000) بدلاً من اعتبار كل منهما بعداً قائماً بحد ذاته، وفيما يلي يتم تناول أبعاد العدالة التنظيمية المدركة بشيء من التفصيل:

2.3.3.1 عدالة التوزيع

وفقاً لـ (Fortin,2008) فإن عدالة التوزيع تعني العدالة المدركة جراء توزيع المخرجات على العاملين وقد تم الاتفاق على هذا التعريف من قبل العديد من الباحثين ومنهم (Adams,1965; Leventhal,1976) . ويعنى بالمخرجات المذكورة أنفاً التعويضات المادية والمزايا التي يحصل عليها العاملون. وتجسد عدالة التوزيعات نظرية المساواة المذكورة في أول البحث حيث أن العاملين يقيمون توزيع المخرجات في المنظمة على أسس ثلاثة حسب (lee,2000) نذكرها باختصار:

1. قاعدة المساواة : القائمة على التعويض على أساس المساهمة المقدمة من قبل العامل كوقت العمل والجهد المبذول في إطار ثبات العوامل الأخرى.
2. قاعدة النوعية : والتي تعنى بتساوي جميع العاملين بفرص الحصول على المكافآت.
3. قاعدة الحاجة : وتقوم على فكرة اعطاء الأولوية الأشخاص ذوى الحاجة الأكبر. خاصة في حالة زيادة الرواتب أو توزيع المكافآت بحيث تؤخذ الحالة المادية والظروف الخاصة بكل عامل عند تحديد المكافآت (Yilamaz& Tasdan,2009).

2.3.3.2 عدالة الإجراءات

ظهر هذا البعد في بداية السبعينات(Thibaut and Walker 1975) ويعني العدالة المدركة لآلية اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات وتعنى هذا العدالة بمدى قدرة الأفراد على تقديم آرائهم في عملية اتخاذ القرار أولاً ومدى قدرتهم على تغيير مخرجات هذا القرار ثانياً. وحدد (Leventhal,1980) ستة معايير لإدراك الاجراءات المعتمدة في الشركة على أنها إجراءات عادلة من قبل العاملين وهذه المعايير هي:

1. التلاؤم والاتساق بين جميع الأفراد وطوال الوقت.
2. عدم التحيز.
3. الدقة وذلك بالاعتماد على معلومات كافية وجيدة.
4. آلية للإجراءات تجعلها قادرة على تصحيح الأخطاء فور وقوعها وتلافيها.
5. الالتزام بالأخلاقيات.
6. وأخيراً أن تكون الإجراءات ممثلة لجميع العاملين.

2.3.3.3 عدالة التعاملات

تمت إضافة هذا البعد عن طريق (Bies.et.al,1988) وعرف بأنه إدراك العاملين لعدالة الطريقة التي تتم معاملتهم بها. ويرتبط هذا البعد بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع مرؤوسيه على نحو من الاحترام والمصداقية والمشاركة الأمر الذي يصنف بما يسمى العدالة الشخصية والتي تمثل الجزء الأول من عدالة التعاملات والتي يليه حسب (Lee,200) الجزء المتمثل في إيصال المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة والذي يطلق عليه عدالة المعلومات. ونظراً لأهمية هذا الجزء تم تمييزه في العديد من الدراسات التنظيمية ليكون بعداً قائماً بذاته.

2.3.4 الحساسية للعدالة التنظيمية

لقد طور (Huserman et al, 1987) ما يسمى بنموذج الحساسية للعدالة التنظيمية وذلك بتطوير نظرية المساواة (Equity Theory) من خلال أخذ الفروق النفسية والفردية بين العاملين بعين الاعتبار. ويفترض هذا النموذج أن الأفراد تقوم بردود فعل مختلفة بما يتعلق بإدراكهم للعدالة التنظيمية وعدمه وذلك نظراً للاختلافات الشخصية بينهم أو مدى حساسية كل منهم للعدالة. وتم تصنيف الأفراد العاملين من حيث حساسيتهم للعدالة إلى 3 فئات:

أولاً: الشخص الحساس للعدالة:

وهو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظرية العدالة والتبادل الاجتماعي وفي حال إدراك هذا العامل لظروف عدم العدالة فإنه سيتحرك في إحدى اتجاهين :

1. زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حال الشعور بعدم العدالة بما يخصه.
2. تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حال الشعور بعدم العدالة بما يخص غيره من العاملين.

ثانياً: الشخص الخيري:

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته مقارنة بالجماعة المرجعية التي ينتمي إليها لذلك فهو مبادر بتقديم الالتزامات للغير.

ثالثاً: الشخص غير الخيري:

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة بالجماعة المرجعية التي ينتمي إليها وعلى عكس الشخص الخيري فهو يسعى دوماً للحصول على الامتيازات وتجنب الالتزامات.

2.3.5 أهمية العدالة التنظيمية

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم المهمة والفاعلة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي وذلك لما لها من تأثير على أبعاد عدة تتعلق بأداء العاملين وحسب ما جاء في دراسة "Brockner" تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين الأول أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية في المنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً والثاني أن الأفراد يسعون للشعور بانتمائهم للمنظمة وبأنهم جزء منها وتوافر العدالة للتعظيمية يعزز لديهم هذا الشعور إذ يشعرون بالقبول و التقدير من قبل إدارتهم (Borockner, 2002) . وفيما يلي تلخيص لأهم المؤشرات التي تدلل على أهمية العدالة التنظيمية حسب (الفهداوي، القطاونة، 2004)

1. توضح العدالة التنظيمية للعاملين أسس توزيع الرواتب والأجور.
 2. تمكن العاملين من المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
 3. تسلط العدالة التنظيمية على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي في المنظمة.
 4. تؤدي إلى زيادة جودة نظم المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل دور التغذية العكسية الأمر الذي يعزز من إمكانية التطوير التنظيمي الدائم.
- ذكر آخرون أن عدم توافر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يمثل خطورة على المنظمات و ذلك على النحو التالي (عواد ، 2003)

أ) بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الأداء الوظيفي من ناحية الكم والنوع ونقص التعاون بين زملاء العمل وضعف ممارسات المواطنة التنظيمية .

ب) بالنسبة لبعء العءالة الاجرائية فقء ءوصلء الءراساء إلى أن عملياء صناعاء القراءاء غير العاءلاء ءرءبء بالعءاء من ءءابعاء السلبية مثل انءفاص ءءقواء الكلى للمنظمة وناقص الرضا الوظيفى والانءماء ءءظىمى.

2.3.6 مءرءاء العءالة ءءظىمىة

ءءءء عن العءالة ءءظىمىة فى المنظمة والمؤسساء المءءلفة نءاءء عءة نءكر أهمها فىما ىلى:

2.3.6.1 المواءة ءءظىمىة:

ىمكن النظر إلى المواءة ءءظىمىة على أنها واءءة من نءاءء شعور العامل بالعءالة ءءظىمىة (Organ,1990). وءزءاء المواءة ءءظىمىة لءى العاملىن أو ءنقص بءاءىر من العءالة ءءظىمىة. كما ءؤءر على العلاءاء الاجءماعىة ءاءل العمل الأمر الءى ءبء ءاءىره أىضا على المواءة ءءظىمىة بنظر العءاء من الباءءىن ومنهم (Konovsky and Pugh 1994; Lee 1995).

2.3.6.2 العءء النفسى

ىؤءر اءءان من أبعاء العءالة ءءظىمىة على العءء النفسى لءى العاملىن، ءىء ءؤءر به عءالة الاجراءاء من ءىء أن العامل الءى ىءرك العءالة فى كل من عملىة الاءءىار والءعوىن، ءءرب، ءءوىضاء ، وءقواء الأءاء ىكون أكثر قابلىة لأءاء ءمىع المسؤولىاء المطلوبة منه فى عءء ءءظىف على أكمل وءه الأمر الءى ىءءبر اىفاء بءءطلباء العءء النفسى الءى أبرمه العامل مع الشركة. وءؤءر عءالة ءءاملاء والنى ىءركها العامل فى ءال ءم أءء رأىه فى مواضع عءة ءءعلق به بءءاً من ءءظىف وانءهاءً بالءءرب وءقواء الأءاء بشكل اىءابى على العءء النفسى إء أن شعور العامل بأهمىءه وبأن ءءامل معه ىءم على أساس من ءءقءىر والاءءرام ىولد عنءه اءساسا بالمزىء من الاءءزام بهذا العءء (Huei-Fang Chen,2010).

2.3.6.3 اءءاءاء العاملىن ءءو العمل

بما أن العءالة ءءوزىعىة ءعنى بالمءرءاء ءءظىمىة من ءءوىضاء ومزایا وءىرها فقء وءء الباءءون ومنهم (Folger & Konovsky, 1989; Konovsky, 2000; McFarlin& Sweeney, 1992; Miceli, Jung, Near, &Greenberger, 1991) ارءبأاً مباءراً بىن

هذا البعد من العدالة وبين اتجاهات العاملين ورضاهم عن المخرجات التي ينالونها. ويناقش عدد من الباحثين بأن ارتباط العدالة الإجرائية بسياسات الشركة في تحديد المدفوعات المقدمة يؤثر بوضوح على العلاقة بين العاملين وإدارتهم. وفي المقابل نظرا لارتباط عدالة التعاملات بالعلاقات الشخصية وبالطريقة التي يتصرف بها المدراء فإنها تؤثر على طبيعة العلاقة بين العاملين ورؤسائهم المباشرين في العمل. وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن العدالة الاجرائية ترتبط بشكل واضح باتجاهات كالاتزام التنظيمي بينما ترتبط عدالة التعاملات باتجاهات أخرى كالرضا والتأقلم مع المسؤولين المباشرين في العمل (Kwon,et al 2008)

2.3.6.4 التمكين

يقوم التمكين على افتراض أن العامل يملك صوتاً ورأياً في شكل منظمته ونشاطاتها الأمر الذي يرتبط بموضوع المشاركة في اتخاذ القرار ضمن العدالة التنظيمية المدركة، إذ يشعر العاملون الذين لديهم درجة عالية من التمكين في عملهم بالقدرة على التأثير في قرارات منظماتهم الأمر الذي يزيد من إدراكهم للعدالة الاجرائية والعكس صحيح.

2.3.6.5 نوايا ترك العمل

ترتبط العلاقة بين العدالة التنظيمية ونوايا ترك العمل بشكل أساسي بنظرية التبادل الاجتماعي (Blau,1964) والتي تعبر عن شعور العامل بالالتزام بالأداء الجيد والمعاملة الحسنة على اعتبار أنه يرد على ما تقدمه له المنظمة التي يعمل بها بالمثل وأحد الطرق التي يعبر بها العامل عن هذا الالتزام هي الاستمرار بالعمل وبالتالي حسب (Haiyan Zhang, Naresh C. Agarwal,2009) فان العاملين المدركين لمستويات أعلى من العدالة التنظيمية هم الأقل عرضة للتفكير في خيارات بديلة عن عملهم الحالي وعن منظماتهم الحالية.

2.3.6 خاتمة

تعد العدالة التنظيمية إحدى أهم المحددات للسلوك التنظيمي للعاملين والذي ينعكس بشكل واضح وكبير على العديد من المخرجات التنظيمية التي سبق تناولها في هذا البحث ولذلك يبقى هذا العامل مضماراً للعديد من الدراسات السلوكية الحديثة وذلك بهدف الإحاطة الكاملة بجميع أبعاد العدالة التنظيمية وتأثيراتها المختلفة.

الفصل الثالث : نوايا ترك العمل

3.1.1 مقدمة

3.1.2 مفهوم دوران العمل

3.1.3 مفهوم الاتجاه و النية

3.1.4 مفهوم نوايا ترك العمل

3.1.5 دوران العمل و نوايا ترك العمل

3.1.6 النماذج النظرية المفسرة لنوايا ترك العمل

3.1.7 محددات نوايا ترك العمل وعلاقته بغيره من

المتغيرات التنظيمية

الفصل الثالث

نوايا ترك العمل

3.1.1 المقدمة

عندما تتم مناقشة ظاهرة دوران العمل غالباً ما يطغى موضوع ترك العمل الطوعي كنوع من أنواع الانفصال بين الفرد العامل والمنظمة، ويعتبر هذا المفهوم عاملاً مساعداً على فهم العديد من الظواهر التنظيمية كالاتزام والرضا الوظيفيين، كما أنه يسלט الضوء على ظاهرة نفسية تخص العاملين وتسمى ظاهرة التصميم على ترك العمل أو كما نطلق عليها في بحثنا نيات ترك العمل، إذ تعتبر دراسة الأفراد بعد قيامهم بترك العمل منقوصة الأهمية نظراً لعدم التعمق في العوامل المسببة والظواهر السابقة لهذا التصرف ومحاولة الحد منها قبل الوصول إلى نتائجها السلبية.

3.1.2 مفهوم دوران العمل

تعاني العديد من المنظمات من ظاهرة دوران العمل والتي تعرف بأنها حركة العاملين من وإلى المنظمة خلال فترة زمنية محددة وتشمل هذه الحركة الخروج الطوعي وغير الطوعي للعاملين. وغالباً ما يتم حساب معدل سنوي لدوران العمل في المنظمات لدراسة آثاره ومحاولة التقليل من نتائجه السلبية على المنظمات ، ويرى (Morrell, et,al, 2004) أنه يتوجب على جميع المنظمات قياس وإدارة دوران العمل عبر العديد من المؤشرات ومنها الاستبانات ، الاستشارات ، مقابلة نهاية المهنة (exit interview) وغيرها. إذ يعتبر معدل دوران العمل المرتفع بين العاملين بشكل عام وبين المدراء بشكل خاص ذو تأثير سلبي كبير على أداء وربحية المنظمة (Birdir, 2002). ويجدر بالذكر أن ظاهرة دوران العمل تعتبر معقدة بطبيعتها ، وتتباين أسباب قرار ترك العمل تبعاً لأسلوب البحث والمنظمة المختلفة ولهذا فإن الحديث عن أسباب عامة لظاهرة دوران العمل يعتبر أمراً غير دقيقاً (Griffeth,et.al, 2000) ،ويحاول الآن العديد من الباحثين إيجاد أسباب دوران العمل ضمن المضامين والأطر المختلفة وذلك بهدف الوصول لفهم أفضل لظاهرة دوران العمل.

3.1.3 مفهوم الاتجاه والنية

تعتبر الاتجاهات إحدى المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، ويعرف الاتجاه على أنه الميل أو النزوع للتجاوب أو التفاعل بطريقة سلبية أو إيجابية تجاه فرد معين أو حدث معين. وتركز كافة المنظمات على تطوير الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو العمل الأمر الذي يعتبر أساسياً وضرورياً للسلوك الإيجابي ضمن المنظمة. أما النية فتعبر كافة الدراسات السلوكية عن النية بأنها العامل المحدد والسابق مباشرة للسلوك ونذكر من هذا الدراسات ((Ajzen and Fishbein (1980) and Igarria and Greenhaus (1992).

3.1.4 مفهوم نوايا ترك العمل

لاحظ العديد من الباحثين ومنهم (Bester, 2012) قلة وجود تعاريف محددة وواضحة لنوايا ترك العمل في الأدبيات الباحثة في هذا الموضوع ، ويرجع ذلك بحسب Bester إلى أن الباحثين اعتبروا نوايا ترك العمل عاملاً يفسر نفسه بنفسه دون الحاجة إلى تعاريف ، وغلب على باحثين عدة نذكر منهم (Horn, Griffeth & Salario, 1984; Mobley, 1982) اعتبار نوايا ترك العمل على أنها الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار باتجاه تنفيذ ترك العمل ، وورد في نفس المجال التعريف الذي قدمه كل من (Fishbein and Ajzen's, 1975) والذي يعرف نوايا ترك العمل بأنها الإطار العام لتخطيط السلوك الناتج عن نية العامل وعزم العامل على ترك العمل. وعرفها (Lacity, Lyer and Rudramuniyaiah, 2008, p. 228) على أنها القوة النسبية لقرار العامل بترك المنظمة التي يعمل بها. ولعل التعريف الأشمل لنوايا ترك العمل هو الذي أورده (Tett and Meyer, 1993) وهو "الإرادة المكتملة الواعية والحررة لترك العمل في المنظمة الحالية".

6.3.5 دوران العمل ونوايا ترك العمل

هناك تمييز و فرق واضح بين دوران العمل ونوايا ترك العمل سيتم توضيحه عبر النقاط التالية:
(أ) يعبر مصطلح دوران العمل عن التترك الفعلي للعمل من قبل الموظف أو انتقاله إلى منظمة أخرى (Price, 2001) بينما تعبر نوايا ترك العمل عن النية التي تسبق قيام العامل بترك عمله

وعن إدراك هذا العامل لإمكانية تركه للمنظمة الحالية التي يعمل بها (Cotton & Tuttle, 1986).

(ب) أثبتت العديد من الدراسات وجود تأثير معنوي لنوايا ترك العمل على ترك العمل الفعلي الأمر الذي يجعل بحسب (Fang, 2001) امكانية استخدام مصطلح نوايا ترك العمل بدلاً من دوران العمل امراً منطقياً وممكناً.

(ج) تعتبر نوايا ترك العمل جزءاً أساسياً وهاماً من أدبيات دوران العمل. وقد أدرجت العديد من الدراسات نوايا ترك العمل كأفضل عامل يتنبأ بترك العمل الفعلي ويذكر من هذه الدراسات ما يلي (Herrbach, Mignonac, & Gatignon, 2004; Allen, Shore, & Griffeth, 1993; Tett & eyer, 2000; Griffeth et al. 2003). وتذهب بعض الدراسات إلى أن الدراسة القائمة على نوايا ترك العمل تعوض عن محدودية الدراسات القائمة على دوران العمل وتعطي مفهوماً جديداً لحركة العاملين من وإلى المنظمة.

