

جامعة الجزائر2
أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس

التسرب الوظيفي في المؤسسات العمومية:
دراسة الأسباب النفسية والتنظيمية لمغادرة الإطارات لمناصب عملهم
حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج - شمال -

اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

المشرف : أ. د. محمود بوسنه

إعداد الطالب: براجة محمد

السنة الجامعية : 2016/2015

إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى والدي ووالدتي و أسأل الله العلي
القدير أن يمنحهما الصحة و العافية و يمد بأعمارهما و يرزقهما جنة
الخلد إنه هو السميع العليم.

كما أهدي ثمرة بحثي المتواضع إلى زوجتي الغالية، و إلى فلذات
كبدي وثمرات المستقبل أبنائي.

أهدي لكم جميعاً هذا الجهد المتواضع.

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى أستاذي محمود بوسنة على

توجيهاته طيلة هذا البحث

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني من بعيد أو من قريب

في إنجاز هذا البحث وأخص

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى زملاء العمل بسوناطراك جزاهم الله عني

خير الجزاء...

ملخص الدراسة :

تعاني العديد من المنظمات في القطاع العام من ظاهرة تسببت في تكليفها الكثير مادياً ومعنوياً ألا وهي ظاهرة تسرب الإطارات " دوران العمالة "، بعد إنفاق المنظمات الشيء الكثير والمكلف على تدريبهم وتعليمهم وتمكنهم من أداء عملها بدرجة عالية من الكفاءة والخبرة. ويستهدف رحيل الإطارات مصالح الشركات، لأنه غالباً ما يخص عاملين ذوي تأهيل عالٍ يشغلون مناصب حساسة يذهبون للعمل لدى المنظمات المنافسة التي توفر لهم ظروف عمل أفضل وبيئة مناسبة لتنميتهم المهنية، التقنية و كذا الاجتماعية، وهذا يشكل ضرراً كبيراً على الشركة التي خسرتهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي بأبعاده (الاجور، فرص التقدم والتطوير المهني، أسلوب القيادة والإشراف، المكافأة/الاعتراف، محتوى العمل، طبيعة العمل، العلاقات مع زملاء العمل ، التواصل، امتيازات الخدمات الاجتماعية) والالتزام التنظيمي العاطفي نحو (المنظمة، المشرف والزملاء في العمل) بنية إطارات الشركة سوناطراك نشاط المنبع -قسم إنتاج شمال- في ترك مناصب عملهم، وهل تنسب التغييرات الملاحظة في نية إطارات في مغادرة مناصب عملهم ، للرضا الوظيفي أكثر مما تنسب للالتزام التنظيمي العاطفي.

ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام مقاييس لكل من الرضا الوظيفي (سباكتر1985) والالتزام التنظيمي العاطفي (بنتين ستنجلهبر وفاندامبرغ 2002) والنية في ترك العمل (موبلي 1979)، كما تم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع المقاييس تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد اتضح من نتائج الدراسة أن مفردات العينة (التي تتكون من 299 إطار من شركة سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج أي نسبة 27,36% من المجتمع الأصلي) تتمتع بدرجة عالية من النية في ترك مناصب عملها حيث قدر المتوسط الكلي للنية في ترك العمل ب(4.51) و تشير إلى ضعف المتوسط الكلي للرضا الوظيفي حيث بلغت قيمته (2.66) أما المتوسط الكلي للالتزام التنظيمي فقد بلغ (3.18) وهو يدل على مستوى متوسط من الإلتزام التنظيمي العاطفي.

كما أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي لدى إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج، بنيتهم في ترك العمل، وأن التغييرات الملاحظة في نية الاطارات في مغادرة مناصب عملهم تنسب أكثر للرضا عن الأجور ، منه عن الأبعاد الأخرى للرضا الوظيفي، كما أنها تنسب للالتزام التنظيمي العاطفي نحو المنظمة منه للالتزام العاطفي نحو المؤسسة أو نحو الزملاء في العمل.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي ، الإلتزام التنظيمي العاطفي ، النية في ترك العمل، التسرب الوظيفي " دوران العمالة ".

Résumé

La Mobilité des compétences vers des concurrents offrant de meilleures conditions de travail et un environnement propice et approprié à leur épanouissement professionnel technique et social, est l'un des problèmes cruciaux auxquels l'entreprise fait face. Ce phénomène qui n'a cessé de se répandre en Algérie, touche actuellement et spécialement les entreprises publiques, surtout durant les deux dernières décennies.

L'objectif général de cette étude, est d'identifier la relation entre la satisfaction de travail et ses neuf dimensions ; (la rémunération, les opportunités de promotion, la supervision, recompense /reconnaissance, les conditions de travail, la nature de l'emploi, les relations avec les collègues, la communication, les avantages sociaux), l'engagement affective envers (l'organisation, le superviseur et les collègues), et l'intention des cadres de la Sonatrach de quitter l'entreprise. Aussi, l'objectif de cette étude est de vérifier si l'intention des cadres de la Sonatrach de quitter l'entreprise est assimilée plus à la satisfaction de travail qu'à l'implication organisationnelle affective.

Pour ce faire, les variables de l'étude ont été évaluées à l'aide d'échelles de mesure développées par Spector (1985) pour la satisfaction au travail, par Bentin, Stinglhamber, & Vandenberghe (2002) pour l'implication organisationnelle affective, et enfin par Mobley (1979) pour ce qui est de l'intention de quitter l'entreprise. La manipulation des données et les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS.

Les résultats ont mis en perspective que l'échantillon (composé de 299 cadres qui représente 27,36% de la population d'enquête) a une forte intention de quitter avec une moyenne de (4.51), et une faible moyenne de de satisfaction de travail estimée à (2.66), et un niveau moyen d'implication affective estimé à (3.18).

Enfin, les résultats indiquent que si les relations des corrélations significatives ont été établies entre les variables d'études, n'empêche que la l'impact de la satisfaction de travail à travers la dimension «rémunération» a un impact significatif comparé l'implication affective notamment par rapport à l'implication affective des cadres envers l'organisation .

Mots clés : Satisfaction au travail ; Implication organisationnelle affective ; l'intention de quitter, déperdition des cadres (turnover).

المحتويات

أ	إهداء
ب	شكر و تقدير
ج	ملخص الدراسة
د	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
ذ	فهرس المحتويات
ض	قائمة الجداول
ظ	قائمة الأشكال
ظ	قائمة الملاحق
1	مقدمة

الجانب النظري

8	الفصلا الأول : الإطار النظري لإشكالية البحث
9	تمهيد
9	1-الدراسات السابقة
9	1-1- الدراسات التي تطرقت لبحث نية الإطارات في ترك العمل
13	2-1- الدراسات التي تطرقت لبحث الرضا الوظيفي
19	3-1- الدراسات التي تطرقت لبحث الالتزام التنظيمي العاطفي
24	4-1- تعقيب على الدراسات السابقة
24	2-الإشكالية
30	3-متغيرات الدراسة والنموذج المقترح
31	4-فرضيات البحث
32	5-أهمية وأهداف البحث
32	5-1- أهمية البحث
33	5-2- أهداف البحث
34	6-التعريف بمفاهيم البحث
34	6-1- الرضا الوظيفي

35-2-6 الالتزام التنظيمي العاطفي
36-3-6 النية في ترك العمل
37-4-6 التسرب الوظيفي "دوران العمالة"
37 خلاصة الفصل الأول
40 الفصل الثاني : نية ترك العمل
41 تمهيد
411- أنواع ترك العمل
422- تعريف نية ترك العمل
433- نظرية الفعل المعقول لتفسير نية ترك العمل
444- نية ترك العمل والتسرب الوظيفي "دوران العمل"
455- نماذج نظرات "نية ترك المنظمة"
451-5- نموذج مارش و سمون (1993) March & Simon
492-5- نموذج برايس (1977) Price
523-5- نموذج موبلي وآخرون (1977) Mobley & al
564-5- نموذج هوم وآخرون (1992) Hom & al
565-5- نموذج مكفرلان-شور وآخرون (1990) Mc Farlane-shore & al
586-5- الدراسات والتطورات الحديثة
606- المحددات التقليدية لنية ترك العمل
601-6- العوامل الاجتماعية والإقتصادية
622-6- العوامل الفردية
623-6- العوامل التنظيمية
637- نتائج نية ترك العمل
658- الفائدة من الاهتمام بنية الإطارات في ترك العمل
669- سبل خفض النية في ترك العمل والتسرب الوظيفي "دوران العمل"
661-9- تطوير نظام الموارد البشرية

682-9- مقابلة نهاية الخدمة
683-9- متابعة دوران العمالة
69 خلاصة الفصل الثاني
70 الفصل الثالث : الرضا الوظيفي
71 تمهيد
711- تعريف الرضا الوظيفي
762- أهمية الرضا الوظيفي
793- نماذج ونظريات الرضا الوظيفي
801-3- نظريات المحتوى
803-1-1- نظرية تدرج الحاجات اباراهام ماسلو Maslow
833-1-2- نظرية العاملين لفريدريك هرزبرج Herzberg
843-1-3- نظرية كلايتن ألدرفر Alderfer . Clayton
873-1-4- نظرية التقرير الذاتي ديسي وريان Deci & Ryan
893-2- نظريات النسق
893-1-2- نظرية التوقع فروم Vroom
913-2-2- نظرية العدالة لأدمز Adams
933-2-3- نظرية صياغة الهدف لوك Locke
954- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
954-1- الأجر
974-2- فرص التقدم والتطوير المهني
984-3- محتوى العمل
994-4- أسلوب القيادة والإشراف
1014-5- التواصل
1024-6- المكافأة والاعتراف
1044-7- طبيعة العمل

105 8-4- الخدمات الاجتماعية
106 9-4- العلاقات مع زملاء العمل
107 5- قياس الرضا الوظيفي
112 6- النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي
112 6-1- الأداء
115 6-2- الانسحاب من العمل
118 7- الرضا الوظيفي كمؤشر لنية ترك العمل
119 7-1- الرضا الكلي (العام)
119 7-2- الرضا النوعي (الجزئي)
121 خلاصة الفصل الثالث
123 الفصل الرابع: الالتزام التنظيمي العاطفي
124 تمهيد
126 1- تعريف الالتزام
127 1-1- الحالات النفسية المختلفة للالتزام
127 1-1-1- حالة التدفق
128 1-1-2- حالة الاغتراب الوظيفي
129 1-2- الالتزام الاتجاهي والالتزام السلوكي
130 1-2-1- الالتزام الاتجاهي
130 1-2-1- الالتزام السلوكي
130 1-3- وجهات الالتزام
131 1-3-1- الالتزام بالمنظمة
132 1-3-2- الالتزام بالمشرف
133 1-3-3- الالتزام بالجماعة
134 1-4- الالتزام الثنائي والمتعدد
135 2- الالتزام التنظيمي
137 2-1- تعريف الالتزام التنظيمي

1392-2- الالتزام التنظيمي وبعض المفاهيم القريبة منه
1413-2- مراحل تطور الالتزام التنظيمي
1411-3-2- مرحلة التجربة
1412-3-2- مرحلة العمل والانجاز
1413-3-2- مرحلة الثقة بالتنظيم
1424-2- أبعاد الالتزام التنظيمي
1421-4-2- نموذج كلمان Kelman (1958)
1421-1-4-2- الامتثال او التبادل
1422-1-4-2- التطابق او الانتماء
1423-1-4-2- الاستدخال
1422-4-2- نموذج كانتر Kanter (1968)
1431-2-4-2- الالتزام المستمر
1432-2-4-2- الالتزام التجانسى
1433-2-4-2- الالتزام بالرقابة
1433-4-2- نموذج اترزيونى Etzioni (1975)
1431-3-4-2- الالتزام المعنوي
1432-3-4-2- الالتزام القائم على حساب المزايا المتبادلة
1433-3-4-2- الالتزام الاغترابي
1434-4-2- النموذج الثلاثى الابعاد Allen & Meyer (1991)
1441-4-4-2- الالتزام العاطفي
1442-4-4-2- الالتزام المستمر
1453-4-4-2- الالتزام المعيارى
1453-دراسة البعد العاطفي للالتزام التنظيمي
1461-3- الاهتمام بمفهوم الالتزام العاطفي
1502-3- نتائج ومحددات الالتزام التنظيمي العاطفي
1524- الالتزام التنظيمي العاطفي كمؤشر لنية ترك العمل
1541-4- علاقة الالتزام التنظيمي العاطفي بنية ترك العمل
156خلاصة الفصل الرابع

الجانب الميداني

158	الفصل الخامس : الإطار المنهجي للبحث
159	تمهيد
159	1- منهج البحث وأدواته
160	1-1- منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة
161	1-2- الدراسة الاستطلاعية
162	1-3- مجتمع وعينة البحث
162	1-3-1- مجتمع البحث
163	1-3-2- عينة البحث
166	1-4- أدوات جمع البيانات
167	1-4-1- الملاحظة والمقابلة
169	1-4-2- المقياس
169	1-4-2-1- مقياس الرضا الوظيفي
169	1-4-2-2- مقياس الالتزام التنظيمي العاطفي
172	1-4-2-3- مقياس النية في ترك العمل
172	1-4-2-4- الخصائص السيكومترية للمقاييس
175	1-4-2-5- ترجمة المقياس
176	1-5- أدوات تحليل البيانات
177	2- التعريف بمكان البحث
177	2-1- ميدان البحث
178	2-2- مراحل تطور سوناطراك
179	2-3- مهام شركة سوناطراك
180	2-4- أهداف شركة سوناطراك
181	2-5- تنظيم شركة سوناطراك
184	2-6- استراتيجية سوناطراك اتجاه مواردها البشرية

187 قسم الانتاج 7-2
188 حدود البحث 8-2
189 خلاصة الفصل الخامس
190 الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
191 تمهيد
191 1- الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث
191 1-1- متغير الرضا الوظيفي
203 1-2- متغير الالتزام التنظيمي العاطفي
209 1-3- متغير نية ترك العمل
213 2- الأساليب الإحصائية المستخدمة
213 1-2- معاملات الارتباط بين الرضا الوظيفي وأبعاده ونية ترك العمل
215 2-2- معاملات الارتباط بين الرضا الوظيفي وأبعاده ونية ترك العمل
216 3- اختبار فرضيات البحث
216 1-3- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية
217 2-3- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيتين الفرعيتين الثالثة والرابعة
218 4- النتائج والتوصيات
218 1-4- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي
230 2-4- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالالتزام التنظيمي العاطفي
232 3-4- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بنية ترك العمل
234 4-4- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات البحث
242 4-5- مقترحات
243 خلاصة الفصل السادس
245 مواضيع مقترحة للدراسة
246 المراجع
267 قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
111	مقياس الرضا الوظيفي للجوانب المختلفة للعمل	01
138	تعريف الالتزام التنظيمي	02
165	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الجنس	03
165	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للتخصص	04
170	قيم فقرات مقياس الرضا الوظيفي حسب إتجاهها	05
170	الأوجه التسعة لمسح الرضا الوظيفي (JSS).	06
171	قيم فقرات مقياس الالتزام التنظيمي العاطفي حسب إتجاهها	07
172	الأوجه الثلاثة لمقياس بنتين ستنجلهبر وفاندامبرغ (2002)	08
174	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور مقياس "مسح الرضا الوظيفي"	09
174	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور مقياس الالتزام التنظيمي العاطفي	10
175	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات بعد النية في ترك العمل	11
186	تطور عدد العمال في سوناطراك من 2010 إلى 2014.	12
193	متوسط الحسابي، والانحراف المعياري ورتب أبعاد الرضا الوظيفي.	13
194	توزيع عبارات الرضا الوظيفي بأبعاده بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات	14
199	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي وفقاً للجنس	15
200	توزيع أبعاد الرضا الوظيفي بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الجنس	16
201	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي وفقاً للتخصص	17
202	توزيع أبعاد الرضا الوظيفي بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير التخصص	18
204	متوسطات أبعاد الالتزام التنظيمي العاطفي لدى أفراد عينة البحث	19
205	توزيع عبارات الالتزام التنظيمي العاطفي بأبعاده بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات لدى أفراد عينة البحث	20
206	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتوسطات الحسابية للالتزام التنظيمي العاطفي وفقاً للجنس	21

تابع قائمة الجداول

207	توزيع أبعاد الالتزام التنظيمي العاطفي بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى أفراد عينة البحث وفقا لمتغير الجنس	22
208	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتوسطات الحسابية للالتزام التنظيمي العاطفي وفقا للتخصص	23
208	توزيع أبعاد الالتزام التنظيمي العاطفي بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى أفراد عينة البحث وفقا لمتغير التخصص	24
210	المتوسط الحسابي لنية ترك العمل لدى أفراد عينة البحث	25
210	توزيع عبارات نية ترك العمل بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات لدى أفراد عينة البحث	26
211	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتوسطات الحسابية لنية ترك العمل وفقا للجنس	27
212	نية ترك العمل لدى أفراد عينة البحث بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير الجنس.	28
212	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتوسطات الحسابية لنية ترك العمل وفقا للتخصص	29
213	نية ترك العمل لدى أفراد عينة البحث بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير التخصص	30
214	العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي وأبعاده بنية ترك العمل لدى أفراد عينة البحث	31
215	العلاقة بين كل من الالتزام التنظيمي العاطفي وأبعاده بنية ترك العمل لدى أفراد عينة البحث.	32

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج المقترح للدراسة	31
02	العوامل التي تعمل على إثارة الرغبة في التغيير (مارش ويمون 1993)	46
03	العوامل التي تؤثر على إدراك السهولة في التغيير (مارش ويمون 1993)	48
04	النموذج النظري للنية في ترك العمل (برايس 1977)	50
05	نموذج الخروج الطوعي (موبلي وآخرون 1977)	53
06	النموذج النظري للنية في المغادرة (هوم وآخرون 1992)	56
07	نموذج النية في ترك العمل (مكفرلان-شور وآخرون 1990)	57
08	نموذج العوامل التي تؤثر على الخروج الطوعي للموظف (فندمبرغ 2008)	59
09	هرم تدرج الحاجات (لماسلو 1943)	81
10	عناصر نظرية التوقع التحفيزية (فروم 1964)	90

قائمة الملاحق

الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
م أ	مقياس نية ترك العمل	271
م ب	مقياس الرضا الوظيفي	273
م ج	مقياس الإلتزام التنظيمي العاطفي	281
م د	الهيكل التنظيمي شركة سوناطراك	284

مقدمة

مقدمة

لا تعتبر حركة اليد العاملة على المستوى الدولي ظاهرة جديدة بل هي ظاهرة طبيعية في حياة الشركات والدول ، إلا أنها أصبحت تمثل مشكلاً خطيراً مادامت تمس حالياً وبالخصوص يد عاملة نشيطة وحاسمة بالنسبة للاقتصاد الجزائري. إذ تعاني العديد من المنظمات في القطاع العام من ظاهرة تسببت في تكليفها الكثير مادياً ومعنوياً ألا وهي ظاهرة "تسرب الإطارات" بعد إنفاق المنظمات الشيء الكثير والمكلف على تدريبها وتعليمها وتمكنها من أداء عمالها بدرجة عالية من الكفاءة والخبرة ويندرج تحت مسمى الإطارات ؛ القيادات الوظيفية، المهندسين وكذلك الإداريين المتفوقين وذوي الاختصاصات النادرة وغيرهم ممن يندرج تحت مسمى الإطارات ، ولهذا تم اختيار هذه الظاهرة لدراستها ومحاولة إيجاد بعض الحلول التي ربما تساعد في التقليل منها قدر الإمكان.

