



مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة
(JAAUTH)

الموقع الإلكتروني: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



أثر التوازن التنظيمي في الحد من سلوكيات الانسحاب الوظيفي للعاملين بالتطبيق علي شركات
السياحة المصرية

د. بسام سمير الرميدى

أستاذ مساعد بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق

جامعة مدينة السادات

د/ أسماء عبد العاطي محم

مدرس بقسم مسوح الموارد الطبيعية

معهد البحوث والدراسات البيئية

جامعة مدينة السادات

معلومات المقالة	المخلص
الكلمات المفتاحية التوازن التنظيمي؛ الانسحاب الوظيفي؛ شركات السياحة؛ مصر.	تتميز المنظمات التي تحقق التوازن التنظيمي بقدرتها علي البقاء والاستمرار في العمل، نظراً لقدرتها علي الاحتفاظ بالعاملين، ودفعهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بجانب أهدافهم الشخصية. وقد سعي البحث إلي التحقق من أثر التوازن التنظيمي في الحد من سلوكيات الانسحاب الوظيفي للعاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". ومن إجمالي ٧٦٢ استمارة تم توزيعها بشكل إلكتروني، تم الاعتماد علي تحليل ٥٠٢ استمارة صالحة باستخدام برنامج SPSS V. 26. وقد توصلت نتائج البحث إلي أن هناك تأثير معنوي وسلبلي للتوازن التنظيمي وجميع أبعاده علي الانسحاب الوظيفي وبعديه في شركات السياحة المصرية. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي تعزز مستوي التوازن التنظيمي بشركات السياحة، وتحد من سلوكيات الانسحاب الوظيفي للعاملين فيها.

المقدمة

تحرص كافة المنظمات على توفير كافة احتياجات ومتطلبات العاملين لدفعهم لبذل المزيد من الجهود في العمل، بجانب حرص هذه المنظمات علي توفير المغريات التي تجعلهم يستمرون في العمل (Shishkin, 2018). يعبر التوازن التنظيمي عن كفاءة وفعالية المنظمة، خاصة في ظل التنافسية الشديدة التي تشهدها كافة المنظمات في بيئة العمل. وقد أدركت هذه المنظمات أن تحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف العاملين بها هو السبيل للبقاء والنمو (الدليمي والمدو، ٢٠١٢).

تقوم فكرة التوازن التنظيمي على تعزيز واستمرار كفاءة المنظمة والعاملين في آن واحد (Froese, 2017)، وذلك من خلال تحقيق التكامل والتوافق بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين عن طريق تقديم المكافآت والحوافز للعاملين مقابل ما يقومون به من جهود كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة (أبو ليفة والطحان، ٢٠٢١). وتتميز المنظمات التي تحقق التوازن التنظيمي بقدرتها على البقاء والاستمرار في العمل، حيث تحقق تلك المنظمات النجاح في سياساتها الداخلية والتي ترتبط بال الحفاظ علي العاملين ومشاركتهم الفعالة في تطوير المنظمة (Laser, 2020). لذا؛ ينبغي على هذه المنظمات الاستمرار في تحقيق التوازن التنظيمي من خلال توفير المغريات المتمثلة في الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير في مقابل إسهامات العاملين المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة مع الزملاء والتميز في العمل (إسكندر والكواز، ٢٠٢٠).

قد يترتب علي اختلال التوازن التنظيمي داخل المنظمة العديد من المشاعر والنتائج السلبية مثل عدم رضاء العاملين (Froese, 2017)، واتجاههم لترك العمل بالمنظمة (ديب وآخرون، ٢٠٢١). ويستمر العاملون داخل المنظمة عندما يرون أن المغريات التي تقدمها المنظمة تتناسب مع إسهاماتهم في العمل، وهذا انعكس علي نمو وتطور المنظمة (أبو ليفة، ٢٠٢١).

في ظل التغيرات في بيئة العمل داخل المنظمة، وكذلك انتشار بعض السلوكيات السلبية التي يمكن أن تؤثر علي المنظمة ككل وكذلك العاملين فيها، وتجعل العاملين لا يرغبون في الحضور للعمل أو انخفاض دوافعهم في العمل، وهو ما يطلق عليه سلوكيات الانسحاب الوظيفي نتيجة لأسباب متعددة. ولا يحدث الانسحاب الوظيفي فجأة، ولكن يحدث بشكل تدريجي يتضمن مرور الموظف بضغوط وظيفية ونفسية لا يقدر علي تحملها لفترات زمنية ممتدة، وبالتالي يصل به الحال للخروج من المنظمة (غنيم، ٢٠١٧). كما أن تغييب الموظف عن العمل أو تأخره بشكل دائم يعبر بشكل غير مباشر علي اتجاهاته السلبية تجاه المنظمة، وهو ما يعكس إنسحابه من العمل جزئياً (مرسي، ٢٠١٤). وتحمل المنظمة الكثير من التكاليف نتيجة انسحاب العاملين، خاصة إذا ما كانت دريت وطورت أداء هؤلاء العاملين، أو تحملها لتكاليف إضافية لتدريب وتأهيل العاملين الجدد (العباسي، ٢٠٢٠؛ Wang and Wang, 2017).

وبناء علي ما سبق؛ ينبغي علي المنظمات تتبع العوامل التي تؤدي إلي زيادة الانسحاب الوظيفي بين العاملين، وذلك للحد من الآثار السلبية المترتبة علي المنظمة. كما ينبغي علي المنظمة التعرف علي العوامل التي تحد من مثل هذه السلوكيات. لذا تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة علي التساؤلات التالية:

١. هل يحد التوازن التنظيمي من سلوكيات الانسحاب الوظيفي في شركات السياحة المصرية؟
٢. ما هي الدوافع والسلوكيات المؤدية للانسحاب الوظيفي وعدم رضا الأفراد عن العمل؟
٣. ما هي المقترحات التي تساعد علي الأمان الوظيفي داخل شركات السياحة؟

كما تهدف هذه الدراسة في تقييم أثر أبعاد التوازن التنظيمي (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع الرؤساء) علي الانسحاب الوظيفي للعاملين في شركات السياحة المصرية (الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي). وتهدف الدراسة أيضاً إلي تحليل أثر التوازن التنظيمي علي سلوكيات الانسحاب الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية والوظيفية (النوع، والسن، والمؤهل، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة).

الإطار النظري

التوازن التنظيمي

تتوقف كفاءة المنظمة علي قدرتها علي تحقيق التوازن من خلال تحقيق رضاء العاملين (بنوناس، ٢٠١٦). كما يعتمد التوازن التنظيمي علي الآليات التي تضعها المنظمة لتشجيع العاملين في المشاركة في تحقيق أهدافها، وتضمن بقائهم واستمرارهم في العمل (Shishkin, 2018). يشير التوازن التنظيمي إلي استعداد وقبول العاملين المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة لأن ذلك سينعكس عليهم في تحقيق أهدافهم الخاصة وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم (الدليمي والمدو، ٢٠١٢). ويمكن تعريف التوازن التنظيمي أيضاً بأنه قدرة المنظمة علي توفير العوامل الدافعة للعاملين (مثل الرواتب، والتقييم العادل، والترقيات، والمكافآت، والتدريب والتطوير ... الخ) لتحقيق نتائج إيجابية (مثل الإنجاز، والعلاقات مع زملاء العمل، والعلاقة مع الرؤساء) (الدليمي والمدو، ٢٠١٢؛ Laser, 2020).

وتتمثل المغريات فيما يلي (أبو ليفة والطحان، ٢٠٢١؛ Roca-Puig, 2020; Chen et al., 2019):

- الراتب المباشر: وهو ما يحصل عليه العاملون بشكل ثابت مقابل أدائهم لأعمالهم.