3.1.6 النماذج النظرية المفسرة لنوايا ترك العمل

حاول العديد من الباحثين ومنهم (Arnold & Wilkinson, 2008; Petriglieri, 2011; Schaufeli & Bakker, 2004;) إنشاء نماذج متكاملة لتفسير ظاهرة نوايا ترك العمل وفيما يلي نورد إيجازاً لأبرز النماذج المفسرة للعامل المذكور:

3.1.6.1 نموذج موارد ومتطلبات العمل:

ظهر هذا النموذج بنسخته الأخيرة عام 2006 نتيجة لأبحاث أجراها كل من Bakker & Demerouti على النموذج الأولي الذي نشره عام 2004 ويقدم هذا النموذج تفسيراً لتكون نوايا ترك العمل لدى العاملين نتيجة متطلبات العمل الكثيرة، حيث أوجد الباحثان أنفا الذكر علاقة غير مباشرة بين متطلبات العمل ونوايا ترك العمل. وأكد الباحث (Bester,2012) على مدلولية هذه العلاقة حيث أن متطلبات العمل الكثيرة وخاصة في غياب الموارد الكافية لأداء مهام العمل تؤدي إلى الإرهاق الذي يعتبر جزءاً من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، والذي يؤثر سلباً على الانتماء الوظيفي للعامل، وينعكس على شكل نوايا تنشأ داخل العامل وتؤدي في نهاية الأمر إلى تركه لعمله.

ولعل النقد الأهم الذي تم توجيهه لهذا النموذج هو أنه يعتمد بشكل رئيسي على الموارد في المنظمة والخاصة بطبيعة العمل، ولا يوجه القدر الكافي من الاهتمام إلى الموارد الذاتية الخاصة بالعاملين أنفسهم، الأمر الذي أكد عليه كل من (Sweetman and Luthans,2010) في بحث طرح مصطلح الموارد الذاتية، وحدد بعض أوجهها كدرجة الفعالية، درجة التفاؤل، الأمل ودرجة المرونة لدى العامل والتي تلعب دور مخفف لأثر نقص الموارد التنظيمية على تشكل نوايا ترك العمل. وأكدت العديد من الدراسات اللاحقة ومنها (Du Plooy and Roodt,2010) على دلالة العلاقة بين غياب الموارد التنظيمية الكافية ونوايا ترك العمل، وأشارت الدراسة ذاتها إلى الارتباط السلبي ذو الدلالة الإحصائية بين الانتماء الوظيفي والمواطنة التنظيمية من جهة ونوايا ترك العمل من جهة أخرى، والارتباط السلبي بين الاحتراق الوظيفي وهذه النوايا.

3.1.6.2 نموذج إدراك الثقافة التنظيمية

طرح هذا النموذج لتفسير نوايا ترك العمل عن طريق (Jacobs,2005) الذي ربط هذه النوايا كعنصر تابع بالمنظور الايجابي أو السلبي الموجود لدى العاملين عن الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة التي يعملون بها كعنصر مستقل، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل التي تتوسط هذه العلاقة وهي الرضا الوظيفي، درجة المواطنة التنظيمية، الالتزام الوظيفي ودرجة التشارك المعرفي ضمن المنظمة ذاتها، إذ يحفز المنظور الإيجابي عن ثقافة المنظمة كل من العوامل الوسيطة المذكورة آنفاً بشكل إيجابي الأمر الذي يؤثر بالنتيجة بطريقة سلبية على نوايا ترك العمل لدى العاملين ويحد منها.

3.1.6.3 نموذج الاستجابة لتهديد الهوية التنظيمية

يشكل هذا النموذج إحدى الأطر النظرية الساعية لتفسير ظاهرة نوايا ترك العمل وإلقاء الضوء على قرار الفرد العامل بترك عمله استناداً إلى نظرية الاستجابة لتهديد الهوية التنظيمية لـ (Petriglieri, 2012) والتي تنص على أن الفرد العامل يقيم التهديد الذي تتعرض له هويته التنظيمية ويحدد وفق هذه التقييمات طرق الاستجابة لهذا التهديد تبعاً لقوة التهديد من جهة، ودرجة الدعم الاجتماعي الموجودة في المنظمة من جهة أخرى. ولعل أكثر الاستجابات التي تتعلق بالموضوع المراد بحثه ألا وهو نوايا ترك العمل هو استجابة "الخروج" أو "ترك العمل" والتي يقوم بها العامل من أجل إنهاء حالة التهديد التي يشعر بها، الأمر ذو الصلة الواضحة بنوايا ترك العمل كنتيجة لشعور العامل بتهديد لهويته التنظيمية.

3.1.7 محددات نوايا ترك العمل وعلاقته بغيره من المتغيرات التنظيمية

ناقش (Bothma,2011) بأن خيار ترك العمل ليس بالضرورة موجوداً لدى كافة العاملين، إذ يتأثر هذا القرار بالعديد من العوامل الشخصية والاجتماعية، ومنها ما يتعلق بقبالية هذا العامل للتوظيف في منظمات أخرى وخواص سوق العمالة ضمن البلاد المختلفة. وبالتالي فإن نوايا ترك العمل تتبع بشكل أو بآخر لكل من:

(أ) الفرص البديلة التي يدركها العامل والمتمثلة بمدى سهولة إيجاد عمل آخر مناسب وخاصة في الظروف الاقتصادية الصعبة.

(ب) الإدراك المجتمعي للتنقل الوظيفي بين عمل وآخر كظاهرة ايجابية أو سلبية وأيضا قدرة العامل نفسه على البحث الفعال عن الوظيفة البديلة.

وبالتالي فإن الترك الفعلي للعمل يتحدد بإمكانية إيجاد الفرص البديلة الأمر الذي أكدته العديد من الأبحاث ومنها (Agarwal et al., 2007; Akgün & Lynn, 2002; Allen & Meyer, 1996; Bellou, 2008) وغيرهم . وتذكر الأدبيات الدارسة لنوايا ترك العمل العديد من العوامل المرتبطة بهذه النوايا (Cohn 2000; George and Jones 1996) ويشدد غالبية الباحثين على العوامل المتعلقة بالتجربة الذاتية للعمل والاتجاهات الخاصة بالعاملين، وعلى وجه الخصوص تم تناول عوامل كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمحددات رئيسية لهذه النوايا. أيضا تناولت العديد من الدراسات ارتباط نوايا ترك العمل بالعوامل الديمغرافية وأثبتت بعض هذه الدراسات كدراسة (Alfonso,Henneberger,2004) وجود علاقة سلبية بين العمر والزواج والعضوية في النقابات والجماعات العمالية والدخل المرتفع من جهة، ونوايا ترك العمل من جهة أخرى، وبالرغم من ذلك تبقى أهم العوامل المؤثرة بنوايا ترك العمل هي محددات ذاتية بطبيعتها نذكر بضعا منها فيما يلي:

3.1.7.1 الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل

يقوم العاملون بتقييم العمل الذي يتواجدون به بتقييمات تتراوح بين عمل مرضي جداً إلى عمل غير مرضي أبداً. ويعرف الرضا الوظيفي على أنه حالة ايجابية من المشاعر تنتج عن التقييم الإيجابي لعمل الفرد أو عن رد الفعل نتيجة الخبرة التي يحصل عليها العامل أثناء قيامه بعمله (Spector, 1997; Landy & Conte, 2004) وكلما ازدادت درجة رضا العامل كلما أصبح

أكثر تعلقاً بعمله ، أكثر اقبالاً على العمل، أكثر قدرةً على البقاء ضمن المنظمة، أكثر قدرةً على أداء عمله بفعالية مقارنةً بالعامل ذي المستوى المنخفض من الرضا الوظيفي، الأمر الذي أكدته العديد من الدراسات ومنها (Patton, 2001; LePine, Erez, & Johnson, 2002) . ويجدر بالذكر بأن المستويات المنخفضة من الرضا الوظيفي وصولاً إلى عدم الرضا الوظيفي قد تنتج عن أسباب متعددة أوردتها العديد من الأبحاث والدراسات (Oladele, 2009, Bokti & Talib, 2009; Ahsan, Abdullah, Fie, & Alam, 2009) نذكر أهمها:

(أ) التعويضات غير الكافية.

(ب) الثقافة التنظيمية الغير ملائمة.

(ج) انعدام الأمن الوظيفي.

(د) قلة التقدير الايجابي لشؤون العاملين وعدم وجود المرونة في جداول العمل.

(هـ) الانهك العاطفي والاحترق الوظيفي.

(و) انعدام الدعم الاجتماعي التنظيمي.

(ز) المناخ التنظيمي الغير ملائم.

لقد تم توثيق العلاقة العكسية بين الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل عن طريق العديد من الباحثين إذ أكد (Ojedokun, 2008) على أنه كلما ارتفعت مستويات الرضا الوظيفي لدى العامل كلما قل تفكيره بإمكانية ترك العمل، وفي إطار مماثل طرح (Purani and Sahadev, 2007) في دراسة قام بها في الهند الرضا الوظيفي كمؤشر هام على العديد من المتغيرات والتنظيمية وأكد على أن العاملين الذين يبقون في العمل لمدة أطول ولديهم مستويات أعلى من الرضى الوظيفي هم الأقل قابلية لترك العمل.

3.1.7.2 الدعم الاجتماعي ونوايا ترك العمل :

يشير الدعم الاجتماعي إلى العلاقات الإيجابية والتعاملات التي تتم بين الأفراد بهدف تبادل وتشارك ما لديهم من موارد ضمن الأطر الرسمية وغير الرسمية. وفي بيئة العمل يشير إلى الدرجة التي يدرك بها العامل بأن زملاءه في العمل يقدمون له الدعم والتشجيع ويهتمون لأمره (Way & MacNeil, 2006). ويتخذ الدعم الاجتماعي أشكالاً مختلفة ضمن العمل ويندرج من وجود الاحترام المتبادل بين العاملين إلى المساعدة المباشرة وتقديم العون لأي منهم مروراً بالدعم العاطفي وتقدير الجهود (Beehr, Jex, Stacy & Murray, 2010). وعادةً يصبح العامل الذي يتلقى درجة أعلى من الدعم الاجتماعي أقل عرضةً لأن تتشكل لديه نوايا ترك

العمل ، إذ يصبح هذا العامل أكثر اطلاعاً على حاجاته الاجتماعية المتمثلة بالانفتاح على الآخرين والتقدير والقبول الذي يتلقاه منهم كما يصبح معتادة على توافر هذا الدعم عند حاجته (Watson, 2000). كما أشارت العديد من الأبحاث نذكر منها (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003, Lee, 2004) إلى أن الدعم المقدم من الإدارة الإشرافية يقود إلى العديد من المخرجات التنظيمية الإيجابية، إذ تقل مستويات الضغط الوظيفي ونوايا ترك العمل وتزيد الانتاجية والالتزام التنظيمي وتزيد فعالية الأداء.

3.1.7.3 الذكاء العاطفي ونوايا ترك العمل

رغما من حداثة مفهوم الذكاء العاطفي نسبياً إلا انه قد تلقى الكثير من الاهتمام والبحث وخاصة في الفترة الأخيرة. ويعرف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك الفرد لمشاعره ومشاعر غيره والتفريق بينهما واستخدام المعلومات والحقائق للسيطرة على أساليب التفكير والتصرف. ويعبر الذكاء العاطفي عن قدرة الفرد على الفهم، التعديل، والتعبير عن مشاعره والتأقلم مع الضغوط الناتجة عن البيئة وعن العمل (Bar-On, 2002). ويتصف العاملون ذوي الدرجة العالية من الذكاء العاطفي بالتفاؤل والسعادة والقدرة على الإدارة والتغيير وحل المواقف الحرجة والتأقلم مع الضغوط (Carmeli, 2003). وقد اعتبرت بعض الدراسات ومنها (Goleman, 1998; Sjober, 2001) بأن هذا العامل يتنبأ بعدة من المخرجات التنظيمية والاتجاهات نحو العمل، حيث أن الفرد ذو الذكاء العاطفي المرتفع تكون لديه القدرة على تلافي المشاعر والاتجاهات السلبية في العمل وتحويلها إلى مشاعر واتجاهات ايجابية. وتبعاً لما ذكر فقد تم إثبات العلاقة السلبية بين الذكاء العاطفي ونوايا ترك العمل الأمر الذي أكده الباحث (Ajay, 2009) في كامل مراحل اتخاذ قرار ترك العمل وهي (التفكير في الاستقالة، نية البحث عن عمل، ونوايا ترك العمل).

3.1.8 خاتمة

تعتبر نوايا ترك العمل من الظواهر ذات الكلفة العالية على المنظمة والتي تتبلور في اتجاهين ، الأول هو اتخاذ القرار بترك العمل والذي يكبد المنظمة خسائر مادية كبيرة تم ذكرها سابقاً في هذا البحث، والثاني هو خسارة الروح المعنوية لدى العاملين الذين يقررون البقاء في المنظمة في ظل وجود هذه النوايا. وانطلاقاً مما ذكر تصبح دراسة نوايا ترك العمل من الثوابت التي لا بد للمنظمة من دراستها بهدف تجنب الكثير من التكاليف المادية والمعنوية.

الفصل الرابع

منهج الدراسة وإجراءاتها

4.1 مجتمع وعينة البحث

4.2 أداة البحث

4.3 اختبار صدق أدوات المقياس

4.4 وصف العينة

4.5 أساليب المعالجة الإحصائية

4.6 اختبار الفرضيات

الفصل الرابع منهج الدراسة وإجراءاتها

4.1 مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من الأفراد العاملين في شركة سيرينيل، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية تبعا للمستويات الوظيفية في الشركة بنسب تتفق مع التوزيع الأساسي الموضح فيما يلي:

يبلغ عدد العاملين ذوي المستويات الوظيفية التي يسمح توزيع الاستبيانات ضمنها في مدينة دمشق 745 موظف في وقت توزيع الاستبيان، منهم 622 في مناصب غير اشرافية أي نسبة 83% من العاملين، و85 عامل في منصب مدير قسم وظيفي بنسبة 11% من المجتمع الاحصائي، بالإضافة إلى 32 عامل في منصب مدير وحدة وظيفية بنسبة 6% وذلك باستثناء المدراء الإداريين و المدير العام .

تم استهداف عينة بحجم 200⁴ عامل وتوزيعها بنسب متعادلة مع مجتمع البحث، ويهدف استرداد استبيان 200 تمثل عينة الدراسة، تم توزيع 220 استبيان استرجع منها 209 استبيانات خضعت للتحليل الاحصائي.

4.2 أداة البحث

بعد أن قمنا بالاطلاع على الأدبيات النظرية للبحث وفي إطار مشكلة البحث وتساؤلاتها، قمنا بتوزيع أداة البحث على عينة الدراسة. تتكون أداة البحث من ثلاثة أجزاء:

4.2.1 الجزء الأول: الأسئلة العامة

مخصص للأسئلة العامة، ويشمل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث وهي:

1. النوع.
2. العمر.
3. الخبرة.
4. المؤهل العلمي.

⁴تم توزيع 200 استبيان بحسب قوانين شركة سيرينيل بما يتعلق بالأبحاث. والاستبيانات الموزعة حيث يعتبر هذا الرقم أكبر رقم ممكن توزيعه و يعمل على هذا الأساس قسم الدراسات و الأبحاث في الشركة.

5. الحالة الاجتماعية.

6. الدرجة الوظيفي.

4.2.2 الجزء الثاني: المتغيرات المستقلة

المتغير الأول: الاحتراق الوظيفي وتم الاستناد في هذا الاستبيان إلى المقياس الذي أعده (Randolph Warley, Pfeiffer 1992) لقياس ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

المتغير الثاني: التوازن بين العمل والحياة ويتبع هذا المقياس إلى دراسة أعدت في الهند بهدف قياس ظاهرة التوازن بين العمل والحياة لدى أصحاب المبادرات والمشاريع وخاصة النساء منهم .

المتغير الثالث: العدالة التنظيمية المدركة

وينقسم هذا العامل الرئيسي إلى ثلاثة عوامل فراعية تم قياسها كل على حدى بالاستناد إلى المقاييس المذكورة فيما يلي:

أولاً: عدالة التوزيعات بالاستناد إلى دراسة (Price and Mueller, 1986)

ثانياً: العدالة الاجرائية بالاستناد إلى المقياس المطور عبر الدراسات (Greenberg, 1986; Kim & Lee, 1992; Leventhal, 1976; Miceli et al., 1991)

ثالثاً: عدالة التعاملات بالاستناد إلى المقياس الذي قدمه (Niehoff and Moorman, 1993) ويتم الإجابة على عبارات المقياس باختيار المبحوث لإحدى الإجابات التي تعبر عن رأيه، وفق مقياس ليكرت الخماسي ، الذي يبدأ من 1 إلى 5 حيث يعني كل رقم الآتي:

1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = مقبول، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة

4.2.3 الجزء الثالث : المتغير التابع

نوايا ترك العمل و تم الرجوع في قياس هذا العامل إلى المقياس المطور في الدراسات (Cammann, Fichman, Jenkins, and Klesh 1979)

ويتم الإجابة على عبارات المقياس باختيار المبحوث لإحدى الإجابات التي تعبر عن رأيه، الذي يبدأ من 1 إلى 5 بحسب مقياس ليكرت المذكور سابقاً.

4.3 اختبار صدق أدوات القياس

يقصد بالصدق: "مدى استطاعة أداة الدراسة أو إجراءات القياس ، قياس ما هو مطلوب قياسه". (عطيفه، 1996) أي أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت من أجله.

