

# أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب\*

أ. د. نجم الحميدي\*\*

أ. د. أحمد اليوسفي\*\*\*

أ. عقبة العيسى\*\*\*\*

---

\* تاريخ التسليم: 2016/3/12م، تاريخ القبول: 2016/5/10م.  
\*\* أستاذ دكتور / جامعة الفرات/ سوريا.  
\*\*\* أستاذ دكتور/ جامعة حلب/ سوريا.  
\*\*\*\* طالب دكتوراه/ جامعة حلب/ سوريا.

المرتفعة التي تتحملها الشركات بسبب ترك العاملين لها، وهذا ما جعل عبارة: (العاملون هم الأصل الأكثر قيمة للشركة) شائعة بشكل كبير.

## ملخص:

وفي الحقيقة أصبح الاحتفاظ بالمواهب قضية بالغة الأهمية في زمن، أصبحت فيه القدرات البشرية المصدر الأساسي للميزة التنافسية. وقد نالت نية ترك العمل اهتماماً خاصاً من قادة الشركات، بشكل خاص خلال الاضطرابات الاقتصادية المتتالية في القرن الواحد والعشرين، حيث أصبح الاحتفاظ بالعاملين الذين يمتلكون المهارات الحقيقية أمراً صعباً؛ بسبب نقص هذه المهارات في جميع المجالات، وهذا ما يتطلب من الشركات أن تحسّن ممارساتها الإدارية والتنظيمية؛ بهدف تحقيق فعالية أكبر في إدارة العاملين والاحتفاظ بالماهرين منهم.

وعلى الرغم من حالة الكساد التي مرت بها السوق العالمية وانتشار البطالة بشكل كبير، إلا أن هذا لم ينقص من أهمية الاحتفاظ بالعاملين، بل على العكس فقد دفعت هذه الحال الشركات العالمية إلى تعزيز أنشطة الاحتفاظ بالعاملين الماهرين في محاولة للخروج من تلك الحالة بأقل الخسائر؛ لذلك ينبغي على الشركات السورية عامة، والاتصالات بشكل خاص أن تسعى إلى تخفيض معدل ترك العمل.

وإن إدارة الاحتفاظ بالعاملين يمكن أن تتم بداخل عدة كاستخدام التعويضات والحوافز، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة يدركها العاملون على أنها بيئة عمل تتصف بالجودة -ومن أبرز سمات جودة هذه البيئة هي الرضا الوظيفي- لذلك فإنه من المتوقع أن يكون للدعم التنظيمي المدرك دور في إدارة الاحتفاظ بالعاملين، والحد من نية ترك العمل بالاعتماد على مفهوم الرضا الوظيفي.

## مشكلة البحث

تواجه صناعة الاتصالات تحديات متكررة في توظيف العاملين الماهرين والاحتفاظ بهم، وفي السنوات الأخيرة أصبح الاحتفاظ بالعاملين مشكلة حقيقية تواجه الصناعات جميعاً، وتبرز أهمية هذه النقطة بأن ترك أحد العاملين يمكن أن يكلف المنظمة مبالغ تفوق الرواتب السنوية للعاملين، مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الكلية التي تتضمن مهمة توظيف أخرى، واستقطاب وتدريب البديل.

إن المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يقوم على استقطاب العاملين الماهرين، والعمل على الاحتفاظ بهم بكل الوسائل؛ لذلك فإن فهم حالات ترك العمل، والتحكم بها سيكون الهاجس الأساسي لإدارة المنظمات مستقبلاً.

ومن المتوقع أن يكون للدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي دور بارز في الحد من نية مقدمي الخدمة بترك العمل.

وبالتالي يمكن طرح مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

- ◀ هل هناك دور للدعم التنظيمي المدرك في تحسين الرضا الوظيفي؟
- ◀ هل هناك دور للدعم التنظيمي المدرك في الحد من ظاهرة ترك العمل؟

تواجه شركات الاتصالات تحديات كبيرة في إدارة الموارد البشرية، فهي تسعى إلى زيادة كفاءة مقدمي الخدمة لديها والاحتفاظ بالماهرين منهم.

ويهدف هذا البحث إلى اختبار أثر الدعم التنظيمي المدرك، والرضا الوظيفي للحد من ظاهرة ترك العمل عند مقدمي خدمات الاتصالات في مدينة حلب. وقام الباحثون بتوزيع استبانة على عينة من مقدمي خدمات الاتصالات في محافظة حلب تعدادها (176)؛ لاستقصاء آرائهم حول الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي ونية ترك العمل.

وتوصل البحث إلى وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك في كل من الرضا الوظيفي، ونية ترك العمل، كما تبين أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة معنوياً بين الدعم التنظيمي المدرك، ونية ترك العمل بشكل جزئي.

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي المدرك، الرضا الوظيفي، نية ترك العمل، مقدم الخدمة.

## *The Impact of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction on the Telecommunication Service Providers' Turnover Intention in Aleppo*

### Abstract:

*The telecommunication firms face significant challenges in the human resources management, it seeks to increase the efficiency of their employees and retention them. This research aims to test the impact of perceived organizational support and job satisfaction on the telecommunication service provider's turnover intention in Aleppo. In order to that, the researchers distributed a questionnaire on a sample of service providers in the telecommunication firms in Aleppo population (176) to explore their perceptions about organizational support, job satisfaction and turnover intention. The research found that there was significant effect of the perceived organizational support on the job satisfaction and turnover intention, as shown that job satisfaction mediates the relationship between perceived organizational support and turnover intention partially.*

**Keywords:** *Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Turnover Intention, and Service Provider.*

## المقدمة

أثار موضوع ترك العمل اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الدراسات التنظيمية، ويأتي هذا الاهتمام نتيجة الخسائر

باختبار العلاقة بين كل من التمكين، والدعم التنظيمي المدرك، والرضا الوظيفي وتأثيرها في نية ترك العمل، وقد خلصت الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك هو الأكثر تأثيراً في تخفيض نية ترك العمل عند العاملين في المصارف الماليزية، بينما كان التمكين الأقل تأثيراً.

دراسة (Worku, 2015) بعنوان: (التحقق من العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، والدعم الإشرافي المدرك، والرضا الوظيفي ونية ترك العمل).

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، والدعم الإشرافي المدرك، والرضا الوظيفي ونية ترك العمل، أجريت الدراسة على عينة من المدرسين في مدارس المرحلة التحضيرية في مدينة برهان في أثيوبيا، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والدعم الإشرافي المدرك، من ناحية أخرى لم يكم هناك علاقات معنوية مع الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، كما أن مستويات الدعم التنظيمي المدرك والدعم الإشرافي المدرك والرضا الوظيفي كانت تحت المتوقع، في حين كانت معدلات ترك العمل أكبر من المتوقع.

دراسة (الشنطي، 2015) بعنوان: (دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء السياقي).

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، والتحقق من تأثير الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، وقد أجريت الدراسة على المرضى في مستشفيات غزة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، وأن الدعم التنظيمي يعدل العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء السياقي.

دراسة (Perryer et al., 2010) بعنوان: (توقع نوايا ترك العمل: التأثيرات التفاعلية للالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك).

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الالتزام التنظيمي، والدعم التنظيمي المدرك، ونية ترك العمل، أجريت الدراسة على منظمات القطاع العام الكبيرة في استراليا، وقد خلصت الدراسة إلى أن التفاعل بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي يشكل محدداً هاماً لنية ترك العمل، وأن تأثير الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل يشكل مدخلاً للمديرين الذين يسعون للحفاظ على العاملين ذوي القيمة، والذين لا يكفي تمتعهم بالالتزام التنظيمي ليمنعهم من ترك العمل.

دراسة (Tromp et al., 2010) بعنوان: (العلاقات بين الإجهاد النفسي، الدعم التنظيمي، الالتزام العاطفي ونوايا ترك العمل لموظفي الضيافة ذوي التعليم العالي).

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور الضغط النفسي، والدعم التنظيمي المدرك في الالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل عند العاملين ذوي التحصيل العلمي العالي في منظمات الضيافة في هولندا، وقد خلصت الدراسة إلى أن كلا من الضغط النفسي، والدعم التنظيمي المدرك، هما محدداً أساسية لنية ترك العمل.