- التعويضات (المكافآت): وهي تلك المكافآت والحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها العاملون نتيجة جهودهم وأدائهم ومهاراتهم وخبراتهم في العمل.
- الترقية: وهي انتقال العاملين من وظيفتهم الحالية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي.
- فرص التطوير: تقدم المنظمة العديد من البرامج التدريبية والتطويرية الهادفة لتحسين وتطوير قدرات ومهارات العاملين بالمنظمة.

كما تشمل الإسهامات ما يلي (أبو ليفة، ٢٠٢١؛ Haar et al., 2019):

- الإنجاز أو التنفيذ: يشير إلى دور العاملين في إنجاز كافة الأعمال المكلفين بها ومساهماتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- تنوع المهام: يشير إلى المهام العديدة التي ينفذها العاملون في ضوء ما يمتلكونه من مهارات وخبرات وقدرات متنوعة.
- العلاقة بين العاملين: تشير إلى العلاقات الإنسانية والاجتماعية القوية بين العاملين بعضهم البعض، والتي تنعكس على زيادة ارتباطهم بالعمل وإنتاجيتهم.
- العلاقة مع الرؤساء: تشير إلى العلاقة الرسمية القوية التي يسودها جو من الاحترام والتقدير المتبادل، والتي تعزز من قدرة المنظمة والعاملين على تحقيق الأهداف.

ويقوم التوازن التنظيمي على الافتراضات التالية (الجنابي ومهدي، ٢٠١٨):

- تضمن أي منظمة مجموعة من العاملين الذين سيحصلون على مجموعة مغريات من المنظمة لتحقيق مجموعة من الإسهامات.
- يستمر العاملون في تحقيق المزيد من الإسهامات داخل المنظمة عندما تكون المغريات التي يحصلون عليها أعلى من الإسهامات المطلوبة منهم.
- تقوم المنظمة بتقديم وعرض المغريات على العاملين في ضوء ما يقدمونه من إسهامات مميزة.
- يعتمد بقاء واستمرار المنظمة في تقديم المغريات على ما يحققه العاملون من إسهامات.

وهناك بعض التوازنات التي ينبغي على المنظمات تحقيقها، مثل (أبو ليفة، ٢٠٢١؛ ديب وآخرون، ٢٠٢١):

- التوازن بين السلطة والمسئولية: يتم تحقيق هذا النوع من التوازن من خلال وضع سياسة واضحة للمكافآت والحوافز للعاملين المميزين، وكذلك تطبيق سياسة للعقوبات على العاملين المقصرين وأصحاب السلوكيات السلبية في العمل.
- التوازن بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية للعاملين: يتم تحقيق هذا النوع من التوازن من خلال تحقيق التكامل والتناسق بين ما تسعى المنظمة لتحقيقه وما يسعى العاملون لتحقيقه، بجانب العدالة في توزيع الأجور بين جميع العاملين.
- التوازن بين حاجة المنظمة للعاملين وما تمتلكه من عاملين: يتم تحقيق هذا النوع من التوازن من خلال وضع بعض الآليات والإجراءات التي تضمن توفير احتياجات المنظمة من العاملين في المستقبل، وتضمن كذلك الاحتفاظ بالعاملين الحاليين وتشجيعهم على الاستمرار بالعمل بالمنظمة، بجانب وضع آليات واضحة للاختيار والتعيين والفصل والإحالة للتقاعد.

- التوازن بين وقت التعلم ووقت الإنتاج: يتم تحقيق هذا النوع من التوازن من خلال تحديد المهام المطلوبة من كل موظف بدقة، وتدريبه عليها بشكل يضمن أداءه لها بفاعلية، وهو ما سينعكس علي كفاءتهم في تنفيذ المهام المطلوبة منهم وزيادة إنتاجيتهم.

كما يركز التوازن التنظيمي علي نجاح الإدارة في تشجيع العاملين وتحفيزهم لتحقيق النجاح والتفوق للمنظمة ولأنفسهم (الدليمي والمدو، ٢٠١٢). ويساهم التوازن التنظيمي في زيادة الإنتاجية (Uotila, 2018)، وتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي (Ugoani, 2015). وقد توصلت دراسة الدليمي والمدو (٢٠١٢) إلي وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوازن التنظيمي والرضا الوظيفي. كما توصلت دراسة أبو ليفة (٢٠٢١) وأبو ليفة والطحان (٢٠٢١) إلي وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية.

الانسحاب الوظيفي

يعبر الانسحاب الوظيفي عن إحدى السلوكيات التي يتبعها الموظف غير الراضي عن عمله بالمنظمة، وعما يحدث بالعمل (Schaubroeck et al., 2018). وقد أشار طيار (٢٠١٨) إلي أن الانسحاب النفسي ينطوي علي إهمال الموظف لوظيفته بسبب كرهه لها ولزملائه، وانتظاره الوقت المناسب لترك العمل بالمنظمة والاتحاق بمنظمة أخرى تحقق له الاستقرار النفسي والوظيفي. كما أشار جودة وآخرون (٢٠١٦) و Nauman et al. (٢٠٢٠) إلي أن الانسحاب الوظيفي يعبر عن وجود فجوة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها. ومن بين سلوكيات الانسحاب الوظيفي التأخير عن العمل (Atmaja & Netra, 2020)، والغياب المتكرر، وعدم القيام بتنفيذ المهام (Ha & Kim, 2019)، والصراعات مع الزملاء في العمل (غنيم، ٢٠١٧). وتتقسم سلوكيات الانسحاب الوظيفي إلي الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي، ولكل منهما عدة أشكال كما هو موضح فيما يلي:

أ- الانسحاب النفسي

يعد الانسحاب النفسي أول مراحل الانسحاب الوظيفي، حيث يشعر العامل بالضيق والاستياء في العمل (غنيم، ٢٠١٧؛ Aggarwal et al., 2020). ويشير الانسحاب النفسي إلي الانسحاب الذهني أو النفسي من بيئة العمل، وابتعاده نفسياً عن العمل لعدة أسباب مما يؤثر بالسلب علي تنفيذ المهام وسير العمل بالمنظمة (سويسي ومحجر، ٢٠١٧). ويأخذ الانسحاب النفسي عدم أشكال مثل انخفاض المجهود في العمل، والصمت الوظيفي (العباسي، ٢٠٢٠)، وإضاعة وقت العمل في الحديث عن أمور خارجة عن نطاق العمل (جودة وآخرون، ٢٠١٦)، والتفكير في ترك العمل، واللامبالاة (Erdemli, 2015)، والتظاهر بالانشغال في العمل علي الرغم من الانشغال بأمور لا تتعلق بالعمل (سويسي ومحجر، ٢٠١٧)، وكذلك انقطاع العلاقات بين العاملين، وكراهية بعضهم البعض وكراهية العمل، والعمل علي إخفاق الأعمال والمنظمة (عبد الغفار، ٢٠٢١).

ب- الانسحاب الجسدي

يعبر الانسحاب الجسدي عن الانفصال الكامل للموظف عن المنظمة وإنهاء خدمته بشكل كامل (غنيم، ٢٠١٧). ويأخذ الانسحاب الجسدي عدة أشكال مثل التأخير المتكرر عن العمل (León & Morales, 2018)، والراحة الطويلة (دويدار والبصير، ٢٠١٤)، وإطالة فترات الراحة، والنوم في العمل والتباطؤ في تنفيذ الأعمال أو إنجازها بشكل خاطئ (العباسي، ٢٠٢٠)، وترك العمل سواء من خلال الاستقالة أو التسريح المؤقت أو التقاعد (جودة وآخرون، ٢٠١٦).

