

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال.



عنوان البحث

عوامل وأسباب استقالة ودوران الموظفين في منظمات القطاع الخاص في جدة، المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالله محمد عبيد

242001390

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2024

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

الشكر والتقدير

أولا وقبل كل شيء نشكر الله ونحمده على توفيقه لنا وتيسير دراسة مرحلة الماجستير و إنهاء بحث التخرج ونحن بصله وعافيه وأود ان اعرب عن امتناني وأتقدم بخالص الشكر والعرفان لوالدي العزيزان اللذان لم يدخرا أي مجهود وبذلوا الغالي والنفيس لتعليمي وتوجيهي.

كما أود التقدم بالشكر وخالص الامتنان لإخوتي وأصدقائي وزوجتي على تحفيزهم لي ودعمهم الغير متناهي وتشجيعهم لي مما ساهم بدور كبير للوصول إلى هذه المرحلة.

ولن ننسى بالإهداء الدور الكبير لجامعه ميد أوشن على الجهود الكبيرة والمبذولة وتوفير جميع أنواع الدعم اللازم لإنجاز هذا البحث بشكل خاص ونشر العلم بشكل عام والإداريين وأعضاء هيئة التدريس و أخص بالشكر والتقدير العميق لأساتذتي الكرام والمشرفين على البحث د. الفصيل عبدالحميد و د. فايز علي جراد على كل خبراتهم التي لا تقدر بثمن وعلى كل ما بذلوه في سبيل دعم الباحثين.

فهرس المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1 1.1 خلفية الدراسة
- 2 1.2 أهمية رضا الموظفين
- 3 1.3 بيان المشكلة
- 4 1.4 أسئلة البحث
- 4 1.5 أهداف الدراسة
- 5 1.6 أهمية الدراسة
- 5 1.7 نطاق الدراسة
- 5 1.8 تنظيم الدراسة

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات

- 6 2.1 الرضا الوظيفي
- 6 2.2 محددات الرضا الوظيفي
- 7 2.2.1 المتغيرات الشخصية
- 8 2.2.2 قيم العمل
- 8 2.2.3 بيئة العمل والظروف
- 9 2.2.4 التأثيرات الاجتماعية
- 9 2.3 نظرة عامة على نظريات الرضا الوظيفي
- 10 2.3.1 نموذج الجوانب للرضا الوظيفي
- 10 2.3.2 نموذج التباين للرضا الوظيفي
- 11 2.3.3 نظرية الحالة الثابتة
- 11 2.3.4 نظرية الدوافع والعوامل الوقائية لهيرزبرغ
- 12 2.4 عواقب الرضا الوظيفي
- 15 2.4.1 أداء العمل
- 15 2.4.2 التغيب
- 15 2.4.3 الالتزام التنظيمي
- 16 2.4.5 دوران العمل
- 16 2.5 نية ترك العمل
- 17 2.6 أنواع دوران الموظفين
- 17 2.6.1 الدوران الطوعي
- 17 2.6.2 الدوران غير الطوعي
- 18 2.7 العوامل التي تؤثر على نية ترك العمل
- 18 2.7.1 المتغيرات الديموغرافية ودوران العمل
- 18 2.7.1.1 العمر ودوران الموظفين
- 18 2.7.1.2 الجنس والتعليم ودوران العمل
- 19 2.7.2 العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران الموظفين
- 20 2.8 تكلفة دوران الموظفين
- 21 2.9 أسباب ارتفاع أو انخفاض دوران الموظفين
- 22 3.1 تصميم البحث

22	3.2 مصادر البيانات
22	3.3 طرق جمع البيانات وإجراءات أخذ العينات
23	3.4 معالجة البيانات
23	3.5 تحليل البيانات
23	3.5.1 التحليل الوصفي
24	3.5.2 التحليل الاستدلالي
24	3.5.3 معامل ارتباط بيرسون للعزوم
25	3.5.4 تحليل الانحدار في STATA
26	الفصل الرابع: عرض البيانات، التحليل، والتفسير
27	4.1 التحليل الوصفي
27	4.1.1 المعلومات الديموغرافية
30	4.1.2 الرضا الوظيفي
31	4.1.3 نية ترك العمل
34	4.3 تحليل الانحدار
37	4.4 ارتباط بيرسون بين المتغيرات
37	4.5 مناقشة النتائج
38	4.5.1 مناقشة الفرضية 3
39	4.5.2 مناقشة الفرضية 1 و 2
40	4.5.3 مناقشة الفرضية 4
42	الفصل الخامس: الخاتمة، التوصيات، والقيود
42	5.1 الخاتمة
43	5.2 التوصيات
45	5.3 القيود واقتراحات للدراسات المستقبلية

قائمة بالجدول

12	جدول 2.1: نظرية الدوافع والعوامل الوقائية لهيرزبرغ (Pardee, 1990)
25	جدول 3.1: تفسير معامل الارتباط (McDanail & Gates, 2006)
30	جدول 4.1: مستوى الرضا الوظيفي, نتائج المسح الميداني
33	جدول 4.2: نية ترك العمل, نتائج المسح الميداني
35	جدول 4.3: نظرة عامة على تحليل الانحدار
37	الجدول 4.4: ارتباط بيرسون بين المتغيرات

قائمة الاشكال

14	الشكل 2.1: نظرية هيرزبرغ: الدوافع والعوامل الوقائية
27	الشكل 4.1: توزيع العمر، نتائج المسح الميداني
28	الشكل 4.2: الجنس، نتائج المسح الميداني
28	الشكل 4.3: الحالة الاجتماعية، نتائج المسح الميداني
29	الشكل 4.4: الخبرة، نتائج المسح الميداني
32	الشكل 4.5: متوسط نسبة الرضا الوظيفي، نتائج المسح الميداني
34	الشكل 4.6: متوسط نسبة ترك العمل، نتائج المسح الميداني

المستخلص

تهدف هذه الرسالة إلى التحقق من مستوى رضا الموظفين عن عملهم ونيتهم في ترك وظائفهم فيما يتعلق بمنظمات القطاع الخاص في جدة، المملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى ذلك، تختبر هذه الدراسة تأثير العوامل الديموغرافية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية والخبرة) على نية ترك العمل.

استخدمت هذه الدراسة نظرية عوامل الصحة والدوافع لهيرزبرغ كإطار نظري، وتم استخدام استبيان عبر البريد الإلكتروني كمصدر رئيسي للبيانات. تم إرسال الاستبيان إلى جميع الموظفين البالغ عددهم 176 موظفًا، وقد استجاب 85 موظفًا وفقًا لذلك. علاوة على ذلك، ولتحليل المعلومات التي تم جمعها من خلال الاستبيان وتقديم أدلة ذات معنى، تم استخدام برنامج STATA كأداة إحصائية.

تم تحليل النتائج وعرضها فيما يتعلق بالتحليل الوصفي والاستنتاجي لتوفير معلومات واضحة وإرسال معلومات قيمة للقارئ.

تدعم النتائج الإطار النظري لدينا وتظهر بوضوح أن رضا الموظفين كمتغير مستقل واحد وعوامل الصحة والدوافع كمتغيرات تتبؤية منفصلة لها تأثير كبير على نية ترك العمل (المتغير التابع) بقيمة $p = 0.000$ ، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية عند جميع مستويات الدلالة 0.1 و 0.05 و 0.01.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

في هذا الفصل، سيتم مناقشة موضوع الدراسة بدءًا من نظرة عامة وصولًا إلى الأهداف البحثية المحددة لاستكشاف الفجوة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل في منظمات القطاع الخاص في جدة. يبدأ الفصل بمناقشة خلفية الدراسة، ثم يستمر بجدال حول أهمية الرضا الوظيفي. بعد ذلك، يتم وصف مشكلة البحث، وسرد الأسئلة البحثية الرئيسية وأهداف هذه الرسالة. وفي نهاية الفصل، يدرج الباحث أهمية الدراسة ونطاقها مع رسم تخطيطي يوضح جميع الفصول وعناوينها الفرعية. تركز هذه الرسالة على الرضا الوظيفي ونية ترك العمل كمحور رئيسي.

1.1 خلفية الدراسة

يُعتبر البشر كمورد أهم أصول أي منظمة، حيث إنه من المستحيل تقريبًا تشغيل أي منظمة أو شركة بدون موظفين (Steven and Mary, 2000). لذلك، يجب تحفيز الموظفين والتزامهم ورضاهم لتحقيق الأهداف أو النتائج المستهدفة. يُعتبر الموظفون المتحفزون والراضون أصولًا للمنظمة، حيث يؤدي رضا الموظفين إلى تحسين الأداء، والإنتاجية، والنتائج الأفضل، وزيادة التزام الموظفين (Locke, 1976). ولكن إذا كان الموظفون غير راضين عن وظائفهم، فهناك عواقب محتملة تؤثر مباشرة على إنتاجية وأداء الشركة. يُعتبر التغيب عن العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية، ورفاهية العمال، وترك العمل من النتائج الرئيسية لعدم رضا الموظفين عن وظائفهم (Jennifer and Gareth 1999).

عادة ما يتم مناقشة الرضا الوظيفي على أنه سلوك الموظفين المتعلق بوظائفهم، ويمكن تعريفه على أنه رد فعل الأشخاص تجاه وظائفهم؛ مشاعرهم وعواطفهم الناتجة عن تجاربهم على مدى فترة زمنية، مقارنةً بالنتائج الفعلية والنتائج المرجوة (Mosadeghrad, 2003b; in Mosadeghrsd and yarmohammadian, 2006). الرضا الوظيفي هو في الأساس تصور متراكم تجاه جانب محدد من الوظيفة الفعلية ومحيطها (Steven and Mary, 2000). علاوة على ذلك، يُعتبر الرضا الوظيفي السبب الرئيسي الذي يدفع الموظفين للتفكير في الاستقالة من وظائفهم الحالية (Moore, 2002). بالإضافة إلى ذلك، ناقش Misener et al. (1996) كيف أن الرضا الوظيفي يأخذ في الاعتبار عناصر الوظيفة الداخلية والخارجية، ويرتبط بالمزايا، والأجور، وظروف العمل، والترقيات، والممارسات التنظيمية، وبيئة العمل، والعلاقات مع زملاء العمل (Mosadeghrsd and yarmohammadian, 2006).

بالإضافة إلى ذلك، يجب مراعاة المسافة بين منطقة سكن الموظفين ومكان العمل لإرضائهم وتحفيزهم.

ننوي إجراء بحثنا حول رضا الموظفين ونية ترك العمل مع التركيز على أحد المفاهيم النظرية الأساسية التي قدمها فريدريك هيرزبرغ (نظرية الدوافع والعوامل الوقائية لهيرزبرغ) والتي تدرس رضا الموظفين عن العمل. اخترنا هذه النظرية لأن المؤلف يفصل بين العوامل التي تؤثر مباشرة على رضا الموظفين ويعطي فكرة محددة حول كيفية إرضاء الموظفين أو عدم رضاهم عن عناصر منفصلة. تقدم نظرية هيرزبرغ للدوافع والعوامل الوقائية تأثيرات أشكال معينة من جوانب العمل المتعلقة بالرضا الوظيفي. تؤكد نظرية هيرزبرغ على أن كل موظف داخل المنظمة لديه رغبات أو احتياجات منفصلة يمكن تصنيفها إلى احتياجات الدوافع واحتياجات العوامل الوقائية (Pardee, 1990).

احتياجات الدوافع، التي ترتبط بالعمل نفسه وبيئته (الإثارة والتحديات). تشمل جوانب العمل المتعلقة بكيفية تقدير المدير لجهد الموظف والمهام التي يؤديها الموظف، ومعنى المهام، والتطور المستقبلي، وكيفية تطوير المهام لفكرة الملكية، والمهام المثيرة للاهتمام، والاستقلالية في العمل، والمسؤولية التي تلبي احتياجات الدوافع.

احتياجات العوامل الوقائية، التي ترتبط بالبيئة المادية والمنظور العاطفي الذي يؤدي فيه الموظف واجباته (George and Jones, 1999). يمكن اعتبار هذه العوامل كوقاية من عدم الرضا الوظيفي. تشمل عناصر العمل كعوامل لسلوكيات الموظفين التي تتضمن الظروف المادية للعمل والمحيط الذي يشمل درجة الحرارة، والسلامة والنظافة، والأدوات والمعدات، وسياسات الشركة وآليات الإدارة، والأجور، والمزايا الإضافية، والعلاقات مع الموظفين الآخرين، وأمان الوظيفة التي تلبي احتياجات العوامل الوقائية.

1.2 أهمية رضا الموظفين

تُعد المملكة العربية السعودية واحدة من أسرع الاقتصادات نموًا في المنطقة، حيث يشكل قطاع الخدمات دورًا محوريًا في هذا النمو. يعتبر هذا القطاع من أهم الركائز الاقتصادية في المملكة، حيث يساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي ويوفر فرص عمل لآلاف من المواطنين والمقيمين. وتبرز مدينة جدة، كعاصمة اقتصادية وسياحية، كواحدة من أهم المدن التي تعكس تطور قطاع الخدمات في السعودية. تقع جدة على ساحل البحر الأحمر، مما يجعلها بوابة رئيسية للتجارة الدولية والسياحة. تتمتع المدينة ببنية تحتية متطورة تشمل ميناء جدة الإسلامي، الذي يُعد أحد أكبر الموانئ في المنطقة، ومطار الملك عبد العزيز الدولي، الذي يربط المملكة بالعالم. هذه العوامل جعلت من جدة مركزًا لوجستيًا مهمًا.

فلذلك قطاع الخدمات الآن واحدًا من أكثر المجالات ديناميكية وسرعة في جدة. يمكن وصفه بأنه جزء من الأنشطة التي تشمل الشركات والأفراد لإنتاج مخرجات على شكل خدمات بدلاً من السلع. يشمل هذا القطاع التعليم، والرعاية الصحية، والتجارة بالجملة والتجزئة، والنقل، والضيافة والسياحة، والتأمين والتمويل، والرعاية العامة، وغيرها، ويقدم خدمات تتطلب رأس مال طبيعي أقل ولكن عمالة بشرية أكثر. على الرغم من أن قطاع الخدمات يحتوي على خدمات غير ملموسة وملموسة، فإن الخدمات التي يمكن قياسها ورؤيتها وفهمها كمخرجات تُعتبر خدمات ملموسة، مثل (قص الشعر، خدمة سيارات الأجرة، التنظيف والتقديم). من ناحية أخرى، الخدمات التي يصعب قياس مخرجاتها (الابتسامة، حسن النية) تُعتبر خدمات غير ملموسة. الخصائص مثل عدم الملموسية، والتغير، والقابلية للتلف، والإنتاج والاستهلاك المتزامنين، وعدم القابلية للفصل، تميز قطاع الخدمات عن قطاعات التصنيع. في قطاع الخدمات، هناك تفاعل أكبر بين مقدم الخدمة ومنتقليها. يمكن تقديم الخدمة بعدة طرق، إما من خلال التفاعل وجهًا لوجه، أو عبر الهاتف، أو البريد الإلكتروني، أو عبر التطبيقات والمواقع الإلكترونية، ولكن بالنسبة لبعض الخدمات، يظل التفاعل وجهًا لوجه هو الخيار الوحيد.

تُعتبر خدمات التنظيف والتقديم (تحضير الأطعمة) من الخدمات التي تتطلب تفاعلاً عالياً بين العملاء والموظفين. تتضمن هذه الخدمات التعامل اليومي مع العملاء وتتطلب مهارات اجتماعية وصفات شخصية جيدة لإرضاء العملاء. يمكن للعامل في مجال الخدمات أن يؤدي عمله بأقصى طاقته إذا كان راضيًا عن وظيفته. في هذه الحالة، تكون مسؤولية المدير عن خلق بيئة عمل جيدة وفهم احتياجات الموظفين عوامل حيوية.

بالنظر إلى كل هذه العوامل، تركز هذه الرسالة على الشركات التي تعمل في مجال الخدمات بجدة. ولكي تتمكن هذه الشركات من تقديم خدمات عالية الجودة، تؤمن الإدارة بأن الموظفين يجب أن يكونوا راضين عن وظائفهم وملتزمين تجاه المنظمة، لأنه بدون التزام الموظفين ورضاهم، لا يمكن إنجاز أي شيء، ومن المستحيل تحقيق أهداف الشركات. لذلك، تحاول هذه الرسالة تقييم مستوى رضا الموظفين ونيتهم في ترك العمل في شركات القطاع الخاص التي تعمل في الخدمات بجدة.

1.3 بيان المشكلة

يُعتبر دوران العمل (Turnover) من الممارسات المكلفة التي توجد في العديد من المنظمات. نية ترك العمل هي نية سلوكية للاستقالة (Tett & Meyer، 1993). كما ناقشها Pullman و Iverson (2000)، فإن دوران العمل يشمل الانسحاب الطوعي وغير الطوعي من الوظيفة الحالية. بالإضافة إلى ذلك، أشاروا إلى أن دوران العمل يؤدي إلى مغادرة الموظفين للانضمام إلى شركات منافسة.

عندما يلاحظ الموظفون نقصاً في الدعم والتغذية الراجعة لعملهم، تزداد احتمالية فقدان الدافع، مما يؤدي إلى انخفاض أدائهم في وظائفهم. وعندما يكون الموظفون غير راضين عن بيئات عملهم وظروف العمل، فإنهم من غير المرجح أن يشعروا بالانتماء إلى الشركة ويبدأون في التفكير في ترك المنظمة. وفقاً لـ Steven و Mary (2000)، إذا لم يعجب الموظفون مكان عملهم، فمن المحتمل أن يقدموا خدمة سيئة للعملاء ويبدأون في التفكير في البحث عن وظيفة أخرى مناسبة.

تشمل بعض التكاليف المحتملة لممارسات دوران العمل فقدان المعرفة والخبرة، والإجازات غير المدفوعة، وتكاليف التعويض المباشر، وتكاليف التوظيف (Mitchell, 2001). لتقليل هذه المشكلات، يمكننا العثور على آليات وتقنيات مختلفة لإرضاء وتحفيز الموظفين، ولكن الخطوة الأولى هي دراسة الوضع الحالي ومستوى رضا الموظفين عن العمل. علاوة على ذلك، فإن فهم أسباب عدم الرضا الوظيفي وتنفيذ الأساليب والإجراءات التحفيزية تُعتبر قضايا حيوية. لذلك، فإن تقييم مستوى رضا الموظفين ونية ترك العمل لدى موظفي منظمات القطاع الخاص بجدة وربطها بالدراسات السابقة يمكن أن يساعدنا في سد الفجوة في الأدبيات السابقة.

