



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم: إدارة الموارد البشرية

الدور الوسيط للإحترق الوظيفي في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي ونية ترك العمل
(دراسة ميدانية على الممرضين في المشافي الخاصة في مدينة حمص)

**The Mediating Role of Job Burnout in The Relationship Between
Violation of The Psychological Contract and Intention to Leave
(A Field Study on Nurses in Private Hospitals in The City of Homs)**

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة
إختصاص: إدارة موارد بشرية

إعداد الطالبة:

ماريا مريش

إشراف الدكتور:

فداء ناصر

العام الدراسي: 2023 - 2024

(لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه ولا يتحمّل المعهد أيّ مسؤولية جزاء هذا العمل)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى عرض مفهوم انتهاك العقد النفسي ونية ترك العمل والاحتراق الوظيفي ومن ثم تحديد فيما إذا كان للاحتراق الوظيفي دور في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي ونية ترك العمل في المشافي الخاصة في مدينة حمص.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه يتناسب مع طبيعة الدراسة كما ويهدف للوصول إلى وصف كامل ودقيق لموضوع الدراسة وجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات تكونت عينة الدراسة من ممرضي ثلاث مشافي في مدينة حمص (المزينة - فرزات أيوب - الأهلي)، حيث تم توزيع 110 استبانة على العينة المذكورة، وتم استرداد 100 استبانة صالحة للتحليل ليكون حجم العينة 100 ممرض وممرضة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن معظم عينة البحث يوافقون على أن المشفى الذي يعملون به قد انتهك العقد النفسي بينهما.
- إن معظم عينة البحث لديهم نية ترك عملهم الحالي داخل المشفى.
- إن معظم عينة البحث يوافقون على أنهم يشعرون بالإجهاد الانفعالي في عملهم.
- إن معظم عينة البحث يوافقون على أنهم لا يشعرون بانخفاض الإنجاز الشخصي في عملهم.
- إن معظم عينة البحث لا يوافقون بشدة على أنهم يعانون من تبدل المشاعر.
- هنالك علاقة طردية بين انتهاك العقد النفسي ونية ترك العمل حيث أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في نية ترك العمل بمقدار 0.837 وحدة واحدة.
- توجد علاقة طردية بين انتهاك العقد النفسي والاحتراق الوظيفي حيث أن الزيادة في انتهاك العقد النفسي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الاحتراق الوظيفي بمقدار 0.406 وحدة واحدة.
- توجد علاقة طردية بين الاحتراق الوظيفي ونية ترك العمل حيث أن الزيادة في الاحتراق الوظيفي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في نية ترك العمل بمقدار 1.424 وحدة واحدة.

- هناك أثر ذو دلالة لانتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل في ظل الاحتراق الوظيفي.

Abstract

This Study aimed to present the concept of violation of the psychological contract, intention to leave work, job burnout, and then determine whether job burnout has a role in the relationship between the violation of the psychological contract and intention to leave work in private hospitals in city Homs.

The descriptive analytical approach was used, as it is compatible with the nature of the study. It also aims to reach a complete and accurate description of the subject of the study, collect data, analyze it, and test hypotheses. The study sample consisted of all employees of three hospitals in the city of Homs (Almouzaina, Farzat Ayoub, Alahli), where 110 questionnaires were distributed to the aforementioned sample, and 100 valid questionnaires were retrieved for analysis, making the sample size 100 employees.

Among the most important findings of the study were:

- Most of the research sample agreed that the hospital in which they worked violated the psychological contract between them.
- Most of the research sample has the intention of leaving their current job in the hospital.
- Most of the research sample agree that they feel emotional stress at their work.
- Most of the research sample agree that they don't feel a sense of personal accomplishment at work.
- Most of the research sample strongly disagreed that they feel insensitivity.
- There is a direct relationship between the violation of the psychological contract and intention to leave work, as an increase by one unit leads to an increase in the intention to leave work by 0.837 one unit.
- There is a direct relationship between the violation of the psychological contract and job burnout, as an increase in the violation of psychological contract by one unit leads to an increase in job burnout by 0.406 one unit.

-There is a direct relationship between job burnout and the intention to leave work, as an increase in job burnout by one unite leads to an increase in the intention to leave work by 1.424 one unit.

-There is a significant effect of the violation of the psychological contract and intention to leave work in light job burnout.

الإهداء

إلى أملي في المستقبل الواعد وسر نجاحي وفرحتي وقوتي...
إلى من رباني وعلمني وبفضله وصلت إلى هنا....
إلى من بفضل دعواتها الصادقة كنت أنجح....
إلى من يثق بي ويشجعني ويقف جنبي دائما" وسندي للنهاية...
إلى من بقربهم تحلو الحياة وتضحك...

ابنتي شانيل
أبي
أمي
زوجي الغالي الياس
إخوتي جوني وإيليا

الشكر

الشكر لله دائما "وأبدا" ...

يطيب لي أن أتقدم ببالغ الإمتنان إلى الدكتور فداء ناصر الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة

فكان خير عون في كل مرحلة من مراحل العمل.

كما أشكر إدارة المعهد العالي لإدارة الأعمال والهيئة التعليمية والإدارية.

والشكر موصول للأساتذة الذكاترة أعضاء لجنة التحكيم على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وعلى

ماقدموه من ملاحظات قيّمة تسهم في إثرائها.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ii	ملخص الدراسة (باللغة العربية)
iv	ملخص الدراسة (باللغة الإنكليزية)
vi	الإهداء
vii	الشكر
viii	قائمة المحتويات
xi	قائمة الجداول
xii	قائمة الأشكال
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
3	مصطلحات الدراسة
3	الدراسات السابقة
5	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
6	فرضيات الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	نموذج الدراسة
8	متغيرات الدراسة
8	مجتمع الدراسة وعينتها
	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
	المبحث الأول: انتهاك العقد النفسي
9	تمهيد
10	مفهوم العقد النفسي
12	نشأة وتطور مفهوم العقد النفسي
13	أهمية العقد النفسي
14	خصائص العقد النفسي

15	محتوى العقد النفسي
16	أنواع العقد النفسي
17	أبعاد العقد النفسي
18	عمليات العقد النفسي
20	الانتقال من اختراق العقد النفسي إلى الانتهاك
20	أسباب انتهاك العقد النفسي
21	نموذج تطور انتهاك العقد النفسي
25	النتائج المترتبة على انتهاك العقد النفسي
26	خلاصة
	المبحث الثاني: نية ترك العمل
27	تمهيد
27	مفهوم وتعريف نية ترك العمل
28	التمييز بين نية ترك العمل ودوران العمل
29	النماذج المفسرة لنية ترك العمل
30	العوامل المؤثرة في نوايا ترك العمل
31	محددات نية ترك العمل
32	أبعاد نية ترك العمل
33	أنواع ترك العمل
34	أسباب النية في ترك العمل
38	نتائج النية في ترك العمل
38	آثار ترك العمل
40	أساليب السيطرة على ترك العمل
43	خلاصة
	المبحث الثالث: الاحتراق الوظيفي
44	تمهيد
44	التطور التاريخي لمفهوم الاحتراق الوظيفي
45	مفهوم الاحتراق الوظيفي

47	أبعاد الاحتراق الوظيفي
48	مراحل الاحتراق الوظيفي
49	النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي
50	النماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي
53	أسباب ومصادر الاحتراق الوظيفي
56	أعراض الاحتراق الوظيفي
57	نتائج الاحتراق الوظيفي
58	كيفية منع الاحتراق الوظيفي ووسائل معالجته
59	خلاصة
	الفصل الثالث: الإطار العملي للرسالة
60	تمهيد
60	منهجية الدراسة
61	أداة الدراسة
63	صدق أداة الدراسة
64	ثبات أداة الدراسة
65	خصائص أفراد العينة
69	النتائج والتحليل والمناقشة
78	اختبار الفرضيات
87	النتائج والتوصيات
90	قائمة المراجع
95	الملحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1	الالتزامات الخاصة بكل من العامل ورب العمل	16
2	مجال الموافقة	62
3	قيم معامل الفا	65
4	النسب المئوية لمتغير الجنس	65
5	النسب المئوية حسب المؤهل العلمي	66
6	النسب المئوية حسب سنوات العمل لدى المشفى الحالي	67
7	النسب المئوية وفق العمر	68
8	نتائج التحليل الوصفي لانتهاك العقد النفسي	69
9	نتائج التحليل الوصفي لنية ترك العمل	71
10	نتائج التحليل الوصفي لبعد الاجهاد الانفعالي	73
11	نتائج التحليل الوصفي لبعد نقص الإنجاز الشخصي	75
12	نتائج التحليل الوصفي لبعد تبلد المشاعر	76
13	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الأولى	78
14	مؤشرات جودة النموذج	79
15	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الثانية	80
16	مؤشرات جودة النموذج	81
17	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الثالثة	82
18	مؤشرات جودة النموذج	83
19	نتائج تحليل المسار للفرضية الرابعة	84
20	مؤشرات جودة النموذج	85
21	مؤشر جودة النموذج	85

قائمة الاشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
7	نموذج الدراسة	1
17	أنواع العقود النفسية	2
51	نموذج شفاف واخرون للاحتراق الوظيفي	3
52	أطوار الاستجابة للاحتراق الوظيفي في نظرية سيللي	4
52	نموذج لايترو ماسلاش في الاحتراق النفسي	5
85	نموذج تحليل المسار	6

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1.1. المقدمة.
- 2.1. مصطلحات الدراسة.
- 3.1. الدراسات السابقة.
- 4.1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
- 5.1. فرضيات الدراسة.
- 6.1. أهمية الدراسة.
- 7.1. أهداف الدراسة.
- 8.1. نموذج الدراسة.
- 9.1. متغيرات الدراسة.
- 10.1. مجتمع الدراسة وعينتها.

1.1. المقدمة:

يعتبر العقد النفسي جزءاً أساسياً في علاقة العامل بمنظّمته حيث يحتوي العقد على مجموعة من الوعود المتبادلة والإتفاقيات التي تحدث بين الموظف ومنظّمته.

حيث أنّ أساس نجاح المنظمات يعتمد بشكل أساسي على جودة العلاقة بين الموظفين ورب العمل ولكن كثيراً نرى أنّ المنظمات تضطرّ إلى الإخلال بهذه العقود والاتفاقيات المقدّمة للعاملين فيها نتيجة لتغييرات سريعة في بيئة العمل لم يعتد عليها العاملون سابقاً وهذه التغييرات قد تمسّ ما يسمى بانتهاك العقد النفسي وقد ينتج عنه سلوكيات سلبية تجاه المنظّمات كانهخفاض الرضى الوظيفي والالتزام والولاء والثقة والأداء وفقدان الهوية الاجتماعية وبالتالي حدوث احتراق وظيفي عند الموظفين وزيادة احتمال تفكيرهم بمغادرة المنظمة.

وتحديداً عند الموظفين الذين لديهم التزام عال تجاه منظّمته وانتماء أكثر حيث يصبح التزامهم أقل تجاه المنظمة عندما يعلمون أنّ الإدارة تنظر إلى العلاقات على أنها معاملات مما يؤدي إلى زيادة نيّة مغادرة المنظمة (Jerry,et al.2011).

إلا أنّ هذا لا يعني أنّ المنظّمات لا تحاول الحفاظ على الكفاءات الموجودة لديها, بل تسعى جاهدة إلى توفير كل ما يضمن استمرارهم بالعمل لديها ما داموا يحقّقون أهدافها.

ومن المعالم المهمة أيضاً التي تميّز علاقات العمل في بيئة العمل المعاصرة هي طابعها النفسي الذي يركّز على التوقّعات والالتزامات المدركة التي توجه سلوك وتصرفات العاملين أو تقوده, ومن ثمّ أداءهم داخل المنظمة التي يعملون بها بشكل رئيسي, إذ أنّ طبيعة العقد النفسي تؤثر تأثيراً كبيراً في مخرجات منظّمات الأعمال.

وتجدر بنا الإشارة إلى أنّ التغييرات السريعة في بيئة العمل الحالية أدت إلى تغييرات لم يعتد عليها العاملون سابقاً, هذه التغييرات قد تمسّ ما يسمى بانتهاك العقد النفسي أو خرقه, وهذه الظاهرة التي تسمى بانتهاك العقد النفسي ليست بمنأى عن معرفة المنظمات. إذ تنتج عن انتهاك العقد النفسي مجموعة من السلوكيات السلبية تجاه منظّمات الأعمال مثل التزام وولاء ضعيفين, وضعف في ثقة الأفراد العاملين في منظّماتهم وزيادة احتمال تفكيرهم بمغادرة المنظمة, وهذا كله يمكن أن يؤثر سلباً في أداء المنظمة ككل.

في هذا البحث ستعرض الباحثة العلاقة بين انتهاك العقد النفسي ونية ترك العمل بحيث تتسلط الضوء أيضا على الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي ونية ترك العمل عند الممرضين.

2.1. مصطلحات الدراسة:

• العقد النفسي: (Psychological contract)

هو عبارة عن التزام ضمني مدرك ومتبادل بين الموظف والمنظمة والتوقعات التي ينتظرها كل طرف من الاخر حيث يشكل هذا العقد الاطار العام للتقابل بين الطرفين. (Agarwal & Gupta, 2016)

• انتهاك العقد النفسي: (Psychological contract Violation)

يشير إلى رد الفعل الوجداني السلبي تجاه المنظمة نتيجة لخرقها العقد النفسي بحيث يعرفها (Suazo&Stone-Romero,2011) على أنها حالة شعورية سلبية يمكن أن تتبع عملية خرق العقد النفسي فهو مزيج من المشاعر السلبية مثل خيبة الأمل والغضب والسخط والامتعاض التي يشعر بها الموظف والتي قد تتبعها اتجاهات سلوكية تجاه المنظمة.

• نية ترك العمل: (Intention to leave work)

هي نية الفرد السلوكية للخروج من المنظمة حسب تعريف (Mayer&Tett,2003) بينما عرفها: (park&Kim,2009) أنها لا تشمل فقط مجرد التفكير في الانسحاب من المنظمة وإنما يشمل أيضا" تصريحات العامل على أنه يريد فعلا" ترك المنظمة.

• الاحتراق الوظيفي: (Job burnout)

هو حالة شعورية أو نفسية تعبر عن شعور الفرد بالمشقة النفسية المتراكمة التي تبدأ حينما يدرك الفرد أن المطالب الملقاة على عاتقه تفوق قدراته بحيث عجز عن تحملها ويتمثل في انخفاض الدافعية للعمل ونقص الكفاءة الشخصية والاتجاهات السلبية نحو العمل والزملاء. (Elizabeth scott,2012)

3.1. الدراسات السابقة:

• دراسة (Kurt,H.s,2020) بعنوان: الدور الوسيط للولاء التنظيمي بين انتهاك العقد النفسي ونية ترك العمل: كان الهدف من هذه الدراسة هو دراسة دور الولاء كوسيط حيث يدرك الموظفون اثر الاخلال بالعقد النفسي على نية ترك العمل تم استخدام مسح ل 634 مركز اتصال مصرفي في تركيا وتم تطبيق الحزمة الاقتصادية لبرامج العلوم الاجتماعية في تحليل بيانات البحث واستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار فرضية البحث حيث أظهرت النتائج

ان الولاء يلعب دور وسيط جزئي وتعتبر هذه النتيجة مهمة لمديري البنوك ومخصصين الموارد البشرية الذين يرغبون في تحسين جودة الخدمة التي يقدمونها لعملائهم.

- دراسة (Sheehan,c,et al, 2018) بعنوان: العلاقة بين خرق وانتهاك بالعقد النفسي والالتزام التنظيمي: كان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل تجربة الممرضات في الوفاء بعقدن النفسي على نيتهن لترك مهنة التمريض واعتبار مشاركة الموظف كوسيط في الوفاء بالعقد النفسي للممرضات ونيتهم في ترك مهنتهم حيث استخدم الباحثون تصميم بحثي كمي مقطعي وأكملت 103 ممرضة أسترالية استطلاعاً "مجهولاً" عبر الانترنت تم إجراؤه عبر موقع الاتحاد الأسترالي للتمريض وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختيار الفرضيات وكانت النتائج كالتالي: ارتبط الوفاء بالوعد المتعلقة بالمحتوى الوظيفي والجو الاجتماعي ارتباطاً "سلبياً" بنوايا ترك مهنة التمريض وقد تم التوسط في هذه العلاقات من خلال المشاركة ولم يكن الوفاء بالوعد المتعلقة في التطوير الوظيفي والمكافآت المالية مرتبطين بنوايا ترك مهنة التمريض
- دراسة (Terras,H,2018) بعنوان: أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين ومعدل دوران العمل في المنظمات الإنسانية في سورية تحت مظلة الأمم المتحدة. كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة اثر الاحتراق على أداء العاملين وبالتالي تأثيره على نية ترك العمل حيث تم توزيع 260 استبانة على العاملين في المنظمات وتم استرداد 244 استبانة صالحة للتحليل حيث كانت العينة ميسرة وأظهرت نتائج التحليل ان الاحتراق الوظيفي ظاهر بين العاملين وذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية ولذلك اثر كبير على دوران العمل والأداء المنخفض.
- دراسة (J,suarthana& I,Riana, 2015) بعنوان: الدور الوسيط لضغوط العمل في العلاقة بين خرق العقد النفسي وعبء العمل على نية ترك العمل: كان الهدف من هذه الدراسة هو فحص دور ضغوط العمل في التوسط في خرق العقد النفسي وعبء العمل تجاه نية المغادرة حيث استخدم في تحديد عينة البحث موظفين في صناعة الفنادق في ماليزيا وكان مجموعهم 113 مشاركاً وأظهرت نتائج التحليل ان خرق العقد النفسي لم يكن له تأثير كبير على نية المغادرة علاوة على ذلك كان للعقد النفسي وعبء العمل تأثير كبير على ضغوط العمل, ولعبء العمل تأثير كبير على نية المغادرة وأخيراً " لعبت ضغوط العمل دوراً" في التوسط في تأثير العقد النفسي وعبء العمل على نية المغادرة.
- دراسة (Jerry, et al .2012) بعنوان الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي ونية ترك العمل: كان الهدف من هذه الدراسة هو فحص دور الالتزام التنظيمي في التوسط في انتهاك العقد النفسي تجاه نية ترك العمل حيث تم تطبيق هذه الدراسة

على عينة من 357 مشاركاً من موظفي نظم المعلومات في ماليزيا وتايوان، وأظهرت نتائج التحليل أن لنوع العقد أهمية في تحديد الالتزام وتحديد قوة العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والالتزام التنظيمي حيث أن للعقد النفسي العلائقي تأثير أكبر من المعاملاتي وأيضاً نرى قوة العلاقة بين انتهاك العقد النفسي ونية ترك العمل.

• دراسة (Neil Conway, et al,2011) بعنوان: اختبار العلاقة بين التأثيرات التفاضلية للتغيرات بين العقد النفسي والوفاء به: هدفت هذه الدراسة إلى التحري فيما إذا كانت التغيرات في عملية انتهاك أو إنجاز العقد النفسي تؤثر في اتجاهات العاملين في منظمات العمل و كذلك على جودة المخرجات. حيث تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مكونة 166 موظف في لندن حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن انتهاك العقد النفسي له آثارٌ سلبية على صعيد اتجاهات وسلوكيات العاملين بينت النتائج علاقته السلبية معنوياً وإحصائياً مع كل من الرضا والولاء والروح المعنوية للعاملين.

• دراسة (Cassar&R.B.Briner,2011) بعنوان: أثر انتهاك العقد النفسي على الولاء التنظيمي: اختبرت هذه الدراسة الدور الوسيط لمستوى عدم الوفاء بالتزامات العقد النفسي في العلاقة بين انتهاك أو كسر العقد النفسي وبين كل من الولاء العاطفي والولاء المستمر وإلى أي حد تتأثر هذه العلاقة الوسيطة بمستوى عدم التوازن في التبادلات والعلاقات المتبادلة داخل عينة من 103 من الرجال في لندن. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى عدم الوفاء بالتزامات العقد النفسي يتوسط العلاقة بين انتهاك العقد النفسي و الولاء التنظيمي. وكذلك بينت النتائج بأن إدراك الأفراد لعدم التوازن و الخلل في التبادلات التنظيمية تتوسط هذه العلاقة.

4.1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تبين من خلال دراسة استطلاعية أجريت على عينة عشوائية بسيطة من الممرضين العاملين في المشافي الخاصة في مدينة حمص, إذ سئلوا من خلال مجموعة من العبارات عن مدى التزامهم التام بالمشفى التي يعملون بها حالياً, ومدى نيتهم الاستمرار في العمل فيها, كما سئلوا عن الأسباب التي قد تدفعهم للتفكير في مغادرة المشفى الحالية إلى مشفى أخرى.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مستوى الالتزام والوفاء ضعيف عند معظم الممرضين, وأن معظمهم لديه نية للبحث عن بديل أفضل من حيث شروط العمل التي تناسب تطلعاتهم, وهم على استعداد لترك المشفى الحالية التي يعملون بها ومغادرتها في حال اقتناعهم بأن مشفى أخرى توفر لهم هذه التطلعات.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن الدافع الرئيسي الذي يقود هذه الشريحة من العمالة إلى مغادرة أو إلى التفكير في مغادرة المشفى التي يعملون فيها تعود إلى مقارنة الممرضين لقضايا اعتقدوا بأن المشفى التزمت تجاههم بها وبين إدراكهم لما تم الحصول عليه فعلاً.

بما يقودنا للقول: عندما تنجز بنود العقد النفسي المبرم بين الممرضين والمشفى التي يعملون بها، فإن ذلك سينعكس إيجاباً على المشفى والعكس صحيح أيضاً، وهذا ما دفعنا إلى طرح التساؤلات الآتية من خلال هذه الدراسة:

1 - مامدى التزام المشافي الخاصة في حمص بالوفاء ببندود العقد النفسي المبرم بينها وبين الممرضين الذين يعملون لديها؟

2 - مامدى تأثير انتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل؟

3- مامدى تأثير انتهاك العقد النفسي في الاحتراق الوظيفي؟

4- مامدى تأثير الاحتراق الوظيفي في نية ترك العمل؟

5- هل يتوسط الاحتراق الوظيفي العلاقة بين انتهاك العقد النفسي ونية ترك العمل؟

5.1. فرضيات الدراسة:

H.1. يوجد أثر ذو دلالة لانتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل.

H.2. يوجد أثر ذو دلالة لانتهاك العقد النفسي في الاحتراق الوظيفي.

H.3. يوجد أثر ذو دلالة للاحتراق الوظيفي في نية ترك العمل.

H.4. يتوسط الاحتراق الوظيفي العلاقة بين انتهاك العقد النفسي ونية ترك العمل.

6.1. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في موضوع انتهاك العقد النفسي وأثره في نية ترك العمل من خلال تكامل كل من الأهمية العلمية والأهمية العملية:

الأهمية العلمية: تتجلى الأهمية العلمية من خلال قلة الأبحاث العربية حول موضوع العقد النفسي وأثره في اتجاهات العاملين نحو ترك العمل في المنظمات المختلفة وبالتالي يعد هذا البحث إضافة للمكتبة العربية في مجال موضوع البحث.

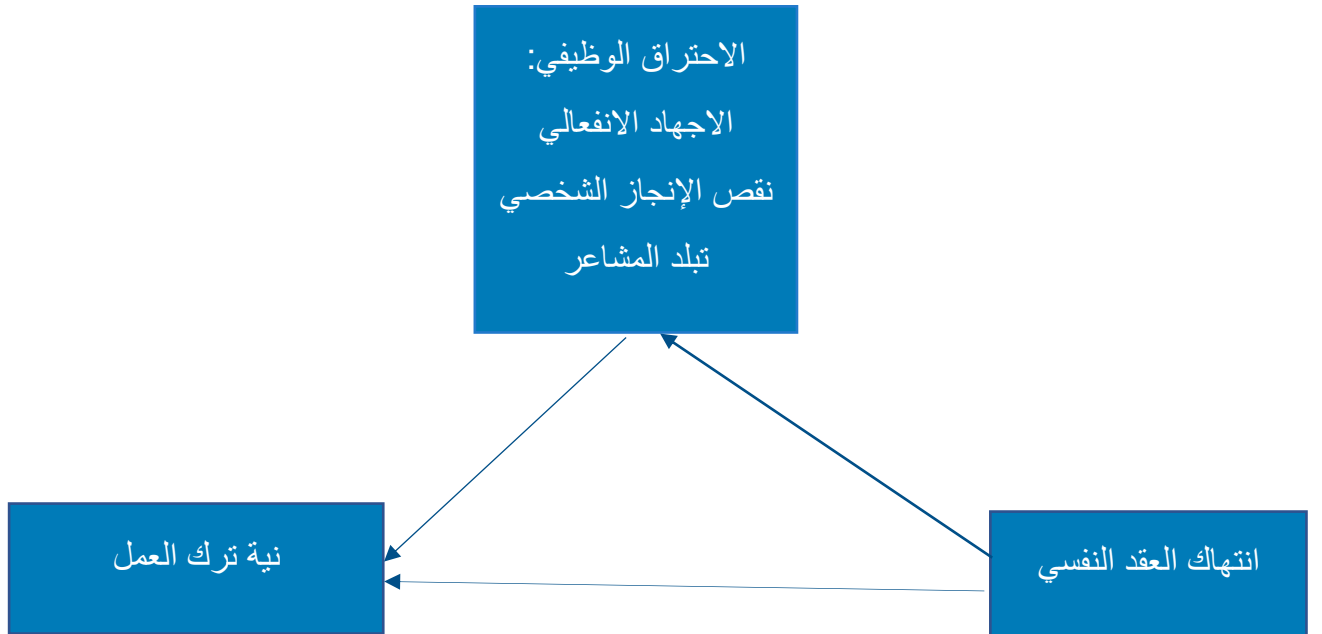
الأهمية العملية: أما من الناحية العملية ترى الباحثة أهمية البحث من خلال إظهار دور العقد النفسي والإيفاء بكل ما يتعلق به لجذب الممرضين للعمل في المشافي الخاصة في مدينة حمص وضمان استمرارهم في العمل وتقليل نسبة الغياب ونية ترك العمل وتقليل السلوكيات السيئة.

7.1. أهداف الدراسة:

- 1 - التعرف على أثر انتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل.
- 2 - دراسة أثر الاحتراق الوظيفي في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي ونية ترك العمل؟
- 3 - الوصول الى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد أصحاب القرار في موضوع العقد النفسي ونية ترك العمل.

8.1. نموذج الدراسة:

شكل رقم (1)



المصدر: إعداد الباحثة.

9.1. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: انتهاك العقد النفسي.
- المتغير التابع: نية ترك العمل.
- المتغير الوسيط: الاحتراق الوظيفي.

10.1. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع الممرضين (ذكورا واناثا) في المشافي الخاصة في مدينة حمص حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع الأصلي بلغ عدد أفرادها (100).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول - انتهاك العقد النفسي

1.1.2. تمهيد:

يوجد العديد من العقود بين الأفراد والمنظمة، حيث تقوم طبيعة هذه العقود على أساس أن يوفر الأفراد الجهد والمهارات والقدرات التي تحتاجها المنظمة مقابل أن تقدم لهم الأجور والمزايا الأخرى التي يحتاجونها، بحيث يتم صياغة تلك العقود لتشمل الالتزامات المتبادلة بين الطرفين، كالأجور وساعات العمل المطلوبة، وغيرها وفقاً للقوانين والتشريعات السائدة، وفي المقابل هناك عقود أخرى ضمنية تنشأ بين الأفراد والمنظمة تتضمن توقعات والتزامات متبادلة بين الطرفين، هذه العقود الضمنية تنشأ من خلال التواصل بين الأفراد وأرباب العمل، باعتبارهم وكلاء عن المنظمة وهي لا تقل أهمية عن عقود العمل المكتوبة، بحيث إنها تؤثر بشكل كبير وفعال على الأفراد، وتعرف هذه العقود بالعقود النفسية (Tallman, 2001).

ولقد استحوذت العقود النفسية على اهتمام الباحثين في محاولة لفهم طبيعة علاقات العمل، ولقد تزايدت الدراسات والأبحاث التي تناولت العقد النفسي في العقدين الأخيرين خاصة بعدما نشرت Rousseau في العام (1998م) دراستها، والتي جاءت بمفهوم جديد نسبياً للعقد النفسي، بعد أن كان قد ظهر لأول مرة على يد Argeris في العام (1960م) (Coyle & Shapiro, 2008).

وتشير الدراسات السابقة إلى أهمية الالتزام بالعقد النفسي، حيث أظهرت تلك الدراسات ما يمكن أن يؤدي إليه الإخلال بالعقد النفسي من قبل المنظمة من آثار سلوكية وعاطفية على الأفراد نتيجة لشعورهم بالخيانة والخداع من قبل المنظمة، بحيث يؤدي الإخلال بالعقد النفسي إلى انخفاض في الرضا الوظيفي، وعدم الالتزام التنظيمي بل ومن الممكن أن تتطور إلى سلوك معادي تجاه المنظمة (Syed,2010).

2.1.2 مفهوم العقد النفسي:

تعدّ العقود التي تعرف بشكل عام على أنها مجموعة الوعود التي تلزم شخص ما بأداء تصرف مستقبلي، شيء أساسي في علاقات التوظيف المختلفة، فبدون تلك الوعود بإجراء تبادل مستقبلي لن يتحفز أي طرف في تلك العلاقة لتحقيق استمراريتها، كما إن الوعود ذاتها لا تضمن استمرار العلاقة بل ما يدفع في مقابل تنفيذ تلك الوعود هو الذي يضمن استمرارها ومن ثم تكوين شكل من أشكال العقود سواء كانت مكتوبة أم شفوية (بشكي، 2020).