وهناك العديد من العوامل التي تساهم في دفع العاملين للقيام بسلوكيات الانسحاب الوظيفي، مثل انخفاض الرضا الوظيفي (Park & Haun, 2018)، وانخفاض الالتزام التنظيمي (Aggarwal et al., 2020)، وغياب الدعم التنظيمي (Schaubroeck et al., 2018)، وغياب العدالة التنظيمي (عطية، ٢٠١٩)، وضعف الاندماج الوظيفي (رابح، ٢٠١٥)، والصراعات في العمل

(دويدار والبصير، ٢٠١٤). كما توصلت دراسة غنيم (٢٠١٧) إلي أن الإخلال بالعقد النفسي يؤدي إلي الانسحاب الوظيفي. بينما أبرزت دراسة عبد الغفار (٢٠٢١) إلي أن التحدث السلبي عن زملاء العمل والتهكم التنظيمي يؤثران في حدوث الانسحاب الوظيفي. علاوة علي ذلك؛ توصلت دراسة طيار (٢٠١٨) إلي أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والانسحاب النفسي من العمل. وتوصلت أيضاً دراسة جودة وآخرون (٢٠١٦) إلي أن ضغوط الدور تؤثر علي الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي. وأخيراً توصلت دراسة دويدار والبصير (٢٠١٤) إلي وجود تأثير للاحتراق الوظيفي علي الانسحاب الوظيفي (الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي).

وقد أضاف Nauman et al. (٢٠٢٠) أن عدم الأمان الوظيفي من العوامل المؤثرة بشدة علي حدوث الانسحاب الوظيفي. كما أبرزت دراسة كل من Atmaja and Netra (٢٠٢٠) أن صراع العمل - الأسرة والضغط الوظيفي والرضا الوظيفي يؤثران علي الانسحاب الجسدي من العمل. بالإضافة إلي ذلك؛ أبرزت دراسة Ha and Kim (٢٠١٩) أن فرص التطوير تؤثر الانسحاب الجسدي للعاملين من العمل. وتوصلت دراسة León and Morales (٢٠١٨) إلي أن نمط القيادة الذي تتبناه المنظمة يؤثر علي الانسحاب الوظيفي. ويؤدي الانسحاب الوظيفي إلي انخفاض مستويات الأداء، ونقص الكفاءة والفاعلية، وضعف ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية (عطية، ٢٠١٩)، وارتفاع معدل دوران العمالة، وعدم الاستقرار والولاء الوظيفي (عبد الغفار، ٢٠٢١).

الدراسة الميدانية

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفاً شاملاً ودقيقاً من خلال جمع البيانات وتحليلها حول مستوي التوازن التنظيمي، وكذلك تقييم لسلوكيات الانسحاب الوظيفي. كما اعتمد البحث علي إجراء الدراسة الميدانية علي عينة من مجتمع الدراسة للوصول إلي نتائج قابلة للتعميم، والاستفادة منها.

أداة الدراسة

اعتمد البحث في تجميع بياناته علي استمارة الاستقصاء. وقد تكونت الاستمارة من ثلاثة أجزاء رئيسية. الجزء الأول بعنوان "البيانات الديموجرافية والوظيفية"، ويشتمل علي النوع، والسن، والمؤهل، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة. أما الجزء الثاني بعنوان "تقييم مستوي التوازن التنظيمي في شركات السياحة"، وقد تم الاعتماد علي المقياس الذي وضعه الدليمي والمدو (٢٠١٢) والذي يقيس التوازن التنظيمي وفق ثماني أبعاد رئيسية هم الراتب المباشر، والتعويضات، والترقيات، وفرص التطوير، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع الرؤساء. وأخيراً الجزء الثالث بعنوان "تقييم سلوكيات الانسحاب الوظيفي في شركات السياحة"، وقد تم الاعتماد علي المقياس الذي وضعه Erdemli (٢٠١٥) والذي يُقيم سلوكيات الانسحاب الوظيفي وفق بعدين هما الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي.

وقد تم قياس معامل الثبات لاستمارة الاستقصاء (معامل كرونباخ ألفا)، وبلغت قيمته لجميع متغيرات الدراسة أكثر من ٧٦%، وهي أعلى من النسبة المحددة بـ ٧٠% وفقاً لـ Hair et al. (٢٠٢١). وهذا يدل علي دلالتها المرتفعة والمناسبة لأغراض البحث، والتي تشير أيضاً إلي إمكانية الاعتماد علي الاستقصاء لقياس مستوي التوازن التنظيمي وسلوكيات الانسحاب الوظيفي، وتؤكد هذه القيمة أنه يمكن الاعتماد علي نتائج تحليل البيانات في تعميم النتائج.

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين داخل شركات السياحة فئة "أ" بمحافظة القاهرة والحيزة. ويبلغ عدد هذه الشركات ١٦٩٣ (Ministry of Tourism and Antiquities, 2021). وقد تم استخدام الاستقصاء لجمع بيانات الدراسة، حيث تم إرسال الاستبيان بشكل إلكتروني لعدد ٧٦٢ موظف بشركات السياحة تم الوصول إليه عن طريق موقع التواصل الاجتماعي "فيس بوك" وكذلك عن طريق linkedin خلال الفترة من سبتمبر ٢٠٢١ وحتى نوفمبر ٢٠٢١. وبلغ عدد الاستجابات ٥٠٢ استجابة صحيحة، بينما كان هناك ٦٢ استمارة غير صحيحة، ولم يستجيب ١٩٨ فرد. بلغت نسبة الاستجابة ٦٥.٩%. ويبرز جدول رقم (١) الخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة.

جدول (١) الخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة

النوع	ذكر	أنثى				
	٣٠٩ (%٦١.٦)	١٩٣ (%٣٨.٤)				
السن	أقل من ٢٥ سنة	٢٥ - ٣٤ سنة	٣٥ - ٤٤ سنة	٤٥ - ٥٤ سنة	٥٥ سنة فأكثر	
	٢٢ (%٤.٤)	٨٧ (%١٧.٣)	١٩٦ (%٣٩)	١٥٦ (%٣١.١)	٤١ (%٨.٢)	
المؤهل	متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا			
	٩١ (%١٨.١)	٣٧٤ (%٧٤.٥)	٣٧ (%٧.٤)			
الوظيفة	موظف بقسم السياحة الداخلية والخارجية	موظف بقسم الطيران	موظف بقسم السياحة الدينية	موظف بقسم التسويق والمبيعات	موظف بقسم التعاقدات	موظف بقسم الموارد البشرية
	١٠٦ (%٢١.١)	١٧١ (%٣٤.١)	٩٦ (%١٩.١)	٥٥ (%١٠.٩)	٢٧ (%٥.٤)	١٦ (%٣.٢)
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	٣ - ٥ سنوات	٥ - ٧ سنوات	٨ - ١٠ سنوات	١١ - ١٣ سنة	أكثر من ١٣ سنة
	٤٤ (%٨.٨)	١٠٣ (%٢٠.٥)	٧٧ (%١٥.٣)	١١١ (%٢٢.٢)	٩٣ (%١٨.٥)	٧٤ (%١٤.٧)

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفروض، قام الباحث باستخدام برنامج SPSS V. 26. وقد تم استخدام اختبار معامل الثبات والاعتمادية، والتكرار والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الانحدار البسيط.