1.4 أسئلة البحث

نظرية الدوافع والعوامل الوقائية لهيرزبرغ هي الإطار النظري لورقتنا البحثية، وبناءً على بيان المشكلة، فإن أسئلة البحث هي:

1. كيف تؤثر المتغيرات الديموغرافية على نية ترك العمل؟
2. ما هو مستوى رضا الموظفين عن العمل في منظمات القطاع الخاص بجدة التي تعمل في الخدمات؟
3. ما هو مستوى نية ترك العمل لدى موظفي منظمات القطاع الخاص بجدة التي تعمل في الخدمات؟

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من هذه الرسالة هو تقييم رضا الموظفين ونية ترك العمل لدى موظفي منظمات القطاع الخاص بجدة التي تعمل في الخدمات وربط كيفية تأثير العوامل الوقائية والدوافع على رضا الموظفين عن العمل. بالإضافة إلى ذلك، تحاول الدراسة فهم دور رضا الموظفين عن العمل في نية ترك العمل.

1.6 أهمية الدراسة

ستوفر هذه البحث الفوائد التالية:

1. يأمل الباحثون أن تكون هذه الدراسة مصدرًا قيمًا لأدلة مادية لأبحاث مستقبلية تتعلق بهذا الموضوع.
2. توفر معلومات قيمة وجهًا كبيرًا لإدارة الشركات في فهم العوامل المحددة لرضا الموظفين ونيتهم في ترك العمل.
4. تزيد من معرفة الباحث وفهمه فيما يتعلق برضا الموظفين ونيتهم في ترك العمل.

1.7 نطاق الدراسة

يركز هذا البحث على فحص مستوى رضا الموظفين ودوران العمل لدى موظفي منظمات القطاع الخاص بجدة التي تعمل في الخدمات. استخدمنا نظرية الدوافع والعوامل الوقائية لهيرزبرغ كإطار نظري. لتقييم الممارسات ومستوى التفكير تجاه الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، قمنا بجمع المعلومات من خلال استبيان.

1.8 تنظيم الدراسة

تشتمل هذه الرسالة خمسة فصول. الفصل الأول هو المقدمة، والذي يتضمن خلفية الدراسة، أهمية رضا الموظفين في قطاع الخدمات، بيان المشكلة، الأهداف العامة والخاصة، وأهمية الدراسة ونطاقها. الفصل الثاني يتضمن مراجعة الأدبيات، التي تناقش بإيجاز مفاهيم ونظريات رضا الموظفين ونية ترك العمل. الفصل الثالث يصف المنهجية فيما يتعلق بتصميم البحث، الإجراءات، مصادر البيانات وتقنيات أخذ العينات. الفصل الرابع يحتوي على عرض وتفسير البيانات التي تم جمعها، تقديرات وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات بعد استخدام الأدوات الإحصائية والبرمجيات، ويختتم الفصل بمناقشة النتائج. الفصل السادس ينهي الدراسة بالاستنتاجات والتوصيات التي قدمها الباحث.

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات

يحتوي هذا الفصل على النظريات والأدبيات ذات الصلة بأسئلة البحث الخاصة بنا، بالإضافة إلى آراء وحجج العديد من الباحثين والمؤلفين فيما يتعلق بموضوعات مختلفة في الرضا الوظيفي ونية ترك العمل.

2.1 الرضا الوظيفي

يشير الرضا الوظيفي عادةً إلى الشعور بالسعادة تجاه الوظيفة وخصائصها مثل الأجر، بيئة العمل، المرونة، الزملاء، المشرفين، إلخ. عرّف Hoppock (as cited in Zhou, 2009) الرضا الوظيفي على أنه كيفية تفكير العمال في العمل وبيئة العمل من الناحية النفسية والجسدية وكيفية تفاعلهم مع ظروف عملهم. وصف Bradley and Brian (2003) رضا الموظفين عن العمل على أنه السعادة والسرور الذي يستمدّه الفرد من وظيفته. وفقًا لـ (Spector, 1997)، يرتبط رضا الموظفين عن العمل بالطريقة التي يفكر بها الناس ويشعرون تجاه وظائفهم، ومدى حبهم أو كرههم لها. وصف Calvo-Salguero *et al.* (2010) الرضا الوظيفي بطريقة مماثلة على أنه مدى حب الفرد أو كرهه لوظيفته الحالية.

ساعدت نظرية ماسلو بشكل كبير في تطوير وتصوير نظريات الرضا الوظيفي من وجهة نظر التطبيق الضروري (Kuhlen, 1963). وصف Dunnette and Locke (1976) الرضا الوظيفي على أنه الفكرة السارة أو التصور الإيجابي المستمد من تجارب العمل، وتظهر هذه المشاعر الإيجابية عندما يتم تحقيق قيم العمل الأساسية للفرد وتتوافق مع احتياجاته. يؤكد Hussami (2008) أن الرضا وعدم الرضا الوظيفي يعتمدان على توقعات الموظفين من العمل، وقد وجد العديد من المؤلفين أن هذه المشاعر تجاه العمل تتأثر بالعديد من العوامل المؤثرة مثل الدخل، بيئة العمل، الاستقلالية، العلاقات مع الزملاء، والالتزام التنظيمي. وفقًا لـ Schermerhorn (1993, as cited in Harouna, 2006) فإن الرضا الوظيفي هو مزيج من العناصر المتعلقة بالعاطفة والمعتقدات تجاه جوانب مختلفة من ظروف العمل مثل المكانة، الإشراف، التواصل، محتوى الوظيفة، الراتب والأجور، الترقيات، بيئة العمل، والهيكل التنظيمي. وقد تم اعتبار هذه العوامل المؤثرة على أنها أبعاد متنوعة للوظيفة (Namara, n.d., as cited in Luddy, 2005).

اعتبر Cherrington (1994) الرضا الوظيفي على أنه مفهومان مختلفان: الرضا الجانبي والتفكير العام في الوظيفة. وصف Lagace *et al.* (1993) الرضا الوظيفي على أنه بناء معقد ومتعدد الأوجه لأن سرعة وطريقة إدراك الرضا تختلف بين كل فرد. بالإضافة إلى ذلك، أشار Smith *et al.*

(1969) إلى بعض الجوانب المألوفة للرضا الوظيفي، والتي تشمل الرضا الناتج عن الأجر، فرص النمو، الزملاء، أسلوب الإدارة، والوظيفة نفسها. يمكن أن يكون رضا الموظفين منخفضاً أو مرتفعاً بناءً على جوانب أو مكونات مختلفة للعمل الفعلي (Johns, 1988; referred to in Luddy, 2005).

أكد Cherrington (1994) أن الرضا وعدم الرضا الوظيفي هو شعور شامل لدى الموظفين يعتمد على قوة وسمعة العوامل المتعلقة بالإيجابية والسلبية في التجربة. وأوضح كذلك أن التجربة الإيجابية تشير إلى الزملاء الودودين، المكافآت المالية الجيدة، المشرفين المتعاطفين والمهتمين، والوظائف الجذابة، بينما تشير التجربة السلبية إلى المكافآت المالية المنخفضة، الوظائف الأقل تحفيزاً، والانتقادات.

من خلال التعريفات والآراء المختلفة، يمكننا أن نستنتج أن الرضا وعدم الرضا الوظيفي هو شعور ومواقف ومعتقدات حول وظيفة الموظفين، سواء كانوا يحبون أو يكرهون وظائفهم. يمكن أن تكون هذه المشاعر متعلقة بجوانب وأبعاد مختلفة من الوظيفة، أو يمكن أن تكون شعوراً تراكمياً ككل. علاوة على ذلك، ناقش Pestonejee (كما ورد في Olusegun, 2013) أن رضا الوظيفة يمكن وصفه أو النظر إليه على أنه إطار لعواطف الموظفين مع أربعة أجزاء مختلفة، وهي موضحة أدناه:

1. **طبيعة الوظيفة:** مثل كونها مملة أو مثيرة للاهتمام، ساعات العمل، الأصدقاء والزملاء، فرص الترقية والتقدم، المهام القابلة للتحقيق، ظروف العمل، والتقنيات والمعدات.
2. **التحكم التنظيمي والإشراف:** الرعاية، المشاركة، الحوافز، العقوبات، المدح والانتقاد، قواعد الإجازات والمحسوبية.
3. **التفاعلات الاجتماعية:** من حيث الزملاء والشركاء، المواقف تجاه الزملاء داخل وخارج المنظمة، القدرة على التواصل والحوار.
4. **التكيف الشخصي:** من حيث الحالة العاطفية، الجسدية، والعقلية للموظفين.

2.2 محددات الرضا الوظيفي

ما هي أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي؟ حاول العديد من الباحثين مثل Javed, Balouch (2005) and Hassan (2014), Harouna (2006), Singh and Jain (2013), Luddy وغيرهم الإجابة على هذا السؤال بطرق مختلفة، مقدّمين العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

وفقًا لـ George and Jones (1999)، هناك درجات مختلفة من رضا الموظفين عن العمل، وهي: الشخصية، القيم، ظروف العمل، والتأثيرات الاجتماعية.

2.2.1 المتغيرات الشخصية

تشمل المتغيرات الشخصية للرضا الوظيفي الشخصية، التوقعات، العمر، التعليم، والاختلافات بين الجنسين (Singh & Jain, 2013). تشير شخصية الموظف إلى كيفية شعوره وتخيله وتصرفه تجاه العمل، وهي تبقى لفترة زمنية طويلة. يمكن أن تكون المشاعر والأفكار حول الوظيفة سلبية أو إيجابية، وهي تتأثر بشخصية الفرد. يقترح نموذج "الخمس الكبار" للشخصية أن الموظف الذي يتمتع بمستوى عالٍ من الانبساطية يكون لديه درجة أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بموظف يتمتع بمستوى منخفض من هذه السمة (George and Jones, 1999).

تشير دراسات مختلفة حول الرضا الوظيفي إلى أن الجنس يمكن أن يؤثر على درجة رضا الموظفين (Harouna, 2006). تشير النتائج إلى أن الموظفين الذكور لديهم رضا أعلى بشأن الأجر والمكافآت مقارنة بالإناث، بينما تتمتع الإناث بدرجة أعلى من الرضا بشأن أصدقاء العمل مقارنة بالذكور. كما ينخفض رضا الموظفين عندما لا يتم تلبية توقعاتهم (Tang and Talpade, 1999; Ronin, 1978;) (as referred in Ludy, 2005). تشير بعض النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي ومستوى التعليم لدى الموظفين، وعلاقة سلبية مع العمر (Griffin, Dunbar and McGill, 1978;) (Buzawa, 1984; as cited in Harouna, 2006). لذلك، فإن المتغيرات الشخصية مثل الشخصية، الجنس، العمر، مستوى التعليم، والتوقعات الشخصية لها علاقة كبيرة بالرضا الوظيفي.

2.2.2 قيم العمل

عرّف George and Jones (1999) قيم العمل على أنها المعتقدات والآراء حول العمل، حيث تتأثر درجة رضا الموظفين عن العمل بمعتقداتهم وآرائهم التي تعكس ما يتوقعون من الوظيفة وكيف يتصرفون في العمل. ناقشوا أيضًا بعدد لقيم العمل:

1. **قيم العمل الجوهرية:** وتشمل تعلم أشياء جديدة، العمل المثير والمليء بالتحديات، المساهمات، الإبداع، تحقيق الإمكانيات الكاملة، المسؤولية، والاستقلالية.

2. **قيم العمل الخارجية:** وتتعلق بالأجر المرتفع، مزايا الوظيفة، الأمان الوظيفي، المكانة الاجتماعية، العلاقات الاجتماعية، وقت العائلة، وهواياتهم كسمات لرضا الموظفين عن العمل.

عادة ما يكون الموظفون في المناصب العليا راضين إذا كان العمل مليئاً بالتحديات والإبداع ويتضمن مسؤوليات أكبر، بينما يكون الموظفون في المستويات الدنيا راضين إذا كان الأجر جيداً، وتتوفر مزايا الوظيفة والأمان الوظيفي، والمرونة.

2.2.3 بيئة العمل والظروف

ناقش العديد من الباحثين بعدين واسعين لبيئة العمل. الأول يتعلق بالعمل وخصائصه مثل طريقة تنفيذ وإكمال المهام، التدريب على العمل، والتحكم الذاتي في الأنشطة المتعلقة بالعمل، الشعور بالإنجاز والقيمة الجوهرية للعمل. البعد الثاني يتعلق بالسياق الذي يتكون من الظروف المادية والاجتماعية للعمل (Raziq and Maulabakhsh, 2015). أشار Herzberg (1968) إلى أن جو العمل يُعد عاملاً محدداً لرضا الموظفين وعدم رضاهم. ناقش George and Jones (1999) أهمية ظروف العمل (المادية والاجتماعية) في رضا الموظفين عن العمل. وأوضحوا كذلك أن التوافق بين الموظف والوظيفة (مدى اهتمامهم أو مللهم)، تفاعلات الموظفين (مع العملاء، الرؤوسين، المشرفين)، البيئة المحيطة التي يعملون فيها (مستوى الضوضاء، الازدحام، درجة الحرارة)، وكيفية تعامل المنظمة مع موظفيها (ساعات العمل، المكافآت والحوافز، المكافآت والعقوبات، المعاملة والإنصاف) هي عوامل حاسمة لفهم رضا الموظفين.

تشمل ظروف العمل مثل المواد والتقنيات المستخدمة، أسلوب العمل، الأمان، مساحة العمل، نظافة مكان العمل والمراحيض، والتي توفر مشاعر إيجابية، أماناً، وإلهاماً (Singh and Jain, 2013). ترتبط بيئة العمل والظروف ارتباطاً مباشراً بأداء العمل والنتائج، فكلما كانت بيئة العمل إيجابية، كانت النتائج أفضل (Javed, Balouch and Hassan, 2014).

2.2.4 التأثيرات الاجتماعية

يتأثر رضا الموظفين غالباً بالتأثيرات الاجتماعية مثل الزملاء، المجموعات التي ينتمي إليها الموظف، الثقافة التنظيمية، والعلاقات مع المشرفين. الزملاء دائماً ما يكونون حاضرين في العمل، يؤدون مهاماً مشابهة ولديهم قواسم مشتركة مثل الخلفية التعليمية، وهم عامل حاسم في التأثير على رضا الموظفين (George and Jones, 1999). أشار Fiedler *et al.* (1977) إلى قرب الزملاء كأصدقاء، والترحيب والولاء بين الموظفين أنه عامل للرضا الوظيفي. وجد Lin and Lin (2011) في بحثهم أن هناك فكرة إيجابية فيما يتعلق بالعلاقات بين الزملاء ورضا الموظفين؛ حيث تؤدي العلاقات الأفضل بين الزملاء إلى رضا وظيفي أعلى.

تؤثر مجموعة العمل أيضًا على رضا الموظفين. غالبًا ما يكون الناس راضين إذا كانت مجموعة العمل تفاعلية، متجاوبة، متعاونة، ويحترم أفرادها بعضهم البعض. علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي كبير للعمل الجماعي على رضا الموظفين وإنتاجيتهم (Shujaat, Manzoor and Syed, 2014).

ناقش Deshpande and Webster (1989، ص.4) الثقافة التنظيمية على أنها "نمط القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الأفراد على فهم كيفية عمل المنظمة وبالتالي توفر لهم معايير للسلوك داخل المنظمة". لذلك، إذا كانت هناك قيم مشتركة للمساعدة المتبادلة والاحترام المتبادل بين الزملاء، فقد يساعد ذلك على تحسين أداء المنظمة ورضا الموظفين.

باختصار، لا يتم تحديد رضا الموظفين عن العمل بعامل واحد فقط، بل يتم تحديده من خلال مجموعة من العوامل المختلفة مثل المتغيرات الشخصية التي تشمل الشخصية، الجنس، العمر، التعليم، قيم العمل الخارجية والداخلية، بيئة العمل، والتأثيرات الاجتماعية مثل الزملاء، المشرفين، الثقافة التنظيمية، ومجموعات العمل.

2.3 نظرة عامة على نظريات الرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات المؤثرة حول الرضا الوظيفي مثل نموذج الجوانب للرضا الوظيفي، نموذج التباين للرضا الوظيفي، نظرية الحالة الثابتة، ونظرية الدوافع والعوامل الوقائية لهيرزبرغ. وقد حاول العديد من العلماء تفسيرها بطرق مختلفة. في هذا الموضوع، نقدم رؤى مختصرة عن هذه النظريات إلى جانب الانتقادات الموجهة لها، لأن هذه النظريات ضرورية لفهم مفاهيم الرضا الوظيفي. وسنركز بشكل أكبر على نظرية الدوافع والعوامل الصحية لهيرزبرغ لأنها الإطار النظري لرسالة الماجستير الخاصة بنا.

2.3.1 نموذج الجوانب للرضا الوظيفي

اعتبر Cherrington (1994) الرضا الوظيفي على أنه مفهومان مختلفان: الرضا الجانبي والرضا العام عن الوظيفة. وصف Lagace *et al.* (1993) الرضا الوظيفي على أنه بناء معقد ومتعدد الأوجه لأن تصورات الناس تجاه الرضا تختلف. وأشار Smith *et al.* (1969) إلى بعض الجوانب المنتظمة للرضا الوظيفي المرتبطة بالرضا عن الراتب، التوقعات والفرص في الترقية، التوقعات من المشرفين، الزملاء، والوظيفة نفسها. يمكن أن يكون لدى الموظفين درجات مختلفة من الرضا فيما يتعلق بجوانب أو سمات مختلفة للعمل (Johns, 1988; cited in Luddy, 2005). يرى بعض الموظفين أن الأجر

والمكافآت المالية هي العامل الأكثر أهمية للرضا، بينما يفضل آخرون الترقّيات والفرص والعوامل الأخرى المذكورة أعلاه لتحديد درجة رضاهم عن العمل.

ومع ذلك، غالبًا ما يكون من الصعب تحديد مدى رضا الناس أكثر أو أقل عن كل جانب من جوانب العمل، وفي بعض الأحيان لا يكون جانب معين هو الذي يحدد الرضا، بل مجموعة من الجوانب المختلفة.

2.3.2 نموذج التباين للرضا الوظيفي

وصف Locke (1969) و Oliver (1981) التباين على أنه اختلاف وإع بين المعيار المقبول أو الراحة وفهم الموظفين للإنجاز في نفس العنصر. قد تنشأ هذه المعايير من الضغوط الاجتماعية، الطموحات أو من الفرص أو من الطلبات القصوى أو من أي حافز أو من التحيز (Micholas, 1985). يؤكد George and Jones (1999) أن نموذج التباين للرضا الوظيفي يساعد في تحديد مدى رضا الموظفين عن العمل، حيث يميل الناس إلى مقارنة عملهم بوظيفة مثالية. وهم يصفون الوظيفة المثالية على أنها ما يعتقد الموظفون أن العمل يجب أن يكون عليه، توقعاتهم، ومطالبهم المتوقعة من العمل، وما يفكرون فيه بشأن وظيفتهم السابقة. ويقول هذا النموذج أنه عندما تكون توقعات الموظفين عالية تجاه وظيفتهم المثالية ولا يتم تحقيق هذه التوقعات، فإن الموظفين يصبحون غير راضين.

العيب الرئيسي لهذه النظرية هو أن المعيار أو القيمة المتصورة والوظيفة الحالية والوظيفة المثالية يجب أن تكون قابلة للقياس بشكل متطابق، ومع مرور الوقت والخبرات، قد تتغير هذه المعايير من خلال التعديلات الداخلية والعمليات الخارجية (Jiang, Klein and Saunders, 2012).