كما عرفته روسو على أنه: "اعتقاد ذاتي للفرد حول طبيعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والآخرين للمؤسسة المبنية على الوعود سواء كانت خفية أو المصرح عنها في تفاعلاتهم".

وعرفته أيضاً "هو ذلك الاعتقاد حول الواجبات الموجودة بين الطرفين أو عدة أطراف".

ويرى روسو و شاك (Rousseau & Schalk): "العقد النفسي الصافي يمنح توازن متبادل بين الجهود المقدمة من قبل الأفراد للمنظمة وما ينتظره الأفراد من المنظمة".

وحسب (Parks & Tetrick) فالعقد النفسي يمثل إدراكات نفسية ضمنية لطبيعة العلاقات الحالية والمستقبلية بين الأفراد أنفسهم أو بينهم وبين منظماتهم.

ويعرفه الباحثان (Odonohue & Wickam)، أنه عبارة التوقعات غير المكتوبة التي عقدت بين الموظف والمؤسسة، عما سوف يقدمه كل طرف للطرف الآخر، والقيام بالالتزامات المطلوبة من كليهما في المستقبل، وفق ما جاء في العقد المكتوب الرسمي والضماني.

بينما تم تعريف العقد النفسي على أنه اعتقادات الموظف الذاتية حول الواجبات الضمنية التي تنشأ من إدراك الموظف لحدوث وعود متبادلة بينه وبين المؤسسات، ويتوقع الموظف أن تفي بها المؤسسة مقابل التزامه بواجباته تجاهها وتتضمن هذه الواجبات منافع مادية ومعنوية (ابراهيم بكرون، 2019).

ويرى الباحثون أن العقد النفسي هو علاقة تبادلية مدركة بين طرفين هما الفرد والمنظمة قوامها المعاملة بالمثل. يشكل لتحديد ما الذي سوف يقدم له نتيجة لجهده وإسهاماته مثل المكافآت التنظيمية، وظروف العمل المقبولة، وفرص التطوير الوظيفي، والترقيات، ويرسم (Sarantions, 2008) حدود هذه العلاقة التبادلية بالتوقعات الآتية:

أ) ما الذي تقدمه المنظمة: ويتضمن كل شيء تقدمه المنظمة بهدف الاتفاق بادية من المكافآت المادية، وتحقيق الإنصاف وصولاً إلى الوفاء بجميع التزاماتها.

ب) ما الذي تتوقعه المنظمة من الأفراد: كل شيء تعتقد المنظمة أنه سوف يضيف قيمة إجمالية لها, وعلى وجه الخصوص العناصر الغير ملموسة في العمل مثل: الصدق, الولاء, والمرونة....الخ.

ت) ما الذي يقدمه الأفراد للمنظمة: كل شيء يدرك الأفراد بأنه يجب أن يقدم بموجب الاتفاق مثل: الجهد, المهارات, الالتزام, والوفاء به.

ث) ما الذي يتوقعه الأفراد من المنظمة: يتوقعون أن توفر لهم المنظمة الأجر, والأمن الوظيفي, وبيئة العمل الجيدة. وفي هذا الصدد يذكر (Hiltrop,1995) إن العقود النفسية تحقق مهمتين هما:

- أنها تساعد على التنبؤ بنوع مخرجات المنظمة التي سوف يحصل عليها الأفراد.
- أنها تساعد على التنبؤ بنوع المكافئة التي سوف يحصل عليها الفرد لقاء استثمار وقته وجهده في المنظمة.

فوفقاً لأجيرييس (Argyris, 1960) عرف مصطلح العقد النفسي على أنه "اتفاق ضمني بين مجموعة من الموظفين ورب العمل, وأيد فكرة أن هذه العلاقة يمكن أن تتطور حيث وضع تصوراً واضحاً للعقد النفسي انطلاقاً من ثلاث خصائص:

- التركيز على التبادل على مستوى الجماعة.
- اعتبار التبادل كجزء مكمل للجوانب الملموسة.
- افتراض أن هناك اتفاقاً بين مختلف الأطراف حول طبيعة كل ما هو متبادل.

(بغدادى, 2016).

أما تايلور قد توصل من خلال الملاحظة والتجربة العلمية والبحث إلى أن ضعف العلاقة بين الإدارة والعمال, وسوء ظروف العمل ونظم الحوافز هي السمة الغالبة في معظم المنظمات. وقد دفعت هذه الظروف تايلور إلى تحديد ما يمكن أن تؤديه العمال بمعداتهم وعددهم ونشاطاتهم بطريقة علمية, وبمقابل ذلك ما يمكن أن يقدمه صاحب العمل (الإدارة) اتجاه عماله. وفي ذلك إشارة إلى العقد النفسي القائم على تبادل المنفعة والمصلحة بين الإدارة والعمال, وبهذا يكون تايلور من الأوائل الذين ساهموا وأشاروا إلى العقد النفسي, ويتجلى ذلك بصورة واضحة في جوهر الفلسفة التي أوضحتها في المبادئ الأساسية الأربعة للإدارة وهي :

1. تطوير حقيقي في الإدارة.
2. الاختيار العلمي للعاملين وتعليمهم.
3. الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين.
4. التعاون الحقيقي والكامل بين الإدارة والعمال. (بغدادى, 2016).

تستنتج الباحثة مما سبق أن العقد النفسي هو تلك العلاقة القائمة والمتبادلة بين العامل وصاحب العمل المبنية على مجموعة من الوعود، التي تحدد سلوكيات كلا الطرفين داخل المنظمة في شكل عقد ضمني غير مصرح به.

3.1.2 نشأة وتطور مفهوم العقد النفسي:

يرجع الباحثون نشأة مفهوم العقد النفسي إلى ثلاثينات القرن الماضي، وتحديدًا إلى إسهامات (Bernards)، عند تقديمه لنظرية التوازن التي افترض فيها أن استمرار مشاركة الأفراد في المنظمة مرهون بما تقدمه لهم من مكافآت كافية، فمنها تكمن فكرة التبادل في علاقتها بهم. ووفقاً لأفكار (Bernards, 1938) فإن العلاقة النفسية بين الأفراد والمنظمات (أرباب العمل) في نتيجة لعملية التبادل التعاونية فيما بينهم، وبذلك قدم رؤيا العصر الحديث لمحتويات العقد النفسي من خلال التبادل الارتباطي والمعاملات. ويرى أيضاً أن الفرد هو العنصر الاستراتيجي في المنظمة، لذا يمكن لها أن تعظم مساهمته الإنتاجية والتعاونية من خلال تقديمها الاغراءات له، ليس المادية فحسب (المعاملات - المكافآت) مثل الأجر، والترقية، والظروف المادية الأخرى المرغوبة، ولكن أيضاً الغير مادية (الارتباطية) مثل التقدير للأفكار الشخصية، والدعم الاجتماعي، والمعنوي (الشريفي، 2015).

في عام 1958 جاء مارك وسيمون (March and Simon) ليوسعاً نظرية التوازن لبرنارد من خلال تقديم نموذج أطلقوا عليه اسم نموذج المساهمة والإغراءات، قدموا من خلال نظريتهم التي تؤكد بأن مشاركة الأفراد المستمرة في العمل تعتمد على إدراكهم بأن ما تقدمه المنظمة لهم إغراءات وحوافز تساوي أو تزيد على ما يقدمونه هم من مساهمات، وفي المقابل من وجهة نظر المنظمة فإنها بحاجة لمساهمة الأفراد لتكون مقابلاً لما تقدمه من حوافز ومكافآت التي تساوي أو تزيد عن مساهماتهم. (أبو طاقية، 2017).

وفي الستينيات مع Argyris، يعد هو أول من طبق العقد النفسي على أرض الواقع، وتم تعريفه بمصطلح (المنفعة المتبادلة) بين طرفي العقد، وهما الموظف والمؤسسة، والذي عليه تقدم المؤسسات الحقوق للموظف من حيث الأمن الوظيفي، والسماح لهم إبداء آرائه في العمل، أما في المقابل المادي يجب أن يكفي حاجة الموظف، وإعطائه المكافآت نتيجة لتقدم إنتاجيته، والتزامه الوظيفي مع المؤسسة. في عام 1962م قام الباحثون (Solly, Levinson, Price, Munden, Mandi) بدراسة تجريبية على (800) موظفاً، لاستخلاص نتائج تأثير العقد النفسي على الصحة العقلية، بناءً على دوافع الموظفين واحتياجاتهم من المؤسسات الذين يعملون بها، وتم التوصية على أن الحوافز والاهتمام

بالموظف وضمان الحقوق له كلها تصب في مصلحة المؤسسة، وما ستحصل عليه من التزام تنظيمي وولاء لها من قبل الموظف، نتيجة احترام وعودها له (بكرون، 2019).

بعد ذلك جاء شين (Schein) عام 1965م في كتابه "علم النفس التنظيمي" ليركز على أهمية العقد النفسي في فهم وإدارة السلوك داخل المنظمات.

ترى روسو (2011) أن جذور العقد تمتد لعلم النفس المعرفي لأنه يوصف بنموذج عقلي ومخطط من الوعود والالتزامات الناتجة من العلاقة وتصفها على أنها اعتقاد الفرد بالالتزامات المتبادلة بين ذلك الفرد وطرف آخر.

نلاحظ أن جذور العقد النفسي امتدت في شتى المجالات سواء الفلسفية أو الإدارية وحتى الأكاديمية، وحالياً ما نلاحظه من امتداد في مجال العلوم الطبيعية (كالطب، الزراعة، الهندسة...) (حمو، 2018). ومن خلال ما جاءت به طروحات وأفكار الباحثين يمكن توضيح الخط الزمني لتطور مفهوم العقد النفسي، كما يأتي:

- **الخط الزمني الأول:** ابتدأ في ثلاثينات القرن الماضي ولغاية الخمسينيات منه، من خلال النظريات والأفكار التي طرحها كل من (Bernard, 1938, March & Simon).
- **الخط الزمني الثاني:** والذي ابتدأ من ستينات القرن الماضي إلى غاية الثمانينات منه، من خلال التي طرحها كل من (Argyris, 1960, Schin, 1965, Levinson).
- **الخط الزمني الثالث:** الذي امتد من أعمال (Rousseau, 1989)، ولغاية وقتنا الحاضر.

4.1.2 أهمية العقد النفسي:

عندما يتلقى الموظفون ما يتوقعونه فإن ذلك يخلق لديهم رد فعل على شكل موقف أو سلوك، وقد أظهرت الدراسات وجود علاقة بين العقد النفسي وكل من الرضا الوظيفي والالتزام والرغبة في العمل، كما يوضح مستوى الوفاء بالعقد النفسي مدى التأثير على الارتباط العاطفي مع المنظمة، ويؤثر أيضاً في الرغبة في الاستمرار والبقاء في المنظمة (Moore, 2014)، ويمكن تلخيص أثر الالتزام بالعقد النفسي بالنقاط التالية (Maguire, 1998):

1. تعتبر العقود النفسية سمة أساسية من سمات الحياة التنظيمية، فهي تقوم بربط الأفراد والمنظمات مع بعضهم وتنظيم سلوكهم.
2. يسهم في الحفاظ على علاقة العمل مع مرور الوقت.
3. تمكن الجانب الإنساني في المنظمة من العمل ببسر خاصة في حالات عدم القين والخطر مثل أوقات إعادة الهيكلة.

4. العقود النفسية تساعد على إنجاز مهمتين, فهي تساعد على التنبؤ بأنواع المخرجات التي سيحصل عليها أصحاب العمل من العمال, كما تساعد في معرفة أنواع المكافآت التي سيحصل عليها العمال من أرباب العمل, حيث إن التنبؤ غاية في الأهمية فهو يعمل على تحفيز العامل لتقديم الأفضل دائماً.

5. تؤثر العقود النفسية بشكل كبير على الرضا الوظيفي والمواقف والسلوك من خلال المراجعة المستمرة لعلاقة التبادل بين الموظف والمنظمة.

6. بالنسبة للفرد فالعقد النفسي يقوي من انتماء الموظف للمنظمة, وبالتالي إيمانه بأهداف المنظمة والعمل بقوة لأجل تحقيق تلك الأهداف, وهو مما يجعل لدى الفرد استعداد لعمل أي شيء نيابة عن المنظمة, ويخلق لديه رغبة قوية في الحفاظ والاستمرار في علاقته معها.

5.1.2 خصائص العقد النفسي:

يتسم العقد بعدد من الخصائص وهي: (Tallman, 2001)

1. **العقود النفسية ذاتية:** إن العقد الذاتي هو الفهم أو التفسير الفريد للفرد للالتزامات المتفق عليها للعقد النفسي, إذ تشير نماذج معالجة المعلومات إلى أن الأفراد يصنفون المعلومات بطرائق فريدة لأنفسهم, وذلك بسبب أن العوامل المختلفة بالإضافة إلى الوجود السابق لفئات أو مخططات المعلومات يؤثر على كيفية تفسيرها, وترميزها وتخزينها في الذاكرة, مما يتسبب في تشويه المعلومات عند تجهيزها وتخزينها, بحيث لو زدنا شخصين بنفس المعلومات فإنه من المرجح أن يكون لديهم فهم وتفسير مختلف لنفس المعلومات.

2. **العقود النفسية تعهدية:** تعد العقود النفسية عقود تعهدية, والتي تحتوي على ثلاث مكونات رئيسية وهي: الوعود والقبول والوفاء. أما الوعود فهي عبارة عن توقعات تنشأ بناءً على وعود قد تكون عبارة عن عقود مكتوبة أو شفوية أو من سلوك أطراف أخرى في العقد, وهو ما قد يحدث قبل أو أثناء أو بعد عملية التعيين, وفي حالة العقود المكتوبة فالعقد النفسي قد ينشأ بسبب تفسيرات الموظفين لعقود العمل.

وفيما يخص القبول فإنه يعني الموافقة الطوعية من قبل الأفراد على الدخول في العقد النفسي والالتزام بشروطه والتزاماته, بحيث لا يمكن إلزام الأفراد ولا يشعرون بأنهم مجبورين على الوفاء بها طالما أنهم لم يوافقوا على الدخول في العقد النفسي.

أما المكون الثالث وهو الوفاء بالعقد بمعنى أن تقوم المنظمة بمكافأة الفرد كجزء من الوعود التي قدمتها له نظير قيامه بالوفاء بالتزاماته.

3. العقود النفسية كاتجاهات: لقد تناول الباحثون أسلوبين مختلفين من الاتجاهات, الأسلوب الأول

يعرف الاتجاه بأنه استجابة لمثير سابق أو سلوك دافع, ويتضمن هذا الاتجاه ثلاثة مكونات هي:

أ- معرفية: ويشتمل هذا المكون على المعتقدات وهيكل المعرفة والأفكار والخبرات والاستجابة الحسية المتعلقة بالهدف المراد الوصول إليه.

ب- عاطفية: ويشير إلى الاستجابات العاطفية التي تتشكل بناءً على المعتقدات.

ت- سلوكية: وهي الأفعال التي يقوم بها الإنسان للوصول إلى الهدف.

وتظهر بنود العقد النفسي في تلك المكونات الثلاثة فكل بند هنا يعد بمثابة اعتقاد أو توقع بالتزام طرف تجاه الطرف الآخر, كما يتضمن الالتزام بعض من هيكل المعرفة التي تسمح لطرف بالتفكير, وتشكيل استجابات حسية تدفعه إلى سلوك معين.

أما الأسلوب الثاني فهو يرى الاتجاهات من منظور معالجة البيانات ومثال على هذا الاتجاه هو النموذج الاجتماعي المعرفي, فوفقاً لهذا النموذج فإن الاتجاه يتمثل في الذاكرة عن طريق تصنيف المعلومات, والقواعد التي تحكم تصنيف المعلومات, بالإضافة لمخلص تقييمي وبنية معرفية داعمة للمخلص.

6.1.2 محتوى العقد النفسي:

- التمييز بين التوقعات والالتزامات والوعود:

إن العقد النفسي هو مجموعة التوقعات والتي تكون على أساس تصور وجود وعد أو اتفاق متبادل استناداً إلى الإشارات والمعلومات المستقبلية من طرف الموظف, يكون قد شكل وعوداً ضمنية (ناتجة عن تفسيرات الفرد ذاته), وهذه الوعود تتفق من "الالتزامات" التي تتشكل نحو رب العمل في عقد نفسي. قد تم توضيح مصطلح "الوعود" من طرف (Geurrero, Campy) في عام 2005, حيث بينا أن هناك نوعان منها: 1- الضمانة التي يشوبها القليل من الغموض حول الالتزام بفعل أو عدم فعل شيء ما وهي أكثر غموضاً. 2- يتم توصيل الوعد من خلال الفعل الذي يعبر عن نية مستقبلية. إذن هذا هو الاعتقاد بالالتزام الذي سيؤسس الوعود المتصورة إن المعتقدات الأساسية تتعلق "بالالتزامات" و"الوعود" المنتظرة من صاحب العمل من خطوات ومراحل الاختيار, كذلك بالمثل ما ينتظر من طرف الموظف من أداء ومرونة وولاء.

يمكن أن نميز حسب (روسو, 1995) أربعة أحداث يمكنها أن تكون الوعود:

- الإعلانات المفتوحة.

- ملاحظة معاملة الآخرين.

- إيضاح سياسة المنظمة من خلال الوثائق.
 - نظام تسيير المسارات. (بغداد، 2016)
- وفيما يخص "الالتزامات" سوف نوضح محتوى الالتزامات الخاصة بالعامل ورب العمل من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1): الالتزامات الخاصة بكل من العامل ورب العمل

التزامات العامل	التزامات رب العمل
- يتعاون مع زملاءه ويحسن الإصغاء.	- يوفر وينظم الموارد اللازمة، ويوفر محيط عمل صحي.
- يصلح، ويقوم بالأحسن.	- يكون عادل، منصف، مجتهد، يستخدم الجزاء والثواب.
- تقبل التغييرات.	- الإعلام والاتصال.
- العمل السريع والفعال يمنح عمل ذو نوعية.	- الاستشارة والتوضيح.
- يكون مرن ومتكيف مع أوقات العمل.	- توفير المرونة.
- تطوير قدرته المهنية على العمل.	- تعزيز وتطوير الاستقلالية.
- أن يكون له ولاء.	- توفير فرص الترقية.
- أن يكون صادق وعلى درجة الأخلاق.	- توفير فرص التطور.
- الاحترام.	- أن يكون منصفاً ومدعماً.
	- يبرهن على عدالته.

المصدر: (بغداد، 2016).

7.1.2 أنواع العقد النفسي:

يوجد نوعين رئيسيين للعقد النفسي وهما كما يلي :

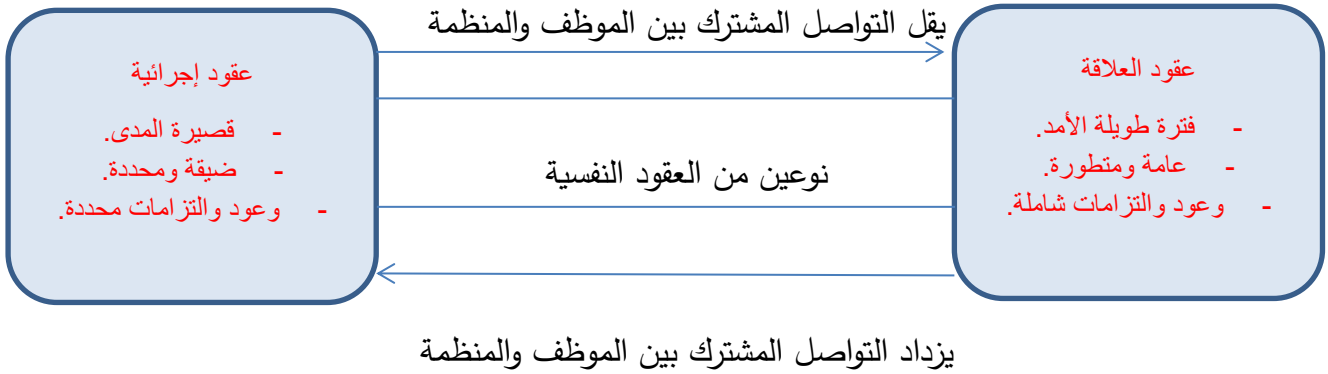
أ- العقود الإجرائية:

العقود الإجرائية تكون عادة قصيرة الأمد وواضحة جداً، إذ تكون ذات تركيز ضيق وذات مرونة نسبية. وإذا أنهى أحد الطرفين العلاقة، فإن البديل يمكن العثور عليه، حيث في العقود الإجرائية يركز الأفراد صورة أساسية على نتائج اعتيادية مثل الأجور.

ب- عقود العلاقة:

عقود العلاقة تكون ذات أمد طويل وأكثر عمومية وتتطور تدريجياً مع الزمن، وتتضمن التزام متبادل على كلا الطرفين. حيث تغطي عقود العلاقة مدى أوسع من العقود الإجرائية لأنها تتطلب أنواع غير ملموسة من العوامل، مثل فرص التطوير الوظيفي، وبالرغم من أن العوامل الاعتيادية مثل الأجور تكون مهمة في هذه العقود، وكذلك العوامل الجوهرية مثل عمل إسهام مهم للمنظمة والإحساس بالإنجاز. (بشكي، 2020).

شكل رقم (2): أنواع العقود النفسية



المصدر: (بشكي، 2020).

8.1.2 أبعاد العقد النفسي:

1- العقد التبادلي:

الذي يتميز بأنه عقد قصير الأمد وبمستوى ضعيف من الالتزام المتبادل بين طرفي العقد (العامل والمنظمة أو رب العمل). إذ يشير العقد التبادلي إلى أن الموظف يقوم بعملية التفاوض حول الموارد الاقتصادية (كالأجور، والزيادات، والحوافز، وأوقات العطل) التي تميل إلى أن تكون غير ثابتة وتقوم على أساس المصلحة الذاتية، وتحدد المسؤوليات بدقة، والتركيز على المدى القصير في العلاقات. هذا يعني أنه من المرجح أن تسفر هذه العقود عن انخفاض في الولاء وزيادة الشعور بالاغتراب لدى الموظف مع رغبة عالية في مغادرة المنظمة ومستويات متدنية من الالتزام. (حيدر، ناصر، 2014).

2- العقد النفسي العلائقي:

مقارنة بالعقد التبادلي، يعتمد العقد العلائقي على الاستثمار العاطفي والتبادل الاجتماعي، مثل الولاء والثقة الاجتماعية والعاطفية. ويمكن تعريف العقود العلائقية بأنها العقود التي تكون فيها العلاقة بين الموظف ورب العمل أمراً بالغ الأهمية، تقوم على المصلحة الجماعية، وتتصف بأنها طويلة الأمد وتخضع لاعتقادات الأفراد، وتستند إلى التبادلات الاجتماعية والعاطفية غير الاقتصادية. وتتصف بالالتزام عاطفي عالي المستوى ودرجات عالية من التكامل والاستقرار في البنى والاحترام لتقاليد وقيم المنظمة. (حيدر، ناصر، 2014).

3- العقد النفسي الانتقالي (التحويلي):

هو عقد مبنى على حسابات ظرفية محددة، فالعامل مقتنع أن وجوده في المؤسسة هو لمدة معينة والمؤسسة كذلك. ولذلك فالعقد أساسه تبادل الالتزامات المرتبطة بهذه الفترة الزمنية، كما أن العقد التحويلي قد يقتضي ظروف خاصة تمر بها المؤسسة من حيث تغيير هيكلتها أو إعادة تأهيلها فتقرر نوعاً من العقود التي تأخذ بعين الاعتبار الحالة الظرفية للمؤسسة. (صوفي، 2013).

4- العقد المتوازن:

ترتيبات العمل تكون ديناميكية ومفتوحة للمستقبل ومشروطة بالنجاح الاقتصادي للمنظمة وفرص العمال لتطوير مساهمهم المهني وتطوير الامكانيات التي توفرها المنظمة، كل من العامل والمؤسسة تشارك بشكل كبير في تعلم وتطوير الآخر، أما بالنسبة للعائدات تكون على أساس الأداء والمشاركة في أن يكون نوع من المقارنة في الامكانيات وما توفره المؤسسة حسب الاداء الذي يقوم به الاشخاص. (صوفي، 2013).

9.1.2 عمليات العقد النفسي: (الاختراق والانتهاك):

يعج مفهوم اختراق العقد وانتهاكه العنصر الحيوي والفكرة الجوهرية في نظرية العقد النفسي لأنه يقدم توضيحاً أساسياً عن الأسباب التي تجعل العقد النفسي يؤثر بشكل سلبي على مشاعر العاملين ومواقفهم وسلوكياتهم. وتعد فكرة اختراق العقد وانتهاكه في موضوع العقد النفسي من مفاهيم العقود القانونية والتي تعبر عن إخلال طرف من أطراف العقد بأحد شروطه أو البنود التي يحتويها. وبشكل عام تعبر حالة خرق العقد وانتهاكه عن الحالة المعاكسة لعد إيفاء المنظمة بواحد أو أكثر من التزاماتها وعودها تجاه العاملين. (مراد، 2019).

وقد استخدم الباحثون مصطلحي "الاختراق" و "والانتهاك" بشكل مترادف حتى جاء (Morrison et al, 1997) وقدموا نموذجاً نظرياً يقدم تمييزاً أساسياً بين هذين المفهومين والذي أصبح الآن

أمراً مقبولاً بشكل واسع في أدبيات العقد النفسي، ويوضح هذا النموذج أيضاً الشروط والظروف التي يمكن أن تساهم في جعل الشخص يدرك حدوث حالة من اختراق وانتهاك العقد النفسي من قبل المنظمة، ويتضمن هذا النموذج سلسلة من العمليات الفرعية المتتابعة التي تتجه جميعها نحو عمليتين أساسيتين هما "إدراك اختراق العقد النفسي، وانتهاك العقد النفسي".

وتعتبر عملية اختراق العقد النفسي عن الحالة الإدراكية التي تتبلور لدى الفرد تجاه فشل المنظمة في تحقيق واحدة أو أكثر من التزاماتها ضمن العقد النفسي وبأسلوب يتناسب مع مساهمات الفرد، أو أنها تعبر عن حالة الحساب العقلي والمنطقي أو حالة المقارنة الإدراكية التي يجريها الفرد حول ما يستلمه نسبة إلى ما هو موعود به من قبل المنظمة.

وضمن هذا النطاق يثار سؤال جوهري في أذهان العديد من الباحثين مفاده: ما هي الأسباب الكامنة وراء حدوث حالة اختراق العقد النفسي؟. إن السبب الأول الممكن لحدوث الاختراق يتمثل في عدم كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهناك العديد من الدراسات التي أثبتت صحة هذه الفكرة، حيث وجدت إحدى الدراسات من وجهة نظر العامل بأن العاملين يشعرون بعدم اختراق العقد النفسي بسبب وجود ممارسات إدارة موارد بشرية جيدة.

أما من وجهة نظر صاحب العمل فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن مدراء الموارد البشرية في شركات مختلفة أكدوا بأن المنظمات التي استطاعت أن تحافظ على الإيفاء بوعودها تجاه العاملين كانت تمتلك ممارسات جيدة في إدارة الموارد البشرية. (عطوي، عامر علي حسين، 2012).

كما تشير الأدبيات إلى وجود شرطين أساسيين يساهمان في نشوء حالة اختراق العقد النفسي وهي إخلاف الوعود وحالة عدم التناسق. إذ تحدث حالة إخلاف الوعود عندما يكسر أحد المدراء في المنظمة بشكل علني ومعروف وعداً محدداً لعامل واحد أو مجموعة من العاملين، وهذا يحدث إما بسبب عدم وجود الرغبة والاستعداد، أو بسبب عدم الاتساق والاتفاق الذي يحدث عندما يكون هنالك فهم مختلف لدى طرفي العقد تجاه محتوى ومعنى الوعود والالتزامات وهذا ينتج بسبب حالة التفكير المتخالف أو تعقيد الالتزامات وغموضها أو بسبب ضعف عملية الاتصال.

أما عملية انتهاك العقد النفسي فإنها تعبر عن حالة شعورية سلبية يمكن أن تتبع عملية إدراك اختراق العقد النفسي، أو أنها بمثابة ردة فعل شعورية أو استجابة عاطفية قوية لعملية اختراق العقد النفسي وعدم قدرة المنظمة على الإيفاء بالتزاماتها، كما أنها تمثل حالة من الاستعداد العقلي لردة الفعل المتناسبة مع المشاعر السلبية ذات العمق النفسي الكبير، وهذا التطرف العاطفي أو ردة الفعل الشعورية المصاحبة لحالة اختراق العقد النفسي تضم في طياتها خليطاً أو مجموعة من الصور العاطفية السلبية والمشاعر السيئة تجاه المنظمة مثل: مشاعر خيبة الأمل، ومشاعر الغضب، والتعبير عن الألم، والانزعاج البدني وارتفاع نبرة الصوت، وأحزان عميقة، والتي يمكن أن تقود إلى استجابات سلوكية غير مفضلة من قبل

المنظمة، وهذه التجربة العاطفية والشعورية لخيبة الأمل والاستياء والإحباط قد تنبثق من طريقة تفسير العامل لأحداث خرق العقد وظروفه المصاحبة، وعملية التفسير هذه تعبر عن بحث الأفراد عن الأسباب التي أدت إلى حدوث خرق العقد النفسي فهي تحدد كثافة المشاعر السلبية التي سوف يعبر عنها الفرد العامل (عطوي، عامر علي حسين، 2012).