نتائج الدراسة

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول (٢) الإحصاءات الوصفية لمتغيري التوازن التنظيمي والانسحاب الوظيفي وأبعادهما

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات/ الأبعاد
٨	١.٠٠	٣.٤٠	الراتب المباشر
٦	٠.٨٣	٣.٥٦	التعويضات
٥	٠.٧٨	٣.٧٣	الترقيات
٧	٠.٩٩	٣.٥٥	فرص التطوير

١	٠.٤٧	٤.٢٥	الإنتاج
٤	٠.٨١	٤.٠٠	تنوع المهام
٢	٠.٥٠	٤.٢٣	العلاقة مع الزملاء
٣	٠.٥٩	٤.١٧	العلاقة مع الرؤساء
	٠.٧٤	٣.٨٦	التوازن التنظيمي
١	٠.٦٤	١.٨٥	الانسحاب النفسي
٢	٠.٨٤	١.٧١	الانسحاب الجسدي
	٠.٦٩	١.٧٨	الانسحاب الوظيفي

يتضح من جدول رقم (٢) ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للتوازن التنظيمي في شركات السياحة ٣.٨٦، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٧٤. وهذا يعني أن المتوسط الحسابي للتوازن التنظيمي مرتفع، مما يدل علي توافر مستوي مرتفع من التوازن التنظيمي في شركات السياحة. وفيما يتعلق بأبعاد التوازن التنظيمي؛ فقد جاء بُعد الإنتاج في المرتبة الأولى (المتوسط الحسابي = ٤.٢٥ & الانحراف المعياري = ٠.٤٧)، يليه بُعد العلاقة مع الزملاء (المتوسط الحسابي = ٤.٢٣ & الانحراف المعياري = ٠.٥٠)، ثم بُعد العلاقة مع الرؤساء (المتوسط الحسابي = ٤.١٧ & الانحراف المعياري = ٠.٥٩)، ثم يأتي بعد ذلك بُعد تنوع المهام (المتوسط الحسابي = ٤.٠٠ & الانحراف المعياري = ٠.٨١)، يليه بُعد الترتيبات (المتوسط الحسابي = ٣.٧٣ & الانحراف المعياري = ٠.٧٨)، ثم بُعد التعويضات (المتوسط الحسابي = ٣.٥٦ & الانحراف المعياري = ٠.٨٣)، يليه بُعد فرص التطوير (المتوسط الحسابي = ٣.٥٥ & الانحراف المعياري = ٠.٩٩)، ويأتي أخيراً بُعد الراتب المباشر (المتوسط الحسابي = ٣.٤٠ & الانحراف المعياري = ١.٠٠).

- بلغ المتوسط الحسابي للانسحاب الوظيفي للعاملين في شركات السياحة ١.٧٨، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٦٩، وهذا يعني أن المتوسط الحسابي للانسحاب الوظيفي منخفض جداً، مما يدل علي عدم اتجاه العاملين في تلك الشركات للانسحاب من العمل. وفيما يتعلق بأبعاد الانسحاب الوظيفي؛ تبين النتائج أن بعد الانسحاب النفسي كان الأعلى (المتوسط الحسابي = ١.٨٥ & الانحراف المعياري = ٠.٦٤)، ثم الانسحاب الجسدي (المتوسط الحسابي = ١.٧١ & الانحراف المعياري = ٠.٨٤).

تحليل الانحدار المتعدد

لتحديد درجة تأثير أبعاد التوازن التنظيمي مجتمعة علي الانسحاب الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة؛ تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد. توضح الجداول التالية نتائج تحليل الانحدار المتعدد. تُبرز النتائج بجدول رقم (٣) وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوازن التنظيمي والانسحاب الوظيفي للعاملين في شركات السياحة، حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠ عند معدل خطأ ٥% ودرجة ثقة ٩٥% ($p \text{ value} < 0.05$). وقد بلغت قيمة معامل الارتباط -٠.٦٥٩، وهو ارتباط عكسي متوسط، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوي التوازن التنظيمي في شركات السياحة، كلما قل مستوي الانسحاب الوظيفي لدي العاملين بتلك الشركات. وبلغ معامل التحديد المعدل ٠,٤٦٩، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد التوازن التنظيمي) تقدر ما مقداره ٤٦.٩% من التغير الحاصل في مستوي الانسحاب الوظيفي.

جدول (٣) نموذج العلاقة التآثرية بين التوازن التنظيمي والانسحاب الوظيفي

معامل الارتباط	مربع الارتباط	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
-٠.٦٥٩	٠.٤٧٣	٠.٤٦٩	٠.٤٦٩٨٥

ويتضح من جدول رقم (٤) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية للتوازن التنظيمي في الانسحاب الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف ٩٣.٢٢٨ بمستوي معنوية ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٠٥، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

جدول (٤) نتائج تحليل التباين الأحادي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوي المعنوية
الانحدار	٥٢.٩٤٧	٨	٨.١٣٦	٩٣.٢٢٨	٠.٠٠٠
البواقي	١٦.٣٤٨	٤٩٣	٠.١١٤		
الإجمالي	٦٩.٢٩٥	٥٠١			

كما يوضح جدول رقم (٥) أن أبعاد التوازن التنظيمي تؤثر تأثيراً معنوياً وعكسياً في الانسحاب الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة، حيث يشرح نموذج الانحدار ٤٦.٩% من الاختلافات في مستوي الانسحاب الوظيفي.

جدول (٥) معاملات انحدار التوازن التنظيمي علي الانسحاب الوظيفي في شركات السياحة

Sig.	t المحسوبة	معامل الانحدار المعياري Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الانحدار B	
٠.٠٣١	١٥.٥٩٢-		٠.١١٢	٠.٥٧٤	ثابت الانحدار
٠.٠١٨	٨.٣٤١-	٠.١٣٤	٠.٠٧٤	٠.٤٩٦-	الراتب المباشر
٠.٠٠٤	١٠.٥٢٥-	٠.٣٤٠	٠.٠٦٧	٠.٧٤٢-	التعويضات
٠.٠٠٠	٩.٦٦٥-	٠.٢٩١	٠.٠٥٨	٠.٥٣٦-	الترقيات
٠.٠٢٣	٤.٢١٠-	٠.١١٤	٠.٠٩١	٠.٣٩٣-	فرص التطوير
٠.٠٠٠	١١.٥٣٢-	٠.٤٣٢	٠.٠٨٠	٠.٨٨٠-	الإنجاز
٠.٠٠٠	٩.٥٨٧-	٠.٢٨٤	٠.٠٧١	٠.٦٥٢-	تنوع المهام
٠.٠٤٠	٤.٠٥٦-	٠.١٣٧	٠.٠٧٢	٠.٣١١-	العلاقة مع الزملاء
	٧.٨٨١-	٠.٢٦٧	٠.٠٧٠	٠.٦٠٥-	العلاقة مع الرؤساء

تحليل الانحدار البسيط

جدول (٦) معاملات انحدار أبعاد التوازن التنظيمي علي الانسحاب الوظيفي وبعديه

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	Beta	R ²	F	Sig.	الدلالة
الراتب المباشر	الانسحاب الوظيفي	٠.٥٦٨-	%٢٨.١١	٥٦.٥٨٩	٠.٠٠٠	معنوي
	الانسحاب النفسي	٠.٣٢٨-	%١٧.٣٦	٢٦.٥٨١	٠.٠٠٠	معنوي
	الانسحاب الجسدي	٠.٤٥١-	%٢٤.٢٦	٣٢.٣٣٦	٠.٠٠٠	معنوي
التعويضات	الانسحاب الوظيفي	٠.٤٩٢-	%٢٥.٣٢	٣٤.٠١٨	٠.٠٠٠	معنوي
	الانسحاب النفسي	٠.٤٢٨-	%٢٣.٦٣	٣٠.٩٢١	٠.٠٠٠	معنوي
	الانسحاب الجسدي	٠.٤٠١-	%٢٢.٠٧	٣١.٠٢٠	٠.٠٠٠	معنوي
الترقيات	الانسحاب الوظيفي	٠.٦٣٨-	%٣٦.١٠	٦٩.٢٢١	٠.٠٠٠	معنوي
	الانسحاب النفسي	٠.٤٥٢-	%٢٤.٣٩	٣٣.٢٠١	٠.٠٠٠	معنوي
	الانسحاب الجسدي	٠.٥٧٧-	%٣٠.٠٢	٥٩.٢٢٣	٠.٠٠٠	معنوي
فرص التطوير	الانسحاب الوظيفي	٠.٦٠١-	%٣٥.١٤	٦٣.٥٢١	٠.٠٠٠	معنوي
	الانسحاب النفسي	٠.٣٤١-	%١٨.٧٢	٢٧.٨٨١	٠.٠٠٠	معنوي