يتم اختبار صدق الاستبيان من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ لمقياس العوامل المستقلة بفروعها بالإضافة إلى العامل التابع الممثل بنوايا ترك العمل. يتم ذلك وفق الجدول الآتي:

جدول (4.1) اختبار صدق أداة الدراسة

ألفا	عدد البنود	البعد
0.631	6	الاحترق النفسي
0.804	15	العدالة التنظيمية
0.700	11	التوازن بين العمل والحياة
0.848	5	نوايا ترك العمل

يوضح الجدول (1) أن جميع معاملات الارتباط موجبة و دالة إحصائياً عند المستوى (0.01)، حيث يبين أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) بالتالي فإن الاستبيان يتمتع بالمصداقية والاتساق الداخلي ويمكننا الاعتماد عليه في دراستنا (رزق الله، 2002)

4.4 وصف العينة

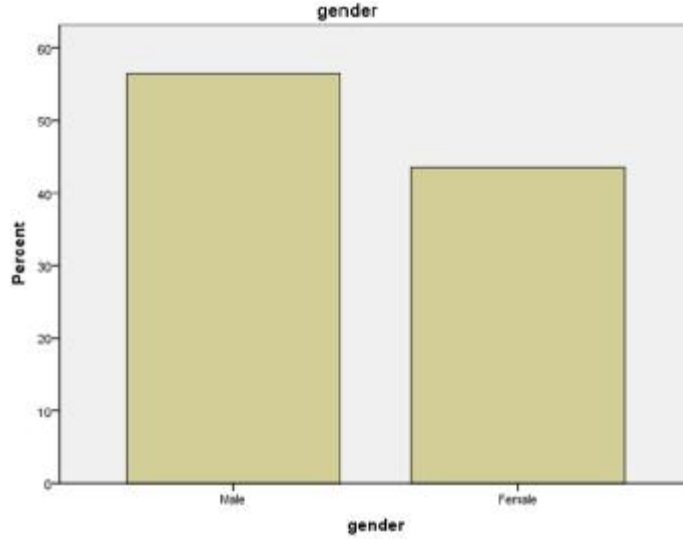
يقوم وصف العينة على التوزيع الديمغرافي لمفرداتها وذلك تبعاً للمحاور المذكورة في الجزء الأول من الاستبيان وفيما يلي نستعرض هذه المحاور:

أ) النوع الاجتماعي: نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث في العينة حيث بلغت نسبة الإناث في العينة (43.5%) ونسبة الذكور (56.5%).

جدول (4.2) توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

Gender

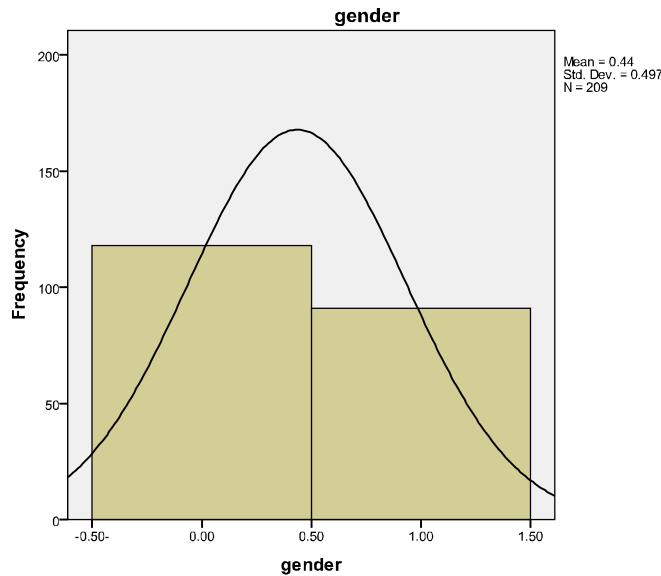
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Male	118	56.5	56.5	56.5
Female	91	43.5	43.5	100.0
Total	209	100.0	100.0	



الشكل رقم (1-4) توزيع أفراد العينة حسب النوع

عند دراسة مقاييس النزعة المركزية والتشتت الخاصة بالعامل الديمغرافي المتعلق بالنوع نلاحظ النتائج التالية :

بلغ المتوسط الحسابي للنوع الاجتماعي لأفراد العينة 4354. بتباين مقداره 0.247 عن الوسيط ويميل منحنى التوزيعات التكرارية الوارد تاليا في الشكل (4.2) الى المنحنى المتمائل بقيمة التواء موجبة ومنخفضة نسبيا 0.262 أما مستوى التقلطح فبلغ 1.950 الذي يدل باعتباره أصغر من 3 على أن المنحنى التكراري للبيانات يعتبر مفلطح ما يعني أن التكرارات موزعة بين النوعين دون تركيز في احدى الفئات أكثر من الآخر.



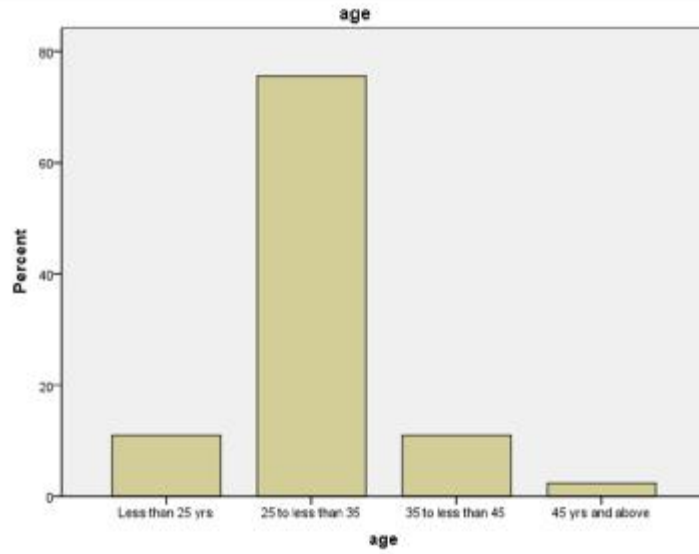
شكل (4.2) التوزيع التكراري لأعمار العينة

ب) الشرائح العمرية: الشريحة الكبرى من أفراد العينة هم الذين تبلغ أعمارهم بين (25 - 35) وبلغت نسبتهم (75.6%) وبعدها تتساوى الشريحتان العمريتان (أقل من 25 عاما) و(35 عاما إلى أقل من 45) بنسبة (11 %) ثم الشريحة التي تزيد أعمار أفراد العينة فيها عن 45 عاما بنسبة (2.4%).

جدول (4.3) توزيع أفراد العينة حسب العمر.

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Less than 25 yrs	23	11.0	11.0	11.0
25 to less than 35	158	75.6	75.6	86.6
35 to less than 45	23	11.0	11.0	97.6
45 yrs and above	5	2.4	2.4	100.0
Total	209	100.0	100.0	

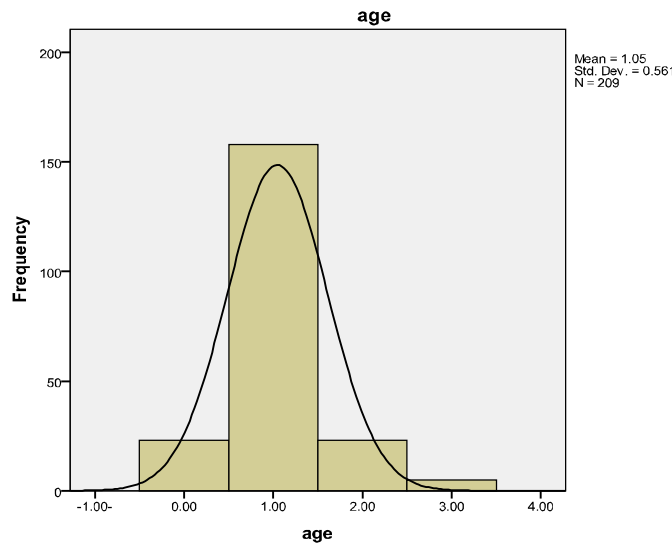


شكل (4.3) توزيع أفراد العينة حسب العمر.

نلاحظ أن غالبية الأشخاص العاملين في الشركة هم في مرحلة الشباب من العمر ويعزى ذلك إلى اعتماد المنظمة على توظيف وتأهيل الكفاءات الشابة بالدرجة الأولى، ومما لاشك فيه أن غلبة العنصر الشاب يؤثر بشكل واضح على العوامل المدروسة في البحث إذ أشارت غالبية الدراسات ووفقا لما تم ذكره في الأقسام النظرية السابقة ضمن هذا البحث إلى أن ظاهرة عدم التوازن بين العمل والحياة تكون أقل تأثيرا لدى المرحلة العمرية الشابة بينما يرتفع مستوى الاحتراق الوظيفي في هذه المرحلة.

عند دراسة مقاييس النزعة المركزية والتشتت الخاصة بالعامل الديمغرافي المتعلق بالعمر نلاحظ النتائج التالية:

بلغ المتوسط الحسابي للعمر لأفراد العينة 1.05 وكان الوسيط مساويا لـ 1.00 بموال مساوي لقيمة الوسيط وبتباين مقداره 0.32 عن الوسيط ويميل منحنى التوزيعات التكرارية الوارد تاليا في الشكل (4.4) الى المنحنى المتماثل بقيمة التواء موجبة و منخفضة نسبيا 0.85 أي أنه يقترب من الصفر أما مستوى التفلطح فبلغ 2.90 الذي يقارب الرقم 3 على أن المنحنى التكراري للبيانات يعتبر متوسط التفلطح



شكل (4.4) التوزيع التكراري للبيانات حسب العمر

ج) سنوات الخبرة الوظيفية : ينتمي العدد الأكبر من العينة إلى الشريحة التي تتراوح خبرتها بين (عام و أقل من 5 أعوام) و ذلك بنسبة (32.5%) تليها الشريحة التي تبدأ سنوات خبرتها بـ (5 أعوام إلى أقل من 10) و ذلك بنسبة (31.1%) و بعد ها شريحة العاملين ذوي الخبرة التي تفوق العشر سنوات بنسبة (27.3%) من العينة والنسبة الأقل من العاملين تدرج تحت الشريحة ذات سنوات الخبرة التي تقل عن عام واحد و ذلك بنسبة (9.1%).

جدول (4.4) توزع أفراد العين حسب سنوات الخبرة.

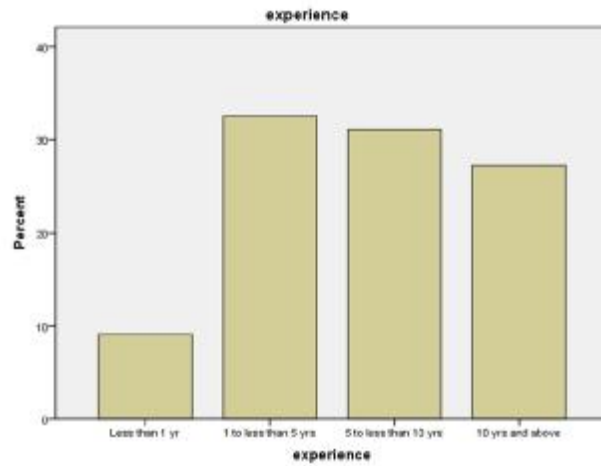
Experience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Less than 1 yr	19	9.1	9.1	9.1
1 to less than 5 yrs	68	32.5	32.5	41.6
5 to less than 10 yrs	65	31.1	31.1	72.7
10 yrs and above	57	27.3	27.3	100.0
Total	209	100.0	100.0	

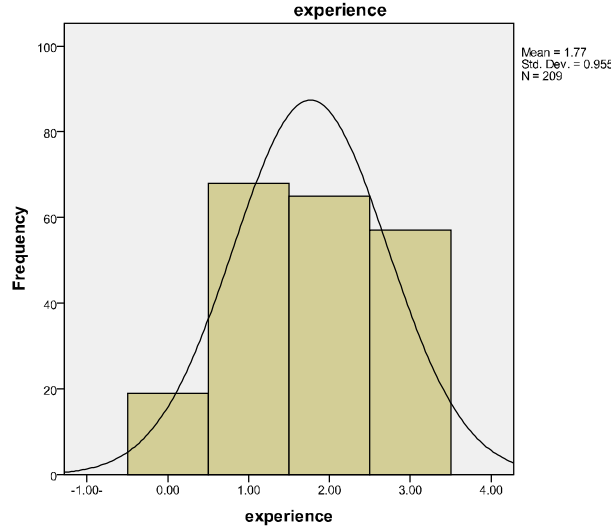
من الممكن تفسير العدد الأكبر من العاملين ضمن سنوات الخبرة التي تتراوح من عام إلى 5 أعوام بالمعدل المرتفع نسبيا لدوران العمل والذي ذكر ضمن مخطط الدراسة والذي يمكن ارجاعه بشكل عام إلى طبيعة العمل في قطاع الاتصالات والتي تتميز بالتطلب والحاجة المستمرة إلى التحسين بدرجة قد تزيد عن غيرها من القطاعات، ويذكر في هذا السياق أيضا مدى التأهيل الذي يحصل عليه الأفراد العاملين في هذا القطاع على وجه العموم وفي الشركة بذاتها على وجه الخصوص والذي يجعل صاحب الخبرة في هذه الشركة مرشحا لنيل العديد من الفرص وعروض العمل محليا أو اقليميا.

عند دراسة مقاييس النزعة المركزية والتشتت الخاصة بالعامل الديمغرافي المتعلق بالخبرة نلاحظ النتائج التالية:

بلغ المتوسط الحسابي للعمر لأفراد العينة 1.77 وكان الوسيط مساويا لـ 2.00 بمنوال مساوي للواحد وبتباين مقداره 0.91 عن الوسيط و يميل منحنى التوزيعات التكرارية الوارد تاليا في الشكل (4.6) الى المنحنى المتمائل بقيمة التواء سالبة و منخفضة نسبيا 0.15 أي أنه يقترب من الصفر أما مستوى التفلطح فبلغ 1.01 الذي يدل باعتباره أصغر من 3 على أن المنحنى التكراري للبيانات يعتبر مفلطح ما يعني أن التكرارات موزعة بين سنوات الخبرة دون تركيز في احدى الفئات أكثر من الآخر



الشكل (4.5) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



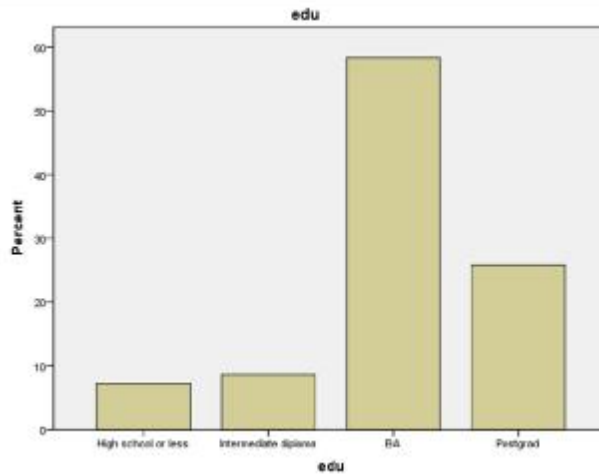
شكل (4.6) التوزيع التكراري للبيانات حسب الخبرة

د) المؤهل العلمي: تتدرج غالبية الأفراد في العينة ضمن شريحة الخريجين الجامعيين وذلك بنسبة (58.4%) تليها نسبة (25.8%) من أصحاب الشهادات العليا و(8.6%) من خريجي المعاهد ونسبة (7.2%) فقط من أصحاب الشهادات الثانوية وغير الخريجين والطلبة الجامعيين.

جدول (4.5) توزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

Edu

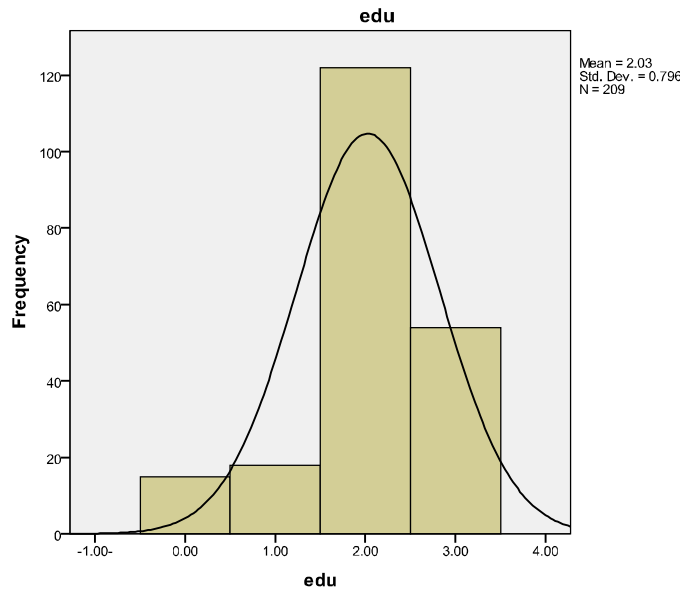
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid High school or less	15	7.2	7.2	7.2
Intermediate diploma	18	8.6	8.6	15.8
BA	122	58.4	58.4	74.2
Postgrad	54	25.8	25.8	100.0
Total	209	100.0	100.0	



شكل (4.7) توزع أفراد العين حسب المؤهل العلمي.