دراسة (Susskind et al., 2000) بعنوان: (الاتجاهات

هل هناك دور للرضا الوظيفي في الحد من ظاهرة ترك العمل؟

ما هو الدور المتبادل للدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في الحد من ظاهرة ترك العمل؟

هل هناك دور للعوامل الديموغرافية (النوع، التعليم) في تفاوت مستويات الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي ونية ترك العمل؟

## أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

◆ معرفة مدركات مقدمي الخدمات في شركات الاتصالات حول الدعم التنظيمي الذي يتلقونه من منظماتهم، واختلاف هذا الدعم باختلاف العوامل الديموغرافية (النوع، والتعليم).

◆ معرفة مستوى الرضا عند مقدمي الخدمات في شركات الاتصالات، واختلاف مستوياته باختلاف العوامل الديموغرافية (النوع، والتعليم).

◆ معرفة نوايا مقدمي الخدمات في شركات الاتصالات لترك العمل، واختلاف نواياهم باختلاف العوامل الديموغرافية (النوع، والتعليم).

◆ التأكد من وجود اختلافات في مستويات الدعم التنظيمي المدرك، والرضا الوظيفي، ونية ترك العمل بسبب العوامل الديموغرافية.

◆ معرفة العلاقة التأثيرية بين الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي من جهة، وبين الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي في نية ترك العمل من جهة أخرى.

## أهمية البحث

لم تعد مشكلة إدارة الموارد البشرية في استقطاب العاملين الماهرين، بل في كيفية الاحتفاظ بهم، وهذا ما بات الهدف الأهم لإدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات السورية. وبالتالي فإن أهمية هذا البحث تكمن في معرفة دور مدركات مقدمي الخدمة في شركات الاتصالات حول الدعم التنظيمي وتكاملها مع رضاهم الوظيفي في التقليل من نواياهم لترك العمل، بالإضافة إلى معرفة مدى إدراك مقدمي الخدمة للدعم التنظيمي، ومدى شعورهم بالرضا، ووجود نوايا لترك العمل تبعاً لعاملتي النوع والتعليم كأحد العوامل الديموغرافية المحددة للمدركات والمشاعر والنوايا.

## الدراسات السابقة

تم الرجوع إلى العديد من الدراسات التي تناولت موضوع البحث، والتي تم ترتيبها حسب التسلسل الزمني الأحدث فالأقدم، وفق التالي:

دراسة (Lim et al., 2016) بعنوان: (أسبقيات ونتائج ترك العمل: دليل من العاملين في المصارف والمؤسسات المالية).

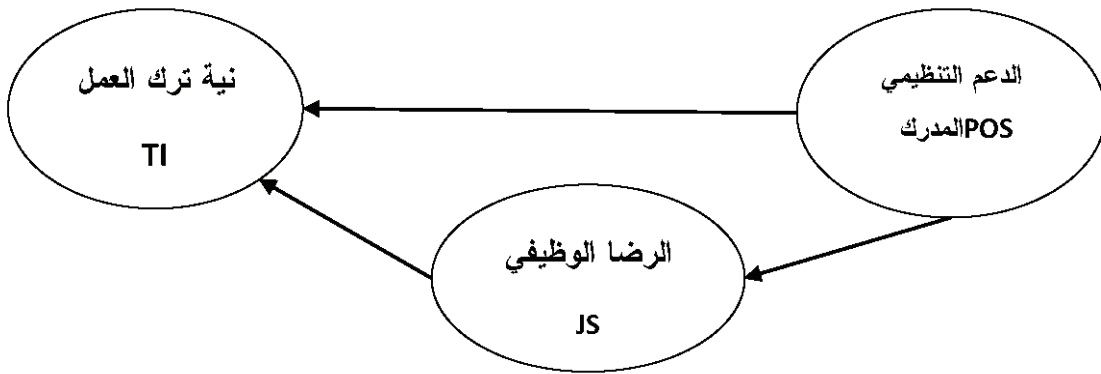
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي تحدد نية ترك العمل عند العاملين في المصارف الماليزية، حيث قامت الدراسة

يتضح للباحثين من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن الدراسات العربية لم تربط بين الدعم التنظيمي المدرك، ونوايا ترك العمل، ورغم وجود دراسات كثيرة ربطت بين الدعم التنظيمي المدرك، ونية ترك العمل بوجود الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة، إلا أنها أجريت في بيئات أجنبية خدمية مختلفة عن بيئة العمل العربية والسورية، حيث يلعب العامل النفسي والاجتماعي دوراً كبيراً في تغيير نتائج البحث؛ لذلك فقد جاءت هذه الدراسة لاختبار تأثير الدعم التنظيمي المدرك في نية ترك العمل بوجود الرضا كمتغير وسيط، وتطوير نموذج مسار باستخدام تحليل المسار Path Analysis في قطاع الاتصالات في مدينة حلب.

والنوايا السلوكية لموظفي خدمة الزبائن: اختبار صلاحية التركيب ونموذج المسار).

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر كل من الدعم التنظيمي المدرك، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي في نية ترك العمل في المنظمات الخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أجري البحث على عينة من (386) من مقدمي الخدمات في الفنادق والمطاعم ومحلات التجزئة، وقد خلصت الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر في كل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وأن نية ترك العمل تتأثر بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

## نموذج البحث



بتوزيع (190) استبانة، استرد منها (185) استبانة، واستبعد منها (9) ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (176) استبانة.

### أساليب جمع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من مصادر البيانات:

#### ● المصادر الثانوية:

يقصد بها المعلومات الواردة في الكتب والدوريات العلمية والرسائل العلمية العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات البحث.

#### ● المصادر الأولية:

يقصد بها البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية التي تم جمعها من خلال تصميم أداة خاصة، وقد تضمنت هذه الأداة قسمين اثنين يشمل الأول ثلاثة أسئلة تتعلق بقياس المتغيرين الديموغرافيين (النوع، التعليم). أما القسم الآخر فقد ضم (21) عبارة لقياس متغيرات البحث (لدعم التنظيمي المدرك، والرضا الوظيفي، ونية ترك العمل). وقد تم استخدام مقياس ليكرت السباعي وفق الآتي:

موافق بشدة	7	6	5	4	3	2	1	غير موافق بشدة
------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------

من ملاءمة عبارات الاستبانة لأهداف البحث، حيث تم الأخذ بأرائهم وأجريت التعديلات المناسبة، وقد تم التأكد من مصداقية الاستبانة باستخدام معامل ألفا-كرونباخ، كما هو موضح بالجدول رقم (1).

## فروض البحث

- H0: لا يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنوياً في الرضا الوظيفي.

- H0: لا يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنوياً في نية ترك العمل عند مقدم الخدمة.

- H0: لا يؤثر الرضا الوظيفي معنوياً في نية ترك العمل عند مقدم الخدمة.

- H0: لا يوجد تأثير متبادل لكل من الدعم التنظيمي المدرك، والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدم الخدمة.

## منهجية البحث

### مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من مقدمي الخدمة في شركات الاتصالات الخاصة بمدينة حلب، ونظراً لصعوبة التواصل مع أفراد عينة البحث، فقد لجأ الباحثون إلى أسلوب العينة الميسرة، وقاموا

وتم تقدير صدق أداة القياس من خلال عرض الاستبانة على بعض المحكمين من الأساتذة الجامعيين المتخصصين بإدارة الأعمال وبعض الخبراء والمديرين في شركات الاتصالات؛ للتأكد

### جدول رقم (1)

مقاييس البحث ومصداقيتها

المتغير	المقياس	العبارات	ألفا-كرونباخ
الدعم التنظيمي المدرك	(Eisenberger et al., 1986) & (Perryer et al., 2010)	عبارة (12)	0.942
الرضا الوظيفي	(Rusbult et al., 1998)	عبارات (4)	0.769
نية ترك العمل	(Humborst-adet al., 2011) & (Seashore et al., 1982)	عبارات (5)	0.797

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

التي تعزز العلاقة بينهما. هذه العلاقات يمكن وصفها بالعقد النفسي، أو الارتباط النفسي، فهو يقوم على فهم واضح من قبل مقدم الخدمة والمنظمة، والأخذ بعين الاعتبار احتياجات ورغبات كل طرف من قبل الآخر عند اتخاذ أي إجراء يؤثر على الآخر. ويرى (Aselage and Eisenberger, 2003) أن استمرارية العلاقة التبادلية ونجاحها يتوقف على تعزيز الارتباط النفسي بين مقدم الخدمة والمنظمة، بينما يؤدي التقصير في تحقيق وتنفيذ شروط العقد النفسي إلى تقليل مستوى جودة العلاقة بينهما، والمتعلقة بما يتجاوز مسؤولياتهم الوظيفية المحددة. وهذا ما يفسر الاختلافات في العلاقات المتبادلة بين العاملين ومنظماتهم، إذ إن إدراك مقدم الخدمة أن هناك دعماً تنظيمياً، سيدفعهم إلى تكوين نوايا جيدة تجاه منظمته، وستعكس هذه النوايا بشكل منطقي في شكل عمل أفضل وجهد أكبر.