معنوي	٠.٠٠٠٠	٦٢.١٠٨	%٣٢.٢١	**٠.٥٩١-	الانسحاب الجسدي	الإنجاز
معنوي	٠.٠٠٠٠	٣٢.١٠١	%٢٤.٠٥	**٠.٤٤٧-	الانسحاب الوظيفي	
معنوي	٠.٠٠٠٠	٢٠.٣٩١	%١٣.٩١	**٠.٢٩٧-	الانسحاب النفسي	
معنوي	٠.٠٠٠٠	١٧.٣٣٥	%١٢.٢٩	**٠.٢٣١-	الانسحاب الجسدي	تنوع المهام
معنوي	٠.٠٠٠٠	٢٧.١٤٢	%١٧.٨٨	**٠.٣٢٩-	الانسحاب الوظيفي	
معنوي	٠.٠٠٠٠	١١.٢٥٦	%٩.٣٥	**٠.١٨١-	الانسحاب النفسي	
معنوي	٠.٠٠٠٠	١٤.٢٥٠	%١١.٠٣	**٠.٢٠١-	الانسحاب الجسدي	العلاقة مع الزملاء
معنوي	٠.٠٠٠٠	٤٨.٣١٢	%٢٦.٠٩	**٠.٥٠٠-	الانسحاب الوظيفي	
معنوي	٠.٠٠٠٠	٣٠.١٣٠	%١٩.١٥	**٠.٣٨١-	الانسحاب النفسي	
معنوي	٠.٠٠٠٠	٢٨.١٢٢	%١٨.٠١	**٠.٣٤٥-	الانسحاب الجسدي	العلاقة مع الرؤساء
معنوي	٠.٠٠٠٠	٦٦.٨٥١	%٣٥.٩٨	**٠.٦٢٢-	الانسحاب الوظيفي	
معنوي	٠.٠٠٠٠	٣٣.٦٦٦	%٢٤.٩٧	**٠.٤٨٧-	الانسحاب النفسي	
معنوي	٠.٠٠٠٠	٣١.٤٧٤	%٢٣.١٨	**٠.٤٢٢-	الانسحاب الجسدي	

يوضح جدول رقم (٦) النتائج التالية:

- يؤثر الراتب المباشر معنوياً وسلبياً علي الانسحاب الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة ٥٦.٥٨٩ عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، وهي أكبر من قيمة "ف" الجدولية، مما يؤكد التأثير المعنوي للراتب المباشر علي الانسحاب الوظيفي. وبلغت قيمة R^2 ٢٨.١١%، وهذا يعني أن الراتب المباشر يفسر ٢٨.١١% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب الوظيفي، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ ٧١.٨٩% فتعود إلي متغيرات أخرى. كما بينت النتائج أن هناك تأثير معنوي وسلبى للراتب المباشر علي بُعدي الانسحاب الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" لتأثير الراتب المباشر علي الانسحاب النفسي ٢٦.٥٨١ وبلغت قيمتها لتأثير الراتب المباشر علي الانسحاب الجسدي ٣٢.٣٣٦، وهاتين القيمتين أكبر من قيمة "ف" الجدولية لكليهما، مما يؤكد التأثير المعنوي للراتب المباشر علي كلا البعدين. وبلغت قيمة R^2 لتأثير الراتب المباشر علي الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي ١٧.٣٦% و ٢٤.٢٦% علي الترتيب، وهذا يعني أن الراتب المباشر يفسر ما نسبته ١٧.٣٦% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب النفسي، أما النسبة المتبقية والبالغة ٨٢.٦٤% فتعود لمتغيرات أخرى، كما أن الراتب المباشر يفسر ما نسبته ٢٤.٢٦% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب الجسدي، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ ٧٥.٧٤% فتعود لمتغيرات أخرى. وتوضح النتائج أيضاً أن تأثير الراتب المباشر كان أعلى علي الانسحاب الوظيفي ($Beta = -٠.٥٦٨$)، ثم تأثير الراتب المباشر علي الانسحاب الجسدي ($Beta = -٠.٤٥١$)، وأخيراً تأثير الراتب المباشر علي الانسحاب النفسي ($Beta = -٠.٣٢٨$).

- تؤثر التعويضات معنوياً وسلبياً علي الانسحاب الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة ٣٤.٠١٨ عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، وهي أكبر من قيمة "ف" الجدولية، مما يؤكد التأثير المعنوي للتعويضات علي الانسحاب الوظيفي. وبلغت قيمة R^2 ٢٥.٣٢%، وهذا يعني أن التعويضات تفسر ٢٥.٣٢% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب الوظيفي، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ ٧٤.٦٨% فتعود إلي متغيرات أخرى. كما بينت النتائج أن هناك تأثير معنوي وسلبى للتعويضات علي بُعدي الانسحاب الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" لتأثير التعويضات علي الانسحاب النفسي ٣٠.٩٢١ وبلغت قيمتها لتأثير التعويضات علي الانسحاب الجسدي ٣١.٠٢٠، وهاتين القيمتين أكبر من قيمة "ف" الجدولية لكليهما،

مما يؤكد التأثير المعنوي للتعويضات علي كلا البعدين. وبلغت قيمة R^2 لتأثير التعويضات علي الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي ٢٣.٦٣% و ٢٢.٠٧% علي الترتيب، وهذا يعني أن التعويضات تفسر ما نسبته ٢٣.٦٣% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب النفسي، أما النسبة المتبقية والبالغة ٧٦.٣٧% فتعود لمتغيرات أخرى، كما أن التعويضات تفسر ما نسبته ٢٢.٠٧% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب الجسدي، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ ٧٧.٩٣% فتعود لمتغيرات أخرى. وتوضح النتائج أيضاً أن تأثير التعويضات كان أعلى علي الانسحاب الوظيفي ($Beta = -0.492$)، ثم تأثير التعويضات علي الانسحاب النفسي ($Beta = -0.428$)، وأخيراً تأثير التعويضات علي الانسحاب الجسدي ($Beta = -0.401$).

- تؤثر الترقيات معنوياً وسلبياً علي الانسحاب الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة ٦٩.٢٢١ عند مستوى معنوية ٠.٠١، وهي أكبر من قيمة "ف" الجدولية، مما يؤكد التأثير المعنوي للترقيات علي الانسحاب الوظيفي. وبلغت قيمة R^2 ٣٦.١٠%، وهذا يعني أن الترقيات تفسر ٣٦.١٠% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب الوظيفي، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ ٦٣.٩٠% فتعود إلي متغيرات أخرى. كما بينت النتائج أن هناك تأثير معنوي وسلبى للترقيات علي بُعدي الانسحاب الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" لتأثير الترقيات علي الانسحاب النفسي ٣٣.٢٠١ وبلغت قيمتها لتأثير الترقيات علي الانسحاب الجسدي ٥٩.٢٢٣، وهاتين القيمتين أكبر من قيمة "ف" الجدولية لكليهما، مما يؤكد التأثير المعنوي للترقيات علي كلا البعدين. وبلغت قيمة R^2 لتأثير الترقيات علي الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي ٢٤.٣٩% و ٣٠.٠٢% علي الترتيب، وهذا يعني أن الترقيات تفسر ما نسبته ٢٤.٣٩% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب النفسي، أما النسبة المتبقية والبالغة ٧٥.٦١% فتعود لمتغيرات أخرى، كما أن الترقيات تفسر ما نسبته ٣٠.٠٢% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب الجسدي، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ ٦٩.٩٨% فتعود لمتغيرات أخرى. وتوضح النتائج أيضاً أن تأثير الترقيات كان أعلى علي الانسحاب الوظيفي ($Beta = -0.638$)، ثم تأثير الترقيات علي الانسحاب الجسدي ($Beta = -0.577$)، وأخيراً تأثير الترقيات علي الانسحاب النفسي ($Beta = -0.452$).