10.1.2. الانتقال من اختراق العقد النفسي إلى الانتهاك:

يشير الباحثون إلى أن كل عامل داخل المنظمة لديه التزامات ضمنية أو رسمية متبادلة مع المنظمة التي يعمل فيها (العقد النفسي)، وهو خلال مسيرة عمله داخل المنظمة يتابع في أغلب الأحيان مختلف الأحداث التي تجري داخل المنظمة والتي تكون في هيئة قرارات معينة أو ممارسات عمل أو إجراءات محددة، وعندما يدرك هذا العامل بشكل مباشر أو غير مباشر بأن وقوع أحد هذه الأحداث أو عدم وقوعها قد ساهم في عدم تحقيق أحد التزامات المنظمة التي كان موعوداً بها فإنه سيدرك حينها بوجود اختراق في العلاقة التبادلية ما بينه وبين المنظمة.

وفي سياق نتائج علم النفس فإن أي عملية إدراك أو تقييم لحدث ما يتبعه في ظروف معينة استجابة شعورية عاطفية، وبما أن عملية إدراك تعبر عن تصور إدراكي وعملية تقييم لعدم الإيفاء بالعقد النفسي، فإن انتهاك العقد النفسي يشير إلى الاستجابة العاطفية السلبية التي يمكن أن تتبع مرحلة الاختراق، ولذلك فإن انتهاك العقد النفسي يشير إلى مشاعر الغضب والخيانة التي يشعر بها العامل عندما يعتقد بأن منظمته قد فشلت بالمحافظة على وعودها (اختراق العقد النفسي)، (مراد، 2019).

11.1.2. أسباب انتهاك العقد النفسي:

يرى كل من روسو وموريسون (1997) أن أسباب انتهاك العقد النفسي تلعب دوراً كبيراً في ردود أفعال الموظفين، كما يمكن أن ينظر إلى انتهاك العقد النفسي على أنه مقصود، أو غير مقصود.

وتقريباً ينظر إلى انتهاك العقد النفسي على أنه غير مقصود في إطار حالتين:

الأولى: في حالة وجود اختلاف حقيقي في الآراء بشأن الالتزامات بين طرفي العقد المنظمة أو صاحب العمل والموظف. (Christine Marie Viens, 2006).

الثانية: في حالة خرق للعقد النفسي راجع إلى المنظمة لأنها غير قادرة على احترام وعودها والتزاماتها تجاه الموظفين، ويحدث هذا الانتهاك غير المقصود عندما تكون المنظمة في مواجهة صعوبات مالية، خسارة في الإيرادات، أو خسارة حصتها في السوق.

ولكن قد ينظر لانتهاك العقد النفسي على أنه مقصود:

عندما تقرر المنظمة إدارياً عدم احترام التزاماتها في العقد النفسي تجاه الموظف، فعلى سبيل المثال في الشركة التي تشهد فترة من الربح الكبير وتقرر فصل العمال من أجل خفض التكاليف، فإن الموظفين يشعرون أن المنظمة كانت قادرة على احترام وعودها لكنها اختارت بقصد وتعمد تجاهل هذه الالتزامات. وهناك نوع آخر من انتهاك العقد النفسي المقصود عندما لا يفي الموظف بالتزاماته تجاه المنظمة، وبالتالي لم تعد للمنظمة أي حاجة للرد بالمثل (إلغاء المنظمة التزاماته وعودها تجاه الموظف). وهناك عامل يؤثر على الشعور بخرق العقد النفسي وهو اليقظة، فاليقظة هي الدرجة التي تجعل الموظف يراقب بنشاط مدى قدرة المنظمة على تحقيق العقد النفسي خاصة في الحالات التي تكون فيها فجوة بين ما يحصل عليه الموظفون وبين ما تم وعدهم به، فاليقظة تزيد من إمكانية إدراك الأفراد لهذه الفجوة. (Christine Marie Viens, 2006).

12.1.2. نموذج تطور انتهاك العقد النفسي: (Wolf Morrison, Robinson) (1997):

قدم الباحثان Wolf Morrison و Robinson نموذجاً مفصلاً لكيفية انتهاك العقد النفسي ابتداءً من التنصل وتناقض الوعود، مروراً بإدراك العامل أن هناك وعوداً لم تلبأ وصولاً لإدراك حدوث الخرق وانتهاءً بحدوث انتهاك العقد النفسي، فيما يلي توضيح للعمليات السابقة:

أولاً: التنصل: عامل وحيد ممكن أن يؤدي لإدراك عدم الوفاء بالوعد:

حالات الانتهاك في العقد النفسي يمكن أن تعود جذورها إما لوجود تناقض أو تنصل من الوعود. يحدث التنصل عندما يعرف ممثل المنظمة أن هناك التزام معين تجاه عامل في المنظمة لكنه لا يقوم بالوفاء به، ويعود سبب التنصل إما لعجز المنظمة في الوفاء بالتزاماتها أو لعدم رغبتها في ذلك.

- **العجز:** قد تعجز المنظمة عن الوفاء بوعودها تجاه عاملها، إما بسبب كثرة الوعود التي قدمتها، أو بسبب حدوث تغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية وتمنعها من الوفاء بوعودها.
- **عدم الرغبة:** التنصل قد يحدث بسبب عدم رغبة ممثلي المنظمة في الوفاء ببنود محددة في اتفاق العمل. حيث أن ممثل المنظمة قد يعطي وعداً بدون وجود نية في الوفاء به أصلاً، أو يمكن أن يقدم وعداً ما وينوي حقاً الوفاء به لحظة تعهده، إلا أنه يتنصل من ذلك حقاً. إن التنصل من الالتزامات في هذه الحالة مكلف، فقد يؤدي إلى انخفاض في الولاء التنظيمي، انخفاض في الأداء، ترك العمل، الإساءة لسمعة المنظمة، أو حتى دعاوي قضائية. إلا أن الوفاء بالالتزامات يعد أمراً مكلفاً أيضاً بالنسبة للمنظمة، لأن الوعود تجاه العامل غالباً ما يتطلب الوفاء بها موارد هامة بالنسبة للمنظمة. هذا يعني أن المنظمة غالباً ما تتنصل من وعودها عندما تكون فوائد التنصل أكبر من

التكاليف, وهناك عدة عوامل قد تؤثر في حساب التكاليف والفوائد من التنصل, أهمها: (Wolf Morrison and Robinson 2000)

- A. عدم تناسق القوة في علاقة العمل:** عندما يكون العامل هو الطرف الأقوى في علاقة العمل أي أنه يؤدي مهام حساسة ويتمتع بمهارة نادرة, ويصعب استبداله فإن احتمال تنصل المنظمة من وعودها سيكون منخفضاً لأن تكلفة التنصل في الحالة ستكون مرتفعة. أما في حال كان الطرف الأقوى هو المنظمة أي أنه من السهل استبدال العامل, فإن احتمال تنصل المنظمة من وعودها سيرتفع, لأن مزايا التنصل في هذه الحالة أكبر من تكاليفه. العاملون الأقوى سيشعرون بخرق العقد النفسي أكثر من نظرائهم الأضعف في علاقة العمل.
- B. كيف يرى ممثلة المنظمة سلوك العامل:** أي تقييمهم لمدى وفاء العامل لالتزاماته تجاه الشركة. إذا اعتبر أن العامل لم يفي بالتزاماته تجاه المنظمة كما يجب, فإن تكلفة التنصل من الوعود ستعد منخفضة في هذه الحالة, أما في حال وفاء العامل بالتزاماته بالشكل المطلوب فإن تكلفة التنصل ستكون مرتفعة, فالتنصل قد يضر بسمعة الشركة أو يدفع العامل للقيام بأعمال انتقامية.
- C. طبيعة علاقة التبادل:** إن أصحاب العقد العلائقي يقدرّون العلاقة بحد ذاتها أكثر من مما يتم تبادله من خلال العلاقة. مما سبق يمكن أن نستنتج أن تكلفة التنصل سترتفع عندما تكون طبيعة العقد علائقي. وبالتالي سينخفض احتمال التنصل. (Rousseau, 2004).

ثانياً: التناقض: الشرط الأقل وضوحاً يقود لإدراك عدم الوفاء بالوعد:

يحدث التناقض عندما يختلف تصور العامل للوعد عن تصور ممثل المنظمة المسؤول عن الوفاء بهذا الوعد. ويعود سبب هذا الاختلاف لأن بنود العقد النفسي ذو إدراك حسي بطبيعتها. وينتج التناقض إما من خلال تقديم الوعود, أو مع مرور الوقت وتشوش الوعود في الذاكرة, وهناك ثلاثة عوامل أساسية تلعب دوراً في خلق التناقض هي:

A. المخططات المتباينة: هي أطر معرفية تمثل معرفة المنظمة حول مفهوم معين أو أحد المحفزات, وتحدد كيف يفهم العاملون ويتعاملون مع هذه المفاهيم. وكل من ممثلي المنظمة والعامل قد يمتلكان مخططات مختلفة عن الآخر لما يجب أن تتضمنه علاقة العمل. إما بسبب الاختلافات في الثقافة, أو بسبب حدوث خطأ ما في مرحلة التطبيع الاجتماعي.

(Wolf Morrison and Robinson 2000)

B. تعقد وغموض الالتزامات: يواجه ممثلو المنظمة والعاملون صعوبة في تذكر وفهم جميع تفاصيل المحفز وخصوصاً عندما تكون وعود ضمنية, أو عندما تعطى وعود ناقصة فيحاول الأفراد ترميم

التفاصيل الناقصة، وعملية الترميم هذه قد لا تكون دقيقة. أو قد يصبح الالتزام غامضاً بسبب مرور وقت طويل دون تذكره (Cable, 2008).

C. التواصل: التواصل الصادق والدقيق فيما يتعلق بالالتزامات سيخفف من التناقض، وخصوصاً أثناء مرحلة التوظيف والتي ينشئ خلالها العديد من بنود العقد النفسي. (Zottoli, 2003).

ثالثاً: هل سيتم إدراك الوعود التي لم تلب؟ أثر البروز واليقظة:

العامل قد لا يدرك أن الوعود تجاهه لم تلب إذا لم يتم بمقارنة المخرجات مع ما فهمه من العقد النفسي، والادراك يعتمد على أمرين:

A. البروز: وهو مدى بروز الوعود الغير منفذة عن سياقها المباشر، ويوجد عدة عوامل تؤثر في البروز، أهمها: (Pinder and Harlos, 2001)

- حجم التناقض.
- أهمية الوعد بالنسبة للعامل.
- إلى أي مدى مازال الوعد واضح في ذهن العامل.
- B. اليقظة:** إلى أي مدى يراقب العامل مدى نجاح المنظمة في الوفاء ببنود العقد النفسي. وهناك ثلاثة عوامل تؤثر في اليقظة، وهي:

- **عدم التأكد:** من أن المنظمة ستقوم بالوفاء ببنود العقد النفسي إما بسبب حادثة العقد النفسي، أو بسبب التغيير في العقد.

- **طبيعة العلاقة:** العلاقة مرتكزة على العقد العلائقي تكون فيها الأطراف غير مهتمة كثيراً بالوعود قصيرة المدى، أما العلاقة المرتكزة على العقد التبادلي تكون الالتزامات محددة بوضوح والأطراف تتوقع تعويض مباشر وفوري لقاء مساهماتها، فأصحاب هذا النوع من التبادل أكثر يقظة. وكلما انخفضت الثقة بين العامل والمنظمة فإن العامل سيكون أكثر يقظة ومراقبة للعقد النفسي. (Rousseau, 2004).

- **التكاليف المدركة لاكتشاف عدم الوفاء بالوعود:** أحياناً يتجنب الأفراد معرفة معلومات قد تكون مقلقة أو تهدد الأنا لديهم حتى لو كانت معلومات هامة. وتزداد يقظة العامل بازدياد بدائل العمل التي يملكها. وتزداد اليقظة أيضاً بامتلاك المنظمة لآليات وخيارات جيدة لإصلاح الانتهاك في العقد النفسي، وأخيراً أصحاب التقدير الذاتي المنخفض يكونون أقل يقظة بسبب خوفهم من تكاليف الانتباه إلى الخرق قد حصل، والعكس بالعكس. (Fiske and Taylor, 1984).

رابعاً: عملية المقارنة: من الوعد الغير ملبي إلى ادراك خرق العقد النفسي:

لا يكفي عدم الوفاء بالوعد حتى يدرك العامل أن خرقاً للعقد النفسي قد حدث, بل لابد, أيضاً من أن يفي العامل بالوعد الذي قدمها بالمثل, ويتم عملية المقارنة من خلال مقارنة النسب, أي إلى أي مدى قامت المنظمة بالوفاء بالالتزامات التي تعهدت بها, بالمقارنة مع مدى وفاء العامل بالالتزامات التي تعهد بها, وكلما كانت نسبة وفاء العامل أكبر من نسبة وفاء المنظمة فإن احتمال ادراك خرق العقد النفسي يرتفع, وتتأثر عملية المقارنة بما يلي: (Wolf Morrison and Robinson, 2000)

1. التحيز لخدمة مصالح ذاتية: غالباً ما يتحيز العاملون لصالح تضخيم إنجازاتهم ومساهماتهم السابقة, وإلى تكوين افتراض مشوش حول مدى وفاء منظماتهم بالتزاماتها. وبالعكس, هناك عوامل تجعل العامل يتحيز سلباً فيقلل من أهمية إنجازاته, كما في حالة عامل يمتلك تقديراً ذاتياً منخفضاً, وأيضاً الحالة المزاجية للعامل قد تؤثر على التحيز, وأخيراً للتغذية الراجعة الدقيقة دوراً في منع التحيز.

2. تأثيرات العتبة: يقصد بالعتبة مدى اختلال التوازن حتى يقر العامل بحدوث خرق للعقد النفسي,

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عتبة تحديد حدوث خرق للعقد النفسي, أهمها:

- **الفروقات الفردية المعروفة بحساسية العدالة:** العاملون الذين لديهم حساسية عالية للعدالة يشعرون عادة بأنهم يستحقون أكثر من الآخرين, وهؤلاء يعتبرون أن أقل تعارض أو فرق في النسبة يعني أن خرقاً للعقد النفسي قد حدث, والعكس بالعكس. (Lai, 2010)

- **نوع العقد:** العاملون ذوي العقد التبادلي لديهم عتبة أقل من ذوي العقد العلائقي, لأن التبادليين يهتمون بالتعويضات على المدى القصير. (Rousseau, 2004).

- **التباين في القوة بين العامل والمنظمة:** عندما يكون العامل الطرف الأقوى في العلاقة فإنه سيعتقد أنه يستحق مزايا أكثر, وبالتالي تكون عتبة خرق العقد النفسي لديه منخفضة, والعكس بالعكس.

خامساً: عملية التفسير: من الخرق المدرك إلى الانتهاك:

يعرف انتهاك العقد النفسي على أنه: حالة نفسية شعورية مؤثرة تتجلى بخيبة الأمل, الإحباط, الغضب والامتعاض نتيجة تفسير العامل لأسباب خرق العقد النفسي الحاصل وللظروف المحيطة به. ويمكن أن تتم عملية التفسير بشكل لا واعي, وتتضمن عملية التفسير:

1. تقييم النتائج: إن حدة الانتهاك مرتبطة بحجم الخرق المدرك للعقد النفسي, وهذا يتفق مع الأبحاث

التي أجريت عن المشاعر, والتي توضح أن مشاعر الإحباط, الخيبة, الحزن والكرب تنتج عند عدم حدوث حدث مرغوب بشدة (الوعد). (Spector and et,2005). الحكم على حجم الخرق مرتبط

بشكل مباشر بعملية المقارنة, والتي سبق توضيحها. بل أكثر من ذلك, حيث يأخذ العامل النتائج الثانوية للوفاء بالوعد, وتدخل ضمن تقييمه العام للنتائج, كأن تفشل المنظمة بالوفاء بوعدا تجاه

أحد العاملين بترقيته، العامل سيقوم أنه خسر تقدير الآخرين والزيادة في الراتب والمزايا بالإضافة لخسارته الترقيّة، وقد يمتد الأثر السلبي ليصل إلى التقدير الذاتي للعاملين، والمكانة الاجتماعية. (Wolf Morrison and Robinson,2000).

2. التسبب: أي بمعنى إلى من يعود السبب في عدم الوفاء بالوعد؟ يشعر العاملون بمشاعر سلبية حادة إذا ما تم عزول الخرق في العقد النفسي إلى التنصل المتعمد من قبل المنظمة ومثليها.

وتشير نظريات علم النفس الاجتماعي إلى أن عملية تقييم المسؤولية ترتكز على تحليل العوامل التالية: السببية، التحكم (درجة تحكم عملاء المنظمة بالخرق الحاصل)، التوقع والتعمد، (Zottoli,2003) كما أن عملية التسبب تتأثر بطبيعتها بدرجة ثقة العامل بمنظّمته، فكلما زادت هذه الثقة عزل الخرق لأسباب لا تتعلق بالمنظمة لأن العامل يثق بأن منظّمته لن تنكث بوعودها تجاهه، وكذلك للاعتبارات الاجتماعية دور في عملية التسبب من خلال تقديم التبريرات والأعذار للخرق الحاصل. (Cable,2008).

3. إطلاق الأحكام العادلة: يعتمد إطلاق الأحكام بشأن عدالة الطريقة التي عومل بها العامل بعد مرحلة الخرق على: (Wolf Morrison and Robinson,2000).

a. الإجراءات الرسمية: والتي أدت لخرق العقد النفسي، حيث ترتبط عدالة الإجراءات بمشاعر الانتهاك.

b. العدالة التفاعلية: تشير إلى أحكام العامل فيما يتعلق بالمعاملة الشخصية التي اختبرها أثناء مرحلة الخرق.

4. العقد الاجتماعي: الخرق في السياق: إن جميع المراحل وعمليات التقييم السابقة محكومة بالعقد الاجتماعي بين العامل والمنظمة، والذي يحدد افتراضات، وقناعات، وأنماط السلوك المرغوب في وحدة اجتماعية معينة. وفي سياق علاقة العمل، يحدد العقد الاجتماعي القناعات حول التبادل، والنية الحسنة والمعاملة العادلة. ويبين كيف كان في الماضي وكيف يجب أن يكون في المستقبل. ويشير العقد الاجتماعي إلى بنود وشروط التي تحكم تنفيذ العقد النفسي، حيث أن الأطراف في العقد النفسي لا تتبادل فقط الوعود بشأن الخدمات والمزايا، ولكن يوجد أيضاً وعود ضمنية بتتفيذ التبادل وفق مجموعة من القيم والمعايير والقناعات والأنماط. (Wellin,2007).

13.1.2. النتائج المترتبة على انتهاك العقد النفسي:

إن تتبع أي خرق أو انتهاك محتمل من خلال العملية التي اقترحها موريسون وروبنسون، يؤدي إلى تفسير محتمل لسلوك الفرد في مثل هذا الحدث، سيقوم الفرد أولاً بتقييم الحدث لتحديد ما إذا كانت المنظمة قد تخلت عن التزام ما، أو ما إذا كان هناك أي تضارب في توقعات الفرد، ويتم تقييم مدى

أهمية الحدث للفرد, وقد تزيد يقظة الفرد من مراقبته للعقد, وتحديد فيما إذا كانت شدة الوعد الذي لم يتم الوفاء به أعلى مما هو على استعداد لقبوله, يتم هنا ادراك خرق العقد, وإذا تجاوز الخرق عوامل التقييم التي تم التفسير على أساسها, عندئذ يتم ملاحظة حدوث انتهاك للعقد وسوف ينعكس بصورة سلبية على السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة وتتمثل هذه السلوكيات ب:

- ✓ الآثار العاطفية: تتمثل في الشعور بالإهانة والخيانة ومشاعر الغضب.
- ✓ الآثار الاتجاهية: تتمثل في انخفاض الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.
- ✓ الآثار السلوكية: قد يعبر الفرد عن غضبه تجاه انتهاك العقد النفسي بعدد من السلوكيات غير المحببة وستحدث إحدى النتائج الأربعة:

- **ترك العمل:** في حال تكرار انتهاك العقد النفسي وزيادة شعور الفرد باليأس أو الغضب الشديد قد تزداد نية الفرد بالاستقالة وقد يتخذ قراراً بالمغادرة (الخروج).
- **التعبير الصوتي:** عند التعبير الصوتي كالتقديم شكوى أو محاولة مواجهة الانتهاك, يكون هدف الفرد محاولة إصلاح علاقته مع المنظمة, أو تهديد برد فعل أكبر في حال استمرت المنظمة في انتهاك العقد النفسي, وأحياناً يكون الصمت رغبة منه في القبول أو تحمل الظروف لكيلا يهدد وظيفته وولائه للمنظمة وتستمر العلاقة ولكن مع انخفاض الالتزام تجاه المنظمة.
- **الولاء:** تقل درجة الولاء والانتماء للمنظمة نتيجة شعور الفرد بانتهاك عقده النفسي.
- **التدمير أو الخراب أو الهدم:** قد يقوم الفرد بمحاولات للتصدي لانتهاك عقده النفسي والرد على المنظمة من خلال الانخراط في سلوكيات عكسية توصف بالتدمير.

14.1.2. خلاصة:

في نهاية هذا الفصل لا بد من التنويه إلى أن كل من العامل والمنظمة يعتمدان على العقود النفسية لتوجيه السلوكيات, وإن الفشل في وفاء أحد الأطراف لالتزاماته سينتج عنه خرق للعقد النفسي, وإن هذا الخرق هو السبب الأساسي لحدوث الانتهاك في العقد النفسي (تبعاً لتفسير العامل وللظروف) والذي يولد مشاعر سلبية قوية تتضمن الغضب, الإحباط, وقد تصل إلى ترك العمل والانسحاب, ويجب على العاملين والمنظمة على حد سواء التركيز على الوفاء بالوعد والالتزامات الموجودة في العقد النفسي فضلاً عن إدارة الخرق الحاصل في حال حدوث فشل في الوفاء بالالتزامات, فعلى سبيل المثال عندما تقبل المنظمة في ترقية أحد عامليها فإنها قد تقدم له فرصة بديلة كالمشاركة في مشروع مهم ليكتسب الخبرة كبديل عن الترقية. (Rousseau, 2004).

المبحث الثاني - نية ترك العمل

1.2.2. تمهيد:

تعتبر عملية الحفاظ على العاملين مهمة صعبة ذات طابع حساس وحاسم بالنسبة للمدراء في معظم المنظمات, (Wymer & Starnes, 2001) حيث تعتبر هذه الظاهرة ظاهرة خطيرة تهدد المنظمات بتوقف نموها وتطورها بسبب التكلفة, والأموال الطائلة التي تصرفها على تدريب وتأهيل الكوادر العاملة لديها, وإكسابهم الخبرات الجديدة, وتكاليف إعادة البحث عن عاملين مؤهلين جدد, وإعادة تأهيلهم وتدريبهم, يعد من السهل استقطاب العاملين للعمل في المنظمة, ولكن من الصعب جداً المحافظة على العاملين للاستمرار في العمل في المنظمة, وذلك لما تطلبه عملية المحافظة على العاملين من جهود المدراء في المنظمة من جهة, ومن حاجات نفسية واجتماعية يتوقع العامل الحصول عليها كنتيجة للعمل في هذه المنظمة, كالحاجة للتقدير والتعاون وإثبات الذات من جهة أخرى بالإضافة للحاجة لبناء علاقات اجتماعية, والشعور أنه عضو فعال ومنتج في مجتمعه. وتستطيع المنظمة تحقيق هذه الحاجات من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات, وتقديرهم من النواحي المعنوية كالهدايا الرمزية, ورسائل الشكر وشهادات التقدير بالإضافة للحفلات والفعاليات الترفيهية بين الفترة والأخرى.

إن ترك العامل لمنظمتها بشكل طوعي, وانتقاله لمنظمة أخرى أمر غير طبيعي بشكل عام إلا إذا كان هناك أسباب ومغريات تدفعه للخروج من المنظمة, أو أسباب سلبية لا تهتم المنظمة بإصلاحها والنظر إليها. (السليمان, 2016).

2.2.2. مفهوم وتعريف نية ترك العمل:

وجد الكثير من الباحثين أن هناك قلة في التعاريف الخاصة بنية ترك العمل, يرجع السبب في ذلك إلى اعتبارها الباحثين عاملاً يفسر نفسه بنفسه دون الحاجة إلى تعريف, فهناك مجموعة من الباحثين ذكروا أن نية ترك العمل تعتبر هي الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار باتجاه تنفيذ ترك العمل. (الخليفة علي, 2018).

فقد عرفها Meyer & Tt على أنها "الإرادة المكتملة, الواعية والحررة لترك العمل في المنظمة", كما تم تعريفها على أنها "خطة الموظف لنية ترك الوظيفة الحالية والبحث عن وظيفة أخرى في المستقبل القريب ويكون هذا غالباً أثناء وجود وظيفة أخرى بمميزات أفضل من الوظيفة الحالية" (Rizwan, et al, 2014), أما في تعريف آخر فنية ترك العمل هي "الرغبة الواعية لمغادرة المنظمة في المستقبل

القريب"، ففي هذا التعريف ركز الباحث على شخصية العامل ورغبته الشخصية في مغادرته للمنظمة. (Lafreniere et all, 2018) كما تناولها البعض "بأنها النية عند الموظف أو العامل لوضع حد نهائي بشكل طوعي لعلاقة العمل التي تربطه مع المؤسسة التي يعمل بها"، وعلى صعيد آخر يرى Ipek بأنها "احتمال ذاتي أو متوقع بأن العامل سيغادر المنظمة في وقت ما في المستقبل، وتتشكل هذه النية بتأثير مجموعة من العوامل الفردية، التنظيمية والبيئية التي تتفاعل مع بعضها البعض ليصار إلى النية بترك العمل". (عبد الرحمان وآخرون، 2021) حيث أشار الباحث في هذا التعريف إلى مدى تأثير العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية على قرار العامل أو نيته في ترك عمله. وحديثاً عرفها Colle النية في ترك العمل بأنها أحد الاتجاهات التي تقود إلى الانقطاع في الانتماء إلى نظام اجتماعي ما بمبادرة حصرية وشخصية من العامل، بشكل رئيسي الأدبيات جميعها تعبر عن هذه الظاهرة بالنية في ترك العمل، وهذا ربما لن يضمن تحول هذه النية إلى سلوك فعلي إلا بتوافر دوافع وعوامل مساعدة على ذلك. (ناصر، حيدر، 2014). وترى الباحثة من خلال التعاريف السابقة أن نية ترك العمل هي نية العامل في إنهاء علاقة العمل الذي تربطه بالمنظمة التي يعمل بها، والتفكير في عمل آخر أفضل من العمل الحالي.

3.2.2. التمييز بين نية ترك العمل ودوران العمل:

- هناك فرق واضح بين دوران العمل الفعلي والمحتمل وسيتم توضيح الفرق عبر النقاط التالية:
- تعتبر نية ترك العمل المستوى الذي يفكر فيه الموظف في مغادرة العلاقة مع المجتمع الحالي أو صاحب العمل، فيمكن تنظيرها كمظهر من مظاهر التنبؤ بالدوران الحقيقي فالنية السلوكية عموماً هي متنبئ بعمل فعلي. (Tong & Hasslina, 2014).
 - مصطلح دوران العمل يعني حرفياً حركة الموظفين من وإلى المنظمة وأما نية ترك العمل فهي المرحلة الأخيرة من عملية اتخاذ قرار ترك العمل. (Halawi, 2014).
 - أثبتت العديد من الدراسات وجود تأثير معنوي لنوايا ترك العمل على ترك العمل الفعلي الأمر الذي يجعل إمكانية استخدام مصطلح نوايا ترك العمل بدلاً من دوران العمل أمراً منطقياً وممكناً. (عجينا العبيد، 2020).

ونظراً لأهمية الموضوع اقترح بعض الباحثين التمييز بين نية ترك العمل والترك الفعلي للعمل يظهر من خلال السلوكيات التي يقوم بها العامل مثل الغياب عن العمل، قلة الإنتاجية، عدم الرغبة في العمل، بالإضافة إلى البحث عن فرص عمل بديلة، الرغبة في التقاعد والتخمين في الاستقالة فيساعد الفهم

الحقيقي لنوايا ترك العمل لدى العاملين في تقادي الوصول إلى مرحلة الترك الفعلي وهي أن يقرر العامل ترك عمله الحالي بشكل فعلي والالتحاق ببديل آخر. (السليمان, 2016).

4.2.2. النماذج المفسرة لنية ترك العمل:

حاول العديد من الباحثين إنشاء نماذج متكاملة لتفسير ظاهرة نوايا ترك العمل وفيما نورد إيجاز لأبرز النماذج المفسرة للعامل المذكور: (ريان, عبير, 2022)

1. نموذج موارد ومتطلبات العمل:

ظهر هذا النموذج بنسخته الأخيرة عام 2006 نتيجة لأبحاث أجراها كل من Bakker & Demerouti على النموذج الأولي الذي نشره عام 2004 ويقدم هذا النموذج تفسيراً إلى أن نوايا ترك العمل لدى العاملين كانت نتيجة لمتطلبات العمل الكثيرة والمتراكمة, حيث أوجد الباحثان أنفاً الذكر أن هناك علاقة غير مباشرة بين متطلبات العمل ونوايا ترك العمل. وأكد الباحث Baster على مدلول هذه العلاقة حيث أن متطلبات العمل كثيرة وخاصة في غياب الموارد الكافية لأداء مهام العمل التي تؤدي إلى الإرهاق الذي يعتبر جزءاً من ظاهرة الاحتراق الوظيفي, والذي يؤثر على الانتماء الوظيفي للعامل, وينعكس على شكل نوايا تنشأ داخل عقل العامل وتؤدي في نهاية الأمر إلى تركه لعمله بشكل نهائي. فالنقد الأهم الذي تم توجيهه لهذا النموذج هو أنه يعتمد بشكل رئيسي على الموارد في المنظمة والخاصة بطبيعة العمل, ولا يوجد القدر الكافي من الاهتمام إلى الموارد الذاتية الخاصة بالعاملين أنفسهم, الأمر الذي أكد عليه كل من Sweetman & Luthans في البحث طرح مصطلح الموارد الذاتية, وحدد بعض أوجهها كدرجة الفعالية, درجة التفاؤل, الأمل ودرجة المرونة لدى العامل والتي تلعب دور مخفف لأثر نقص الموارد التنظيمية على تشكل نوايا ترك العمل, وأكدت العديد من الدراسات اللاحقة ومنها Du Plooy and Luthans على دلالة العلاقة بين غياب الموارد التنظيمية الكافية ونوايا ترك العمل, وأشارت الدراسة ذاتها إلى الارتباط السلبي ذو الدلالة الإحصائية بين الانتماء الوظيفي والمواطنة التنظيمية من جهة ونوايا ترك العمل من جهة أخرى, والارتباط السلبي بين الاحتراق الوظيفي وهذه النوايا.