نلاحظ من الجدول السابق الأغلبية العظمى للخريجين الجامعيين والعدد الذي لا يستهان به من أصحاب الشهادات العليا، ويجدر بالذكر ان العينة المستهدفة شملت الأشخاص ذوي المناصب الوظيفية التي تتطلب مؤهلات علمية لشاغلها وذلك باستثناء العاملين الرتبة الأولى والثانية من أصل الرتب الأربع والعشرون الناتجة عن التقييم الوظيفي لكل من وظائف الشركة. عند دراسة مقاييس النزعة المركزية والتشتت الخاصة بالعامل الديمغرافي المتعلق بالمؤهل العلمي نلاحظ النتائج التالية :

بلغ المتوسط الحسابي للعمر لأفراد العينة 2.03 وكان الوسيط مساويا للمنوال عند القيمة 2.00 بتباين مقداره 0.63 عن الوسيط ويميل منحنى التوزيعات التكرارية الوارد تاليا في الشكل (4.8) الى المنحنى الملتوي جهة اليسار بقيمة التواء سالبة ومنخفضة نسبيا 0.92 أما مستوى التقاطح فبلغ 0.93 الذي يدل باعتباره أصغر من 3 على أن المنحنى التكراري للبيانات يعتبر مفلطح ما يعني أن التكرارات موزعة بين المؤهلات العلمية دون تركيز في احدى الفئات أكثر من الآخر



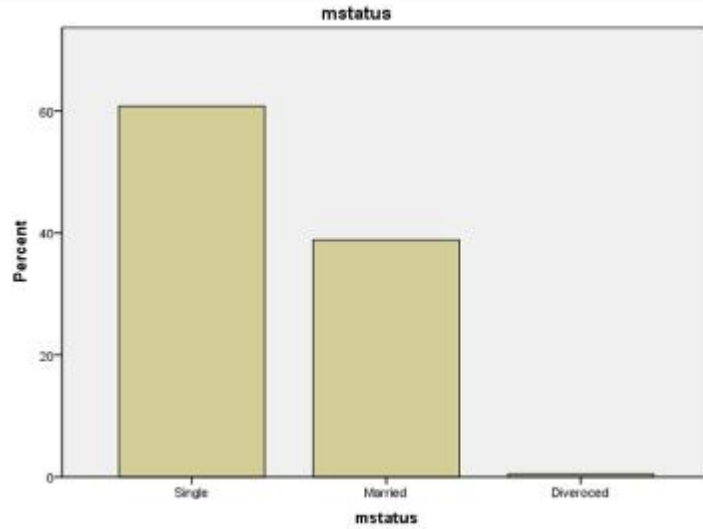
شكل (4.8) التوزيع التكراري للبيانات حسب المؤهل العلمي

هـ) الحالة الاجتماعية : كانت نسبة غير المتزوجين أكبر من نسبة المتزوجين، حيث بلغت هذه النسبة (60.8%) لغير المتزوجين و(38.8%) للمتزوجين بالإضافة إلى شخص مطلق واحد بنسبة (0.5%).

جدول (4.6) توزيع أفراد العين حسب الحالة الاجتماعية.

mstatus

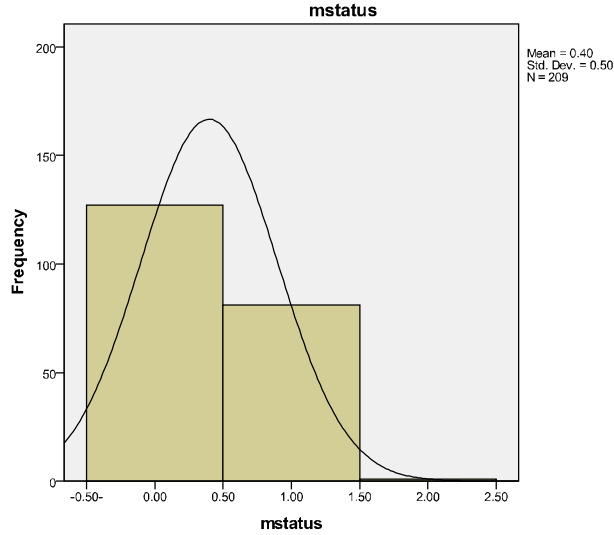
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Single	127	60.8	60.8	60.8
Married	81	38.8	38.8	99.5
Divorced	1	.5	.5	100.0
Total	209	100.0	100.0	



شكل (4.9) توزيع أفراد العين حسب الحالة الاجتماعية.

عند دراسة مقاييس النزعة المركزية و التشتت الخاصة بالعامل الديمغرافي المتعلق بالمؤهل العلمي نلاحظ النتائج التالية :

بلغ المتوسط الحسابي للعمر لأفراد العينة 0.40 وكان يتباين مقداره 0.25 عن الوسيط و يميل منحنى التوزيعات التكرارية الوارد تاليا في الشكل (4.8) الى المنحنى المتمثل بقيمة التواء موجبة و منخفضة نسبيا 0.54 مع التواء موجب نحو اليمين بقيمة بسيطة أما مستوى التفلطح فبلغ 1.43 الذي يدل باعتباره أصغر من 3 على أن المنحنى التكراري للبيانات يعتبر مفلطح ما يعني أن التكرارات موزعة بين الحالة الاجتماعية الخاصة بأفراد العينة دون تركيز في احدى الفئات أكثر من الآخر.



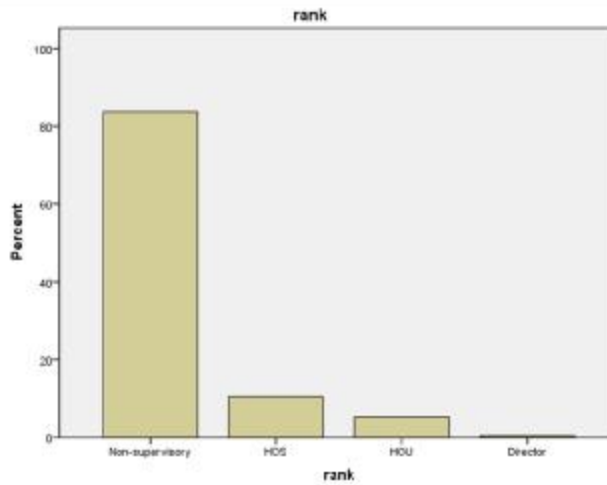
شكل (4.10) التوزيع التكراري للعينة حسب الحالة الاجتماعية

(و) المستوى الوظيفي: غلبت شريحة العاملين ذوي المستوى غير الاشرافي على العينة وذلك بنسبة (83.7%) يليها نسبة (10.5%) لمدراء الأقسام و (5.3%) لمدراء الوحدات الوظيفية بالإضافة إلى مدير اداري بنسبة (0.5%).

جدول (4.7) توزع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

Rank

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Non-supervisory	175	83.7	83.7	83.7
HOS	22	10.5	10.5	94.3
HOU	11	5.3	5.3	99.5
Director	1	.5	.5	100.0
Total	209	100.0	100.0	



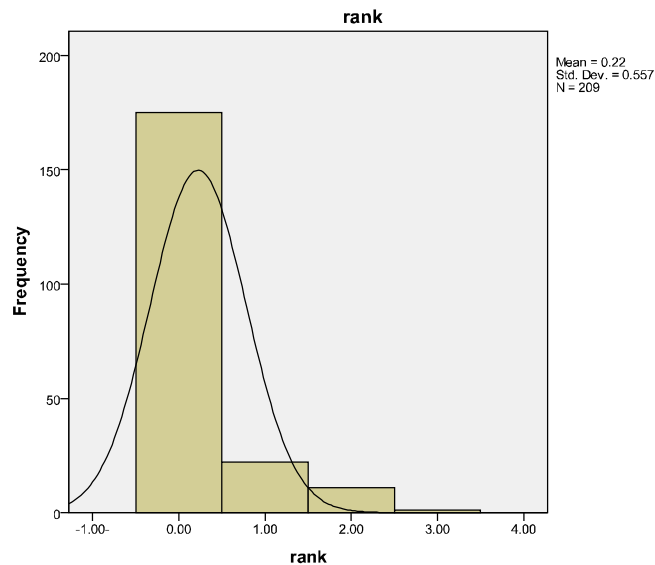
شكل (4.11) توزع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

يجدر بالذكر إلى أن العينة المستهدفة قامت على أساس توزيع المناصب الوظيفية في الشركة وتم الحصول على أعداد قريبة جدا من النسب المستهدفة والمذكورة سابقا في فقرة مجتمع وعينة البحث، ويجدر بالذكر التعاون الذي تم الحصول عليه من قبل أحد المدراء الإداريين في ملء الاستبيان الموزع.

يذكر بان التفاوت في المناصب الوظيفية يعتبر عموما ذو تأثير بالغ على الأمور المعنوية الخاصة بالعاملين إذ أن المنصب الوظيفي الإشرافي أو الإداري عموما يزيد من درجة التقبل والدعم الاجتماعي لشاغليه بالإضافة إلى الزيادة في التعويضات والمزايا التي يحصل عليها هؤلاء مقارنة مع شاغلي المناصب غير الإشرافية وقد تم اعتماد هذه المواصفة في طبقات العينة تبعا للاختلافات الموجودة في كل مستوى فيما يتعلق بالعوامل مدار البحث.

عند دراسة مقاييس النزعة المركزية والتشتت الخاصة بالعامل الديمغرافي المتعلق بالمؤهل العلمي نلاحظ النتائج التالية :

بلغ المتوسط الحسابي للعمر لأفراد العينة 0.22 وكان يتباين مقداره 0.31 عن الوسيط و يميل منحنى التوزيعات التكرارية الوارد تاليا في الشكل (4.10) الى المنحنى اليميني الموجب بقيمة التواء موجبة تبلغ 2.75 أما مستوى التقلطح فبلغ 6.08 الذي يدل باعتباره أكبر من 3 على أن المنحنى التكراري للبيانات يعتبر مدببا ما يعني أن التكرارات موزعة بين الرتبة الوظيفية لأفراد العينة مع تركيز في إحدى الفئات على حساب الفئة الأخرى وهذه الفئة هي المنصب غير الإشرافي والذي يعزى التركيز العالي به الى عنقودية العينة تناسبا مع مجتمع البحث.



شكل (4.12) التوزيعات التكرارية للعينة حسب الرتبة الوظيفية.

4.5 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبيانات العائدة الصالحة للتحليل، حيث تم استخدام مقياس ليكرت المذكور سابقا في قياس عوامل البحث وتم إدخال البيانات على الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS حيث تم استخدام:

المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، تحليل التباين ، معامل تحليل الانحدار الخطي ، معامل تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام طريقة Stepwise.

(أ) المستوى المنخفض يمثل الاجابات التالية (غير موافق بشدة-غير موافق) حيث يكون المتوسط الحسابي يتراوح من (1 إلى 2.60).

(ب) المستوى المتوسط يمثل الاجابات التالية (محايد) حيث يكون المتوسط الحسابي يتراوح بين (2.60 إلى 3.40).

(ج) المستوى المرتفع يمثل الاجابات التالية (موافق - موافق بشدة) حيث يكون المتوسط الحسابي يتراوح بين (3.40 إلى 5.00).

جدول (4.8) الاحصاءات الوصفية لبيانات الاستبيان.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Burnout	209	1.00	3.83	2.4322	.55595
Organizational Justice	209	1.33	4.33	3.2217	.49094
Work-life balance	209	1.64	4.64	3.0370	.53762
Turnover Intentions	208	1.00	4.40	2.3087	.84025
Distributional Justice	209	1.00	4.83	2.7568	.80230
Procedural Justice	209	2.00	5.00	3.5191	.61060
Interactional Justice	209	1.25	5.00	3.8086	.69153
Valid N (listwise)	208				

يمكننا من خلال الجدول المذكور سابقا لقاء الضوء على مستويات جميع العوامل مدار البحث ضمن العينة الممثلة احصائيا للمجتمع المدروس وهو العاملين في شركة سيرينتل وفيما يلي ملخص بسيط عن هذه العوامل:

4.5.1 مستوى الاحتراق الوظيفي لدى عينة البحث

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى متوسط ظاهرة الاحتراق الوظيفي وهو (2.4) وبالتالي فإن ظاهرة الاحتراق الوظيفي هي في معدل منخفض أقرب للمتوسط، ويمكن تفسير هذا المستوى المحدود من الاحتراق الوظيفي بوجود المستوى المرتفع من العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات ووجود الدعم الاجتماعي نتيجة نظام العمل ضمن فرق تنظيمية في جميع الأقسام والذي حال وبالرغم من الدرجة العالية من الضغط إلى دون تزايد ظاهرة الاحتراق لدى العاملين.

ويوضح الجدول التالي التكرارات والوسط الحسابي والمنوال الخاص بكل من العبارات التي تقيس ظاهرة الاحتراق الوظيفي :

جدول (4.9) التكرارات والوسط الحسابي والمنوال الخاص بظاهرة الاحتراق الوظيفي

المنوال	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	
4.0	4.0	0.0	0.0	0.0	0.6	0.4	يتصف عملي بأنه يتطلب مواعيد نهائية للتسليم و الإنجاز
2.0	2.0	0.0	16.3	16.3	54.5	13.4	لدي الموارد الكافية للقيام بعملية
2.0	2.0	1.0	7.7	25.4	56.9	9.1	أملك القدرة على التعبير عن استيائي أو رأيي في العمل
3.0	3.0	3.3	24.9	35.9	31.1	4.8	لا أستطيع تغيير الأمور المحيطة بي في العمل
2.0	2.0	3.3	24.9	35.9	31.1	4.8	لست قادرا على انجاز عملي على أكمل وجه
2.0	2.0	22.5	40.2	22.0	14.4	1.0	جهودي في سبيل التقدم في عملي غير مثمرة
2.0	2.0	1.9	8.6	14.4	60.8	14.4	أنا أثق بزملائي في العمل
2.0	2.0	0.4	0.4	0.1	0.0	0.0	أشعر بالعزلة عن حولي في العمل
1.0	1.0	0.5	0.3	0.1	0.1	0.0	أشعر بالانهزام و كأنني أسير في طريق مسدود

بالرغم من انتصاف العمل بأنه يتطلب مواعيد نهائية للتسليم والانجاز فإنه وفي ظل توافر الموارد الكافية نسبيا لقيام الأفراد العاملين بأعمالهم على أكمل وجه بالإضافة الى وجود جو

مرن يسمح لهؤلاء العاملين بالتعبير عن آرائهم حتى السلبية منها حال دون زيادة الضغط الوظيفي الى الحد الذي قد يتسبب به حدوث ظاهرة الاحتراق فعندما يكون العامل قادرا على اتمام العمل الموكل اليه في ظل احساسه بتقدير جهوده من قبل الإدارة والزملاء العاملين وادراكه لإمكانية التطور المستقبلي في المنظمة يبعث في داخله الراحة النفسية وتجعله أكثر قدرة على تحمل الضغوط وتقبل الانتقادات بصدر رحب.

4.5.2 مستوى التوازن بين العمل و الحياة

تم التوصل إلى الوسط الحسابي لظاهرة التوازن بين العمل و الحياة وهو (3) وبالتالي فإن هذه الظاهرة هي ضمن معدل متوسط. ويشرح هذا الرقم وجود القدرة نسبيا لدى العاملين لتحقيق حد معين من التوازن بين العمل والحياة الخاصة لديهم و يذكر في هذا الصدد أن طبيعة العمل المتطلبة في قطاع الاتصالات تفترض التضحية ببضع المسؤوليات العائلية الأمر الذي يدركه العامل حتى قبل بدء العمل في المنظمة، وبالرجوع إلى وصف العينة نجد أن غالبية العاملين في المنظمة هم من فئة عازب الأمر الذي يدل على واجبات ومسؤوليات عائلية أقل نسبيا من الأفراد المتزوجين والآباء والأمهات منهم على وجه الخصوص بالإضافة إلى غالبية الشريحة الشابة على افراد العينة والتي تكون بها القدرة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة أكبر من غيرها من المراحل العمرية.

ويوضح الجدول التالي التكرارات والوسط الحسابي والمنوال الخاص بكل من العبارات التي تقيس ظاهرة التوازن بين العمل والحياة :

جدول (4.10) التكرارات والوسط الحسابي والمنوال الخاص بظاهرة التوازن

المنوال	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	
2	2.0431	1.0	12.0	7.2	50.2	29.7	يتوجب علي القيام بمسؤوليات أدوار عديدة في وقت واحد
2	2.6890	5.3	28.2	13.9	35.4	17.2	لا أستطيع التواجد في المناسبات الاجتماعية وغيرها لأن كامل وقتي مقسم بين العمل والمنزل
4	4.1244	.5	2.9	9.6	57.4	29.7	لا استطيع القيام بعملتي على أكمل وجه تبعا للضغط الذي تفرضه علي واجباتي العائلية
4	3.2488	10.5	39.7	21.5	20.6	7.7	أصبحت ناجحا في عملي نتيجة التضحية بعدد من مسؤولياتي العائلية

4	3.0909	11.5	31.1	20.1	29.7	7.7	بسبب ضغط العمل وقلة الوقت لا أستطيع التركيز بشكل جيد على مسؤولياتي المختلفة
4	3.4306	12.9	46.4	12.4	27.3	1.0	أتعامل بشكل جيد مع زملائي وعائلتي تبعاً لقدرتي على التنسيق بين مسؤولياتي المختلفة
2	2.2632	1.9	13.4	16.3	45.9	22.5	أشعر بالإجهاد في المنزل نتيجة استنفاد طاقتي في العمل
2	2.8660	8.1	24.4	22.5	35.9	9.1	أعود إلى منزلي من العمل في وقت متأخر جداً
4	3.2153	11.5	36.8	20.1	24.9	6.7	الساعات الطويلة في العمل تجعلني متوتراً و سهل الاستنزاف
2	2.8278	4.8	34.0	12.9	35.9	12.4	أبقى منشغلاً بواجبات العمل لما يقارب 10 ساعات يومياً
4	3.6077	15.3	50.7	16.7	13.9	3.3	أقضي العطلات بأكملها مع عائلتي تبعاً لقدرتي على إتمام متطلبات العمل

إن قطاع عمل الشركة وهو قطاع الاتصالات يفترض وجود مسؤوليات على العاملين تقتضي التضحية ببضع المسؤوليات الحياتية والعائلية كقضاء الأوقات مع العائلة والعطلات بعيداً عن العمل وتظهر هذه الخاصية بصورة كبيرة في الأقسام التقنية والبرمجية بالشركة والتي تتعامل مع معدات حساسة ودقيقة وتكنولوجيا معقدة تكون احتمالية وقوع الخطأ بها واردة وعالية الكلفة الأمر الذي يتطلب بقاء القسم التقني والبرمجي على وجه الخصوص على أتم الاستعداد لأي طارئ حتى خارج أوقات الدوام الرسمي ونلاحظ في هذا الصدد ارتفاع عدد الأشخاص العازبين العاملين في الشركة. وبحسب إحدى المدراء الإداريين في الشركة فإن العمل في قطاع الاتصالات يفترض مستويات أعلى من الضغط الوظيفي لكن العاملين الذين اختاروا العمل في هذا القطاع يدركون بأن حجم هذا الضغط يتوازى مع حجم الخبرة المكتسبة وهم سعيدون بذلك"

مما لا شك فيه أن أغلبية العاملين ان لم نقل جميعهم هم ملزمون بأدوار عديدة في حياتهم منها العمل والعائلة وربما اتمام الدراسة أو العناية بالأطفال أو القيام بالنشاطات الاجتماعية التي قد يحول التزام العامل بأدائه لعمله على أكمل وجه دون القدرة على القيام بها نتيجة تقسيم وقته بين واجبات العمل والعائلة بحيث لا يبقى له من الوقت الخاص ما يكفي للقيام بنشاطات خاصة أخرى هذا بالإضافة إلى التعارض الذي يحدث أحياناً بين الأدوار المختلفة إذ قد تحول الضغوط العائلية دون القيام بالعمل بشكل كامل والعكس صحيح فقد يضحى الفرد العامل بالعديد من المسؤوليات العائلية للنجاح في العمل وأحياناً قد يصاب العامل بالإرهاق بعد يوم

طويل من العمل يجعله غير قادرا على اتمام واجباته العائلية ولكن في الشركة مدار البحث وبالرغم من موافقة أغلبية أفراد العينة على اعطائهم الأولوية للعمل على حساب حياتهم الشخصية الا أن ادراكهم لطبيعة وحساسية العمل الذي يقومون به بتجهيزاته المتقدمة تحول دون شعورهم بالغرق في هذا التناقض وتجعلهم قادرين على التعامل بشكل جيد مع زملائهم وأفراد عائلتهم رغم تعدد الواجبات و ذلك لقدرتهم النسبية على التنسيق بين هذه الأدوار نتيجة المرونة في الشركة ونظام الإجازات الذي يدعم أخذ العاملين لإجازة طويلة متواصلة كل عام لكي يعود بقدرة و طاقة متجددة أكبر لأداء أعمالهم بالطريقة الفضلى.