- تؤثر فرص التطوير معنوياً وسلبياً علي الانسحاب الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة ٦٣.٥٢١ عند مستوى معنوية ٠.٠١، وهي أكبر من قيمة "ف" الجدولية، مما يؤكد التأثير المعنوي لفرص التطوير علي الانسحاب الوظيفي. وبلغت قيمة R^2 ٣٥.١٤%، وهذا يعني أن فرص التطوير تفسر ٣٥.١٤% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب الوظيفي، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ ٦٤.٨٦% فتعود إلي متغيرات أخرى. كما بينت النتائج أن هناك تأثير معنوي وسلبى لفرص التطوير علي بُعدي الانسحاب الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" لتأثير فرص التطوير علي الانسحاب النفسي ٢٧.٨٨١ وبلغت قيمتها لتأثير فرص التطوير علي الانسحاب الجسدي ٦٢.١٠٨، وهاتين القيمتين أكبر من قيمة "ف" الجدولية لكليهما، مما يؤكد التأثير المعنوي لفرص التطوير علي كلا البعدين. وبلغت قيمة R^2 لتأثير فرص التطوير علي الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي ١٨.٧٢% و ٣٢.٢١% علي الترتيب، وهذا يعني أن فرص التطوير تفسر ما نسبته ١٨.٧٢% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب النفسي، أما النسبة المتبقية والبالغة ٨١.٢٨% فتعود لمتغيرات أخرى، كما أن فرص التطوير تفسر ما نسبته ٣٢.٢١% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب الجسدي، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ ٦٧.٧٩% فتعود لمتغيرات أخرى. وتوضح النتائج أيضاً أن تأثير فرص التطوير كان أعلى علي الانسحاب الوظيفي ($Beta = -0.601$)، ثم تأثير فرص التطوير علي الانسحاب الجسدي ($Beta = -0.591$)، وأخيراً تأثير فرص التطوير علي الانسحاب النفسي ($Beta = -0.341$).

- يؤثر الإنجاز معنوياً وسلبياً علي الانسحاب الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة ٣٢.١٠١ عند مستوي معنوية ٠.٠٠١، وهي أكبر من قيمة "ف" الجدولية، مما يؤكد التأثير المعنوي للإنجاز علي الانسحاب الوظيفي. وبلغت قيمة R^2 ٢٤.٠٥%، وهذا يعني أن الإنجاز يفسر ٢٤.٠٥% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب الوظيفي، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ ٧٥.٩٥% فتعود إلي متغيرات أخرى. كما بينت النتائج أن هناك تأثير معنوي وسليبي للإنجاز علي بُعدي الانسحاب الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" لتأثير الإنجاز علي الانسحاب النفسي ٢٠.٣٩١ وبلغت قيمتها لتأثير الإنجاز علي الانسحاب الجسدي ١٧.٣٣٥، وهاتين القيمتين أكبر من قيمة "ف" الجدولية لكليهما، مما يؤكد التأثير المعنوي للإنجاز علي كلا البعدين. وبلغت قيمة R^2 لتأثير الإنجاز علي الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي ١٣.٩١% و ١٢.٢٩% علي الترتيب، وهذا يعني أن الإنجاز يفسر ما نسبته ١٣.٩١% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب النفسي، أما النسبة المتبقية والبالغة ٨٦.٠٩% فتعود لمتغيرات أخرى، كما أن الإنجاز يفسر ما نسبته ١٢.٢٩% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب الجسدي، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ ٨٧.٧١% فتعود لمتغيرات أخرى. وتوضح النتائج أيضاً أن تأثير الإنجاز كان أعلي علي الانسحاب الوظيفي ($\text{Beta} = -0.0447$)، ثم تأثير الإنجاز علي الانسحاب النفسي ($\text{Beta} = -0.0297$)، وأخيراً تأثير الإنجاز علي الانسحاب الجسدي ($\text{Beta} = -0.0231$).
- يؤثر تنوع المهام معنوياً وسلبياً علي الانسحاب الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة ٢٧.١٤٢ عند مستوي معنوية ٠.٠٠١، وهي أكبر من قيمة "ف" الجدولية، مما يؤكد التأثير المعنوي لتنوع المهام علي الانسحاب الوظيفي. وبلغت قيمة R^2 ١٧.٨٨%، وهذا يعني أن تنوع المهام يفسر ١٧.٨٨% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب الوظيفي، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ ٨٢.١٢% فتعود إلي متغيرات أخرى. كما بينت النتائج أن هناك تأثير معنوي وسليبي لتنوع المهام علي بُعدي الانسحاب الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" لتأثير تنوع المهام علي الانسحاب النفسي ١١.٢٥٦ وبلغت قيمتها لتأثير تنوع المهام علي الانسحاب الجسدي ١٤.٢٥٠، وهاتين القيمتين أكبر من قيمة "ف" الجدولية لكليهما، مما يؤكد التأثير المعنوي لتنوع المهام علي كلا البعدين. وبلغت قيمة R^2 لتأثير تنوع المهام علي الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي ٩.٣٥% و ١١.٠٣% علي الترتيب، وهذا يعني أن تنوع المهام يفسر ما نسبته ٩.٣٥% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب النفسي، أما النسبة المتبقية والبالغة ٩٠.٦٥% فتعود لمتغيرات أخرى، كما أن تنوع المهام يفسر ما نسبته ١١.٠٣% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب الجسدي، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ ٨٨.٩٧% فتعود لمتغيرات أخرى. وتوضح النتائج أيضاً أن تأثير تنوع المهام كان أعلي علي الانسحاب الوظيفي ($\text{Beta} = -0.0329$)، ثم تأثير تنوع المهام علي الانسحاب الجسدي ($\text{Beta} = -0.0201$)، وأخيراً تأثير تنوع المهام علي الانسحاب النفسي ($\text{Beta} = -0.0181$).
- تؤثر العلاقة مع الزملاء معنوياً وسلبياً علي الانسحاب الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة ٤٨.٣١٢ عند مستوي معنوية ٠.٠٠١، وهي أكبر من قيمة "ف" الجدولية، مما يؤكد التأثير المعنوي للعلاقة مع الزملاء علي الانسحاب الوظيفي. وبلغت قيمة R^2 ٢٦.٠٩%، وهذا يعني أن العلاقة مع الزملاء تفسر ٢٦.٠٩% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب الوظيفي، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ ٧٣.٩١% فتعود إلي متغيرات أخرى. كما بينت النتائج أن هناك تأثير معنوي وسليبي للعلاقة مع الزملاء علي بُعدي الانسحاب الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" لتأثير العلاقة مع الزملاء علي الانسحاب النفسي ٣٠.١٣٠ وبلغت قيمتها لتأثير العلاقة مع الزملاء علي الانسحاب الجسدي ٢٨.١٢٢، وهاتين القيمتين أكبر من قيمة "ف" الجدولية لكليهما، مما يؤكد التأثير المعنوي للعلاقة مع الزملاء علي كلا البعدين. وبلغت قيمة R^2 لتأثير العلاقة مع الزملاء علي الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي ١٩.١٥% و ١٨.٠١% علي الترتيب، وهذا يعني

أن العلاقة مع الزملاء تقسر ما نسبته ١٩.١٥% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب النفسي، أما النسبة المتبقية والبالغة ٨٠.٨٥% فتعود لمتغيرات أخرى، كما أن العلاقة مع الزملاء تقسر ما نسبته ١٨.٠١% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب الجسدي، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ ٨١.٩٩% فتعود لمتغيرات أخرى. وتوضح النتائج أيضاً أن تأثير العلاقة مع الزملاء كان أعلى علي الانسحاب الوظيفي ($\text{Beta} = -0.500$)، ثم تأثير العلاقة مع الزملاء علي الانسحاب النفسي ($\text{Beta} = -0.381$)، وأخيراً تأثير العلاقة مع الزملاء علي الانسحاب الجسدي ($\text{Beta} = -0.345$).