2. نموذج إدراك الثقافة التنظيمية:

طرح هذا النموذج لتفسير نوايا ترك العمل عن طريق Jacobs الذي ربط هذه النوايا كعنصر تابع بالمنظور الايجابي أو السلبي الموجود لدى العاملين عن الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة التي يعملون بها كعنصر مستقل, بالإضافة إلى مجموعة من العوامل التي تتوسط هذه العلاقة وهي الرضا الوظيفي, درجة المواطنة التنظيمية, الالتزام الوظيفي ودرجة التشارك المعرفي ضمن المنظمة ذاتها, إذ

يحفز المنظور الإيجابي عن الثقافة المنظمة كل من العوامل الوسيطة المذكورة آنفاً بشكل إيجابي الأمر الذي يؤثر بالنتيجة بطريقة سلبية على نوايا ترك العمل لدى العاملين ويحد منها.

3. نموذج الاستجابة لتهديد الهوية التنظيمية:

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

5.2.2. العوامل المؤثرة في نوايا ترك العمل:

منذ الثمانينات من القرن الماضي عدت دراسات حددت العوامل التي يمكن أن تؤثر في نية ترك العمل بشكل عام، فيمكننا تقسيم العوامل المؤثرة في نية ترك العمل إلى ثلاث فئات رئيسية: (حيدر، ناصر، 2014).

- **العوامل الاجتماعية والاقتصادية:** تمثل هذه العوامل المحددات التي تقع خارج نطاق سيطرة الفرد العامل. من أبرز هذه العوامل الشروط الاقتصادية للسوق، مثل معدل التضخم ومعدل البطالة فضلاً عن مستوى العرض والطلب، كما يمكن عد التركيبة المعقدة والمختلطة للشريحة القادرة على العمل من السكان أحد العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي لها أثر أيضاً في النية في ترك العمل.
- **العوامل الفردية:** تؤدي العوامل الفردية دوراً مهماً في تفسير ظاهرة النية في ترك العمل، في هذا السياق تشير الدراسات والأدبيات إلى أهمية الأثر التي تمارسه بعض العوامل الديموغرافية مثل (العمر، الجنس، الأقدمية، الحالة العائلية، ودرجة التعليم) فضلاً عن عوامل مرتبطة بمهارات العامل، قدراته، مستوى ارتباطه، التزامه بالعمل الذي يؤديه ويتضح من خلال تقارير ونتائج الدراسات السابقة أن العمال الأكبر سناً يقدمون مستوى منخفضاً من نية ترك العمل مقارنة بأقرانهم الأقل سناً، إذ يكون العاملون الشباب أكثر مرونة وقابلين للحركة لأن مسؤولياتهم العائلية قليلة كذلك في معظم الأحيان يشغل الشباب مناصب إدارية قليلة الأهمية.
- **العوامل التنظيمية:** تمارس العوامل التنظيمية دوراً مهماً في شرح ظاهرة نية ترك العمل وتفسيرها أيضاً، إذ تبين الدراسات والأدبيات تأثير حجم المشروع، المعلومات المتاحة، الاتصالات التنظيمية، الدعم التنظيمي ودعم المديرين المباشرين، على النية في ترك العمل عند العمال.

فحجم المشروع مرتبط بالنسبة إلى بعض العاملين بفرص التقدم والتطور الممكنة على صعيد المسار المهني للعامل، ومن ثم هناك علاقة سلبية بين زيادة حجم المشروع والنية في ترك العمل بالنسبة إلى عامل الاتصالات التنظيمية ففي الحقيقة يقوم بنقل المعلومات داخل المنظمة التي يعمل بها، ويمارس من دون شك تأثيراً في نيته في ترك العمل وكذلك يظهر أثر الدعم والرعاية الممارسة من قبل المنظمة بشكل عام والمدربين والمباشرين بشكل خاص على نية في ترك العمل أيضاً.

6.2.2. محددات نية ترك العمل:

إن العوامل المؤثرة في نوايا ترك العمل هي محددات ذاتية بطبيعتها ونذكر منها ما يلي (عمورة، 2014):

- **الرضا الوظيفي:** يقوم العاملون بتقييم العمل الذين يتواجدون حيث يتراوح التقييم من عمل مرضي إلى عمل غير مرضي أبداً، ويعرف الرضا الوظيفي على أنه "حالة إيجابية من المشاعر تنتج عن التقييم الايجابي لعمل الفرد أو عن رد الفعل نتيجة الخبرة التي يحصل عليها العامل أثناء قيامه بعمله فكلما ازدادت درجة العامل كلما أصبح أكثر تعلقاً بعمله، أكثر إقبالاً على العمل، أكثر قدرة على البقاء ضمن المنظمة وأكثر قدرة على أداء عمله بفعالية مقارنة بالعام الذي لديه مستوى منخفض من الرضا الوظيفي" وهذا ما أكدته العديد من الدراسات حيث أن المستويات المنخفضة من الرضا الوظيفي وصولاً إلى عدم الرضا الوظيفي قد تنتج عن أسباب متعددة من بينها التعويضات غير كافية، الثقافة التنظيمية الغير ملائمة، انعدام الأمن الوظيفي، قلة التقدير الايجابي لشؤون العاملين، عدم وجود المرونة في جداول العمل، الانتهاك العاطفي، الاحتراق الوظيفي، انعدام الدعم الاجتماعي التنظيمي والمناخ التنظيمي الغير ملائم، كما أكد العديد من الباحثين وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل فكلما ارتفعت مستويات الرضا الوظيفي لدى العامل كلما قل تفكيره بإمكانية ترك العمل.
- **الدعم الجماعي:** يشير إلى العلاقات الايجابية والتعاملات التي تتم بين الأفراد بهدف تبادل وتشارك ما لديهم من موارد ضمن الأطر الرسمية والغير رسمية، وفي بيئة العمل يشير إلى الدرجة التي يدرك فيها العامل بأن زملاءه في العمل يقدمون له الدعم والتشجيع ويهتمون لأمره، ويتخذ الدعم الاجتماعي أشكالاً مختلفة ضمن العمل ويتدرج من وجود الاحترام المتبادل بين العاملين إلى المساعدة المباشرة وتقدم العون لأي منهم مروراً بالدعم العاطفي وتقدير الجهود، وعادةً يصبح العامل الذي يتلقى درجة أعلى من الدعم الاجتماعي أقل عرضة لأن تتشكل لديه نوايا ترك العمل.

- **الذكاء العاطفي:** رغم حداثة الذكاء العاطفي نسبياً إلا أنه قد تلقى الكثير من الاهتمام والبحث خاصة في الفترة الأخيرة، حيث يعرف بأنه "القدرة على إدراك الفرد لمشاعره ومشاعر غيره والتفريق بينهما واستخدام المعلومات والحقائق للسيطرة على أساليب التفكير والتصرف"، فهو يعبر عن قدرة الفرد على الفهم، التعديل، التعبير عن مشاعره والتأقلم مع الضغوط الناتجة عن البيئة وعن العمل، في حين يتصف العاملون ذو الدرجة العالية من الذكاء العاطفي بالتفاؤل، السعادة، القدرة على الإدارة، التغيير، حل المواقف الحرجة والتأقلم مع الضغوط ولقد اعتبرت بعض الدراسات بأن العامل يتنبأ بعدة من المخرجات والاتجاهات نحو العمل واتخاذ قرار الترك والتفكير في الاستقالة والبحث عن عمل آخر.
- **تناسب المنظمة مع الشخص:** من خلال العديد من الدراسات تم إظهار ملائمة تنظيم الشخص المرتبط بعدد من النتائج الايجابية المتعلقة بالعمل فمن الشائع أن يتم حساب هذا النوع من التعديل إحصائياً أثناء عملية اليقين باستخدام الأدوات المخصصة علمياً، فغالباً ما تكون ملائمة منظمة الشخص من حيث التوافق بين مجموعة من المهام المرتبطة بالقيم التي يحملها المرشح وثقافة المنظمة، فقد يكون من السهل التفكير في جميع الوظائف التي يمكن العمل فيها، كما تشير الدراسات التي أجراها الباحثين أن يكون لدى العامل المهارة اللازمة لتلبية المتطلبات التنظيمية. (Rizwan et all, 2014).
- **الأجور، المكافآت والتقدير:** إن النجاح في العمل يتطلب مبادرة استراتيجية ذات أهداف قابلة للتنفيذ، ونتائج قابلة للقياس، وينبغي على الإدارة العليا باستمرار البحث عن طرق أفضل لمكافأة العاملين، بالاعتراف بمساهماتهم وانجازاتهم وهذا لتقادي شعور الشخص بالنقص والحاجة مما يؤدي به بالتفكير في ترك العمل والبحث عن عمل بمميزات مناسبة. (السليمان, 2016).

7.2.2. أبعاد نية ترك العمل:

تتمثل أبعاد نية ترك العمل في: (عجينا العبيد, 2020)

1. عدم الانضباط:

يعرف بأنه "الحالة التي يكون فيها الموظف أو العامل غير مهتم أو منضبط في زمن الحضور والانصراف الذي يختص بالعمل مما قد يدل على أنه ينوي ترك العمل، ففي إحدى الدراسات التي استهدفت التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين عوائد العمل ونوايا العاملين لترك العمل في المنظمات، وبحثت ما إذ كان هناك تأثير وسيط لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين عوائد العمل ونوايا العاملين لترك العمل في المنظمات.

فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين عوائد العمل ونوايا العاملين لترك العمل بالمنظمات. كما أشارت إلى أن الالتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري) يتوسط العلاقة بين عوائد العمل ونوايا ترك العاملين لترك العمل في المنظمات, كما أنه يرتبط سلبياً بنوايا العاملين لترك العمل في المنظمات. وبالتالي فإن العاملين ذوي الالتزام المرتفع بالمنظمة تكون نوايا ترك العمل لديهم منخفضة.

2. عدم المشاركة الفعالة:

يعرف بأن عدم مشاركة الموظف أو العامل في تقديم مشاركة فعالة فيما يختص بتقديم أفكار تساعد في حل المشاكل التي تجابه العمل.

فهناك دراسة استهدفت الإجابة على التساؤلات التالية: كيف تستطيع المنظمات التي قامت بتخفيض حجم العمالة بها إقناع العاملين المتبقين لديها بالاستمرار فيها؟ وهل يتم ذلك من خلال تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين ومن ثم تقليل معدل دوران العمالة وتقليل استنزاف العقول؟ وتشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية لكل من الدعم التنظيمي المدرك ودعم المشرف المدرك على الالتزام التنظيمي, كما أن هناك تأثير معنوية إيجابي لطول مدة الخدمة على الالتزام التنظيمي بالنسبة للعاملين المتبقين في المنظمة بعد تخفيض حجم العمالة.

3. عدم الاهتمام:

يعرف بأنها الحالة التي يكون فيها الموظف غير مهتم بتفاصيل عمله مما يدل على عدم رغبة في التطوير والتقدم الوظيفي.

ففي بعض الدراسات تم التوصل إلى أن هناك تأثير لكل من الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على نوايا ترك العمل.

وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي ككل يرتبط سلبياً بنوايا ترك العمل, في حين لم يثبت ذلك بالنسبة لبعد الالتزام المعياري, كما تشير أيضاً إلى أن العدالة التنظيمية ترتبط سلبياً بنوايا ترك العمل بكافة أبعادها, كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن الرضا الوظيفي بكافة أبعاده يرتبط سلبياً بنوايا ترك العمل.

8.2.2. أنواع ترك العمل:

يصنف (Dany and Livian, 2002) ظاهرة ترك العمل إلى ثلاثة أشكال:

- حالات ترك العمل التي تبادر بها المنظمة: الفصل لأسباب عديدة نذكر منها الأسباب الاقتصادية, نقص في الأداء, نقص في الكفاءة أو وقوع خطأ مهني يستوجب الفصل.
- الأحداث القهرية: مثل حالة الوفاة أو المريض أو التقاعد بقوة القانون.
- الحالات التي يبادر بها الموظف كالاستقالة والتقاعد المبكر.

حيث ركز (Peretti, Colle et Cedin, 2003) دراساتهم على العمليات الذهنية التي تدفع الأفراد إلى التفكير في مغادرة المنظمة التي يعملون بها بدلاً من الاهتمام بالسلوك المغادرة الفعلي، بالرغم من أن النية لوحدها لا تكفي لتفسير ظاهرة الخروج الطوعي للعمال، ويعرف (Weil & Kimball, 1995) نية ترك العمل بأنه خروج الفرد من المنظمة لأسباب تختلف عن تلك التي لها علاقة بالوفاة، المرض، أو إنهاء عقد العمل، كما أنهم يميزون على الطريقة الكلاسيكية بين الخروج الطوعي الإرادي (الذي يبادر به الموظف) والخروج اللاإرادي (الذي يبادر به صاحب العمل)، حيث يهتم الباحثان بدوران اليد العاملة أكثر مما يهتم بنية الخروج الطوعي الذي يفسر لنا القرارات الشخصية التي يتخذها الفرد العامل بمحض إرادته لترك المنظمة التي يعمل بها. (براجة، 2016).

9.2.2. أسباب النية في ترك العمل:

عندما نتحدث عن النية في ترك العمل نجد أن هناك عدة مسببات وهناك من يلخصها في جملة واحدة مضمونها عدم الرضا عن العمل الذي يقوم به، حيث يتولد هذا الاحساس عن وجود دم الرضا نتيجة عن سوء توفر عدة عوامل خاصة وتنظيمية مثل الأجور والمرتبات والصلاحيات، العلاقات والاتصالات، ونتيجة لذلك يتولد لدى العمال صراع داخلي نفسي ودافع قوي يدفعه إلى سلوك اتجاه سلبي نحو تلك العوامل، ومحصلة لتلك الاتجاهات السلبية للنية في ترك العمل.

وفي الواقع أشارت أدبيات الدراسة الخاصة بظاهرة النية في ترك العمل بأن أسباب النية في ترك العمل متعددة ومتنوعة بتعدد الأفراد والمنظمات والمجتمعات، وهي في أغلبها عوامل بيئة العمل وعوامل تنظيمية منها ما يلي:

- الأجور والمرتبات:

تعد الأجور والمرتبات المحدد أو السبب الأكثر قبولاً بين المنظرين، خاصة الاقتصاديين منهم، فتتابع ارتفاع الأجور والمرتبات غالباً ما ينتج عنه انخفاض في مستوى النية في ترك العمل، وقد ذكر "برايس" ثمانية تصنيفات وثلاث مراجعات وإحدى عشرة دراسة تدعم وجود علاقة عكسية بين مستوى الرواتب والأجور والمرتبات والتوجه نحو ترك العمل، وهناك من الدراسات العربية والأجنبية كدراسة آل مذهب التي كانت نتائجها أن النية في ترك العمل يرجع بالمقام الأول إلى العوامل المادية وعلى رأسها تدني مستوى الرواتب والأجور (حلواني، 2001)، دراسة "أرمنيخت وإيرلي" التي جاء في نتائجها أن أكثر العوامل أهمية لترك العمل هو انخفاض الراتب حيث يتأثر الرضا الوظيفي للعامل بالأجر من حيث كفايته وتناسبه مع كمية العمل وساعات العمل، وكلما كان العامل راضياً عن عمله يؤدي ذلك إلى بقائه بدون التفكير في الانتقال إلى مكان آخر (الغانم، 2003).

- تصميم ومحتوى الوظيفة:

يتضمن محتوى الوظيفة تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل وهي التنوع والاستقلالية ودرجة التعقيد والرتابة ودرجة الصعوبة إضافة إلى الأساليب التي تنجز بها مهام الوظيفة. والفرد عندما يشعر بالتمطية في وظيفته وعدم وجود تنوع في مهامها من خلال التخصص الدقيق، وزيادة الروتين في العمل مما يخلق جواً من الملل وشعوره بانخفاض المسؤولية والتقدير الذاتي للعمل، كما أن عدم التقويم الصحيح من جانب الموظف لمحتوى الوظيفة يؤدي إلى التفكير بالتغيير وضغوطات تدفعه إلى النية في ترك العمل (الغانم، 2003).

- المركزية:

توجد علاقة ايجابية بين مستوى المركزية ومعدلات ترك العمل في المنظمات، وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة إذا تم النظر إليها في ضوء ما تسببه من شعور لدى الموظف بالاعتمادية وعدم السيطرة على مجريات عمله المباشر مما قد يدفعه إلى مغادرة المنظمة. فالأفراد العاملون يقدرون قيمة المشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في مجموعات والحصول على المعلومات الخاصة بالعمل والتنظيم في وقتها المناسب، وعدم حصول أو مشاركة الموظف في مثل هذه الأمور يؤدي في النهاية إلى البحث عن عمل آخر خارج المنظمة (موبلي، 1982).

- العلاقات والاتصالات بالمنظمة:

تتكون المنظمة باختلاف أنواعها من مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة، هذا التفاعل ينشأ عنه أنواع مختلفة من العلاقات، فهناك العلاقة بين القائد والمرؤوسين وهناك علاقة بين المرؤوسين فيما بينهم، فنوع العلاقة قد تكون أحد مصادر النية في ترك العمل لدى العامل، فالفرد العامل المتسلط أو الانطوائي أو المركزي تكون العلاقة التي تنشأ بينه وبين العمال الآخرين علاقة رسمية قد تضيق عملية الاتصال عبر مختلف قنواتها وتحجب أي علاقة غير رسمية بين زملائه في العمل مما يؤثر على أدائه في المنظمة، ويزيد من انسحابه من الوظيفة. وهكذا نجد أن العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل تؤدي دوراً هاماً في الحياة العملية، فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصدقة وغيرها، فإذا أسيء استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستنصف بسامات العداة والكراهية، وقد تتعمق هذه السمات إلى الحد الذي يؤدي إلى الانسحاب النفسي من الوظيفة أو ما يشبه حالة الاغتراب بسبب العلاقات السيئة. (العميان، 2002).

- فرص التقدم والتطوير المهني:

قد تكون النية في ترك العمل سبباً في ترك الموظف لوظيفته مدفوعاً بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة، والتي تتمثل في الحصول على تحديات وظيفية أعلى وتطور مهني مستمر، فبالتالي إن اختبار الفرد لذاته في سوق العمل قد يكون مفيداً له ومعززاً له لفكرة ترك الوظيفة الحالية، بالإضافة إلى التحدي والتنوع والإثارة التي ترتبط بافتراضات التي يبنها حول الوظيفة الجديدة.

- الحوافز:

تعد الحوافز أحد الدوافع تأثيراً في النية في ترك العمل، وذلك في حالة فقد التوازن الذي يحدث نتيجة لما يقدمه الموظف للمنظمة من جهد وعمل وما يحصل عليه مقابل هذا الجهد من عائد مالي ومعنوي، فحالة الفرد المعنوية ودرجة رضاه عن عمله يحددها التوازن بين الحاجات التي يشعر بها الفرد في المنظمة (دوافع العمل) من ناحية وبين الحوافز التي تقدمها الإدارة من ناحية أخرى، فانعدام الوضوح وبرامج الحوافز وعدم وجود أسس العدالة في توزيع تلك الحوافز يعمل على عدم استقرار العمالة والعلاقات بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين العاملين مع بعضهم البعض من جهة أخرى، وهذه الأمور تزيد من مستوى الضغوطات التي يتعرض لها الأفراد، مما قد يدفعهم إلى التفكير في مغادرة الوظيفة وفي النهاية إلى ترك العمل تخلصاً من هذه الأمور والمواقف الضاغطة. (موبلي، 1982).

- الشعور بالأمان في العمل:

إن شعور الموظف بعدم الأمان وعدم انتمائه للمنظمة التي يعمل بها، قد يزيد من درجة اغترابه الوظيفي ويرفع من مستوى عدم الولاء التنظيمي وبالتالي عدم الرضا الوظيفي وفي النهاية التسرب إلى خارج المنظمة وتركه العمل بها. (موبلي، 1982).

- القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية بأنها أسلوب التعامل القائم بين الرئيس ومرؤوسيه من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بينهما، حيث أن كل واحد من أطراف العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الآخر. وعليه فإن القائد يتعامل مع مرؤوسيه ويمارس دوره القيادي المتمثل في القدرة على استثارة دافعية الآخرين وإقناعهم بالسعي نحو تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، وفي الواقع العملي توجد سلوكيات لبعض القادة تسهم في تدني مستوى مرؤوسيهم كالتسوية الشديدة والقيادة البيروقراطية وانعدام الإنسانية في تعاملهم، بالإضافة إلى عدم العدالة بتمييزهم لبعض الموظفين على حساب موظفين آخرين، مما يؤدي بالتالي إلى تدني مستوى رضا المرؤوسين، وبالتالي وضع النية في ترك العمل ومحاوله الهروب من المنظمة.

- الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي من وجهة نظر (Lock and Latham, 1990) على أنه حالة الارتياح التي يشعر بها الفرد بعد قيامه بمجموعة من الأعمال أو الواجبات والمهام بطريقة منطقية، أي أن الوظيفة تحقق الرضا الوظيفي إذا ساهمت في إشباع حاجات الفرد وساعدته على الالتزام بقيمه ومعاييرها الذاتية واستغلال جميع الطاقات الفكرية والإبداعية والعلمية الكامنة فيه. ويرى (المدهون والبلداوي, 2005) إن الرضا الوظيفي شعور داخلي انفعالي تسببه عدة عوامل وممارسات في بيئة العمل، ومن بين تلك العوامل من وجهة نظر (Hellriegel, 2005) عوامل تؤدي إلى الرضا الداخلي مثل الشعور بالإنجاز الذي يتمتع به الفرد نتيجة لقيامه بعمل مميز ومختلف عن عمل الآخرين، أو شعور الفرد بأنه عضو فعال تعترف له المنظمة بذلك، وعوامل الرضا الخارجي هي تلك التي تتوفر في البيئة التنظيمية مثل الرواتب والمكافآت على الرغم من أن هذه العوامل لا تؤدي إلى الرضا ولكنها في الوقت ذاته تحول دون انعدام الرضا الوظيفي.

ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل عوامله ومسبباته نظرية الإدارة العلمية، حيث ركزت على الحوافز المادية باعتبارها الوحيد المحقق للرضا عن العمل، ومع ذلك لم تستطع هذه النظرية أو المدرسة الإدارية تحقيق الرضا المطلوب، حيث يؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية للعاملين (Macneil, 1993).

وعلى النقيض مما سبق نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية أولت اهتمام كبيراً للإنسانية العامل، وقد جاءت تجارب هاوثورن بين الأعوام (1927-1932) لتؤكد أن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد المحقق للرضا الوظيفي بل أن هناك عوامل متعددة كان لها الأثر الكبير في تحقيق الرضا، ويتحقق الرضا الوظيفي حسب مدرسة العلاقات الإنسانية الإدارية بتوافر عدد من العوامل من أهمها: العلاقات الإنسانية الودية بين العاملين.

فالمدرسة السلوكية الحديثة تنظر لمفهوم الرضا الوظيفي كنتيجة لعوامل متعددة منها عوامل الشعور بالرضا نحو الوظيفة ومحتواها وظروفها، وترى ضرورة دراسة وتحليل أبعاد الوظيفة التي تضم العمل والراتب والترقية أو النمو والمنافع أو ظروف العمل والإشراف والزملاء وفي غياب هذه الظروف يرى العامل في مغادرة المنظمة حلاً لعدم رضاه عن وظيفته الحالية.

10.2.2. نتائج النية في ترك العمل:

- تتمثل نتائج النية في ترك العمل في النقاط التالية:
- التكلفة التي يمكن انفاقها من أجل تعويض النقص في العمال خصوصاً وإن كان المغادرون من أصحاب الكفاءات والمهارات العالية.
 - تأثير مغادرة الأشخاص في العاملين الباقين داخل المنظمة من ناحية تدني روحهم المعنوية وتدني مستوى الرضا الوظيفي وانخفاض في الأداء أيضاً.
 - يمكننا تصور العاملين الذين لديهم النية في ترك العمل (حتى ولو أن نيتهم لم تتحول إلى تصرف حقيقي) إلا أنهم يظهرون العديد من السلوكيات التي يمكن أن تضر بالمنظمة ككثرة المشادات الكلامية وسوء العلاقات بين أفراد التنظيم الواحد (Kristen et Singh, 2010).
 - إمكانية زيادة معدل الغياب عند وجود النية في ترك العمل.
 - تشير الأدبيات في هذا السياق على أن العامل الذي لديه نية في ترك عمله سيكون أقل ارتباطاً وانتماءً بالمنظمة التي يعمل بها وسيتمتع بمستوى رضا منخفض (Suazo, 2008).
 - إن العاملين الذين لديهم النية في ترك العمل يمكن أن يظهروا بشكل متعمد مستوى منخفض من الأداء مع امتلاكهم للمؤهلات المطلوبة للعمل.
 - التصرفات السلبية التي يظهروها الأفراد الذين لديهم النية في ترك العمل التي يمكن أن تؤثر في الروح المعنوية وفي تصرفات زملائهم الباقين في المنظمة كالحث في مغادرة المنظمة مثلاً وإيجاد وسط يلائم مستواهم العلمي والعملي (براجة, 2016).

11.2.2. آثار ترك العمل:

إن ظاهرة ترك العمل ينظر لها عادةً على أنها ظاهرة تؤدي إلى نتائج سلبية، ولكنها ظاهرة كغيرها من الظواهر لها نتائج إيجابية ونتائج سلبية، وقد حاول الباحثون تصنيف نتائجها وآثارها: (السليمان, 2016)

أولاً: على مستوى المنظمة:

❖ الآثار السلبية:

1. تعتبر التكاليف المتزايدة والمتمثلة في تكاليف إعادة التوظيف، والتدريب والتأهيل لملء الشاغر، متضمنة الإعلان عن الوظيفة، والمقابلات والاختيار والتعيين وما يسببه ذلك من ضياع للوقت

بالنسبة للإداريين، بالإضافة إلى تكاليف التدريب والتعليم والوقت اللازم للتدريب عوضاً عن الإنتاجية المفقودة أثناء التدريب.

2. تعطيل أداء المنظمة: ينتج عن تعطيل الأداء تكلفتين مباشرتين وهما:

أ- فقدان الكفاءة الموجودة عند العامل الذي سيتترك العمل.

ب- تكلفة الوظيفة الشاغرة في فترة البحث عن عامل بديل.

وقد يستمر الأثر إلى أن يصبح العامل البديل مندمجاً تماماً بالعمل.

3. اضطراب نظام الاتصالات والأداء: ففي حال كانت نوعية العمل إنتاجي، أو أن الأشخاص تاركي

العمل لهم دور رئيسي وأساسي في سير العملية الإنتاجية، فإن ذلك سيؤدي إلى اضطراب ولضح

في الأداء، وإن الزيادة في أعباء العمل تؤدي إلى الانحدار المحتمل في الأداء والإنتاجية.

4. انخفاض معنويات العاملين غير المتسربين: قد يؤثر التسرب سلباً على اتجاهات العاملين الباقين

في المنظمة لما يسببه ترك زملائهم من ضغوط مباشرة عليهم في العمل.

❖ الآثار الإيجابية:

1. الاستغناء عن العاملين ذوي الأداء الضعيف أي التخلص من العاملين ذوي الأداء الضعيف،

وإحلال عاملين ذوي أداء أفضل ودخول دماء جديدة للمنظمة.

2. الإبداع والمرونة والتكيف: إن دخول دماء جديدة عن طريق تعيين عاملين جدد بدل العاملين

التاركين للعمل يؤدي إلى دخول أفكار جديدة ومناهج وأساليب علمية جديدة عن طريقهم.

ثانياً: على مستوى الفرد:

❖ الآثار السلبية:

1. إن قرار الترتك يؤدي إلى خسارة الفرد للمنافع التي كان يحصل عليها من العمل كالعلاوات

والإضافات المرتبطة بالأقدمية والخبرة.

2. انقطاع العلاقات الاجتماعية المرتبطة بالوظيفة، وتراجع العلاقات مع زملاء العمل.

❖ الآثار الإيجابية:

قد تكون الوظيفة الجديدة للفرد تؤمن له دخلاً وحوافز أفضل من الوظيفة السابقة، وقد يكون التسرب

من الوظيفة هو نتيجة لضغط العمل، أو لأسباب نفسية، أو صحية معينة، فالفرد عند تركه لهذه الوظيفة

ستحسن حالته النفسية والنااتجة عن الوظيفة السابقة.

ثالثاً: على مستوى المجتمع:

❖ الآثار السلبية:

إن الزيادة في معدلات ترك العاملين ستؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج وستؤدي إلى وجود طاقات غير عاملة وبالتالي انتشار البطالة.

❖ الآثار الإيجابية:

إن هجرة العمال وانتقالهم من صناعة لأخرى يعتبر أمراً مستحباً وضرورياً لعملية التنمية الاقتصادية، وإن ترك العاملين للوظائف التي تسبب لهم حالات نفسية معينة، أو إرهاق جسدي، سيؤدي إلى تخفيض التكاليف الاجتماعية والنفسية والمادية للإجهاد.