يقوم مفهوم الدعم التنظيمي المدرك على افتراض أساسي هو أن (العاملين يطوِّرون معتقدات عامة حول مدى تقدير المنظمة لمساهماتهم واهتمامها بأحوالهم) (Eisenberger et al., 1986: 501). هذا المفهوم شكّل نقطة انطلاق رئيسة للكثير من الباحثين في تعريف الدعم التنظيمي المدرك، وتفسير نتائجه وأسبقياته، فقد بينَ (Eisenberger et al., 2003) أن الدعم التنظيمي بصفة أساسية تعبير صريح أو مضمون عن مجموعة المبادئ، والقواعد التي وضعت لتوجيه وضبط العمل التنظيمي. أي أن مدركات مقدمي الخدمة حول الدعم التنظيمي لا تتحدد بالقواعد والمبادئ الصريحة فحسب، بل تتحدد بالقواعد والمبادئ غير المصرح بها، الرسمية وغير الرسمية، كما يعرف (Lee and Peccei, 2007) الدعم التنظيمي بأنه شعور العاملين وإدراكهم بأن الدعم والمساندة ستمدهم بمزيد من العناية، والاهتمام بتطوير خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية. فالدعم والمساندة الذي يحصل عليه مقدمو الخدمة يجب أن يصب في تطوير مهاراتهم ودافعيتهم للعمل، وبما يؤدي إلى تحسين أدائهم، وإن أي شكل آخر من الدعم لن يدرك من قبل مقدمي الخدمة على أنه أحد أشكال الدعم التنظيمي المدرك.

وقد قدم كل من (Yavas and Babakus, 2010) تعريفاً أكثر شمولاً للدعم التنظيمي من التعريفات السابقة، فقد عرفاه بأنه مجموعة السياسات، والإجراءات، والأدوات الثابتة والمستمرة التي تساعد مقدمي الخدمة على تحقيق أهدافهم في العمل وتحفزهم على تطوير أنفسهم. ورغم شمولية هذا التعريف إلا أنه يركز على ثبات

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا لجميع المتغيرات أكبر من (0.75)، وهذا يدل على وجود اتساق عالٍ بين عبارات الاستبانة، إذ إن النسبة المقبولة تبلغ (65%) في الدراسات الإدارية (Sekaran, 1984: 227).

### الأساليب الإحصائية:

- اختبار ألفا-كرونباخ لقياس درجة اتساق فقرات الأداة لكل متغير.
- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث.
- اختبار Multiple Regression الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات.
- أسلوب تحليل المسار Path Analysis لاختبار الفرضيات.

### الإطار النظري للبحث

يتناول الإطار النظري كلاً من الدعم التنظيمي المدرك، والرضا الوظيفي، ونية ترك العمل، من خلال استعراض أهم الأدبيات المتعلقة بهذه المواضيع كما يلي:

### أولاً: الدعم التنظيمي المدرك

يعد مفهوم الدعم التنظيمي أحد التطبيقات المهمة لنظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المنفعة المتبادلة، والذي يحاول تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد، من خلال الاستجابة بشكل إيجابي أو سلبي لمعاملة الآخرين، وبناءً على ذلك يقوم الباحثون في السلوك الإداري بتوصيف حوافز السلوكيات الإيجابية نحو المنظمة مثل الولاء وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي لا تكافأ بشكل رسمي أو توضح من خلال التعاقد، ونظريات التبادل الاجتماعي تحافظ على الأفراد وتسمح لهم بزيادة الفوائد، والمزايا المتبادلة بينهم، والتي قد لا تكون شخصية بمعنى أن الفوائد لا تعتمد في قيمتها على شخصية المنظمة مثلاً أو على المردود المادي، فقد تكون المزايا اجتماعية كالاهتمام والرعاية والاحترام. ويبادل العاملون إخلاصهم للمنظمة بمنافع مالية، للتلبية حاجاتهم العاطفية والاجتماعية (Shanock and Eisenberger, 2006). إن تبادل المنافع سيعزز المزايا التي ستؤثر في هذه العلاقة لاحقاً، حيث يرى (Aselage and Eisenberger, 2003) أن العلاقات الاجتماعية تساعد في تزويد الأفراد بالتوقعات التي ستعود بالفائدة على المنظمة إلى درجة أن كلاً من العامل وصاحب العمل سيكونان على استعداد ورغبة دائمتين في تحسين المزايا

أساسية لرضا موظفي البيع عن العمل\*، ويفترض (Danish and Usman, 2010) أن نجاح العاملين في المهام الصعبة التي تتطلب تحدياً عقلياً، والتي تسمح لهم اختبار مهاراتهم وقدراتهم سيسمح بتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي\*\* إن تلك الفوائد من الدعم التنظيمي المدرك يجعله أداة تنظيمية فعّالة في إدارة المنظمات وتحقيق الأهداف التنظيمية، وفي سياق المنظمات الخدمية يعد الدعم التنظيمي المدرك مهماً بشكل خاص؛ لأن كل تجربة تقديم خدمة للزبائن هي فريدة ومختلفة عن التجارب الأخرى، وكل واحدة من هذه التجارب تتطلب مستوى تدخل مختلف من قبل العاملين في المنظمة لإتمامها بنجاح خاصة حالات فشل الخدمة Service Failure، لذلك إذا لم تُدرك إدارة المنظمة كداعم لمقدمي الخدمة، فإنه من الممكن أن يبدي مقدمو الخدمة استياءهم في تنفيذ المهمة أو أن يبديون استياءهم من المنظمة ككل. لذا فإن الدعم التنظيمي المدرك في سياق الخدمة يمكن أن يرتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي عند مقدمي الخدمة في شركات الاتصالات، مما يجعله المهمة الاستراتيجية القادمة لقادة المنظمات وإدارة الموارد البشرية في صناعة الاتصالات في سورية.

### ثانياً - الرضا الوظيفي

ساد اعتقاد في الماضي أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه، أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري انخفاض أداء العاملين؛ لذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك عن طريق تحسين مستوى الرضا الوظيفي عند مقدم الخدمة.

إن الرضا الوظيفي مفهوم نسبي يعتمد بشكل أساسي على الخصائص الفردية لمقدم الخدمة، فقد بين (الرحاحلة والعزام، 2011: 251) أن مفهوم الرضا الوظيفي يختلف من فرد لآخر، فقد يركز بعض مقدمي الخدمة على الحافز المادي، ويركز البعض الآخر على الحافز المعنوي، وإن المفهوم التقليدي للرضا الوظيفي هو شعور مقدم الخدمة إزاء عمله، ولا يعتمد مستوى الرضا الوظيفي على طبيعة العمل فحسب، بل على توقعات مقدم الخدمة حول عمله (الدليمي والمدر، 2012)، حيث يعتمد الرضا الوظيفي على التوازن بين المدخلات (الجهد والوقت والثقافة) والمخرجات (الأجور، الامتيازات، الوضع الاجتماعي، ظروف العمل، والمجالات الضمنية للوظيفة) وكلما زادت المخرجات على المدخلات زاد الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

يختلف الباحثون في النظر إلى الرضا الوظيفي، فمنهم من ينظر إليه على أنه ذو بعد واحد، يمثل المشاعر الكلية التي يحملها للأفراد تجاه عملهم ومنظمتهم التي يعملون بها. فقد وصف (Chi-manikire et al., 2007) الرضا الوظيفي بأنه جودة حياة العمل. أي