- تؤثر العلاقة مع الرؤساء معنوياً وسلبياً علي الانسحاب الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة ٦٦.٨٥١ عند مستوى معنوية ٠.٠١، وهي أكبر من قيمة "ف" الجدولية، مما يؤكد التأثير المعنوي للعلاقة مع الرؤساء علي الانسحاب الوظيفي. وبلغت قيمة R^2 ٣٥.٩٨%، وهذا يعني أن العلاقة مع الرؤساء تقسر ٣٥.٩٨% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب الوظيفي، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ ٦٤.٠٢% فتعود إلي متغيرات أخرى. كما بينت النتائج أن هناك تأثير معنوي وسلبى للعلاقة مع الرؤساء علي بُعدي الانسحاب الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" لتأثير العلاقة مع الرؤساء علي الانسحاب النفسي ٣٣.٦٦٦ وبلغت قيمتها لتأثير العلاقة مع الرؤساء علي الانسحاب الجسدي ٣١.٤٧٤، وهاتين القيمتين أكبر من قيمة "ف" الجدولية لكليهما، مما يؤكد التأثير المعنوي للعلاقة مع الرؤساء علي كلا البعدين. وبلغت قيمة R^2 لتأثير العلاقة مع الرؤساء علي الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي ٢٤.٩٧% و ٢٣.١٨% علي الترتيب، وهذا يعني أن العلاقة مع الرؤساء تقسر ما نسبته ٢٤.٩٧% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب النفسي، أما النسبة المتبقية والبالغة ٧٥.٠٣% فتعود لمتغيرات أخرى، كما أن العلاقة مع الرؤساء تقسر ما نسبته ٢٣.١٨% من التغيرات المعاكسة التي تطرأ علي الانسحاب الجسدي، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ ٧٦.٨٢% فتعود لمتغيرات أخرى. وتوضح النتائج أيضاً أن تأثير العلاقة مع الرؤساء كان أعلى علي الانسحاب الوظيفي ($\text{Beta} = -0.622$)، ثم تأثير العلاقة مع الرؤساء علي الانسحاب النفسي ($\text{Beta} = -0.487$)، وأخيراً تأثير العلاقة مع الرؤساء علي الانسحاب الجسدي ($\text{Beta} = -0.422$).

النتائج والتوصيات

توصلت نتائج الدراسة إلي أن شركات السياحة المصرية فئة "أ" تتميز بمستوي مرتفع بشكل نسبي من التوازن التنظيمي، حيث كان هناك ارتفاع متفاوت في أبعاد التوازن التنظيمي في تلك الشركات، وجاء بُد الإنجاز في المرتبة الأولى، وجاء بُد الراتب المباشر في المرتبة الأخيرة. كما أبرزت نتائج الدراسة انخفاض سلوكيات الانسحاب الوظيفي ببعديها الانسحاب النفسي والجسدي للعاملين من شركات السياحة. علاوة علي ذلك؛ أكدت نتائج الدراسة علي وجود علاقة ارتباط معنوية وعكسية بين التوازن التنظيمي والانسحاب الوظيفي للعاملين في تلك الشركات، وكذلك وجود تأثير معنوي وعكسي للتوازن التنظيمي علي الحد من سلوكيات الانسحاب الوظيفي. كذلك وضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثير معنوي وسلبى لكافة أبعاد التوازن التنظيمي الثمانية علي الانسحاب الوظيفي وبعديه، وكان تأثير كل من الراتب المباشر والترقيات وفرص التطوير وتنوع المهام أعلى علي الانسحاب الجسدي من الانسحاب النفسي، بينما كان تأثير كل من التعويضات والإنجاز والعلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الرؤساء أعلى علي الانسحاب النفسي من الانسحاب الجسدي.

وفي ضوء ما سبق؛ يمكن تعزيز مستوي التوازن التنظيمي والحد من سلوكيات الانسحاب الوظيفي في شركات السياحة من خلال التوصيات التالية:

- الاهتمام بتعديل جداول الرواتب التي يحصل عليها العاملون بما يتوافق مع متطلبات المعيشة في ضوء الأوضاع الاقتصادية السائدة بإعطائهم نسبة من أرباح الشركة السنوية علي سبيل المثال، بما ينعكس علي شعورهم بأن شركاتهم تحقق لهم مستوي معيشي مناسب، وهو ما يحد من رغبتهم في ترك العمل.
- وضع سياسة للحوافز والمكافآت تعتمد علي أداء العاملين وما يقدمونه في إسهامات في سبيل تحقيق أهداف الشركات، مما يجعلهم يدركون أن شركاتهم تقدرهم وتقدر جهودهم بشكل عادل.
- اهتمام الشركات بتنظيم البرامج التدريبية المبتكرة بشكل مستمر والتي من شأنها دعم وتعزيز مهارات وقدرات العاملين باستمرار، وذلك لجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف الشركات، وزيادة فرصهم في الترقى في المناصب القيادية، مما ينعكس علي زيادة ارتباطهم بالعمل، والتخلي عن فكرة ترك الشركة التي يعملون بها.
- وضع نظام عادل للترقيات يرتكز علي الكفاءة والأداء المميز، ويضمن توافر فرص مساوية لجميع العاملين للترقي، مما ينعكس علي شعور العاملين بالعدالة في الترقيات، وزيادة جهودهم في العمل من أجل إثبات ذاتهم للحصول علي فرص للترقية.
- الحرص علي تجنب الصراعات والمشاكل في العمل التي من شأنها زيادة سلوكيات الانسحاب النفسي للعاملين، والاهتمام بحل كافة المشكلات في العمل أو بين العاملين سريعاً ومنع تكرارها في المستقبل لضمان توفير بيئة عمل داعمة للعاملين، وكذلك ضمان وجود علاقات إيجابية بين كافة العاملين، مما يزيد من ارتباطهم بالعمل.
- تبني ثقافة تنظيمية داعمة للقيم والسلوكيات الإيجابية، وتجنب السلوكيات السلبية التي من شأنها دفع العاملين للانسحاب النفسي والجسدي من العمل مثل سلوكيات التمر، والكذب، وضعف الالتزام التنظيمي.
- تحقيق السعادة الوظيفية من خلال اهتمام الإدارة العليا بالأوضاع الاجتماعية والأسرية للموظف ومشاركته في كافة أموره باعتباره فرداً من أفراد الشركة.
- إشراك العاملين في مجالس الإدارات والاجتماعات، ومساهمتهم في شراء أسهم الشركات حتي يصبح لهم اهتمام وولاء للعمل وللمكان.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو ليفة، سناء (٢٠٢١) دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الانغراز الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٥٨(١)، ١٣٣-١٨٤.
- أبو ليفة، سناء والطحان، عماد (٢٠٢١) العلاقة بين التوازن التنظيمي والسعادة التنظيمية: دراسة ميدانية مطبقة علي الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العربية للإدارة، ٤١(٢)، ٢١١-٢٢٤.
- إسكندر، يونس والكواز، عدي (٢٠٢٠) التوازن التنظيمي في أقسام الإشراف التربوي والاختصاصي في العراق، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، ١٦(٣)، ٧٧٦-٧٩٤.
- الجنابي، أميرة ومهدي، ميادة (٢٠١٨) تأثير تطوير القدرات الإستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي - دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٥(٤)، ٦٢٨-٦٥٦.