2.3.3 نظرية الحالة الثابتة

قدم George and Jones (1999) رؤى حول نظرية الحالة الثابتة، وتقترح هذه النظرية أن الموظفين لديهم خصائص نموذجية ودرجة من الرضا الوظيفي تسمى "الحالة الثابتة" أو مستوى الاستقرار، وتعتمد هذه الحالة أو المستوى على مواقف وأحداث مختلفة في العمل قد تغير هذه الحالة مؤقتًا، ولكن الموظفين يعودون في النهاية إلى مستوى التوازن لديهم. على سبيل المثال، قد يؤدي زيادة الراتب بنسبة 10% إلى زيادة الرضا مؤقتًا، ولكنه يعود في النهاية إلى مستوى التوازن بعد فترة معينة، مثل زيادة أسعار البقالة في السوق. إذا كان هناك تحسن مؤقت في الرضا نتيجة تغييرات في الراتب، المناصب، أو بيئة العمل، فما الفائدة من ذلك؟ وقد وجد العديد من الباحثين أن مستوى الرضا الوظيفي مستقر إلى حد ما مع مرور الوقت والمواقف (Bowling, Beehr, Wanger and Libkuman, 2005). قد تكون هذه طبيعة

بشرية حيث لا يكون الناس راضين بنفس المستوى دائماً، وإذا زادت هذه المستويات مؤقتاً، فإنها تعود في النهاية إلى مستوى التوازن مع مرور الوقت والمواقف.

التحديات الرئيسية لهذه النظرية هي أنه من الصعب فهم ما إذا كانت التغييرات تخلق تأثيراً مؤقتاً أو طويل الأمد، وأنه من المكلف تغيير المواقف مراراً وتكراراً، خاصة إذا كان لها تأثير معدوم مع مرور الوقت.

2.3.4 نظرية الدوافع والعوامل الوقائية لهيرزبرغ

تُعتبر نظرية الدوافع والعوامل الوقائية لهيرزبرغ النظرية الأساسية لرسالة الماجستير هذه. ليس لأن النظريات الأخرى تحتوي على انتقادات؛ في الواقع، قد تكون نظرية هيرزبرغ هي الأكثر نقاشاً وانتقاداً مقارنة بالنظريات الأخرى. ننوي استخدام هذه النظرية لأنها تفصل بين جوانب مختلفة من الرضا الوظيفي إلى فئتين: عوامل الدوافع التي يمكن أن تؤدي إلى الرضا، ولكن في حالة غيابها لا تؤدي إلى عدم الرضا، والعوامل الوقائية التي يؤدي وجودها إلى القضاء على عدم الرضا ولكنها لا تضيف إلى الرضا.

نشر Hertzberg تحليلاً للمشاعر في عام 1959 حيث طلب من محترفين من شركات مختلفة وصف معرفتهم بالوظيفة، مشاعرهم تجاه العمل، وتجاربهم المتعلقة بالعمل، ووجد أن الإجابات المتعلقة بالمشاعر الجيدة كانت مرتبطة بشكل عام بجوانب العمل (عوامل الدوافع)، بينما كانت الإجابات المتعلقة بالمشاعر السلبية مرتبطة ببيئة العمل (عوامل وقائية) (Teck-Hong and Waheed, 2011). علاوة على ذلك، أضاف هيرزبرغ أنه عندما يتم تلبية العوامل الوقائية، فإنها تميل إلى القضاء على عدم الرضا ولكنها لا تضيف إلى الرضا، وبالمثل، يمكن أن تؤدي جوانب الدوافع إلى رضا الموظفين عن العمل، ولكن غيابها لا يؤدي إلى عدم الرضا (Chien, 2013). لذلك، استنتج هيرزبرغ أن الرضا وعدم الرضا الوظيفي هما نتاج سببين مختلفين: الأول هو عوامل الدوافع التي يمكن أن تُرضي، والثاني هو العوامل الوقائية (التي يمكن أن تُسبب عدم الرضا) (Pardee, 1990).

جدول 2.1: نظرية الدوافع والعوامل الوقائية لهيرزبرغ (Pardee, 1990)

عدم رضا الموظفين (عوامل وقائية)	رضا الموظفين (الدوافع)
سياسة الشركة	الإنجاز
الإشراف	التقدير
ظروف العمل	العمل نفسه
العلاقات الشخصية	المسؤولية
الراتب	التقدم
الحالة الاجتماعية	النمو
الأمان الوظيفي	
الحياة الشخصية	

وفقاً لهيرزبرغ (1966) كما ورد في (Pardee, 1990)، فإن العوامل الوقائية لا يمكنها تحفيز الموظفين، وعندما تُستخدم العوامل الوقائية لتحفيز الموظفين، يمكن أن تخلق تأثيرات سلبية على المدى الطويل. وأضاف أن البيئات الوقائية تمنع الشعور بعدم السعادة تجاه العمل والقضايا المرتبطة به. ومع ذلك، لا يمكنها توجيه الشخص إلى أبعد من تغيير طفيف في عدم السعادة، حيث يتطلب الشعور بالرضا والسعادة تطوراً عاطفياً معيناً.

التفسير التقليدي للسعادة في العمل يعتبر الرضا وعدم الرضا كمنقطتين متقابلتين في نطاق واحد، مما يعني أن العمال إما راضون أو غير راضين عن العمل. لكن هيرزبرغ اقترح أن عدم الرضا والرضا يرتبطان بسمات مختلفة تبدأ من نقطة واحدة قد تكون الرضا إلى الشعور الطبيعي ثم إلى عدم الشعور بعدم الرضا ((George and Jones, 1999)). قال Hersey and Blanchard (1982)، كما ورد في (Pardee, 1990)، إنه عندما يتم تلبية العوامل الوقائية، فإنها تميل إلى إزالة عدم الرضا، ولكن القيود المرتبطة بالعمل تضيق القليل جداً لتحفيز الموظفين لتحقيق أداء أفضل أو زيادة القدرة.

حدد هيرزبرغ، كما ورد في (Pardee, 1990)، وقارن بين ديناميكيات العوامل الوقائية والدوافع. وفقاً لهيرزبرغ، كما ورد في (Pardee, 1990، ص. 7)، تشمل ديناميكيات العوامل الوقائية ما يلي:

1. هناك مصادر لا تنتهي للألم في البيئة (العملية)، والأساس النفسي لعوامل الصحة هو تجنب الألم الناتج عن هذه البيئات.

2. التحسينات في عوامل الصحة لها تأثيرات قصيرة المدى.

3. الاحتياجات الوقائية دورية بطبيعتها ولديها نقطة صفر متصاعدة.

4. لا يوجد استجابة نهائية للاحتياجات الوقائية.

أما ديناميكيات الدوافع، كما ورد في (Pardee, 1990، ص. 8)، فتشمل ما يلي:

1. المحفز للدوافع هو الحاجة إلى النمو الشخصي.

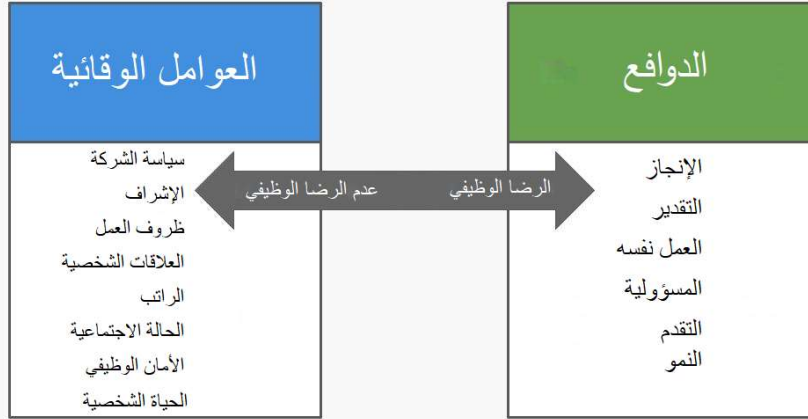
2. هناك مصادر محدودة لرضا الدوافع، وهذه التحسينات لها تأثيرات طويلة المدى.

3. عوامل الدوافع تراكمية بطبيعتها ولديها نقطة صفر غير متصاعدة.

4. هناك إجابات لاحتياجات الدوافع.

يوضح الشكل أدناه نظرة عامة على نظرية الدوافع والعوامل الوقائية لهيرزبرغ.

نظرية هيرزبرغ: الدوافع والعوامل الوقائية



الشكل 2.1: نظرية هيرزبرغ: الدوافع والعوامل الوقائية

الانتقادات:

1. يجادل House and Wigdor (1967) بأنه من الصعب فصل ما إذا كانت العوامل هي عوامل الوقاية أو دوافع، كما أنه من الصعب اختبارها لأنها أحيانًا تظهر طبيعة مزدوجة وتختلف بين الأشخاص.

2. قال Vroom (1964) إن تقنية الحوادث الحرجة التي استخدمها هيرزبرغ ليست كافية لاختبار هذه الفرضية بشكل كافٍ.

3. أشار House and Wigdor (1967) إلى أن مفهوم هيرزبرغ ليس مقيدًا بالمنهج فحسب، بل إنه مليء أيضًا بالعيوب الإجرائية، وهو غير متسق مع الأبحاث السابقة.

4. انتقد Ewen (1964)، كما ورد في House and Wigdor (1967)، النظرية لأنها لا تأخذ في الاعتبار الرضا العام.

الفرضية 1: إذا كان الموظفون راضين عن العوامل الوقائية، فإن ذلك يقلل من عدم رضا الموظفين ويقلل من نيتهم في ترك العمل.

الفرضية 2: إذا تم تلبية العوامل الوقائية، فإن ذلك يزيد من رضا الموظفين، مما يقلل من نيتهم في ترك العمل.

2.4 عواقب الرضا الوظيفي

في القسم السابق، ناقشنا نظريات مختلفة حول الرضا الوظيفي إلى جانب عيوبها وكيف تؤثر العوامل المختلفة على رضا الموظفين. يطرح السؤال: ماذا يحدث إذا كان الموظفون غير راضين؟ لذلك، في هذا القسم نقدم مناقشة موجزة حول العواقب المحتملة للرضا الوظيفي مثل أداء العمل، التغيب، سلوك المواطنة التنظيمية، ورفاهية العمال ودوران العمل.

2.4.1 أداء العمل

هناك اعتقاد واسع النطاق بوجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وأداء العمل، مما يعني أنه عندما يكون العمال أكثر رضا عن وظائفهم، فإن أداء الموظفين يتحسن. ومع ذلك، تظهر الدراسات أن هذا قد لا يكون الحال دائمًا. هناك علاقة إيجابية ضعيفة بينهما، حيث تظهر الدراسات زيادة بنسبة 2 إلى 3% فقط (George and Jones, 1999). كما تظهر الدراسات الحديثة أن الرضا الوظيفي قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء الفردي. ويذكر Luthans (1998)، كما ورد في (Aziri, 2011)، أن هناك العديد من الجدالات حول ما إذا كان أداء العمل يؤدي إلى الرضا أو العكس.

2.4.2 التغيب

قد يكون تغيب الموظفين مكلفًا للمنظمات، ويظل تقليل هذا السلوك تحديًا دائمًا للمنظمة. وقد يكون زيادة رضا الموظفين عن العمل أحد الطرق لتقليل التغيب (Aziri, 2011). عادة ما يتغيب الأشخاص لأسباب مختلفة مثل المرض، المسؤوليات العائلية، ظروف المرور، وأحيانًا مزاج الأشخاص. ذكر (Pizam and Thornburg, 2000) أن التوتر وظروف العمل السيئة تميل إلى زيادة التغيب. ناقش (Singh and Jain, 2013) أن العمال غير الراضين لديهم معدلات أعلى من التغيب، بينما يميل الموظفون الراضون إلى تجنب التغيب إذا كانت الظروف قابلة للتجنب. التغيب دائمًا ما يكون مكلفًا للمنظمات، لذا يجب أن تأخذ في الاعتبار رضا الموظفين أيضًا.

2.4.3 الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي هو مشاعر ومعتقدات الموظفين تجاه المنظمة، مثل مدى سعادة الموظفين لكونهم جزءًا من المنظمة، وامتلاك مشاعر إيجابية ومعتقدات جيدة تجاهها. يشير الالتزام التنظيمي إلى القيام بما هو جيد للمنظمة. وجد باحثون مثل Bateman and Strasser (1984) and Johnston *et al.* (1990) أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في بيئات تنظيمية مختلفة.

وهذا يعني أنه إذا كان الموظفون راضين عن وظائفهم، فإنهم يميلون إلى أن يصبحوا أكثر تقاناً في تحقيق أهداف المنظمة.

2.4.5 دوران العمل

عرّف George and Jones (1999) دوران العمل على أنه مغادرة دائمة للعامل من المنظمة، وهناك علاقة ضعيفة إلى متوسطة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل؛ فكلما زاد الرضا الوظيفي، قلّ دوران العمل. صحيح أن الناس لا يلتزمون دائماً بنفس الوظيفة ونفس مكان العمل. عاجلاً أم آجلاً، يغير الناس وظائفهم أو يتركون المنظمة، وقد يتأثر ذلك بالعديد من العوامل مثل الأجر والمكافآت المالية الأفضل، فرص الترقية والنمو، ظروف العمل الأفضل، وما إلى ذلك. ومن بين هذه العوامل، يُعتبر الرضا الوظيفي أيضاً أحد الأسباب الرئيسية لدوران العمل.

نكر Beadles *et al.* (2000) and Watrous *et al.* (2006) أن دوران الموظفين قد يكون إما وظيفياً أو غير وظيفي. إذا كان المغادرون قد أدوا بشكل سيئ، فإن الدوران يكون وظيفياً، وقد يتم بدؤه من قبل صاحب العمل. أما إذا كانوا قد أدوا بشكل جيد، فإن الدوران يكون غير وظيفي. قد يكون ذلك بسبب أسباب شخصية للموظفين لترك المنظمة. في كلتا الحالتين، يحد دوران العمل من أداء المنظمة وليس جيداً لأي منظمة.

2.5 نية ترك العمل

دوران العمل ونية ترك العمل ليسا مصطلحين متطابقين تماماً. كما نوقش في الجزء السابق، يشير دوران العمل إلى مغادرة الموظفين للمنظمة. من ناحية أخرى، تشير نية ترك العمل إلى استعداد الموظف لمغادرة المنظمة. ليس بالضرورة أن يترك الموظف بشكل مؤكد. لذلك، يمكن قياس الدوران الفعلي أيضاً من خلال تحليل بناء قياس الدوران (Price, 2001).

وفقاً لـ Mahdi *et al.* (2012)، تشير نية ترك العمل بشكل عام إلى الاحتمالية المتصورة لدى الموظف للبقاء أو مغادرة المنظمة التي يعمل فيها. ناقش Tett and Meyer (1993) نية ترك العمل على أنها استعداد متعمد وثابت لترك العمل، وترتبط بفترة زمنية محددة للتفكير في ترك الوظيفة أو البحث عن عمل بديل. أشار Moore (2001) إلى أن الرضا الوظيفي يُعتبر من العناصر الرئيسية التي تؤثر على نية الموظفين في ترك وظائفهم. أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة سلبية كبيرة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل (Mahdi *et al.* (2012), Javed, Balouch and Hassan (2014).

Anwar and Shukur (2015). هذا يعني أن الموظفين الغير راضين من المتوقع أن يتركوا وظائفهم أكثر من الموظفين الراضين، ولكن العلاقة بين هذين المؤشرين ليست قوية (Alsemeri, 2016).

أظهرت العديد من الدراسات أن جوانب مختلفة من الرضا الوظيفي قد تدفع العمال إلى نية ترك العمل. وجد Munn *et al.* (1996) أن مساعدة المشرفين هي العامل الأكثر أهمية في الرضا الوظيفي والنية في الاستقالة من العمل. يمكن أن ترتبط نية ترك العمل بمتغيرات مختلفة مثل التعويضات، المكافآت، التوتر، البيئة، التدريب، وفرص التقدم الوظيفي. يمكن أن يكون دوران الموظفين مكلفاً للمنظمة لأنه غالباً ما يتطلب تكاليف ووقتاً لتدريب، اختيار، وتوظيف موظفين جدد (Anwar and Shukur, 2015). لذلك، من المهم للمنظمة أن يكون لديها تخطيط طويل الأمد وسياسات تنفيذ مناسبة لضمان رضا الموظفين وتقليل نية ترك العمل.

2.6 أنواع دوران الموظفين

يمكن تصنيف نية ترك العمل إلى فئتين رئيسيتين نلاحظهما عملياً في أي منظمة، وقد ناقش العديد من الباحثين هذه الفئات. هما: الدوران الطوعي والدوران غير الطوعي.

2.6.1 الدوران الطوعي

يحدث الدوران الطوعي عندما يقرر الموظفون إنهاء علاقتهم مع صاحب العمل لأسباب شخصية مثل تغيير المسار الوظيفي، العثور على وظيفة أفضل، تحسين ظروف العمل والخبرة، سوء العلاقة مع المشرف، الأجر المنخفض، إلخ (Gomez-Mejia and Wiseman, 1997). عادةً ما يلجأ الموظفون إلى الدوران الطوعي إذا كانوا غير راضين عن جانب واحد أو أكثر من جوانب الوظيفة أو إذا وجدوا فرصاً أفضل في مكان آخر. لذلك، أضاف Sims (2007) أن الدوران الطوعي يحدث عندما يقرر الموظفون ترك وظائفهم بمحض إرادتهم.

2.6.2 الدوران غير الطوعي

الدوران غير الطوعي هو عكس الدوران الطوعي. يحدث عندما يقرر صاحب العمل أو الإدارة إنهاء العلاقة مع الموظف لأسباب مختلفة مثل الضرورة الاقتصادية، الفائض في القوى العاملة، الأداء الضعيف، أو عدم التوافق (Gomez-Mejia and Wiseman, 1997). الدوران غير الطوعي يكون ضد رغبة الموظفين ويتم بدؤه من قبل الإدارة (Sims, 2007). عادةً ما يكون هذا النوع من الدوران

خارج السيطرة لكل من الموظف وصاحب العمل، ويمكن أن يكون له تأثير كبير على المنظمة بأكملها، مثل تسريح الموظفين الجيدين، وعلى الموظفين أيضاً، مثل فقدان الوظيفة.

2.7 العوامل التي تؤثر على نية ترك العمل

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على نية ترك العمل، والمتغيرات الديموغرافية هي أحد محاور تركيزنا في فهم نية ترك العمل لدى الموظفين.

2.7.1 المتغيرات الديموغرافية ودوران العمل

تشير العديد من الدراسات الواقعية إلى أن المتغيرات الديموغرافية تؤثر على نية ترك العمل لدى الموظفين (William and Hazer, 1986). تتأثر نية ترك العمل بمتغيرات ديموغرافية مثل العمر، الجنس، الخبرة، والتعليم.