12.2.2. أساليب السيطرة على ترك العمل:

إن استخدام تعبير السيطرة هنا يعني إدارة هذه الظاهرة بفعالية، أي تشجيع الترك حينما يكون له نتائج إيجابية تامة، والسعي للحد من الترك حينما تكون له نتائج سلبية تامة.

ونظراً لتعقيد موضوع الترك وتعدد الأوجه التي تكتنف طبيعته، لذا لا توجد صفات مناسبة لإدارة هذا الموضوع، ولكن الشيء المهم هنا، والذي يجب التركيز عليه هو أن استجابات الإدارة للترك، يجب أن تركز على تشخيص، وتقويم أسباب ونتائج الترك في نطاق المنظمة، وعليه فسوف نقوم بالتركيز على بعض المجالات التي قد تحتاج إلى إدارة الترك بفعالية أكثر ومنها ما يلي (الملحم، 2007):

1- اختيار العامل والتكيف الاجتماعي المبكر:

إن الالتحاق بالمنظمة هي إحدى عمليات المواءمة بين العاملين والمنظمة، وتستند هذه المواءمة على ميول وقدرات الفرد بالنسبة لمتطلبات الوظيفة، والقيم الفردية، والأفضليات، والممارسات والمكافآت والظروف، وهذه المواءمة عبارة عن عملية مستمرة، نظراً لأن الأفراد والمنظمات في حالة تغير مستمر. وإذا رغبتنا في أن تكون عملية المواءمة فعالة يجب أن يشترك في هذه العملية كل من الفرد والمنظمة، إذ نجد أن العاملين المحتملين والعاملين الجدد غالباً ما تكون لديهم معلومات غير دقيقة وتوقعات غير متوقعة، إذن البحث عن الأفراد والاختيار الواقعي لهم يمكن أن يعزز من عملية المواءمة، ويزيد من الرضا، ويخفض من الترك الاختياري.

وتعتبر الفترة الزمنية التي تلي مباشرة تاريخ الالتحاق بالمنظمة هامة في تشكيل اتجاهات وسلوك العامل، ومن هنا يجب تزويد العامل بصورة التوقعات الصحيحة لما تطلبه الوظيفة وما تتوقعه المنظمة، وصورة واضحة لاحتمالات المكافآت التي يمكن الحصول عليها، علاوة على تعزيز مكانته بين زملائه والمشرفين عليه وغيرهم.

2- محتوى الوظيفة:

إن إدراكات وتقييمات العامل لمحتوى الوظيفة هي أحد ارتباطات الترك الأكثر تماسكاً وثباتاً، وكلما قيم العاملون الأعمال بأنها مهمة ولها هويتها ومردودها وتنوعها، كان تصميم الوظائف بهذه الصفات معززاً للرضا عن محتوى الوظيفة ومخفضاً للترك.

ونظراً لأنه من غير الممكن إعادة تصميم جميع الوظائف، فإن المسألة تبدو عملية مواءمة لقدرات ورغبات وقيم الأفراد مع متطلبات العمل والمنظمة بفعالية، ويمكن أن يتم ذلك بطريقتين، هما: استراتيجيات تعتمد على الاختيار والتوظيف، أو استراتيجيات تقييم الوظائف.

3- الراتب والمكافآت:

إن الراتب ليس هو المكافأة المهمة فقط، ولكنه أكثر المكافآت الملموسة، والمسيطرة عليها تنظيمياً، وهو لذلك إشارة فعالة وقوية، وقد يؤدي الإخفاق في إعطاء مكافآت أكبر للعاملين الجيدين، بدلاً من الضعفاء، إلى المساهمة في حصول الترك بين الأفراد.

4- القيادة والإشراف:

إن الطريقة التي يستطيع بها المشرف المساهمة في إدارة الترك هي قيامه بتسهيل اكتساب العاملين للعمل، من خلال إيجاد ظروف تمكن العامل من التحصيل، ومن خلال توفير المردود والاحترام، وإزالة العوائق الموجودة أمام الأداء، ووضع احتمالات للمكافآت التي تخضع لسيطرته.

والمشرف الذي يخفق في إيجاد بيئة يتم فيها تقدير ومكافأة تحقيق الأهداف، يسهم في زيادة الترك بين العاملين الذين يحتمل أن يكونوا من ذوي الأداء الأفضل، إلى جانب ذلك فإن إخفاق المشرف في إيجاد احتمالات للمكافأة، قد يعزز ذوي الأداء الضعيف الذين ينبغي عليهم إما أن يحاولوا تحسين أدائهم، أو البحث عن أدوار أخرى داخلية أو خارجية، كما أن المشرف يلعب دوراً مهماً في مرحلة التكيف الاجتماعي المبكر للعاملين الجدد، ونفس الشيء فيما يتعلق بتدريب العاملين وتطوير الوظائف. ويستطيع المشرف من خلال النقاش المفتوح مع العاملين فيما يتعلق بالحاجات التدريبية والطموحات الوظيفية، والعمل لإيجاد فرص التدريب والتطوير المناسبة أن يسهل عملية التطوير الداخلي للعاملين، ويعزز من ارتباطهم المستقبلي بالمنظمة وبالتالي يخفض من معدلات أو مستوى تركهم.

بالإضافة إلى ما سبق فإن من العوامل الهامة، والتي لها دور رئيس في ترك العاملين، ويجب إدارتها بفعالية للتحكم في مستويات ومعدلات الترك: درجة الأمان التي يشعر بها عامل في المنظمة، وظروف العمل المادية، بناء الفريق، ومجموعات العمل التي يتفاعل معها الموظف العامل، درجة المركزية المتبعة في إدارة المنظمة، طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها، وأخيراً مدى الالتزام من جانب العامل تجاه المنظمة التي يعمل بها من خلال قبوله بأهداف وقيم المنظمة والعمل على تحقيقها.

ومن جانب آخر, فإن المنظمات المختلفة يمكن لها السيطرة على خفض معدلات الترك الوظيفي من خلال قيام كل مستوى من المستويات الإدارية بالمسؤوليات الموكلة بها, وذلك على النحو التالي (الهيليل, 2003):

أولاً: مسؤوليات الإدارة العليا:

- 1- وضع سياسات سليمة وواضحة للعاملين.
- 2- العمل على توفير سبل الاستقرار الوظيفي لدى العاملين.
- 3- تحديد مسؤولية المشرفين والرؤساء تجاه مشكلة الترك الوظيفي في الأقسام والإدارات.
- 4- التركيز على برامج التوعية تجاه الترك الوظيفي وأهميته كعنصر تكلفة.

ثانياً: مسؤوليات مدير إدارة الموارد البشرية:

- 1- التأكد من أن الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 2- إقامة اتصالات وثيقة مع المشرفين, ومساعدتهم في توفير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة.
- 3- العمل على وضع سياسات واضحة لترقية العاملين.

ثالثاً: مسؤوليات المشرفين:

- 1- الاهتمام بالعاملين ودراساتهم من حيث المؤهلات وصفاتهم, حتى يمكن وضع كل فرد في المكان المخصص له.
- 2- الاهتمام بالتدريب لمساعدة العامل على أن يبدأ عمله بداية صحيحة وتوجيه عناية خاصة للجدد, إذ يكونوا أكثر عرضة لحالات عدم الرضا مما يؤدي بهم إلى ترك العمل.
- 3- توفير ظروف عمل جيدة فيجب أن تكون الإضاءة سليمة والتهوية جيدة, ومراعاة الشروط الصحية العامة, والعمل على توفير جو من الصداقة بين الجميع, ومنع التكتلات بين الأفراد.
- 4- الابتعاد عن التحيز والمحاباة لأنها تشكل عنصر سلبي.
- 5- تعريف العاملين بفرص الترقية المتاحة أمام كل منهم.
- 6- مساعدتهم في مراجعة ما يتحصلون عليه من أجور, والتبليغ عن أي حالات تحتاج إلى تعديل أو دراسة.
- 7- البحث في الشكاوى والببت فيها, وإزالة أي حالات من سوء الفهم, أو الإشاعات غير الصحيحة بين العاملين.

كما ترى بعض الدراسات التي اجريت ضرورة إعادة النظر بين فترة وأخرى في القوانين والأنظمة المعمول بها, بحيث تواكب التغيرات الحاصلة. وضرورة تقليل الفوارق بين امتيازات العاملين في القطاع العام والخاص والمساواة في الامتيازات الممنوحة للعاملين إذا كانوا يقومون بأعمال متشابهة وذلك لتحقيق الاستقرار الوظيفي والحد من معدلات الترك (الهيليل, 2003).

13.2.2. خلاصة:

تعتبر نوايا ترك العمل من الظواهر ذات الكلفة العالية على المنظمة والتي تتبلور في اتجاهين, الأول هو اتخاذ القرار بترك العمل والذي يكبد المنظمة خسائر مادية كبيرة, والثاني هو خسارة الروح المعنوية لدى العاملين الذين يقررون البقاء في المنظمة في ظل وجود هذه النوايا. وانطلاقاً مما ذكر تصبح دراسة نوايا ترك العمل من الثوابت التي لابد للمنظمة من دراستها بهدف تجنب الكثير من التكاليف المادية والمعنوية.(عمورة, 2014).

المبحث الثالث - الاحتراق الوظيفي

1.3.2. تمهيد:

تناولت العديد من الأدبيات والدراسات السابقة موضوع الاحتراق الوظيفي معتبرة إياه مرض العصر نتيجة الضغوط والأزمات النفسية، وذلك بحكم التغيير السريع الذي تميز به هذا العصر وما ترتب على ذلك من العلاقات الاجتماعية في العمل وانعكاسات ذلك على الفرد وما يحيط به من غموض وصراع. وهذا يفرض على الفرد تعدد أنماط سلوكياته التي توصف باستنزاف المشاعر يرافقها اتجاهات سلبية، تترتب عليها آثار متنوعة منها الفسيولوجية والسيكولوجية والكثير من الجوانب الأخرى الاجتماعية والنفسية. (أبو غنيمة، 2015).

2.3.2. التطور التاريخي لمفهوم الاحتراق الوظيفي:

لم يكن اصطلاح "الاحتراق الوظيفي" قبل السبعينيات من القرن الماضي موجوداً في الدراسات السيكولوجية، فقد استخدمت مصطلحات مثل "الضغط" و"التوتر" لوصف الكثير من الأعراض المشابهة، ولكن هذه المصطلحات يمكن أن تكون مضللة، ذلك أن الضغط والتوتر قد يكون لهما آثار ايجابية، مثل زيادة الحافز والنمو الشخصي، كما يمكن أن تسبب آثاراً سلبية، وعلى الرغم من أن (Christina Maslach) قدمت عرضاً عن الإجهاد العاطفي لدى مقدمي الخدمات الإنسانية إلى الجمعية السيكولوجية الأمريكية في عام 1973م، إلا أن مصطلح الاحتراق الوظيفي لم يصغ حتى عام 1974م عندما كتب (هيربرت فرودنبيرجر) مقال "احتراق الموظفين" لمجلة القضايا الاجتماعية، وفي هذا المقال بحث (فرودنبيرجر) مدى حساسية عمال الرعاية ووصف العملية التي أدت بهم إلى الاحتراق، حيث قال: "إن الاحتراق مختلف تماماً عن الاكتئاب، أو زيادة العمل، أو الإجهاد الذهني، إنه عملية عميقة يحاصر فيها الشخص نفسياً ويستنفذ الطاقة كلياً (الحويطي، 2004)، ووفقاً لهذا الرأي يحدث الاحتراق عندما تتحول الطاقة والانشغال في العمل إلى إرهاق وعدم القدرة على أداء الوظائف الإنتاجية (الكلامي ورشيد، 2001). وفي عام 1976م تحولت (Maslach) إلى مصطلح (الاحتراق) ونقلت رؤيتها للإجهاد العاطفي إلى المتخصصين في أبعاد من مجالات عمال الصحة والخدمات الاجتماعية، ومنذ ذلك الوقت تم اعتبار (Maslach) خبيرة في الاحتراق الوظيفي، قامت بنشر العديد من الدراسات وتصميم مقاييس معروفة للاحتراق الوظيفي (Kovach, 2003)، حيث ضيقت الأبحاث معنى ذلك المصطلح، وأصبح هناك اتفاق عام على أن الاحتراق هو شكل من الإجهاد، ويشتمل على مشاعر وردود فعل

سلبية اتجاه الآخرين، ويتضمن الشعور الفردي السلبي اتجاه الشخص ذاته واتجاه انجازه. ولعل الأسباب الرئيسية للاحتراق الوظيفي لا تقع داخل الشخص نفسه، بل تقع في بيئة العمل المختلة المعززة للاحتراق ومن جانب آخر أشارت بعض الأدبيات إلى أن الاحتراق الوظيفي هو: عملية تبدأ بالإرهاك العاطفي استجابة للضغوط الخارجية الذي يؤدي إلى الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين ثم إلى انخفاض الإنجاز الشخصي (يوسف، 2007).

3.3.3 مفهوم الاحتراق الوظيفي:

طراً في الآونة الأخيرة تقدم ملحوظ على فهم طبيعة الاحتراق الوظيفي، الى أن تعريفه في الواقع لا يزال محيراً إلى حد ما، فبالرغم من الحداثة النسبية لدراسة هذه الظاهرة، كان هنالك العديد من الدراسات التي تصفه وتصنفه بطرق متعددة، الأمر الذي أدى إلى ظهور تعاريف متنوعة للاحتراق الوظيفي.

ويمكن تقسيم هذه التعاريف الى ثلاث اتجاهات كما يلي:

الاتجاه الأول: التعريف وفقاً لمصادر الاحتراق الوظيفي

عرف فرودنبيرغر ((Freudenberger, 1975)) الاحتراق الوظيفي بأنه: "حالة من الإرهاك تحصل نتيجة للأعباء والمتطلبات الزائدة والمستمرة الملقاة على الأفراد حساب طاقتهم وقوتهم"

الاتجاه الثاني: وفقاً لأعراض الاحتراق الوظيفي وعلاقتها بأسبابه

أما غيربز وآخرون (Gurbuz, et. al. 2007) فيعرفونه بأنه: "الحالة التي يبدأ فيها الفرد في قبول نفسه كشخص غير ناجح، ويشعر بالتعب والإرهاك الجسدي والمعنوي، والنتائج عن التطلع لتحقيق أهداف كبيرة وصعبة التحقيق، والشعور بخيبة الأمل نتيجة للفشل في تحقيق تلك الأهداف".

وتعرفه اديكولا (Adekola, 2010) بأنه: إنهاك عاطفي يصيب على الأرجح الأفراد الذين يعملون مع الناس مباشرة، بالإضافة إلى أنه عبارة عن تطور سلبي وساخر للاتجاهات والمشاعر اتجاه زملاء العمل والجمهور.

الاتجاه الثالث: التعريف وفق للآثار الناجمة عن الاحتراق الوظيفي ومدى الاستجابة له

كما عرفه فيسكونتي (Visconti, 2011) بأنه: "عملية تدريجية تحدث استجابة نفسية وجسدية للعمل، وتكون نتيجتها فقدان الحماس، وضعف قوة الدفع، وفي النهاية التوقف أو الاستقالة من العمل".

من خلال التعاريف السابقة للاحتراق الوظيفي فإنه يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

- يحدث الاحتراق الوظيفي نتيجة عدم التكيف مع ضغوط العمل.

- هو ظاهرة نفسية تصيب العاملين وتمثلة بالتعب النفسي، وتكوين اتجاهات سلبية نحو العمل، وقلة الإنجاز الشخصي.
- الأفراد الذين تتطلب أعمالهم الاتصال المباشر مع الجمهور هم الأكثر عرضة للإصابة بالاحترق الوظيفي.
- للاحتراق الوظيفي آثار وأعراض نفسية وجسدية، حيث تنعكس آثاره على العاملين وعلى المنظمة التي يعملون فيها وعلى الأفراد المستفيدين من خدمات المنظمة.

• الاحتراق الوظيفي وبعض المفاهيم:

إن الاحتراق الوظيفي له صلة ببعض المفاهيم الأخرى، مما قد يجعل بعض الباحثين يخلطون بين تلك المفاهيم، لذا كان لا بد من التفريق بينه وبين هذه المفاهيم، ومنها:

• الاحتراق الوظيفي والتعب:

يختلف الاحتراق الوظيفي عن التعب والتوتر في المؤقت.. الاحتراق الوظيفي أشمل وأعم من التعب، و لذلك يمكن القول ان التعب مرحله اولى للاحتراق الوظيفي، كما انه يمكن أن يصاب به مجموعه كبيره من الناس، اما الاحتراق الوظيفي فيصاب به عدد أقل، حيث أن المصابين بالتعب بعضهم يستطيع التكيف معه، فيحصلون على راحة مناسبة تمكنهم من الاستمرار في عملهم، اما الاحتراق الوظيفي فيعبر عن الاستمرار النسبي للتعب والتوتر، فيشعر الفرد انه مستنزف القدرات اضافة للإجهاد البدني المستمر (الجمل، 2012)

• الاحتراق الوظيفي والاحتراق النفسي:

يركز علماء النفس على كل ما يؤثر سلبا على النفس كالإرهاق النفسي والعصبي، بينما يركز علماء السلوك والتنظيم على المصدر الذي يسبب الاحتراق وهو الوظيفة وما يتعلق فيها من بيئة وقيادة وعلاقات عمل ومركزية وغيرها من المتغيرات التنظيمية. (ادعيس، 2012)

• الاحتراق الوظيفي وضغوط العمل:

الاحتراق الوظيفي قد يكون نتيجة لضغوط شديدة، إلا أن المصابين بضغوط العمل يشعرون بتحسن إذا استطاعوا السيطرة على مسببات الضغوط بخلاف الاحتراق الذي يشعر فيه الشخص بالفراغ ويفقد الرغبة في بذل أي مجهود، كما أنه لا يرى أي أمل في تحسن الوضع. ومن الاختلافات أيضاً أن معظم الموظفين تمر عليهم أيام عمل قد تكون مملة أو مرهقة، أما في حالة الاحتراق الوظيفي فيشعر الموظف أن كل يوم عمل هو يوم عمل سيئ.

يمكن أن يكون الضغط إيجابي او سلبي بينما الاحتراق سلبي دائماً، كما يمكن أن يحدث ضغط لأي شخص بينما الاحتراق يحدث عند الاشخاص الذين بدأوا حياتهم المهنية بأهداف عليا ودافعية شديدة،

كما يحدث الضغط في جميع أنواع المهن بينما يحدث الاحتراق الوظيفي في المهن التي تتضمن التعامل مع الناس. (الجمل، 2012)

4.3.2 أبعاد الاحتراق الوظيفي:

أشارت نتائج الدراسات حول ظاهرة الاحتراق الوظيفي إلى وجود الأبعاد التالية وهي: (إمام، 2018)، (غانم، 2023)، (محمود، 2020) بالاعتماد على نموذج (Maslach & Jackson, 1981)

1- الإنهاك العاطفي:

هو فقدان الموظف لثقلته بذاته، وروحه المعنوية، واستنفاده لطاقاته بالكامل، يصاحبه إحساس بالإحباط والتوتر النفسي الدائم، كما أنه يتمثل في نزوب المصادر العاطفية والداخلية للموظف، بحيث يصبح لديه شعور بأنه لم يعد لديه ما يقدمه لعمله، وهو شعور عام بالتعب الشديد ينتاب الفرد نتيجة لأعباء العمل والمسؤوليات الزائدة المطلوبة منه (Maslach & Jackson, 1981).

2- تبدد المشاعر الإنسانية (السخرية):

و ذلك يعني حسب ماسلاك وباينز (Maslack & Pines, 1977) تبني الموظف لمواقف سلبية وساخرة تجاه الجمهور وزملاء المهنة، كما أنه يعني معاملة الآخرين كجماد وليس كبشر، ويميل الموظف إلى كثرة التذمر، والانتقاد، ولوم الآخرين، واللامبالاة، والبرود في العلاقات، والسخرية من الآخرين، وهو يمثل وسيلة للدفاع عن النفس وتقليل الشعور بالذنب .

3- تدني الإنجاز الشخصي (عدم الرضا الوظيفي):

ويظهر هذا البعد كما يراه ماسلاك وجاكسون (Maslack & Jackson, 1981) حينما يبدأ الموظف في تقييم نفسه بشكل سلبي، ويشعر بأنه لم يعد كفوفاً لعمله مقارنة بزملائه، وبعدم قدرته على الوفاء بالتزاماته في الحياة بشكل عام ومن أعراضه أيضاً الشعور بالفشل، وعدم القدرة على التعامل مع المشاكل بفاعلية، وعدم الشعور بالسعادة والانسجام في العمل. (Kheirandishm, et al, 2016). حيث أن مشاعر الفشل التي يعاني منها الموظف تؤدي إلى عدم كفاءته وبالتالي انخفاض إنجازه للأعمال الموكلة إليه.

وترى الباحثة أن هذه الأبعاد للاحتراق الوظيفي تشكل خطراً كبيراً على العاملين بالدرجة الأولى، وعلى المنظمة بالدرجة الثانية، لذلك يجب على الإدارة تفحص العاملين بشكل دائم ومستمر لضمان عدم احتراقهم وظيفياً، والعمل دائماً على استخدام الأساليب الممكنة للتخفيف من بعض العوامل التي تسبب الاحتراق الوظيفي للعاملين.

5.3.2. مراحل الاحتراق الوظيفي:

من خلال دراسة الباحثين لظاهرة الاحتراق الوظيفي تبين أنه من الظواهر التي لا تحدث فجأة وإنما تتضمن عدد من المراحل، وقد اختلف الباحثون في عدد تلك المراحل ففريق ذكر أن له ثلاث مراحل والثاني أشار أصحابه إلى أن له أكثر من ثلاث مراحل.

الفريق الأول:

يرى أن الضغوط النفسية والاحتراق الوظيفي له ثلاث مراحل وهذه المراحل هي (أبو بكر، 2007):

• مرحلة الإنذار والتنبيه:

يتم فيها استنثاره الجسم، حيث يبدأ في الانتباه للخطر وينذر المخ الفرد العامل بفقد قدرته على التحمل تدريجياً، فتظهر استجابات هرمونية فيشعر الفرد بارتفاع ضغط الدم، التوتر العضلي، وسرعه التنفس.

• مرحلة الاستجابة للإنذار والمقاومة:

حيث يدرك الفرد الخطر ويحاول التكيف من خلال عدة طرق منها: تحويل العمل لأحد العمال الآخرين، تكرار الإجازات، فشل الفرد في التكيف معه سوف يدخله في المرحلة الثالثة.

• مرحلة الإنهاك والاحتراق:

حيث أن الفرد قد فشل في التكيف مع هذه الضغوط، مما يجعل طاقته تنهك وتحدث استجابات مرضية، فالفرد نتيجة لتلك الضغوط، ولعدم قدرته على التكيف معها، فإنه يعاني من المرض الجسمي، المعاناة النفسية، وأمراض القلب.

هذه المرحلة من أخطر المراحل، حيث من الممكن أن يصاب الفرد بجلطة في الدماغ أو قد يترك العمل نهائياً وتضطرب علاقته بالبيئة العائلية بل سيكون عبئاً على الدولة حيث يتحول من فرد منتج إلى فرد عال.

الفريق الثاني:

يرى أصحابه أن الاحتراق الوظيفي له أكثر من ثلاث مراحل وهذه المراحل هي (اسماعيل، 2019):

• مرحلة الاستغراق:

وفيها يكون مستوى الرضا عن العمل مرتفعاً، ولكن إذا حدث عدم اتساق بين ما هو متوقع من العمل وما يحدث في الواقع يبدأ مستوى الرضا في الانخفاض.

• مرحلة التبلد:

هذه المرحلة تنمو ببطء، وينخفض فيها مستوى الرضا عن العمل تدريجياً، وتقل الكفاءة، وينخفض مستوى الأداء في العمل، ويشعر الفرد باعتلال صحته البدنية، وينقل اهتمامه إلى مظاهر أخرى في الحياة، كالهوايات والاتصالات الاجتماعية وذلك لشغل أوقات فراغه.

• مرحلة الانفصال:

وفيها يدرك الفرد ما حدث، ويبدأ في الانسحاب النفسي، واعتلال الصحة البدنية، والنفسية، مع ارتفاع مستوى الإجهاد النفسي.

• المرحلة الحرجة:

وهي أقصى مرحلة في سلسلة الاحتراق، وفيها تزداد الأعراض البدنية، والنفسية، والسلوكية خطراً، ويختل تفكير الفرد، نتيجة شكوك الذات، ويصل الفرد إلى مرحلة (الانفجار) ويفكر الفرد في ترك العمل وقد يفكر في الانتحار.

2.3.6. النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي:

هنالك ثلاث نظريات نفسية تناولت ظاهرة الاحتراق الوظيفي وهي:

1- نظرية التحليل النفسي.

2- النظرية السلوكية.

3- النظرية المعرفية أو الوجودية.

سوف نعرض بإيجاز هذه النظريات وبيان مدى العلاقة بينها في تحديدها وتفسيرها لظاهرة الاحتراق الوظيفي.

1- نظرية التحليل النفسي:

فسرت نظرية التحليل النفسي الاحتراق الوظيفي على أنه ناتج عن عملية ضغط الفرد على الأنا لمدة طويلة، وذلك مقابل الاهتمام بالعمل، مما قد يمثل جهداً مستمراً لقدرات الفرد، مع عدم قدرة الفرد على مواجهة تلك الضغوط بطريقة سوية، أو أنه ناتج عن عملية الكبت أو الكف للريغبات غير المقبولة بل المتعارضة في مكونات الشخصية، مما ينشأ عنه صراع بين تلك المكونات ينتهي في أقصى مراحلها إلى الاحتراق الوظيفي، أو أنه ناتج عن فقدان الأنا المثل الأعلى لها وحدث فجوة بين الأنا والآخر الذي تعلق به، وفقدان الفرد جانب المساندة التي كان ينتظرها، كما أنه يمكن استخدام بعض فنيات مدرسة التحليل النفسي لعلاج الاحتراق الوظيفي كالتفيس الانفعالي. (أبومسعود، 2010).

2- النظرية السلوكية:

تفسر هذه النظرية الاحتراق في ضوء عملية التعلم على أنه سلوك غير سوي تعلمه الفرد نتيجة ظروف البيئة غير المناسبة، فالمعلم مثلاً الذي يعمل في مدرسة لا تتوفر فيها الوسائل التعليمية اللازمة، ويوجد بها مدير ومعلمون غير متعاونين، وكذلك تلاميذ لا تتوفر لديهم دافعية صادقة للتعلم، فضلاً عن ضغوط الحياة، كل ذلك يندرج تحت البيئة المحيطة بالمعلم، وتلك البيئة بهذا الشكل غير مناسبة، وإذا لم يتعلم الفرد سلوكيات تكيفية مقبولة فإنه قد يتعلم سلوكاً غير سوي يسمى الاحتراق. ومن الفنيات السلوكية المفيدة في التصدي لمشكلة الاحتراق الوظيفي فنية التعزيز وزيادة الدعم للفرد، والضبط الذاتي من خلال السيطرة الذاتية على الضغط، والاسترخاء وأخذ الحمامات الدافئة. (ادعيس، 2012).

3- النظرية الوجودية:

تركز هذه النظرية في تفسيرها للاحتراق على عدم وجود المعنى في حياة الفرد، فحينما يفقد الفرد المعنى والمغزى من حياته، فإنه يعاني نوعاً من الفراغ الوجودي الذي يجعله يشعر بعدم أهمية حياته، ويحرمه من التقدير الذي يشجعه على مواصلة حياته، فلا يحقق أهدافه مما يعرضه للاحتراق، لذلك فالعلاقة بين الاحتراق الوظيفي وعدم الإحساس بالمعنى علاقة تبادلية فهما وجهان لعملة واحدة إن جاز لنا القول، إذ أن الاحتراق الوظيفي يؤدي لفقدان المعنى من حياة الفرد، كما أن فقدان المعنى يمكن أن يؤدي للاحتراق الوظيفي. (البربري، 2016).

مع هذا لا يمكننا الاقتصار على وجهة نظر واحدة، ولكن يمكننا الدمج بين تلك الآراء، فنقول: إن الاحتراق الوظيفي مرحلة متقدمة من الضغوط النفسية تنتج عن تفاعل سمات الفرد وصفاته مع البيئة المحيطة به، إذ تكون بيئة غير مناسبة يشعر فيها الفرد بعدم الراحة مع مراعاة استعداد الفرد للإصابة بالاحتراق النفسي فإذا تعرض الفرد لضغوط لا يتحملها سواء كانت ضغوط زيادة العبء عليه، أو ضغوط قلة العبء، ولم يستطع التعامل معها بطريقة سوية، فستقل كفاءته ویترتب عليه قلة الدعم المقدم له، وكذلك قلة إنتاجه مما يعرض الفرد للاحتراق الوظيفي.

7.3.2. النماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي:

1- نموذج شفاف وآخرون للاحتراق الوظيفي 1986:

يشير هذا النموذج إلى المصادر والمظاهر والمصاحبات السلوكية للاحتراق الوظيفي وذلك كما هو موضح بالشكل التخطيطي على النحو التالي: (الكحلوت، 2017)

شكل رقم (3) نموذج شفاف وآخرون للاحتراق الوظيفي

الاحتراق الوظيفي	
مصادره	
<p>عوامل ومنتجات شخصيه</p> <p>الجنس ، السن سنوات الخبرة المستوى التعليمي التوقعات المهنية</p>	<p>عوامل خاصة</p> <p>صراع الدور غموض الدور عدم المشاركة في القرار تأييد اجتماعي رديء</p>
<p>المصاحبات السلوكية</p> <p>ترك المهنة زيادة معدل الغياب التعب لأقل مجهود</p>	<p>مظاهره</p> <p>استنزاف انفعالي فقدان الهوية الشخصية نقص في الانجاز الشخصي</p>

, المصدر (الزهراني, 2008)

يتضح من هذا الشكل التخطيطي:

- النموذج يشير إلى نوعين من مصادر الاحتراق الوظيفي , أولهما يرتبط بمكان العمل والذي يتمثل بصراع الدور وغموضه, وعدم مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات والتأييد الاجتماعي الرديء. وثانيهما يرتبط بالموظف ذاته مثل توقعاته نحو دوره المهني, بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية الأخرى الخاصة به مثل سنه وجنسه وسنوات الخبرة.