4.5.3 مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المنظمة

تم التوصل إلى الوسط الحسابي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية وهو (3.22) وبالتالي فإن هذه الظاهرة هي ضمن معدل متوسط. وبالتحليل يعود هذا المعدل إلى المكونات الثلاث الرئيسية للعدالة التنظيمية المدركة والتي سنذكرها لاحقا .

4.5.4 مستوى إدراك العاملين للعدالة التوزيعية

تم التوصل إلى الوسط الحسابي لإدراك العاملين للعدالة التوزيعية وهو (2.7) وبالتالي فإن هذه الظاهرة هي ضمن معدل متوسط. وذلك تبعا لقيام نظام التعويضات في المنظمة محل الدراسة على الكفاءات المطلوبة في كل منصب وظيفي والوصف الوظيفي له ضمن نظام محدد لحساب الدرجة الوظيفية والأجر المناسب لها الأمر الذي يضيف مفهوم العدالة على التعويضات داخل المنظمة، ولكن عند أخذ العدالة الخارجية بعين الاعتبار وخاصة بالنسبة للمناصب غير الاشرافية فإن معدل التعويضات في المنظمة محل الدراسة غالبا ما يكون أقل نسبيا من غيرها من المنظمات الخاصة العاملة محليا .

4.5.5 مستوى إدراك العاملين لعدالة الاجراءات

بلغ الوسط الحسابي لإدراك العاملين للعدالة الإجرائية (3.5) أي ان العدالة الاجرائية المدركة تقع ضمن المدى المرتفع الذي يعكس وضوح السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة الحائزة على شهادة الأيزو (9001:2008) الخاصة بجودة العمليات في ظل أقسام وظيفية متخصصة في مجال الجودة كقسم التدقيق الداخلي وقسم إدارة الجودة بالإضافة إلى إدراك العاملين لهذه الإجراءات والسياسات وتقتهم بها كإجراءات عادلة ومطبقة بدون تحيز، ولكن من الواضح أن النسبة كانت قريبة جدا من المستوى المتوسط الأمر الذي قد يتطلب تسليط الضوء على مكامن الضعف في هذه الإجراءات ومحاولة زيادة درجة إدراك العاملين لعدالتها.

4.5.6 مستوى ادراك العاملين لعدالة التعاملات

يقع مستوى عدالة التعاملات ضمن النطاق المرتفع إذ بلغ الوسط الحسابي لإدراك العاملين لعدالة التعاملات (3.8) الأمر الذي يتبع لمجموعة من القيم الموجودة ضمن الشركة والمنشورة ضمن الشركة وعلى موقعها الالكتروني ونذكر منها ما يتعلق بعدالة التعاملات وهي قيم الاحترام والمصادقية.

ويوضح الجدول التالي التكرارات والوسط الحسابي والمنوال الخاص بكل من العبارات التي تقيس ظاهرة العدالة التنظيمية المدركة :

جدول (4.11) التكرارات والوسط الحسابي والمنوال الخاص بظاهرة العدالة التنظيمية

المنوال	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	
2	2.7	13.4	34.0	23.9	27.3	1.4	تتناسب التعويضات التي أتلقها مع للمهام والمسؤوليات التي أقوم بها
3	2.6	20.1	23.9	30.1	23.4	2.4	تتناسب التعويضات التي أتلقها مع المؤهل العلمي الذي أملكه والتدريب الذي حصلت عليه
2	2.7	10.5	34.4	31.1	23.4	.5	تتناسب التعويضات التي أتلقها مع الانجازات التي أحرزها في عملي
2	2.6	13.4	35.9	27.3	22.5	1.0	تتناسب التعويضات التي أتلقها مع الجهد الذي أبذله في عملي
2	2.6	11.0	40.7	27.3	16.7	4.3	أتلقي تعويض غير عادل مقارنة بالعاملين في نفس المجال في شركات أخرى
4	3.3	6.2	18.7	29.7	32.5	12.9	أتلقي تعويض غير عادل مقارنة بالعاملين في نفس المجال في شركتي الحالية
4	3.5	1.0	13.9	28.2	47.8	9.1	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي بدون تحيز
4	3.3	3.8	15.8	32.5	43.1	4.8	تستمع إدارة المنظمة إلى كافة اهتمامات العاملين قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بعملهم
4	3.8		8.6	14.4	67.9	9.1	يتم شرح القرارات الخاصة بالعمل عند اتخاذها بشكل وافي من قبل المدير المباشر
4	3.5	2.4	16.3	23.4	44.0	13.9	تطبق قرارات العمل على كافة العاملين دون استثناء

4	4.0	.5	7.7	10.0	56.0	25.8	يتم اطلاعي على القرارات المتعلقة بعملية بدرجة عالية من الاحترام
4	3.8	1.4	7.2	11.5	65.1	14.8	يتم اطلاعي على القرارات المتعلقة بعملية بمصادقية
4	3.8	22.5	48.3	19.6	9.1	.5	لا يظهر المدير المباشر اهتمامه بحقوقى كموظف
3	2.5	0.14	0.37	0.34	0.12	0.00	تبدو أسباب القرارات المتعلقة بعملية غير مقنعة
4	3.6	3.3	10.0	22.5	55.0	9.1	يقدم المدير التبريرات الواضحة لأي قرار يتعلق بعملية

تبلغ درجة إدراك العاملين للعدالة التوزيعية درجة متوسطة ويعزى ذلك إلى إدراكهم لعدالة التوزيع الداخلية بسبب أن المنافع التي يتقاضونها ضمن الشركة محددة ضمن نظام الدرجات الوظيفية القائم على تقييم محتوى العمل والخبرة الأمر الذي يعطي درجة جيدة من الرضا عن هذا التوزيع ، ولكن بسبب ارتفاع الأسعار ومعدل التضخم الحالي الكبير وتبعاً لأن المنافع التي يتقاضونها قد تقل عن نظرائهم في الخبرة في باقي شركات القطاع الخاص ، انخفض هذا المعدل ليبلغ الدرجة الوسطى، وقد أشار العديد من أفراد العينة إلى أن التعويضات التي يتقاضونها قد انخفضت عملياً نتيجة انخفاض القوة الشرائية لها بدلاً من أن تزداد نتيجة ارتفاع الخبرة التي يملكونها خاصة بعد سنوات في العمل، أما بالنسبة لعدالة الاجراءات والتعاملات فيتمتع العاملون بدرجة عالية من الإدراك لهما نتيجة اتباع اجراءات واضحة ومنشورة عن سياسات وإجراءات الشركة في كافة الأنشطة والمهام أولاً وبسبب قيم الشركة التي تصر على الاحترام المتبادل والعمل الجماعي والمحبة ذلك بالإضافة إلى وجود قسم مختص لرعاية شؤون الموظفين في ادارة الموارد البشرية والتي يلجأ لها العامل في حال وجود أي شكوى أو تظلم بهدف حله.

بالرغم من عدم موافقة غالبية العاملين مستطلي الرأي على تناسب التعويضات التي يتقاضونها مع المهام والمسؤوليات الموكلة لهم والجهد الذي يبذله كل منهم في الايفاء بهذه المسؤوليات والمتطلبات او مع المؤهلات العلمية و الخبرة التي يحصلون عليها إلا أن غالبيتهم أيضاً تؤكد على فكرة عدم وجود فروق جوهرية في التعويضات التي يتلقاها العاملون في ذات المستوى الوظيفية في الشركة ايماناً بالنظام التي يقوم عليه تحديد التعويضات في الشركة الأمر الذي يرفع من احساسهم بالعدالة التوزيعية ويصل به الى المستوى المتوسط الامر الذي لا

يعتبر كافياً إذ لا بد من تعميق احساس هؤلاء الأفراد و إدراكهم للعدالة التوزيعية ذات التأثير حسب النتائج البحثية على تشكل نوايا ترك العمل لديهم غانك عن المظاهر المعنوية الايجابية واحتمال ارتفاع مؤشر الأداء في حال زيادة مستوى إدراك هذه العدالة لدى العاملين. ويعتبر العاملون في الشركة مدار البحث بان القرارات المتخذة من قبل الإدارة والمتعلقة بعملهم تتخذ بدرجة كاملة من الحيادية والموضوعية ودون أي تحيز يذكر بالإضافة الى إيلاء الإدارة للاهتمام الكافي لآرائهم واهتماماتهم وخاصة بالقرارات ذات العلاقة المباشرة بعملهم كما تؤكد غالبية أفراد العينة على وجود جو من الاحترام والمصادقية العالية بين الإدارة والعاملين إذ تخضع كافة العمليات والاتصالات في الشركة الى سياسات واجراءات وهداف واضحة تحكمها بعيدا عن أي انطباعات شخصية أو تمييز بين عامل وآخر. وترتفع درجة إدراك العاملين لعدالة التعاملات نتيجة موافقة غالبيتهم على وجود ثقافة من الاحترام والاهتمام بحقوق العاملين من قبل الإدارة العليا و المباشرة إذ لا توفر هذه الإدارة الوقت والجهد في سبيل تقديم الأسباب المتعلقة بأي قرار يتم اتخاذه و يتعلق بأحد العاملين .

4.5.7 مستوى نوايا ترك العمل لدى العاملين

يمكن من خلال معرفة الوسط الحسابي لنوايا ترك العمل عند العاملين و الذي بلغ (2.3) أن نوايا ترك العمل تقع ضمن المستوى المنخفض الأقرب إلى المتوسط في الشركة . ويجدر بالذكر أنه باعتبار نوايا ترك العمل العامل الأساسي الذي يسبق دوران العمل فإن هذا العامل هو أمر يجب التنبه إليه حتى في المستويات المنخفضة. وتلعب الظروف المحلية الحالية دوراً كبيراً في نوايا ترك العمل وذلك على الصعيدين السلبي والايجابي إذ تعاني سوق العمل السورية اليوم من انخفاض في فرص التوظيف إجمالاً في ظل اقفال بعض الشركات وضعف أرباح بعضها الآخر الأمر الذي يجعل من قرار ترك العمل اليوم قراراً أصعب من المعتاد بسبب انخفاض البدائل المتاحة إجمالاً، وفي الناحية السلبية فإن العديد من العاملين من الممكن أن يفكروا بقرار ترك العمل بغاية إيجاد فرصة خارج الإطار المحلي.

جدول (4.12) التكرارات والوسط الحسابي والمنوال الخاص نوايا ترك العمل

المنوال	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	العبارة
2.0	1.9	1.4	4.3	6.7	62.2	25.4	بقائي في عملي الحالي قائم على رغبتني بالاستمرار في هذا العمل
3.0	2.9	.1	.3	.2	.3	.1	يعتبر بقائي في عملي الحالي أمرا ضروريا لقلّة الخيارات الأخرى
2.0	2.4	22.0	38.8	22.0	10.0	7.2	غالبا ما أفكر بقرار ترك العمل
2.0	2.5	21.5	31.6	26.8	12.4	7.7	سأبدأ غالبا بالبحث عن فرصة عمل أخرى خلال السنة القادمة
2.0	1.8	40.2	43.1	12.9	3.3	.5	سأقوم غالبا بترك عملي خلال السنة القادمة حتى دون توافر خيار أفضل
3.0	2.9	18.7	21.5	27.3	20.1	12.4	سأقوم غالبا بترك عملي خلال السنة القادمة في حال توافر البديل الأفضل

وفي إطار أفراد العينة المبحوثين ومن خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة فإن العديد من العاملين يفكرون فعليا بقرار ترك العمل إلا أن إدراكهم لقلّة الفرص حاليا في سوق العمل السورية نتيجة اغلاق بعض الشركات وضعف أرباح بعضها الآخر يمنعهم من التفكير جديا أو من العمل بهذه النية دون توافر حل بديل أفضل وغالبا ما تكون الخيارات الفضلى حاليا لأصحاب الخبرة في هذا القطاع هي خارج الحدود المحلية إن توفرت، ويجدر بالذكر أنه باعتبار نوايا ترك العمل العامل الأساسي الذي يسبق دوران العمل فإن هذا العامل هو أمر يجب التنبيه إليه حتى في المستويات المنخفضة.

لم يعلن الكثيرون من أفراد العينة المستقصاة بأن بقاءهم في عملهم يعود الى الرغبة البحثية في البقاء في هذا العمل ولكن وافق أغلبيتهم على ن سبب البقاء يعزى للضرورة نتيجة قلّة الخيارات الأخرى وتبعاً لذلك فإن العديد من العاملين قد فكروا ولو مبدئياً بقرار ترك العمل ويحول دون قيامهم بالترك الفعلي لهذا العمل ضمن المستقبل المنظور وتبعاً لاستجابات العينة على عدم توافر البديل الأفضل ونلاحظ ارتفاع نسبة العاملين الذين صرحوا بنيتهم لترك العمل في انتظار الفرصة الأفضل.

4.6 اختبار الفرضيات

تطرق الباحثة إلى الفرضيات التالية المذكورة في القسم الأول من البحث و هي :

H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتراق الوظيفي على نوايا ترك العمل لدى العاملين في شركة سيرينتل.

H2 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لقدرة العاملين في شركة سيرينتل على تحقيق التوازن بين العمل والحياة على نواياهم في ترك العمل.

H3 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية المدركة لدى العاملين في شركة سيرينتل على نواياهم في ترك العمل و ينفرع عن هذه الفرضية الفرعية التالية:

H3-1 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية المدركة لدى العاملين في شركة سيرينتل على نواياهم في ترك العمل

H3-2 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة الاجرائية المدركة لدى العاملين في شركة سيرينتل على نواياهم في ترك العمل

H3-3 يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التعاملات المدركة لدى العاملين في شركة سيرينتل على نواياهم في ترك العمل

تم اتباع نموذج الانحدار الخطي المتعدد في تحليل الفرضيات المذكورة فيما سبق ويستهدف هذا النموذج ضمان دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث التي يتم التوصل اليها عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات وبحسب (سلمان، 2010) والانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية، وهو عبارة أيضاً عن انحدار للمتغير التابع (Y) على العديد من المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_k لذا فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة أي تعتمد فكرته على العلاقات الدلالية التي تستخدم ما يعرف بشكل التشتت أو الانتشار.

وتقوم طريقة step wise في مرحلتها الأولى على انتقاء المتغير الذي له أكبر قيمة معامل ارتباط بسيط بالمتغير المعتمد والذي تقدير معنوية معامل انحداره على وفق اختبار t أو f - الجزئية بمستوى معنوية معين أكبر من المعنوية الناجمة عن عشوائية العينة بنفس احتمال المعنوية ، ثم يصار إلى اختيار المتغيرات الأخرى تباعاً في المراحل اللاحقة.

ومن خلال استخدام برنامج Spss في التحليل الاحصائي تم التوصل إلى الجداول التالية حيث يتبع التفسير كل من هذه الجداول :

4.6.1 العوامل المعتمدة و المستثناة من التحليل الاحصائي:

جدول (4.13) العوامل المعتمدة و المستثناة من التحليل الاحصائي .

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Burnout	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Procedural Justice	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	Distributional Justice	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

1. Dependent Variable: Turnover Intentions

يوضح الجدول أعلاه استخدام طريقة Enter حيث يتبين ان البرنامج قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد و ذلك مع ربطها مباشرة بدلالة التأثير الاحصائي لكل من العوامل المستقلة عند مستوى 95% وذلك وفق اختبار F حيث تم استثناء العوامل ذات التأثير الغير معنوي مباشرة وتم الابقاء على العوامل الثلاثة ذات التأثير المعنوي الأكبر على نوايا ترك العمل وهي بحسب الجدول: الاحتراق الوظيفي، العدالة الاجرائية المدركة والعدالة التوزيعية المدركة.