2.7.1.1 العمر ودوران الموظفين

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة سلبية بين العمر ودوران الموظفين (Campbell *et al.*, 1990; Samad, 2006). هذا يعني أن الموظفين الأكبر سناً لديهم احتمالية أقل لترك العمل. قد يكون ذلك لأنهم عادةً ما يكونون أكثر خبرة، يحصلون على أجور أعلى، ولديهم علاقات صداقة أقوى وارتباط أكبر بالعمل. بالمقابل، فإن الموظفين الأصغر سناً أكثر عرضة لترك وظائفهم الحالية مقارنة بالأكبر سناً، حيث إنهم يبحثون دائماً عن فرص أفضل على المدى الطويل ومستعدون لتحمل المخاطر.

2.7.1.2 الجنس والتعليم ودوران العمل

من الصعب تحديد ما إذا كان الجنس يؤثر على دوران العمل. العديد من التفسيرات المتعلقة بالجنس تعتمد على فجوة الأجور بين الجنسين، الانقطاعات الوظيفية بسبب الإنجاب وتربية الأطفال، النظرة التقليدية للنساء كمكسبين ثانويين في الأسرة، ومستوى التعليم (Royalty, 1998).

وجدت Royalty (1998) أن الموظفين الحاصلات على تعليم أعلى من التعليم الثانوي لا يختلفن بشكل كبير في نية ترك العمل مقارنة بالرجال الأقل تعليمًا أو الرجال الأكثر تعليمًا. ومع ذلك، تختلف الموظفين الأقل تعليمًا بشكل كبير في نية ترك العمل مقارنة بكل من مجموعة الرجال والموظفات الحاصلات على تعليم عالٍ.

وجد Mitchell *et al.* (2000) علاقة إيجابية بين مستوى التعليم ونية ترك العمل، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى التعليم، زادت نية ترك العمل. قد يكون ذلك لأن الأفراد الأكثر تعليمًا يكونون أكثر وعيًا بالفرص الأفضل وقد تكون لديهم توقعات عالية في وظيفتهم الحالية. ومع ذلك، لاحظ Curry *et al.* (2005) وجود علاقة سلبية بين مستوى التعليم ونية ترك العمل في قطاع الخدمات.

2.7.1.3 الخبرة ودوران العمل

تشير الخبرة إلى عدد سنوات الخبرة العملية في المنظمة. عندما يعمل الموظفون لفترة طويلة في نفس المنظمة، من المحتمل أن يطوروا علاقات ودية مع الزملاء، فرص الترقية، شعورًا بالإنجاز، وارتباطًا عاطفيًا بالمنظمة. قد لا يكون هذا هو الحال بالنسبة لبعض الموظفين، حيث قد تكون لديهم تجارب سلبية في المنظمة، مما يدفعهم إلى المغادرة. تشير بعض الأبحاث إلى وجود علاقة سلبية بين نية ترك العمل والخبرة، حيث يجادل البعض بأن معدل الدوران يكون أعلى بين الموظفين الجدد مقارنة بالموظفين القدامى (Mobley, 1982).

الفرضية 3: تؤثر الخصائص الشخصية على نية ترك العمل لدى الموظفين.

2.7.2 العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران الموظفين

كانت المفاهيم والنظريات المختلفة حول الرضا الوظيفي ودوران العمل موضوع نقاش ساخن بين الباحثين في أواخر الخمسينيات. منذ ذلك الحين، تم إجراء أبحاث حول هذه الموضوعات في مجالات مختلفة، حيث أن كل منظمة لديها موظفون، وكان إرضائهم تحديًا رئيسيًا للمديرين. كما أثبت دوران الموظفين أنه مكلف للمنظمات. كان الباحثون دائمًا مهتمين بإيجاد رابط بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل بين الموظفين.

في عام 1976، لاحظ Locke العديد من المفاهيم النظرية التي تهدف إلى التحقيق في تأثير الرضا الوظيفي، ولاحظ الكثيرون أن تأثير الرضا الوظيفي كمؤشر على نية ترك العمل (Mobley *et al.* 1979; Williams and Hazer, 1986). بالإضافة إلى ذلك، ذكر Roznowski and Hulin (1992) أن معظم مؤشرات الرضا الوظيفي هي قياسات قوية للسلوك البشري المرتبط بالعمل وبيئته. تظهر العديد من الدراسات أن الرضا الوظيفي له علاقة سلبية كبيرة مع نية ترك العمل لدى الموظفين (Campbell *et al.*, 1990; Samad, 2006; Mobley *et al.*, 1979; Williams & Hazer, 1986; Price, 2001). علاوة على ذلك، يؤدي ارتفاع مستوى عدم الرضا الوظيفي إلى سلوكيات مثل التغيب ونية ترك العمل.

الفرضية 4: الرضا الوظيفي مرتبط بشكل سلبي كبير بنية ترك العمل.

2.8 تكلفة دوران الموظفين

في بعض الأحيان، تبدأ الإدارة في إنهاء العلاقة مع الموظفين، وهو ما يُعرف بالدوران غير الطوعي، لصالحها الخاص. وفي أحيان أخرى، ينهي الموظفون العلاقة مع صاحب العمل، وهو ما يُعرف بالدوران الطوعي، وذلك لصالحهم الشخصي. كلا النوعين من الدوران مكلفان للمنظمة لأسباب مختلفة مثل فقدان المعرفة والخبرة، تكاليف التوظيف، تكاليف التدريب، تكاليف الإعلانات، وتكاليف العمال المؤقتين والعمل الإضافي. ذكر Ivancewich (1994) أن مديري الموارد البشرية يجدون دوران الموظفين مكلفًا للغاية ويمكن أن يكون له تأثير كبير على المنظمة. فيما يلي بعض التكاليف الرئيسية المرتبطة بدوران الموظفين:

• تكاليف التوظيف

تشير إلى التكاليف المتعلقة بتوظيف موظفين جدد. تشمل تكاليف التوظيف النفقات التي تتحملها المنظمة عندما تقرر تعيين قوى عاملة إضافية لسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة والقوى العاملة الحالية. تشمل عملية التوظيف تكاليف الإعلانات، تكاليف التوظيف، تكاليف الوقت، تكاليف الوساطة، ومكافآت التوقيع (Ivancewich, 1994).

• تكاليف الشواغر

تشير تكاليف الشواغر إلى النفقات قصيرة الأجل لاستبدال موقف الموظفين وإكمال العمل إما من خلال تعيين عمال مؤقتين أو دفع تكاليف العمل الإضافي للعمال المتبقين للتعامل مع النقص في القوى العاملة.

• تكاليف التدريب

عندما تقوم المنظمات بتعيين موظفين جدد، قد تحتاج إلى تقديم تدريب لتحسين قدرتهم وأدائهم. ناقش Tracey and Hinkin (2008) أن الموظفين الجدد قد يمتلكون المهارات والقدرات، لكنهم غالبًا ما يحتاجون إلى بعض التدريب الرسمي وغير الرسمي لفهم طريقة عمل المنظمة. لا يشمل ذلك التكاليف المالية فحسب، بل أيضًا تكاليف الوقت. قد يكون تقديم التدريب مرارًا وتكرارًا عند تعيين موظفين جدد مكلفًا للغاية من الناحية الاقتصادية ووقت أولئك الذين يشاركون في التدريب.

• فقدان الإنتاجية

عندما يترك الموظفون المنظمة، يأخذون معهم المعرفة والخبرة اللازمة لأداء العمل. في هذا الصدد، يحدث انخفاض مؤقت في إنتاجية المنظمة حتى يتعلم الموظفون الجدد تلك المهارات. ناقش Tracey and Hinkin (2008) أربع طرق مختلفة يفقد فيها الإنتاجية أثناء دوران العمل. أولاً، من غير المرجح أن يكون الموظفون الجدد منتجين مثل الموظفين الحاليين. ثانياً، يستغرق الموظفون الجدد بعض الوقت للتعلم. ثالثاً، تنخفض إنتاجية الموظفين الحاليين حيث يتعين عليهم تعليم الموظفين الجدد كيفية القيام بالأمور. وأخيراً، قد تكون هناك تكاليف فرصة مرتبطة بالمبيعات والإيرادات.

2.9 أسباب ارتفاع أو انخفاض دوران الموظفين

يشير ارتفاع معدل الدوران إلى أن الموظفين في المنظمة يتركون عملهم بشكل متكرر، وقد يكون أحد الأسباب هو عدم الرضا عن العمل. يشير ارتفاع معدل دوران الموظفين إلى ظروف عمل سيئة، رواتب ومزايا ضعيفة، أداء ضعيف للموظفين، نقص في الفرص المستقبلية، نزاعات بين الزملاء، ونزاعات مع المشرفين والمديرين.

أما انخفاض معدل الدوران فيعني أن الموظفين راضون عن جوانب مختلفة من العمل. يمكن تفسيره على أنه الرضا الوظيفي الكامل الذي يختبره الموظفون في المنظمة. قد يكون الموظفون غير راضين عن بعض الجوانب، ولكن ما يهم هو التجربة العامة والمواقف التي يمتلكها الموظف تجاه وظيفتهم.

تمتلك كل منظمة ممارسات ومنهجيات مختلفة فيما يتعلق بتقنيات الإدارة. بسبب هذه الأسباب، تخضع نية ترك العمل لكل عامل تمتلكه أو تفتقده المنظمة لتقديمه لموظفيها. من المهم أن تحدد الشركات الأسباب التي تؤدي إلى دوران العمل في نظامها. علاوة على ذلك، تختلف هذه الأسباب عبر الأقسام داخل المنظمة. قد يكون سبب الدوران في قسم الإنتاج مختلفاً تماماً مقارنة بالدوران في قسم الإدارة. أحد الحلول الممكنة لمعرفة أسباب دوران العمل قد يكون إجراء مقابلات مع الموظفين الذين يغادرون المنظمة وأخذ اعتبارات الأسباب التي تدفعهم إلى المغادرة.

الفصل الثالث: المنهجية

في هذا القسم، سيتم وصف استراتيجية البحث وجميع العمليات التي تم تنفيذها خلال البحث بأكمله، بدءًا من شرح تصميم البحث ووصف مصادر البيانات، وانتهاءً بمناقشة طرق جمع البيانات وتقنيات أخذ العينات.

3.1 تصميم البحث

كل بحث له غرضه الخاص. تهدف هذه الدراسة إلى فهم وتحديد وتحليل العوامل المؤثرة على رضا الموظفين عن العمل ودورها في نية ترك العمل لدى الموظفين. النظرية الإرشادية الرئيسية للبحث هي نظرية الدوافع والعوامل الصحية لهيرزبرغ.

نخطط لإجراء بحث وصفي حول موضوعنا. تركز هذه الاستراتيجية البحثية على جانب "ماذا" من الموضوع بدلاً من جانب "أي". يصف البحث الوصفي حالة أو مجموعة من الظروف في مجال الموضوع الذي يوجد في الوقت الحاضر. يمكنه فقط الإبلاغ عما يحدث أو ما حدث (Kothari, 2004). يسجل البحث الوصفي خصائص الأفراد أو المجموعات أو المواقف (Jack and Clarke, 1998) ويهدف إلى وصف الموقف، تكرار الحدث، وجمع المعلومات وتصنيفها (Burns and Grove, 1999: 24) كما ورد في (Walker, 2005). ننوي وصف العوامل الوقائية والدوافع ومناقشة كيف تؤثر على رضا الموظفين عن العمل، وما هو دور رضا الموظفين في نية ترك العمل؟

3.2 مصادر البيانات

في إعداد هذه الرسالة، استخدمنا الاستبيان الذي تم إعداده خصيصًا للتحقيق في رضا الموظفين عن العمل ونية ترك العمل لدى منظمات القطاع الخاص التي تعمل في مجال الخدمات.

3.3 طرق جمع البيانات وإجراءات أخذ العينات

لجمع البيانات الأولية، قمنا بإعداد استبيان باستخدام Google Forms وأرسلنا استبيانات عبر البريد الإلكتروني وعبر الدوائر الاجتماعية المختلفة لتصل إلى أكبر عدد من موظفي مجال الخدمات في الشركات الخاصة. تم تصميم الاستبيان باللغتين العربية والإنجليزية لأن بعض الموظفين يمكنهم فهم

الإنجليزية فقط. تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام. تناول القسم الأول الخصائص الديموغرافية للمستجيبين مثل العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة أو الخبرة. صُمم القسم الثاني لجمع معلومات حول مستوى رضا الموظفين عن العمل. تناول القسم الأخير أسئلة حول مستوى نية ترك العمل لدى الموظفين. بالنسبة للقسمين الثاني والثالث من الاستبيان، طُلب من المستجيبين الإشارة إلى مشاعرهم باستخدام مقياس من خمس نقاط تم ترجيحه كالتالي: أوافق بشدة = 1، أوافق = 2، محايد = 3، لا أوافق = 4، لا أوافق بشدة = 5.

3.4 معالجة البيانات

بعد جمع الاستبيانات من خلال Google Forms، تم تلخيص المعلومات التي تم الحصول عليها من الاستبيانات وتحليلها وتفسيرها. أولاً، تم التحقق من الاستبيانات للتأكد من أن الأسئلة تمت الإجابة عليها بشكل صحيح ووفقاً للتنسيق المطلوب. بعد ذلك، قمنا بتحويل الردود إلى جدول بيانات Excel.

تتمثل الخطوة التالية في تعيين رموز رقمية أو رموز أخرى. يتضمن هذا التشفير تعيين أرقام أو رموز أخرى لاستخدام البيانات في الأدوات الإحصائية (بتنسيق STATA) وتجنب الأخطاء في الخطوات التالية. يجب القيام بذلك لأن الأدوات الإحصائية التي نخطط لاستخدامها لا يمكنها التعرف على الكلمات والأرقام المجمعة.

3.5 تحليل البيانات

لتبسيط تفسير النتائج وتحليلها، قمنا باستخدام كل من الإحصاءات الوصفية والاستدلالية. تم استخدام برنامج STATA لتحليل النتائج.

3.5.1 التحليل الوصفي

أولاً، استخدمنا الجداول والرسوم البيانية والأشكال والنسب المئوية لعرض وتحليل المعلومات التي تم جمعها. تساعد طرق الإحصاء الوصفي الباحث في تصوير الوضع الحالي وتسمح بوصف النتائج لأسئلة محددة (Pallant, 2005). علاوة على ذلك، تم استخدام ترددات المستجيبين لتلخيص تباين المستجيبين إلى جانب النسبة المئوية.

3.5.2 التحليل الاستدلالي

تم استخدام التحليل الاستدلالي لتعميم النتائج التي تم الحصول عليها من الاستبيان. وفقاً لـ Sekaran (2000)، تسمح لنا الإحصاءات الاستدلالية بتقدير وتفسير المعلومات التي يتم ملاحظتها من خلال الاستطلاع عن طريق تحليل العلاقات بين المتغيرات المؤشرة، الفئات الفرعية للمتغيرات، والتباين في المتغير التابع فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة. تم استخدام طرق إحصائية استدلالية مثل معاملات ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار في هذه الرسالة.

3.5.3 معامل ارتباط بيرسون للعزوم

طور كارل بيرسون مفهوم الارتباط من خلال تطوير معامل ارتباط العزوم (Coblick *et al.*, 1998). يقيس هذا الطريقة الارتباط الخطي بين متغيرين، مما يعطي نتيجة بين $1+$ و $1-$ ، حيث يشير 1 إلى ارتباط إيجابي كامل، و 0 يشير إلى عدم وجود ارتباط، و $1-$ يشير إلى ارتباط سلبي كامل (Stigler, 1989). يشير علامة المعامل إلى وجود ارتباط إيجابي أو سلبي بين هذه المتغيرات، بينما يشير الرقم الإحصائي إلى مستوى العلاقات بين المتغيرات وارتباطاتها. كلما كان الارتباط أقوى، أي إذا كان المعامل بين المتغيرات 1 أو $1-$ ، كانت العلاقة بينهما أقوى (McDanail & Gates, 2006).

يُستخدم معامل ارتباط بيرسون للعزوم لمعرفة ما إذا كان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيراتنا؛ نية ترك العمل والرضا الوظيفي (العوامل الوقائية وعوامل الدوافع).

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للعزوم لتحديد العلاقات التالية:

1. العلاقة بين العوامل الوقائية ونية ترك العمل،
2. العلاقة بين عوامل الدوافع ونية ترك العمل،
3. العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل.

يمكن أن يتراوح معامل الارتباط من -1.00 إلى $+1.00$ (McDanail & Gates, 2006).

يمكن تفسير نتائج معامل الارتباط على النحو التالي:

جدول 3.1: تفسير معامل الارتباط (McDanail & Gates, 2006)

معامل الارتباط	تفسيره
من 0.8 إلى 1 أو -0.8 إلى -1	ارتباط قوي موجب أو سالب
من 0.3 إلى 0.5 أو -0.3 إلى -0.5	ارتباط متوسط موجب أو سالب
من 0 إلى 0.3 أو 0 إلى -0.3	ارتباط ضعيف موجب أو سالب
0	لا يوجد ارتباط
1 أو -1	ارتباط كامل موجب أو سالب

3.5.4 تحليل الانحدار في STATA

استخدمنا برنامج STATA لإجراء تحليل الانحدار بين المتغيرات وإيجاد معاملات الارتباط بينها لأنه كان أسهل في تنفيذ الانحدار والارتباط بين المتغيرات. برنامج STATA هو أداة إحصائية تسمح لنا بإجراء التحليل الإحصائي لمجموعة البيانات المقدمة.

• المتغير التابع

نية ترك العمل هي المتغير التابع لدينا حيث تعتمد على عوامل (متغيرات) مختلفة مثل المتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية)، عوامل الصحة، عوامل الدوافع، والرضا الوظيفي.

• المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة لدينا هي المتغيرات الديموغرافية (في حالتنا العمر، الجنس، سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية)، عوامل الصحة، عوامل الدوافع، والرضا الوظيفي.

• تحليل الانحدار

يساعدنا تحليل الانحدار في اكتشاف وفهم العلاقة بين المتغيرات (Wooldridge, 2003). كما يخبرنا كيف يتغير المتغير التابع مع تغير المتغيرات المستقلة، وفي حالتنا نكتشف العلاقة بين المتغير التابع (نية ترك العمل) والمتغيرات المستقلة (العمر، سنوات الخبرة، عوامل الصحة، عوامل الدوافع، والرضا الوظيفي). يتم استخدام الانحدار المتعدد لتقييم العلاقة بين عدة متغيرات مستقلة (تنبؤية) والمتغير التابع. تُستخدم هذه الطريقة من خلال إشراك جميع المتغيرات. في تحليل الانحدار المتعدد، يتم إجراء الانحدار

المشترك لمتغيرين مستقلين أو أكثر مع المتغير التابع (Cohen & Swerdlik, 2002). تُستخدم هذه الطريقة للتحقيق في تأثيرات الرضا الوظيفي (عوامل الصحة والدوافع) على نية ترك العمل. إذا كان معامل المتغير "+"، فهذا يعني أن المتغيرات مرتبطة بشكل إيجابي والعكس صحيح.