الإجراءات والسياسات الداعمة التي من شأنها أن تؤثر على فاعلية هذه الأدوات الداعمة مع مرور الزمن، إذ إن هذه السياسات ستصل إلى حدّ لن تحقق لمقدمي الخدمة أي إشباع إضافي لحاجاتهم المتجددة، وبالتالي لن يدرك من قبلهم على أنه أحد أشكال الدعم التنظيمي، لذا فإنه من الأفضل التركيز على ديمومة أدوات الدعم التنظيمي بدلاً من ثباتها، كما أن هذا الدعم يمكن أن يكون جسدياً أو نفسياً أو اجتماعياً، وأنه يمكن أن يحدث على مستوى المهام أو المستوى التنظيمي، أو بالتفاعل الشخصي أو الاجتماعي. من خلال استعراض وجهات النظر السابقة حول الدعم التنظيمي المدرك، يمكن القول إن الدعم التنظيمي المدرك هو العملية الإدراكية التي يدرك من خلالها مقدمي الخدمة سياسات المنظمة وإجراءاتها على أنها داعمة، والتي تهدف إلى تطوير مهارات العمل عندهم، والاهتمام بمصالحهم وأحوالهم.

إن الدعم التنظيمي المدرك له مجموعة من النواتج أو الفوائد للمنظمة والعاملين فيها، فقد حدد (شاهين، 2002) و(Eisenberger et al., 2001) تلك الفوائد أو النواتج بالنواحي التالية:

1. تحقيق التطوير الذاتي للعاملين، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتطوير خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي.
2. زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
3. تحسين صورة المنظمة من خلال تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين؛ مما يدفعهم لسلوكيات بناء الصورة الذهنية الجيدة للمنظمة أمام الآخرين، والسعي لتحسينها باستمرار.
4. يزيد الدافعية نحو زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة.
5. تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين الدعم التنظيمي المدرك، وظاهرة التغيب عن العمل.
6. زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، وأن هناك ارتباطاً طردياً بين الالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي.
7. تدعيم العمل الإبداعي والابتكاري، إذ إن العاملين ذوي المدركات العالية للدعم التنظيمي يتمتعون بدرجات عالية من الإبداع والابتكار.

تكمن فوائد الدعم التنظيمي المدرك في أنه يشكل حالة تنظيمية إيجابية، تمكن العاملين في المنظمة من أداء مهامهم بشكل جيد، وتحقيق أهدافهم الخاصة من تطوير لمهاراتهم وقدراتهم، وتحسين جودة حياة العمل، بالإضافة إلى إشباع حاجاتهم، فقد بين (Lacmanović, 2006) أن زيادة الدعم التنظيمي المدرك من خلال البرامج التدريبية، ونظام المكافآت، والقيادة تشكل محددات

\*Lacmanović, D. (2006): Salespeople motivation as key factor in achieving sales management goals in hotel industry, Tourism and Hospitality Management, 12(2), 155-169.

\*\*Danish, R. Q. and Usman, A. (2010): Op cit., 159-167.

شكاوى العملاء والغياب وترك العمل، لذا فإنه من المتوقع أن يلعب الرضا الوظيفي دوراً مهماً في زيادة التزام مقدمي الخدمة، والحد من نواياهم في ترك العمل في صناعة الاتصالات السورية.

### ثالثاً - نية ترك العمل

يشير مفهوم ترك العمل إلى تقديم الاستقالة طوعاً من العمل في المنظمة، ولا شك أن ترك العمل يشكل تكلفة كبيرة لأي منظمة، وإن تكاليف ترك العمل تتضمن عادة تكاليف الاستقطاب والتعيين، وتكاليف التدريب والتطوير للوصول إلى متطلبات العمل من المهارات المختلفة؛ لذلك فإن ترك العمل يعد قضية بالغة الأهمية لقادة المنظمات؛ لأنه يعرقل سير العمليات التشغيلية، وينعكس سلباً على الروح المعنوية لبقية العاملين، بالإضافة إلى أنه يزيد من تكاليف استقطاب وتعيين عاملين جدد.

وعلى الرغم من ذلك نرى أن ترك العمل ليس سلبياً دائماً، لأن الرغبة بترك العمل تعتمد على الفرد الذي سيغادر. وبناءً على ذلك فإن ترك العمل قد يكون في مصلحة المنظمة فيما لو تركز بين الأفراد ذوي القدرات المنخفضة.

وتعتبر نية ترك العمل عن رغبة مستقبلية بترك العمل طوعياً، فقد عرف (Ipek, 2007) نية ترك العمل بأنها احتمال ذاتي أو متوقع بأن العامل سيغادر المنظمة في وقت ما في المستقبل، وتشكل هذه النية بتأثير مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية التي تتفاعل مع بعضها بعضاً؛ ليصار إلى النية بترك العمل، ويرى (Carlson, 2009: 36) أن نية ترك العمل غالباً ما تتأثر بعوامل مثل الهوية التنظيمية، والشهرة، ونية حقيقية لترك العمل الحالي، والرضا الوظيفي.

وفي بعض الأحيان، يمكن لزملاء العمل المشحونين عاطفياً أن يؤثروا في زملائهم الآخرين في تكوين نية ترك العمل عندهم، فقد قدم (Cote and Morgan, 2002) نموذجاً للتفاعل الاجتماعي الذي يربط العاطفة بالعلاقة مع التفاعل بين زملاء العمل. إذ إنه وفق نظرية التبادل الاجتماعي التي يعتمدها هذا البحث، فإن مقدمي الخدمة يتبادلون المشاعر والعواطف داخل المنظمة.

وبخلاف العوامل التنظيمية والتفاعل الاجتماعي فقد بين (Mitchell et al., 2001) أن التعلق بالعمل Job Embeddedness يمكن أن يؤثر على قرارات ترك العمل بغض النظر عن مستوى الرضا الذي يشعر به العاملون. هذا التعلق يتمثل بدرجة ارتباط مقدمي الخدمة بالمنظمة التي يعملون فيها، ويشتمل على شعور الفخر والولاء والالتزام التنظيمي، فمن الممكن أن يتشارك مقدمو الخدمة الأنشطة، والأهداف، والرؤية للمستقبل؛ لذلك فإن عدم وجود هذه الروابط تضع مقدم الخدمة في مقارنة داخلية عما سيخسر إذا ترك العمل أو المنظمة، وهنا يأتي دور المنظمة في العمل على تعظيم شعور مقدم الخدمة بالخسارة فيما لو ترك العمل.

#### نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفروض

1. الاحصائيات الوصفية لعبارات المقاييس ومتغيرات

أن الرضا الوظيفي يمثل قدرة العمل الذي يشغله مقدم الخدمة على تلبية حاجاته المختلفة وإشباعها.

بينما ينظر الآخرون إلى الرضا الوظيفي على أنه مفهوم متعدد الأبعاد، يركز على الاتجاهات نحو مظاهر متعددة للعمل، كالراتب والسياسات التنظيمية وزملاء العمل وعلاقة العاملين برؤسائهم. فقد عرفه (السعودي، 2005) بأنه الاستجابات النفسية السلبية أو الإيجابية الصادرة عن مقدم الخدمة تجاه جوانب عديدة مثل الأجور التي يتقاضونها، أو مدى رضاهم عن مهامهم ومسؤوليتهم أو علاقاتهم برؤسائهم أو زملائهم، كما يرى (Yang, 2010) أن توقعات مقدم الخدمة حول الأنشطة التسويقية الداخلية والمتعلقة ببرامج التطوير والتدريب والأجور مرتبطة بشكل كبير بزيادة الرضا الوظيفي.

هناك مجموعة من المحددات للرضا الوظيفي عند مقدمي الخدمة، هذه المحددات منها ما هو مرتبط بطبيعة العمل، أو الإدارة، أو العاملين، أو المناخ التنظيمي، فقد حدد (Danish and Usman, 2009: 23) & (Jeon, 2010) مجموعة من العوامل المحددة للرضا الوظيفي عند مقدمي الخدمة، وهي:

1. الأمان الوظيفي: هو توقع استمرار مقدم الخدمة بوظيفته الحالية مع إمكانية تحقيقه فرص الترقية والتقدم الوظيفي، ويعدّ الأمان الوظيفي من أهم العوامل تأثيراً في الرضا الوظيفي، لأن أولى اهتمامات مقدم الخدمة حصوله على وظيفة تؤمن له الاستقرار المادي والنفسي في حياته الوظيفية.