- أشار النموذج إلى مظاهر أو مكونات أو أبعاد الاحتراق الوظيفي والتي تتمثل في الاستنزاف الانفعالي وفقدان الهوية الشخصية والشعور بالإنجاز الشخصي المنخفض.

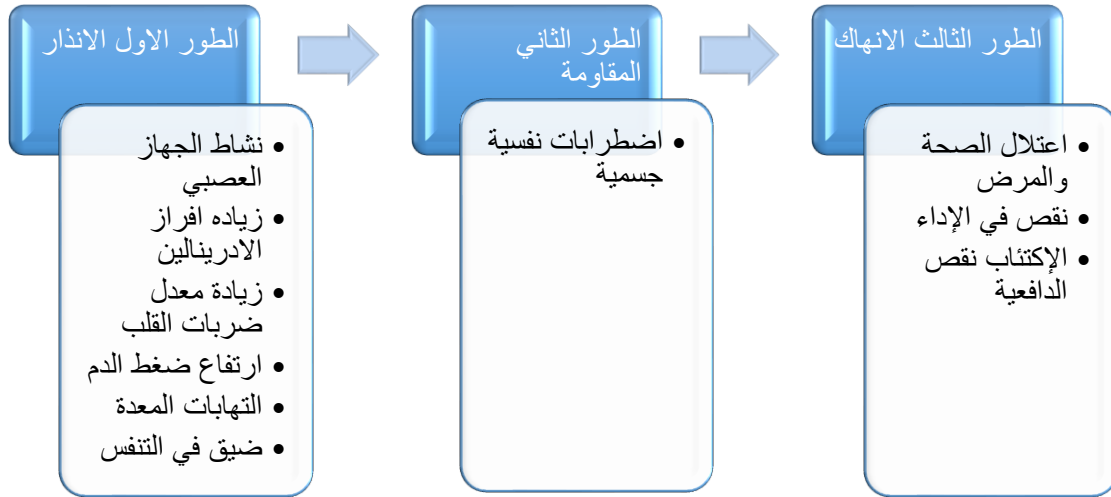
- أشار النموذج إلى المصاحبات السلوكية للاحتراق الوظيفي والتي تتمثل في رغبة الموظف بترك المهنة والتعب لأقل مجهود والتمارض وزيادة معدل التغيب عن العمل.

2- نظرية سيلبي (Seyle):

يعتبر هانز سيلبي أول من استخدم مصطلح الضغط, قدم سيلبي نظريته عام 1956 وأعاد صياغتها مره أخرى عام 1976, وفيها يقرر سيلبي أن التعرض المتكرر للاحتراق يترتب عليه تأثيرات سلبية على حياة الفرد, حيث يفرض الاحتراق على الفرد متطلبات قد تكون فيزيولوجية أو اجتماعية أو نفسية أو يجمع بينها جميعاً. (Golonka, 2019).

شكل رقم (4) اطوار الاستجابة للاحتراق الوظيفي في نظرية سيلبي

اطوار الاستجابة للاحتراق الوظيفي في نظرية سيلبي



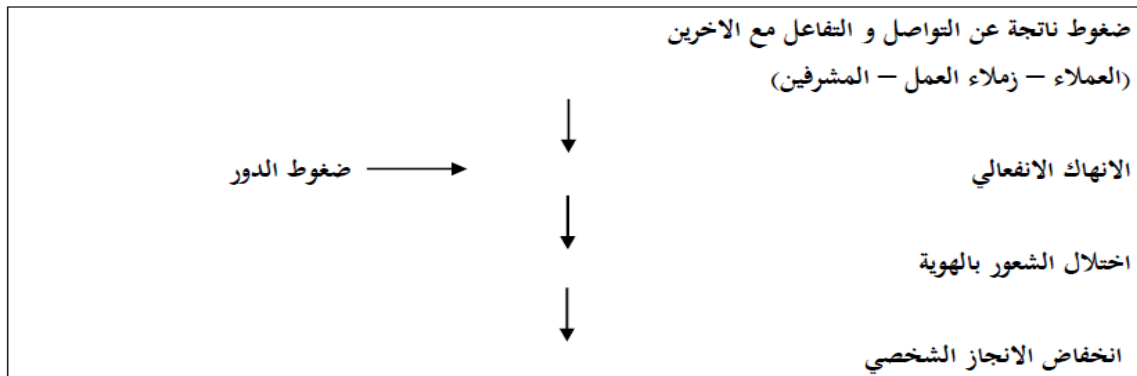
المصدر (أبو مسعود، 2010)

وكما يرى من الشكل فإن النموذج عبارة عن سلسلة من الاستجابات الجسمية والنفسية لمواجهة المواقف الضاغطة السلبية. (أبو مسعود، 2010).

3- نموذج لايترو و ماسلاش:

في هذا النموذج يؤكد على أن الانهك الانفعالي يتطور أولاً في هذه العملية وليس هو المرحلة الأخيرة والنهائية للاحتراق الوظيفي، ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:

شكل رقم (5) نموذج لايترو ماسلاش في الاحتراق النفسي



المصدر (باوية، 2017)

وكما هو واضح في الشكل السابق، فالضغوط التي تنشأ بسبب التواصل مع الآخرين والتفاعل معهم في مجال العمل، وكذلك تلك التي تنشأ من متطلبات الدور الذي يمارسه العامل، تؤدي إلى الانهك الانفعالي وهذا الاستنزاف يقلل من تماسك الشخصية، ويؤدي إلى اختلالها وهو ما يجعل الفرد غير قادر على مجابهة مشاعر الانهك الانفعالي هذه أو إدارتها بشكل جيد، فاختلال الهوية هو من الأساس استجابة مجابهة سلبية، تحدث عندما تفشل وسائل المجابهة الأخرى (مثل تغيير أو تخفيض متطلبات العمل) في مواجهة ما يتعرض له الفرد من ضغوط (باوية، 2017).

8.3.2. أسباب ومصادر الاحتراق الوظيفي:

أسباب الاحتراق الوظيفي أغلبها مرتبطة ببيئة العمل وما تهيئه من فرص تساعد على تعظيم مستويات الضغط والإحباط لفترات طويلة من الزمن، وفي المقابل تكون المكافأة ضئيلة لمواجهة كل هذه الأسباب، ويمكن تلخيص هذه الأسباب في الآتي (الكحلوت، 2017)، (شهري وعمدان، 2022).

- العوامل الخاصة بالبعد الفردي:

حيث اتفقت معظم الدراسات على أن الإنسان الأكثر انتماءً والتزاماً بعمله وإخلاصاً له هو الأكثر تعرضاً للاحتراق الوظيفي من غيره من العاملين، ويفسر هؤلاء ذلك إلى أن الإنسان هذا يقع تحت تأثير ضغوط العمل الذي يعمل فيه.

- العوامل الخاصة بالبعد الاجتماعي:

أي أن يحاول العامل التوفيق بين المصلحة العمل وأهدافه ورسالته، ومصصلحة المواطنين، بحيث يجد العامل الملتزم والمنتمي لمهنته نفسه عاجزاً عن تقديم خدمات متميزة مما يؤدي إلى إحباطه وبالتالي حدوث حالة من عدم التوازن فيعرضه للاحتراق الوظيفي.

- العوامل حسب البعد المهني:

شعور العامل بفشله في تحقيق أهداف العمل وكذلك احساسه بفشله في اشباع حاجاته الأساسية من خلال العمل الذي يقوم به، سيقود الى حالة من عدم الرضا عن العمل وبالتالي الى الاحتراق الوظيفي. (الشيخ، 2012)

من هنا نرى أن العوامل التي تؤثر في حدوث ظاهرة الاحتراق الوظيفي متعددة ومتنوعة، وتتكامل هذه العوامل بين بعضها البعض وتتفاعل لتحدث ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

وبعد مراجعة العديد من الدراسات تم تصنيف تلك المصادر كما يلي:

1- المصادر الوظيفية: إن المصادر الوظيفية المسببة للاحتراق الوظيفي يمكن تصنيفها كما يلي
(البربري, 2016):

أ- ثقافة المنظمة:

الفرد قد يصاب بالضغط بل قد يصل للاحتراق الوظيفي عندما لا يقبل الثقافة التنظيمية للعمل حوله، حيث لا تتسق تلك الثقافة مع ما يحمل الفرد من قيم.

ب- نقص المساندة الاجتماعية:

هنالك علاقة قوية بين المساندة الاجتماعية وبين الاحتراق الوظيفي بحيث كلما زادت المساندة الاجتماعية قلت الشكوى المرتبطة بصحة الافراد.

ولا تقتصر الاجتماعية على شكل واحد بل تتعدد أشكالها لتشمل :

✓ **المساندة الانفعالية :** التي تتضمن الرعاية والثقة والقبول والتعاطف.

✓ **المساندة الأدائية:** وتشمل المساعدة في الاعمال والأموال.

✓ **المساندة الإرشادية:** من خلال تقديم المعلومات والنصح والإرشاد.

✓ **مساندة الأصدقاء :** من خلال تعزيز وتدعيم بعضهم بعضاً وقت الشدة.

ت- أعباء العمل:

الموظف الذي يطلب منه القيام بأعمال كثيرة، كما أنها لا تتناسب مع قدراته، تزيد احتمالية أن يتعرض للاحتراق الوظيفي.

ث- غموض الدور:

إذا كان الفرد يتعرض لمجموعة من الضغوط سواء كانت تزيد أو تقل من قدراته، فإنه قد يتعرض كذلك لعدم وضوح الدور المطلوب منه اداؤه في تلك الأدوار، فغموض الدور ينشأ عندما يكون دور الفرد غير واضح كأن يكون صعب الفهم مثلاً، أو أن يكون دور الفرد ليس له أهمية، أو أن يكون الفرد غير متأكد تماماً من المهمة التي يجب القيام بها.

ج- صراع الدور:

سبب في الإنهاك في العمل، فالعامل عليه أدوار كثيرة ولكنه لا يعلم بالتحديد بأي منها سيبدأ مما يمثل صراع بالنسبة له. وصراع الدور على هذا النحو يسبب للفرد ضغوط إضافة للضغوط الموجودة عليه أصلاً.

2- المصادر الشخصية:

قد يرجع الاحتراق الوظيفي لمصادر شخصية ترتبط بسمات شخصية الفرد, وقد توصل بعض الباحثين لمجموعة من الصفات المرتبطة بالاحتراق الوظيفي ومنها ما يلي (Smetackovaa, 2017):

• نمط بشخصية (أ):

نمط الشخصية (أ) هو انفعال سلوكي مركب يتضمن استعدادات وصفات سلوكية معينة مثل: الاهتمام بالمواعيد، النشاط، والرغبة القوية في الإنجاز مما يجعله يشعر في الغالب بالضغط بدرجة أعلى من النمط الآخر (ب)، حيث أن الأفراد الذين يتسمون بالنمط (ب) يظهرون تحرر من العدوان ولديهم قدرة قوية على الاسترخاء ولا يشعرون بضغط الوقت. مما يجعل النمط (أ) أكثر تعرضاً للاحتراق الوظيفي من النمط (ب).

• الصلابة النفسية:

مفهوم الصلابة النفسية يشير لإدراك الفرد وتقبله للتغيرات والضغط النفسية التي يتعرض لها وإنها تعمل كحماية من عواقب الضغط، وتساهم في خفض الضغوط والوقاية من الاحتراق الوظيفي. مكونات الصلابة النفسية ثلاثة (التحدي، الالتزام، السيطرة والتحكم) ترتبط بالاحتراق الوظيفي ارتباطاً سلبياً، فالفرد المتمس بالصلابة النفسية فإنه يكون أكثر مقاومة للضغوط المختلفة وبالتالي أقل تعرضاً للاحتراق الوظيفي.

3- المصادر الاجتماعية:

تتعدد الضغوط الاجتماعية التي تقع على الموظف في علاقاته المختلفة، ومن المصادر الاجتماعية للاحتراق الوظيفي ما يلي (Khdour, et al, 2015):

- التغيرات السلبية في العلاقات الاجتماعية للفرد وعدم اطمئنانه للمحيطين به وكذلك عدم احترامهم له كل ذلك يؤدي للضغط النفسي والشعور بالاحتراق الوظيفي.
- عدم وفاء المجتمع بحاجة الأفراد.
- زيادة الحمل ووجود الأعباء الأسرية للفرد الموظف.
- ارتفاع مستوى الطموح الغير واقعي.

4- المصادر الطبيعية:

إن الطبيعة بما فيها قد تكون من العوامل المسببة للضغط على الفرد ، فالكوارث الطبيعية بما فيها من زلازل وحروب، وتلوث البيئة التي يعيش فيها الفرد إلى جانب ارتفاع درجات الحرارة والزحام السكاني والمروري كل ذلك له دور في زيادة الضغط بالتالي الاحتراق الوظيفي. (Khdour, et al, 2015).

5- المصادر الاقتصادية:

إذا كانت الرواتب ضعيفة أو نظم الحوافز غير فعالة يتولد لدى الفرد شعور بالقلق والإحباط وعدم الرغبة في بذل المزيد من الجهد ويحاول افتعال الأساليب للتهرب من أداء المهام فيزداد شعوره بالعزلة الأمر الذي يولد عدم الانسانية وعدم الاهتمام بالعمل فيكثر غيابه.(ابو مسعود,2010).

9.3.2. أعراض الاحتراق الوظيفي:

هناك مجموعة من الأعراض التي تلازم العامل، والتي تدل على تعرضه للاحتراق الوظيفي، ففي دراسة (Clammidas) وجد أن أعراض الاحتراق يمكن تشخيصها على النحو التالي (بن زهرة، بوخلوه، 2021):

- 1- عندما يبدأ الموظفون أو العمال بالحرص على الإجازات والعطل الأسبوعية.
 - 2- انصراف العمال بسرعة عند انتهاء الدوام اليومي.
 - 3- الرغبة في التقاعد والحديث عن مزاياه ودوره في تخلصهم عن العمل.
- "ويشير كنجهام إلى أن تبعات الاحتراق الوظيفي تتمثل في مجموعة من الاستجابات الفسيولوجية والنفسية والتي تنتج عن تعريض الفرد للمستويات المرتفعة من الضغوطات" (مصباحي, 2018):

أ- الاستجابات الفسيولوجية: وتتمثل هذه التبعات في:

- الإنهاك الجسدي.
- آلام الظهر.
- فقدان الحماس.
- قلة النشاط.
- التوتر العضلي.
- التغيير في عادات الأكل واضطرابات النوم واضطرابات الجهاز الهضمي.
- تسارع ضربات القلب والنوبات القلبية.
- ارتفاع نسبة الكوليسترول.

ب- الاستجابات العقلية: وتتمثل هذه التبعات في:

- نقص القدرة على التركيز وتزايد الأخطاء المهنية.
- تراجع في قوة الذاكرة والنسيان بسهولة.
- صعوبة في اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات.

ت-**الاستجابات الانفعالية:** ومن أمثلة الاستجابات الانفعالية فتور الهمة, الملل, والغضب, وعدم الثقة بالنفس, والتوتر, وفقدان الحماس, والقلق والإحساس بالذنب والاكئاب.

ث-**الاستجابات السلوكية:** أما التبعات السلوكية للاحتراق الوظيفي فتتمثل في:

- التغيب المستمر عن العمل.
- عدم التفاعل والارتباط بالعمل.
- تناول الكحول والمخدرات أحياناً وللجوء إلى التدخين.
- الرغبة بالتقاعد المبكر وترك العمل.

10.3.2. نتائج الاحتراق الوظيفي:

يرى (بن سلامة, 2018) أن الاحتراق الوظيفي ما هو إلا انعكاس أو ردة فعل لظروف العامل داخل بيئة عمله, هذه العملية تبدأ عندما يشتهي العامل من الضغط والذي لا يمكن تقليله أو التخلص منه بالطرق المعهودة في حل المشكلات, وللاحتراق الوظيفي آثار ونتائج نردها في ما يلي:

- 1- تقليل الإحساس بالمسؤولية.
- 2- تمتاز العلاقة مع العميل بالبعد النفسي.
- 3- لوم الآخرين في حالة الفشل.
- 4- نقص الفاعلية في أداء العاملين.
- 5- كثرة التغيب عن العمل وعدم الاستقرار الوظيفي.
- 6- أما نتائجه وأثاره المعرفية فتكمن في عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وضعف التركيز والانتباه واختلاط التفكير.

ويرى (مختار بوفرة, 2018) أن للاحتراق الوظيفي آثار على العمل الذي يقوم به العامل, فعدم الرضا على الوظيفة التي يشغلها الفرد, وتكوين اتجاهات سلبية نحو العمل مثل اللامبالاة والتشاؤم يؤدي إلى تدني مستوى دقة أداء العمل الذي يقوم به.

11.3.2. كيفية منع الاحتراق الوظيفي ووسائل معالجته:

❖ كيفية منع الاحتراق الوظيفي:

لقد استخلص الباحثون عدة إجراءات وسبل لمنع أو على الأقل التقليل من الاحتراق الوظيفي هذه الإجراءات بمثابة مجهود ترمي إلى تقليل الاحتراق إلى أدنى الدرجات ويمكن تلخيص هذه الإجراءات فيما يلي (مصباحي, 2018):

- عدم المبالغة من الجانب المهني في توقعاته.
- توسيع نطاق المسؤولية للمرؤوسين, مع العمل على إيجاد طرق لمشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخصهم.
- الاستعداد لتقديم الدعم النفسي في بيئة العمل.
- الابتعاد لفترة معينة عن العمل الاعتيادي والاهتمام بمسؤوليات أخرى.
- تكوين صداقات مع الموظفين في مجالات غير مجال العمل.
- الاهتمام ببرامج النمو والتطوير من الناحية المهنية.
- معرفة طرق لتقليل الضغط العصبي والقلق الناتجين من ظروف العمل بمختلف جوانبها.

❖ وسائل معالجة الاحتراق الوظيفي:

هناك العديد من الاستراتيجيات والوسائل الوقائية والعلاجية للحد من الاحتراق الوظيفي, ويمكن تصنيف هذه الوسائل إلى نوعين من الوسائل وهما الوسائل الفردية والوسائل التنظيمية. (بن زهره, 2021).

1- الوسائل الفردية: وهي وسائل شخصية إن اتبعها الفرد تمكنه من تخفيف من حدة الاحتراق ومن أهمها:

- على الفرد فهم عمله الشخصي والأساليب الملائمة في الاستجابة لضغوط وفهم تلك الاستجابة للتمكن من تحديد أنماط السلوك الغير مهمة وتغيرها.
- على الفرد مراجعة أهدافه وأولوياته على أن تكون هذه الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق في العمل, على اعتبار أن الأهداف الغير واقعية تؤدي إلى الإحباط.
- على العامل أن يقسم حياته إلى مجالات: العمل, المنزل, الحياة الاجتماعية والتركيز على كل مجال يعيشه بقدر الإمكان وعدم السماح لضغوط أي مجال أن يؤثر على مجال آخر.
- العمل على بناء نظام يمكن العامل من الاستفادة من أصدقاء وزملاء العمل فكل فرد بحاجة إلى أصدقاء يصغون إليه ويهتمون به ويشاركون اهتماماته.

- كما أن الراحة والاستحمام وأخذ إجازات مدفوعة الأجر، مع الزملاء كلها أساليب من شأنها معالجة الاحتراق الوظيفي وسبيل للوقاية منه.

2- الوسائل التنظيمية: تهتم الوسائل التنظيمية لمواجهة الاحتراق الوظيفي بدور المنظمة في مساعدة العاملين من التخلص من الاحتراق الوظيفي والوقاية منه، ولعل أهم هذه الوسائل التنظيمية تحسين العلاقة بين كافة العاملين وحسن استغلال تقويم الأداء وتوضيح معايير الترقية، وتغيير نظام الأجور والحوافز، وتحليل الأدوار وإعادة تصميم الوظيفة، والاهتمام بالإنشاء الوظيفي، والتقدم المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير برامج الاختيار والتعيين، واستخدام نظم تدريب متطورة وإيجاد برامج لمساعدة وتشجيع العاملين.

كما أن توفر نظام اتصالات فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة للاحتراق، ويشعر العاملين بالمنظمة أن شكاويهم تصل إلى يجب أن تصل. وتعتبر المؤازرة الاجتماعية إحدى السبل المهمة في معالجة الاحتراق الوظيفي، وذلك من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين العاملين بحيث يشعر العامل بأن زملاءه ورئيسه يساندونه مما يبعد شعور الفرد بالعزلة والاعترا ب.

12.3.2. خلاصة:

من كل ما سبق نجد بأنه من السهولة وصول الأفراد العاملين إلى مرحلة الاحتراق الوظيفي، نتيجة عدم رضا رضاه الوظيفي أو نتيجة سلوك زملائه أو رؤسائه، أو قد يكون المؤثر سبباً من ضمن حياة الفرد الشخصية أو بيئته المحيطة به.

فمهما كانت الأسباب، فالنتيجة واحدة، وهي احتراق الموظف وظيفياً مؤدياً إلى تعطيل حركة المنظمة التي يعمل بها أو حتى إيقاف عملها إذا كان يشغل منصباً رفيعاً.

لذلك على إدارة المنظمة إعطاء الأهمية الكبيرة لرضا العاملين، حتى إذا اضطر الأمر تدخلها بحياته الشخصية ضمن الحدود المسموحة، ومساعدته في حل مشاكله ومواجهتها مهما كانت أسبابها، لأن ذلك سيؤدي إلى راحته في وظيفته ورضاه الذي ينعكس إيجابياً على أدائه وبالتالي على سير عمل المنظمة ككل.

الفصل الثالث: الدراسة العملية

تمهيد:

يتضمن الفصل الثالث من الرسالة وصفاً مفصلاً للمنهجية التي تم استخدامها في الدراسة. يعتمد البحث على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تم اختيار عينة الدراسة لتشمل ممرضي ثلاث مشافي في سورية (المزينة - فرزات أيوب - الاهلي). أولاً، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات للتأكد من موثوقية الاستبانة وصدقها في قياس المتغيرات المطروحة في الدراسة. تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتم جمع البيانات المعنية. بعد ذلك، تم تحليل خصائص ممرضي المشافي عينة البحث، وذلك بهدف توضيح ملامح العينة والتأكد من تمثيلها للموظفين في المشافي. ثم تم استخدام التحليل الوصفي لتحليل البيانات المجمعة من الاستبانة. تم استخدام هذا التحليل لتوضيح العلاقات والارتباطات بين المتغيرات المختلفة وتحليل النتائج بشكل وافٍ وأخيراً تم استخدام تحليل الانحدار وتحليل المسار في حالة وجود المتغير الوسيط لاختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة.

1.1.3 منهجية الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كأحد مناهج البحث العلمي الذي يهدف إلى وصف وتحليل متغيرات الدراسة والمشكلات العلمية بشكل دقيق ومنهجي. ويتميز هذا المنهج بأنه يمكن الباحث من جمع البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة، مثل الوثائق والمقابلات والمسوح، ومن ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات المدروسة. ويساعد هذا المنهج على فهم وتفسير الظواهر والأحداث والعمليات المختلفة التي تم دراستها، وتقديم الحلول والمقترحات التي تساهم في حل المشكلات أو تطوير الواقع. وتمثل المتغيرات المدروسة في هذه الدراسة انتهاك العقد النفسي كمتغير مستقل، والاحترق الوظيفي كمتغير وسيط، ونية ترك العمل كمتغير تابع، وتم جمع البيانات من خلال استبيان موجه إلى عينة من الممرضين في ثلاث مشافي بسورية، وتم تحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والاختبارات الفرضية وتحليل الانحدار وتحليل المسار.

2.1.3 أداة الدراسة:

أداة الدراسة في هذا السياق هي الاستبيان، حيث تم توزيع قسم منه بطريقة ميدانية وقسم بطريقة إلكترونية والذي تم توجيهه إلى الممرضين في المشافي.

مقياس الاستبيان:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة) في الاستبيان. وقد تم اختيار هذا المقياس لما يتمتع به من مزايا، مثل:

- سهولة الاستخدام: يمكن للأفراد فهم مستويات المقياس بسهولة.
- الدقة: حيث يمكن استخدام هذا المقياس لقياس درجات مختلفة من الموافقة أو الرفض.
- الموضوعية حيث يمكن استخدام هذا المقياس بشكل موضوعي لجمع البيانات.

تم تصميم الاستبيان وفقاً للخطوات التالية:

1. تحديد أهداف الدراسة في البداية، وذلك لتحديد الأسئلة التي سيتم تضمينها في الاستبيان.
 2. صياغة الأسئلة بشكل واضح ودقيق، وذلك لتجنب أي غموض أو سوء فهم.
 3. اختبار الاستبيان على مجموعة صغيرة من الأفراد، وذلك للتأكد من صحة الأسئلة وملاءمتها لأهداف الدراسة.
 4. توزيع الاستبيان على أعضاء مجلس إدارة الشركات، وذلك لجمع البيانات من عينة الدراسة.
- وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وستتم معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل:

- الإحصاءات الوصفية: والتي تتناول وصف البيانات وخصائصها.
- الإحصاءات الاستدلالية: والتي تتناول اختبار فرضيات الدراسة.

في حالة الدراسة التي نتناولها، فإن مقياس ليكرت الخماسي هو أداة القياس المناسبة لقياس مدى موافقة أو اعتراض المشاركين على بيان أو موقف ما. يتم قياس درجات المقياس من 1 إلى 5، حيث يشير 1 إلى عدم الموافقة بشدة، ويشير 5 إلى الموافقة بشدة.

وتأخذ الفئات التالية لقياس الاتجاهات حيث يمكن استخدام التصنيف الوسيط للاتجاهات لتفسير نتائج استطلاعات الرأي التي تستخدم مقياس ليكرت الخماسي.

يعتمد هذا التصنيف على الوسط الذي يتم حسابه لكل سؤال في الاستطلاع وفق الجدول التالي:

جدول (2): مجال الموافقة.

5-4.21	4.2-3.41	3.4-2.61	2.6-1.81	1.80-1	المجال
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاتجاه

يتمثل مجتمع البحث بالمرضى في مجموعة من المشافي الخاصة (مشفى المزينة - مشفى فرزات أيوب - مشفى الاهلي):

❖ مشفى المزينة: هو مشفى طبي تخصصي يقع في مدينة حمص، ويضم عدة أقسام وشعب طبية، مثل الجراحة العامة والعظمية والعيون والأنف والأذن والحجرة والأسنان والنسائية والتوليد والأطفال والباطنية والقلب والأوعية الدموية الجلدية والتجميلية والعلاج الطبيعي والتخدير والعناية المركزة والمختبرات والأشعة والمناظير. ويتميز المشفى بتوفير خدمات طبية عالية الجودة وبأسعار معقولة، وتتواجد كادر طبي وفني مؤهل ومتخصص، وتجهيز المشفى بأحدث الأجهزة والمعدات الطبية.

❖ مشفى الدكتور فرزات أيوب الجامعي: هو مشفى طبي تخصصي يقع في محافظة حمص، وهو تابع لجامعة الحواش الخاصة، ويضم كافة الاختصاصات الطبية السريرية الأساسية والفرعية بمساحة تصل إلى ثلاثة عشر ألف متر مربع. ويقدم المشفى خدمات طبية متطورة ومتنوعة، مثل الجراحة العامة والقلب والعصبية والأوعية الدموية والمفاصل والصدرية والبولية والنسائية والتوليد والأطفال والحواضن والأمراض القلبية والعصبية والنفسية والمفصلية والصدرية والكلى والغدد الصم والهضمية والدم والإسعاف والمخبر والأشعة والقثطرة القلبية. ويتميز المشفى بأنه غير ربحي، ويقدم خدماته لجميع المراجعين بقطر حوالي 50 كم حول المشفى من أرياف طرطوس وحمص وحمص. كما يقدم المشفى التدريب المهني والأكاديمي لطلبة الكليات الطبية في مجالات الطب البشري والصيدلة والتمريض.

❖ مشفى الاهلي: هو مشفى طبي تخصصي يقع في مدينة حمص، ويضم عدة أقسام وشعب طبية، مثل الجراحة العامة والعظمية والعيون والأنف والأذن والحجرة والأسنان والنسائية والتوليد والأطفال والباطنية والقلب والأوعية الدموية الجلدية والتجميلية والعلاج الطبيعي والتخدير والعناية المركزة والمختبرات والأشعة والمناظير. ويتميز المشفى بتوفير خدمات طبية متميزة

ومتقدمة، ويتواجد كادر طبي وفني متمرس ومحترف، وبتجهيز المشفى بأحدث التقنيات والأجهزة الطبية.

وتبعاً لملائمة خصائص هذه الدراسة وتلبية احتياجاتها ستشمل عينة البحث عينة عشوائية بسيطة توجه إلى 110 من المرضى في هذه المشافي، وهي نوع من أنواع العينات التي يتم اختيارها بناءً على معرفة الباحث وحكمه.

❖ وتستخدم عند توفر شرطان:

❖ أن يكون جميع مفردات البحث معروفين.

❖ التجانس بين مفردات المجتمع.