قد يخضع تسرب الإطارات لعدة اعتبارات تتجاوز قضية المهارة والتأهيل والتطابق بين متطلبات منصب العمل من جهة، والقدرات الحقيقية للإطارات من جهة ثانية، ذلك أن ظاهرة التسرب تخضع لظروف خاصة تميز السياسة العامة ليس للمؤسسة خلال مراحل تطورها المختلفة العمومية فحسب ، بل لظروف اقتصادية وسياسية عامة تتجاوز المؤسسة ذاتها. إذ مع التغيرات التي طرأت من جراء تطبيق الإصلاحات الاقتصادية المعلن عنها من قبل السلطات العمومية الجزائرية - المجسدة في الانتقال الى اقتصاد السوق - لم يعد استعمال الموارد البشرية مهمة المؤسسة الاقتصادية العمومية فحسب، إذ أصبح القطاع الخاص و الشركات الأجنبية الموجودة في الجزائر وخارج الجزائر يتنافسون فيما بينهم للحصول على أفضل المهارات وتطويرها والحفاظ و الاحتفاظ بها. بينما يؤكد تشخيص الحالة التي توجد فيها حالياً المؤسسة العمومية الاقتصادية ، على أنها تتميز بنقص، حسب موساوي (2001) Moussaoui، في وضوح الرؤية على المدى الطويل، نظام تعويض شبه مفروض على الاطارات المسيرة، لا يخضع إطلاقاً لمبدأ حرية التفاوض حول عقد العمل طبقاً لمرسوم التنفيذي 290/90 المتعلق بالنظام الخاص

بمسيرى المؤسسات، و كذلك ظروف عمل غير لائقة، فبطبيعة الحال لا تساهم هذه العوامل على الحفاظ و تنمية الكفاءات و تجنيدها بل على العكس من ذلك فهي تتسبب في خسارة الموارد البشرية وهجرتها.

كما ان لنظام الأجور أثر كبير على قرار العاملين في البقاء أو الرحيل، ومنه على مستوى دوران العمالة في المؤسسة (لدوك 2010 Leduc). بحيث يعطي دوران العمالة في هذه الحالة نظرة على مدى صعوبة المؤسسة العمومية في تطبيقها لسياسة الموارد البشرية عندما، لا تسمح البيئة السياسية والاقتصادية للمؤسسة العمومية باتخاذ بكل عقلانية بعض القرارات المتعلقة برفع أجور عاملها وخاصة منهم "الإطارات" لتجنب فقدانهم لصالح الشركات المنافسة. فهذا اختيار ليس من البديهي اتخاذه، فهناك مشكلة يجب حلها؛ هل يجب الحصول على ولاء العاملين بأجور دوماً عالية، مما قد يؤدي إلى إحباط الأوكفاء، أو يجب ولاء الأوكفاء بإعطائهم أجور عالية مما قد يؤدي إلى إحباط عدد كبير من العاملين، ولكن كيف يمكن تبرير هذا المبدأ في مجتمع تسود فيه ثقافة الاعتماد على العوائد النفطية، بحيث إنه من الصعب تغييرها لأنه كلما تم رفع مستوى أجور فئة مهنية، و لو كانت لهذه الزيادة مبررة، فإنه يتسبب لا محال في شكاوي الفئات المهنية الأخرى.

كما يحدث دوران الإطارات بسبب الاستراتيجيات و السياسات التي تنتهجها بعض منظمات القطاع العام ، فأساليب تسيير الموارد البشرية التي تفضل الأقدمية على الخبرة، نوعية التسيير، تحسين مستوى كفاءة العاملين، ظروف العمل وغيرها، كلها عوامل تتسبب في دوران الإطارات. لكن مشكلة سوء التسيير ليست هي السبب الوحيد في ضياع المهارات، بل إن عقوبة العاملين المبالغ فيها عند ارتكابهم لأخطاء مهنية يمنع المسيرين الأوكفاء من اتخاذ المبادرات، إذ غالباً ما يود المسير أن يتخذ قراراً للاستثمار في مشاريع ولكن خوفاً من أنه يلام بعد مضي سنوات قليلة فإنه يمتنع عن ذلك، بل قد يقرر التوجه إلى منظمات أخرى توفر له الظروف الملائمة لاتخاذ القرارات.

يمثل المورد البشرى إذن أحد أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات ، خاصة بالنسبة للمؤسسة

العمومية الاقتصادية ، وبالرغم من أنها غير كافية لوحدها (أي الموارد البشرية) بحيث أنها تحتاج إلى

الموارد المالية والتقنية، إلا أن الفضل يرجع إلى الأفراد في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية . وقد بينت نتائج العديد من الدراسات الميدانية أن الأفراد، وخاصة منهم الإطارات، يكونون مستعدين للتطوير والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة والحرص على مصالحها إذا أحسوا بالالتزام و الانتماء وكان لديهم شعور عالٍ بالرضا الوظيفي . الأمر الذي يقتضى ضرورة الاستثمار الجيد فى هذا العنصر الهام ، وذلك بحسن اختياره وتدريبه وتطويره وتنميته حتى يؤدي واجباته بكفاءة وفعالية وإخلاص. غير أن هذا الاستثمار التنظيمى فى الاختيار والتدريب والتنمية والتطوير سوف يذهب هباء، إذا ما عزم الإطارات على ترك العمل، لذا فقد أصبح هدف الإبقاء على العاملين الأكفاء وذوى الأداء المتميز، يشكل تحدياً كبيراً للمديرين التنظيميين ورجال الأعمال على حد سواء، وذلك لتفادي الآثار السلبية المترتبة لتركهم لمناصب عملهم. أوفاج (2009) Ovadje.

لقد أصبحت المنظمات اليوم أكثر إدراكاً لأهمية تطوير رأسمالها البشري ، ولقد كانت أهم ركائزها فى ذلك هو خلق البيئة الإيجابية التى تدعم لدى كل عامل شعوره برضاه عن عمله فيما يؤديه ويكلف به والتزامه بالمنظمة التى يعمل بها ، وذلك أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي خاصة فى بعده العاطفي يعدان بمثابة الحافز الرئيس لسلوكيات العمل الإيجابية والمكمن الرئيسى للتميز التنافسي هذا بالإضافة إلى أنهما يؤثران إيجابياً على قرار بقائهم فى المنظمة التى يعملون بها، ويؤثران سلبياً على نواياهم نحو ترك العمل. كتسمبخ (2003) Katzenbach

لقد أصبح " دوران العمالة " يمثل ظاهرة لاقت قدراً كبيراً من الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين منذ عام 1950 ، وذلك للوقوف على أسبابها ومحاولة تجنبها وتقليل معدلاتها قدر الإمكان. ونظراً لما أشارت إليه دراسة ستيل وأوفال (1984) Steel & Ovalle من أن هناك ارتباط قوي ما بين نية ترك العمل والسلوك الفعلى لترك العمل ، فإنه من المفيد الأخذ بعين الاعتبار متغير " نية ترك العمل " عند دراسة دوران العمالة ، لذا فإن الدراسة الحالية تسعى وبشكل رئيسي نحو رصد العلاقة ما بين متغيرات

الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي في بعده العاطفي ونية ترك العمل وتحديد أثرها وذلك لعينة من الإطارات في شركة سوناطراك- نشاط المنبع-قسم الإنتاج.

ونظراً لإزدياد معدلات دوران الإطارات على مستوى المؤسسات العمومية الاقتصادية في الأونة الأخيرة، بحيث أظهرت نتائج دراسة قام بها في بداية سنة 2007 مكتب فرنسي مختص في الاستشارات التوظيفية لينكولن الشركاء (Lincoln Associés (2007)، عن إرتفاع معدل دوران العمالة لدى الإطارات الجزائرية، إذ ينوي 51% من الإطارات التي شملها الاستطلاع مغادرة المنظمة في غضون السنة الموالية، بحيث تعكس هذه الإحصائيات سوق عمل غير مستقر، خاصة و أن الدراسة أعطت الأولوية لفئة الإطارات المسيرة المكلفة برسم استراتيجية التنمية لدى المؤسسة.

تعاملت المنظمات على غرار شركة سوناطراك مع هذه الظاهرة على محمل الجد وبدأت في الاستثمار في عاملها من خلال التوجيه والتدريب والحفاظ عليهم وتنميتهم وتطويرهم تحت أية تكلفة، وذلك لما لترك العمل من آثار سلبية على مشروعات الأعمال، الأمر الذي قد يهدد بقاء المنظمات ونموها في الأجل الطويل، ويطلق مصطلح دوران العمالة على تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للعمل داخل المنظمة وإحلال آخرين جدد محلهم وهو يشير إلى ظاهرة التغير في عدد العاملين كنتيجة الالتحاق بالخدمة أو إنتهائها، ويقابله مصطلح الاستقرار المهني ويقصد به بقاء واستمرار الأفراد في نفس العمل لفترة طويلة. (لطفي 1995).

نظراً لطبيعة عمل الشركات الدولية في قطاع النفط و منها شركة سوناطراك، و اتسامها بالتفرد والخصوصية، و الذي يعود إلى المهام المنوطة بهذه الشركة التي تضطلع بدور حيوي نظراً للدور الهام التي تلعبه في بناء الاقتصاد الوطني، فإن نشاطاتها تعمل في بيئات في غاية التعقيد و التطور ، مما يستوجب استقطابها لأفضل العناصر من العاملين والحرص على توفير أعلى مستويات التدريب و التأهيل الذي يمكنهم من أداء مهامهم بالكفاءة المطلوبة، لذا فإن فقدان هذه العناصر و تسربها يعد خسارة باهظة التكاليف عسيرة الاستعواض، و يمثل ظاهرة خطيرة تؤثر بشكل مباشر على الاقتصاد الجزائري .

من هنا كان إهتمام الباحث بهذه الظاهرة من خلال دراسة نية الإطارات في مغادرة المنظمات العمومية الاقتصادية التي يعملون بها وهذا بتحليل الظروف، و العوامل البيئية ، بكافة أبعادها و خصائصها، ومدى تأثيرها على رضا الإطارات على وظائفهم وعلى درجة التزامهم العاطفي بالمنظمة التي يعملون بها، مما قد يؤدي بهم الى التفكير في الرحيل، ليساعد هذا التحليل في التكيف مع البيئة الداخلية، و يقلل من ظاهرة دوران الإطارات بسوناتراك-نشاط المنبع-.

يتمحور إذن الهدف الأساسي من هذا البحث، حول محاولة معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي بجوانبه الجزئية (درجة الرضا عن الأجر، عن فرص التقدم والتطوير المهني، أسلوب القيادة والإشراف، المكافأة/الاعتراف، محتوى العمل، طبيعة العمل، العلاقات مع زملاء العمل ، التواصل ، امتيازات الخدمات الاجتماعية)، والالتزام التنظيمي ببعده العاطفي (بالمنظمة، بالمشرف وبزملاء العمل) لدى إطارات شركة سوناتراك، -نشاط المنبع- و نيتهم في ترك عملهم.

ومن أجل تحقيق الهدف الذي يسعى إليه هذا البحث، فقد تم تقسيمه إلى سبعة فصول بالإضافة إلى المراجع و الملاحق، و تناول الفصل الأول كمدخل للدراسة مشكلة البحث و أهميته و أهدافه، و التساؤلات التي يجيب عنها والفرضيات التي تناولها، و أهم المصطلحات التي استخدمها الباحث في دراسته . تناول الباحث في هذا الفصل مفاهيم البحث متطرقاً إلى مفاهيم "نية ترك العمل"، " دوران العمالة"، "الرضا الوظيفي"، "الالتزام التنظيمي" و "الالتزام التنظيمي العاطفي" ، منوهاً إلى أهمية دراسة نية الاطارات في ترك عملهم و علاقتها برضاهم الوظيفي والتزامهم العاطفي بالمنظمة التي يعملون بها، وهذا من الناحية العلمية و العملية و محدداً أهداف بحثه. كما تناول في هذا الفصل الدراسات السابقة والتي قام بالتعقيب عليها.

واحتوى الفصل الثاني الخاص بنية ترك العمل على التعريف بهذا المفهوم والتمييز بينه وبين دوران العمالة كما تناول إلى جانب النظريات التي درسته، أهم محدداته والآثار المترتبة عنه .

أما الفصل الثالث فإنه يحتوي على تعريف مفهوم الرضا الوظيفي وإبراز أهمية دراسته. كما تناول

الباحث فيه أهم نماذج النظريات التي تطرقت إلى الرضا الوظيفي و أشار إلى العوامل المؤثرة عليه ونتائجه وكذلك طرق قياسه. أما الفصل الرابع الخاص بالالتزام التنظيمي العاطفي، فقد تناول فيه الباحث تعريف الالتزام التنظيمي ووجهاته بصفة عامة وركز على بعده العاطفي.

تناول الفصل الخامس منهجية البحث و إجراءاته، و قد استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، و أوضح مجتمع البحث المستهدف و المكون من إطارات شركة سوناطراك-نشاط المنبع- و البالغ عددهم (408)، و بعد تطبيق المقياس حصل الباحث على عدد 299 مفردة من الاطارات بسوناطراك-نشاط المنبع- أي بنسبة %27,36 من المجتمع المستهدف بالبحث. كما تم الاستعانة لتحقيق أهداف هذا البحث وزيادة مصداقية نتائجه بالمقاييس التالية :

- مقياس الرضا الوظيفي لسباكتور (1985) **job satisfaction survey Spector** المكون من 36 بند، تقيس 9 أبعاد هي : الاجر، فرص التقدم والتطوير المهني، أسلوب القيادة والإشراف، المكافأة/الاعتراف، محتوى العمل، طبيعة العمل، العلاقات مع زملاء العمل ، التواصل ، امتيازات الخدمات الاجتماعية.

-مقياس الالتزام التنظيمي العاطفي لبنتاين ستينغلنبر وفاندامبرغ (2002) **Stinglhamber & Bentein Vandenberghe** المكون من 10 بند، تقيس 3 أبعاد هي : المنظمة، المشرف المباشر وزملاء العمل.

- مقياس النية في ترك العمل موبلي (1979) **Mobley** المكون من 3 بند، يقيس بند واحد وهو النية في ترك العمل. (فورنييه وآخرون 2008 **Fournier & al**)

أما الفصل السادس فقد تناول الباحث فيه عرض و تحليل نتائج البحث متناولاً الإجابة على أسئلته، و مناقشة نتائجه، و كذا اقتراح أبرز توصياته.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار النظري لإشكالية البحث

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لإشكالية البحث، كمدخل رئيسي في البحث يتم من خلاله مراجعة الدراسات السابقة المتعلق بمشكلة البحث والتي تعد عنصراً مهماً في خلفية أي دراسة وإطارها النظري . وقد ارتأى الباحث عرض هذا الجزء في البداية لتوثيق الباحثين الآخرين فيما توصلوا إليه من نتائج ذات علاقة بالمشكلة المطروحة في هذا البحث، ولإبراز عدم توفر المعلومات ذات العلاقة المباشرة بموضوع هذه الدراسة بالرغم من ارتباطها بواقع المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، هذا بالإضافة إلى تبرير منطقية وعقلانية الفرضيات وارتباطها بالواقع وباهتمامات المجتمع الجزائري.

1- الدراسات السابقة :

بعد إطلاع الباحث على الدراسات السابقة المتوفرة لديه، العربية منها والأجنبية، والتي لها علاقة بموضوع البحث الحالي، وبعد عرضها تمت مناقشتها والتعقيب عليها مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين البحث الحالي وهذه الدراسات. وبسبب تعدد البحوث المتعلقة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي باستثناء الدراسات المتعلقة بنية الإطارات في ترك مناصب عملهم وخاصة منها العربية التي تعد نادرة ، فقد فضل الباحث، جمعها تحت عنوان واحد حتى تكون بمثابة مرجع يمكن العودة إليه بسهولة للاستدلال أو مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية، وتقسيما بشكل يوافق المحاور الكب

رى لهذا البحث، وقد كان التصنيف كما يلي:

-الدراسات التي تطرقت لبحث نية الإطارات في ترك العمل،

- الدراسات التي تطرقت لبحث الرضا الوظيفي،

- الدراسات التي تطرقت لبحث الالتزام التنظيمي العاطفي،

1-1- الدراسات التي تطرقت لنية الإطارات في ترك العمل :

أظهرت نتائج دراسة، قام بها في بداية سنة (2007) مكتب فرنسي مختص في الإستشارات

التوظيفية، لينكولن الشركاء، عن ارتفاع معدل دوران العمل لدى الإطارات الجزائرية. إذ ينوي 51% من

الإطارات التي شملها الاستطلاع مغادرة المنظمة في غضون السنة المالية، بحيث تعكس هذه الإحصائيات سوق عمل غير مستقر، خاصة وأن الدراسة أعطت الأولوية لفئة الإطارات المسيرة المكلفة برسم استراتيجية التنمية لدى المؤسسة. واقتصرت عينة الدراسة على 400 إطار من الإطارات الجزائرية الذين يعملون في شركات و مجتمعات دولية، و يتراوح أعمار هذه الإطارات ما بين 30 و 40 سنة وهم حائزين على الأقل على شهادة البكالوريا +4 سنوات من الدراسة في الجامعة. و ينشط أفراد هذه العينة في قطاع شهد منذ سنة 2000 تنمية مستمرة كبيرة حيث المنافسة شديدة خاصة مع اشتراك المستثمرين الأجانب في هذه المنافسة. و تتمثل هذه القطاعات في وسائل الإعلام وتكنولوجيا الاتصالات السلكية واللاسلكية ، والصناعات الغذائية والدوائية ، والخدمات. أظهرت هذه الدراسة (الأولى من نوعها) التي قاست دوران العمالة عند الإطارات الجزائرية أن 12% منهم فقط ينوون البقاء في نفس المنظمة و يشغلون نفس الوظيفة و 31% ينوون البقاء في نفس المنظمة و لكن في وظيفة مختلفة عن التي يشغلونها حالياً. وفي نهاية المطاف نجد سوى 6% من الإطارات التي شرعت في البقاء في نفس المنظمة و في نفس الوظيفة لمدة سنتين أو ثلاث سنوات.

فإذا كان، كما أشار له محققي لينكولن شركاه، عدم استقرار الإطارات سمة موجودة عادة في الدول النامية فإن أسباب عدم استقرار الإطارات الجزائرية متعددة. في الواقع تدل نتائج هذه الدراسة على أن الدافع الرئيسي لعدم استقرار الإطارات هو السعي وراء الرواتب : حيث ذكر الراتب عند 29% من الإطارات التي شملها الاستطلاع ، تليه فرص التقدم و التطوير المهني ب 27% و من ثم ديناميكية المنظمة ب 23% . و من جهة أخرى، يبدو من خلال أجوبة الإطارات التي شملتها الدراسة، عدم تناسق بين الطموحات الفردية لهؤلاء الإطارات و طموحات منظمة تنشط ضمن وسط اقتصادي لا يزال يمر بالمرحلة الانتقالية حيث أشار ثلثي الإطارات التي شملتهم الدراسة إلى الفجوة الموجودة بين المنصب الذي يشغلونه و مواصفات نفس المنصب المعلن عنها عند التوظيف. و تجدر الإشارة أن المختصين كانوا يؤكدون منذ زمن بعيد على ضرورة الموافقة التامة بين متطلبات المهن و خصائص الأفراد الذين

يشغلونها. صرح 43% من أفراد العينة أنهم غير راضيين على طريقة التسيير في المنظمة و46% لم يستفيدوا من برامج التكوين و 56% من الإطارات ليست لديهم أية معلومات عن إمكانيات التنمية والترقية فيما يخص المسار المهني. كما دلت النتائج حسب أجوبت 84% من أفراد العينة على عامل إيجابي ألا وهو الاستقلالية في أداء مهامهم. و استخلص محققو **لنكلن الشركاء** من خلال تحاليل النتائج على الاختلاف القائم بين نوعية العرض و شروط الشركات المتعددة الجنسيات، و السبب يعود إلى الإقلاع السريع و الحديث للاقتصاد الجزائري دون الأخذ بعين الإعتبار تكوين الإطارات.

أدركت الإطارات الجزائرية ندرة الكفاءات في سوق العمل خاصة في هذه المرحلة الانتقالية نحو اقتصاد السوق ومنه إنتهزت الفرصة للسعى من أجل الحصول على أعلى الأجور. و لو أن الحصول على أجور عالية، كما صرح به الباحثون، يرجع بالفائدة على هاته الإطارات على المدى القصير إلا أنها تتعكس سلباً على المدى الطويل على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحيث تشكل عائقاً لنموها. كما أنه من الصعب على المنظمة أن تضع سياسة حقيقية للموارد البشرية نظراً لارتفاع نسبة دوران العمالة . لذا يقترح خبراء **لنكلن الشركاء** للمنظمات بالإعتماد على تكوين و تدريب العاملين الشباب و كذا تحسين الإتصالات و التقارب بين المنظمات و المدارس و الجامعات للشروع في التكوين بالطلب.