2. العمل: يعد العمل نفسه مؤشراً رئيساً للرضا الوظيفي، ويعبر عنه بمدى حبّ أو كره مقدم الخدمة لوظيفته، فالذين يرون وظيفتهم مهمة بالنسبة لهم، ويستغلون مهاراتهم ومعرفتهم، ولديهم الحرية في وظيفتهم هم أكثر رضا من غيرهم.

3. التقدير: هو منح مقدم الخدمة مكانة معينة داخل المنظمة، ويقصد بالتقدير كيفية تعامل المنظمة مع مقدم الخدمة، ومقدار التقدير الذي يتلقاه.

4. أسلوب الإدارة: هو العلاقة الرسمية بين القائد والمرؤوس التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، فالإدارة لها أهمية كبرى؛ لأنها تشكل نقطة الوصل بين المنظمة والعاملين، يكون لها الأثر الأكبر فيما تقوم به من أنشطة يومية.

5. المناخ التنظيمي: هو البيئة الاجتماعية الكلية لمجموعة العاملين داخل المنظمة، وتشمل القيم والثقافة والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرائق العمل المختلفة التي تؤثر على الرضا الوظيفي، كما أن خلق التوازن بين السلوك العام للمنظمة والبيئة الخارجية يعد حصيلة فاعلة من الضروريات التي تتطلبها المنظمة في التكيف والتوازن والاستقرار.

إن الرضا الوظيفي لا يشكل هدفاً بحدّ ذاته، ولكن زاد اهتمام الباحثين وقادة المنظمات به لما له من أهمية كبيرة في تعزيز الدافعية عند العاملين، ولأنه يشكل أسبقية مهمة للكثير من السلوكيات داخل المنظمة كالآداء، والمواطنة التنظيمية، ومعالجة

الدراسة:

(تحاول الإدارة جعل عملي ممتعا قدر الإمكان)، والعبارة (تهتم الإدارة بمصلحتي بشكل حقيقي)، ويرى الباحثون أن السياسات والممارسات الإدارية في شركة الاتصالات تعطي الأولوية لانجاز العمل ولا تهتم كثيراً بتلبية الحاجات والرغبات الشخصية لمقدمي الخدمة؛ كما أن مستوى الرضا عن العمل الذي يدركه مقدم خدمة الاتصالات يزيد كثيراً عن الدرجة المتوسطة للمقياس (4)، فبلغ المتوسط (5.711) بانحراف معياري مقداره (1.04)، وقد كانت العبارة الأكثر إدراكاً (لا أجبر نفسي على الذهاب للعمل)، وهذا دليل على أن مقدمي خدمة الاتصالات يملكون رغبة قوية بالذهاب للعمل حباً به، وليس خوفاً من العقاب؛ وأخيراً، كانت نية مقدمي الخدمة لترك العمل أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس (4) بمتوسط حسابي (2.997) وانحراف معياري (1.50)، وكانت العبارة الأكثر إدراكاً (هناك احتمال أنني سأبحث عن عمل جديد) بمتوسط (3.51)، وهذا يعني أن مقدمي خدمة الاتصالات غير مقتنعين تماماً بعملهم الحالي على الرغم من بقائهم فيه، وسوف يتركون هذا العمل، حينما تتاح لهم فرصة بديلة أفضل.

2. الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي ونية ترك العمل حسب النوع

يوضح الجدول رقم (3) المتوسط الحسابي لكل من الدعم التنظيمي المدرك، والرضا الوظيفي، ونية ترك العمل حسب نوع مقدم الخدمة.

الجدول رقم (3)

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث حسب النوع

TI	JS	POS	
3.1074	5.7245	4.8627	المتوسط
108	108	108	العينة
2.8235	5.6912	5.2623	المتوسط
68	68	68	العينة
2.9977	5.7116	5.0170	المتوسط
176	176	176	العينة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول أن الإناث تدرك الدعم التنظيمي الذي تحصل عليه من الإدارة بدرجة أكبر من الذكور، ويرى الباحثون أن السبب في ذلك يعود إلى ثقافة المجتمع التي تكرم المرأة وترى أنها تحتاج إلى دعم واهتمام دائمين، بينما نجد أن مستوى الرضا الوظيفي بين الذكور والإناث متقارب، وهذا ما يؤكد النتيجة السابقة من أن دعم الإناث بشكل أكبر من الذكور لا يشكل مصدراً للإزعاج، أو عدم الرضا من قبل مقدمي الخدمة الذكور، في حين يتضح أن نية الذكور بترك العمل أكبر من الإناث، وذلك بحسب رأي الباحثين؛ لأن الإناث تميل إلى الاستقرار بشكل عام أكثر من الذكور، والاستقرار في وظيفة ما، وهذا يعني أن استراتيجيات الاحتفاظ بالعاملين تكون مجدية مع الإناث أكثر من الذكور.

يوضح الجدول رقم (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبيان وكل من الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي ونية ترك العمل.

الجدول رقم (2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعببارات المقياس

العبارة	انحراف	متوسط
تهتم الإدارة بإشباع حاجاتي ورغباتي في العمل	1.339	4.78
تحاول الإدارة جعل عملي ممتعاً قدر الإمكان	1.562	4.73
تقبل الإدارة أي شكوى من قبلي	1.530	5.31
تقدر الإدارة أي جهد مني	1.385	5.05
تهتم الإدارة بأرائتي	1.545	4.99
المديرون فخرون أي جزء من المنظمة	1.296	5.26
تهتم الإدارة بمصلحتي بشكل حقيقي	1.547	4.73
تفخر إدارتي بإنجازاتي في العمل	1.359	5.13
تأخذ الإدارة أهدافي وقيمي بعين الاعتبار	1.389	4.94
تناقش الإدارة معي القرارات المتعلقة بوظيفتي بصراحة	1.606	4.95
تقدر الإدارة جهودي الإضافية التي أبذلها لأداء العمل	1.481	5.00
تساعدني الإدارة على أداء عملي بأفضل طريقة ممكنة	1.417	5.34
الدعم التنظيمي المدرك POS	1.13886	5.0170
انا مستمتع ببيئة العمل في المنظمة	1.418	5.53
انا مستمتع بطبيعة العمل الذي أقوم به	1.440	5.58
لا أجبر نفسي على الذهاب للعمل	1.089	6.23
أعتقد أن عملي نافع جداً	1.466	5.50
الرضا الوظيفي JS	1.04691	5.7116
لا أنوي البقاء في منظمتي لأكثر من سنتين	2.150	2.92
أنا أبحث الآن عن منظمة أخرى للعمل بها بشكل جدي	2.129	2.75
لن أخسر كثيراً إذا تركت عملي الحالي	1.927	2.99
هناك احتمال أنني سأبحث عن عمل جديد	2.122	3.51
هناك احتمال أن أبقى في المنظمة في السنوات الخمسة القادمة	1.757	2.82
نية ترك العمل TI	1.50215	2.9977

يوضح الجدول السابق أن مدركات مقدمي خدمة الاتصالات حول الدعم التنظيمي الذي يتلقونه من الإدارة تزيد قليلاً عن الدرجة المتوسطة للمقياس (4)، فبلغ المتوسط (5.017) بانحراف معياري (1.13)، وفي حين كانت أكثر العبارات إدراكاً هي العبارة (تساعدني الإدارة على أداء عملي بأفضل طريقة ممكنة)، وإن أقلها كانت



### جدول رقم (5)

نموذج الانحدار البسيط لتأثير الدعم التنظيمي المدرك في الرضا الوظيفي

المتغير	معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.140	10.552	0.000	
الدعم التنظيمي المدرك POS	0.513	8.861	0.000	معنوي
R <sup>2</sup>		0.311		
F		78.511		
Sig.		0.000		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحيات في اختبار العلاقة التآثرية للدعم التنظيمي المدرك في الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة 78.511 (F) بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (الرضا الوظيفي)؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد بلغ (0.311) وهذا يعني أن الدعم التنظيمي المدرك POS يفسر ما مقداره (31.1%) من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي JS، وهي قوة تفسيرية جيدة، وأن نسبة (68.9%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة؛ كما يتضح أيضاً أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر طردياً في الرضا الوظيفي بمستوى معنوية (0.00)، مما يقتضي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنوياً في الرضا الوظيفي؛ وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Worku, 2015) و (Susskind, 2000 et al.) ويعود ذلك إلى أن مساعدة مقدمي خدمة الاتصالات في تحقيق أهدافهم في العمل سيجعل تقييمهم لجودة حياة العمل مرتفعة، كما أن تحفيزهم على تطوير أنفسهم وتمكينهم من ذلك سيخلق عندهم شعور بالإنجاز، وهذا يدفع مقدمي الخدمة إلى تكوين مشاعر إيجابية نحو شركة الاتصالات لأنها وفرت لهم ذلك.