وفقاً لذلك وبعد التواصل مع المرضى في المشافي تم توزيع الاستبيان على 110 ممرض واسترداد 100 استبانة صالحة للتحليل ليكون حجم العينة 100 ممرض.

3.1.3. صدق أداة الدراسة :

- الصدق الظاهري للاستبيان:

الصدق الظاهري للاستبيان هو أحد أنواع صدقية الأداة المستخدمة في البحث. يعني الصدق الظاهري قدرة الاستبيان على قياس متغيرات الدراسة بشكل واضح. عند تقييم الصدق الظاهري، يتم التركيز على مدى وضوح وسهولة فهم الأسئلة والعبارات المستخدمة في الاستبيان من قبل المشاركين المستهدفين. يهدف الصدق الظاهري إلى التأكد من أن الأسئلة والعبارات مفهومة وواضحة للمشاركين ولا تسبب أي ارتباك أو ابهام.

لتحقيق الصدق الظاهري، تم اتخاذ العديد من الإجراءات، مثل:

1- تصميم عبارات مباشرة وواضحة، بحيث يكون المعنى واضحاً للمشاركين دون أي تعقيدات غير ضرورية.

2- تجنب استخدام مصطلحات معقدة أو تقنية، واستخدام لغة بسيطة ومفهومة للجميع.

3- ضمان تنوع وشمولية العبارات، بحيث تشمل مختلف جوانب المتغير المراد قياسه.

4- عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء في المجال والأخذ بملاحظاتهم.

إن تحقيق الصدق الظاهري للاستبيان يساعد في ضمان أن الأداة تقيس بدقة المتغيرات المطلوبة وتحصل على إجابات صحيحة وموثوقة من المشاركين. وبالتالي، يزيد من جودة البيانات المجمعة وموثوقيتها، ويساهم في جعل النتائج والاستنتاجات البحثية أكثر صحة وقوة.

4.1.3 ثبات أداة الدراسة:

قياس الموثوقية يعني التحقق مما إذا كان الاستطلاع جديرًا بالثقة ويظل كما هو عندما نستخدمه مرة أخرى. نريد أن نتأكد من أن الاستطلاع يقدم لنا معلومات متسقة ودقيقة، بغض النظر عن من يشارك فيه أو متى يقوم به. هناك عدة طرق لقياس الثبات، وأحد الأساليب الشائعة هو اختبار الثبات الداخلي. يقوم اختبار الثبات الداخلي بتحليل العلاقة بين العبارات المختلفة في الأداة وقياس مدى انتقالية الأداة في قياس المتغير المراد دراسته. اختبار ألفا كرونباخ هو أحد الأساليب المستخدمة لقياس ثبات الاستبيان، ويستخدم بشكل خاص لقياس الثبات الداخلي للأدوات التي تستخدم في جمع البيانات. يتم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لتحديد مدى الترابط بين العبارات المختلفة في الأداة وقياس مدى انتقالية الأداة في قياس المتغير المراد دراسته. يقيس الاختبار قوة الترابط بين العبارات وقدرتها على قياس البعد الذي يهدف الاستبيان إلى قياسه.

لاستخدام اختبار ألفا كرونباخ، نطرح مجموعة من العبارات على الأشخاص ونجمع إجاباتهم. ثم نستخدم برنامج كمبيوتر خاصًا لمعرفة مدى توافق جميع العبارات معًا. البرنامج يعطينا رقمًا بين 0 و 1، وإذا كان الرقم مرتفعًا، فهذا يعني أن العبارات كلها تتناسب بشكل جيد مع بعضها البعض. تفسر القيمة النهائية لاختبار ألفا كرونباخ على النحو التالي:

- إذا كانت القيمة أقل من 0.6، فإن ذلك يشير إلى ضعف الثبات الداخلي للأداة وعدم قدرتها على قياس المتغير بشكل موثوق.

- إذا كانت القيمة بين 0.6 و 0.7، فإن ذلك يشير إلى ثبات وسط للأداة وقدرة متوسطة على قياس المتغير.

- إذا كانت القيمة بين 0.7 و 0.8، فإن ذلك يشير إلى ثبات جيد للأداة وقدرة جيدة على قياس المتغير.

- إذا كانت القيمة أكبر من 0.8، فإن ذلك يشير إلى ثبات عالي للأداة وقدرة قوية على قياس المتغير.

جدول (3) : قيم معامل الفا.

احصائيات الموثوقية		
المتغير	العبارات	الفا كرونباخ
خرق وانتهاك العقد النفسي	9	.799
الاحترق الوظيفي	4	.750
نية ترك العمل	22	.800
الاستبيان	35	.911

المصدر: إعداد الباحثة استناداً الى بيانات عينة دراسة.

تم الحصول على قيمة الفا كرونباخ وعدد العبارات لكل متغير نلاحظ من الجدول أن قيم المعامل لكل المتغيرات أكبر من 0.7 وبالتالي تشير الى ثبات وموثوقية جيدة لجميع المتغيرات. وقيمة الفا كرونباخ للاستبيان هي 0.911 وعدد العبارات في الاستبيان هو 35. القيمة 0.911 تشير إلى ثبات عالي للاستبيان، حيث أن القيمة تقترب من 1. تعني هذه القيمة أن العبارات في الاستبيان تترابط بشكل قوي وتعطي نتائج متسقة وموثوقة عند تكرار استخدام الاستبيان. يُعتبر هذا مؤشراً إيجابياً على جودة الأداة وقدرتها على قياس المتغير المراد دراسته بشكل دقيق وموثوق.

5.1.3. توصيف خصائص أفراد العينة:

هو جزء مهم في أي دراسة استقصائية أو استبيان يهدف إلى جمع البيانات. يتم جمع هذه المعلومات لفهم خصائص المستجوبين.

○ توصيف الاستجابات حسب الجنس:

جدول (4) : النسب المئوية لمتغير الجنس

		التكرار	النسبة
Valid	نكر	60	60
	انثى	40	40
	Total	100	100.0

المصدر: إعداد الباحثة استناداً الى بيانات عينة دراسة

تشير النتائج إلى أن نسبة الذكور في عينة الدراسة هي 60%، بينما نسبة الإناث هي 40%. ويعود ذلك إلى طبيعة العمل في هذه المشافي التي تتطلب موظفين من كلا الجنسين.

○ توصيف الاستجابات حسب المؤهل العلمي:

جدول (5): النسب المئوية حسب المؤهل العلمي.

		التكرار	النسبة
Valid	أقل من ثانوية	13	13.0
	شهادة ثانوية	19	19.0
	معهد متوسط	16	16.0
	إجازة جامعية	52	52.0
	Total	100	100.0

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى بيانات عينة دراسة

تشير النتائج إلى أن نسبة الأشخاص الذين يحملون مؤهلاً علمياً أقل من ثانوية هي 13%، بينما نسبة الأشخاص الذين يحملون شهادة ثانوية هي 19%، بينما نسبة الأشخاص الذين يحملون مؤهلاً علمياً متوسطاً هي 16%، بينما نسبة الأشخاص الذين يحملون إجازة جامعية هي 52% وهذا يعني أن العينة تتكون من 13 شخصاً يحملون مؤهلاً علمياً أقل من ثانوية، و19 شخصاً يحملون شهادة ثانوية، و16 شخصاً يحملون مؤهلاً علمياً متوسطاً، و52 شخصاً يحملون إجازة جامعية. حيث أن معظم الأشخاص الذين يحملون مؤهلاً علمياً عالياً يعملون في هذه المشافي. هذا التوزيع المختلف بين المؤهلات العلمية في المهن المختلفة يؤدي إلى توزيع مختلف بين المؤهلات العلمية في عينة الدراسة. كما أن العمل في المشافي يتطلب مؤهلات علمية مختلفة.

○ توصيف الاستجابات حسب سنوات العمل لدى المشفى الحالي:

جدول(6): النسب المئوية حسب سنوات العمل لدى المشفى الحالي.

		التكرار	النسبة
Vali d	أقل من 5 سنوات	39	39.0
	5-9 سنة	36	36.0
	أكثر من 9 سنوات	25	25.0
	Total	100	100.0

المصدر: إعداد الباحثة استناداً الى بيانات عينة دراسة

تشير النتائج إلى أن نسبة الأشخاص الذين يعملون في المشفى الحالي منذ أقل من 5 سنوات هي 39%، بينما نسبة الأشخاص الذين يعملون في المشفى الحالي منذ 5 إلى 9 سنوات هي 36%، بينما نسبة الأشخاص الذين يعملون في المشفى الحالي منذ أكثر من 9 سنوات هي 25%. وهذا يعني أن العينة تتكون من 39 شخصاً يعملون في المشفى الحالي منذ أقل من 5 سنوات، و36 شخصاً يعملون في المشفى الحالي منذ 5 إلى 9 سنوات، و25 شخصاً يعملون في المشفى الحالي منذ أكثر من 9 سنوات. حيث يكون معظم الأشخاص الذين يعملون في المشفى الحالي منذ فترة قصيرة خريجين جدد هؤلاء عادة ما يتلقون أجوراً أقل من الممرضين الذين يكونوا أكثر خبرة.

■ بالنسبة للعمر:

جدول (7) : النسب المئوية حسب العمر

		التكرار	النسبة
Valid	أقل من 40	41	41.0
	40-45	22	22.0
	45-50	20	20.0
	أكثر من 50	17	17.0
	Total	100	100.0

المصدر: إعداد الباحثة استناداً الى بيانات عينة دراسة

تشير النتائج إلى أن نسبة الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن 40 عاماً هي 41%، بينما نسبة الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و45 عاماً هي 22%، بينما نسبة الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 45 و50 عاماً هي 20%، بينما نسبة الأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن 50 عاماً هي 17% وهذا يعني أن العينة تتكون من 41 شخصاً تقل أعمارهم عن 40 عاماً، و22 شخصاً تتراوح أعمارهم بين 40 و45 عاماً، و20 شخصاً تتراوح أعمارهم بين 45 و50 عاماً، و17 شخصاً تزيد أعمارهم عن 50 عاماً. حيث يكون معظم الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن 40 عاماً لم يصلو بعد الى سن التقاعد هؤلاء الموظفين عادة ما يتلقون أجوراً أقل أيضاً من ذوي الاعمار الأكبر الذين يميلون إلى أن يكونوا أكثر خبرة

من خلال النتائج نجد بأنه تتكون عينة الدراسة من مجموعة متنوعة من الأفراد من حيث الجنس والمؤهل العلمي وسنوات العمل وهو ما يجعلها ممثلة لمكونات مختلفة.

6.1.3. النتائج والتحليل والمناقشة:

في هذا الفصل، تم تقديم النتائج والتحليل والمناقشة للبحث، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات: المتوسط لتقييم اتجاه إجابات العينة، والانحراف المعياري لحساب التشتت، والانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغيرات. وتم استخدام برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي و AMOS لاختبار الفرضيات التي تتضمن متغير وسيط باستخدام تحليل المسار. وتم استخراج النتائج الرئيسية من تحليل البيانات ومناقشتها مع الدراسات السابقة والنظريات المتعلقة بموضوع البحث، هذا القسم يمثل الأساس التحليلي والنقدي للبحث، ويسبق الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يعد التحليل الوصفي أداة مفيدة تساعدنا على فهم البيانات وتحليلها. يساعدنا على تلخيص ودراسة مواضيع مختلفة. يهدف التحليل الوصفي إلى إعطائنا وصفاً واضحاً لمتغيرات البحث وفهم كيفية ارتباطها ببعضها البعض. يخبرنا الوسط بالقيمة النموذجية، ويخبرنا التشتت بمدى انتشار البيانات حول المتوسط.

المتغير المستقل: انتهاك العقد النفسي

جدول(8): نتائج التحليل الوصفي لانتهاك العقد النفسي

Descriptive Statistics				
مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	العبارة
عالي	1.01000	3.9900	100	معظم الوعود التي قام بها المشفى الذي أعمل به خلال فترة الاستقطاب تم الإيفاء به لاحقاً
عالي	1.11627	3.9200	100	أوفى المشفى بوعوده المنصوص عليها في العقد

عالي	.99346	3.730 0	100	يؤدي المشفى عملا ممتازا فيما يتعلق بتنفيذ وعوده تجاهي حتى الان
عالي	1.19507	3.810 0	100	لم ألتق كل ما وعدت به مقابل اسهاماتي في المشفى
عالي	1.40288	3.540 0	100	لم يلتزم المشفى بالكثير من وعوده تجاهي على الرغم من وفائي بالتزاماتي تجاهه
عالي	1.17189	3.980 0	100	أشعر بأنني محبط بشكل كبير من الطريقة التي تمت معاملتي بها من قبل المشفى الذي أعمل به
عالي	1.18828	3.890 0	100	أشعر بأن المشفى الذي أعمل به قد انتهك العقد المبرم بيننا
عالي	1.34881	3.830 0	100	أشعر بأنه تمت خيانتني من قبل المشفى الذي أعمل به
عالي	1.36048	3.740 0	100	أشعر بقدر كبير من الغضب تجاه المشفى الذي اعمل به
عالي	.74715	3.825 6	100	محور خرق وانتهاك العقد النفسي

المصدر: إعداد الباحثة استنادا الى بيانات عينة دراسة.

❖ بلغ المتوسط العام للمحور 3.8256، مما يعني أن أظهرت النتائج أن معظم عينة البحث يوافقون على أن المشفى الذي يعملون به قد انتهك العقد النفسي بينهما. أما الانحراف المعياري

فهو 0.74715، مما يعني أن هناك درجة من التباين في إجابات مرضي المشافي عينة البحث، لكن بشكل عام فإنهم يتفقون على أن هناك انتهاكاً للعقد النفسي. بلغت نسبة الإجابات "موافق" 82.56%، مما يعني أن غالبية مرضي المشافي عينة البحث يتفقون على أن المشفى الذي يعملون به قد انتهك العقد النفسي بينهما.

❖ بلغت أعلى درجة موافقة على العبارة أشعر معظم الوعود التي قام بها المشفى الذي أعمل به خلال فترة الاستقطاب تم الإيفاء به لاحقاً وهي 3.99، بينما كانت أدنى درجة موافقة على العبارة لم يلتزم المشفى بالكثير من وعوده تجاهي على الرغم من وفائي بالتزاماتي تجاهه وهي 3.54

❖ تلك النتائج تشير إلى أن هناك انقطاعاً في تحقيق الوعود المقدمة لمرضي المشافي. على الرغم من الالتزام بالالتزامات أثناء فترة الاستقطاب، إلا أن عدم الوفاء بالوعود المذكورة في العقد يؤدي إلى شعور الموظفين بخيبة الأمل. هذا يمكن أن يكون له تأثير سلبي على رضا الممرضين وأدائهم.

المتغير التابع: نية ترك العمل

جدول (9): نتائج التحليل الوصفي لنية ترك العمل.

Descriptive Statistics				
مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	العبارة
عالي	1.04466	3.8600	100	أفكر دائماً بترك عملي الحالي داخل المشفى.
عالي	1.13436	3.8100	100	خلال العام القادم من المحتمل ان ابحث عن عمل في مشفى اخر.
عالي	1.12025	3.7600	100	كرست مؤخرًا كثيرًا من الوقت في عملية البحث عن عمل اخر.

عالي	.73168	4.100 0	100	عندما لا تتحقق شروط العمل التي ارغب بها , أفكر بشكل كبير أن اترك عملي الحالي.
عالي	.77154	3.882 5	100	محور نية ترك العمل

المصدر: إعداد الباحثة استنادا الى بيانات عينة دراسة.

- ❖ بلغ المتوسط العام للمحور 3.8825، مما يعني أن أظهرت النتائج أن معظم عينة البحث يوافقون على أنهم يفكرون في ترك عملهم الحالي داخل المشفى. أما الانحراف المعياري فهو 0.77154، مما يعني أن هناك درجة من التباين في إجابات ممرضي المشافي عينة البحث، لكن بشكل عام فإنهم يتفقون على أنهم يفكرون في ترك عملهم الحالي. وبلغت نسبة الإجابات "موافق" 88.25%، مما يعني أن غالبية ممرضي المشافي عينة البحث يتفقون على أنهم يفكرون في ترك عملهم الحالي.
- ❖ بلغت أعلى درجة موافقة على العبارة "عندما لا تتحقق شروط العمل التي ارغب بها، أفكر بشكل كبير أن اترك عملي الحالي" وهي 4.10، بينما كانت أدنى درجة موافقة على العبارة "كرست مؤخرا كثيرا من الوقت في عملية البحث عن عمل اخر" وهي 3.76.
- ❖ تشير النتائج إلى أن ممرضي المشافي عينة البحث يشعرون بعدم الرضا عن عملهم الحالي، ويفكرون في تركه. هذا الشعور يمكن أن يكون ناتجاً عن العديد من العوامل هذا سيساعد على تقليل شعور الممرضين بعدم الرضا، وبالتالي تقليل الرغبة في ترك العمل.

المتغير الوسيط: الاحتراق الوظيفي:

ويتمثل بالأبعاد:

1- الاجهاد الانفعالي:

جدول(10) : نتائج التحليل الوصفي لبعده الاجهاد الانفعالي.

Descriptive Statistics				
مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	العبارة
عالي	1.15343	3.7300	100	أشعر بالتعب الفسي من العمل
متوسط	1.31210	3.3400	100	أشعر بالارهاق عندما أستيقظ صباحا للذهاب الى العمل
عالي	1.13079	3.7100	100	أشعر أنه لا يوجد مستقبل لي في العمل
عالي	1.04731	3.7900	100	أجد أن عملي ينهكني
عالي	1.13150	3.7500	100	أجد أن عملي يحبطني
عالي	.66507	3.8900	100	أشعر بأنني أبذل الكثير من الجهد في عملي
عالي	1.33405	3.5900	100	العمل مع المرضى يوترني
عالي	1.13707	3.4000	100	العمل المشترك ضمن فريق يزعجني
عالي	1.19274	3.5400	100	التعامل المباشر مع الناس يسبب لي الكثير من الضغط النفسي

محور الاجهاد الانفعالي	100	3.637 8	.84585	عالي
------------------------	-----	------------	--------	------

المصدر: إعداد الباحثة استنادا الى بيانات عينة دراسة.

❖ بلغ المتوسط العام للمحور 3.6378، مما يعني أن أظهرت النتائج أن معظم عينة البحث يوافقون على أنهم يشعرون بالإجهاد الانفعالي في عملهم. أما الانحراف المعياري فهو 0.84585، مما يعني أن هناك درجة من التباين في إجابات ممرضي المشافي عينة البحث، لكن بشكل عام فإنهم يتفقون على أنهم يشعرون بالإجهاد الانفعالي في عملهم. بلغت نسبة الإجابات "موافق" 83.78%، مما يعني أن غالبية ممرضي المشافي عينة البحث يتفقون على أنهم يشعرون بالإجهاد الانفعالي في عملهم.

❖ بلغت أعلى درجة موافقة على العبارة "أشعر بأني أبذل الكثير من الجهد في عملي" وهي 3.89، بينما كانت أدنى درجة موافقة على العبارة "أشعر بالارهاق عندما أستيقظ صباحا للذهاب الى العمل وهي 3.34

❖ تشير النتائج إلى أن ممرضي المشافي عينة البحث يشعرون بالإجهاد الانفعالي في عملهم، وذلك بسبب العديد من العوامل، مثل ضغوط العمل، والمسؤوليات الكثيرة، وعدم الرضا عن العمل. بالتالي على المشافي العمل على تحسين بيئة العمل وتوفير الدعم اللازم للمرضين، وذلك من خلال:

- تقليل ضغوط العمل من خلال إعادة هيكلة المهام وتوزيعها بشكل عادل.
- توفير التدريب والتأهيل للموظفين لتحسين مهاراتهم وقدراتهم.
- بناء ثقافة مؤسسية تدعم الموظفين وتهتم باحتياجاتهم.

2- نقص الإنجاز الشخصي:

جدول (11) : نتائج التحليل الوصفي لبعث نقص الإنجاز الشخصي.

Descriptive Statistics				
مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	العبارة
عالي	1.07778	3.9000	100	أستطيع بسهولة تفهم مشاعر الرضى
عالي	.99473	4.0200	100	أتعامل بكفاءة مع مشاكل المرضى
عالي	.70811	4.0600	100	أشعر بأني نشيط ومليء بالطاقة
عالي	.83333	3.9500	100	يمكنني بسهولة أن أخلق مناخ مريح
عالي	.62765	3.9000	100	أشعر بالسرور بعد التعامل مع المرضى
عالي	.68579	4.1200	100	أشعر بانى انجز فى عملي أشياء ذات قيمة
عالي	.92245	3.7600	100	اتعامل مع المشكلات الشخصية بهدوء
عالي	.76568	4.1400	100	اشعر بأن لي تأثير على حياة الآخرين
عالي	.44749	3.9813	100	نقص الإنجاز الشخصي

المصدر: إعداد الباحثة استنادا الى بيانات عينة دراسة.

❖ بلغ المتوسط العام للمحور 3.9813، مما يعني أن أظهرت النتائج أن معظم عينة البحث يوافقون على أنهم لا يشعرون بنقص الإنجاز الشخصي في عملهم. أما الانحراف المعياري فهو 0.44749، مما يعني أن هناك درجة ضئيلة من التباين في إجابات مرضي المشافي

عينة البحث، لكن بشكل عام فإنهم يتفقون على أنهم لا يشعرون بنقص الإنجاز الشخصي في عملهم. بلغت نسبة الإجابات "موافق" 98.13%، مما يعني أن غالبية ممرضى المشافي عينة البحث يتفقون على أنهم لا يشعرون بنقص الإنجاز الشخصي في عملهم.

❖ بلغت أعلى درجة موافقة على العبارة "أشعر بأن لي تأثير على حياة الآخرين" وهي 4.14، بينما كانت أدنى درجة موافقة على العبارة "تعامل مع المشكلات الشخصية بهدوء" وهي 3.76.

❖ تشير النتائج إلى أن الممرضين يشعرون بقدر أكبر من التأثير على حياة الآخرين، مما قد يعكس شعورًا بالإنجاز على مستوى أوسع، ولكن هناك تقييم أقل لمدى شعورهم بالهدوء والثقة عند التعامل مع المشاكل الشخصية، مما قد يُعكس شعورًا بعدم القدرة على التحكم في بعض الأمور

3- تبدل المشاعر:

جدول (12) : نتائج التحليل الوصفي لبعث تبدل المشاعر.

Descriptive Statistics				
العبارة	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
أعامل المرضى دون مشاعر	100	1.4600	.62636	منخفض جدا
أقلق بان عملي يدفعني لاصبح اكثر قساوة	100	1.7400	.59662	منخفض جدا
لا يهمني ما يحصل مع المرضى	100	1.5800	.68431	منخفض جدا
أشعر بان المرضى يلوموني على المشاكل التي تحدث لهم ضمن تعاملاتهم في عملي	100	1.8800	.62410	منخفض

منخفض جدا	.57735	1.700 0	100	أصبحت اكثر قسوة على الاخرين من ان توليت هذا العمل
منخفض جدا	.38088	1.672 0	100	تبلد المشاعر

المصدر: إعداد الباحثة استنادا الى بيانات عينة دراسة.

- ❖ بلغ المتوسط العام للمحور 1.6720، مما يعني أن أظهرت النتائج أن معظم عينة البحث لا يوافقون بشدة على أنهم يعانون من تبلد المشاعر. أما الانحراف المعياري فهو 0.38088، مما يعني أن هناك درجة متدنية من التباين في إجابات مرضي المشافي عينة البحث، لكن بشكل عام فإنهم لا يتفقون على أنهم يعانون من تبلد المشاعر.
- ❖ بلغت نسبة الإجابات "غير موافق بشدة" 92%، مما يعني أن غالبية مرضي المشافي عينة البحث لا يوافقون على أنهم يعانون من تبلد المشاعر.
- ❖ بلغت أعلى درجة موافقة على العبارة أشعر بان المرضى يلوموني على المشاكل " وهي 1.88، بينما كانت أدنى درجة موافقة على العبارة "اعامل المرضى دون مشاعر" وهي 1.46.
- ❖ تشير النتائج إلى أن مرضي المشافي عينة البحث لا يعانون من تبلد المشاعر، وذلك على الرغم من تعرضهم لضغوطات العمل ومسؤولياته الكثيرة.

مما سبق يمكن القول أن مرضي المشافي عينة البحث يشعرون بخيبة أمل كبيرة بسبب عدم الوفاء بالوعود التي تم تقديمها لهم خلال فترة الاستقطاب أو في العقد المبرم بينهما. هذا الشعور بالخيبة يلعب دورًا مهمًا في زيادة الاحتراق الوظيفي، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة نية ترك العمل. ولتوضيح ذلك نعمل على اختبار الفرضيات.

7.1.3. اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات المشار إليها قامت الباحثة بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت نتائج التحليل وفق الآتي:

1) الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة لانتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الأولى

اختبار المعاملات		تحليل التباين		المؤشرات الرئيسية		النموذج	
مستوى الدلالة	قيمة t	معاملات الانحدار	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R		
0.005	2.85	0.681				الثابت	
000	13.6	0.837	0.000	187.6	0.657	0.811	انتهاك العقد النفسي
المتغير التابع: نية ترك العمل.							

المصدر: حسابات برنامج SPSS

بناءً على نتائج اختبار الفرضية الأولى، يمكننا القول أن الفرضية مقبولة، حيث أن:

❖ اتجاه معامل الارتباط: موجب، مما يعني أن الزيادة في انتهاك العقد النفسي تؤدي إلى زيادة في نية ترك العمل. وحجم معامل الارتباط: كبير، حيث أنه يساوي 0.811، مما يعني أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين. ومعامل التحديد: كبير أيضاً، حيث أنه يساوي 0.657، مما يعني أن انتهاك العقد النفسي يفسر 65.7% من التباين في نية ترك العمل. قيمة F المحسوبة: كبيرة جداً، حيث أنها تساوي 187.6، مما يعني أن النموذج يلائم البيانات بشكل جيد. ومستوى الدلالة: ضئيل جداً، حيث أنه يساوي 0.000، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية. وقيمة t المحسوبة: كبيرة جداً، حيث أنها تساوي 13.6، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية. قيمة معامل الانحدار هي 0.837، وهي

قيمة كبيرة وموجبة. وهذا يعني أن الزيادة في انتهاك العقد النفسي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في نية ترك العمل بمقدار 0.837 وحدة واحدة.

❖ تفسير النتيجة النهائية للفرضية الأولى من خلال النظر إلى مفهوم انتهاك العقد النفسي. يشير هذا المفهوم إلى عدم الالتزام بالالتزامات المتبادلة بين الموظف وصاحب العمل، والتي قد تشمل المكافآت، والتقدير، والتطوير، والبيئة الآمنة، والعدالة، وغيرها. عندما يشعر الموظف بانتهاك العقد النفسي، فإنه يشعر بعدم الرضا، والإحباط، والاستياء، مما قد يؤدي إلى نية ترك العمل. وذلك لأن الموظف يشعر أن صاحب العمل لم يفي بالتزاماته تجاهه، وبالتالي فقد فقد الثقة في صاحب العمل، وأصبح غير مهتم بالاستمرار في العمل في المؤسسة.

نقوم باختبار البواقي لتوثيق جودة النموذج:

جدول (14): مؤشرات جودة النموذج

الاختبار	معامل دوربن واتسن لفحص ارتباط ذاتي للبواقي	التوزع الطبيعي للبواقي
القيمة	1.81	0.201

المصدر: حسابات برنامج SPSS

- معامل دوربن واتسن لفحص ارتباط ذاتي للبواقي هو 1.81 ، مما يعني أن هناك ارتباط ذاتي ضعيف بين البواقي. هذا يعني أن النموذج لا يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي، والتي تحدث عندما تكون البواقي مرتبطة ببعضها البعض بشكل متسلسل، مما يؤثر على موثوقية النموذج.
- التوزع الطبيعي للبواقي هو 0.201 ، مما يعني أن البواقي تتبع توزيع طبيعي. هذا يعني أن النموذج يفي بمتطلب الانحدار الخطي البسيط، والذي يقول أن البواقي يجب أن تكون موزعة طبيعيًا حول الصفر، مما يدل على أن النموذج يمثل بشكل جيد العلاقة بين المتغيرين.

تعطى معادلة الانحدار للعلاقة بين المتغيرين وفق التالي:

$$y = 0.681 + 0.837x + \varepsilon$$

وبالتالي، نجد أن النموذج لديه جودة عالية وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن انتهاك العقد النفسي من أهم العوامل التي تؤدي إلى نية ترك العمل، حيث أن الممرض يشعر أنه لا يوجد سبب يدفعه للبقاء في المشفى.

(2) الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة لمتغير انتهاك العقد النفسي في الاحتراق الوظيفي.

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الثانية

اختبار المعاملات		تحليل التباين		المؤشرات الرئيسية		النموذج	
مستوى الدلالة	قيمة t	معاملات الانحدار	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²
000	15.7	1.544	0.000	261.4	0.727	0.863	الثابت
000	16.1	0.406					انتهاك العقد النفسي
المتغير التابع: الاحتراق الوظيفي.							

المصدر: حسابات برنامج SPSS

❖ بناءً على نتائج اختبار الفرضية الثانية، يمكننا القول أن الفرضية مقبولة، حيث أن: اتجاه معامل الارتباط: موجب، مما يعني أن الزيادة في انتهاك العقد النفسي تؤدي إلى زيادة في الاحتراق الوظيفي. وحجم معامل الارتباط: كبير، حيث أنه يساوي 0.863، مما يعني أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين. ومعامل التحديد: كبير أيضًا، حيث أنه يساوي 0.727، مما يعني أن انتهاك العقد النفسي يفسر 72.7% من التباين في الاحتراق الوظيفي. قيمة F المحسوبة: كبيرة جدًا، حيث أنها تساوي 261.4، مما يعني أن النموذج يلائم البيانات بشكل جيد. ومستوى الدلالة: ضئيل جدًا، حيث أنه يساوي 0.000، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية. وقيمة t المحسوبة: كبيرة جدًا، حيث أنها تساوي 16.1، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية. قيمة معامل الانحدار هي 0.406، وهي

قيمة كبيرة وموجبة. وهذا يعني أن الزيادة في انتهاك العقد النفسي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الاحتراق الوظيفي بمقدار 0.406 وحدة واحدة.