هدفت دراسة **مغني (2011) Maghni** إلى تعريف " أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي خاصة في بعده العاطفي في النية في ترك العمل" لدى 40 تقني سام في الصيانة، يعملون بمؤسسة صناعية " كاب CAB " موجودة في طنجة بالمغرب، مختصة في إنتاج الأسلاك الكهربائية لصالح كبرى الشركات العالمية لصناعة السيارات. وقد سجلت هذه المؤسسة سنة 2011 معدل دوران عمالة قدر بـ 22% ، الأمر الذي حث الدكتور أحمد مغني للبحث في الأسباب. وتمثلت فرضيات البحث في وجود علاقة إرتباطية سلبية بين (1) العوامل الدافعة (وهي الخاصة بالعمل نفسه) والعوامل الوقائية (وهي الخاصة بالمحيط وبيئة العمل) للرضا الوظيفي والنية في ترك العمل و(2) بين الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري والاستمراري)، والنية في ترك العمل. وقد أكدت نتائج الدراسة عموماً فرضيات

البحث، بحيث أشارت إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الدافعة للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي على نية تقنيي الصيانة في ترك طوعاً مناصب عملهم. كما أكدت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي ببعديه الدافعي والوقائي يعتبر محددًا للالتزام التنظيمي العاطفي.

كما هدفت دراسة **إجבורو (2006) Ugboro** إلى بيان دور العلاقة بين إعادة التصميم الوظيفي وتمكين العاملين والنية لترك العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي العاطفي، وشملت الدراسة عينة تتكون من (438) من المديرين في المستويات الوسطى والإشرافية لعدد من نوع الشركات النقل في الولايات المتحدة. ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث هي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إعادة التصميم الوظيفي والتمكين والالتزام العاطفي. أما فيما يخص التوصيات فإنها تؤكد على زيادة درجة اهتمام الشركة بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى التمكين والتزام العاملين تجاه الشركة.

كما هدفت دراسة **هرباخ، غريرو، ومنيوناك (2005) Herrbach Guerrero Mignonac** الالتزام التنظيمي للإطارات الشابة : "مسألة دعم أو سمعة" إلى التعرف على العلاقة ما بين متغير الالتزام التنظيمي ومتغير نية الإطارات في ترك مناصب عملهم. وتشير فرضية البحث على أن الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لإطاراتها بالسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، وشعورهم بالفخر لانتمائهم لهذه المنظمة، يعمل على رفع من مستوى التزامهم التنظيمي. ويكون تعزيز الدعم التنظيمي والفخر التنظيمي المدرك من خلال ممارسات تسيير الموارد البشرية المتثلة في نوعية الاتصالات، عدالة الأجور ونوعية التسيير.

وللتأكد من فرضية البحث قام الباحثون بدراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (294) مفردة من الإطارات العاملين متحصليين على شهادات في علوم التسيير. وقد أكدت نتائج الدراسة عموماً فرضية البحث، بحيث أوضحت مدى تأثير نوعية ممارسات تسيير الموارد البشرية على الدعم التنظيمي المدرك وعلى الفخر التنظيمي المدرك اللذين يعتبران مفهومان متميزان عن بعضهما البعض، واللذان يفسران المعدلات العالية للالتزام التنظيمي العاطفي والالتزام التنظيمي الاستمراري التي يظهرها أفراد العينة نحو

المنظمات التي يعملون بها. مما يدل على أن الخصائص العامة التي تتميز بها المنظمة والتي تكون مصدر فخر للإطارات ، لا تقل أهمية عن خصائص بيئة العمل الداخلية التي تعكس مستوى الدعم التنظيمي لدى الإطارات.

وقد استهدفت دراسة **موانهنا وأخرون (2000) Moynihan & al** للتعرف على تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام المستمر) على نية المديرين التنفيذيين في ترك العمل، البحث عن وظيفة أخرى، مستوى الأداء وفعالية القيادة التي يمارسونها مع مرؤوسيهـم. والبيانات المستخدمة في هذه الدراسة واردة من عملية سبر الآراء لـ 10000 مدير تنفيذي كانت أسماؤهم ضمن قاعدة بيانات لمكتب **براي برندستون Ray & Berndtson** مختص في التوظيف. وتم الحصول على 1341 إجابة، أي بنسبة تمثل %13,41 من مجتمع الدراسة. وتمثلت فرضية البحث الرئيسية بوجود علاقة ارتباطية سلبية بين الرضا الوظيفي وأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة بمتغير "النية في ترك العمل" ومتغير "البحث عن وظيفة أخرى". وقد أكدت نتائج الدراسة عموماً فرضية البحث، وبالرغم من قوة العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي و "النية في ترك العمل" و "البحث عن وظيفة أخرى"، أظهر كلا من الالتزام العاطفي و الالتزام الاستمراري أثراً إضافياً على هذه العلاقة. هذا وقد قام الباحثون بصياغة فرضية أخرى تتمثل في أن هناك علاقة إيجابية تربط الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي "بالأداء" و"القيادة" وعلاقة سلبية تربط الالتزام الاستمراري "بالأداء" و"القيادة". وكما كان متوقعا، فإن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي مع الأداء، ولكن ليس مع القيادة. أما الالتزام الاستمراري فتربطه علاقة سلبية مع كل من الأداء والقيادة.

1-2- الدراسات التي تطرقت لبحث الرضا الوظيفي :

هدفت دراسة **جلبرت وهندا (2008) Guilbert & Henda** إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- هل هناك توافق بين السياسة المنتهجة من قبل المنظمة للاحتفاظ بإطاراتها وحاجات هؤلاء الإطارات ورغباتهم وتوقعاتهم، 2- هل تلعب مصلحة الخدمات الإجتماعية الدور المنوط بها كما ينبغي 3- هل

لإمكانية الإطار في التوفيق بين مختلف مجالات حياته أثر على الاحتفاظ به في المؤسسة التي يعملها بها. وللإجابة على هذه التساؤلات قام الباحثان بإجراء مقابلات نصف موجهة حول موضوع "الالتزام" وموضوع "الخدمات الاجتماعية" مع 20 إطار ينتمون إلى ثلاث شركات كبيرة تنشط في قطاع الطاقة Energie وقطاع المنتجات الفاخرة Luxe . وقد كشفت نتائج الدراسة على أن الإطارات يفضلون أولاً، محتوى والمناخ الاجتماعي للعمل؛ ثانياً، فرص الترقية المتوفرة؛ ثالثاً، الأجر. أما الخدمات الاجتماعية فإذا كانت تحسن التوازن بين مجالات حياة الإطارات، فإنها غير كافية للاحتفاظ بهم. وتبقى المهنة وما تحتويه من مهام ومسؤوليات من العناصر الأساسية بالنسبة للإطار الذي يطمح إلى التوفيق بين حياته المهنية وحياته الشخصية.

وقد هدفت دراسة هاتشر وبيتي (1999) Petty & Hatcher إلى معرفة مجالات الرضا وعدم الرضا الوظيفي للعاملين في الكلية التقنية وكليات المجتمع والكليات الجامعية في ولاية تنسي الأمريكية، وكشفت نتائجها عن عدم الرضا للعاملين عن الأجر، والظروف المناسبة للعمل، وسياسة العمل، وكان العاملون في الكلية التقنية أقل رضا من العاملين الآخرين، وكانت مجالات عدم الرضا لديهم بالإضافة إلى الراتب تتضمن المحاضرات وساعات العمل والعبء الدراسي.

هدف بحث شريف عمارة (2013) إلى معرفة مدى وجود اختلافات في الرضا الوظيفي تعود للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الدخل الشهري والخبرة المهنية لفئة الممرضين العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير بالميلية ولاية جيجل. البيانات تم جمعها عن طريق توزيع ثمانين (80) استبياناً على ممرضي المؤسسة محل الدراسة . تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات. أظهرت نتائج اختبارات (Independent-Sample t-test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، أما نتائج تحليل التباين الأحادي "ف" (One-Way Anova) أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى الممرضين مرتبطة بالمستوى الدراسي، ومستوى الدخل الشهري، وباستخدام

طريقة توكي (Tukey) وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير العمر وذلك لصالح الفئة (من 46-50 سنة). كما وجدت فروق بالنسبة لسنوات الخبرة وذلك لصالح الفئة (أكثر من 25 سنة).

كما هدفت دراسة **بسيير دهورت ونجوين (2010) Besseyre des horts & Nguyen** إلى اختبار العلاقة ما بين متغير الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، التعهد Engagment، التجذر Enracinement ومتغير نية الإطارات في ترك مناصب عملهم، على عينة قدرت 200 إطار. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ونية الإطارات في ترك مناصب عملهم. ومعدل ارتباط ضعيف بين الالتزام التنظيمي والتعهد بنية الإطارات في ترك مناصب عملهم مقارنة بمعدل ارتباط الرضا الوظيفي ونية الإطارات في ترك مناصب عملهم. وأخيرا انعدام علاقة ارتباطية بين التجذر ونية الإطارات في ترك مناصب عملهم.

كشفت دراسة **قاسم الصراف و رجاء أبو علام وآخرون (1994)** بأن الرضا الوظيفي لدى العاملين يبرز في مجالات الراحة في العمل وتحدياته والعلاقات بالزملاء وكفاية المصادر في العمل، ويقل مستوى الرضا الوظيفي لدور العاملين في مجال الترقية في العمل ولذا فهو من عوامل التقاعد المبكر وعدم الراحة في العمل. ويرى المتقاعدون وغير المتقاعدين أن المرتب الذي يحصلون عليه غير كاف ولا يناسب ما يبذلونه من جهد، كما لا يعتبر مجال العلاقات بالزملاء من العوامل المحددة للرضا الوظيفي وبالتالي ليس من عوامل التقاعد المبكر وفي المقابل فإن شعور الموظف بعدالة الترقية في مجال العمل من العوامل التي تساعده على الاستقرار في العمل وعدم التفكير في التقاعد المبكر.

أما مجموعة أخرى من الباحثين، فقد اهتمت بتحديد عوامل الرضا وعوامل عدم الرضا، ومن أمثلة هذه البحوث نذكر دراسة **هيرزبيرج (1957) Herzberg** الذي طور نموذج العاملين بعد قيامه بإجراء مقابلات مع مجموعة من العاملين لتحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي فلاحظ أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال عاملين:

أ- **المحفزات الداخلية** : وهي أمور توجد في الوظيفة نفسها وهي المسؤولية والانجاز.

ب- المحفزات الخارجية : وهذه المحفزات لا تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لكن وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا مثل الراتب, ظروف العمل, وسياسات الشركات بشكل عام.

ومن المأخوذ على هذه الدراسة، أنها لم تحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، بحيث يوضح هيرزبرغ أن الأشخاص عندما يبدؤون العمل على الغالب في الفترة بين 18-20 سنة فإنهم يقومون بعملهم بحماس، ولكن هذا الحماس يبدأ بالتضاؤل تدريجيا أيضا حيث يصل إلى أقل نقطة في نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من العمر. بعد هذه النقطة تبدأ المواقف تجاه العمل بالتحسن وترتفع نسبة الرضا عنه حتى يصل الفرد إلى سن الخمسين على الأقل، أما بعد ذلك فإن حالة الرضا أو عدمه فهي غير مؤكدة. ولكن النقطة الأكيدة والصحيحة هي أن الفئة من العمر بين سن 20 و30 هي الفئة الأقل رضا عن عملها. (غوسلان 2000 Gosselin)

ولقد دلت نتائج دراسة ليبسكي وستيفن (1989) Lipsky & Steven على أن هناك فروقا معنوية بين العاملين في المكاتب والعاملين في المصانع في القطاعين الحكومي والخاص في الولايات المتحدة. فقد كان العاملون في المصانع من القطاع الحكومي أكثر رضا من نظرائهم في القطاع الخاص بالرغم من أنهم غير راضين عن الأجر والحرية المتاحة في العمل، بينما كان العاملون في المكاتب من القطاع الحكومي مقارنة بنظرائهم في القطاع الخاص أقل إيجابية نحو العلاقات الإنسانية وجوانب العمل الداخلية، كما إنهم كانوا يعانون من عدم إتاحة الفرص لهم للتطور الذاتي وتقصصهم الحرية في العمل، ويعتبرون عملهم غير ممتع.

كما أظهرت نتائج دراسة جيمس ب. دوركين (1988) James B. Dworkin & al وزملائه من ألمانيا الغربية على أن غالبية العاملين 80% راضون عن وظائفهم، لكن هناك بعض التفاوت في مستوى الرضا الوظيفي فقد كان العاملون أكثر رضا عن العلاقة مع الزملاء، والمزايا الإضافية، وظروف العمل المادية ومعاملة الرؤساء لهم، وأقل رضا عن الراتب والمشاركة في اتخاذ القرارات كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الوظيفي والرضا الوظيفي فقد كان الموظفون الذين هم في المستويات

العليا من التنظيم أكثر رضا من نظرائهم في المستويات الوظيفية الدنيا والموظفون الذين أجورهم عالية، والذين شاركوا في اتخاذ القرارات أكثر رضا من بقية الموظفين الذين شملتهم الدراسة.

في دراسة **سطنون (2003) Stone** حول الرضا الوظيفي أجريت على عينة من العاملين شملت 414 مفردة في محطات الراديو التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية ، تبين أن % 75 من العينة تشعر بالرضا الوظيفي ، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يزداد مع العمر ، وأشارت أيضا أن من العوامل المحققة للرضا الوظيفي هي استعمال الفرد لقدراته ، وإفساح الفرص للإبداع والمبادرة ، وكذلك الأمن الوظيفي.

كما هدفت دراسة **فولك (1995) Voelck** إلى التعرف على اتجاهات العاملين في ثلاث عشرة مكتبة أكاديمية في ولاية ميتشغان بالولايات المتحدة الأمريكية نحو أعمالهم ، وذلك من خلال تطبيق وتحليل مقياس الرضا الوظيفي فيما يتعلق بالإشراف الإداري ، العلاقة مع الزملاء ، مجالات الترقية والترقية ، الرواتب والمكافآت الاستثنائية والرواتب . أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن العاملين كانوا راضين عن مجالات الإشراف الإداري ، وزملاء العمل والامتيازات ، بينما كانوا غير راضين عن مجالات الترقية والرواتب والمكافآت الاستثنائية ، وأوصت الدراسة بمراجعة وتعديل أنظمة الترقية ، في تلك المكتبات وأوصت أيضا بضرورة تحسين الرواتب.

كما استهدفت دراسة **خالق ورحمان (1987) Khaleque & Rahman** لقياس الرضا الوظيفي بشكل عام ، وكذلك التعرف على محددات وأبعاد الرضا الوظيفي لعمال مصانع بنجلاديش . وقد شملت الدراسة 1460 عاملا في أربعة مصانع ، وأشارت هذه الدراسة الى أن غالبية العاملين كانوا راضين عن وظائفهم بشكل عام ، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (السن ، الخبرة ، الجنس) في مستوى الرضا الوظيفي ، كما كان للرضا الأسري والاجتماعي عند العاملين تأثير إيجابي على رضاهم الوظيفي، وبينت أيضا الدراسة أن الراتب كان من أقل العناصر أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي .

(ماكدونالد وماكلانتيير 1997 Macdonald & MacIntyre)

إستهدفت دراسة العمري (2004) بعنوان : " بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية " اختبار نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. تم جمع البيانات من خلال استبيانة وزعت على عينة عشوائية من العاملين السعوديين بالبنوك السعودية بمدينة الرياض لعام 2001 . وقد بلغ العائد من الاستبيانات 611 استبيانة تشكل عينة الدراسة. استخدم أسلوب تحليل المسار لاختبار النموذج السببي المقترح. وقد كشفت النتائج عن مجموعة من العلاقات السببية المعنوية في النموذج. حيث اتضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الأداء الوظيفي. كما تبين أن متغير الإلتزام التنظيمي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الرضا الوظيفي. أما متغير ضغوط العمل فتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الإلتزام التنظيمي. كما اتضح بان متغير الأداء الوظيفي يتحدد بكل من الإلتزام التنظيمي ومتغير ضغوط العمل والعمر والخدمة. وأخيرا كشفت النتائج أن متغير الفعالية التنظيمية كمتغير نهائي في النموذج يتحدد بكل من الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي وضغوط العمل و متغير الأداء الوظيفي. كما هدفت دراسة يوسف غنيم (2007) إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي العاطفي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية وأثر الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والكلية وسنوات الخبرة والعمر على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي العاطفي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. وقد تحدد مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها (144) من أعضاء هيئة التدريس. وإلتزام الدراسة أعدت استبانته مكونة من ثلاثة أقسام. القسم الأول : معلومات شخصية عن أعضاء هيئة تدريس، والقسم الثاني: مقياس الإلتزام التنظيمي المكون من (18) فقرة، أما القسم الثالث : فمقياس الرضا الوظيفي المكون من (53) فقرة موزعة على ستة محاور. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا

الوظيفي و الالتزام التنظيمي العاطفي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية عالي، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي العاطفي تعزى إلى الجنس والرتبة الأكاديمية والكلية ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى الرتبة الأكاديمية والكلية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وكذلك عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي العاطفي تعزى إلى متغيرات الجامعة والخبرة والعمر ومعدل الدخل.

أما دراسة علاونه (2006) فهدفت إلى التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، وأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر في مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي. وقد تحدد مجتمع الدراسة في معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس جميعا ، وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها (126) معلما ومعلمة . ولإتمام الدراسة أعدت أداة مكونة من ثلاثة أقسام : القسم الأول: معلومات شخصية عن المعلمين ، والقسم الثاني: مقياس الإلتزام التنظيمي العاطفي المكون من (17) فقرة ، أما القسم الثالث فمقياس الرضا الوظيفي المكون من(53) فقرة موزعة على ستة محاور. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الإلتزام التنظيمي التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس عالية ، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي العاطفي تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر ، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي العاطفي تعزى لمتغير الجنس ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي.

3-1- الدراسات التي تطرقت لبحث الإلتزام التنظيمي العاطفي :

إن موضوع الإلتزام التنظيمي ورغم أهميته داخل التنظيمات الحديثة لم ينل حقه من الدراسات

الميدانية خاصة المرتبطة بنية الإطارات في مغادرة المنظمات التي يعملون بها، وبالرغم من ظهور دراسات حديثة إلا أنها تشكو من انعدام إطار نظري موحد لموضوع الاتصال التنظيمي. وإذا كانت الدراسات الأجنبية قليلة فيما يخص الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل وارتباطه بنية الإطارات في الرحيل عن المنظمة التي يعملون بها كمتغير تابع فإن الدراسات العربية في هذا الموضوع أكثر ندرة.

ومن جهته يرى الباحث أن أهمية دراسة الالتزام التنظيمي ببعده العاطفي ترجع إلى تأثيره البالغ الأهمية في الفعالية التنظيمية ورفع مستوى الأداء، حيث هناك بعض الأسباب التي دفعت الكثير من الكتاب والباحثين لدراسة الالتزام التنظيمي، منها : أن الالتزام التنظيمي يشرح طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ككل، كما أن الالتزام التنظيمي للأفراد يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر بالإيجاب في الفاعلية التنظيمية. ويرى الباحث أن اهتمام معظم منظمات العالم اليوم بالعنصر البشري، ومحاولة تفسير سلوكه، ينصب بالطبع على أهمية دراسة سلوكيات الالتزام التنظيمي. واستعرض الباحث بعض الدراسات التي استهدفت معرفة أثر المنظمة في الالتزام التنظيمي.

ومنها دراسة بوال واخرون (1990) Powell & al التي أجريت على 122 موظفا في إحدى الشركات الهندسية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الالتزام التنظيمي خاصة في بعده العاطفي تزيد مع زيادة لمستوى الإداري، حيث المدير في المستويات الإدارية العليا تزيد لديه درجة الالتزام التنظيمي، حيث تزيد المسؤوليات والسلطات المرتبطة بهذه المسؤوليات.

كما استهدفت دراسة الان وماير (1990) Allen & Meyer اختبار العلاقة بين ممارسة الموظفين لسلوكيات الالتزام التنظيمي العاطفي وتأثير هذه السلوكيات في الفعالية التنظيمية، حيث أجريت الدراسة على عينة من خريجي Mba (ماستار في إدارة الأعمال) والبالغ عددهم 45 خريجا تم التحاقهم بالعمل بعد تخرجهم مباشرة، وجاءت النتائج بتأييد فكرة أن الالتزام التنظيمي العاطفي يؤثر تأثيرا سلبيا في نية ترك الموظف لعمله، وكذلك في الغياب والتأخير.