- **قيمة P لاختبار F (وولدرج، 2003)**

عند إجراء الانحدار بين متغيرين في STATA، يوفر لنا المخرجات عددًا من المعلومات بين تلك المتغيرات. عندما ننظر إلى قيمة P لاختبار F، فإن فرضيتنا الصفرية هي $R\text{-square} = 0$ ؛ مما يعني أن نموذجنا ليس نموذجًا جيدًا ولا يتم تفسير أي من التباين في المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل. الفرضية البديلة هي $R\text{-square} \neq 0$ ؛ مما يعني أن نموذجنا لديه بعض القوة التفسيرية. تأخذ $R\text{-square}$ قيمة من 0 إلى 1 وتُعرف بمعامل التحديد. إذا كانت أقرب إلى 1، فإن النموذج أفضل، وإذا كانت أقرب إلى الصفر، فإن النموذج أسوأ.

لاختبار دلالة النموذج، ننظر إلى قيمة F. تحدد هذه القيمة مدى دلالة النموذج. لدينا ثلاث قيم دلالة: 0.1، 0.05، و0.01، مما يعني أن قيمة F الأقل من هذه القيم تشير إلى أن النموذج ذو دلالة عند مستويات ثقة 90%، 95%، و99%.

- **قيم T لاختبار F (وولدرج، 2003)**

تشبه قيم P لاختبار F. الفرضية الصفرية هي أن معامل المتغير = 0، والفرضية البديلة هي أن معامل المتغير $\neq 0$. ننظر إلى العمود $|p| > |t|$ ونرى قيمته. يمكننا رؤية كل قيمة لكل متغير مستقل. إذا كانت القيمة أكبر من 0.1، فإن المتغير ليس ذا دلالة لوصف العلاقة بين المتغيرات. إذا كانت القيمة > 0.1 ، > 0.05 ، > 0.01 ، فإن العلاقة بين المتغير التابع والمستقل ذات دلالة عند مستويات ثقة 90%، 95%، و99%.

الفصل الرابع: عرض البيانات، التحليل، والتفسير

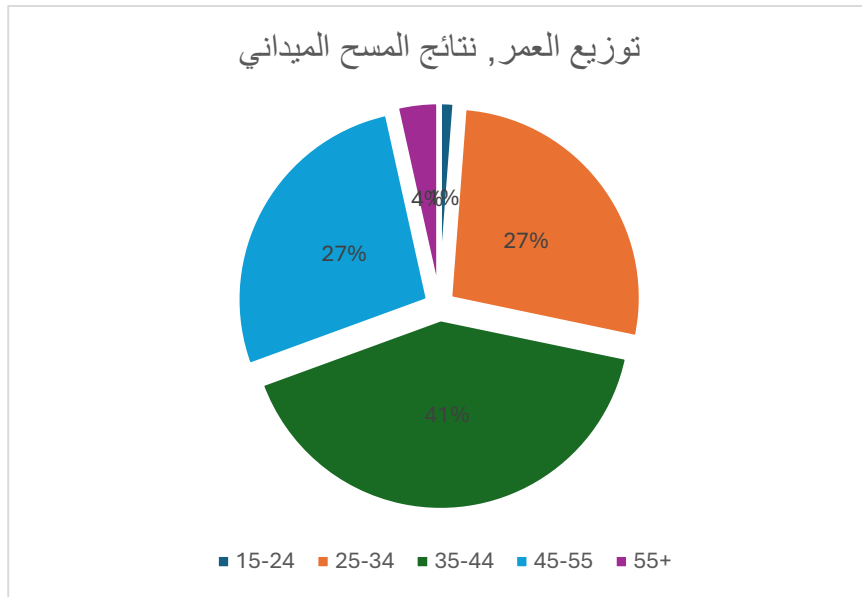
يعرض هذا القسم المعلومات التي تم جمعها من الاستبيانات ويقوم بتحليلها وتفسيرها ومناقشتها. استخدمنا الدوائر الاجتماعية وتقنيات الاتصالات لنشر طلب مل الاستبيان عبر المجموعات (الجروبات) المختلفة في تطبيقات التواصل الاجتماعي المختلفة لكي يصل الطلب لأكبر عدد من الموظفين. تلقينا ردودًا من 67 موظفًا. وبسبب ضيق الوقت سنعتمد على هذا العدد في التحليل.

4.1 التحليل الوصفي

في هذا القسم، سيتم وصف جميع النتائج غير المحللة باستخدام الرسوم البيانية، الجداول، والنسب المئوية.

4.1.1 المعلومات الديموغرافية

يشمل تحليل البيانات والتفسير في هذا القسم العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة.



الشكل 4.1 توزيع العمر، نتائج المسح الميداني

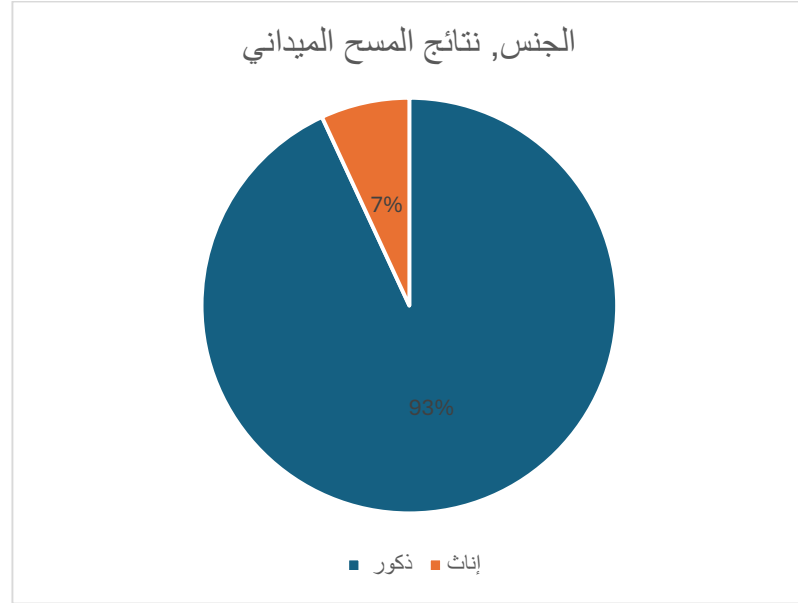
يوضح الشكل 4.1 أن:

1.2% من المستجيبين تتراوح أعمارهم بين 15-24 سنة،

و27.1% من المستجيبين تتراوح أعمارهم بين 25-34 سنة،

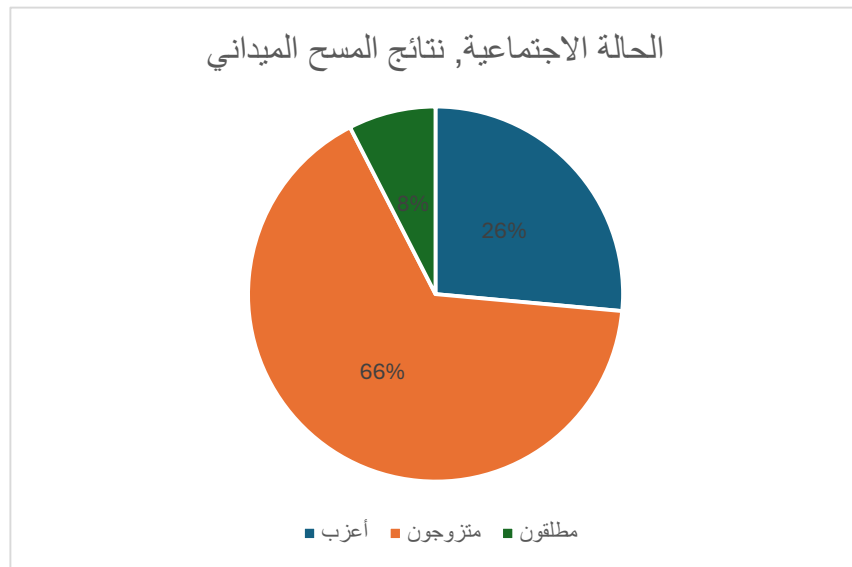
و41.2% من المستجيبين تتراوح أعمارهم بين 35-44 سنة،

و27.1% من المستجيبين تتراوح أعمارهم بين 45-54 سنة،
وأخيرًا 3.5% من المستجيبين تبلغ أعمارهم 55 سنة فأكثر.
يشير هذا إلى أن معظم المستجيبين تتراوح أعمارهم بين 35-44 سنة.



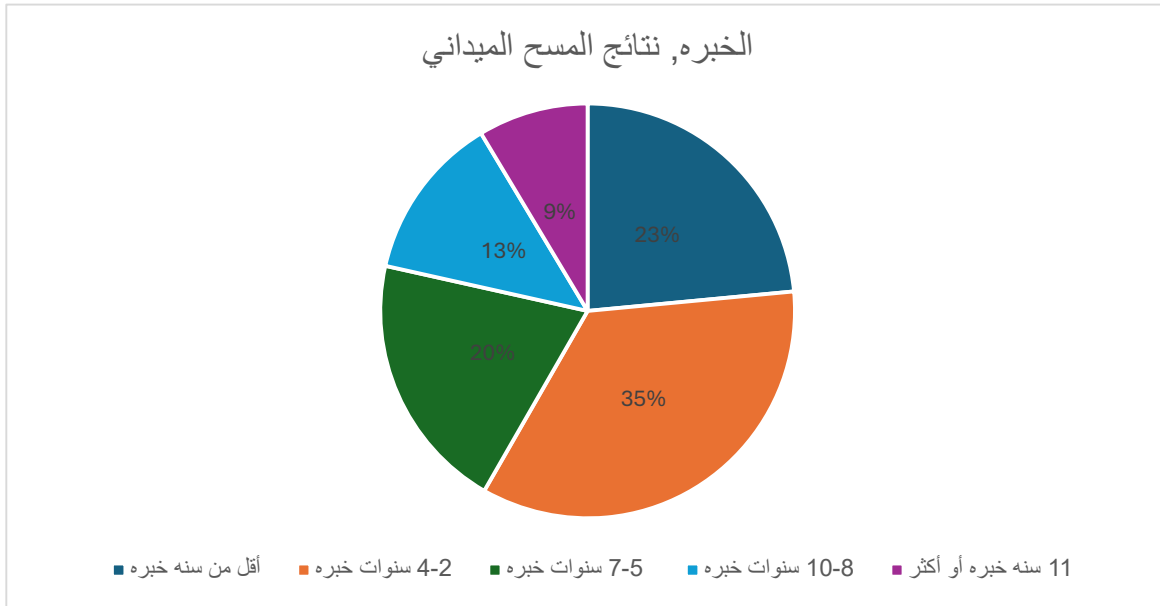
الشكل 4.2 الجنس, نتائج المسح الميداني

كما يوضح الشكل 4.2، فإن 6.9% من المستجيبين هم إناث، و93.1% هم ذكور. عدد الإناث قليل جدًا بالنسبة للذكور لأن عدد الإناث العاملات في مجال الخدمات أقل بكثير من عدد الذكور.



الشكل 4.3 الحالة الاجتماعية, نتائج المسح الميداني

وفقًا للشكل 4.3، فإن 26.5% من المستجيبين أعزب و66.0% متزوجون، و7.5% مطلّون.



الشكل 4.4 الخبرة، نتائج المسح الميداني، 2019

يوضح الشكل 4.4 أن:

- 23.5% من المستجيبين لديهم أقل من سنة خبرة،
- و34.8% من المستجيبين لديهم 2-4 سنوات خبرة،
- و20.2% من المستجيبين لديهم 5-7 سنوات خبرة،
- و12.9% من المستجيبين لديهم 8-10 سنوات خبرة،
- و8.6% من المستجيبين لديهم 11 سنة أو أكثر من الخبرة

4.1.2 الرضا الوظيفي

في هذا القسم الفرعي، سيتم عرض نتائج الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالرضا الوظيفي باستخدام جدول يحتوي على ترددات ونسب المستجيبين.

الجدول 4.1: مستوى الرضا الوظيفي، نتائج المسح الميداني

رقم	القسم	الأسئلة	غير راض جدا	غير راض	محايد	راض	راض جدا	الإجمالي
1	العوامل الوقائية	أنا راض عن راتبي والمزايا الأخرى	F=0 0%	F=1 1.2%	F=17 20%	F=53 62.3%	F=14 16.5%	100%
2		أنا راض عن ساعات العمل والجداول الزمنية	F=1 1.2%	F=10 11.8%	F=22 25.9%	F=44 51.7%	F=8 9.4	
3		المشرفون مفيدون	F=3 3.5%	F=3 3.5%	F=25 29.4%	F=36 42.4%	F=18 21.2%	
4		أشعر بالأمان تجاه وظيفتي	F=2 2.4%	F=4 4.7%	F=7 8.2%	F=49 57.6%	F=23 27.1%	
5		لدي الأدوات و المعدات اللازمة لأداء عمل عظيم	F=1 1.2%	F=9 10.6%	F=17 20%	F=43 50.6%	F=15 17.6%	
6		أنا راض عن الأشخاص الذين اعمال معهم	F=0 0%	F=4 4.7%	F=8 9.4%	F=48 56.5%	F=25 29.4%	
7	الدوافع	أنا راض عن غرض ومعنى وظيفتي	F=2 2.4%	F=9 10.6%	F=23 27.1%	F=40 47.1%	F=11 12.8%	
8		أتلقي تقديرا عند القيام بعمل جيد	F=4 4.7%	F=9 10.6%	F=14 16.5%	F=44 51.8%	F=14 16.4%	
9		لدي فرصه للحصول على منصب افضل في عملي	F=1 1.2%	F=3 3.5%	F=13 15.3%	F=37 43.5%	F=31 36.5%	
10		أنا راض عن عملي بناء على تنوع المهام و المسؤوليات	F=0 0%	F=6 7.1%	F=11 12.9%	F=56 65.9%	F=12 14.1%	
11		عملي جيد لصحتي	F=0 0%	F=11 11.8%	F=21 24.7	F=35 41.2%	F=19 22.3%	
N=67								

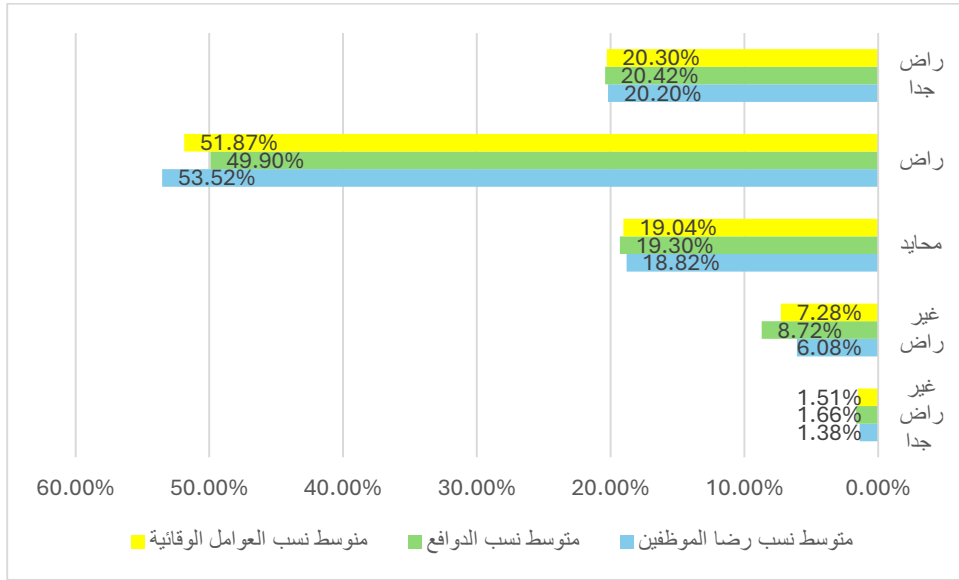
يعرض الجدول 4.1 مستوى الرضا الوظيفي مع عدد محدد من المستجيبين. كما هو موضح في الجدول، تقيم الأرقام من 1 إلى 6 مستوى الرضا الوظيفي فيما يتعلق بعوامل الصحة. حوالي 79% من المستجيبين راضون عن الراتب والمزايا الأخرى، و20% محايدون، وقليلون جدًا (1.2%) غير راضين. يوضح الجدول أيضًا أن حوالي 61% من المستجيبين راضون عن ساعات العمل والجدول الزمنية، وحوالي 26% منهم محايدون، و13% غير راضين.

يوضح الجدول 4.1 أن حوالي 63.5% من المستجيبين يشعرون أن مشرفيهم مفيدون، بينما يشعر 7% منهم أن المشرفين ليسوا مفيدين، و29.4% من المستجيبين محايدون. فيما يتعلق بالأمان الوظيفي، يشعر حوالي 85% من الأشخاص بالأمان تجاه وظائفهم، بينما لا يشعر 7% بذلك، وحوالي 8% منهم محايدون. غالبية المستجيبين (حوالي 68%) يشعرون أن لديهم الأدوات والمعدات اللازمة لأداء عمل جيد، ولكن حوالي 12% لا يشعرون بذلك، و20% منهم محايدون. حوالي 86% من المستجيبين راضون عن الأشخاص الذين يعملون معهم، وقليلون منهم (4.7%) غير راضين.

وفقًا للجدول 4.1، تقيم الأسئلة من 7 إلى 11 مستوى الرضا الوظيفي الحالي للمستجيبين فيما يتعلق بعوامل الدوافع. أكثر من نصف المستجيبين (حوالي 60%) يشعرون أن وظيفتهم لها هدف وذات معنى بالنسبة لهم، بينما لا يشعر 13% بذلك، وحوالي 27% محايدون. يوضح الجدول بوضوح أن حوالي 15% من المستجيبين غير راضين جدًا، و67% من المستجيبين راضون، و16.5% محايدون فيما يتعلق بالاعتراف بالعمل الجيد. يشير هذا إلى أن غالبية المستجيبين راضون ومعتز بهم من قبل نظام إدارة الشركة لتقدير جهودهم وإنجازاتهم.

غالبية المستجيبين (حوالي 80%) راضون عن الفرص المستقبلية في الشركة، وقليلون جدًا (حوالي 4.7%) لا يشعرون بذلك، والباقي محايدون. يشير هذا إلى أن غالبية الموظفين يأملون في النمو مع الشركة. حوالي 80% من المستجيبين راضون عن تنوع المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، وحوالي 7% غير راضين، والباقي محايدون. يشير هذا بشكل عام إلى أن أعدادًا كبيرة من المستجيبين راضون عن زيادة واجباتهم ومسؤولياتهم.

أخيرًا، يوضح الجدول أن حوالي 63.5% من المستجيبين يشعرون أن العمل الذي يؤديه جيد لصحتهم، بينما لا يشعر 11.8% بذلك، و24.7% محايدون. يشير الجدول إلى أن غالبية المستجيبين راضون عن وظائفهم.