4.6.2 معامل الانحدار الخطي للعوامل المستقلة:

جدول (4.14) معامل الانحدار الخطي للعوامل المستقلة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.496 ^a	.246	.242	.73147
2	.568 ^b	.322	.315	.69520
3	.601 ^c	.361	.351	.67670

1. Predictors: (Constant), Burnout

2. Predictors: (Constant), Burnout, Procedural Justice

3. Predictors: (Constant), Burnout, Procedural Justice, Distributional Justice

نلاحظ من الجدول السابق بأن قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R في حال إدراج عامل الاحتراق الوظيفي كعامل مستقل وحيد قد بلغ (0.496) بينما بلغ معامل التحديد R^2 (0.246) في حين كان معامل التحديد المصحح R^2 - (0.242) مما يعني بأن المتغير المستقل (الاحتراق الوظيفي) استطاعت ان تفسر (0.25) من التغيرات الحاصلة في نوايا ترك العمل المطلوبة والباقي (0.75) يعزى إلى عوامل اخرى .

في حال إدراج عامل الاحتراق الوظيفي بالإضافة إلى عامل العدالة الاجرائية كعاملين مستقلين ذو تأثير معنوي على العامل التابع بأن قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0.568) بينما بلغ معامل التحديد R^2 (0.322) في حين كان معامل التحديد المصحح R^2 - (0.315) مما يعني بأن المتغير المستقل (الاحتراق الوظيفي) استطاعت تفسير (0.32) من التغيرات الحاصلة في نوايا ترك العمل المطلوبة والباقي (0.62) يعزى إلى عوامل اخرى.

في حال اجتماع العوامل الثلاثة المستقلة ذات التأثير المعنوي على العامل التابع وهي (الاحتراق الوظيفي، العدالة الإجرائية المدركة والعدالة التوزيعية المدركة) نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0.601) بينما بلغ معامل التحديد R^2 (0.361) في حين كان معامل التحديد المصحح R^2 - (0.351) مما يعني بأن المتغير المستقل (الاحتراق الوظيفي) استطاعت ان تفسر (0.35) من التغيرات الحاصلة في نوايا ترك العمل المطلوبة والباقي (0.65) يعزى إلى عوامل اخرى.

4.6.3 قيم اختبار تحليل التباين للعوامل المبحوثة

جدول (4.15) قيم اختبار تحليل التباين للعوامل المبحوثة

ANOVA^d

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	35.925	1	35.925	67.143	.000 ^a
Residual	110.220	206	.535		
Total	146.144	207			
Regression	47.068	2	23.534	48.695	.000 ^b
Residual	99.076	205	.483		
Total	146.144	207			
Regression	52.729	3	17.576	38.383	.000 ^c
Residual	93.416	204	.458		
Total	146.144	207			

a. Predictors: (Constant), Burnout

b. Predictors: (Constant), Burnout, Procedural Justice

c. Predictors: (Constant), Burnout, Procedural Justice, Distributional Justice

d. Dependent Variable: Turnover Intentions.

يتضمن الجدول السابق مباشرة قيم تحليل التباين والذي يمكن المعرفة من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F وكما يلاحظ من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار F ($P < 0.0001$) مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية . و يمكن تناول هذا الجدول بمزيد من التفصيل كما يلي:

تبعاً لأسلوب Stepwise المستخدم في تحليل البيانات المذكورة فإنه:

أولاً : عند اعتماد الاحتراق الوظيفي كعامل مستقل وحيد الجدول السابق يوضح بأن مجموع مربعات الانحدار 35.925 ومجموع مربعات البواقي هو 110.220 ومجموع المربعات الكلي 146.144 و ذلك في ظل انحدار بدرجة حرية تبلغ 1 ودرجة انحدار البواقي 206 ، معدل مربعات الانحدار هو 35.925 ومعدل مربعات البواقي 0.535. وتبلغ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار 67.143 ضمن مستوى دلالة .000 أقل من مستوى دلالة الفرضية

الصفيرية 0.001 فنرفضها، بالتالي نستنتج بأن خط الانحدار يلائم البيانات. أي أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الاحتراق الوظيفي ونوايا ترك العمل عند مستوى دلالة 0.001 بحيث يفسر التغير في مستوى الاحتراق الوظيفي 0.496 من التغيرات الحاصلة في نوايا ترك العمل .

ثانياً: عند اعتماد الاحتراق الوظيفي والعدالة الإجرائية المدركة كعوامل مستقلة يصبح مجموع مربعات الانحدار (47.068) ومجموع مربعات البواقي هو 99.076 ومجموع المربعات الكلي (146.144) وذلك في ظل انحدار بدرجة حرية تبلغ 2 ودرجة انحدار البواقي 205 ، معدل مربعات الانحدار هو 23.534 ومعدل مربعات البواقي 0.483 وتبلغ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار 48.695 ضمن مستوى دلالة . 000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفيرية 0.001 فنرفضها، بالتالي نستنتج بأن خط الانحدار يلائم البيانات وهذا يدل على ثبات كل من الفرضية المذكورة في الفقرة السابقة والفرضية المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة معنوية بين العدالة الاجرائية المدركة و نوايا ترك العمل حيث تفسر التغيرات في الاحتراق الوظيفي 0.510 من التغيرات في نوايا ترك العمل وتفسر التغيرات في العدالة الإجرائية المدركة 0.437 من التغيرات الحاصلة في نوايا ترك العمل.

ثانياً : عند اعتماد العوامل الثلاثة وهي (الاحتراق الوظيفي ، العدالة الإجرائية المدركة و عدالة التعاملات المدركة) كعوامل مستقلة يصبح مجموع مربعات الانحدار 52.729 ومجموع مربعات البواقي هو 93.416 ومجموع المربعات الكلي (146.144) وذلك في ظل انحدار بدرجة حرية تبلغ 3 ودرجة انحدار البواقي 204 ، معدل مربعات الانحدار هو 17.576 ومعدل مربعات البواقي 0.458 وتبلغ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار 38.383 ضمن مستوى دلالة . 000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفيرية 0.001 فنرفضها، بالتالي نستنتج بأن خط الانحدار يلائم البيانات. وتفسر هذه النتيجة بثبوت الفرضية الإضافية وهي وجود أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التوزيع المدركة على نوايا ترك العمل. إذ تفسر التغيرات في الاحتراق الوظيفي 0.456 من التغيرات في نوايا ترك العمل، وتفسر التغيرات في العدالة الاجرائية المدركة 0.376 من التغيرات في نوايا ترك العمل، وتفسر التغيرات في العدالة التوزيعية المدركة 0.218 من نوايا ترك العمل .

4.6.4 قيم المعاملات بين العوامل المستقلة والعامل التابع

جدول (4.16) قيم المعاملات بين العوامل المستقلة و العامل التابع.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.490	.228		2.152	.033
	Burnout	.748	.091	.496	8.194	.000
2	(Constant)	2.605	.491		5.308	.000
	Burnout	.510	.100	.338	5.110	.000
	Procedural Justice	-.437	.091	-.318	-4.802	.000
3	(Constant)	3.125	.500		6.250	.000
	Burnout	.456	.098	.302	4.635	.000
	Procedural Justice	-.376	.090	-.274	-4.174	.000
	Distributional Justice	-.218	.062	-.209	-3.516	.001

a. Dependent Variable: Turnover Intentions

يعبر الجدول السابق عن النقاط التالية :

1. في المرحلة الاولى من التحليل الاحصائي التي تعتمد على الاحتراق الوظيفي كمتغير مستقل وحيد، وعند مستوى دلالة أقل من 0.05 يبلغ مقطع خط الانحدار 0.490 والذي يمثل حرف a من معادلة خط الانحدار أما ميل خط الانحدار .748. الأمر الذي يجعلنا نقبل الفرضية الأولى وهي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاحتراق الوظيفي على نوايا ترك العمل لدى العاملين ويمكن وصف هذا الأثر بمعادلة الانحدار الخطي اللاحقة:

$$Y = 0.490 + (0.496) X1$$

حيث تعبر Y عن العامل التابع وهو نوايا ترك العمل

وتعبر X1 عن العامل المستقل وهو الاحتراق الوظيفي

2. في المرحلة الثانية من التحليل الاحصائي التي تعتمد على كل من الاحتراق الوظيفي والعدالة الاجرائية المدركة كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بلغ مقطع خط الانحدار هو 2.605 والذي يمثل حرف a من معادلة خط الانحدار أما ميل خط الانحدار 0.510 بالنسبة للمتغير المستقل الاحتراق الوظيفي و -0.437 بالنسبة للمتغير المستقل العدالة الاجرائية وذلك عند مستوى دلالة أقل من 0.05 الأمر الذي يجعلنا نقبل الفرضية الأولى المذكورة في الفقرة السابقة والفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الثالثة وهي وجود أثر ذو

دلالة إحصائية للعدالة الاجرائية على نوايا ترك العمل لدى العاملين ويمكن وصف هذا الأثر بمعادلة الانحدار الخطي اللاحقة

$$Y = 2.605 + (0.510)X_1 + (-0.437) X_2$$

حيث تعبر Y عن العامل التابع و هو نوايا ترك العمل.

وتعبر X1 عن العامل المستقل الأول وهو الاحتراق الوظيفي .

وتعبر X2 عن العامل المستقل الثاني وهو العدالة الاجرائية المدركة

3. في المرحلة الثالثة من التحليل الاحصائي التي تعتمد على كل من الاحتراق الوظيفي والعدالة الاجرائية المدركة والعدالة التوزيعية المدركة كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بلغ مقطع خط الانحدار هو 3.215 والذي يمثل حرف a من معادلة خط الانحدار أما ميل خط الانحدار 0.456 بالنسبة للمتغير المستقل الاحتراق الوظيفي و-0.376 - بالنسبة للمتغير المستقل العدالة الاجرائية المدركة و-0.218 - بالنسبة للمتغير المستقل عدالة التوزيع المدركة الأمر الذي يجعلنا نقبل الفرضية الأولى والفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الثالثة والفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الثالثة وهي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التوزيع المدركة على نوايا ترك العمل لدى العاملين ويمكن وصف هذا الأثر بمعادلة الانحدار الخطي اللاحقة.

$$Y = 3.215 + (0.456)X_1 + (-0.376) X_2 + (-0.218)X_3$$

حيث تعبر Y عن العامل التابع و هو نوايا ترك العمل.

وتعبر X1 عن العامل المستقل الأول وهو الاحتراق الوظيفي .

وتعبر X2 عن العامل المستقل الثاني وهو العدالة الاجرائية المدركة.

وتعبر X3 عن العامل المستقل الثالث وهو العدالة التوزيعية المدركة.

في الجدول الأخير فيلاحظ قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع ويمكن تلخيص هذه الجدول بالشكل الآتي :

جدول (4.117) قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع
Excluded Variables^d

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	Work–life balance	-.139 ^a	-2.224	.027	-.153	.917
	Distributional Justice	-.256 ^a	-4.224	.000	-.283	.924
	Procedural Justice	-.318 ^a	-4.802	.000	-.318	.755
	Interactional Justice	-.193 ^a	-2.996	.003	-.205	.849
2	Work–life balance	-.150 ^b	-2.522	.012	-.174	.916
	Distributional Justice	-.209 ^b	-3.516	.001	-.239	.890
	Interactional Justice	-.059 ^b	-.825	.410	-.058	.642
3	Work–life balance	-.108 ^c	-1.811	.072	-.126	.868
	Interactional Justice	-.025 ^c	-.357	.721	-.025	.629

a. Predictors in the Model: (Constant), Burnout

b. Predictors in the Model: (Constant), Burnout, Procedural Justice

c. Predictors in the Model: (Constant), Burnout, Procedural Justice, Distributional Justice

d. Dependent Variable: Turnover Intentions

نجد من الجدول السابق أن العامل المستقل التوازن بين العمل والحياة لم يكن معنويًا من الناحية الإحصائية حسب اختبار T وفق تحليل التباين ذو القيمة الاحتمالية > 0.0001 وكذلك الأمر بالنسبة للعامل المستقل عدالة التعاملات والذي لم يحقق شرط المعنوية عند القيمة المذكورة الأمر الذي أدى في نهاية الأمر إلى استبعاد هذين العاملين من معادلة الانحدار الخطي .

في ظل المعطيات الإحصائية المذكورة يمكن رفض الفرضيات التالية:

U الفرضية الثانية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية للتوازن بين العمل والحياة على نوايا ترك العمل .

U الفرضية الجزئية الثالثة من الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التعاملات المدركة على نوايا ترك العمل .

الفصل الخامس : نتائج البحث

5.1 نتائج البحث

5.2 التوصيات

5.3 أبحاث مستقبلية

الفصل الخامس

نتائج البحث

5.1 نتائج البحث

يترتب على البيانات السابقة المذكورة في المبحثين الأول والثاني من الدراسة الميدانية مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

5.1.1 نتائج الدراسة فيما يتعلق بالعوامل المعنوية الخاصة بالعاملين

جدول (5.1) يبين نتائج الدراسة فيما يتعلق بالعوامل المعنوية الخاصة بالعاملين

العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين	المتوسط الحسابي	مستوى الظاهرة في مجتمع البحث
الاحترق الوظيفي	2.4322	منخفض
التوازن بين العمل والحياة	3.2217	متوسط
العدالة التنظيمية المدركة	3.037	متوسط
العدالة التوزيعية المدركة	2.7568	متوسط
عدالة الاجراءات المدركة	3.5191	مرتفع
عدالة التعاملات المدركة	3.8086	مرتفع

وفقا للجدول السابق نستنتج ما يلي :

أ) الاحترق الوظيفي

- تعتبر ظاهرة الاحترق الوظيفي لدى موظفي شركة سيرينتل في مستوياتها المنخفضة الأقرب إلى الوسطى
- يثير المستوى المنخفض للاحترق الوظيفي تساؤلات تتعلق بالضغط الوظيفي الذي يعد في مستويات مرتفعة في قطاع الاتصالات اجمالا ما يفترض وجود مستويات أعلى من الاحترق الوظيفي وذلك تبعا لثبوت العلاقة الايجابية بين ضغط العمل والاحترق الوظيفي من قبل العديد من الباحثين نذكر منهم (عودة 1998، عسكر 2000)

- ترتبط ظاهرة الاحتراق الوظيفي بوجود مستوى مرتفع من عدالة الاجراءات والتعاملات الأمر الذي يخلق محيط اجتماعي داعم للأفراد العاملين يحول دون تحول ضغط العمل إلى احتراق وظيفي.

(ب) يحقق العاملون في الشركة مدار البحث مستوى متوسط من التوازن بين العمل الحياة.

- يفترض قطاع الاتصالات يفترض وجود مسؤوليات على العاملين تقتضي التوضيحية ببضع المسؤوليات الحياتية والعائلية خاصة في الأقسام التقنية والبرمجية في الشركة .
- يوافق أغلبية أفراد العينة على اعطائهم الأولوية للعمل على حساب حياتهم الشخصية الا أن ادراكهم لطبيعة وحساسية عملهم تجعلهم قادرين على التعامل مه هذا التناقض بالطريقة الفضلى.

(ج) كذلك يدرك العاملون في شركة سيرينتل العدالة التنظيمية بشكل متوسط، إذ تبلغ درجة إدراكهم للعدالة التوزيعية درجة متوسطة ، أما بالنسبة لعدالة الاجراءات والتعاملات فيتمتع العاملون بدرجة عالية من الإدراك لهما في الشركة .

5.1.2 نتائج الدراسة فيما يتعلق بنوايا ترك العمل عند العاملين

جدول (5.2) يبين نتائج الدراسة فيما يتعلق بنوايا ترك العمل عند العاملين

العامل	المتوسط الحسابي	مستوى الظاهرة في مجتمع البحث
نوايا ترك العمل	2.3	منخفض

تقع ظاهرة نوايا ترك العمل ضمن المستوى المنخفض الأقرب إلى المتوسط في الشركة. وبالرغم من هذا المعدل المنخفض إلا أن معدل دوران العمل في الشركة مدار البحث وبناء على الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث قد تعدت غيرها من الشركات العاملة في نفس المجال.

5.1.3 نتائج الدراسة فيما يتعلق بأثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل (أ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتراق الوظيفي على نوايا ترك العمل لدى العاملين في شركة سيرينتل

أثبتت نتائج الدراسة أن الاحتراق الوظيفي يعتبر من أشد العوامل تأثيراً بتكون نوايا ترك العمل لدى العاملين الأمر الذي يؤكد نتائج الدراسات السابقة في هذا الصدد

(ب) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة العاملين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة على نوايا ترك العمل .

أثبتت هذه الدراسة احصائياً عدم وجود علاقة ذات معنوية بين قدرة العاملين في الشركة مدار البحث على تحقيق التوازن بين العمل والحياة على نوايا ترك العمل ، وتتعارض هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة في المنظار ذاته ومنها (Shankar & Bhatnagar, 2010, (bosswell & Olson, 2007) وغيرهم من الباحثين اللذين أكدوا العلاقة العكسية المعنوية التي تربط ظاهرة التوازن بين العمل والحياة بنوايا ترك العمل لدى العاملين .