- الدليمي، انتصار والمدو، آلاء (٢٠١٢) أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٤(٤)، ٤٣-٦٥.
- العباسي، زيد (٢٠٢٠) المرح في مكان العمل ودوره في الحد من انسحاب العاملين: دراسة تطبيقية في مستشفى الكفل العام، مجلة مركز دراسات الكوفة، ٥٦، ٦١١-٦٣٦.
- بنوناس، صباح (٢٠١٦) أثر أنماط القيادة الإدارية علي الالتزام التنظيمي - دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- جودة، عبد المحسن؛ حماد، إنجي والشربيني، صفاء (٢٠١٦) الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين ضغوط الدور والأداء الوظيفي بالتطبيق علي المعلمين بالمدارس الحكومية بمدينة المنصورة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٣٦(٤)، ٦٥١-٦٧٩.
- دويدار، محمود والبصير، سليمان (٢٠١٤) أثر الاحتراق الوظيفي لمقدمي الخدمات المصرفية علي الانسحاب الوظيفي: دراسة تطبيقية علي المصارف التجارية في منطقة القصيم، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١، ٤١١-٤٧٧.
- ديب، كندة؛ أسير، لمي ومنجه باسكال (٢٠٢١) تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة العاملة في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٤٣(٤)، ١٦٥-١٨٣.
- رايح، بزعي (٢٠١٥) مساهمة دراسة بعض محددات الرضا الوظيفي لدي أساتذة التعليم العالي - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
- سويسبي، حمان ومحجر، ياسين (٢٠١٧) واقع الانسحاب النفسي من العمل كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدي الموظفين: دراسة ميدانية علي عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة، مجلة آفاق للعلوم، ٩، ٦٦-٧٤.
- طيار، ليندة (٢٠١٨) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانسحاب النفسي من العمل: دراسة ميدانية علي عينة من موظفين مؤسسة إسمنت الجزائر العاصمة، مجلة العلوم الإنسانية، ٤، ٢٥٧-٢٨٠.
- عبد الغفار، محمد (٢٠٢١) الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين التحدث السلبي عن زملاء العمل وسلوكيات الانسحاب النفسي: الرقابة الذاتية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية علي العاملين بالوحدات المحلية بمركز مدينة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٢(٢)، ٢٧٧-٣١٠.
- عطية، غادة (٢٠١٩) أثر الدعم التنظيمي المدرك علي سلوكيات الانسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤٩(١)، ٣٨٥-٤٥٠.
- غنيم، أحمد (٢٠١٧) أثر الإخلال بالعقد النفسي علي الانسحاب الوظيفي: بالتطبيق علي العاملين بالشركات الصناعية المساهمة الخاصة بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤١(٣)، ٤١٣-٤٤٢.
- مرسي، مرفت (٢٠١٤) أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٠(٢)، ١٦٥-١٩٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aggarwal, A., Chand, P., Jhamb, D., & Mittal, A. (2020). Leader-member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: the mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology, 11*, 1-17.
- Atmaja, N., & Netra, I. (2020). Effect of Work-Family Conflict, Job Stress and Job Satisfaction on Behavior Physical Withdrawal of Employees. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(8), 146-153.

- Chen, M., Krishna, S., & Yu, C. (2019). Work-life support: the key to managers' happiness. *Management Research Review*, 43(2), 166-184.
- Erdemli, Ö. (2015). Teachers' withdrawal behaviors and their relationship with work ethic. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(60), 201-220.
- Froese, A. (2017). Organizations in balance: revitalizing the concept of organizational equilibrium. *uwf Umwelt Wirtschafts Forum*, 25(1), 51-59.
- Ha, G., & Kim, B. (2019). A Study on the Mediating Effects of Ego-Resilience on the Association between the Career Growth Opportunities and Withdrawal in Employees. *International Journal of Social Welfare Promotion and Management*, 6(2), 47-54.
- Haar, J., Schmitz, A., Di Fabio, A., & Daellenbach, U. (2019). The role of relationships at work and happiness: A moderated moderated mediation study of New Zealand managers. *Sustainability*, 11(12), 3443.
- Hair Jr., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Laser, J. (2020). The best equilibrium in organizational flexibility-stability continuums. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 172-193.
- León, F., & Morales, O. (2018). Effects of people-oriented leadership and subordinate employability on call center withdrawal behaviors. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(1), 56-62.
- Ministry of Tourism and Antiquities (2021). *Tourism in Figures*. central department of information and decision support, general department of information and statistics, Egypt.
- Nauman, S., Zheng, C., & Naseer, S. (2020). Job insecurity and work-family conflict: A moderated mediation model of perceived organizational justice, emotional exhaustion and work withdrawal. *International journal of conflict management*, 31(5), 729-751.
- Park, Y., & Haun, V. (2018). The long arm of email incivility: Transmitted stress to the partner and partner work withdrawal. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1268-1282.
- Roca-Puig, V. (2020). The Symbiotic Bond of Income Equality and Organizational Equilibrium. *Sustainability*, 12(21), 9267.
- Schaubroeck, J., Lam, L., Lai, J., Lennard, A., Peng, A., & Chan, K. (2018). Changing experiences of work dirtiness, occupational disidentification, and employee withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1086.
- Shishkin, M. (2018). Evolution as a search for organizational equilibrium. *Biosystems*, 173, 174-180.
- Ugoani, J. (2015). Emotional intelligence and organizational culture equilibrium—a correlation analysis. *JA Social Sci Humanities*, 1, 1-36.
- Uotila, J. (2018). Punctuated equilibrium or ambidexterity: Dynamics of incremental and radical organizational change over time. *Industrial and Corporate Change*, 27(1), 131-148.
- Wang, X., & Wang, H. (2017). How to survive mistreatment by customers: Employees' work withdrawal and their coping resources. *International Journal of Conflict Management*, 28(4), 464-482.



**Journal of Association of Arab Universities
for Tourism and Hospitality (JAAUTH)**

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



The Impact of organizational Balance on Limiting Employee Withdrawal Behaviors Applied to Egyptian Tourism Companies

Asmaa Abdelaaty

Lecturer, Natural Survey Resources Department
Faculty of Tourism and Hotels,
Environmental Studies & Research Institute
University of Sadat City

Bassam Al-Romeedy

Associate Professor,
Faculty of Tourism and Hotels
Tourism Studies Department
University of Sadat City

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

organizational
equilibrium, job
withdrawal, travel
agents, Egypt.

Organizations that achieve organizational equilibrium are distinguished by their ability to survive and continue to work, due to their ability to retain employees, and push them to achieve organizational objectives in addition to their personal objectives. The study sought to verify the effect of organizational equilibrium in limiting the job withdrawal behaviors of employees in Egyptian travel agents category "A". Out of a total of 762 forms that were distributed electronically, it was based on analyzing 502 valid forms using the SPSS V.26 program. The results of the study concluded that there is a significant and negative impact of organizational equilibrium and all its dimensions on job withdrawal and its dimensions in Egyptian travel agents. The study concluded with a set of recommendations that enhance the level of organizational equilibrium in travel agents, and limit the job withdrawal behaviors of its employees.

(JAAUTH)
Vol. 23, No. 1,
December 2022),
PP.103 -118.