في حين هدفت دراسة جارسية وهرباخ (2006) Garcia & Herrbach إلى التعرف على العلاقة بين مستوى كل من الالتزام التنظيمي العاطفي لدى المدققين (Auditeurs) ، الضغوطات التي تمارس عليهم نتيجة لطبيعة نشاط مهنة التدقيق، والحالات النفسية التي يمر بها هؤلاء المدققين في مزاولتهم لمهامهم . ولتحقيق هذه الدراسة فقد استخدمت الاستبانة من أجل جمع البيانات على مرحلتين، حيث تم جمع 240 إستبانة المرحلة الاولى و150 إستبانة في المرحلة الثانية من الدراسة، إذ وزعت هذه الاستبيانات على 664 مدقق يعملون بمكتب المراجع (Cabinet d'audit) ذات مستوى دولي. وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تتميز التجارب التي مر بها المدققون في أداء مهامهم بالاجابية بسبب عاطفة إيجابية، أي الأوقات السارة والمريحة التي عاشوها في المؤسسة التي يعملون بها،
- كما تتميز بالإجابية فيما يخص الحالات النفسية التي تميز كل واحد من المدققين وهو في منصب عمله.
- انخفاض نوعا ما نسبة صراع الدور وغموض الدور لدى أفراد العينة.
- كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العاطفة الإيجابية، الإلتزام التنظيمي العاطفي والحالات النفسية الإيجابية لدى أفراد عينة البحث.
- في حين تعزى العاطفة السلبية وصراع الدور للحالات النفسية السلبية التي قد تميز في بعض الاحيان المدققين،
- وأخيرا ليس لغموض الدور علاقة ذات دلالة بالحالات النفسية لدى المدققين سواء كانت هذه الحالات النفسية سلبية أو إيجابية.

واستعرض الباحث دراسة هيزنبرجر واخرون (2001) Eisenberger & al التي أجريت على عينة مكونة من 413 موظفا للكشف عن علاقة إدراك الدعم التنظيمي بالالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : أن إدراك الموظف للدعم التنظيمي يرتبط ارتباطا إيجابيا بشعوره بالالتزام

العاطفي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الالتزام العاطفي يدعم العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وممارسة سلوكيات الالتزام التنظيمي وبالتالي الأداء التنظيمي.

أما دراسة بون وأروموغام (2006) Boon & Arumugam فقد هدفت إلى دراسة تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية (فريق العمل، والاتصال، والاعتراف والمكافأة، والتدريب والتطوير) على الالتزام التنظيمي العاطفي للعاملين ضمن ست منظمات ماليزية تهتم بالتعبئة، التغليف والمواصلات. ولقد وزعت استبانات من خلال البريد الإلكتروني من أجل جمع البيانات عددها (500)، وقد تم استرداد (377) منها بنسبة (75.4%) وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أظهرت الدراسة أن الاتصال، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل ارتبطت ايجابيا مع التزام العاملين. كما تم إدراك الاتصال كبعد تنظيمي أساسي يؤثر على الأداء من خلال زيادته في مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي لدى العاملين. إضافة إلى أن هذه الدراسة قد ساهمت في فهم أفضل لتأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي العاطفي ضمن العاملين في قطاع المواصلات الماليزية.

كما هدفت دراسة ماك موريه وآخرون (2004) McMurray & al لاكتشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي (الإبداع، والاستقلالية، والثقة، والعدالة، والدعم، والتماسك، والتقدير، وضغط العمل) على العاملين في شركات تصنيع مكونات السيارات الأسترالية. ولتحقيق هذا الهدف وزعت (1413) استبانته، وقد تم استرداد (1382) استبانته منها بنسبة (97.8%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط مهم بين الالتزام العاطفي والمناخ التنظيمي.

ومن جهته هدفت دراسة الشمالي (2002) "علاقة الالتزام التنظيمي العاطفي ببيئة العمل الداخلية:

دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة" إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي العاطفي لضباط وقوات الأمن الخاصة.
- التعرف على علاقة المتغيرات التنظيمية (الصيغة الرسمية والمركزية) بمستويات الالتزام التنظيمي العاطفي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.

- علاقة المتغيرات الوظيفية (الأجر، ومحتوى العمل، وفرص الترقية والتقدم الوظيفي، والقيادة والإشراف، وجماعة العمل) بمستويات الالتزام التنظيمي العاطفي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.
- التعرف على مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي العاطفي باختلاف الخصائص الديموغرافية لضباط قوات الأمن الخاصة.
- ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع الاستبانات من أجل جمع البيانات على (300) ضابط، تم استرداد (249) استبانته وبنسبة (83%). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- ان مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عالٍ نسبياً.
- وجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي العاطفي، كما اتضح أن قوات الأمن الخاصة تتقيد بالصيغ الرسمية إلى حد ما في أداء الأعمال.
- هناك ميل إلى عدم وجود سجل خطي للأداء الوظيفي لضباط في قوات الأمن الخاصة.
- وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي والمركزية أي أنه كلما زادت المركزية انخفض مستوى الالتزام التنظيمي.
- توجد جماعة عمل جيدة في قوات الأمن الخاصة وأن هناك درجة عالية من روح الفريق والزمالة بين الضباط.
- إن مراعاة الأنظمة وهي إحدى متغيرات الصيغة الرسمية لها تأثير عالٍ على الالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي العاطفي والمتغيرات الوظيفية.
- هدفت دراسة **يونس أحمد إسماعيل الشوابكة وحسن الطعاني (2013)** إلى الكشف عن درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي لدى المكتبيين في ثلاث جامعات أردنية رسمية، و إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا والالتزام تعزى لخمس متغيرات هي: الجنس، والوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب. جرى توزيع 155 استبانته أعيد منها 138 استبانته كانت صالحة للتحليل. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي كانت متوسطة، فيما كانت

درجة الالتزام التنظيمي العاطفي عالية، كما بينت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي من وجهة نظر العاملين لا تختلف باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، في حين تبين أنها تختلف باختلاف متغيرات الوظيفة، والراتب الشهري .

1-4- تعقيب على الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة والأدب التربوي المتعلق بنية ترك العمل والرضا الوظيفي كذلك الالتزام التنظيمي العاطفي، نجد أن فعالية المنظمات تعتمد كثيرًا على كفاءة وفعالية الإطار الذي يعملون بها، كما أنه لا شك أن كفاءة وفعالية الإطار وخاصة منها الإطار المسؤولة تتأثر كثيرًا بمشاعرهم نحو وظائفهم، ومدى رضاهم عنها بحيث أن وجدان الرضا الوظيفي العالي يرتبط بأنماط ومظاهر سلوكية كالالتزام والانضباط والمواظبة، والانتماء والإخلاص في العمل والحرص على مصلحة العمل والميل نحو التعاون مع الآخرين وغيرها. وقد امتازت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها جمعت لأول مرة موضوعي الالتزام التنظيمي العاطفي والرضا الوظيفي لدى إطارات المنظمات الاقتصادية العمومية محاولة التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي العاطفي والرضا الوظيفي لديهم كما أنها جاءت لإلقاء الضوء على جوانب العمل التي يشعر الإطارات نحوها بدرجة متدنية من الرضا الوظيفي بما يزيد من كفاءتها والتزامها وفعاليتها لتمكين المنظمات المختلفة من الإسهام بدور أفضل في تنمية المستوى الاقتصادي .

2- الإشكالية :

تواجه الشركات العمومية الاقتصادية الجزائرية حركة كبيرة لعاملها الأكفاء الذي أنفقت عليهم الكثير من حيث الوقت (انتقاء المترشحين، مختلف الاختبارات، الوقت الضروري لكي يصبحوا جاهزين للعمل، الخ...)، والمصاريف (الاعلانات، اللجوء إلى شركات التوظيف، ميزانية التكوين الخ...) والذي من الصعب استبدالهم ، إذ تسببت ظاهرة دوران الإطارات في تكليفها الكثير مادياً ومعنوياً بعد إنفاق المنظمات الشيء الكثير والمكلف على تدريبها وتعليمها وتمكنها من أداء عمالها بدرجة عالية من الكفاءة

والخبرة، حيث أحصت سوناطراك سنة 2014 نسبة 22 % في دوران إدارتها، كما

سجلت سونلغاز 23 % من دوران إدارتها أما شركة الخطوط الجوية الجزائرية فد قدر دوران إدارتها ب19% (مصدر: مديرية الموارد البشرية للشركات).

ويستهدف رحيل الإدارات مصالح الشركات، لأنه غالباً ما يخص عاملين ذوي تأهيل عال يشغلون مناصب حساسة يذهبون للعمل في مجال للصناعة نفسه لدى المنافسين، وهذا ما يشكل ضرراً كبيراً على الشركة التي خسرتهم. وقد دلت نتائج الدراسة التي قام بها مكتب لنكلن شركاء سنة (2007) على أن 51 % من الإدارات الجزائرية تنوي مغادرة الشركات التي يعملون فيها في غضون السنة الموالية . ومن الطبيعي ألا ينفصل موظف عن عمله تطوعاً وينتقل إلى منظمة أخرى إلا إذا كان هناك من المغريات ما يجذبه للخروج، أو أن هناك عوامل سلبية تدفعه للانفصال عن منظمته التي قد لا تهتم بإصلاح هذه السلبيات أوحى محاولة الحد منها عند أسوأ الأحوال.

إن نقصان المؤسسات العمومية الجزائرية للكفاءات البشرية في ظل هذه الظروف يعني خسارة للقياديين التنظيميين والإداريين في شتى مجالات النشاطات الاقتصادية. ويرى عيشوني (2005) أن هذه الشركات العمومية أصبحت تواجه تناقض يتمثل في كيفية الحفاظ والاحتفاظ بمواردها البشرية التي تعتبر عاملاً هاماً وحاسماً للنمو، سواء على المستوى الكلي للاقتصاد الجزائري أو على مستوى المؤسسة، مع العلم أن إدارة الموارد البشرية في الشركة العمومية الجزائرية لا تزال عموماً محدودة على الجوانب الإدارية، أي أنها أكثر ما تهتم بحركة العاملين، إعداد كشوف المرتبات، و خدمات اجتماعية، في حين أن الشركات المنافسة مجهزة بأدوات حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والتسيير.

تواجه إذن المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية حركة لعاملها الأكفاء. الأمر الذي جعل بعض الشركات العمومية تقوم بمبادرة الاحتفاظ بموظفيها، على غرار شركة سوناطراك، بتبنيها سياسات تتعلق بتحسين نظام الأجور والحوافز وتحسين الخدمات الاجتماعية وظروف العمل، إلا أن هذه السياسات لم تحقق الهدف المنشود، والدليل على ذلك نسبة دوران العمالة التي سجلتها شركة سوناطراك على سبيل

المثال، فيما يخص الخروج الطوعي لإطاراتها و التي قدرت بنسبة 22% سنة 2014. وفي العادة تكون معدلات دوران العمالة في العمالة غير الماهرة أعلى من غيرها ولكن تأثير ذلك في أداء الشركة محدود لسهولة إحلالها بعمالة أخرى ، ولكن المشكلة تصبح جد خطيرة مع العمالة الماهرة والمحترفة حتى وإن كان معدل دوران العمالة فيها منخفضا مقارنة بالفئة الأخرى، لأن الشركة تفقد بقدرتهم التأهيل والتدريب والمهارة التي يتمتعون بها، كما أن هذه الفئة عندما تترك العمل فإنها تذهب للعمل في مجال الصناعة نفسه لدى الشركات المنافسة وهذا يشكل ضرراً كبيراً على الشركة التي خسرتهم.

في هذا الصدد، كثيرا ما تطرق المختصون والممارسون في الأدبيات في محاولة تحديدهم لإسباب تسرب أو دوران الإطارات إلى موضوعات نذكر منها موضوع الحوافز، المناخ التنظيمي، القيادة وكذا الرضا الوظيفي، ويرجع هذا الاهتمام بسبب الأهمية التي تمثلها هذه العوامل بالنسبة للمؤسسة في الإحتفاظ بإطاراتها.

يعتبر الرضا الوظيفي إذن من الأمور البالغة الأهمية لكونه مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته سواء الأسرية أو الاجتماعية، ومن هنا أصبحت التنظيمات الناجحة وقادتها المتميزون تهتم بالأفراد العاملين وتوليهم العناية المناسبة، وأخذت أيضا تبذل الجهد وتنفق الأموال الطائلة لاختيار أفضلهم كفاءة، فتقوم بتدريبهم تدريباً مناسباً يتفق ومتطلبات العمل وتمنحهم الحوافز المادية والمعنوية التي من الممكن أن تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة، وفي المقابل، فإن المطلوب من هؤلاء هو الإخلاص في خدمتهم وتقديم الأداء والجهد المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويظهرون رغبة قوية في عدم تركهم أو الانتقال منها إلى غيرها في ما يعود عليها بالفوائد الكثيرة. (جلبرت وهدة 2008)

إن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راض في عمله، بفرد آخر لا يشعر به و لا يلمس أن المنظمة التي يعمل به

تهتم بحالة الرضا لديه و متطلباته، و هذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة. و موضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم و متجدد في أدبيات الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، يشغل اهتمام العديد من الباحثين و المختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه و السبل التي تمكن من تحقيقه و تحسينه.

و يمكن التعبير عن الرضا الوظيفي برضا الفرد الكلي أو العام عن العمل، كما يمكن التعبير عنه، حسب سباكتر (2000) Spector بالرضا عن جوانب جزئية معينة تتكون منها المشاعر إتجاه العمل مثل؛ درجة رضاه عن الأجر، فرص التقدم والتطوير المهني، أسلوب القيادة والإشراف، المكافأة/الاعتراف، محتوى العمل، طبيعة العمل، العلاقات مع زملاء العمل ، التواصل ، إمتيازات الخدمات الاجتماعية. وقد اقتصر بحثنا على هذه الجوانب الجزئية من الرضا الوظيفي.

ومن جهة أخرى يعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، كما أن للالتزام التنظيمي آثار مختلفة على إتجاهات وسلوك العاملين في المنظمات، ولقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي خاصة في بعده العاطفي على غرار موضوع الرضا الوظيفي بإهتمام من قبل الباحثين الآن وماير (1990) ، لما له من تأثير هام على كثير من سلوكيات الأفراد، وكذلك لما له من إنعكاس، سواء على الفرد أو على المنظمة التي يعمل بها.

يعبر الالتزام التنظيمي العاطفي عن الارتباط الوجداني بالمنظمة و يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين و زملاء العمل، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين. وبيو وآخرون (2010) WeiBo & al في حين يصف شونج وآخرون (2011) Choong & al بأنه يعكس ارتباط الفرد نفسيا مع منظمته من خلال مشاعره ، كمشاعر العاطفة والدفء والحب . فالعامل الذي يسود لديه الالتزام العاطفي ستكون شدة التزامه الوظيفي أكبر مما يتطلبه موقعه الوظيفي، وذلك لمساعدة منظمته في تحقيق أهدافها، ويكون

معدل غيابه عن العمل أقل، كما يبدي دافعيه أقوى في تحقيق أهدافها .

كما أن الالتزام العاطفي صفة جماعية وصفة فردية على حد سواء، وهو ظاهرة نفسية كغيره من الظواهر التي لاتخضع للملاحظة المباشرة والتي تنبع من داخل الفرد، ويمكن الإحساس به من خلال آثاره ونتائجه، وهو شرط للجماعة العاملة معاً في عمل واحد مشترك والتي يرتبط أفرادها فيما بينهم بمجموعة من الأغراض المحددة الواضحة بحيث يشعر الأفراد داخل هذه الجماعة بأهمية هذه الأغراض وانسجامها وتكاملها وتوافقها مع أغراضه الخاصة، بالإضافة إلى شعور أفراد الجماعة بالثقة والإطمئنان إلى هذه الأغراض، وفي جماعة الزملاء في العمل والمتعاونين على تحقيق هذه الأغراض.

وقد أفادت معظم الدراسات التي أجريت في مجال الالتزام العاطفي، أن أكثر الأفراد التزام لمؤسساتهم هم الذين تقل نسب دورانهم ويكون رضاهم الوظيفي في إزدياد مستمر ومنه أثر إيجابي على نيتهم في الرحيل وترك المنظمة التي يعملون فيها . من المهم لدى مسؤولي المنظمات ربط متغيرات نية الموظفين في الرحيل بمتغير الالتزام العاطفي، وإذا كان الرضا الوظيفي محدداً للالتزام العاطفي فإنه من الممكن التأثير تأثيراً غير مباشر في الإلتزام العاطفي من خلال زيادة الرضا الوظيفي . إن الهدف من البحث يتمثل في دراسة الآثار المتوقعة لمتغير الإلتزام التنظيمي العاطفي في نية الموظفين في الرحيل، و الآثار المتوقعة لمتغير الرضا الوظيفي في نية الموظفين في الرحيل.

هذا ورغم اتفاق النتائج التي توصلت إليها معظم الدراسات على طبيعة العوامل المتسببة في دوران العمالة، والمتمثلة عموماً في عدم رضا الموظفين على نظام الاجور والحوافز، نظام الترقية، نوعية التسيير، ظروف العمل، التزام الموظف بالمنظمة، بمشرفه، بزملاء عمله و اندماجه بعمله وغيرها، إلا أننا ارتأينا أن نسلط الضوء على بعضٍ منها و نخضعها لدراسة علمية شاملة نحدد من خلالها طبيعة العلاقة بينها و بين نية مغادرة الإطارات لمناصب عملهم في المؤسسات العمومية، وهذا تكملةً لموضوع سبق وأن تناولنا نصيباً منه لنيل شهادة لماجستير والذي درسنا من خلاله "علاقة البيئة الداخلية للمؤسسة العمومية بالتسرب الوظيفي" حيث اتخذنا سوناطراك كحالة دراسة، بحيث تعتبر " نية المغادرة " كأفضل مؤشر

لدوران العمالة (تات وماير 1993 Tett & Meyer). و قد أكدت الدراسات التي أجريت خلال العقدین الماضیین علی مدى تأثير سيرورة ذهنية في تفسير و فهم دوران العمالة (بالدوين وجوركي 1990 Baldwin & Gorecki). وعادة ما يتم تعريف هذه السيرورة وفقاً لمراحل ذهنية تؤدي بالموظف إلى الرغبة في مغادرة عمله بصفة نهائية. و تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

(1) التفكير في مغادرة العمل، (2) النية في البحث عن بديل، (3) النية في ترك العمل، (4) المغادرة الفعلية (هوم وآخرون 1992 Hom & al.)؛ (موبلي 1982). و من بين هذه المراحل تم تحديد مرحلة " نية ترك العمل " كأفضل مؤشر لدوران العمالة، إذ يبرز لنا هذا النموذج النظري أهمية النية في توقع سلوك المغادرة الفعلية للموظف. (تات وماير 1993). و قد عرف موبلي (1982) " نية ترك العمل "، التي تمثل المرحلة النهائية في اتخاذ القرار للمغادرة، كـرغبة واعية و مدروسة في ترك الموظف المؤسسة التي يعمل بها ، و قد تتأثر نية الموظفين في مغادرة المؤسسة بعدة عوامل، بحيث أشارت معظم المراجع التي اعتمدنا عليها لإنجاز بحثنا هذا إلى متغيرات مختلفة لها تأثير واضح على السيرورة الذهنية المذكورة، و من بين هذه المتغيرات نذكر؛ " الرضا الوظيفي " و"الالتزام التنظيمي العاطفي " .