الشكل 4.5 متوسط نسبة الرضا الوظيفي، نتائج المسح الميداني

يعرض هذا الرسم البياني متوسط نسبة المستجيبين لعوامل الصحة والدوافع ويوضح متوسط الرضا الوظيفي من خلال دمج هذين العاملين.

تم استخدام الجدول 4.1 لتلخيص نتائج عوامل الصحة والدوافع وإنشاء هذا الرسم البياني. كما ناقشنا سابقاً، يقوم الجدول 4.1 بتجميع الأسئلة في عوامل الصحة والدوافع. باستخدام هذه النتائج كمجموعة، يعرض هذا الرسم البياني حالة الرضا الوظيفي بالنسبة المئوية. تحت الجدول 5.1، تم تصميم الأسئلة الستة الأولى لتقييم مستوى الرضا الوظيفي بناءً على عوامل الصحة. لتلخيص النتائج في عوامل الصحة، في المتوسط (1.38%) من المستجيبين غير راضين جداً، (6.08%) غير راضين، (18.82%) محايدون، (53.52%) راضون، و(20.2%) راضون جداً بعوامل الصحة. يشير هذا إلى أن حوالي 73% من المستجيبين في المتوسط غير راضين عن عوامل الصحة الموجودة في المنظمة.

تحت الجدول 4.1، تقيم الأسئلة الخمسة الأخيرة الرضا الوظيفي بناءً على العوامل المرتبطة بالدوافع. بناءً على الجدول 5.1، يلخص هذا الرسم البياني النتائج في عوامل الدوافع، حيث يوضح أن متوسط 1.66% من المستجيبين غير راضين جداً، (8.72%) غير راضين، (19.3%) محايدون، (49.9%) راضون، و(20.42%) راضون جداً بعوامل الدوافع. يشير هذا إلى أن حوالي 70% من المستجيبين في المتوسط راضون عن عوامل الدوافع الموجودة في المنظمة.

يوضح الشكل 4.5 مستوى الرضا الوظيفي بناءً على 67 مستجيباً. تم تقديم هذه النتائج المرتبطة بالأسئلة والنتائج من الاستبيان. وفقاً لـ 11 سؤالاً وحالة النتائج، في المتوسط 1.52% من المستجيبين

غير راضين جدًا، (7.40%) غير راضين، (19.06%) محايدون، (51.79%) راضون، و(20.31%) راضون جدًا عن وظائفهم، البيئة المرتبطة بها، والعوامل المؤثرة.

5.1.3 نية ترك العمل

هذا قسم يتم فيه فحص نتائج نية ترك العمل وعرضها باستخدام النسب المئوية والترددات بمساعدة الجدول.

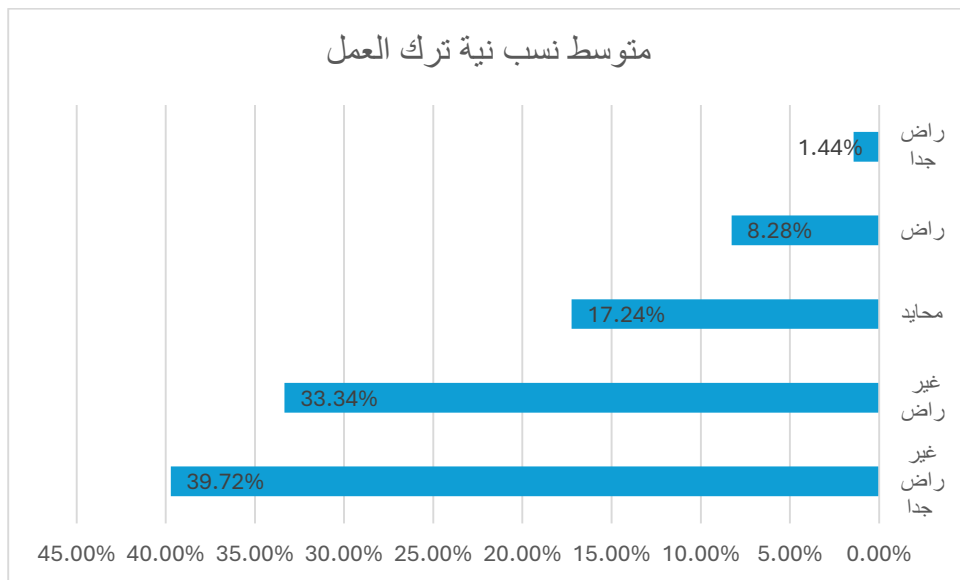
جدول 4.2 نية ترك العمل، نتائج المسح الميداني

رقم	الاسئلة	غير راض جدا	غير راض	محايد	راض	راض جدا	الإجمالي
1	أنا أنوي العمل في هذه الشركة لأطول فترة ممكنة.	F=1 1.2%	F=5 5.9%	F=13 15.3%	F=34 40%	F=32 37.6%	100%
2	أفكر غالبًا في ترك وظيفتي الحالية.	F=40 47.6%	F=26 31%	F=10 11.9%	F=7 8.3%	F=1 1.2%	
3	أنا أعمل هنا كوظيفة مؤقتة.	F=42 49.4%	F=29 34.1%	F=8 9.4%	F=5 5.9%	F=1 1.2%	
4	من المحتمل أن أبحث عن وظيفة جديدة في مجال آخر بعد مرور بعض الوقت.	F=2 2.4%	F=10 11.9%	F=16 19%	F=25 29.8%	F=31 36.9%	
5	إذا تلقيت عرضًا من منظمة أخرى في نفس المجال، سأترك هذه الشركة.	F=23 27.1%	F=27 31.8%	F=26 30.6%	F=8 9.4%	F=1 1.2%	
N=67							

يوضح الجدول 4.2 أن غالبية المستجيبين (77.6%) ينوون العمل في الشركة لفترة طويلة، وحوالي 7% من المستجيبين لا ينوون ذلك. حوالي 7% من المستجيبين يعملون كموظفين مؤقتين. وبالمثل، 78.6% من المستجيبين لا يفكرون في ترك وظيفتهم الحالية، بينما يفكر 9.5% منهم في ذلك غالبًا. حوالي 67% من المستجيبين لا يفكرون في البحث عن وظيفة جديدة في مجال آخر بعد فترة، بينما قد يفكر 14.3% منهم في ذلك.

أكثر من نصف المستجيبين (حوالي 59%) يرفضون ترك الشركة إذا تلقوا عرضًا من شركة مماثلة، بينما قد يترك 10.6% منهم. 30.6% من المستجيبين محايدون في هذه الحالة. أقل من 20% من المستجيبين محايدون في الأسئلة الأربعة الأولى المتعلقة بنية ترك العمل.

بشكل عام، يوضح الجدول 4.2 أن هناك نية منخفضة جدًا لترك العمل بين الموظفين مما يشير إلى أن الكثير من الموظفين ليس لديهم نية لترك العمل.



الشكل 4.6: متوسط نسبة ترك العمل، نتائج المسح الميداني

يعرض هذا الرسم البياني متوسط نسبة المستجيبين لنية ترك العمل. يلخص الرسم البياني الأسئلة الخمسة التي تم عرضها بشكل منفصل تحت الجدول 4.2. وفقاً لهذا الرسم البياني، في المتوسط (1.44%) من المستجيبين يعارضون بشدة، (8.28%) يعارضون، (17.24%) محايدون، (33.34%) يوافقون، وحوالي (39.72%) يوافقون بشدة مع الأسئلة التي تقيم نية ترك العمل. مستوى نية ترك العمل بناءً على 67 مستجيباً؛ حوالي (73.04%) من المستجيبين ليس لديهم أي نية لترك الشركة وهم ملتزمون بالمنظمة. في المتوسط، يفكر 9.72% من المستجيبين في ترك المنظمة. علاوة على ذلك، كان الباقي من المستجيبين (17.24%) محايدين.

4.3 تحليل الانحدار

بناءً على تحليل الانحدار لبياناتنا، قمنا بإجراء الانحدار لنية ترك العمل كمتغير تابع والمتغيرات الديموغرافية، عوامل الصحة والدوافع، والرضا الوظيفي كمتغيرات مستقلة، وحصلنا على النتائج التالية.

الجدول 4.3 نظرة عامة على تحليل الانحدار (انظر الملحق)

تحليل الانحدار	Adj. R-square	F-value	coefficients	P > T
العمر ونية ترك العمل	0.1051	0.0014	0.	0.001
الخبرة ونية ترك العمل	0.0918	0.0028	--0.0320	0.003
العوامل الوقائية ونية ترك العمل	0.1726	0.0000	-1.	0.000
الدوافع ونية ترك العمل	0.2243	0.0000	-1.	0.000
رضا الموظف ونية ترك العمل	0.2259	0.0000	-1.	0.000
العوامل الوقائية والدوافع ونية ترك العمل	0.2200	0.0000	العوامل الوقائية=-0.2939 الدوافع=-0.7523	العوامل الوقائية=-0.466 الدوافع=-0.016

يوضح الجدول 4.3 أن نماذج الانحدار الخاصة بنا (العمر ونية ترك العمل، الخبرة ونية ترك العمل) ذات دلالة إحصائية عند جميع مستويات الدلالة مع قيم $F=0.0014$ و 0.0028 على التوالي. $F=0.0000$ لجميع نماذج الانحدار الأخرى، مما يوضح أن نماذجنا ذات دلالة إحصائية عند جميع مستويات الدلالة حيث $F < 0.1$ ، 0.05 ، و 0.01 .

العمر ونية ترك العمل:

- قيمة R-squared المعدلة = 0.1051، مما يعني أن حوالي 10.5% من التباين في نية ترك العمل يُفسر بعامل العمر.
- وجدنا علاقة سلبية بين العمر ونية ترك العمل حيث أن معامل العمر سلبي (-0.0162). يعني ذلك أنه إذا زاد العمر بمقدار سنة واحدة، فمن المرجح أن تتخفض نية ترك العمل بنحو 1.6%.
- قيمة t-test للمتغير العمر هي $0.001 < 0.1$ ، 0.05 ، و 0.01 ، مما يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عند جميع المستويات.

الخبرة ونية ترك العمل:

- قيمة R-squared المعدلة = 0.0918، مما يعني أن حوالي 9% من التباين في نية ترك العمل يُفسر بسنوات الخبرة.
- وجدنا علاقة سلبية بين الخبرة ونية ترك العمل حيث أن معامل الخبرة سلبي (-0.0320). يعني ذلك أنه إذا زادت الخبرة بمقدار سنة واحدة، فمن المرجح أن تتخفض نية ترك العمل بنحو 3.2%.

- قيمة t-test للمتغير الخبرة هي $0.003 < 0.1, 0.05, 0.01$ ، مما يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عند جميع المستويات.

العوامل الوقائية ونية ترك العمل:

- قيمة R-squared المعدلة = 0.1726، مما يعني أن حوالي 17% من التباين في نية ترك العمل يُفسر بعوامل الصحة.
- وجدنا علاقة سلبية بين عوامل الصحة ونية ترك العمل حيث أن معامل عوامل الصحة سلبي (-1.0788). يعني ذلك أنه إذا تم تحسين عوامل الصحة بنسبة 10%، فمن المرجح أن تتخفض نية ترك العمل بنحو 11%.
- قيمة t-test لعوامل الصحة هي $0.0000 < 0.1, 0.05, 0.01$ ، مما يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عند جميع المستويات.

عوامل الدوافع ونية ترك العمل:

- قيمة R-squared المعدلة = 0.2243، مما يعني أن حوالي 22.5% من التباين في نية ترك العمل يُفسر بعوامل الدوافع.
- وجدنا علاقة سلبية بين عوامل الدوافع ونية ترك العمل حيث أن معامل عوامل الدوافع سلبي (-0.9305). يعني ذلك أنه إذا تم تحسين عوامل الدوافع بنسبة 10%، فمن المرجح أن تتخفض نية ترك العمل بنحو 9%.
- قيمة t-test لعوامل الدوافع هي $0.000 < 0.1, 0.05, 0.01$ ، مما يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عند جميع المستويات.

الرضا الوظيفي ونية ترك العمل:

- قيمة R-squared المعدلة = 0.2259، مما يعني أن حوالي 22.5% من التباين في نية ترك العمل يُفسر بالرضا الوظيفي.
- وجدنا علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل حيث أن معامل الرضا الوظيفي سلبي (-1.1306). يعني ذلك أنه إذا زاد الرضا الوظيفي بنسبة 10%، فمن المرجح أن تتخفض نية ترك العمل بنحو 11%.
- قيمة t-test للرضا الوظيفي هي $0.000 < 0.1, 0.05, 0.01$ ، مما يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عند جميع المستويات.

الانحدار المتعدد بين عوامل الصحة والدوافع ونية ترك العمل:

- كان النموذج ذا دلالة إحصائية عند جميع المستويات مع $F=0.0000$.
- قيمة R-squared المعدلة = 0.2200، مما يعني أن عوامل الصحة والدوافع تفسر معًا 22% من التباين في نية ترك العمل.

أخيرًا، قمنا بإجراء انحدار متعدد بين العوامل الوقائية وعوامل الدوافع ونية ترك العمل، وكان نموذجنا ذا دلالة إحصائية عند جميع المستويات مع $F=0.0000$. قيمة R-squared المعدلة لدينا هي 0.2200، مما يعني أن عوامل الصحة وعوامل الدوافع تفسر معًا 22% من التباين في نية ترك العمل. لقد وجدنا علاقة سلبية بين عوامل الصحة وعوامل الدوافع مع نية ترك العمل، حيث أن معامل عوامل الدوافع (-0.7523) وعوامل الصحة (-0.2939) سلبيان. يعني ذلك أنه إذا تم تحسين عوامل الدوافع بنسبة 10% مع ثبات عوامل الصحة، فمن المرجح أن تتخفض نية ترك العمل بنحو 7.5%. وبالمثل، إذا تم تحسين عوامل الصحة بنسبة 10% مع ثبات عوامل الدوافع، فمن المرجح أن تتخفض نية ترك العمل بنحو 3%. علاوة على ذلك، فإن قيمة t-test لعوامل الدوافع هي $0.000 < 0.1$ ، 0.05 ، و 0.01 ، مما يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عند جميع المستويات. لذلك، وجدنا أن عوامل الدوافع وعوامل الصحة لها علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية مع نية ترك العمل.

4.4 ارتباط بيرسون بين المتغيرات

الجدول 4.4: ارتباط بيرسون بين المتغيرات (انظر الملحق)

نية ترك العمل	العوامل الوقائية	الدوافع	الرضا الوظيفي
نية ترك العمل	1		
العوامل الوقائية	-0.4545	1	
الدوافع	-0.5168	0.7966	1
الرضا الوظيفي	-0.5148	0.9383	0.9565

تشير النتائج أعلاه إلى أن نية ترك العمل لها ارتباط سلبي ومعتدل مع الرضا الوظيفي، وعوامل الصحة والدوافع بقيم $r = -0.51$ ، $r = -0.45$ ، و -0.52 على التوالي. يرتبط عامل الصحة ارتباطًا قويًا مع عامل الدوافع والرضا الوظيفي بقيم $r = 0.8$ و 0.94 على التوالي. وبالمثل، يرتبط عامل الدوافع ارتباطًا قويًا مع الرضا الوظيفي بقيمة $r = 0.96$. (تم تقريب القيم إلى منزلتين عشريتين في التفسير).

4.5 مناقشة النتائج

في هذا الفصل، نناقش النتائج التي تم الحصول عليها من الأدوات الإحصائية بما يتماشى مع النظريات والأبحاث السابقة من مراجعتنا الأدبية.

4.5.1 مناقشة الفرضية 3

فرضيتنا الثالثة هي أن نية ترك العمل لدى الموظفين تتأثر بالمتغيرات الديموغرافية مثل العمر، الجنس، التعليم، والخبرة. تشير الدراسات التجريبية أيضًا إلى أن المتغيرات الديموغرافية تؤثر على نية ترك العمل لدى الموظفين (William and Hazer, 1986).

يؤثر العمر والخبرة على نية ترك العمل لدى الموظفين، والعديد من الدراسات مثل Campbell and Samad (1989) and Lewis and Park (1990), *et al.* (2006) تشير إلى وجود علاقة سلبية بين العمر ونية ترك العمل، مما يعني أن العمال الأكبر سنًا أقل عرضة للمغادرة مقارنة بالعمال الأصغر سنًا. يقترح Mobley (1982) وجود علاقة سلبية بين الخبرة والنية في المغادرة. النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل الانحدار للبيانات التي تم جمعها تُظهر أيضًا وجود علاقة سلبية بين العمر والخبرة مع نية ترك العمل (انظر الجدول 4.1)، وهو ما يتوافق مع الدراسات السابقة.

ليس أن الأشخاص الأكبر سنًا لا يفكرون أبدًا في مغادرة المنظمة، ولكن مقارنة بالعمال الأصغر سنًا، فإن الشباب دائمًا ما يبحثون عن فرص أفضل ومستعدون لتحمل المخاطر مثل تجربة مجالات مختلفة أو حتى مخاطر البطالة لفترة من الوقت. سبب آخر قد يكون أنه مع تقدم الموظفين في العمر، يكتسبون المزيد من الخبرة في تلك المنظمة، وبينون صداقات مع زملاء آخرين، وقد يكون الأجر أعلى مع زيادة الخبرة، بالإضافة إلى الشعور بالإنجاز والارتباط بالمنظمة. قد يترك الموظفون ذوو الخبرة المنظمة أيضًا، ولكن فقط بعد مقارنة الفرص والمزايا التي يحصلون عليها بين الوظيفة الحالية والبديلة، وإذا كان الفرق ليس كبيرًا، فمن المرجح أن يتخلوا عن نية المغادرة. هذه قد تكون الأسباب وراء العلاقة السلبية بين العمر والخبرة مع نية ترك العمل.

تشير النظرة التقليدية إلى أن النساء أكثر عرضة لترك وظائفهن مقارنة بالرجال (Moynihan and Landuyt, 2008). تشير دراسات مثل Royalty (1998)، Lewis and Park (1989) إلى أن التعليم، فجوة الأجور، الفرص، الإنجاب وتربية الأطفال تؤثر على دراسة الفروق بين الجنسين في نية ترك العمل. وجدت Royalty (1998) أن الوظائف الحاصلات على تعليم أعلى من التعليم الثانوي لا يختلفن بشكل كبير في نية ترك العمل مقارنة بالرجال الأقل تعليمًا أو الرجال الأكثر تعليمًا. ومع ذلك، تختلف الوظائف الأقل تعليمًا بشكل كبير في نية ترك العمل مقارنة بكل من مجموعة الرجال والموظفات الحاصلات على تعليم عالٍ. قد تؤدي فجوة الأجور بين الموظفين الذكور والإناث لنفس الوظيفة إلى إثارة شعور بعدم المساواة بين الجنسين لدى الإناث، مما قد يدفعهن إلى المغادرة. في حالة الحالة الاجتماعية، قد تشارك النساء المتزوجات في الإنجاب وتربية الأطفال، مما قد يخلق نية مؤقتة لترك العمل بين الموظفات المتزوجات.