### 4/2 الفرض الثاني:

- H0: لا يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنوياً في نية ترك العمل عند مقدم الخدمة.

### جدول رقم (6)

نموذج الانحدار البسيط لتأثير الدعم التنظيمي المدرك في نية ترك العمل

المتغير	معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	5.540	11.665	0.000	
POS	-0.507	-5.488	0.000	معنوي
R <sup>2</sup>		0.148		
F		30.11		
Sig.		0.00		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحيات

### 3. الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي ونية ترك العمل

حسب التعليم

يبين الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة

حسب التعليم.

### الجدول رقم (4)

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث حسب التعليم

	TI	JS	POS	
المتوسط	1.4000	6.8000	6.3500	ثانوية
العينة	10	10	10	
المتوسط	2.9239	5.5810	4.9589	جامعة
العينة	142	142	142	
المتوسط	4.1000	6.0313	4.8056	دراسات عليا
العينة	24	24	24	
المتوسط	2.9977	5.7116	5.0170	الكلية
العينة	176	176	176	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول السابق أن حملة الشهادة الثانوية هم الأكثر إدراكاً للدعم التنظيمي، يليه حملة الإجازة الجامعية ثم الدراسات العليا، ويرى الباحثون أنه يمكن تفسير ذلك نتيجة ارتفاع توقعات مقدمي الخدمة (حملة الإجازة الجامعية والدراسات العليا) حول الدعم التنظيمي الذي ينبغي على الإدارة أن توفره لهم أثناء العمل، مقارنة بزملائهم حملة الشهادة الثانوية.

ويتضح أن أعلى مستوى للرضا الوظيفي هو عند حملة الشهادة الثانوية، يليه حملة شهادة الدراسات العليا، ثم يليه بقليل حملة الإجازة الجامعية، ويرجع الباحثون هذا التفاوت في مستويات الرضا الوظيفي بسبب قناعة مقدمي الخدمة من حملة الشهادة الثانوية بما يحصلون عليه من المنظمة، في حين لا يجد حملة الإجازة الجامعية ما يطمحون الحصول عليه في المنظمة، وبما يتلاءم مع تحصيلهم العلمي، في حين أن حملة شهادة الدراسات العليا وعلى الرغم من أنهم لا يحصلون على ما يتلاءم تماماً مع إمكانياتهم فإنهم يحصلون على عائد اجتماعي يعوض نوعاً ما النقص في العوائد المتوقعة.

كما يتضح أن نية ترك العمل عند حملة الشهادة الثانوية منخفضة جداً، ثم تبدأ بالارتفاع كلما زاد المستوى التعليمي، ويعود ذلك بحسب رأي الباحثين إلى عدم اقتناع حملة الشهادتين الجامعية والدراسات العليا بمركزهم الوظيفي ويعتقدون أنهم يستحقون العمل في مستويات إدارية أعلى تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية.

### 4. اختبار الفروض

#### 4/1 الفرض الأول:

- H0: لا يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنوياً في الرضا الوظيفي لمقدم الخدمة.

يتضح من الجدول السابق أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحيّة في اختبار العلاقة التآثيرية في نية ترك العمل، إذ بلغت قيمة F 38.92 بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (نية ترك العمل). وفيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، يبين الجدول معامل التحديد بلغ (0.183) وهذا يعني أن الرضا الوظيفي JS يفسر ما مقداره (18.3%) من التغير الحاصل في نية ترك العمل، وهي قوة تفسيرية منخفضة، وأن نسبة (80.7%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة؛ كما يتضح أن الرضا الوظيفي يؤثر عكساً في نية ترك العمل بمستوى معنوية (0.00)، مما يقتضي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يؤثر الرضا الوظيفي معنوياً في نية ترك العمل. وهذا يتفق مع دراسات كل من (Carlson, 2009; Worku, 2015; Susskind et al., 2000) ويعود ذلك إلى أن توفير المتعة والمنفعة في مكان العمل، والعمل على إشباع حاجات مقدمي خدمة الاتصالات من قبل شركات الاتصالات سيجعل مقدمي الخدمة يتمسكون طواعية بها، كونها مصدر الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، ولأن ترك الشركة سيعظم شعورهم بالخسارة.

#### 4/4. الفرض الرابع:

- H0: لا يتوسط الرضا الوظيفي معنوياً العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ونية ترك العمل عند مقدم الخدمة.

لاختبار هذا الفرض، سيقوم الباحثون باستخدام تحليل لملمسار Path Analysis بطريقة الاختلاف في معاملات الانحدار Dif-ference in Coefficients بين المتغير المستقل والمتغير التابع قبل وبعد إدخال المتغير الوسيط، وعلى الرغم من شيوع استخدام هذه الطريقة في اختبار الفرض المتعلق بالمتغير الوسيط، فقد وجّه لها انتقاد؛ لأنها لا تحسب معنوية تأثير المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، وهذا ما دفع بعض الباحثين لتطوير اختبارات مكملة لحساب معنوية هذا التأثير، ويعد اختبار Sobel\* test من الاختبارات المستخدمة لحساب معنوية التأثير الوسيط بين المتغيرين المستقل والتابع. وإن وجود أساس نظري وعملي بين المتغيرات في النماذج البحثية ذات المتغيرات الوسيطة يعد شرطاً أولياً وأساسياً للاختبار الإحصائي السابق، وهذا الشرط يعد محققاً من خلال استعراض الدراسات السابقة التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ونية ترك العمل (Susskind et al., 2000)، ويبين (Baron

في اختبار العلاقة التآثيرية في نية ترك العمل، إذ بلغت قيمة F 30.11 بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (نية ترك العمل)؛ وفيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، يبين الجدول أن معامل التحديد بلغ (0.148) وهذا يعني أن الدعم التنظيمي المدرك POS يفسر ما مقداره (14.8%) من التغير الحاصل في نية ترك العمل JS، وهي قوة تفسيرية منخفضة، وأن نسبة (85.2%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة؛ كما يتضح أيضاً من الجدول السابق أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر عكسياً في الرضا الوظيفي بمستوى معنوية (0.00)، مما يقتضي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنوياً في نية ترك العمل؛ وهذا يتفق مع دراسات عديدة أمثال (Lim et al., 2016; Worku, 2015; Perryer et al., 2010; Tromp et al., 2010) ويعود ذلك إلى أن قيام شركات الاتصالات بمساعدة مقدمي الخدمة لديها بتحقيق أهدافهم بالعمل، سيدفعهم إلى تفضيل البقاء في الشركة أطول فترة ممكنة، كما أن المحفزات التي تقدمها الشركة لتطوير مقدمي الخدمة لديها يجعلهم يشعرون بالخسارة الكبيرة في حال قرروا ترك العمل.

#### 4/3. الفرض الثالث:

- H0: لا يؤثر الرضا الوظيفي معنوياً في نية ترك العمل عند مقدم الخدمة.