لقد انتهت جل الدراسات المتعلقة بالمؤسسة الجزائرية إلى نتيجة واحدة، ألا وهي أنه من أهم الأسباب التي أدت إلى فشل المؤسسات الاقتصادية العمومية في تحقيق أهدافها هو عدم إيلاء العناية الكافية للعنصر البشري وخاصة منهم الإطارات ، هذه العناية التي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد والتي يمكن أن تستعملها المؤسسات الجزائرية كسلاح في صالحها إن أحسنت استغلالها. و باعتبار وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، الوظيفة التي تقوم بتزويد وترقية عامل إنتاجي مهم وهو الفرد، فإنها تسعى دوماً إلى استثماره من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية وهو الهدف المطلوب الذي تسعى إليه المؤسسة، ومن خلال هذا تلبية رغبات الفرد العامل . فحسن تسيير الموارد البشرية يعتبر إجراء يؤثر إيجابياً على الفرد والمؤسسة على السواء، فالتأثير على الفرد يكون من جانب رضاه عن العمل الذي يقوم به وبالتالي تنمية مشاعر التزامه العاطفي للمؤسسة، مما سيساعد على تحقيق الأداء الأفضل لها، لأن

الرضا عن العمل و الالتزام العاطفي للمؤسسة يعتبران من المعايير التي تبين مدى ولاء الأفراد العاملين لمؤسستهم. فالرضا الوظيفي، يعبر عن السعادة التي تتحقق في عدة مجالات تكون موضعاً لرضا الفرد

في العمل أو عدم رضاه. جيري جونسون وآخرون (2005) **Gerry johnson & all**

وقد تكون للعامل في المؤسسة الجزائرية -موضع الإصلاح الاقتصادي- هذه الحالة النفسية المعبرة عن السعادة من جراء الإهتمام به ، مما ينعكس بالإيجاب على معدلات الانتاجية البشرية أو انتاجية العامل، لأن رفع الإنتاجية من خلال تطوير الآلات أو الأجهزة وتحسين أو تبسيط طرق العمل لا يكفي لوحده، ما لم يكن هناك اهتمام بالجوانب النفسية للعاملين وجعله يشعر باهتمام المؤسسة به، وهو الجانب الذي تفتقد له معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. هذا الاهتمام تترتب عنه آثار تتمثل في ارتفاع الانتاجية، تحسين سلوك التعاون والانتظام في العمل، انخفاض معدلات التغيب، التقليل من الحوادث وإصابات العمل، نقص القلق الوظيفي، التخفيف من حدة الصراع بين العمال. (حفصي 1990 **Hafsi**)

في ضوء الاشكالية المطروحة، بدى لنا من الضروري محاولة فهم ديناميكية وتفاعل أهم العوامل النفسية و التنظيمية التي تؤثر على نية الإطارات في مغادرة مناصب عملهم في المؤسسات العمومية الاقتصادية، و عليه فإن مشكلة البحث تتبلور في التساؤلات التالية :

1- هل هناك علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي لدى إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج ونيتهم في ترك العمل.

2- هل هناك علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي العاطفي لدى إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج ونيتهم في ترك العمل.

3- هل التغيرات الملاحظة في نية إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج في مغادرة مناصب عملهم ، تنسب أكثر للرضا الوظيفي أم للالتزام التنظيمي العاطفي.

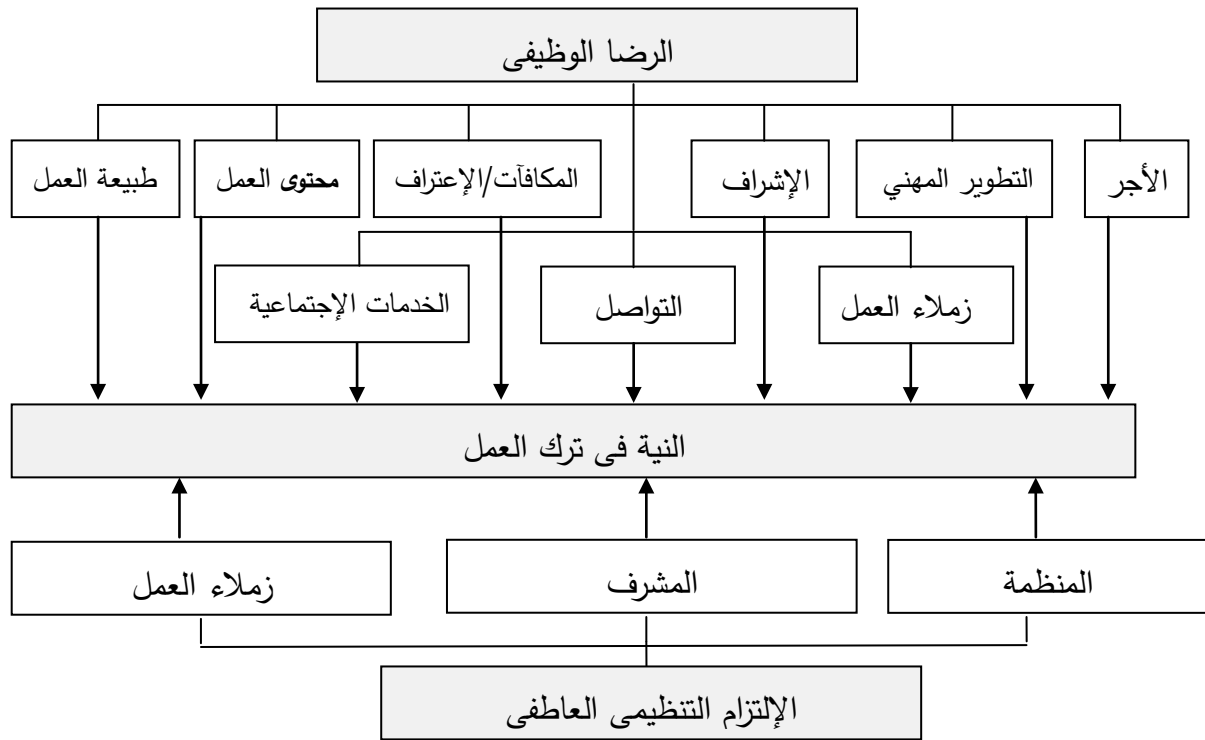
3-متغيرات الدراسة والنموذج المقترح :

أ- المتغير التابع : وهذا المتغير هو محور إهتمام الباحث، حيث يكون هدف الباحث هو شرح وتفسير

هذا المتغير والتنبؤ به. ويتمثل في الدراسة الحالية بمتغير النية في الرحيل عن المنظمة.

ب- المتغيرات المستقلة : وهذه المتغيرات تؤثر على المتغير التابع بطريقة موجبة أو سالبة، وهي المتغيرات التي تفسر الظاهرة محل البحث، وتتمثل في الدراسة الحالية بمتغير الرضا الوظيفي بأبعاده التسعة وبتغير الإلتزام التنظيمي العاطفي بأبعاده الثلاثة. ويوضح الشكل التالي تصور للنموذج المقترح في الدراسة الحالية :

شكال رقم (1) النموذج المقترح للدراسة



في ضوء ما سبق صاغ الباحث فرضيات البحث كما يلي :

4- فرضيات البحث :

▪ الفرضية الرئيسية الأولى : هناك علاقة إرتباطية عكسية بين كل من الرضا الوظيفي والإلتزام

التنظيمي العاطفي لدى إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج، ونيتهم في ترك العمل.

✓ الفرضية الجزئية الأولى : هناك علاقة إرتباطية عكسية بين الرضا الوظيفي لدى إطارات

سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج ونيتهم في ترك العمل.

✓ **الفرضية الجزئية الثانية :** هناك علاقة إرتباطية عكسية بين الإلتزام التنظيمي العاطفي لدى إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج ونيتهم في ترك العمل.

▪ **الفرضية الرئيسية الثانية :** تنسب التغيرات الملاحظة في نية إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج في مغادرة مناصب عملهم ، للرضا الوظيفي أكثر مما تنسب للإلتزام التنظيمي العاطفي.

✓ **الفرضية الجزئية الثالثة :** تنسب التغيرات الملاحظة في نية إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج في مغادرة مناصب عملهم اكثر للرضا عن الاجر.

✓ **الفرضية الجزئية الرابعة :** تنسب التغيرات الملاحظة في نية إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج في مغادرة مناصب عملهم اكثر للإلتزام العاطفي نحو المنظمة.

5- أهمية وأهداف البحث :

5-1- أهمية البحث :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية التالية :

- تتناول تحليل العلاقة بين ثلاثة متغيرات تعد جميعها من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي، ألا وهى : الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي والنية في ترك العمل، والتي قد حظيت جميعها بإهتمام المسؤولين فى الآونة الأخيرة، وبالتالي فهي تساير التطور الإدارى المنشود خاصة فى ظل افتقار المكتبة العربية لهذا النوع من الدراسات.

- تسليطه الضوء على ظاهرة تسرب (دوران) الاطارات كإحدى المشكلات التي تجابهها المؤسسات العمومية الاقتصادية من حيث الخسائر التي تكبدها هذه المؤسسات جراء هذه الظاهرة لمحاولة تقاؤها في الميدان.

- البحث في الإثراء المعرفي للدراسات ذات الصلة بموضوع نية العمال في ترك العمل.

- تساهم الدراسة في تحديد مستويات الرضا الوظيفي للاطارات ودرجة التزامهم التنظيمي العاطفي مما

يفيد المسئولين في رفع مستوى الرضا للإطارات والتزامهم العاطفي بالمنظمة التي يعملون بها لمحاولة إقناعهم على عدم التفكير في مغادرة عملهم بل البقاء فيها وتحسين الأداء وزيادة الانتاجية .

- تقديم اقتراحات حول السبل التي تمكن المؤسسة العمومية الاقتصادية من معالجة مشاكل توظيف والاحتفاظ بعاملها الاكفاء و الحد من دوران الإطارات.

- أهمية القطاع الذي يتناوله البحث، وهو القطاع العمومي الذي يعتبر قطاع حساس بالنسبة للاقتصاد الجزائري على غرار شركة سوناتراك مثلاً.

5-2- أهداف البحث :

يعالج البحث موضوعين من أهم مواضيع السلوك التنظيمي وهما الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي اللذان يعتبران من المؤشرات التي تمكننا من التنبؤ بنية الأفراد في ترك عملهم، وذلك بالتركيز على إطارات المؤسسات العمومية الاقتصادية كعنصر إنساني له دوره المحرك في زيادة فعالية المؤسسة ورفع إنتاجيتها وتهدف الدراسة بصورة رئيسية إلى :

- الكشف عن العوامل النفسية والتنظيمية، التي قد تؤثر في نية الموظفين على مغادرة المؤسسة.

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي العاطفي لدى إطارات شركة سوناتراك - نشاط المنبع.

- التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي لدى إطارات شركة سوناتراك - نشاط المنبع- ونيتهم في ترك عملهم.

- الوقوف على علاقة كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي ببعض المتغيرات التنظيمية والتي بالنسبة للرضا الوظيفي تشمل على (الأجور والرواتب، فرص التقدم والتطوير المهني، أسلوب القيادة والإشراف، المكافأة/الاعتراف، محتوى العمل، طبيعة العمل، العلاقات مع زملاء العمل ، التواصل ، امتيازات الخدمات الاجتماعية) وبالنسبة للالتزام التنظيمي العاطفي تشمل على (المشرف ، المؤسسة و الزملاء في العمل).

- تعميق الفهم في إشكالية توظيف الإطارات و الاحتفاظ بهم.

6- التعريف بمفاهيم البحث :

تقتضى ضرورة البحث تحديد تعاريف إجرائية لمصطلحات الدراسة وذلك للوصول إلى التوافق في فهم مدلولاتها بين الباحث والقارئ، لذلك قام الباحث بعرض تعاريف إجرائية لأهم مصطلحات هذه الدراسة، وهي كما يلي :

6-1- الرضا الوظيفي :

يشير الرضا الوظيفي إلى المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كان راضياً عن عمله "مشاعر إيجابية"، وكلما كان الفرد يتصور أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجته كلما كان غير راض عن عمله "مشاعر سلبية" (بريف ووايس 2002 Brief & Weiss). بذلك يمثل الرضا عن العمل سلوك مستتر يكمن في وجدان الفرد، وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد وقد تظهر في انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي. لذلك فإن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر، فالعمال الغير راضين عن عملهم هم أكثر عرضة لمغادرة المؤسسة التي يعملون فيها. (إرشمان 1971 Hirschman).

يمكن التعبير عن الرضا الوظيفي برضا الفرد الكلي أو العام عن العمل، كما يمكن التعبير عنه حسب سباكتر(2000) بالرضا عن جوانب جزئية معينة تتكون منها المشاعر اتجاه العمل مثل؛ درجة رضاه عن الأجر، عن فرص التقدم والتطوير المهني، أسلوب القيادة والإشراف، المكافأة/الإعتراف، محتوى العمل، طبيعة العمل، العلاقات مع زملاء العمل، التواصل، إمتيازات الخدمات الاجتماعية، وقد اقتصر بحثنا على هذه الجوانب الجزئية من الرضا الوظيفي.

أما التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي في هذه الدراسة فهو: مجموع الدرجات التي يحصل عليها

إطارات شركة سوناطراك - نشاط المنبع- على مقياس سباكتر (1985) Spector مسح الرضا الوظيفي Job Satisfaction Survey الذي يرمز له ب JSS المتكون من 36 بنداً والمقسم إلى تسعة أبعاد مختلفة مؤثرة في الرضا الوظيفي، وهي: الأجر، فرص التقدم والتطوير المهني، أسلوب القيادة والإشراف، المكافأة/الاعتراف، محتوى العمل، طبيعة العمل، العلاقات مع زملاء العمل ، التواصل ، امتيازات الخدمات الاجتماعية. ويرى الباحث أن الرضا الوظيفي يمثل القناعات والاستجابات النفسية والعاطفية السلبية والإيجابية من الإطار اتجاه جوانب عديدة من مهامه ومسئولياته وعن أدائه أو بيئة عمله.

6-2- الالتزام التنظيمي العاطفي :

يعرف مودي و آخرون (1982) Mowday & al الالتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها. كما يتضمن الالتزام التنظيمي، حسب مايار وزملائه (1993) ثلاثة أبعاد رئيسية وهي؛ الرباط العاطفي بين الفرد والمنظمة، الشعور بالواجب اتجاه المنظمة و أخيراً الاستمرار والبقاء في العمل. و يعبر "الرباط العاطفي" على التزام الوجداني للعاملين في علاقاتهم مع بعضهم بعضاً، والشعور العالي اتجاه المنظمة وإيلائها ما هو مطلوب منهم من عمل. و يعتبر بعض الباحثين هذا البعد كأفضل مؤشر للفعالية (ماير وهيرشيكوفيتش 2001 Meyer & Herscovitch). وأما "الالتزام المعياري" اتجاه المنظمة فإنه يتجسد من خلال ولاء العامل للمنظمة والواجبات التي يلتزم بتأديتها، ورغم أن الشعور بالواجب إتجاه المنظمة لا يوحي لنفس الحماس الذي يبديه العامل من خلال التزامه العاطفي للمنظمة إلا أنه يدل على استعداد الموظف لخدمة مصالح المنظمة و هذا من خلال بذله جهداً متواصل في أداء عمله ومهامه. (ماير وهيرشيكوفيتش 2001) وأخيراً يعبر "الاستمرار والبقاء في العمل" ، عن إدراك العاملين لحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم للمنظمة، مقارنةً بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع في حال تركهم للمنظمة، فهؤلاء يعانون من إحباطات قد تتعكس سلباً على أدائهم الوظيفي. (ماير وآخرون 1993)

تشير معظم الدراسات العلمية الى بروز العلاقة ما بين الالتزام التنظيمي العاطفي و نية الموظفين في ترك العمل ، بحيث كلما زاد ارتباطهم العاطفي بالمؤسسة كلما زاد امتثالهم بقيمها وأهدافها والرغبة في المحافظة على عضويتهم فيها (تات وماير 1993). و قد اقتصر بحثنا هذا على البعد العاطفي للالتزام التنظيمي.

أما التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي العاطفي في هذه الدراسة فهو الدرجة التي يحصل عليها إطارات شركة سوناطراك - نشاط المنبع- نتيجة إرادتهم القوية لبذل أعلى جهد من أجل المنظمة التي يعملون بها، والرغبة في الحفاظ على عضويتهم بها واعتقادهم القوي بأهداف الشركة سوناطراك - نشاط المنبع- وقيمها. وتُقاس من خلال إجابات أفراد العينة عن فقرات مقياس **بنتين ستجلهبر وفاندامبرغ (2002) Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe** المتكونة من ثلاثة ابعاد: (1) الالتزام التنظيمي العاطفي لدى الإطارات إتجاه المنظمة والمتكون من أربع بنود، (2) الالتزام التنظيمي العاطفي لدى الإطارات إتجاه المشرف المتكون من ثلاثة بنود، وأخيراً (3) الالتزام التنظيمي العاطفي لدى الإطارات إتجاه زملاء العمل والمتكونة كذلك من ثلاثة بنود.

6-3- النية في ترك العمل :

قام العديد من الباحثين بالاهتمام خلال السنوات الأخيرة بموضوع النية في ترك العمل، ومن بينهم **موبلي (1982) ؛ جورثي (2001) Gurthie ؛ كريشنان وسينغ (2010) Krishnan et Singh ؛ كوسيت (2002) Cossette**. ويمكن تعريف النية في ترك العمل بشكل عام بأنها النية عند موظف أو عامل ما في وضع حد نهائي طوعياً لعلاقة العمل التي تربطه بالمنظمة التي يعمل بها. وحديثاً عرف **كول 2006 COLLE** النية في ترك العمل بأنها " موقف يتخذه الفرد للحد من إنتمائه إلى نظام اجتماعي بمبادرة شخصية منه ". **كول (2006) Colle**

ومن جهته يعرف **موبلي (1982) ، " دوران العمالة " من خلال أربع مراحل ذهنية تؤدي العامل إلى مغادرته نهائياً المؤسسة التي يعمل فيها، و تتمثل هذه المراحل فيما يلي: (1) التفكير في ترك عمله، (2)**

النية في البحث عن بديل، (3 النية في المغادرة، 4) المغادرة الفعلية للعمل، حيث تمثل "نية المغادرة"، المرحلة النهائية في اتخاذ القرار للمغادرة، كـرغبة واعية و مدروسة في ترك الموظف المؤسسة.

أما التعريف الإجرائي " للنية في ترك العمل" في هذه الدراسة فهو الدرجة التي يحصل عليها إطارات شركة سوناطراك - نشاط المنبع- نتيجة نيتهم في مغادرة سوناطراك - نشاط المنبع- قسم الإنتاج. وُقِّم من خلال إجابات أفراد العينة عن فقرات ، مقياس موبلي (1979) المتكونة من ثلاثة بنود.

6-4- التسرب الوظيفي (دوران العمل) :

التسرب لغَةً هو "الرشح أو التسلل و تسرب الماء أي رشح أو انساب و تسلل".(البعليكي، 1995م،

ص316)، و التسرب الوظيفي هو "التوقف أو الانفصال عن المنظمة عن طريق الاستقالة أو النقل أو

الفصل أو التقاعد المبكر. (ستيل 2002 Steel).

ولقد عرف برايس (1977) Price دوران العمالة بأنه حركة انتقال العامل الطوعية خارج حدود

المنظمة التي يعمل بها متخلياً عن عضويته فيها. بينما يرى كل من لاشلي (2000) Lashley ؛ نينميير

وآخرون (2006) Ninemeier & al أن دوران العمالة هو إحلال العاملين الذين تحتاج إليهم المنشأة أو

إحلال للوظيفة حيث يترك العاملون الآخرون العمل.

و التعريف الإجرائي المستخدم في هذا البحث هو "توقف الإطار عن عمله في سوناطراك -نشاط

المنبع- قسم الإنتاج، عن طريق الاستقالة أو التقاعد المبكر أو عن طريق عطل مرضية طويلة المدى".

كما- يرى الباحث أن دوران العمالة يعكس نسبة العاملين الذين يتركون العمل في المنشأة لأسباب عديدة

يمكن تجنبها، و تجدر الإشارة إلى أن المقصود "بالتسرب الوظيفي" في هذا البحث هو "دوران العمالة".

خلاصة الفصل الأول :

باستعراض الأبحاث السابقة التي تطرقت إلى متغيرات البحث الحالي كل على حدة، نجد أن هذه

الدراسات قد إهتمت بموضوع الخروج الطوعي للعاملين بصفة عامة، في حين أن البحث الحالي سيتناول

الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي ومدى تأثيرهما على " نية " الإطارات في مغادرة المنظمة التي

يعملون بها، وهذا بسبب قلة الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي بدوران الإطارات. (بورتر، كرمبون وسميث 1976 Porter Crampon & Smith). وما يفسر قلة دراسة هذه العلاقة هو الصعوبة في تحديد مفهومي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة. (فرنیه 2013 Vernhet)، ومن جهة أخرى غالباً ما يكون معدل دوران الإطارات في المنظمة غير عالٍ بسبب عددهم المنخفض نسبة لعدد الإجمالي للعمال، مما يجعل دراسة هذه الفئة من العمال صعبة، ضف إلى ذلك ضآلة المعطيات الإحصائية حول حجم دوران العمالة التي تشهده المؤسسات العمومية الاقتصادية مع انعدام مسح علمي وأبحاث لرصد هذه الظاهرة الخطيرة، الأمر الذي جعل الباحثون يركزون غالباً في تفسيراتهم لظاهرة تسرب الإطارات على نتائج بعض الدراسات أجريت على الفئات الأخرى من عمال التحكم وعمال التنفيذ. كما أن الأبحاث السابقة لم تطبق على إدارة مختصة بشؤون الموظفين لقطاع الاقتصاد العمومي مثل قطاع المحروقات التي له ظروفه الخاصة.