4.5.2 مناقشة الفرضية 1 و2

كانت فرضيتنا الأولى هي أنه إذا كان الموظفون راضين عن عوامل الصحة، فإن ذلك يقلل من عدم رضا الموظفين ويقلل من نيتهم في ترك العمل. كانت الفرضية الثانية هي أنه إذا تم تلبية عوامل الدوافع، فإن ذلك يزيد من رضا الموظفين وبالتالي يقلل من نيتهم في ترك العمل. استندت فرضيتنا الأولى والثانية إلى نظرية الدوافع والعوامل الصحية لهيرزبرغ، التي تفصل بين جوانب مختلفة من الرضا الوظيفي إلى فئتين: عوامل الدوافع التي يمكن أن تؤدي إلى الرضا ولكن في غيابها لا تؤدي إلى عدم الرضا، وعوامل الصحة التي يؤدي وجودها إلى القضاء على عدم الرضا ولكنها لا تضيف إلى الرضا (Hertzberg, 1966; Pardee, 1990).

تشمل عوامل الصحة جوانب الوظيفة مثل سياسات الشركة، إشراف الموظفين، ظروف العمل، العلاقات الشخصية داخل المنظمة، المكانة، الأمان الوظيفي، الراتب والأجور. قال Hersey and Blanchard (1982، كما ورد في Pardee، 1990) إنه عندما يتم تلبية عوامل الصحة، فإنها تضيف القليل جدًا إلى الرضا، ولكنها تميل إلى إزالة عدم الرضا لدى الموظفين. وجدنا علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين عوامل الصحة ونية ترك العمل. حوالي 17% من التباين في نية ترك العمل بين الموظفين يُفسر بالعوامل الوقائية (الجدول 5.5). يعني ذلك أنه إذا تم تحسين عوامل الصحة أو جعلها أفضل، فإن ذلك يميل إلى إزالة عدم رضا الموظفين، وكلما قل عدم رضا الموظفين، انخفضت نية ترك العمل لديهم. لدى عوامل الصحة ونية ترك العمل ارتباط سلبي ضعيف مع بعضهما البعض. فيما يتعلق بالعوامل الوقائية، فإن عددًا قليلًا جدًا من الموظفين غير راضين عن الراتب والمزايا الأخرى (1.2%)، وحوالي 13% فقط من الموظفين غير راضين عن ظروف العمل في الشركة. حوالي 7% من الموظفين يشعرون بعدم الأمان الوظيفي، و4.7% من الأشخاص غير راضين عن الأشخاص الذين يعملون معهم، و7% من الموظفين غير راضين عن المشرفين، وحوالي 12% من الموظفين يشعرون أنهم لا يمتلكون الأدوات والمعدات اللازمة لأداء عمل جيد. إذا لم يتم تلبية توقعات الموظفين المتعلقة بالوظيفة، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا غير راضين (Hussami, 2008)، وعدم الرضا هو أحد الأسباب الرئيسية وراء نية ترك العمل لدى الموظفين. قد تساعد التحسينات في عوامل الصحة مثل ظروف العمل (ساعات العمل، الجداول الزمنية، الأدوات والمعدات الأفضل)، وتحسين العلاقات بين الموظف والمشرف والموظفين بعضهم البعض، وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي في تقليل مستوى عدم الرضا بين الموظفين. يضيف Pardee (1990) أن تحسين عوامل الصحة قد يقلل من عدم رضا الموظفين، ولكنها عادةً ما تكون ذات تأثيرات قصيرة المدى، مما يشكل تحديًا للمديرين في تحسين هذه الجوانب الوظيفية على المدى الطويل.

تشمل عوامل الدوافع جوانب الوظيفة مثل الإنجاز، الاعتراف بالعمل المنجز، طبيعة العمل، فرص النمو، والمسؤولية. يمكن أن تؤدي عوامل الدوافع إلى رضا الموظفين، ولكن غيابها لا يؤدي إلى عدم الرضا (Chien, 2013; Herzberg, 1966). على عكس عوامل الصحة، تضيف عوامل الدوافع فعلياً إلى رضا الموظفين (Herzberg, 1966)، وعدم الرضا الوظيفي هو أحد الدوافع وراء نية الموظفين في الاستقالة (Moore, 2001). وجدنا علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين عوامل الدوافع ودوران الموظفين (انظر الجدول 5.5). يعني ذلك أنه إذا تم تحسين عوامل الدوافع التي تضيف إلى رضا الموظفين، فإن ذلك سيقبل من نية ترك العمل لدى الموظفين. حوالي 22.5% من التباين في نية ترك العمل لدى الموظفين يُفسر بعوامل الدوافع. لدى عوامل الدوافع ارتباط سلبي معتدل مع نية ترك العمل. في المتوسط، أقل من 15% من الموظفين غير راضين عن عوامل الدوافع مثل طبيعة وهدف الوظيفة، الاعتراف بالعمل الجيد، الفرص الأفضل، الصحة الجسدية والعقلية، تنوع المهام والمسؤوليات. قد يساعد تحسين الشعور بالإنجاز، وفرص النمو الشخصي والمهني للموظفين، وخلق وظائف أكثر تحدياً وإبداعاً، وتوفير مسؤوليات كافية تجاه الوظيفة في زيادة رضا الموظفين. يضيف Pardee (1990) أن تحسين عوامل الدوافع يزيد من رضا الموظفين وعادةً ما تكون له تأثيرات طويلة المدى، وهو أمر أفضل لأي منظمة.

4.5.3 مناقشة الفرضية 4

كانت فرضيتنا الرابعة هي أن الرضا الوظيفي له علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية مع نية ترك العمل. عرّف Hoppock، كما ورد في Zhou (2009)، الرضا الوظيفي على أنه شعور الموظفين تجاه الوظيفة وبيئة العمل من الناحية النفسية والجسدية وكيفية تفاعلهم مع ظروف عملهم. يفكر الناس، يدركون، ويشعرون بشكل مختلف تجاه وظائفهم، والرضا وعدم الرضا يشيران إلى مدى حبهم أو كرههم لوظائفهم (Spector 1997; Calvo-Salguero et al., 2010). يمكن أيضاً تفسيره على أنه رد فعل عاطفي ومعنوي تجاه جوانب مختلفة من العمل مثل المكانة، الإشراف، الاتصالات الشخصية، التحدي والإثارة، الراتب والأجور، الترقّيات، بيئة العمل، والهيكل التنظيمي (Schermerhorn, 1993, as cited in Harouna, 2006). المشاعر السلبية تجاه الوظيفة هي أحد العناصر الرئيسية التي تؤثر على نية الموظف في ترك وظيفته الحالية (Moore, 2001; Mobley et al., 1979; Williams & Hazer, 1986)، وقد أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل (Mahdi et al., 2012; Javed, Balouch and Hassan, 2014; Anwar and Shukur, 2015). وجدنا علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل. يعني ذلك أن الموظفين غير الراضين أكثر عرضة لترك وظائفهم مقارنة بالموظفين الراضين، وهو ما يتوافق مع الدراسات السابقة. حوالي 23% من التباين في نية ترك العمل لدى الموظفين يُفسر بالرضا الوظيفي، ولدى الرضا الوظيفي علاقة سلبية معتدلة مع نية ترك العمل (انظر الجدول 5.5). الرضا وعدم

الرضا الوظيفي هو شعور شامل لدى الموظفين يعتمد على قوة وتكرار الأحداث الإيجابية والسلبية في العمل (Cherrington, 1994). يحصل الموظفون على أجر مقابل العمل وقد يتم مكافأتهم على الأداء الجيد. هناك أصدقاء يعملون معهم، ومشرفون يوجهونهم. يتوقع الموظفون دائماً شيئاً من الوظيفة فيما يتعلق بجوانب مختلفة من العمل. قد يكون بعضهم راضين عن ظروف العمل وسياسات الشركة، بينما قد لا يكون البعض الآخر كذلك. قد يشعر بعض الأشخاص بفرص النمو والشعور بالإنجاز على المدى الطويل، بينما قد لا يشعر الآخرون بذلك. قد يكون الناس راضين عن بعض جوانب الرضا الوظيفي وغير راضين عن جوانب أخرى. قد يكون ذلك بسبب الفرق بين التوقعات والواقع. لذلك، فإن التجربة العامة التي يمر بها الموظفون خلال العمل تحدد رضاهم العام. إذا كانت لدى الموظفين تجربة إيجابية، فسيكونون راضين وأقل عرضة لترك وظائفهم مقارنة بالأشخاص الذين لديهم تجربة سلبية وعدم رضا وظيفي.

الفصل الخامس: الخاتمة، التوصيات، والقيود

هذا هو الفصل الأخير لإنهاء هذه الدراسة. في هذا القسم، سيتم تلخيص النتائج والمناقشات التي توصلت إليها هذه البحث، وتقديم التوصيات، بالإضافة إلى ذكر القيود واقتراحات للدراسات المستقبلية للطلاب والباحثين والأشخاص المهتمين الذين يخططون لفهم ودراسة تأثير الرضا الوظيفي على نية ترك العمل.

5.1 الخاتمة

هدف هذه الدراسة هو تقييم مستوى الرضا الوظيفي ونية ترك العمل لدى موظفي منظمات القطاع الخاص التي تعمل في الخدمات. ولتحقيق ذلك، أجرى الباحث استبياناً على الموظفين واستخدم برنامجاً تحليلياً (STATA) لتوفير معلومات ذات معنى. تم استخدام نظرية عوامل الصحة والدوافع لهيرزبرغ كإطار نظري.

تُعتبر الموارد البشرية والملتزمة أحد الأصول الأساسية التي تحتاج إلى الاهتمام لتحقيق أداء أفضل. لدى موظفي قطاع الخدمات مثل المعلمين، مقدمي الرعاية الصحية، عمال التجارة بالجملة والتجزئة، عمال النقل، مقدمي الضيافة والسياحة، موظفي التأمين والتمويل، عمال النظافة، التقديم، ومقدمي الخدمات العامة تفاعل مباشر مع العملاء. وبسبب ذلك، يمكن للموارد البشرية التنبؤ بأداء المنظمات في قطاع الخدمات بشكل كبير. الموظفون الراضون والملتزمون مستعدون لتقديم أداء ممتاز وموقف إيجابي تجاه عملائهم. لذلك، يُعتبر الموظفون العامل الأكثر أهمية الذي ينظم تحقيق أهداف المنظمة في بيئة تنافسية. بالإضافة إلى ذلك، إذا تم إدارة الموظفين بشكل صحيح، فإن الرضا، الالتزام تجاه العمل، الأداء، الإنتاجية، والفعالية تزيد، وتقل تكاليف المواد وساعات العمل، مما قد يقلل من تكاليف دوران العمل والتغيب على المستويين الفردي والتنظيمي.

بناءً على نتائجنا، تدعم نتائج هذه الدراسة الإطار النظري الذي قدمه فريدريك هيرزبرغ. كما يمكننا أن نرى بوضوح من النتائج العامة، أن الرضا الوظيفي له تأثير حاسم على نية ترك العمل.

كما يمكننا أن نفهم من الشكليين 4.1 و 4.2، فإن العوامل الوقائية والدوافع لها تأثير كبير على نية ترك العمل بشكل منفصل. يمكن أن يؤدي غياب العوامل الوقائية، التي تشمل الراتب والمزايا الأخرى، الأمان، ظروف العمل، السياسات والممارسات الإدارية، المكانة، والعلاقات الشخصية بين الموظفين

والمديرين، إلى خلق عدم رضا وظيفي لدى الموظفين. علاوة على ذلك، فإن عوامل الدوافع مثل الاعتراف، العمل ذو المعنى، التحدي، المسؤولية، فرص التطوير، والوظيفة نفسها لديها القدرة على خلق الرضا الوظيفي لدى الموظفين إذا تم تطبيقها بدقة من قبل القادة أو المديرين.

أخيراً، وفقاً لنتائجنا، تخلص الدراسة إلى أن حوالي 73.04% من الموظفين ليس لديهم نية لترك العمل. وحوالي 73% من الموظفين راضون عن عوامل الصحة، وحوالي 70% من الموظفين راضون أيضاً عن عوامل الدوافع التي تطبقها شركاتهم. متوسط الرضا الوظيفي الحالي لدى الموظفين يبلغ حوالي 72%، ولا يوجد فرق كبير بين نسبة الرضا الوظيفي ونية ترك العمل. لذلك، يمكن أن يكون هذا دليلاً على أن نية ترك العمل تُحدد من خلال الرضا الوظيفي (عوامل الصحة والدوافع). وهذا يدعم فكرة (بيل موبلي، 1979)، التي ترى أن الرضا الوظيفي هو عنصر أساسي لفهم نية ترك العمل لدى الموظفين، وهو ما يحفز غالبية العملية الكاملة لدوران العمل.

5.2 التوصيات

بناءً على النتائج التي تمت مناقشتها في قسم التحليل والنتائج من هذه الرسالة، وذلك لزيادة رضا الموظفين وولائهم وتقليل نية ترك العمل في الشركة نقترح هذه التوصيات.

1. تحسين ظروف العمل:

في بيئة الأعمال التنافسية والديناميكية في قطاع الخدمات، يُعتبر الموظفون مفتاح النجاح للمنظمات. لذلك، يجب على الشركات تنفيذ نظام إداري منهجي لتحسين جداول العمل لتحقيق التوازن بين ساعات العمل وأوقات الراحة. كذلك يجب على الشركة توفير أدوات ومعدات حديثة حتى يتمكن الموظفون من تقليل ساعات العمل وأداء مهامهم بشكل فعال. يمكن أن يكون هذا أحد الأدوات التي تقلل من عدم الرضا من خلال تحسين ظروف العمل.

2. تعزيز الأمان الوظيفي:

يُعتبر الأمان الوظيفي أحد العوامل القوية التي تؤثر على عدم الرضا في مكان العمل. لذلك، يجب على إدارة الموارد البشرية تقديم أدوات تُشعر الموظفين بالانتماء إلى شركتهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال عقد اجتماعات مع الموظفين، تنظيم فعاليات اجتماعية تجمع الموظفين والإدارة والملاك معاً، إشراك الموظفين في التخطيط المستقبلي، وإبلاغ الموظفين بشكل متكرر عن مستقبلهم في الشركة.

3. دعم المشرفين:

يُعتبر الدعم الإشرافي عاملاً مهماً لخلق بيئة عمل إيجابية. نظرًا لأن المشرفين يلعبون دورًا رئيسيًا في تشكيل تجارب العمل للموظفين، وغالبًا ما يعملون كـ "بوابات" للموظفين الذين يطلبون المساعدة والدعم. يجب على إدارة الموارد البشرية تعزيز التدريب للمشرفين حول كيفية زيادة الرضا الوظيفي وإدارة الموظفين بشكل منهجي. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المشرفين تقديم الدعم العاطفي (الاستماع إلى المشكلات الشخصية للموظفين) والدعم العملي لمساعدة الموظفين. يمكن أن يشمل ذلك تغيير جداول العمل، مساعدة الموظفين عند مواجهة الصعوبات، وإجراءات عملية أخرى لزيادة الرضا الوظيفي والالتزام في المنظمة.

4. برامج الاعتراف بالمجهود:

على شركات اعتماد نهج للاعتراف بالموظفين الذين يحققون أداءً متميزًا في المهام والمسؤوليات لتحسين أداء المنظمة. كما ناقش (Ali & Ahmed, 2009)، يمكن لبرامج الاعتراف أن تزيد من تحفيز ورضا الموظفين. من بين جميع أدوات القياس التي طبقناها في هذه الدراسة، كان الاعتراف يحظى بنسبة عالية من الاستجابات السلبية. لذلك، يجب على الشركات النظر في تقديم برامج اعتراف مثل "موظف الشهر"، حفلات التكريم، تقديم خطابات تقدير ونشرها في لوحة إعلانات الشركة.

5. تعزيز معنى العمل والهدف:

لتلبية وتحفيز الموظفين وتقليل نية ترك العمل، يجب على الشركة العمل على خلق وعي لدى كل موظف حول مدى أهمية مهامه ومسؤولياته بالنسبة للشركة وأدائها وربحياتها. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المشرفين إعادة توزيع المهام وزيادة مسؤوليات الموظفين بانتظام لتحفيزهم وخلق تحديات جديدة بناءً على قدراتهم وحدودهم.

6. برامج الصحة العقلية والجسدية:

يجب أن يشعر الموظفون بالراحة النفسية والجسدية في مكان عملهم. عندما يعتقد الموظفون أن وظيفتهم ضارة أو غير صحية، سيدأون في التفكير في ترك الشركة وتغيير مهنتهم. لتقليل نية ترك العمل وخلق الرضا بين الموظفين، يجب على الشركة تنفيذ برامج تعزيز الصحة مثل "يوم الجمعة السعيد"، أيام الإجازات للراحة، مرافق التدريب البدني الجماعية والفردية، وبرامج العلاج. هذه الأنواع من البرامج ستؤثر بشكل إيجابي على مشاعر وإدراكات الموظفين، حيث سيشعرون أن الإدارة/الشركة تهتم برفاهيتهم.

7. استجابة إدارة الموارد البشرية:

أخيراً، يجب على قسم الموارد البشرية متابعة احتياجات ومتطلبات الموظفين بشكل فعال والاستجابة الفورية لها. كما يجب أن يكون القسم مهتماً بالتواصل الاجتماعي وحل المشكلات مع مراعاة الظروف الشخصية والاجتماعية للموظفين.

5.3 القيود واقتراحات للدراسات المستقبلية

هذه الدراسة لها بعض القيود. بسبب قيود الوقت والموارد، قام البحث بتقييم الرضا الوظيفي ونية ترك العمل لمنظمات القطاع الخاص في مجال الخدمات بجهة. وبسبب ذلك، لا يمكن اعتبار النتائج قابلة للتطبيق على جميع القطاعات الأخرى (مثل القطاع العام) أو المجالات الأخرى (مثل التصنيع). لذلك، يجب أن تركز الدراسات المستقبلية على القطاعات والمجالات الأخرى لتوسيع نطاق البحث إلى مستوى أكثر تقدماً.

تعتبر هذه الرسالة تقييم تصورات الموظفين تجاه وظائفهم وبيئة العمل كعامل لترك وظيفتهم الحالية. لكن البحث لم يشمل تقييم وعي وفهم القادة والمديرين للرضا الوظيفي وأسباب نية ترك العمل. وذلك بسبب طبيعة العمل، حيث أن القادة لا يملكون وقتاً فراغاً لإجراء المقابلات. يمكن أن تكون الدراسات المستقبلية التي تأخذ في الاعتبار معرفة وأفكار القادة والمديرين دليلاً حيويًا لفهم الفجوة بين تصورات الموظفين والمديرين.