#### جدول رقم (7)

نموذج الانحدار البسيط لتأثير الرضا الوظيفي في نية ترك العمل

المتغير	معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى المعنوية	الدالة الإحصائية
الثابت	6.502	11.388	0.000	
JS	-0.613	-6.239	.0000	معنوي
R <sup>2</sup>		0.183		
F		38.92		
Sig.		0.000		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

(and Kenny, 1986) إن طريقة الاختلاف بمعاملات الانحدار تمر بأربع خطوات متتالية موضحة بالجدول التالي:

#### جدول رقم (14)

نماذج الانحدار بين الدعم التنظيمي المدرك، ونية ترك العمل بوجود الرضا الوظيفي كوسيط

الخطوة	المسار	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	T	R <sup>2</sup>	خطأ معياري للتقدير	F	Sig.
1	POS-TI	5.540	0.475	11.665	0.148	1.39090	30.114	0.000
	POS	-.507	0.092	-5.488				

الخطوة	المسار	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	T		R <sup>2</sup>	F	
				قيمة	Sig.		قيمة	Sig.
2	POS-JS	الثابت	0.298	10.552	0.000	0.311	78.511	0.000
		POS	0.058	8.861	0.000		38.922	0.000
3	JS-TI	الثابت	0.571	11.388	0.000	0.183	1.36183	23.496
		JS	0.098	-6.239	0.000			
		الثابت	0.586	11.838	0.000			
4	POS-JS-TI	POS	0.107	-2.603	0.010	0.214	1.33977	0.000
		JS	0.117	-3.812	0.000			

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

### جدول رقم (15)

اختبارات معنوية تأثير المتغير الوسيط

p-value	Std. Error	Test statistic	
0.00048768	0.06531222	-3.48743319	Sobel Test
0.00052287	0.06566381	0.00052287	Aroian Test
0.00045419	0.06495873	0.00045419	Goodman Test

Aroian test equation:  $z\text{-value} = a*b / \text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2 + s_a^2*s_b^2)$

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

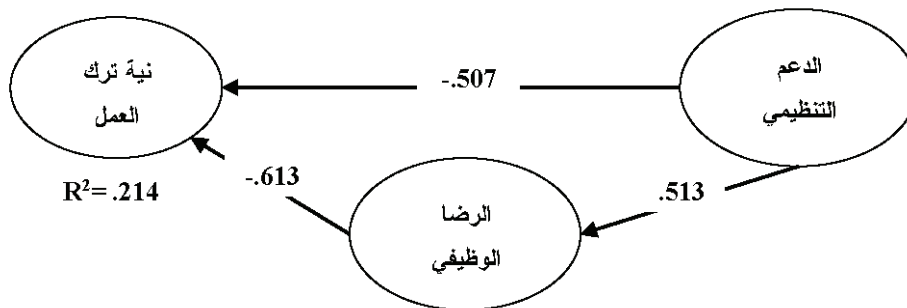
يتضح من الجدول السابق أن p-value أصغر من (0.05)؛ لذلك فإننا نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول «يتوسط الرضا الوظيفي معنوياً العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ونية ترك العمل». ويتم حساب التأثير الكلي للمتغير المستقل في المتغير التابع من خلال المعادلة:

التأثير الكلي = التأثير المباشر + التأثير غير المباشر

$$\text{التأثير الكلي} = (-0.507) + (-0.613 \times 0.513) = -0.821469$$

بناءً على نتائج تحليل الانحدار يمكن تصميم نموذج البحث

وفق الآتي:



وفقاً لـ (Preacher and Hayes, 2008)، فإن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، ونية ترك العمل نتيجة مقارنة النموذج الأول مع الرابع وتحقق الشروط التالية:

1. زادت القدرة التفسيرية للنموذج بمقدار (6.6%)،
2. تناقص الخطأ المعياري للتقدير بمقدار (0.05113)،

3. تناقص تأثير الدعم التنظيمي المدرك في نية ترك العمل بوجود الرضا الوظيفي، مع بقاء التأثير المعنوي للدعم التنظيمي المدرك في نية ترك العمل بوجود الرضا الوظيفي، وهو ما يعني أن الرضا الوظيفي توسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ونية ترك العمل بشكل جزئي؛ وهذا يتفق مع دراسة (Susskind et al., 2000) من أن الرضا الوظيفي يوضح العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ونية ترك العمل بشكل أفضل، إذ إن قيام شركات الاتصالات بتطبيق سياسات وإجراءات تنظيمية داعمة لمقدمي الخدمة لديها يجعلهم أقل رغبة بترك العمل عندما يكونون راضين عنها.

وللتأكد من معنوية التأثير الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ونية ترك العمل، فقد قام الباحثون بإجراء Aroian Test، حيث يؤكد (Baron and Kenny, 1986) أن هذا الاختبار من أكثر الاختبارات مصداقية في اختبار معنوية التأثير الوسيط.

ويوضح الجدول التالي اختبارات التأكد من معنوية الأثر غير المباشر للمتغير المستقل (POS) في المتغير التابع (TI) بوجود (JS) كمتغير وسيط.

## استنتاجات البحث:

العمل تنخفض كلما قامت إدارة شركات الاتصالات بمساعدتهم على تحقيق أهداف العمل، وتحفيزهم على تطوير أنفسهم، كما أنه كلما زادت المشاعر الإيجابية تجاه الشركة التي يعمل فيها مقدمو الخدمة تناقصت رغبتهم بترك العمل.

### توصيات البحث:

1. ينبغي على إدارات شركات الاتصالات في مدينة حلب تطوير قدرات ومهارات مقدمي الخدمة، كما ينبغي أخذ مصلحة مقدمي الخدمة الشخصية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، وتطبيق القواعد والإجراءات المتعلقة بعملهم، وفي هذا السياق يجب عدم التمييز بين مقدمي الخدمة تبعاً للعوامل الديموغرافية.

2. ينبغي على إدارات شركات الاتصالات في مدينة حلب زيادة الدعم التنظيمي الذي تقدمه إدارة شركات الاتصالات لمقدمي الخدمة، خاصة حملة الإجازة الجامعية والدراسات العليا وتلبية توقعاتهم حول الاهتمام بحاجاتهم الشخصية، وتقدير ذاتهم وجهودهم في العمل.

3. ينبغي على إدارات شركات الاتصالات في حلب تخفيض نية ترك العمل عند مقدمي الخدمة خاصة الذكور وحملة الإجازة الجامعية والدراسات العليا من خلال مساعدتهم على تحقيق أهداف العمل، وتحفيزهم على تطوير أنفسهم؛ لأن ذلك سيؤدي إلى زيادة الشعور الإيجابي نحو الشركة التي يعملون فيها، وهذا سيؤدي بشكل أكبر إلى تخفيض رغبة مقدمي الخدمة بترك العمل.

4. قيام الباحثين مستقبلاً بتناول جوانب أخرى من موضوع البحث من خلال تناول عدد من العناوين البحثية مثل:

- علاقة نية ترك العمل بسلوك ترك العمل.
- أثر العدالة التنظيمية في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ونية ترك العمل.
- أثر كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في نية ترك العمل.

### المصادر والمراجع:

#### أولاً- المراجع العربية:

1. الدليمي، انتصار عباس حمادي والمدو، آلاء عبد الكريم غالب (2012): أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 14، عدد 4، ص 43 - 65.
2. الرحالة، عبد الرزاق سالم والعزام، زكريا أحمد محمد (2011): السلوك التنظيمي في المنظمات، ط4، مكتبة المجمع العربي، عمان، الأردن، ص 251.
3. السعودي، موسى أحمد (2005): العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية، دراسات، 32(1)، 100 - 114.
4. شاهين، محمد عبد التواب (2002): الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، عدد 1، ص 1 - 42.

1. إن إدارات شركات الاتصالات في مدينة حلب لا تساعد مقدم الخدمة بدرجة كافية على تحقيق أهداف العمل، وتحفيزه في تطوير نفسه، ومع ذلك فإن تلك القيادات تدعم مقدم الخدمة بما يتعلق بمصلحة العمل أكثر من مصلحته الشخصية، والسبب في ذلك يعود إلى تركيز إدارة شركات الاتصالات على العمل، وتقديم الدعم والموارد لمقدمي الخدمة بما يحقق مصلحة العمل بالدرجة الأولى، كما تبين أن إدارات شركات الاتصالات تقدر وتدعم جهود مقدمي الخدمة الإناث بدرجة أكبر من مقدمي الخدمة الذكور، ويعود ذلك إلى طبيعة المجتمع العربي والسوري بشكل خاص ونظرته إلى المرأة وقصورها الفيزيولوجي والنفسي وأنها بحاجة إلى دعم الآخرين خاصة الرجال. كما أن حملة الشهادة الثانوية هم الأكثر إدراكاً للدعم التنظيمي يليه حملة الإجازة الجامعية ثم الدراسات العليا، وذلك نتيجة ارتفاع توقعات مقدمي الخدمة (حملة الإجازة الجامعية والدراسات العليا) حول الدعم التنظيمي الذي ينبغي على الإدارة أن توفره لهم في أثناء العمل مقارنة بزملائهم حملة الشهادة الثانوية.