أما فيما يتعلق بالجزء الخاص ببنية الإطارات في الخروج الطوعي، فإن البحث الحالي يتناول أسباب هذا الخروج كنتاج لإفرازات البيئة الداخلية للعمل تحديداً بما يشمل عناصر هذه البيئة من علاقات رسمية و غير رسمية و الحوافز و الدوافع و تأثيرها على نية ترك العمل، و ذلك خلافاً للدراسات السابقة التي اقتصرت على تأثر عوامل بيئة العمل الداخلية على موضوعات الرضا الوظيفي والتهرب وكفاءة العاملين.

عموماً فإن البحث الحالي يعتبر أكثر تخصصاً في مجال التسرب الوظيفي أو دوران العمالة وأسبابه المتعلقة ببيئة العمل الداخلية بينما تعتبر الأبحاث السابقة أكثر شمولاً. و أن النتائج المتوقعة لهذا البحث تشمل جميع العوامل التي تؤثر على نية الإطارات في الرحيل عن سوناطراك - نشاط المنبع - وهي بذلك تتسع لتشمل جميع أسباب التسرب المتعلقة ببيئة العمل الداخلية. كما أن نتائج هذا البحث يمكن تعميمها لتطرقها لعدة عوامل مؤثرة على التسرب. بينما تقتصر الأبحاث السابقة على عوامل

محددة. وفي جميع الأحوال تمكنا من الاستعادة من تلك الدراسات من خلال الاسترشاد بمنهجيتها وما استخدم فيها من استبيانات و أدوات لجمع و تحليل البيانات.

بعد التطرق لأهمية البحث وأهدافه، تم التعريف بالمصطلحات المستخدمة فيه مثل "النية في ترك العمل" و "التسرب الوظيفي" أي "دوران العمل" و"الرضا الوظيفي" و"الالتزام التنظيمي العاطفي" . وتماشيا مع متغيرات البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فقد قسم إلى جانبين : جانب نظري وقد تضمن خمسة فصول وجانب ميداني وتضمن فصلين، وفيما يلي عرض للجانب النظري من هذا البحث.

الفصل الثاني : النية في ترك العمل

تمهيد

تعتبر نية العاملين في مغادرة المنظمات التي يعملون بها من أحسن المؤشرات التي تدل على مدى قدرة هذه المنظمات على توفير ظروف عمل ملائمة لموظفيها. و على الرغم من أن ارتفاع معدل دوران العمالة مرتبطاً إلى حد كبير بفرص العمل المتوفرة في سوق العمل، إلا أن "نية ترك العمل" تحمل في طياتها معلومات مهمة عن مدى تطابق توقعات العاملين مع ظروف العمل التي توفرها لهم المنظمة التي يعملون به (إجالنس 1999 Igalens).

وقد خضع موضوع " نية ترك العمل " في العشر السنوات الأخيرة لأبحاث عديدة بغرض محاولة فهم الآثار الناجمة عنها وتحديد الأسباب المؤدية لها على مستوى الفرد والمؤسسة . وتتعلق " نية ترك العمل " بالنية التي يشعر بها الموظف والتي قد تدفعه إلى وضع حداً، بمحض إرادته، لعلاقة العمل التي تربطه بصاحب العمل. (برايس 1977)

وسنبدأ هذا الفصل بتقديم تعريف " نية ترك العمل " وأنواعها، معتمدين في ذلك على نظرية الفعل المعقول في تفسيرها لهذه الظاهرة، وعلاقتها بدوران العمالة، ونواصل بعد ذلك بالإشارة إلى مختلف النماذج التي تناولت هذه الظاهرة ومن ثم نتطرق للأسباب التقليدية المؤدية لها، والآثار العديدة المتعلقة بها وأخيراً أهمية استعمال "نية ترك العمل" في شرح ظاهرة الخروج الطوعي الذي قد يسلكه العاملين للتعبير عن إستيائهم عن العمل وعن المنظمة التي يعملون بها.

1- أنواع ترك العمل :

قبل اعتمادنا على تعريف لمفهوم " نية ترك العمل " يتوافق مع موضوع بحثنا، فإننا سنتطرق مع داني ولفيان (2002) Dany & Livian إلى الأشكال المختلفة التي يمكن أن تتخذها هذه الظاهرة، بحيث صنفها الباحثان الى ثلاثة اشكال:

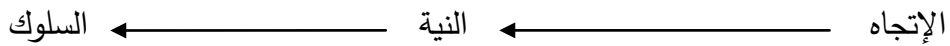
أ- حالات ترك العمل التي تبادر بها المنظمة : الفصل لأسباب عديدة نذكر منها الأسباب الاقتصادية، نقص في الأداء، نقص في الكفاءة المهنية، أو لخطأ مهني يستحق الفصل.

ب- الأحداث القهرية : مثل حالة الوفاة أو المرض أو التقاعد بقوة القانون.

ت- الحالات التي يبادر بها الموظف كالاستقالة، والتقاعد المبكر.

وفي هذه الحالة تصبح قضية الخروج الطوعي للعاملين مشكلة تواجهها المنظمات خاصة تلك التي تعاني من نقص في اليد العاملة، فتصبح مظرة من أجل الاحتفاظ بعمالها خاصة منهم الأكفاء على وضع سياسات جادة وفعالة في تطوير الولاء الوظيفي . وبالتالي ركز بريتي كول وسردان (2003) Peretti, Colle & Cerdin، دراساتهم على العمليات الذهنية التي تدفع الأفراد في التفكير في مغادرة المنظمة التي يعملون بها، بدلاً من الإهتمام بسلوك المغادرة الفعلي ، بالرغم من أن النية لوحدها لا تكفي لتفسير ظاهرة الخروج الطوعي للأفراد.

وفي نفس السياق يقترح نفو (1996) Neveu إطار مفاهيمي ، يلخص فيه مفهوم " النوايا السلوكية " والذي يعتبر من أهم النماذج للتنبؤ بسلوكيات الأفراد، ويتمثل كمايلي:



2- تعريف مفهوم " نية ترك العمل".

لقد اهتم في السنوات الأخيرة الكثير من الباحثين بموضوع " نية ترك المنظمة" كوسيت (2002) ؛ موبلي (1982) ؛ جورثي (2001) كريشنان وسينغ (2010) . ولكن مما تجدر الإشارة إليه هو أن جل الدراسات، خاصة منها الانجلوساكسونية كانت من قبل، تركز على دوران العمالة بدلاً من تركيزها على نية ترك امنظمة. كول (2006) . ويحث نفو (1994) بالآخذ بتعريف برايس (1977) "لدوران العمالة" الذي يعرفه على أنه "مستوى حركة الأفراد التي تتعدى حدود النظام اجتماعي الذي ينتمون اليه". ومع ذلك فإن هذا التعريف لا يميز بين الخروج الطوعي من المنظمة والخروج الذي يبادر به صاحب العمل . من جهتهم، يعرف ويل وكمبل (1995) Weil & Kimball دوران العمالة بأنه خروج الفرد من المنظمة لأسباب تختلف عن تلك التي لها علاقة بالوفاة، المرض، او إنهاء عقد العمل. كما إنهم

يميزون، على الطريقة الكلاسيكية، بين الخروج الطوعي (الذي يبادر به الموظف) و الخروج اللاإرادي (الذي يبادر به صاحب العمل). غير أنه، على غرار تعريف برايس (1977) فإن تعرف ويل وكمبال (1995) يهتم بدوران العاملة أكثر مما يهتم بنية الخروج الطوعي الذي يفسر لنا القرارات الشخصية التي يتخذها الأفراد بمحض إرادتهم في تركهم المنظمة التي يعملون بها.

في اطار بحثنا هذا سينصب اهتمامنا على موضوع الخروج الطوعي للأفراد بدلاً من دوران العمالة ، لذا فإننا سنعتمد على تعريف كول (2006) الذي مزج بين التعريفين السابقين، حيث يعرف نية الرحيل بأنها: "موقف يتخذه الفرد للحد من إنتمائه إلى نظام اجتماعي بمبادرة شخصية منه" .

على غرار تعريف برايس (1977) لدوران العمالة، فإن كول (2006) ، يقترح تناول تعريف " نية ترك العمل " من منظور فردي في سياق ديناميكي معتمداً في ذلك على مفهوم الانتماء الى نسق اجتماعي. إلا أن تعريف كول يركز على الميزة الطوعية لدوران العمالة ويعترف بأن الخروج الطوعي يحدث بمبادرة من الموظفين. فحسب كول اذن، تعتبر نية ترك العمل إتجاه يبادر الفرد باتخاذها. ولفهم هذا الاتجاه فهماً جيداً فإننا سنتطرق لنظرية الفعل المعقول التي أسهمت بشكل فعال في تفسيره.

3- نظرية الفعل المعقول لتفسير نية ترك العمل :

تشير الأدبيات، استناداً إلى نظرية الفعل المعقول أزجان وفشنبان (1980) Ajzen & Fishbein؛ غريفت وآخرون (2000) Griffeth & al بأن " نية ترك العمل " ممهد مباشر لدوران العمالة. في حين يرى أصحاب هذه النظرية أن معرفة مواقف وإتجاهات الأفراد يساعد على التنبأ بسلوكياتهم . وحسب دائماً هذه النظرية، فإن النية لا تؤدي بالضرورة إلى حدوث السلوك الفعلي، فغالبا ما يتصرف الفرد وفقاً لنواياه بشرط أن لا تحدث أمور لم يكن يتوقعها. كما تعتمد هذه النظرية في تفسيراتها على المبدأ الذي يقول بأن الفرد العاقل قبل أن يقوم بأي سلوك يعتمد على المعلومات المتوفرة لديه، كما أنه يأخذ بعين الاعتبار عواقب السلوك قبل القيام به. وفي نفس السياق أشارت دراسة فندنبرغ ونلسون (1999) Vandenberg & Nelson بأن نية ترك العمل لا تؤدي في كل الحالات إلى حدوث السلوك الفعلي، فقد يتمكن صاحب

العمل من معالجة المشكل الذي يعاني منه الموظف مما يقلل من رغبته في الرحيل. فعلى سبيل المثال، قد يقترح صاحب العمل على الموظف بأن يغير المصلحة التي يعمل فيها ويعمل في مصلحة أخرى لمعالجة مشكل وقع بينه وبين مسؤوله المباشر. وخلص الباحثون أن النوايا التي تتسبب في عدم رضا الموظف على المنظمة وعلى قيمها عموماً تؤدي به لا محال إلى ترك المؤسسة. بالإضافة إلى ما سبق، لن تتفع الإجراءات التي قد ينوي إتخاذها صاحب العمل لمحاولة إبقاء الموظفين في المؤسسة ماداموا قد رحلوا.

بعد ما تم تحديد مفهوم نية ترك العمل، واستناداً على ما ورد في الأدبيات حول هذا المفهوم، سنتطرق في الفقرة الموالية إلى بعض النماذج التي تناولت هذا الإتجاه. بحيث أدى إهتمام الباحثين بموضوع النية في الخروج من المنظمة بانبثاق عدة نماذج نظرية. وليس المقصود هنا إستعراض كل النماذج التي عالجت هذا الموضوع -وهي كثيرة- والحلول المقترحة من قبلها، فليست طبيعة البحث وحجمه مما يتسع لذلك، بل كل ما سنحاول القيام به هو استعراض أبرزها، وتجلية ما قد يؤخذ عليها مما لها علاقة بموضوع بحثنا.

4- نية ترك العمل و التسرب الوظيفي (دوران العمالة) :

نظراً لمدى ارتباط مفهوم "نية ترك العمل" بمفهوم "التسرب الوظيفي أو دوران العمالة" والتي تطرقت لهما الأدبيات بشكل واسع، فمن الأرجح تفسير العلاقة الموجودة بينهما وإبراز أهمية التطرق لكل واحد منهما.

إستناداً إلى عدد كبير من الدراسات، يعتبر موضوع "نية ترك العمل" ، من أفضل المؤشرات للتنبؤ بسلوك الموظف المتمثل في تركه للمؤسسة التي يعمل فيها، بحيث تبرز الدراسة التحليلية (غريفت وآخرون 2000) علاقة إيجابية بين نية ترك العمل ودوران العمالة. وقد أكدت هذه العلاقة دراسات إمبريقية لاحقة (مور باراك وآخرون 2001 Mor Barak & al) ؛ (برايس 2001 Price). وعموماً كلما زادت نية الموظف في تركه للمؤسسة التي يعمل بها كلما زاد ميله إلى القيام فعلاً بذلك.

يعرف تات وماير(1993) نية الموظف في تركه للمؤسسة " كرجبة واعية ومقصودة للموظف لمغادرة المؤسسة التي يعمل بها". وغالباً ما يدرس هذا المفهوم من قبل الباحثين بطرحهم لسؤال للموظفين والمتمثل فيما إذا كانوا يفكرون في البقاء في المؤسسة خلال 6 و/أو 12 الاشهر القادمة.

5- نماذج نظريات " نية ترك العمل ":

سنتطرق في هذه الفقرة إلى خمسة نماذج نظرية نشرح من خلالها ظاهرة نية ترك العمل، وهي كالتالي:

- نموذج مارش وسمون (1993) March & Simon،

- نموذج برايس (1977) Price ،

- نموذج موبلي واخرون (1977) Mobley & coll،

- نموذج مكفرلان-شور واخرون (1990) Mc Farlane-shore & coll

- نموذج هوم وآخرون (1992) Hom & Coll.

وفي آخر فقرة نقدم أحدث النماذج وأهم ما توصلت إليه في دراستها لموضوع نية العاملين في مغادرة المؤسسة التي يعملون فيها.

5-1- نموذج مارش وسيمون (1993) :

يتفق غالبية الباحثين على أن معظم النظريات والدراسات المتعلقة بموضوع " الخروج الطوعي" من المنظمة تستمد مادتها الأساسية من نظرية مارش وسيمون (1993). و تشير المفاهيم المتضمنة في هذا النموذج إلى علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة ، بحيث يقدم الفرد الجهود والأداء والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية، على اساس معاملة عادلة ومنصفة.

وعموماً يدور نموذج مارش وسيمون (1993) حول محورين أساسيين لتفسيره لظاهرة "الخروج الطوعي" : أولاً الشعور بالرغبة في مغادرة المنظمة « perceived desirability of movement » وثانياً السهولة المدركة في مغادرة المنظمة « perceived ease of movement » . وللاشارة فإن هذان المحوران ليسوا مستقلان تماماً عن بعضهما البعض، بحيث يتضمن هذا النموذج في نفس الوقت، مكونات فردية

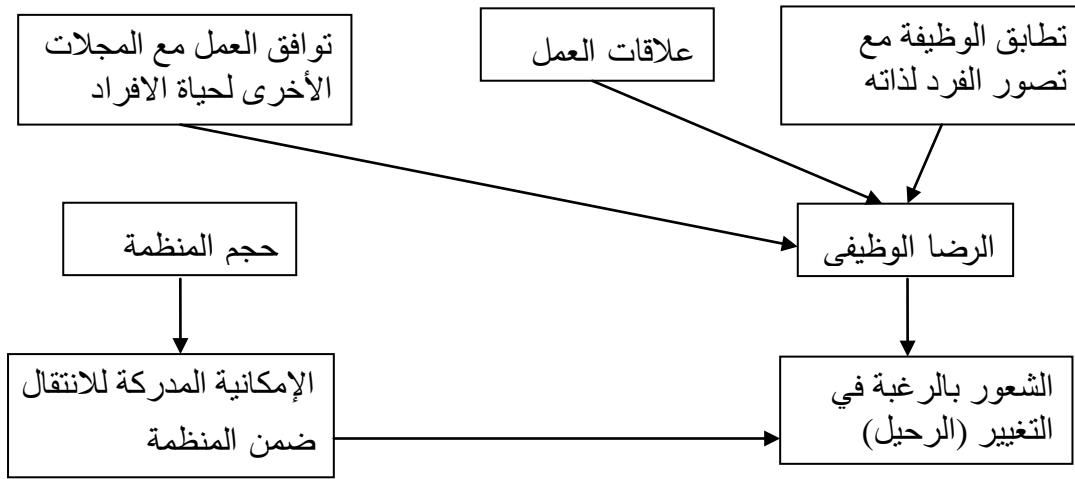
تتعلق بالموظفين وعوامل اقتصادية موجودة خارج المنظمة.

5-1-1-العوامل التي تؤثر على نية الأفراد في ترك العمل :

يوضح الشكل رقم (2) العاملين الرئيسيين الذين يؤثران في الشعور بالرغبة في التغيير (الرحيل)

والمتمثلان في : (1) الرضا الوظيفي ، و(2) الانتقال ضمن المنظمة.

الشكل رقم (2) : العوامل التي تعمل على اثاره الرغبة في التغيير (مارش وسيمون 1993 ص 119).



Source : March, J.G. et Simon H.A. (1993), Organization, Massachussets , Blackwell, p. 119.

اعتمد مارش وسيمون في وضعهم لهذا النموذج على دراسات العديد من الباحثين نذكر من بينهم مان و بومجارتل (1952) Mann & Baumgartel ؛ مورس (1953) Morse ، الذين يعتبرون بأن العامل الرئيسي الذي يثير رغبة الأفراد في مغادرة المنظمة التي يعملون بها هو رضاهم عن عملهم : « كلما زاد رضا الفرد عن عمله كلما نقصت رغبته في الرحيل » وعليه، فإن إشباع حاجات وتوقعات الافراد لخلق رضاهم الوظيفي، مرتبط :

- عاطفياً، بإشباع حاجة الاعتراف والتقدير؛ وهي حاجة الفرد للشعور بأهميته لدى الغير ، والاعتراف بمكانته مقارنة بأقرانه ، بالإضافة إلى استقلالته عمّن سواه .

- ذهنياً، بإشباع توقعات الفرد فيما يخص الأجر والعلاوات والمكافآت والحوافز التي سينالها مقابل ما

يقوم به من أداء

- وعملياً بإشباع رغبات الأفراد في المشاركة في صنع القرارات الخاصة بهم.

وبالتالي فإن قرار الأفراد في تركهم أو بقائهم في المنظمة نتيجة لرضاهم الوظيفي يكون بسبب:

أ- **موقف الفرد اتجاه عمله** : فإن نقص حماس و اندفاع الفرد نحو عمله يؤدي به إلى عدم الرغبة في البقاء والاستقرار وتفضيل ترك العمل في أول فرصة تتاح له **موبلي (1982)** ، وهي حالة من الإستياء عادة ما يصل إليها الفرد بسبب عمل روتيني، نقص لتحد للقدرات، نقص في استغلال الكفاءات أو بسبب أجر متدن.