ج) يوجد أثر ايجابي ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية المدركة لدى العاملين على نوايا ترك العمل

تؤكد العديد من الدراسات السابقة ومنها (James B, Johnson:2009, Lee2000) وجود ومعنوية العلاقة بين العدالة التنظيمية ككل والقدرة على إدراكها من قبل العاملين من جهة وتكون نوايا ترك العمل لدى العاملين ، الأمر الذي تؤكد عليه نتائج هذه الدراسة. وينبع هذا الأثر من معنوية التأثير لإثنين من مكونات العدالة التنظيمية على نوايا ترك العمل في المجتمع محل الدراسة وهي العدالة التوزيعية المدركة والعدالة الاجرائية المدركة الأمر الذي أكدت عليه دراسات سابقة كثيرة نذكر منها (Konovsky, 2000; McFarlin& Sweeney, 1992) والذين أكدوا على سبيل المثال لا الحصر وجود ارتباط مباشر بين العدالة التوزيعية المدركة وبين اتجاهات العاملين ورضاهم عن عملهم. وتبعاً لارتباط العدالة الاجرائية المدركة بسياسات الشركة فإن علاقتها بنوايا ترك العمل تعتبر أمراً حتمياً إلى حد كبير، وفي ظل وجود مستوى عالٍ من إدراك العاملين لعدالة التعاملات في المنظمة تغيب مدلولية العلاقة بين عدالة التعاملات المدركة ونوايا ترك العمل .

ويمكن تلخيص النتائج المتعلقة بالعدالة التنظيمية المدركة في المنظمة مدار البحث كالتالي:

أولاً : يوجد أثر ايجابي ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية المدركة لدى العاملين على نوايا ترك العمل.

ثانياً : يوجد أثر ايجابي ذو دلالة معنوية للعدالة الإجرائية المدركة لدى العاملين على نوايا ترك العمل.

ثالثاً : يوجد أثر ايجابي ذو دلالة معنوية لعدالة التعاملات المدركة لدى العاملين على نوايا ترك العمل.

5.2 التوصيات

في ضوء نتائج البحث تقدم الدراسة الحالية مجموعة من المقترحات العملية التي يمكن أن يؤدي تطبيقها إلى معالجة العوامل الخاصة بالعاملين المؤثرة سلباً على نوايا ترك العمل وذلك وفق الآتي

1- يجب الإبقاء في المنظمة على الحد الفاصل بين الضغط الوظيفي والاحتراق الوظيفي إذ تفرض طبيعة العمل في قطاع الاتصالات مستوىً متقدماً من الضغط الوظيفي ولكن بوجود الدعم الإداري والاجتماعي فإن احتمالات إصابة العاملين بالاحتراق الوظيفي تنقلص حد التلاشي. الأمر الذي ينبغي التركيز عليه من قبل كل من الإدارة المباشرة للعاملين والإدارة العليا للمنظمة.

2- يتوجب على إدارة المنظمة إدراك أهمية الإبقاء على مستوى مرضي من التوازن بين العمل والحياة وذلك نظراً لأهمية وأثر هذا التوازن على الجانب النفسي والمعنوي الخاص بالعاملين والذي لا بد من أن ينعكس في نهاية الأمر على مستويات أدائهم وإنتاجيتهم مما يقتضي دراسة احتمالية تطبيق بضع الآليات الداعمة لتحقيق هذا التوازن منها المرونة في تقديم الإجازات حتى غير المدفوعة منها أو الشروع في تطبيق ساعات العمل المرنة إن امكن بالإضافة إلى تأمين المرافق التي تساعد العاملين على اختصار الوقت الضائع كوجود مركز للأطفال في الشركة الأمر الذي يقدم الراحة والوقت للأمهات العاملات على وجه الخصوص أو تأمين المواصلات الطرقية لهم خاصة للعاملين المقيمين في المناطق البعيدة.

3- التأكيد على أهمية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في عملهم ومحاولة تسليط الضوء على كافة أبعاد العدالة التنظيمية دون تجاهل أي منها لما لها من أثر على الالتزام الوظيفي وعلى نوايا ترك العمل كما بين البحث السابق. لا بد إذن من دعم مدركات العاملين في شركة سيرينتل للعدالة التوزيعية، من خلال التعويضات المادية التي يحصلون عليها من رواتب وحوافز ومزايا وشرح الأسس التي تم على أساسها تحديد كل مما سبق الاهتمام التام بإيصال وشرح الإجراءات المتبعة في توزيع الحوافز وأي تعديلات ستجرى عليها مستقبلاً وذلك بغرض اطلاع هؤلاء العاملين على حقوقهم وواجباتهم لضمان معرفتهم بعدالة الإجراءات المتبعة بالمنظمة. بالإضافة إلى نشر الوعي المتعلق بأن القرارات الوظيفية المتعلقة بالعاملين تتخذ بطريقة موضوعية دون تحيز أو تمييز إذ أن غياب هذا المفهوم يؤدي إلى العديد من الظواهر السلبية ، ومما لا شك فيه فلا بد من إعطاء العاملين الفرصة لإبداء آرائهم أو القيام

بمعارضة بعض القرارات المتعلقة بأعمالهم في حال التحفظ على أي منها والتعامل معهم بالطريقة التي يفرضها الاحترام والتقدير الأمر الذي يعزز من إدراك العاملين لعدالة التعاملات ويزيد من ايجابية اتجاهاتهم ومشاعرهم نحو العمل وينمي لديهم روح الولاء والالتزام التنظيمي.

4- التأكيد على إيلاء إدارة الشركة الاهتمام لموضوع نوايا ترك العمل لدى العاملين وذلك عن طريق القيام باستطلاع دوري لآراء الموظفين المتعلقة بالأمر التي قد تتسبب في تشكل هذه النوايا ومنها بحسب العديد من الدراسات السابقة الرضا الوظيفي، الروح المعنوية، ضغط العمل، الاحتراق الوظيفي والعدالة التنظيمية المدركة كما تثبت دراستنا الحالية. إذ يظهر ارتباط تشكل نوايا ترك العمل بالعدالة التوزيعية المتعلقة بالتعويضات التي يحصل عليها العاملون والإجراءات التي تحكم عملية التوزيع هذه والمعبر عنها بالعدالة الاجرائية بالإضافة إلى الاحتراق الوظيفي وذلك عن طريق معالجة مسبباته مع ما سبق ذكره من الظواهر بهدف تلافي تشكل نوايا ترك العمل التي تترجم نفسها في نهاية الأمر إلى معدل غير مرض لدوران العمل في المنظمة.

5.3 أبحاث مستقبلية

تعددت الأبحاث التي تتناول موضوع نوايا ترك العمل بهدف تشكيل رؤية وفهم أشمل عن هذه الظاهرة وتحليل مسبباتها ونتائجها ويعتبر هذا العامل نادر التداول ضمن الأبحاث السورية بالرغم من الحاجة لفهم محددات هذه الظاهرة في مجتمع الأعمال السوري من خلال تحديد أسبابه ومدى ارتباطه بالترك الفعلي للعمل. انطلاقاً من النقاط المذكورة سابقاً يمكن اقتراح المواضيع التالية :

- أ) أثر الرضا الوظيفي، الدعم الاجتماعي، الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، التمكين وغيرها من العوامل التي تناولتها الأبحاث السابقة على نوايا ترك العمل
- ب) نموذج مقترح للحد من تشكل نوايا ترك العمل.
- ج) نوايا ترك العمل على مستوى أداء العاملين.
- د) أثر نوايا ترك العمل على معدلات دوران العمل الفعلية في الشركات السورية.

يمكن للأبحاث اللاحقة دراسة الموضوع الحالي مع تغيير نمط الدراسة الى (دراسة حالة) وذلك بهدف التعمق في النتائج النوعية عن طريق اجراء مقابلات مطولة مع عاملين من مختلف المستويات الوظيفية في الشركة مدار البحث.

المراجع

- 1- المراجع العربية
- 2- المراجع الأجنبية

1 - المراجع العربية

الكتب العربية

1. أبو الحجاج، يوسف. (2010) إدارة وتنمية الموارد البشرية، دمشق : دار الوليد.
2. بربر، كامل. (2008) إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، بيروت: دار المنهل اللبناني.
3. السالم، مؤيد سعيد. صالح، عادل حرحوش(2006)إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. إربد: عالم الكتاب الحديث.
4. السيد، فؤاد البيهي.(1993)علم النفس الاجتماعي ط2، القاهرة : دار الفكر العربي.
5. السيسي، شعبان علي .(2009)السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
6. سيكاران، أوما.(2005)طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء الطرق البحثية .الرياض: دار المريخ.
7. عبد اللطيف، عبد اللطيف.(2007)العلوم السلوكية في التطبيق الإداري السلوك التنظيمي، الطبعة الثامنة .دمشق: منشورات جامعة دمشق.
8. عبد الوهاب، أحمد جاد.(2003)السلوك التنظيمي : دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال، المنصورة :المكتبة العصرية.
9. عساف، عبد المعطي.(1999)السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان : دار زهران.
10. القحطاني ،محمد بن دليم.(2008) إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض : مكتبة العبيكان.
11. الكبيسي ، عامر.(2005)السلوك التنظيمي .دمشق: دار الرضا.
12. محمد زايد، عادل.(2006) العدالة التنظيمية : المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
13. النداوي، عبد العزيز بدر.(2009) عولمة إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة.

المقالات

1. زايد، عادل محمد.(1995)،"تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي و إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد الثاني،العدد2.

2. الزيودي، محمد حمزة.(2007)،"مصادر الضغوط النفسية و الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة في محافظة الكرك و علاقتها ببعض المتغيرات "، *مجلة جامعة دمشق*، المجلد 23، العدد الثاني .
3. عسكر، سمير أحمد.(1988)،"متغيرات ضغط العمل، دراسة نظرية و تطبيقية في قطاع المصارف في دولة الإمارات العربية المتحدة" ، *الإدارة العامة*، العدد 60.
4. العطوي، عامر حسين.(2007)،"أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي"،*مجلة القادسية*، المجلد السادس ، العدد3، 146-170.
5. عواد. عمر احمد.(2003)،"تحليل أبعاد العدالة التنظيمية ،دراسة تطبيقية"، *مجلة البحوث الإدارية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية*، العدد1.
6. الفهداوي، فهمي خليفة. القطاونة، نشأت أحمد .(2004)،"تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي ،دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية" ،*المجلة العربية للإدارة* ، العدد2 ، 1-52.
7. القريوتي، ابراهيم أمين. الخطيب، فريد مصطفى.(2006)،"الاحتراق النفسي لدى معلمي الطلاب العاديين و ذوي الاحتياجات الخاصة في الأردن" ، *مجلة كلية التربية، جامعة الامارات العربية المتحدة*، السنة 1، العدد23.
8. الكلابي ، سعد.(2001)، "الاحتراق الوظيفي: دراسة استكشافية لمقياس ماسلاك على الموظفين بمدينة الرياض" ، *مجلة جامعة الملك سعود*،م13.
9. النمر، سعود.(1994)،"دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغط العمل في القطاعين العام و الخاص"، *المجلة العربية للإدارة* ، المجلد 16، العدد2.

دراسات غير منشورة

1. أبو دان، كندة.(2008)"العوامل المؤثرة على معدل دوران العمل" ، *رسالة ماجستير غير منشورة* ،جامعة حلب ، كلية الاقتصاد.
2. بدران، منى.(1997) "الاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية" ، *رسالة ماجستير غير منشورة*، معهد الدراسات و البحوث التربوية، جامعة القاهرة.
3. خالد عباس، منير.(1999)" أثار دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية"، *رسالة ماجستير غير منشورة* ،جامعة دمشق ،كلية الاقتصاد.

4. درة ،عمر.(2007) "اثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل"، دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة.
5. السقا، نبيل أحمد.(2005)،"التوافق المهني و علاقته بالاحترق النفسي في ضوء بعض المتغيرات الشخصية و البيئية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
6. محمد رزقان الفرخ، هبة.(2009)"إستراتيجية التوظيف و أثرها على دوران العمل: دراسة تحليلية على العاملين في جامعة دمشق" ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة دمشق :كلية الاقتصاد.
7. محمد رفعت حواس، أميرة.(2003)"أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة.
8. هيجان، عبد الرحمن.(1998)"ضغوط العمل : مصادرها نتائجها و كيفية إدارتها ". الرياض ،معهد الإدارة العامة.

2- المراجع الأجنبية:

Books

1. Balkin,David B.Cardy, Robert.L.Gomes, Luis.(2007)**Managing Human Resources.**_5th Edition, New jersey : Pearson education.
2. Campell Quickm,James. Nelson, DebraL. (2011)**Principles of organizational behavior Realities & challenges.**7th edition,China : China Translation 7 printing services limited.
3. Greer , Charles R.(2001) **Strategic Human Resource Management.** 2nd Edition, New jersey :Pearson Education.
4. Losey ,Michael. Meisinger ,Sue.Ulrich, Dave.(2005)**The future of human resources management.**New Jersey : John wiely & Sons.

5. Pinnington, Ashly. Macklin, H. Rob. Campbell, Tom. (2007) **Human Resource Management: Ethics and Employment** .London : Oxford Press.
6. Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. (2007) **Organizational behavior**. 12th edition, New Jersey : Pearson.

Articles

1. Balogun, Anthony G. Olowodunoye, Stella A. (2012) "Psychological Factors As predictors Of Turnover Intention Among Employees Of Post-Consolidation Banks In Nigeria", **European Scientific Journal**, September edition vol. 8, No. 20, P 1857 - 7881 .
2. Beck, Caroline and Gargiuls, Richard. (1983). "Burnout in teacher of retarded and non retarded children", **Journal of Educational Research**, vol 76 (3), P169–173.
3. Boswell, W.. Olson-Buchanan, J. (2007) "The Use of Communication Technologies After Hours: The Role of Work Attitudes and Work-Life Conflict", **Journal of Management**, P592-608.
4. Carmeli, Abraham. Gefenat, David. (2005) "The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions", **Journal of Managerial Psychology**, Issue: 2, Vol: 20.
5. Chiena, Michael . Others. (2010) "Performance-Based Pay, Procedural Justice And Job Performance For R&D Professionals: Evidence From The Taiwanese High-Tech Sector", **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol. 21, No. 12, p 2234–2248.

6. Deconinck, James. Johnson, Julie. (2009) "The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople", **Journal Of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XXIX, No. 4, P 333–350.
7. Fang Chen, Huei. (2010) "The Relationships Of Organizational Justice, Social Exchange, Psychological Contract, And Expatriate Adjustment: An Example Of Taiwanese Business Expatriates", **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol. 21, No. 7, P 1090–1107.
8. Gibbon, Chris. (2010). "Stress coping & burnout in nursing students", **international journal of Nursing Studies**, Vol 47, P 1299-1309.
9. Grzywacs, Joseph G., Almeida, David M., and Daniel A. McDonald. (2002) "Work-Family Spillover And Daily Reports Of Work And Family Stress In The Adult Labor Force" **Family Relations**, vol: 51, P 28-36.
10. Hasan, Syed Akif. Subhan, Muhammad. (2011) "Managerial Social Wisdom: A Major Facet for employee Turnover Intentions, Work commitments and Manager-Subordinate Relationships", **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, Issue 40, P 1450-2275.
11. Joarder, Mohd. Others. (2011) "Mediating Role of Affective Commitment in HRM Practices and Turnover Intention Relationship:

- A Study in a Developing Context",**Business and Economics Research Journal**,Vol2,p. 135-158.
- 12.Johns,Martha.(1993)."Role conflict,cause of burn out",**journal of social work** , Vol.38,p136-141.
 - 13.Kwon,Seungwoo. Others.(2008)"Employee Reactions To Gainsharing Under Seniority Pay Systems: The Mediating Effect Of Distributive, Procedural, And Interactional Justice",**Human Resource Management**, Vol. 47, No. 4, p 757–775.
 - 14.Larocca, James. et.al(1980)."Social support occupational stress",**Journalof health & Social behavior** , Vol21, P202-208.
 - 15.Leclaire,Kristen.(2007)."Burnout:RDH", **Academic search premiere**, vol27,P36-104.
 - 16.Marcella, Williams.(2007)." follow these Tips to prevent professional burnout",**Academic Search premier**, Vol22. P26
 - 17.Mathew,R, Panchanatham, N(2011)" An exploratory study on the work-life balance of women entrepreneurs in south India" Asian Academy of Management Journal, Vol. 16,p80.
 - 18.Pfifferling,John.and Adkins, Carrie.(2002)."Preventing staff burnout",**Journal of applied Psychology**,Vol85,P136.
 - 19.Shankar, T. Bhatnagar, J. (2010) "Work Life Balance, Employee Engagement, Emotional Consonance/Dissonance & Turnover Intention"Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 46, No:1,P81
 - 20.Sousa-Poza,Alfonso.Henneberger,Fred.(2004)"Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions:An International Comparative Study",Journal Of Economic Issues, Vol.xxxviii,no.1.

21. Tremblaya, Michel. & others. (2010) "The Role Of HRM Practices, Procedural Justice, Organizational Support And Trust In Organizational Commitment And In Role And Extra-Role Performance", **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol. 21, No. 3, P 405–433.
22. Zhang, Haiyan. Agarwal, Naresh. (2009) "The Mediating Roles Of Organizational Justice On The Relationships Between HR Practices And Workplace Outcomes: An Investigation In China", **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol. 20, No. 3, P 676–693.

Research

1. Alberta (2004). "Better_balance better business options for work life balance", **Edmonton: ALIS**.
2. Chang, A. McDonald, P. Burton, P. (2010) "Methodological Choices In Work-Life Balance Research 1987 To 2006: A Critical Review", **Brisben: Queensland university**.
3. Chawla, Deepak. Sondhi, Neena. (2011), "Assessing the role of organizational and personal factors in predicting turn-over intentions: A case of school teachers and BPO employees", **International Management Institute, New Delhi**, Vol. 38, No. 2.
4. Kuldeep, Kumar. Gayatri, Gupta. (1993) "Perceived Organizational Justice, Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Co-relational Study", **Academy of management review**, vol 18, P 694-734.