❖ يمكن تفسير النتيجة النهائية للفرضية الثانية من خلال مفهوم انتهاك العقد النفسي. يشير هذا المفهوم إلى عدم الالتزام بالالتزامات المتبادلة بين الممرض وصاحب العمل، والتي قد تشمل المكافآت، والتقدير، والتطوير، والبيئة الآمنة، والعدالة، وغيرها. عندما يشعر الممرض بانتهاك العقد النفسي، فإنه يشعر بعدم الرضا، والإحباط، والاستياء، مما قد يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي. وذلك لأن الممرض يشعر أن صاحب العمل لم يفي بالتزاماته تجاهه، وبالتالي فقد فقد الثقة في صاحب العمل، وأصبح غير مهتم بعمله، مما قد يؤدي إلى الإرهاق الجسدي والنفسي.

نقوم باختبار البواقي لتوثيق جودة النموذج:

جدول (16): مؤشرات جودة النموذج

الاختبار	معامل دوربين واتسن لفحص ارتباط ذاتي للبواقي	التوزع الطبيعي للبواقي
القيمة	1.82	0.243

المصدر: حسابات برنامج SPSS

- معامل دوربين واتسن لفحص ارتباط ذاتي للبواقي هو 1.82 ، مما يعني أن هناك ارتباط ذاتي ضعيف بين البواقي. هذا يعني أن النموذج لا يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي ، والتي تحدث عندما تكون البواقي مرتبطة ببعضها البعض بشكل متسلسل ، مما يؤثر على موثوقية النموذج.
- التوزع الطبيعي للبواقي هو 0.243 ، مما يعني أن البواقي تتبع توزيع طبيعي. هذا يعني أن النموذج يفي بمتطلب الانحدار الخطي البسيط ، والذي يقول أن البواقي يجب أن تكون موزعة طبيعيًا حول الصفر ، مما يدل على أن النموذج يمثل بشكل جيد العلاقة بين المتغيرين.

تعطى معادلة الانحدار للعلاقة بين المتغيرين وفق التالي:

$$y = 0.681 + 0.837x + \varepsilon$$

وبالتالي، نجد أن النموذج لديه جودة عالية وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن انتهاك العقد النفسي من أهم العوامل التي تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي، حيث أن الممرض يشعر أنه لا يوجد سبب يدفعه لبذل الجهد في عمله.

(3) الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة للاحتراق الوظيفي في نية ترك العمل.

جدول (17): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الثالثة

اختبار المعاملات		تحليل التباين		المؤشرات الرئيسية		النموذج
مستوى الدلالة	قيمة t	معاملات الانحدار	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	
0.307	-	-0.528				الثابت
000	1.02		0.000	74.3	0.431	0.657
	8.62	1.424				الاحتراق الوظيفي

المتغير التابع: نية ترك العمل.

المصدر: حسابات برنامج SPSS

بناءً على نتائج اختبار الفرضية الثالثة، يمكننا القول أن الفرضية مقبولة، حيث أن: اتجاه معامل الارتباط: موجب، مما يعني أن الزيادة في الاحتراق الوظيفي تؤدي إلى زيادة في نية ترك العمل. حجم معامل الارتباط: جيد، حيث أنه يساوي 0.657، مما يعني أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين. ومعامل التحديد: كبير أيضاً، حيث أنه يساوي 0.431، مما يعني أن الاحتراق الوظيفي يفسر 43.1% من التباين في نية ترك العمل. قيمة F المحسوبة: كبيرة جداً، حيث أنها تساوي 74.3، مما يعني أن النموذج يلائم البيانات بشكل جيد. ومستوى الدلالة: ضئيل جداً، حيث أنه يساوي 0.000، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية. وقيمة t المحسوبة: كبيرة جداً، حيث أنها تساوي 8.62، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية. قيمة معامل الانحدار هي 1.424، وهي

قيمة كبيرة وموجبة. وهذا يعني أن الزيادة في الاحتراق الوظيفي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في نية ترك العمل بمقدار 1.424 وحدة واحدة.

يمكن تفسير النتيجة للفرضية الثالثة من خلال مفهوم الاحتراق الوظيفي. يشير هذا المفهوم إلى مجموعة من المشاعر السلبية التي يشعر بها الممرض تجاه عمله، والتي قد تشمل الإرهاق الجسدي والنفسي، والشعور بعدم الرضا، والإحباط، والضيق. عندما يشعر الممرض بالاحتراق الوظيفي، فإنه يفقد الاهتمام بعمله، ويصبح غير متحفز للقيام به، مما قد يؤدي إلى نية ترك العمل. وذلك لأن الممرض يشعر أنه لا يستطيع التعامل مع ضغوطات العمل، وأنه لا يحصل على التقدير والمكافأة التي يستحقها.

نقوم بتوثيق جودة النموذج:

جدول (18): مؤشرات جودة النموذج

الاختبار	معامل دوربن واتسن لفحص ارتباط ذاتي للبنواقي	التوزيع الطبيعي للبنواقي
القيمة	1.91	0.166

المصدر: حسابات برنامج SPSS

- معامل دوربن واتسن لفحص ارتباط ذاتي للبنواقي هو 1.91 ، مما يعني أن هناك ارتباط ذاتي ضعيف بين البنواقي. هذا يعني أن النموذج لا يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي.
- التوزيع الطبيعي للبنواقي هو 0.166، مما يعني أن البنواقي تتبع توزيع طبيعي. هذا يعني أن النموذج يفي بمتطلب الانحدار الخطي البسيط ، والذي يقول أن البنواقي يجب أن تكون موزعة طبيعيًا حول الصفر ، مما يدل على أن النموذج يمثل بشكل جيد العلاقة بين المتغيرين.

تعطى معادلة الانحدار للعلاقة بين المتغيرين وفق التالي:

$$y = 1.424x + \varepsilon$$

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن الاحتراق الوظيفي من أهم العوامل التي تؤدي إلى نية ترك العمل، حيث أن الممرض يشعر أنه لا يوجد سبب يدفعه للبقاء في المشفى..

4) الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة لانتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل في ظل الاحتراق الوظيفي.

جدول (19): نتائج تحليل المسار للفرضية الرابعة

التوصيف	القيمة الاحتمالية	القيمة الجدولية	الخطأ المعياري	معلمة التأثير		
تأثير انتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل	***	16.253	.025	.406	X	z <---
تأثير الاحتراق الوظيفي في نية ترك العمل	.257	-1.133	.243	-.275	z	y <---
تأثير انتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل	***	8.201	.116	.949	X	y <---

المصدر: حسابات برنامج AMOS

بناءً على نتائج اختبار الفرضية، يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وهي أن هناك أثر ذو دلالة معنوية لانتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل في ظل الاحتراق الوظيفي. تشير معلمة التأثير لانتهاك العقد النفسي على نية ترك العمل إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة في انتهاك العقد النفسي تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.406 وحدة في نية ترك العمل. أما القيمة الاحتمالية لانتهاك العقد النفسي على نية ترك العمل فهي 0.000، وهي قيمة منخفضة جداً، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة معنوية إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

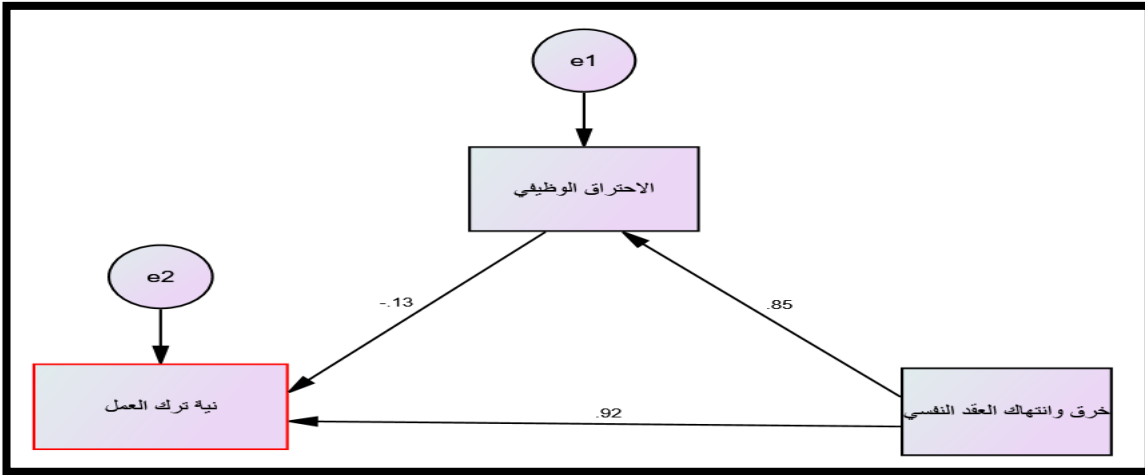
نظراً لأن قيمة التأثير المباشر لانتهاك العقد النفسي على نية ترك العمل (0.406) أقل من قيمة التأثير غير المباشر (0.949)، مع عدم معنوية تأثير الاحتراق الوظيفي في نية ترك العمل، فإن الوساطة في هذه الحالة جزئية. وهذا يعني أن الاحتراق الوظيفي يلعب دوراً في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي ونية ترك العمل.

تفسير هذه النتيجة من نظريات الاحتراق الوظيفي. حيث تشير هذه النظريات إلى أن الاحتراق الوظيفي هو نتيجة لتفاعل بين عوامل فردية وتنظيمية. ومن بين العوامل التنظيمية التي تساهم في الاحتراق الوظيفي، نجد انتهاك العقد النفسي. وبناءً على هذه النظرية، فإن انتهاك العقد النفسي يؤدي إلى شعور الممرض بعدم الرضا عن عمله، وانخفاض الحافز، وزيادة التوتر، وانخفاض الإنتاجية، وزيادة التفكير في ترك العمل. وجميع هذه العوامل تساهم في الاحتراق الوظيفي

ونظراً لأن الاحتراق الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنية ترك العمل، فإن الممرض الذي يعاني من الاحتراق الوظيفي يكون أكثر عرضة لاتخاذ قرار ترك العمل.

يأخذ النموذج الشكل التالي:

الشكل (6): نموذج تحليل المسار



المصدر: حسابات برنامج AMOS

ونقوم بالتأكد من مؤشرات جودة النموذج:

جدول (20): مؤشرات جودة النموذج

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
model	3	35.863	3	.000	11.954

المصدر: حسابات برنامج AMOS

بناءً على نتائج جودة النموذج، يمكننا القول أن النموذج جيد الجودة. وذلك لأن قيمة CMIN/DF صغيرة جداً، وهي 11.9. وهذه القيمة تشير إلى أن النموذج يتناسب بشكل جيد مع البيانات.

جدول (21): مؤشر جودة النموذج

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
model	.004	.002	.006	.211

المصدر: حسابات برنامج AMOS

يعرف مؤشر RMSEA بأنه مؤشر مقياسي لجودة النموذج، ويشير إلى مقدار الخطأ المربع المتوسط للانحرافات بين قيم المتغيرات الملاحظة والقيم المتوقعة من النموذج. وبشكل عام، تعتبر القيمة المقبولة لـ RMSEA هي 0.05 أو أقل. إن قيمة RMSEA تساوي 0.004، وهي قيمة أقل بكثير من 0.05. وهذا يعني أن النموذج يتناسب بشكل جيد مع البيانات، ولا توجد فروق كبيرة بين البيانات والنموذج.

النتائج والتوصيات

النتائج:

1. أظهرت النتائج أن معظم عينة البحث يوافقون على أن المشفى الذي يعملون به قد انتهك العقد النفسي بينهما. حيث يشعرون بخيبة أمل كبيرة من المشفى الذي يعملون به بسبب عدم الوفاء بالوعود التي تم تقديمها لهم خلال فترة الاستقطاب أو في العقد المبرم بينهما.
2. أظهرت النتائج أن معظم عينة البحث لديهم نية ترك عملهم الحالي داخل المشفى. ويشعرون بعدم الرضا عن عملهم الحالي، ويفكرون في تركه. هذا الشعور ناتجًا عن العديد من العوامل، مثل عدم الوفاء بالوعود التي تم تقديمها لهم خلال فترة الاستقطاب أو في العقد المبرم بينهما، أو التعرض للاحتراق الوظيفي.
3. أظهرت النتائج أن معظم عينة البحث يوافقون على أنهم يشعرون بالإجهاد الانفعالي في عملهم. وذلك بسبب العديد من العوامل، مثل ضغوط العمل، والمسؤوليات الكثيرة، وعدم الرضا عن العمل.
4. أظهرت النتائج أن معظم عينة البحث لا يوافقون على أنهم يشعرون بنقص الإنجاز الشخصي في عملهم. وذلك بالرغم من تعرضهم للضغوطات والتوتر.
5. أظهرت النتائج أن معظم عينة البحث لا يوافقون بشدة على أنهم يعانون من تبدل المشاعر. وذلك على الرغم من تعرضهم لضغوطات العمل ومسؤولياته الكثيرة.
6. هنالك علاقة طردية بين انتهاك العقد النفسي ونية ترك العمل حيث أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في انتهاك العقد النفسي تؤدي إلى زيادة في نية ترك العمل بمقدار 0.837 وحدة واحدة. وتفسر النتيجة من خلال النظر إلى مفهوم انتهاك العقد النفسي. يشير هذا المفهوم إلى عدم الالتزام بالالتزامات المتبادلة بين الممرض وصاحب العمل.
7. توجد علاقة طردية بين انتهاك العقد النفسي والاحتراق الوظيفي حيث أن الزيادة في انتهاك العقد النفسي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الاحتراق الوظيفي بمقدار 0.406 وحدة واحدة. وتفسر النتيجة من خلال مفهوم انتهاك العقد النفسي. يشير هذا المفهوم إلى عدم الالتزام بالالتزامات المتبادلة بين الممرض وصاحب العمل، والتي قد تشمل المكافآت، والتقدير، والتطوير، والبيئة الآمنة، والعدالة، وغيرها. عندما يشعر الممرض بانتهاك العقد النفسي، فإنه يشعر بعدم الرضا، والإحباط، والاستياء، مما قد يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي. وذلك لأن

- الممرض يشعر أن صاحب العمل لم يفي بالتزاماته تجاهه، وبالتالي فقد فقد الثقة في صاحب العمل، وأصبح غير مهتم بعمله، مما قد يؤدي إلى الإرهاق الجسدي والنفسي.
8. توجد علاقة طردية بين الاحتراق الوظيفي ونية ترك العمل حيث أن الزيادة في الاحتراق الوظيفي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في نية ترك العمل بمقدار 1.424 وحدة واحدة. يمكن تفسير النتيجة بأنه عندما يشعر الممرض بالاحتراق الوظيفي، فإنه يفقد الاهتمام بعمله، ويصبح غير متحفز للقيام به، مما قد يؤدي إلى نية ترك العمل. وذلك لأن الممرض يشعر أنه لا يستطيع التعامل مع ضغوطات العمل، وأنه لا يحصل على التقدير والمكافأة التي يستحقها.
9. هناك أثر ذو دلالة لانتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل في ظل الاحتراق الوظيفي. وكل زيادة بمقدار وحدة في انتهاك العقد النفسي تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.406 وحدة في نية ترك العمل. ونظراً لأن قيمة التأثير المباشر انتهاك العقد النفسي على نية ترك العمل (0.406) أقل من قيمة التأثير غير المباشر (0.949)، مع عدم معنوية تأثير الاحتراق الوظيفي في نية ترك العمل، فإن الوساطة في هذه الحالة جزئية. وهذا يعني أن الاحتراق الوظيفي يلعب دوراً في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي ونية ترك العمل.

التوصيات:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ✓ ضرورة أن يدرك المسؤولين عن المشافي أن يدركوا أهمية الوفاء بالتزامات المتبادلة بين الممرض وصاحب العمل، والتي قد تشمل المكافآت، والتقدير، والتطوير، والبيئة الآمنة، والعدالة، وغيرها. وذلك لأن انتهاك العقد النفسي يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية، مثل الاحتراق الوظيفي، وزيادة نية ترك العمل.
 - ✓ ضرورة تركيز المدراء على الاهتمام بصحة وسلامة الممرضين، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية. وذلك لأن ضغوطات العمل ومسؤولياته الكثيرة يمكن أن تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي.
 - ✓ الحرص الدائم على تحقيق العدالة التنظيمية، وتوفير فرص متكافئة للموظفين، والتقدير العادل لجهودهم. وذلك لأن عدم تحقيق العدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي، وزيادة نية ترك العمل.
 - ✓ ضرورة التركيز على استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية في المشافي أي أن يهتموا بتطوير الممرضين، وتوفير فرص التعلم والتدريب لهم. وذلك لأن التطوير المهني يمكن أن يساهم في تقليل ضغوطات العمل، وزيادة الرضا الوظيفي.

- ✓ ضرورة إدراك أن الاحتياجات والتوقعات المهنية للمرضين تختلف حسب الجيل وأن يطوروا برامج وأنشطة تلبي احتياجات وتوقعات الممرضين من مختلف الأجيال.
- ✓ ضرورة الاهتمام بشكل دوري بقياس الاحتراق الوظيفي لاتخاذ إجراءات لازمة للوقاية من اثاره.
- ✓ توصيات الدراسة من منظور بحثي:
- ✓ اجراء دراسة مماثلة في بيئات عمل مختلفة مع مراعاة عوامل أخرى كنوع الوظيفة وحجم المؤسسة وطبيعة العمل.

• المراجع والمصادر:

المراجع العربية:

- أبو مسعود, سماهر. "ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة أسبابها وكيفية علاجها". الجامعة الإسلامية, كلية التجارة, (2010).
- أبو دھوم, طيبه. "الرقابة على المدارس من قبل منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين". جامعة آل البيت, كلية العلوم التربوية, (2017).
- أبو طاقية, أبرار. "مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظف". الجامعة الإسلامية, كلية التجارة, غزة, (2017).
- أبو موسى, أنور, كلاب, يحيى. "الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين". دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في جمعية إعمار للتنمية والتأهيل, الجامعة الإسلامية, معهد التنمية المجتمعية, (2012).
- بشكي, رقية. "النكاء الاجتماعي وعلاقته بالعقد النفسي". دراسة ميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بسكرة, جامعة محمد خيضر, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, (2020).
- بلوهم, ريان, الطرش, عيبر. "أثر التسييس التنظيمي على نية ترك العمل". دراسة لعينة من الأساتذة والموظفين بكليات القطب, جامعة محمد الصديق بن يحيى, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, (2022).
- بن زهرة, سليم, بوخلوه, توفيق. "تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين". بحث ميداني في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية, جامعة الشهيد حمة الخضر بالوادي, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, (2021).
- بو غنيمة, حنان. "دور القيادة الاستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية". جامعة الأزهر, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, (2015).
- بو عوة, حسان, بوصبع, حمزة. "أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل لدى العاملين". دراسة ميدانية في شركة تضامن عياشي سعيد لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهر, جامعة محمد الصديق بن يحيى, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, (2021).
- ترأس, هبة. "أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين ومعدل دوران العمل في المنظمات الإنسانية". دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات الإنسانية تحت مظلة الأمم المتحدة في سورية, المعهد العالي لإدارة الأعمال, (2018).

- الجمل, أماني. "الاحترق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة". الجامعة الإسلامية, كلية التجارة, (2012)
- زكرياء, بن سماعيل. "العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالنية في ترك العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي". دراسة ميدانية بثنائية مالك بن نبي بولاية تيبازة, جامعة لونيبي علي, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, (2017).
- ستي سيد, أحمد. "محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل". دراسة لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة, جامعة الدكتور مولاي الطاهر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, (2017).
- سعد الدين, خالد. "أثر خرق وانتهاك العقد النفسي في سلوكيات العمل المؤدية والدور المعدل لأنماط الشخصية". دراسة تطبيقية على العاملين القطاع المصرفي الخاص في سورية, المعهد العالي لإدارة الأعمال, (2021).
- سلمان, ختام. "أثر خرق العقد النفسي وانتهاكه في التمر الوظيفي". دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات السورية الخاصة, المعهد العالي لإدارة الأعمال, (2019).
- السلیمان, أيهم. "أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل". دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في سورية, المعهد العالي لإدارة الأعمال, (2016).
- عمورة, ريم. "أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل". دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية, جامعة دمشق, كلية الاقتصاد, (2014).
- مراد, خولة. "العقد النفسي ودوره في تمكين العاملين". لدى عينة من العاملين في الإدارة الوسطى بمصنع البسكرة للإسمنت, جامعة محمد خيضر, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, (2019).
- ناصر, فداء, حيدر, عصام. "أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل". دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة السورية, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد 30, العدد الأول, (2014).

المراجع الأجنبية:

- Addae,H.M, Parboteeah,K.p & Davis,E.E, Organizational commitment and intention to quite: An examination of the moderating effects of psychological contract breach , *International of organizational analysis*, 2006
- Agarwal,U.A and Gupta,R.K. Examining the nature and effect psychological contract, *Thunderbird International Business Review*, 2016
- Alptekin Sokmen, Emre Burak Ekmekcioglu. (2016). The Relationship between Organizational Justice, Organizational Commitment and Intention to Leave: Investigating Gender Difference, *International Journal of Business and Management Invention* ISSN.
- Azeem,M.U, Shahzad,S and Aslam,H, psychological contract violation and turnover intention:The role of job dissatisfaction and work disengagement, *The International Jornal emerald publishing*,2020
- Bigliardi,B, Petroni,A, and Ivo Dormio,A. Organization socialization, career aspiration and turnover intentions among design engineers, *Leadership&Organization Development Journl*, 2005
- Cao,Jennifer. H, "Burnout Among Manufacturing Workers in China:The Effects of Organizational Socialization and Leadership Behavior",Macao Polytechnic Institute, 2010
- Davidson, Ransford George,(2018).Leadership Strategies to reduce employees occupational stress, scholar works, Walden University.
- Elizabeth Scott, M .S.Stress and Burnout: Burnout Symptoms and Causes.The Origins of Burnout, 'Introduction, psychology'', Florida America, 2012
- Gibbon, chris, stress coping and burnout in nursing students, *International journal of Nursing studies*,2010
- Guchait,P. Cho,S and Meurs,j. Psychological contract perceived organization & Supervisor supports, *Journal human Resours in Hospitality and tourism* 2015.
- Jerry.C, Liao.C, Jiang.J and Klein.G, Consequences of psychological contract violation for is personnel , *Journal of computer information system* , 2012

Khushk et al. (2021). Game of Organizational Politics Leading to Turnover Intention. *Journal of Advanced Research in Economics and Administrative*.

Kurt, H.S, Psychological contract violation & Turnover intention employee perceived loyalty as a mediator . *Global Journal of psychology research New trend & issues*, 2020.

Luis R. Dominguez A, Mariana Marcelino A, Diego F. Cardona M, Jose S. Fernandez. (2014). Why people Leave Their Jobs?.

Marc Ohanna And Maryline Meyer, "Should I Stay or Should I Go Now? Investigation the Intentions to Quit of the Permanent Staff in Social Enterprises". *European Management Journal*, Vol. 28, 2010

Mohebi, M.M and Fard, H.O. (2016). The role of mediator in breaking the psychological contract in the relationship between psychological capital and trust between employees. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*.

Neil Conway . David Guest . Linda Trenberth. Testing the Differential Effects of Changes in Psychological Contract Breach and Fulfillment, *Journal of Vocational Behavior*, 2011

Park, J.S and Kim, T.H, Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention, *Leadership Health*, 2009

Peng, K. Z., Wong, C.S., & Song, J. L. (2016). How do Chinese employees react to psychological contract violation?. *Journal of World Business*.

Pijpker. Vaandrager. Veen. Koelen, (2019). Combined Interventions to Reduce Burnout Complaints and Promote Return to Work: A Systematic Review of Effectiveness and Mediators of Change. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.

Rahat Chowdhury. (2018). Burnout and its Organizational Effects: A Study on Literature Review. *Journal of Business & Finance Affairs*.

Sajida. Moeljadi (2018). The Effect Of Strategic Leadership And Role Conflict To Employee's Commitments With Work Stress As Mediation. *Journal of Applied Management (JAM)*.

Sowmya,K.R.&Panchanath A.m, Job Burnout:an Outcome of Organizational Politics in Banking Sector”, *Journal of Psychology and Business*, 2011

Suarthana, J and Riana,I , The effect of psychological contract Breach and workload on intention to Leave: Mediating Role of job stress , *Procedia social & Behavioral Sciences*, 2015

Suazo,M and Stone Romero,F . implications of psychological contract Breach: Apercived organization support perspective, *Journal of Managerial psychology*, 2011

Tett,R.p & Meyer,J.P, Job satisfaction , organization commitment and Turnover intention , *personnel psychology*,2003

Vincent Cassar . Rob Briner, "The Relationship Between the Psychological Contract Breach and Organizational Commitment: Exchange Imbalance as A Moderator of the Mediating Role Of Violation", *Journal Of Vocational Behavior*, 2011

الملحق

استبيان البحث:

السيدات / السادة الأفاضل

تحية طيبة وبعد،،

فيما يلي استبيان مصمم لجمع بيانات ستستخدم وتحلل ضمن دراسة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة - اختصاص إدارة الموارد البشرية

يكمن هدف الدراسة بالتعرف على: (الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي ونية ترك العمل مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف المجموعات الجيلية) ونرجى من أن تساعدنا النتائج على تقديم مقترحات قد تساعد على تحسين بيئة العمل.

أملين التكرم باختيار الإجابة المناسبة بصدق وموضوعية، علماً بأن الإجابات ستكون سرية، وتستخدم للبحث العلمي فقط

شاكرة تعاونكم لخدمة البحث العلمي.

الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع المناسب لإجابتك.

العمر			
أقل من 40	45-40	50-45	أكثر من 50

الجنس	
ذكر	انثى

المؤهل العلمي			
أقل من ثانوية عامة	شهادة ثانوية	معهد متوسط	إجازة جامعية

عدد سنوات العمل لدى المشفى الحالي		
أقل من 5 سنوات	من 5 – 9 سنوات	أكثر من 9 سنوات

خرق وانتهاك العقد النفسي

ثانياً: المعلومات الأساسية ومحاور الاستبيان

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	معظم الوعود التي قام بها المشفى الذي أعمل به خلال فترة الاستقطاب تم الإيفاء به لاحقاً					
2	أوفى المشفى بوعوده المنصوص عليها في العقد					
3	يؤدي المشفى عملاً ممتازاً فيما يتعلق بتنفيذ وعده تجاهي حتى الآن					
4	لم ألتق كل ما وعدت به مقابل اسهاماتي في المشفى					
5	لم يلتزم المشفى بالكثير من وعوده تجاهي على الرغم من وفائي بالتزاماتي تجاهه					
6	أشعر بأنني محبط بشكل كبير من الطريقة التي تمت معاملتي بها من قبل المشفى الذي أعمل به					
7	أشعر بأن المشفى الذي أعمل به قد انتهك العقد المبرم بيننا					
8	أشعر بأنه تمت خيانتني من قبل المشفى الذي أعمل به					
9	أشعر بقدر كبير من الغضب تجاه المشفى الذي أعمل به					

نية ترك العمل

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	أفكر دائماً بترك عملي الحالي داخل المشفى.					
11	خلال العام القادم من المحتمل ان ابحث عن عمل في مشفى اخر.					
12	كرست مؤخرًا كثيرًا من الوقت في عملية البحث عن عمل اخر.					
13	عندما لا تتحقق شروط العمل التي ارغب بها , أفكر بشكل كبير أن اترك عملي الحالي.					

الاحترق الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	رقم العبارة
البعد الأول: الاجهاد الانفعالي						
					أشعر بالتعب الفسي من العمل	14
					أشعر بالارهاق عندما أستيقظ صباحا للذهاب الى العمل	15
					أشعر أنه لا يوجد مستقبل لي في العمل	16
					أجد أن عملي ينهكني	17
					أجد أن عملي يحبطني	18
					أشعر بأنني أبذل الكثير من الجهد في عملي	19
					العمل مع المرضى يوترني	20
					العمل المشترك ضمن فريق يزعجني	21
					التعامل المباشر مع الناس يسبب لي الكثير من الضغط النفسي	22
البعد الثاني: نقص الإنجاز الشخصي						
					أستطيع بسهولة تفهم مشاعر المرضى	23
					أتعامل بكفاءة مع مشاكل المرضى	24
					أشعر بأنني نشيط ومليء بالطاقة	25
					يمكنني بسهولة أن أخلق مناخ مريح	26
					أشعر بالسرور بعد التعامل مع المرضى	27
					أشعر بانني انجز في عملي أشياء ذات قيمة	28
					اتعامل مع المشكلات الشخصية بهدوء	29
					اشعر بأن لي تأثير على حياة الآخرين	30
البعد الثالث: تبلد المشاعر						
					أعامل المرضى دون مشاعر	31

					أقلق بان عملي يدفعني لاصبح اكثر قساوة	32
					لا يهمني ما يحصل مع المرضى	33
					أشعر بان المرضى يلوموني على المشاكل التي تحدث لهم ضمن تعاملاتهم في عملي	34
					أصبحت اكثر قسوة على الاخرين من ان توليت هذا العمل	35