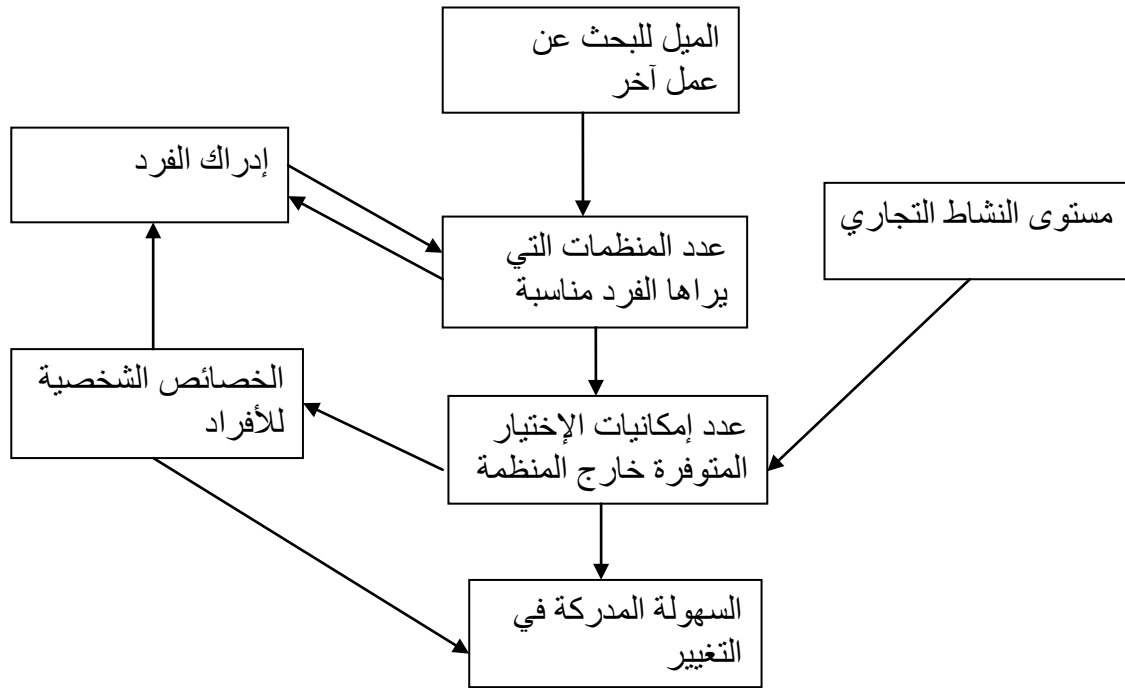
ب- **موقف الفرد اتجاه المنظمة** : حيث يتميز بضعف الانتماء للمنظمة بسبب عدم قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين أو خلق علاقة ثقة بينها وبين موظفيها.

إلى جانب "الرضا عن العمل" يعتبر "إدراك الفرد لإمكانية الانتقال ضمن المنظمة" من العوامل التي قد تؤثر على رغبته في تغيير مكان عمله: « كلما زاد حجم المنظمة كلما زادت رغبة الأفراد في الانتقال ضمنها ومن ثم تنقص رغبتهم في الرحيل». (مارش وسمون 1993) .

5-1-2-العوامل التي تؤثر على سهولة إدراك التغيير :

كما يشير **مارش وسمون (1993)** إلى مدى تأثير الفرص المتوفرة خارج المنظمة على رحيل الموظفين، بحيث تزيد الأوضاع الاقتصادية من احتمال ترك الأفراد لمناصب عملهم. ومع ذلك، فإن عدد فرص التشغيل المتاحة خارج المنظمة تعتمد على ثلاثة عوامل : (1) مستوى النشاط التجاري، (2) عدد المنظمات التي يراها الفرد مناسبة (3) الخصائص الفردية للعاملين.

الشكل رقم (3) : العوامل التي تؤثر على إدراك السهولة في التغيير. (مارش وسيمون 1993 ص 126)



Source : March, J.G. et Simon H.A. (1993), Organization, Massachussets , Blackwell, p. 104.

يشير الشكل رقم (2) إلى البعد الثاني لنموذج مارش وسيمون (1993)، المتمثل في فرص التشغيل التي يدركها الفرد خارج المنظمة التي يعمل بها. وبالتالي أحصى الباحثان عاملين من شأنهما يؤثران على رغبة الفرد في البحث عن عمل آخر : (1) عدم رضا الأفراد عن وظيفتهم و (2) إدمانهم l'accoutumance على عملهم وعلى المنظمة التي يعملون بها.

وأخيراً يشير مارش وسيمون (1993) إلى العلاقة التبادلية بين ، سهولة إدراك الفرد للمنظمات المناسبة، والسهولة التي قد تدركه بها هذه المنظمات. وبالتالي " كلما زادت أهمية الفرد في إدراكه للمنظمات، كلما سهل ملاحظته من قبل المنظمات المناسبة " . وهناك ميزات فردية مختلفة تؤثر على الطريقة التي يُلاحظ بها الشخص والمتمثلة في : مكانته الاجتماعية، أو شخصيته المتميزة أو تنوع المنظمات التي عادة ما يكون معها في اتصال.

5-1-3 مناقشة النموذج :

يتميز نموذج مارش وسيمون (1993)، في كونه يحتوي في نفس الوقت على مكونات نفسية وعلى

عوامل اقتصادية موجودة خارج المنظمة. ويؤثر شعور الأفراد بالرغبة في التغيير من جهة والسهولة التي يدركونها في قيامهم بهذا التغيير من جهة أخرى على نيتهم في الرحيل. يحتوي نموذج مارش وسيمون (1993) على عناصر عديدة لها علاقة بأثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي على نية الأفراد في مغادرة المنظمة التي يعملون بها. وبما أن موضوع بحثنا يهتم بالدرجة الأولى بنية الإطارات في مغادرة المنظمة التي يعملون بها، فإننا سوف نركز على المحور الأول من هذا النموذج.

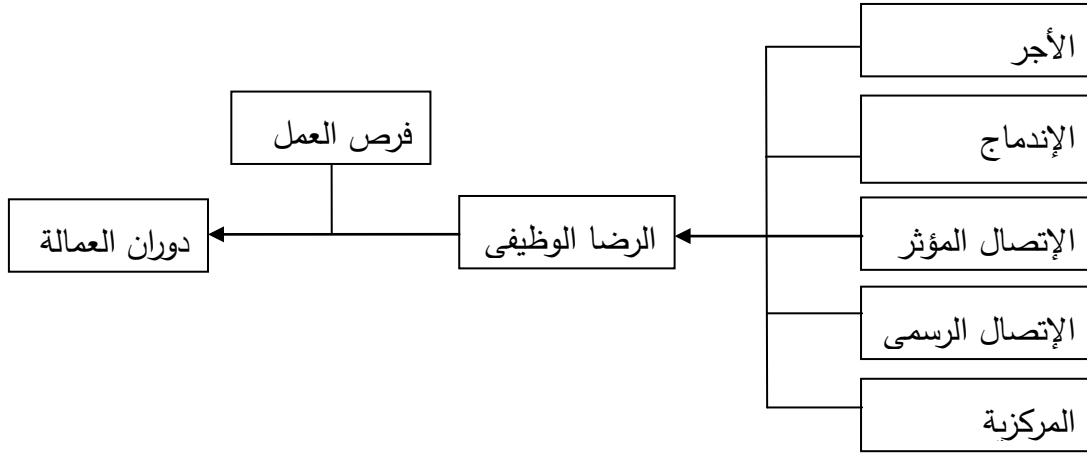
5-1-4- اسهامات نموذج مارش وسيمون (1993) في بحثنا:

في إطار بحثنا، فإن نموذج مارش وسيمون (1993) يقدم لنا معلومات هامة لا سيما تلك المتعلقة بالعوامل التي تؤثر على نية الأفراد في ترك العمل. بحيث يعتبر الباحثان بأن لتطابق الوظيفة مع تصور الفرد لذاته أثر على الرضا الوظيفي ومنه على رغبته في الرحيل. ولذلك فإن توفر نظم وإجراءات لتسيير موارد بشرية فعالة ومرنة، كنظام الأجور، وسياسة التدريب والتكوين، قد تساهم في تحسين وتنمية العلاقة بين وظيفة الفرد وتصوره لذاته. كذلك تأثر الرضا الوظيفي بمدى توافق عمل الفرد مع المجالات الأخرى لحياته.

5-2- نموذج برايس (1977) :

اعتمد برايس في تفسيره لدوران العمالة على خمسة محددات من شأنها أن تؤثر على نية العامل في ترك المنظمة والمتمثلة في (الشكل 3) ؛ الأجر، الاندماج، الاتصال المؤثر، الإتصال الرسمي، والمركزية.

الشكل رقم (4) : النموذج النظري للنّية في ترك العمل برايس (1977).



Price, J.L. (1977), «The study of turnover», Ames, The Iowa State University Press.

❖ **الأجر:** يعتمد برايس في تعريفه للأجر على الدراسات التي قام بها لولر (1971) Lawler الذي يعرف الأجر على أنه " الراتب، الإمتيازات، الفوائد والخدمات ذات قيمة مالية تمنحها المنظمة لموظفيها مقابل خدماتهم".

❖ **الإندماج:** يعكس الإندماج، حسب برايس، الأهمية التي يليها العمال في مشاركتهم في العلاقات التنظيمية مثل أن يكون للأفراد أصدقاء في العمل.

❖ **التواصل:** يعرف برايس التواصل على أنه " كمية ونوعية المعلومات المنقولة بين أعضاء المنظمة " ويشير نموذجه إلى نوعين من التواصل اللذين قد تكون لهما علاقة مباشرة بالخروج الطوعي للعاملين. التواصل المؤثر Instrumentale والتواصل الرسمي Formelle. ويتميز الاتصال المؤثر عن الاتصال الرسمي كون له صلة مباشرة بالعمل . ويذكر برايس على سبيل المثال، المشرف الذي يشرح للعاملين شروط العمل في الورشة . كما يتميز التواصل الرسمي عن التواصل الغير الرسمي من حيث الطابع الرسمي أو الغير الرسمي للمعلومات. بحيث يكون التواصل الرسمي من خلال وسائل اتصال الرسمية للمنظمة (المجلات، دليل المنظمة ...). ويفترض برايس، بأنه كلما كان مستوى التواصل المؤثر او الرسمي عالٍ وفعال كلما قل معدل الخروج الطوعي للعاملين.

❖ **المركزية** : اي درجة تمركز السلطة في المستويات العليا للهيكل التنظيمي للمنظمة. وحسب برايس (1977) كلما ارتفعت درجة المركزية كلما زاد معدل الخروج الطوعي للعاملين.

❖ ويضيف برايس (1977) لنموذجه، الرضا الوظيفي وفرص العمل ، كمتغيرين وسطين بين المحددات الخمس (المشار إليها أعلاه) وترك العمل.

ترتبط المحددات الأربعة الأولى علاقة إيجابية بترك العمل، أما متغير المركزية فتربطها علاقة سلبية بترك العمل. ويكون لهذه العوامل تأثير على ظاهرة دوران العمالة من خلال الرضا الوظيفي وفرص الشغل المتاحة، أي عدم الرضا الوظيفي يؤدي إلى دوران العمالة شريطة أن تكون نسبة فرص العمل عالية في سوق العمل.

5-2-1- مناقشة النموذج :

على عكس نموذج مارش وسيمون (1993) الذي فصل بين متغير (الشعور بالرغبة في المغادرة) ومتغير (السهولة المدركة في المغادرة)، في تأثيرهما على نية الفرد في الرحيل، فإن نموذج برايس (1977) أدرك هذا النقص بربط سلوك الأفراد بمحيطهم الإقتصادي (أي فرص العمل المتوفرة خارج المنظمة).

من جهته ينتقد بلودرن (1982) **Bluedorn** نموذج برايس (1977) على إهماله للمتغيرات الديموغرافية التي يبدو بأن لها أثر على قرار الأفراد في البقاء بالمنظمة أو مغادرتها. كما أن الدراسات الإمبريقية لم تؤكد الفرضية التي أشارت إلى أن تفاعل الرضا الوظيفي مع فرص العمل تؤدي حتما إلى الخروج الطوعي .

5-2-2- إسهامات نموذج برايس (1977) في بحثنا :

نذكر فيما يلي بعض العناصر المتضمنة في نموذج برايس لها علاقة مباشرة ببحثنا :

- يثري نموذج برايس (1977)، مفهومنا لمصطلح النية في ترك العمل بإعطائه أكثر توضيحات، مقارنة بنموذج مارش وسيمون (1993)، لمحدداته.

- من جهة أخرى، فإن متغير "المركزية" الذي أدرجه برايس في نمودجه قد يساهم في بحثنا بحيث يعتبر "التواصل" أحد أبعاد الرضا الوظيفي الذي تطرقنا له في بحثنا هذا.

- وأخيرا يعتبر الأجر الذي يمثل هو الآخر جزء من موضوع بحثنا، وسيلة تعمل على تحسين صورة المنظمة بحيث يعبر عنه كمجال جذاب للعمل، مما يجعلنا الافتراض بأنه كلما كان الأجر يشبع حاجات الأفراد كلما قل معدل الخروج الطوعي.

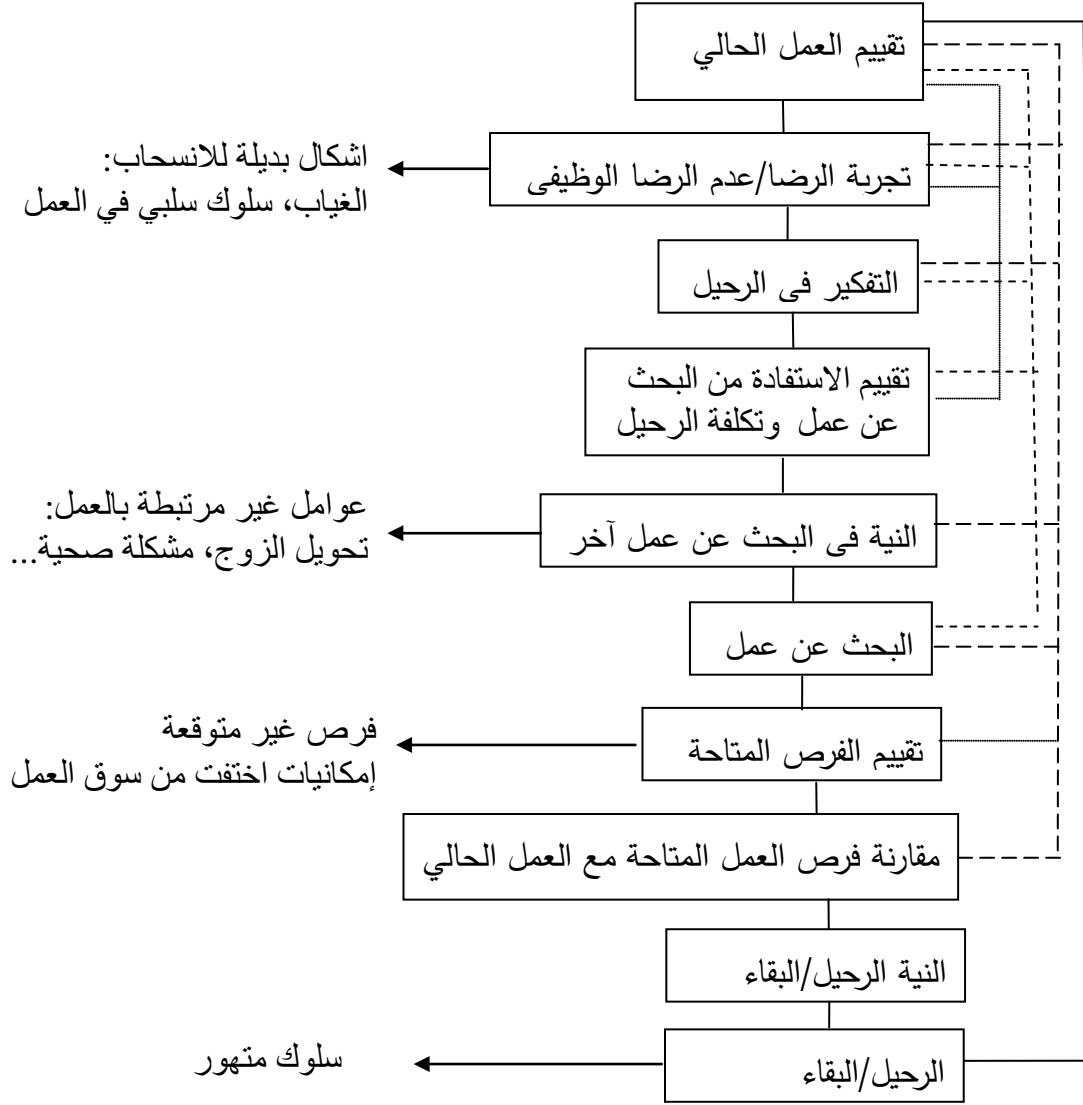
بالإضافة إلى نموذج برايس (1977) فإننا تطرقنا كذلك لنموذج موبلي وآخرون (1977).

3-5- نموذج موبلي وآخرون (1977) :

تتجلى أهمية هذا النموذج في التسلسل الزمني لمختلف المراحل ، أي من مرحلة "الرضا الوظيفي" إلى مرحلة "الخروج الطوعي". كما يضيف أصحاب النموذج إمكانية الأثر الرجعي. فقد يرجع الفرد إلى المرحلة السابقة في حالة فشله في المرحلة الآتية . مع ذلك يعتبر نموذج موبلي وآخرون " نية ترك العمل " كعامل أساسي في الخروج الطوعي.

وقد إعتد موبلي وآخرون (1977) على النتائج التي توصل إليها مارش وسيمون (1958) ولوك (1976) لإنشاء نموذجهم الخاص بهم (شكل3). بحيث قام الباحثون بدراسة على حوالي 203 عامل في قطاع الصحة، وكانت إحدى الفرضيات الأساسية لهذه الدراسة هي أن النية في المغادرة تؤثر مباشرة على دوران العمالة. زيادة على ذلك فقد استخلص الباحثون من خلال دراستهم إلى أن عدم الرضا الوظيفي قد يزيد في تفكير العامل في المغادرة، والنية في البحث عن عمل آخر، أو مباشرة النية في المغادرة، وكذلك تقييم البدائل المتاحة له في سوق الشغل. وفي الأخير يعتقد الباحثون أن العامل الرئيسي الذي يؤدي بالفرد إلى ترك منصب عمله هو النية في المغادرة.

شكل رقم (5) : نموذج الخروج الطوعي لموبلي وآخرون (1977)



Source : Mobley W.H. (1977), "Intermediate linkage in the relationship between job satisfaction and employee turnover" journal of applied psychology, vol.62, n°2, p.237-240.

يفسر هذا النموذج نية الأفراد في تركهم لعملهم من خلال إتخاذهم سلسلة من العمليات الذهنية

والسلوكية تنتهي بهم إلى مغادرة المنظمة أو البقاء

فيها. بحيث تكون " فكرة الرحيل " المرحلة التي تلي مباشرة تجربة شعر فيها الفرد "بالاستياء وعدم الرضا".

ومع ذلك قد تظهر في هذا المستوى أشكال أخرى من الانسحاب؛ كالتغيب او اللامبالاة.

وتتمثل المرحلة التالية في تقييم الأفراد لمدى استفادتهم من البحث عن عمل آخر وكذلك حجم

التكاليف التي سيتحملونها في حالة تركهم العمل (الأقدمية، و الاستثمارات السابقة). كما تميز هذه

المرحلة السهولة التي يدركها الأفراد لقيامهم بتغيير وظيفتهم مثل ما أشار له مارش و سيمون (1993). وعلى هذا الأساس يصيغ موبلي (1977) الفرضية التالية : إذا كانت تكاليف مغادرة المنظمة عالية و/أو إذا كانت الفائدة المرجوة من البحث عن عمل آخر ضئيلة، فإن الفرد قد يرجع إلى المرحلة السابقة أي إعادة تقييمه لسوق العمل، وتنمية رضاه الوظيفي، ورجوعه عن فكرة الرحيل أو عن أي شكل من أشكال الانسحاب. أما في الحالة المناقصة، فإن الأفراد ينتقلون إلى المرحلة التالية والمتمثلة في "البحث عن عمل آخر". كما قد تؤدي كذلك عوامل أخرى ليست لها صلة بالعمل (تحويل الزوج، مشكلة صحية...) إلى نية الأفراد في البحث عن عمل آخر.

تأتي بعد مرحلة "النية في البحث عن عمل آخر" مرحلة "البحث الفعلي عن عمل"، وفي حالة عدم وجود أي بديل فإن الفرد يرجع للمرحلة السابقة. أما إذا توفرت بدائل أخرى للبحث عن عمل جديد فإن الفرد سيقوم "بتقييم هذه البدائل". وقد تتأثر عملية تقييم الفرد للبدائل المتوفرة بالفرص الغير المتوقعة أو بفرص إختفت بعد ما كانت موجودة في سوق العمل. بعد ذلك يقوم الفرد بمقارنة هذه الفرص بعمله الحالي، فإذا فضل البدائل المتاحة لديه على عمله فسيبدي إذن النية في مغادرة عمله وتتبعها بعد ذلك المغادرة الفعلية. ومع ذلك قد يكون قرار بعض الأفراد في مغادرة عملهم نتيجة لسلوك متهور.