في هذا البحث، لم نأخذ في الاعتبار الحالة العائلية للموظفين مثل عدد الأطفال، أعمار الأطفال، وحالة الوالد الوحيد. قد يؤثر ذلك على سلوك الموظف تجاه الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام. عندما يكون لديك مسؤوليات عائلية أكبر مثل وجود طفل حديث الولادة أو أطفال دون سن الخامسة، فإن الالتزام بالعمل في الإمكان البعيدة أو تحتاج إلى تغيب عن المنزل لفترات كثيرة قد يكون موضع تساؤل. لذلك، يمكن اعتبار هذا أحد قيود هذا البحث. يمكن للدراسات المستقبلية التي تأخذ في الاعتبار الحالة العائلية أن توضح بوضوح تأثير الحالة العائلية على نية ترك العمل.

أخيراً، لم تقيس هذه الرسالة التعليم كعامل يحدد نية ترك العمل. وجد (Mitchell et al., 2000, Royalty, 1998) أن الموظفين الأكثر تعليماً هم أكثر عرضة لترك وظيفتهم الحالية للعثور على عمل أفضل. لذلك، يجب فحص العلاقة بين نية ترك العمل والتعليم لتوسيع نطاق الدراسة.

قائمة المراجع

- Abdul Raziq, Raheela Maulabakhsh, 2015. Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance* , Volume 23, pp. 717-125.
- Ahmad Faisal Mahdi, Mohamad Zaid Mohd Zin, Mohd Roslan Mohd Nor, Ahamad Asmadi Sakat and Abang Sulaiman Abang Naim, 2012. The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9(9), pp. 1518-1524.
- Alsemeri, H. A., 2016. *Factors affecting job satisfaction: An empirical study in the public sector of Saudi Arabia*, s.l.: Doctoral dissertation, Victoria University.
- Aziri, B., 2011. JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE*, 3(4), pp. 77-86.
- Bateman, T.S. and Strasser, S., 1984. A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management journal*, 27(1), pp.95-112.
- Beadles, N.A., Lowery, C.M., Petty, M.M. and Ezell, H., 2000. An examination of the relationships between turnover functionality, turnover frequency, and organizational performance. *Journal of Business and Psychology*, 15(2), pp.331-337.
- Campbell, T.L., Hasselback, J.R., Hermanson, R.H. and Turner, D.H., 1990. Retirement demand and the market for accounting doctorates. *Issues in Accounting Education*, 5(2), pp.209-221.
- Chien, J.-C., 2013. Examining Herzberg's Two Factor Theory in a Large Chinese Chemical Fiber Company. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 7(6), pp. 1679-1683.
- Cherrington, D.J. (1994). *Organizational behavior* (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Christopher, L., 2015. Test validity and reliability. Retrieved on April5,2016 from www.validity.com
- Coblick, G., Halpin, G., & Halpin, G., 1998. The development of statistical inference. Paper presented at the annual meeting of the Mid-South Educational Research Association, New Orleans, LA.
- Cohen, R., & Swerdlink, M., 2002. *Psychological testing and assessment: An introduction to tests and measurements*. 5th edition, New York: McGraw Hill.

Colin, P., 2005. Exploring Reliability in Academic Assessment. UNI office of Academic Assessment.

Cortina, J.M., 1993. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology*, 78(1), pp.98-104.

Cronbach, J., 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. 16, 297-334.

Deshpande, R. and Webster Jr, F.E., 1989. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of marketing*, 53(1), pp.3-15.

Dunnette, M.D. and E.A. Locke, 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, In Dunnette, M.D., (Ed.), 1297-1349. Rand McNally College Publishing Company Chicago, pp: 1297-1349.

Fiedler, F.E., Chemers, M.M. and Mahar, L., 1976. *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. John Wiley & Sons, New York, NY

Gomez-Mejia, L. and Wiseman, R.M., 1997. Reframing executive compensation: An assessment and outlook. *Journal of Management*, 23(3), pp.291-374.

Govand Anwar, Inji Shukur, 2015. Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: A Case Study of Private Hospital in Erbil. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 2(1), pp. 73-79.

Gronroos, C., 1978. A service-orientated approach to marketing of services. *European Journal of marketing*, 12(8), pp.588-601.

Harouna, S., 2006. *Employee Job Satisfaction in Public Sector: A Study Based on the Case of Niger*. s.l., Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management, pp. 777-780.

Herzberg, Frederick, 1963. "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower". *Personnel Administrator* (27): 3-7.

Herzberg, F., 1968. "One more time: how do you motivate employees?". *Harvard Business Review*, 46(1), pp. 53-62

Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B., 1959. *The Motivation to Work*, with the new introduction by Frederick Herzberg. New Brunswick (USA) and London (UK), transaction publishers.

House, R.J. and Wigdor, L.A., 1967. Herzberg's dual factor theory of job satisfaction and

motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel psychology*, 20(4), pp.369-390.

Ivancevich, J.M. 1994. **Human Resource Management**. Chicago: Irwin publishers.

Jacobs, G., 2006. Constructing Corporate Commitment amongst Remote Employees: A Disposition and Predisposition Approach. *Corporate Communication: An International Journal*, 13(1), 2008, pp. 45-55

James J. Jiang, Gary Klein & Carol Saunders , 2012. *DISCREPANCY THEORY MODELS OF SATISFACTION IN IS RESEARCH* , New York: Information System Theory.

Jassem Abdulla, Ramdane Djebarni, Kamel Mellahi, 2011. Determinants of job satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai police. *personnel review*, 40(1), pp. 126-146.

Jennifer M. George and Gareth R. Jones, 1999. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 2nd ed. United States of America: addiso-wesely publishing company, Inc.

Jitendra Kumar Singh, Dr. Mini Jain, 2013. A STUDY OF EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND ITS IMPACT ON THEIR PERFORMANCE. *Journal of Indian Research*, 1(4), pp. 105-111.

Johnston, M.W., Parasuraman, A., Futrell, C.M. and Black, W.C., 1990. A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, 27(3), pp.333-344.

Johnson, N. ed., 2000. *Telecommuting and Virtual Offices: Issues and Opportunities: Issues and Opportunities*. IGI Global.

Kothari, C.R., 2004. *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.

Korczynski, M., 2005. Service work and skills: An overview. *Human Resource Management Journal*, 15(2), pp.1-12.

Kuhlen, R.G., 1963. Needs, perceived need satisfaction opportunities and satisfaction with occupation. *Journal of Applied Psychology*, 47(1), p.56.

Lagace, R.R., Goolsby, J.R. and Gassenheimer, J.B., 1993. Scaling and measurement: a quasi-replicative assessment of a revised version of INDSALES. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(1), pp.65-72.

Lewis, G.B. and Park, K., 1989. Turnover rates in federal white-collar employment: Are women more likely to quit than men?. *The American Review of Public Administration*, 19(1), pp.13-28.

- Locke, E.A., 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, pp.1297-1343.
- Locke, E.A., 1969. What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), pp.309-336.
- Luddy, N., 2005. *JOB SATISFACTION AMONGST EMPLOYEES AT A PUBLIC HEALTH INSTITUTION IN THE WESTERN CAPE*. s.l.:Doctoral dissertation, University of Western Cape.
- Mahmoud, A.H., 2008. A study of nurses' job satisfaction: the relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European journal of scientific research*, 22(2), pp.286-295.
- Masooma javed, Rifat Balouch, Fatima Hassan, 2014. Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), pp. 120-135.
- McDaniel, C., and Gates, R., 2006. *Marketing Research Essentials* (5th ed.). New Jersey: John Wiley and Sons Inc.
- Michalos, A.C., 1985. Multiple discrepancies theory (MDT). *Social indicators research*, 16(4), pp.347-413.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. and Erez, M., 2001. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), pp.1102-1121.
- Mobley, W.H., 1982. *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H. and Meglino, B.M., 1979. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), p.493-522.
- Mohammad Mosadegh Rad, A. and Hossein Yarmohammadian, M., 2006. A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), pp.11-28.
- Moore, K.A., 2001. Hospital restructuring: impact on nurses mediated by social support and a perception of challenge. *Journal of Health and Human Services Administration*, pp.490-516.
- Mosammod Mahamuda Parvin, M M Nurul Kabir, 2011. FACTORS AFFECTING EMPLOYEE JOB SATISFACTION OF PHARMACEUTICAL SECTOR. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), pp. 113-123.

Moynihan, D.P. and Landuyt, N., 2008. Explaining turnover intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), pp.120-143.

Munn, E.K., Berber, C.E. and Fritz, J.J., 1996. Factors affecting the professional well-being of child life specialists. *Children's Health Care*, 25(2), pp.71-91.

Nathan A. Bowling, Terry A. Beehr, Stephen H. Wagner, and Terry M. Libkuman, 2005. Adaptation-Level Theory, Opponent Process Theory, and Dispositions: An Integrated Approach to the Stability of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), pp. 1044-1053.

OECD, 2008. THE CONTRIBUTION OF SERVICES TO DEVELOPMENT AND THE ROLE OF TRADE LIBERALISATION AND REGULATION, Global forum on international investment, ODI Briefing Notes, DFID, UK.

Oliver, R.L., 1981. Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of retailing*.

Olusegun, O. S., 2013. *Influence of Job Satisfaction on Turnover Intentions of Library Personnel in Selected Universities in South West Nigeria*, s.l.: Library Philosophy and Practice (e-journal).

Pallant, J., 2005. SPSS survival manual: A step by step guide to using SPSS for windows (version 12). New South Wales, Australia: Allen & Unwin.

Pardee, R. L., 1990. *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing With Job Satisfaction and Motivation*. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf>

Pizam, A. and Thornburg, S.W., 2000. Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), pp.211-217.

Price, J.L., 2001. Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of manpower*, 22(7), pp.600-624.

Robert P. Tett, John P. Meyer, 1993. JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, TURNOVER INTENTION, AND TURNOVER: PATH ANALYSES BASED ON META-ANALYTIC FINDINGS. *PERSONAL PSYCHOLOGY*, 46(2), pp. 259-293.

Roxnowsky, C. and Hulin, C., 1992. The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal in Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How it Affects their Performance. CJ Cranny, PC Smith and EF Stone. New York, NY: Lexington.

- Royalty, A.B., 1998. Job-to-job and job-to-nonemployment turnover by gender and education level. *Journal of labor economics*, 16(2), pp.392-433.
- Samad, S., 2006. The contribution of demographic variables: job characteristics and job satisfaction on turnover intentions. *Journal of International Management Studies*, 1(1).
- Sekaran, U., 2000. Research methods for Business: A Skill Building Approach. 3rd edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shagufta Sarwar, James Abugre, 2013. The Influence of Rewards and Job Satisfaction on Employees in the Service Industry. *The Business & Management Review*, 3(2), pp. 23-30.
- She-Cheng Lin, Jennifer Shu-Jen Lin, 2011. Impacts of coworkers' relationships on organizational commitment- and intervening effects of job satisfaction. *African Journal of Business Management*, 5(8), pp. 3396-3409.
- Sims, W.J., 2007. Antecedents of labor turnover in Australian alpine resorts. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 6(2), pp.1-26.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L., 1969. The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally
- Sobia Shujaat, Amir Manzoor, Nadeem A. Syed, 2014. Impact of Team Work on Employee Satisfaction. *IBT Journal of Business Studies (Formerly Journal of Management & Social Sciences)*, 10(2), pp. 71-80.
- Spector, P.E., 1997. *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications
- Spector, P.E., 2008. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. 5th ed. John Wiley & Sons, New York, NY
- STEVEN P. BROWN and ROBERT A. PETERSON, 1993. Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, Volume XXX, pp. 63-77.
- Steven L. Mcshane and Mary Ann Von GLINOW, 2000. Organizational behavior, by the McGraw-hill companies, Inc, printed in United States of America.
- Stigler, S.M., 1989. Francis Galton's account of the invention of correlation. *Statistical Science*, 4(2), pp.73-79.
- Tan Teck-Hong & Amna Waheed, 2011. HERZBERG'S MOTIVATION-HYGIENE AND JOB

SATISFACTION IN THE MALAYSIAN RETAIL SECTOR: MEDIATING EFFECT OF LOVE OF MONEY. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), pp. 73-94.

Tett, R.P. and Meyer, J.P., 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), pp.259- 293.

Tracey, J.B. and Hinkin, T.R., 2008. Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), pp.12-27.

Vroom, V.H., 1964. Work and motivation. New York: John Willey & Sons, Inc. *Vroom Work and Motivation* 1964.

Walker, W., 2005. The strengths and weaknesses of research designs involving quantitative measures. *Journal of Research in Nursing*, 10(5), pp. 571-582.

Watrous, K.M., Huffman, A.H. and Pritchard, R.D., 2006. When coworkers and managers quit: The effects of turnover and shared values on performance. *Journal of Business and Psychology*, 21(1), pp.103-126.

Williams, L.J. and Hazer, J.T., 1986. Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of applied psychology*, 71(2), p.219-231

Wooldridge, J.M., 2003. Introductory Econometric, A Modern Approach, Thomson, South-Western, USA.

Wright, B.E. and Davis, B.S., 2003. Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), pp.70-90.

Zhou, Q., 2009. *The Impact of Job Satisfaction Affect on Turnover Intention: An Empirical Study Based on the Circumstances of China*. s.l., 2009 Second International Conference on Education Technology and Training, pp. 220-223.

الملاحق

Demographic information						
What is your age?		15-24	25-34	35-44	45-54	55+
What is your gender		male	Female			
What is your relationship status?		single	married	divorced		
Years of experience?		Less than 1 year	2-4 years	5-7 years	8-10 years	11 years or more
Job Satisfaction		Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
Hygiene Factors	I am satisfied with my salary and other benefits.					
	I am satisfied with working hours and schedules.					
	Supervisors are helpful.					
	I feel secure about my job.					
	I have a tools and equipment to do a great job.					
	I am satisfied with the people I work with.					
Motivator Factors	I am satisfied with my job purpose and meaning.					
	I receive recognition for the job well done.					
	I have opportunity for better position in my work.					
	I am satisfied with my work based on variety of tasks and responsibilities.					
	my work is good for my health.					
Turnover Intention						
I intend to work for this company for as long as possible.						
I often think about quitting my present job.						
I am working here as a temporary job.						
I will probably look for a new job in another field after some time.						

If I got an offer from another organization in the same field, I will leave this company.					
---	--	--	--	--	--

العمر	15-24	25-34	35-44	45-54	55+
الجنس	ذكر	أنثى			
الحالة الاجتماعية	عازب	متزوج	مطلق		
عدد سنوات الخبرة	أقل من 1 سنة	2-4 سنوات	5-7 سنوات	8-10 سنوات	11 سنة أو أكثر
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العوامل الوقائية	أنا راضٍ عن راتبي والمزايا الأخرى				
	أنا راضٍ عن ساعات العمل والجدول الزمنية				
	المشرفون مفيدون				
	أشعر بالأمان تجاه وظيفتي				
	لدي الأدوات والمعدات اللازمة لأداء عمل عظيم				
	أنا راضٍ عن الأشخاص الذين أعمل معهم				
عوامل التحفيز	أنا راضٍ عن غرض ومعنى وظيفتي				
	أنتقل تقديرًا عند القيام بعمل جيد				
	لدي فرصة للحصول على منصب أفضل في عملي				
	أنا راضٍ عن عملي بناءً على تنوع المهام والمسؤوليات				
	عملي جيد لصحتي				
	أنا أنوي العمل في هذه الشركة لأطول فترة ممكنة				
	أفكر غالبًا في ترك وظيفتي الحالية				
	أنا أعمل هنا كوظيفة مؤقتة				
	من المحتمل أن أبحث عن وظيفة جديدة في مجال آخر بعد مرور بعض الوقت				
	إذا تلقيت عرضًا من منظمة أخرى في نفس المجال، سأترك هذه الشركة				

Relationship between Age and turnover intentions

Source	SS	df	MS	Number of obs = 85		
Model	1.39937824	1	1.39937824	F(1, 83) = 10.86		
Residual	10.6906139	83	.128802577	Prob > F = 0.0014		
Total	12.0899922	84	.143928478	R-squared = 0.1157		
				Adj R-squared = 0.1051		
				Root MSE = .35889		

logturnover	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
age	-.0162509	.0049303	-3.30	0.001	-.0260571	-.0064448
_cons	1.167649	.1726554	6.76	0.000	.8242444	1.511054

Relationship between experience and turnover intentions

Source	SS	df	MS	Number of obs = 85		
Model	1.24113467	1	1.24113467	F(1, 83) = 9.50		
Residual	10.8488575	83	.130709126	Prob > F = 0.0028		
Total	12.0899922	84	.143928478	R-squared = 0.1027		
				Adj R-squared = 0.0918		
				Root MSE = .36154		

logturnover	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
yearofexperience	-.0320857	.0104125	-3.08	0.003	-.0527958	-.0113757
_cons	.8721569	.0927343	9.40	0.000	.6877121	1.056602

Relationship between hygiene factors and turnover intentions

Source	SS	df	MS	Number of obs = 85		
Model	2.20573119	1	2.20573119	F(1, 83) = 18.52		
Residual	9.88426097	83	.119087482	Prob > F = 0.0000		
Total	12.0899922	84	.143928478	R-squared = 0.1824		
				Adj R-squared = 0.1726		
				Root MSE = .34509		

logturnover	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
logHfactor	-1.078899	.2506902	-4.30	0.000	-1.577511	-.5802859
_cons	2.056267	.3373888	6.09	0.000	1.385214	2.72732

Relationship between motivator factor and turnover intentions

Source	SS	df	MS	Number of obs =	85
Model	2.82367176	1	2.82367176	F(1, 83) =	25.29
Residual	9.26632039	83	.111642414	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.2336
				Adj R-squared =	0.2243
Total	12.0899922	84	.143928478	Root MSE =	.33413

logturnover	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
logMfactor	-.9305548	.1850331	-5.03	0.000	-1.298578 - .5625314
_cons	1.836331	.2458936	7.47	0.000	1.347258 2.325403

Relationship between job satisfaction and turnover intentions

Source	SS	df	MS	Number of obs =	85
Model	2.84303842	1	2.84303842	F(1, 83) =	25.52
Residual	9.24695374	83	.111409081	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.2352
				Adj R-squared =	0.2259
Total	12.0899922	84	.143928478	Root MSE =	.33378

logturnover	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
logjobsat	-1.13067	.2238231	-5.05	0.000	-1.575846 - .6854953
_cons	2.114505	.2993884	7.06	0.000	1.519034 2.709977

Multiple regressions

Source	SS	df	MS	Number of obs =	85
Model	2.88380215	2	1.44190107	F(2, 82) =	12.84
Residual	9.20619001	82	.11227061	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.2385
				Adj R-squared =	0.2200
Total	12.0899922	84	.143928478	Root MSE =	.33507

logturnover	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
logHfactor	-.2939013	.4015944	-0.73	0.466	-1.0928 .5049978
logMfactor	-.7523546	.3061386	-2.46	0.016	-1.361362 -.1433475
_cons	1.995206	.3285309	6.07	0.000	1.341653 2.648759

Correlation of variables

	turnover	Hfactor	mfactor	jobsat
turnover	1.0000			
Hfactor	-0.4545	1.0000		
mfactor	-0.5165	0.7966	1.0000	
jobsat	-0.5148	0.9383	0.9565	1.0000