2. ارتفاع الشعور الإيجابي عند مقدمي خدمة الاتصالات بحلب تجاه الشركة التي يعملون فيها فوق الدرجة المتوسطة، ويأتي هذا الشعور كون العمل في شركات الاتصالات يمنح مقدمي الخدمة فيها إشباعاً لكثير من حاجاتهم؛ كالدخل والمركز الاجتماعي ومناخ العمل داخل شركات الاتصالات، وذلك مقارنة بالعمل في شركات أخرى خاصة الصناعية منها التي تفتقد إلى كثير من مزايا العمل في شركات الاتصالات، بينما نجد أن الشعور الإيجابي عند حملة الشهادة الثانوية تجاه المنظمة عال، وينخفض عند حملة شهادة الدراسات العليا وحملة الشهادة الجامعية إلى مستوى جيد، ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى توقعات مقدمي الخدمة من حملة الإجازة والدراسات العليا حول المزايا والفرص التي يمكن أن يحصلوا عليها في شركات الاتصالات خاصة فرص الترقية، مقارنة بزملائهم من حملة الشهادة الثانوية الذين يحصلون على المعاملة نفسها، كما أنه كلما ساعدت إدارة شركات الاتصالات في حلب مقدمي الخدمة على تحقيق أهداف العمل وحفزته على تطوير نفسه زاد الشعور الإيجابي نحو الشركة التي يعمل بها مقدم الخدمة.

3. إن نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب منخفضة بسبب عاملين رئيسيين هما: اجتماعي يتمثل بميل أفراد المجتمع إلى الاستقرار وعدم المخاطرة، واقتصادي بسبب قلة فرص العمل المتوفرة في السوق وانتشار البطالة بشكل كبير، كما أن نية الذكور بترك العمل أكبر من الإناث؛ لأن الإناث تميل إلى الاستقرار بشكل عام أكثر من الذكور، وبالتالي الاستقرار في وظيفة أو عمل ما. في حين يتضح أن نية ترك العمل عند حملة الشهادة الثانوية منخفضة جداً، ثم تبدأ بالارتفاع كلما زاد المستوى التعليمي إذ إن حملة الدراسات العليا يرغبون بشكل كبير بترك العمل بهدف الحصول على عمل أفضل، والسبب في ذلك يعود إلى عدم اقتناع مقدمي الخدمة من حملة الشهادات الجامعية والدراسات العليا بعملهم الحالي، ويعتقدون بأنهم يستحقون العمل في مستويات إدارية أعلى أو أنواع أخرى من الأعمال التي تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية، كما أن رغبة مقدمي الخدمة بترك

- and job security on organizational commitment exploring the mediating effect of trust in top management, *Doctorate Dissertation, Graduate School of The University of Minnesota*.
18. Kottke, J. L. and Sharafinski, C. E. (1988): *Measuring perceived supervisory and organizational support*, *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075–1079.
  19. Lacmanović, D. (2006): *Salespeople motivation as key factor in achieving sales management goals in hotel industry*, *Tourism and Hospitality Management*, 12(2), 155-169.
  20. Lee, J. & Peccei, R. (2007): *Perceived organizational support and effective commitment: the mediating role of organizational based self-esteem in the context of job insecurity*, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 661-685.
  21. Lim, Y. J.; Osman, A.; Abdul Manaf, A. H. and Abdullah, S. M. (2016): *Antecedents and outcome to quit: evidence from financial institution bank employees*, *Specialty Journal of Accounting and Economics*, 2(1), 19-29.
  22. Mitchell, T. R.; Holtom, B. C. and Lee, T. W. (2001): *How to keep your best employees: The development of an effective retention policy*, *Academy of Management Executive*, 15(4), 96-108.
  23. Perryer, Ch.; Jordan, C.; Firms, I. and Travaglione, A. (2010): *Predicting turnover intentions The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support*, *Management Research Review*, 33(9), 911-923.
  24. Pfeffer, J. (2005): *Changing mental models: HR's most important task*, *Human Resource Management*, 44, 123–128.
  25. Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2008): *Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models*, *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
  26. Sekaran, U. (1984): *Research Methods for Managers: A Skill-Building Approach*, Wiley and Sons, New Jersey.
  27. Shanock, L. R. and Eisenberger, R. (2006): *When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance*, *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-95.
  28. Susskind, A. M.; Borchgrevink, C. P.; Kacmar, K. M. and Brymer, R. A. (2000): *Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: an examination of construct validity and a path model*, *Hospitality Management*, 19, 53-77.
  29. Tromp, D. M. Rheede, A. V. and Blomme, R. J. (2010): *The relationships between psychological strain, organizational support, affective commitment and turnover intentions of highly educated hospitality employees*, *Advances in Hospitality and Leisure*, 6, 117–134.
  30. Worku, S. A. (2015): *An investigation of the relationship among perceived organizational support, perceived supervisor support, job satisfaction and turnover intention*, *Journal of Marketing and Consumer Research*, 13, 1-8.
  31. Yang, W. H. (2010): *Relationships among internal marketing perceptions, organizational support, job satisfaction and role behavior in healthcare organizations*, *International Journal of Management*, 27(2), 235-242.
  32. Yavas, U. and Babakus, E. (2010): *Relationships between organizational support, customer orientation, and work outcomes: A study of frontline bank employees*, *International Journal of Bank Marketing*, 28(3), 222-238.
5. الشنطي، محمود عبد الرحمن (2015): دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء السياقي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول، عدد 3، ص 113 – 148.
- ### ثانياً المراجع الأجنبية:
1. Aselage, J. and Eisenberger, R. (2003): *Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration*, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
  2. Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986): *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 15(6), 1173-1182.
  3. Carlson, D. J. (2009): *Self-efficacy and employee satisfaction in cross utilization teams: predicting organizational commitment and turnover intention of cross utilization employees*, *Doctorate Dissertation, Capella University*.
  4. Chan, M. (2000): *Organizational justice and landmark cases*, *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88.
  5. Chimanikire, P.; Mutandwa, E.; Gadzirayi, C. T.; Muzondo, N. and Mutandwa, B. (2007): *Factors affecting job satisfaction among academic professionals in tertiary institutions in Zimbabwe*, *African Journal of Business Management*, 1(1), 166-175.
  6. Cote, S. and Morgan, L. M. (2002): *A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit*, *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 947-962.
  7. Danish, R. and Usman, A. (2010): *Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan*, *International Journal of Business and Management*, 5(2), 195-167.
  8. Eisenberger, R. (1990): *Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation*, *Journal of Applied Psychology*, 75, (1), 51-59.
  9. Eisenberger, R. (2001): *Reciprocation of perceived organizational support*, *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
  10. Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S. and Sowa, D. (1986): *Perceived organizational support*, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
  11. Eisenberger, R.; Stinglhamber, F.; Vandenberghe, C.; Sucharski, I. and Rhoades, L. (2002): *Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention*, *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
  12. Eisenberger, R.; Stinglhamber, F.; Vandenberghe, C.; Sucharski, I. and Rhoades, L. (2003): *Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention*, *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
  13. Holtom, B. C. and Indrrieden, E. J. (2006): *Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover*, *Journal of Managerial Issues*, 18(4), 435-453.
  14. Hom, P. W. et al., (1992): *A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover*, *Journal of Applied Psychology*, 78, 890–909.
  15. Humborstad, S. I. W. and Perry, Ch. (2011): *Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment an in-depth empirical investigation*, *Chinese Management Studies*, 5(3), 325-344.
  16. Ipek, K. T. (2007): *Antecedents of Turnover Intention toward a Service Provider*, *The Business Review*, 8(2), 128-134.
  17. Jeon, J-H. (2009): *The impact of organizational justice*