5. Lazar, L. Osoian, C.Ratiu, P.(2010)"The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance",**European research studies.**
6. Lee,Hyung-Ryong.(2000)"An Empirical Study Of Organizational Justice As A Mediator Of The Relationships Among Leader-Member Exchange And Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intentions In The Lodging Industry",**PHD In Hospitality and Tourism Management**, Faculty Of The Virginia Polytechnic Institute And State University, Virginia.
7. Liljegren,Mats. Ekberg,Kerstin.(2009)"The Associations Between Perceived Distributive, Procedural, And Interactional Organizational Justice, Self-Rated Health And Burnout",**Centre for Work and Rehabilitation IMH**, University of Linkoping, Sweden
8. Manfredi, S. Holliday, M(2004)."Work-Life Balance :An audit of staff experience at Oxford Brookes University", **UK:Oxford Brookes University.**

الملاحق

لمحة عن الشركة مدار البحث باللغة
العربية

لمحة عن الشركة مدار البحث باللغة
الانكليزية

سياسة الجودة في شركة سيريتل

لمحة عن الشركة

منذ تأسيسها عام 2000، وشركة سيريتل موبايل تيليكوم هي الشركة الرائدة في مجال الاتصالات في سورية، حيث استطاعت بناء سمعتها الجيدة من خلال مشاركتها الاجتماعية وكسب رضى زبائنها.

الاهتمام بالمشارك

تؤمن شركة سيريتل بأن أولى مسؤولياتها هي تقديم مجموعة كبيرة من المنتجات والخدمات الممتازة لمشاركتها بأسعار مناسبة بهدف تلبية احتياجاتهم وتأمين التسهيلات لهم.

لدى شركة سيريتل 25 مركز خدمة موزعة في جميع المناطق السورية، و3 مراكز للاتصالات في كل من دمشق وحلب واللاذقية تقوم بتقديم المساعدة لأكثر من 10,000 زبون يومياً من خلال الإجابة على استفساراتهم.

محلياً، تميزت شركة سيريتل بنموها السريع كمشغل خليوي في سورية، ف لديها 1,693 موظف ذوي مهارات عالية يقدمون أفضل الخدمات لأكثر من 7 ملايين زبون.

وتملك شركة سيريتل أيضاً 3,630 محطة راديوية لخدمة الجيل الثاني و2,159 لخدمة الجيل الثالث، وذلك لنشر التغطية للزبائن أينما كانوا. كما قامت بالتعاقد مع 235 مشغل خليوي لتقديم خدمة التجوال الدولي في 123 دولة في العالم.

الاهتمام بالمجتمع

تكافح سيريتل لكي تكون شركة مواطنة جيدة بدعمها للمجتمع الذي تتواجد فيه من خلال مساهمتها ورعيها لنشاطات اجتماعية مختلفة.

إن سيريتل تسعى دائماً لتكون أنموذجاً من خلال الاحترام المتبادل مع موظفيها وتشجيعهم لخلق بيئة عمل جماعية، وإيجاد فرص عمل وتطوير وترقية كوادرها ذوي الكفاءات العالية.

قيمنا

إن قيمنا الأساسية هي التي تقود رؤيتنا واتجاهاتنا، فكل فرد منا في سيريتل يؤمن بأن مبادئ الشركة الأساسية تمهد إلى طريق النجاح من خلال

- روح الفريق
نفخر ونعتز بأننا جزء من فريق ناجح.. نحفز ونلهم بعضنا.. نعمل معا كفريق واحد لاجتياز التحديات والبحث عن أفكار وحلول جديدة
- التفوق
نسعى إلى التفوق في جميع أعمالنا، مدعومين بالتحدي والإصرار الدائم على تحقيق النجاح.
- التركيز على خدمة الزبائن
نقدر احتياجات ورغبات زبائننا ونعمل على تحقيقها.
- النزاهة
نلتزم بأعلى معايير السلوك المهني والاجتماعي في كافة جوانب عملنا.
- الإحترام
نحترم أنفسنا والآخرين بغض النظر عن المنصب أو الدرجة الوظيفية، نتعامل مع الناس كما نحب أن نعامل.
- المسؤولية
نشارك كفريق في تحقيق رؤيتنا كشركة ملتزمة بمسؤوليتها الاجتماعية.
- الشغف
نفخر ونتحمس ونتفانى في كل ما نقوم به.

مهمتنا

نسعى لتقديم أفضل خدمات الاتصالات لمشاركينا، ورعاية كوادرنا البشرية، مع استمرارية النمو المريح للمستثمرين والمساهمة باعتراز في خدمة وطننا سورية

رؤيتنا

ملتزمون بأن نكون الشركة السورية الأولى

Who We Are

Syriatel leading the Syrian mobile telecommunication market since 2000, we have successfully established our reputation by focusing on Customer satisfaction and social responsibility.

Customer Focus

At Syriatel we believe that our first responsibility is to offer YOU -our Customer- a wide array of high quality products and services, which meet your needs and make your life easier, at reasonable prices. We have established a network of 25 points of service covering all Syrian territory. Our three call centers in Damascus, Aleppo and Lattakia serve daily over 10,000 customer queries.

Regionally recognized as one of the fastest growing operators, our 1,693 skilled employees are proud to serve today over than 7 million customers. We operate a network of radio base stations including 3,630 for 2G service and 2,159 for 3G service, and to serve you wherever you wish. We have 235 international roaming partners in 123 countries.

Social Responsibility

We strive to be a good corporate citizen. Our Family recognizes that we have to contribute to the community in which we live and work. We are committed to continually support various social sectors.

We aspire to be a model employer by creating an environment of mutual respect, encouragement and teamwork - An equal opportunity environment for employment, development, and advancement for all qualified people.

Our Value

The Values we believe in: At Syriatel, each one of us strongly believes that solid corporate principles pave the path to success:

- Team Spirit

Pride and pleasure of being a part of a winning team, energize and inspire each other.. Involving each other, working together to overcome challenges, seeking ideas and sharing solutions.

- Excellence

We strive to excel in every aspect of our business and approach every challenge with a determination to succeed.

- Customer Focus

Committed to satisfy our customers needs & interests.

- Integrity

We are each personally accountable for the highest standards of behavior in all aspects of our work.

- Respect

We show a polite attitude towards ourselves & everyone at all levels. We treat people as we want to be treated.

- Ownership

Engagement, participation & understanding of our role as responsible Corporate Citizens.

- Passion

We show pride, enthusiasm and dedication in everything we do.

Our Mission

We strive to provide the best mobile communications experience for our customers, empower and satisfy our people, achieve sustained value creation for shareholders, and passionately contribute for a better Syria.

Our Vision

We are committed to be the Syrian company of choice.



سياسة الجودة في سيريتل

نسعى شركة سيريتل إلى أن تكون الشركة المفضلة في سوريا من خلال تقديم خدمات اتصالات خلوية مميزة للمجتمع السوري وذلك عبر استخدام أحدث التقنيات المتطورة في هذا المجال. كما أنها تعمل جاهدة لتحقيق أفضل طرق العمل في مجال الاتصالات النقالة وخدماتها. وخسبها باستمرار بما يتوافق مع المعايير والقوانين التنظيمية المحلية والعالمية.

كما تهدف شركة سيريتل إلى تحقيق نمو عام بالنزاهة مع توظيف الاستثمارات الذكية وتبني استراتيجية الإنفاق للحفاظ على عمليات ذات كفاءة عالية تخلق قيمة للأطراف ذات المصلحة المشتركة مع سيريتل. والتي سيتم إنجازها من خلال الاستثمار في تطوير الموارد البشرية والتركيز على التفكير الإبداعي والاحترافية والجودة وإسعاد الزبائن وإرساء الأخلاق بالإضافة إلى حوكمة الشركات.

إن نظام إدارة الجودة في سيريتل هو العمود الفقري الذي تركز عليه جميع عملياتها. وهو مصمم ومطور ومطبق وتتم مراجعته بشكل مستمر لضمان التوافق التام مع المعايير العالمية وأهداف الشركة الاستراتيجية.

إن ثقافة الجودة لدى شركة سيريتل أنشئت وطبقت بفضل تعاون الجميع. وإن فريق عمل سيريتل النخبة ملتزمون بتقديم تجربة مميزة للزبائن من أجل الحفاظ على نمو الأرباح والمساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني وتحقيق المواطنة الصالحة في ذات الوقت. وجميعنا ملتزمون بتطبيق سياسة الجودة بطريقة مهنية واحترافية.

المدير العام التنفيذي

مدير إدارة الجودة



Syriatel Quality Policy

Syriatel aims to be the company of choice in Syria, providing boutique service in mobile telecommunication to the Syrian community through state of the art technologies.

We strive to achieve the best practice in our business, and to continuously improve our operations in line with local and international regulatory requirements and standards.

We aim at realizing high growth in conjunction with a smart investment and spending strategy in order to sustain an efficient operation which creates value for Syriatel stakeholders. We will achieve this by combining investment in human development with a focus on creative thinking, professionalism, quality, customer delight and ethics as well as corporate governance.

Our Quality Management System which is deployed across Syriatel is our backbone. It is designed, developed, implemented and continually reviewed for full alignment with international standards and Syriatel strategic objectives.

Quality at Syriatel is a culture, built-from-within and practiced by all. Working together, the Syriatel "A" Team is committed to offer a delight experience to customers in order to achieve and sustain profitable growth and to contribute to the development of the national economy and to promote good citizenship and all our staff are committed to implementing it with all due professional attitude.

Quality Department Director

Chief Executive Officer





جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

إيماناً بقيمة البحث العلمي و ارتباطها بالواقع العملي تقوم الباحثة ريم عمورة بإجراء دراسة ميدانية عن ((أثر العوامل المعنوية المتعلقة بالعاملين على نوايا ترك العمل)) وفي سبيل إتمام هذه الدراسة أرجو منكم التكرم بالإجابة على مجموعة الأسئلة المذكورة في الاستبيان التالي حتى يتسنى لنا التعرف على الجوانب المختلفة المرتبطة بموضوع الدراسة .

أقدر لكم أهمية تعاونكم ومساهمتم في الإجابة على هذا الاستبيان مع التأكيد على أن كل ما سوف تدلون به من بيانات سوف تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

المتغيرات الديموغرافية :

الرجاء وضع علامة أمام الاجابة المعبرة عنك

النوع

ذكر أنثى

العمر (الفئة العمرية)

أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة

من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة من 45 سنة فأكثر

سنوات الخبرة

أقل من سنة من 1 إلى أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

المؤهل العلمي

ثانوي فأقل معهد متوسط خريج جامعي دراسات عليا

الحالة الاجتماعية

أعزب متزوج مطلق أرمل

الدرجة الوظيفية

منصب غير اشرافي مشرف قسم وظيفي (HOS)

مدير وحدة وظيفي (HOU) مدير في الإدارة العليا (Director)

المدير التنفيذي

ترد فيما يلي بضع عبارات تخص متغير الاحتراق الوظيفي .يرجى وضع علامة في المربع الأكثر صحة بالنسبة لك.

أولاً: الاحتراق الوظيفي :

يعرف الاحتراق الوظيفي بأنه حالة شعورية أو نفسية تعبر عن شعور الفرد بالمشقة النفسية المتراكمة و التي تبدأ حينما يدرك الفرد أن المطالب الملقاة على عاتقه تفوق قدراته بحيث يعجز عن تحملها و يتمثل في انخفاض الدافعية للعمل و نقص الكفاءة الشخصية و الاتجاهات السلبية نحو العمل و الزملاء .

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق ابدا	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتصف عملي بأنه يتطلب مواعيد نهائية للتسليم و الإنجاز
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لدي الموارد الكافية للقيام بعملتي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أملك القدرة على التعبير عن استيائي او رأيي في العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لا أستطيع تغيير الأمور المحيطة بي في العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لست قادرا على انجاز عملي على أكمل وجه
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	جهودي في سبيل التقدم في عملي غير مثمرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أنا أثق بزملائي في العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أشعر بالعزلة عن حولي في العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أشعر بالانهزام و كأنني أسير في طريق مسدود

ثانياً: العدالة التنظيمية المدركة:

تعرف العدالة التنظيمية المدركة بأنها مدى إدراك الموظفين للعدالة التي يحصلون عليها في مكان العمل و تقسم إلى العدالة التوزيعية المدركة و التي تتعلق بالتعويضات و المزايا التي يحصل عليها العاملون ، العدالة الاجرائية المدركة و المتعلقة بإدراك العاملين لعدالة الاجراءات و السياسات المتبعة في الشركة ، بالإضافة إلى عدالة التعاملات المدركة و المرتبطة بشكل مباشر بطريقة تعامل المدير مع مرؤوسيه على نحو من الاحترام و المصادقية و المشاركة.

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق ابدا	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتناسب التعويضات التي أتلقاها مع للمهام و المسؤوليات التي أقوم بها
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتناسب التعويضات التي أتلقاها مع المؤهل العلمي الذي أملكه و التدريب الذي حصلت عليه
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتناسب التعويضات التي أتلقاها مع الانجازات التي أحرزها في عملي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتناسب التعويضات التي أتلقاها مع الجهد الذي أبذله في عملي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أتلقي تعويض غير عادل مقارنة بالعاملين في نفس المجال في شركات أخرى
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أتلقي تعويض غير عادل مقارنة بالعاملين في نفس المجال في شركتي الحالية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي بدون تحيز
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تستمع إدارة المنظمة إلى كافة اهتمامات العاملين قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بعملهم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم شرح القرارات الخاصة بالعمل عند اتخاذها بشكل وافي من قبل المدير المباشر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تطبق قرارات العمل على كافة العاملين دون استثناء

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم اطلاعي على القرارات المتعلقة بعملي بدرجة عالية من الاحترام
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم اطلاعي على القرارات المتعلقة بعملي بمصادقية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لا يظهر المدير المباشر اهتمامه بحقوقى كموظف
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تبدو أسباب القرارات المتعلقة بعملي غير مقنعة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقدم المدير التبريرات الواضحة لأي قرار يتعلق بعملي

ثالثا : التوازن بين العمل و الحياة:

التوازن بين العمل و الحياة بأنه الدرجة التي يدرك بها الفرد بشكل ذاتي مدى كفاية الوقت المتاح للوفاء بكافة المتطلبات المتعلقة بالعمل و غيرها من المتطلبات الأخرى .

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق ابدا	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتوجب علي القيام بمسؤوليات أدوار عديدة في وقت واحد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لا أستطيع التواجد في المناسبات الاجتماعية و غيرها لأن كامل وقتي مقسم بين العمل و المنزل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لا أستطيع القيام بعملتي على أكمل وجه تبعا للضغط الذي تفرضه علي واجباتي العائلية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أصبحت ناجحا في عملي نتيجة التضحية بعدد من مسؤولياتي العائلية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	بسبب ضغط العمل و قلة الوقت لا أستطيع التركيز بشكل جيد على مسؤولياتي المختلفة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أتعامل بشكل جيد مع زملائي و عائلتي تبعا لقدرتي على التنسيق بين مسؤولياتي المختلفة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أشعر بالإجهاد في المنزل نتيجة استنفاد طاقتي في العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أعود إلى منزلي من العمل في وقت متأخر جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الساعات الطويلة في العمل تجعلني متوترا و سهل الاستفزاز
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أبقى منشغلا بواجبات العمل لما يقارب 10 ساعات يوميا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أقضي العطلات بأكملها مع عائلتي تبعا لقدرتي على إتمام متطلبات العمل

رابعاً : نوايا ترك العمل:

تعرف نوايا ترك العمل بأنها القوة النسبية لنية الفرد في الخروج الطوعي و الدائم من المنظمة

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق ابدا	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	بقائي في عملي الحالي قائم على رغبتي بالاستمرار في هذا العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يعتبر بقائي في عملي الحالي أمرا ضروريا لقلّة الخيارات الأخرى
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	غالبا ما أفكر بقرار ترك العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	سأبدأ غالبا بالبحث عن فرصة عمل اخرى خلال السنة القادمة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	سأقوم غالبا بترك عملي خلال السنة القادمة حتى دون توافر خيار أفضل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	سأقوم غالبا بترك عملي خلال السنة القادمة في حال توافر البديل الأفضل

نهاية الأسئلة

شكرا لكم

Abstract

A lot of factors has been mentioned in many management theory regarding employee's absenteeism and turn over ,most organizations invest in their employees in order to keep them working in addition to granting the highest potential level of effective performance, failure in such investment may cause the organization a high cost of an arising turnover rates, accordingly this research aims to make a deep study in the turn over intention phenomenon which has been considered by many recent researchers to be the main determinant of the actual withdrawal behavior of employees, research has been applied on the employees of Syriatel telecom company, the largest telecom operator in Syria.

This research aims to identify moral& psychological related factors regarding the employees in Syriatel company specially employees burn out, employees ability to achieve work life balance and their perceived organizational justice in addition to testing the validity & the significance of the relationship of the above mentioned factors with the turnover intentions.

209 questionnaires has been distributed according to a random –sample representing all employees from different grades and levels, the out coming data has been analyzed through SPSS for social science statistics using multiple regression stepwise methodology and the resulted statistics proved the significance of the relationships between Job burnout , perceived distributional justice and perceived procedural Justice with the turnover intention phenomenon emphasizing the legitimacy of two of the main hypotheses of the study. In the light of the results the study recommended more attention regarding the psychological and moral factors related to employees specially the factors which have been proven to have a significant effect on the turn over intentions along with maintaining a positive level of each of the mentioned factors in order to prevent the negative effect of them which may eventually lead to employees withdrawal behavior.

**Damascus University
College of Economic
Business Administration Department**



The impact of employees' moral factors on turnover intentions

Field study on Syriatel Telecom company

**Thesis prepared for a Master Degree in Business
Administration**

Thesis Submitted by

Reem Amoura

Supervised by

Dr. Majd sakkour

2015-2014