5-3-1 - مناقشة النموذج :

تتجلى أهمية هذا النموذج في التسلسل الزمني لمختلف المراحل التي يتضمنها ، أي من مرحلة "الرضا الوظيفي" إلى مرحلة "الخروج الطوعي". كما يضيف موبلي (1977) في نموذجه إمكانية الأثر الرجعي. فقد يرجع الفرد إلى المرحلة السابقة في حالة فشله في المرحلة الآتية. فعلى سبيل المثال قد يرجع الفرد للبحث من جديد عن عمل آخر أو يعيد تقييمه لعمله نتيجة لمقارنته لفرص العمل المتاحة مع العمل الحالي.

كما تبرز أهمية هذا النموذج في إعتبار "النية في الرحيل" كمحدد هام للسلوك الفعلي، مع احتمال أن يكون الخروج الطوعي نتيجة لسلوك متهور يصدر عن الفرد. كما يأخذ نموذج موبلي (1977) بعين الإعتبار عامل الزمن خاصة فيما يخص المدة الزمنية الممتدة ما بين النية في الرحيل والمغادرة الفعلية.

ويتميز نموذج موبلي (1977) مقارنة بالنماذج السابقة بطابع التعقيد بحيث يعترف موبلي بالتأثير المشترك لكل من (1) "الرضا الوظيفي" (2) "الفائدة المتوقعة من العمل الحالي" و (3) "الفائدة المتوقعة من مقارنة فرص العمل المتاحة مع العمل الحالي"، في نية الأفراد في مغادرة عملهم. ومن جهة أخرى يتعلق الأمر بنموذج يهتم بالسلوك الفردي للموظفين (الخروج الطوعي) بحيث أنه يشير بصفة جلية إلى الفروق الفردية من خلال مدركات العاملين لذواتهم ولعملهم وكذلك من خلال توقعاتهم ومدى انسجام قيمهم مع قيم المنظمة التي يعملون بها.

ومع ذلك فقد وجد الباحثون صعوبة في تأكيد نموذج موبلي (1977) من الناحية العملية. وفي محاولة قام بها كل من ميكائيل وسبكتور (1982) Michaels & Spector فقد تمكن الباحثان من التحقق جزئياً من صدق هذا النموذج حيث أخذوا بعين الاعتبار متغيرين قد يكون لهما تأثير في النية في الرحيل، ألا وهما "الرضا الوظيفي"، و"إدراك بدائل للعمل الحالي". وقد أكدت نتائج هذه الدراسة نظرية موبلي (1977)، ألا أنها تشير بأن توفر "فرص الشغل" لا تضيف شيئاً لنموذج موبلي باعتبارها سبب من أسباب الخروج الطوعي للعاملين. إضافة إلى ذلك، لم يولِ نموذج موبلي (1977) إهتماماً كافياً للعوامل التنظيمية، ولإدراك هذا النقص قام ميكائيل وسبكتور (1982) بإضافة متغيرات تتعلق بالإلتزام التنظيمي لهذا النموذج.

5-3-2 - إسهامات النموذج موبلي (1977) في بحثنا :

يشير نموذج موبلي (1977) إلى الدور الحاسم التي تلعبه "النية في ترك العمل" في انبعاث السلوك الفعلي للفرد في ترك المنظمة. وكما أشرنا إليه آنفاً فإن بحثنا يهتم بموضوع نية الإطارات في الخروج الطوعي من المنظمات التي يعملون بها. ومع ذلك يذكرنا نموذج موبلي (1977) بأن :

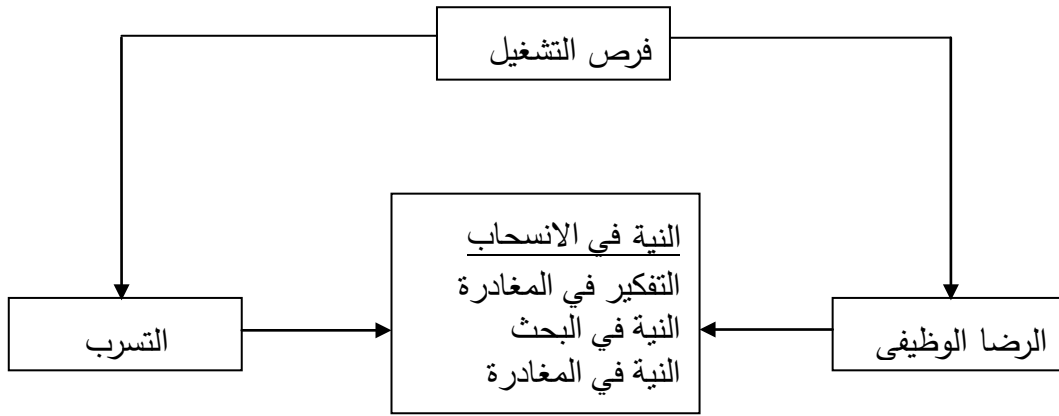
- النية في ترك العمل لا تؤدي بالضرورة إلى حدوث السلوك الفعلي (أشكال أخرى من الانسحاب؛ كالغياب، السلوك السلبي في العمل...)

- وإن المغادرة الفعلية للمنظمة لا يسبقها دوماً النية في الرحيل (السلوك المتهور) .

5-4- نموذج هوم وآخرون (1992).

رغم الأهمية الكبيرة التي وليت لنموذج **موبلي وآخرون** (1977) (شكل 4) من قبل الكثير من الباحثين إلا أنه أعيد النظر فيه من حيث صلاحيته ومنهجية البحث التي اعتمد عليها في إنشائه. ولهذا السبب قرر **هوم و آخرون** (1992) (شكل 5) بإخباره معتمدين في ذلك على دراسة شاملة لقياس صلاحية هذا البحث، بحيث تمكن هؤلاء من تطوير نسخة محسنة للنموذج الأول وإعادة النظر في المنهجية المتبعة من قبل **موبلي وآخرون** لإنشاءه. وعموماً أدخل **هوم وآخرون** (1992) على نموذج **موبلي وآخرون** تغييراً على مفهوم "النية في الانسحاب"، بحيث أدرجوا عبارات "التفكير في مغادرة العمل"، "النية في البحث عن عمل"، و"النية في ترك العمل" في مصطلح واحد، بهدف تسهيل التصاميم الإمبريقية لمفهوم "النية في الانسحاب" وتسهيل كذلك فهمها.

الشكل رقم (6) : النموذج النظري للنية في المغادرة هوم واخرون (1992)

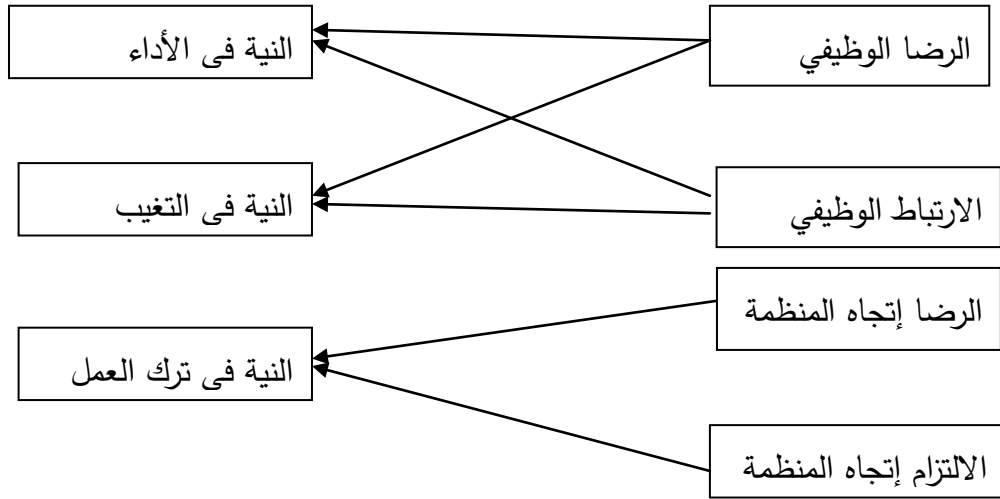


Source : Hom, P. et coll., (1992), «A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover» Journal of Applied Psychology, vol. 77, no 6, p. 890-909.

5-5- نموذج مكفرلان-شور وآخرون (1990).

يقوم نموذج **مكفرلان-شور وآخرون** (1990) على أساس دراسة العلاقة بين النية في ترك العمل وإتجاهات الأفراد نحو عملهم والمنظمة التي يعملون بها (شكل رقم 6).

شكل رقم (7) : نموذج النية في ترك العمل مكفرلان-شور واخرون (1990)



Source : Mc Farlane-shore & al., (1990), "job & organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions", journal of organizational behavior, vol. 2, n°2, p.57-67.

يحتوي نموذج مكفرلان-شور واخرون (1990) على فئتين من المتغيرات المستقلة. الفئة الأولى لها علاقة بالعمل والتمثلة في (1) الرضا عن العمل و(2) الارتباط بالعمل. والفئتين التاليتين تتمثل في (1) الرضا عن المنظمة و(2) الالتزام بالمنظمة. أما المتغيرات التابعة فهي كالتالي: نية الأداء، نية التغيب، نية في ترك العمل.

5-5-1- مناقشة النموذج :

تتجلى أهمية هذا النموذج في إمكانية دراسة ظاهرة " النية في ترك العمل" في ضوء أشكال أخرى من الإنسحاب " كالتغيب" و "مستوى الأداء ". كما تتأثر نية ترك العمل بمجموعة من متغيرات الرضا التنظيمي، كرضا الفرد تجاه المنظمة والالتزام بها. أما عدم الرضا الوظيفي فإنه يؤثر على "نية الأداء" و"نية التغيب". وبالتالي قد يغادر الفرد المنظمة التي يعمل بها بسبب شعوره بعدم الرضا الذي يكّنه نحوها وليس بسبب عدم رضاه عن عمله.

وقد وجه نوفو (1994) إنتقادين رئيسيين لنموذج مكفرلان-شور واخرون(1990)، أولهما التمييز بين

متغير "الرضا عن المنظمة" ومتغير "الالتزام إتجاه المنظمة"، بحيث لم تؤكد الدراسات بشكل واضح أية

علاقة سببية متبادلة فيما بين هذين المتغيرين. أما الانتقاد الثاني فيتجلى في عدم إدراج مكفرلان-شور وآخرون (1990) عوامل تتعلق بالحالة الاقتصادية كما أشار لها نموذج موبلي وآخرون (1977).

5-5-2- إسهامات نموذج مكفرلان-شور وآخرون (1990) في بحثنا :

يهم نموذج مكفرلان-شور وآخرون (1990) موضوع بحثنا في كونه يأخذ بعين الاعتبار متغير الالتزام التنظيمي في دراسته للعوامل التي تؤثر على نية الرحيل، وللتذكير يعتبر الالتزام التنظيمي في بعده العاطفي جزء من إشكالية بحثنا إلى جانب الرضا الوظيفي ومدى تأثيرهما في نية الإطارات في ترك المنظمة التي يعملون بها.

5-6- الدراسات والتطورات الأخيرة :

قدمت لنا كل من النماذج الأربعة السالفة الذكر عناصر هامة لفهم ظاهرة " نية الرحيل ". بحيث سمحت لنا الأبحاث الأولى مثلاً من فهم الظاهرة من خلال العوامل التنظيمية و العوامل الفردية. كما قام هوم وآخرون (1992) بتحسين المنهجية المتبعة من قبل موبلي وآخرون (1977) وتقديم نسخة متطورة للظاهرة. رغم ذلك فقد مر على هذه النماذج عدة سنوات، مما أدى مؤخراً ببعض الباحثين إلى تناول دراسة ظاهرة " النية في الرحيل " بمتغيرات جديدة . فندمبرغ (2008) ؛ سوازو (2008)؛ ميتشال وآخرون (2001) Mitchell & al ؛ هانز وجالت (2010) Haines & Jalette.

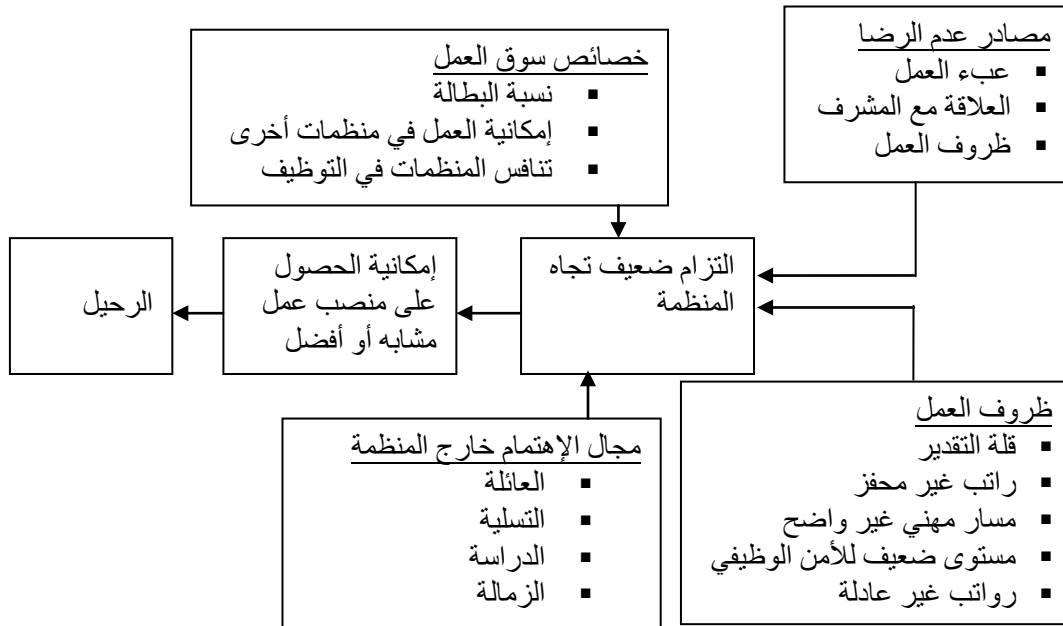
يقترح فندمبرغ (2008) (الشكل 7) نموذج نظري يقوم على ثلاث تناولات من شأنها تفسير الأسباب التي تدفع بالفرد إلى مغادرة عمله بصفة قصديّة. تناول يعتمد على الاتجاهات Attitude ، تناول شمولي Holistique، وتناول الذهني Cognitive .

5-6-1- التناول الإتجاهي : يتجلى التناول القائم على الإتجاهات في ضعف شعور الانتماء الذي يبديه الفرد للمنظمة. بحيث كثيراً ما تظهر " النية في ترك العمل " عند الأفراد الذين يدركون عدم الإتساق بين قيمهم وقيم المنظمة. هذا وقد يميل الفرد إلى مغادرة عمله بسهولة كبيرة عندما يدرك أنه لن يخسر الكثير سواء من حيث الأجر أو من حيث الامتيازات المادية التي كانت قد منحتها المنظمة.

5-6-2- التناول الشمولي : حسب التناول الشمولي، فإنه غالباً ما يكون لظاهرة " الرحيل " علاقة "بحدث" يقع في حياة الفرد أكثر مما يكون بسبب عدم الرضا الوظيفي، وقد يكون لهذا "الحدث" علاقة بالمنظمة أو بتغيير طارئ في الحياة الشخصية للفرد. كما تؤثر كذلك درجة إلتزام الفرد بالمنظمة على نية الرحيل، وقد يكون لهذا الإلتزام إرتباط بظروف عمل مختلفة كعلاقات الفرد مع زملاء العمل أو لقيم المنظمة التي لا تتناسب وقيمه أو حتى بسبب درجة الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف في أداء مهامه.

5-6-3- التناول الذهني : أما فيما يخص التناول الذهني، فإنه يفسر ظاهرة الخروج الطوعي كسيرورة ذهنية في تطور مستمر مادامت علاقة العمل بين الفرد و المنظمة لا تزال قائمة، بحيث يبدأ الفرد بعملية البحث عن وظيفة أخرى عندما تكون لديه الإمكانيات الضرورية للحفاظ على مستوى المعيشة التي هو عليها، حتى ولو كلفه الأمر ترك عمله أو قبول راتب أقل مما يتقاضاه حالياً . (فندمبرغ 2008)

الشكل رقم (8) : نموذج العوامل التي تؤثر على الخروج الطوعي للموظف. (فندمبرغ 2008)



Source : Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organisational commitment in turnover intentions: A two-sample study. Journal of Business and Psychology, 22(3), pp.275-286.

يأخذ نموذج **متشال واخرون** (2001) في دراسته لموضوع " النية في الرحيل "بعين الاعتبار، العوامل العاطفية، كالرضا المهني والالتزام التنظيمي وكذلك العوامل الذهنية كإتجاهات الأفراد نحو عملهم. إلا أن إهتمام الباحثين كان أكثر بالعوامل المسببة في ظهور النية في الرحيل منه بالآثار الناجمة عن العوامل العاطفية أو العوامل الذهنية.

وأخيرا يعتمد **هينز وجاليت** (2010) على مفهوم "الشعور بالرغبة في مغادرة المنظمة" وعلى مفهوم "السهولة المدركة في مغادرة المنظمة" المتضمنان في نموذج **مارش وسيمون** (1958) ، في دراستهم لمختلف ممارسات تسيير الموارد البشرية التي تؤثر على نية الأفراد في الرحيل. بحيث تشير نتائج دراساتهم أن بعض ممارسات الموارد البشرية تسمح بالتقليل من رغبة الموظفين في تركهم لعملهم. كما تضيف النتائج التي توصل إليها **هينز وجاليت** (2010) بأن التكوين الذي يكون قد تلقاه الموظفين يزيد من سهولة إدراكهم في تركهم المنظمة، لأن التكوين يكون في كثير من الحالات مفيد للعمل في منظمة أخرى. من هنا تتجلى أهمية دراسة العوامل التي تتسبب في نية الموظفين ومن ثم نية الإطارات في مغادرة المؤسسة التي يعملون بها.

6- المحددات التقليدية لنية ترك العمل:

منذ الثمانيات، توصلت العديد من الدراسات إلى تحديد جملة من العوامل من شأنها أن تؤثر في نية الموظفين في الرحيل من المؤسسة التي يعملون بها. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاثة أنواع:

6-1- العوامل الاجتماعية-الاقتصادية :

تعتبر العوامل الاجتماعية-الاقتصادية محددات تقع خارج نطاق سيطرة الفرد العامل، ومن أبرز هذه العوامل، الوضعية التي يكون فيها سوق العمل، مثل: معدل التضخم ومعدل البطالة فضلاً عن مستوى العرض والطلب. (**هينز وجاليت** 2010); (**موبلي** 1982) ، بالإضافة إلى فرص العمل المتوفرة. كما يعتبر تنوع تركيبة اليد عاملة النشيطة من العوامل الاجتماعية-الاقتصادية، بحيث دلت نتائج لبحوث عديدة على أن توقعات، قيم واحتياجات العمال تختلف من مجموعة إلى مجموعة أخرى ومن ثم تؤثر

كلما قلت نية أفراد العاملين في ترك مناصب عملهم نظراً لإمكانيات تغيير العمل الموجودة داخل المنظمة بسبب حجمها الكبير. كما أن لوجود المنافسين قرب المنظمة أثر إيجابي على دوران العمالة ، بحيث تكون للأفراد العاملين السهولة في إنتقالهم من منظمة منافسة إلى أخرى بحكم تقاربهم الجغرافي.

6-2- العوامل الفردية :

للعوامل الفردية كذلك شأن في تفسير ظاهرة "النية في ترك العمل"، بحيث تؤكد الأدبيات على أهمية تأثير العوامل الديموغرافية كالسن، الجنس، الأقدمية، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي وكذلك العوامل المتعلقة بمهارات الموظفين وبتوقعاتهم، بمستوى التزامهم التنظيمي وبرضاهم المهني، إذ تشير الأدبيات الى أنه كلما كان العامل متقدم في السن كلما قلَّت رغبته في مغادرة المؤسسة التي يعمل بها. فالعامل الشاب يكون أكثر مرونة وأكثر حركية أي أكثر استعداداً للتنقل من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى لأنه غالباً ما تكون لديه مسؤوليات عائلية صغيرة وغالباً ما يشغل مناصب عمل تكون في بداية السلم الهرمي مقارنة مع العامل المتقدم في السن. (موبلي 1979).

كما دلت الأدبيات إلى أن هناك علاقة سلبية، بدون أن تكون ذات دلالة إحصائية، بين الجنس ونية ترك العمل. فحسب الدراسة التحليلية غريفت وآخرون (2000) فإن نسبة دوران العمالة بين الرجال والنساء مماثلة، ولكن الفرق بين الجنسين يكون في الأسباب التي أدت إلى رحيلهم. فكثيراً ما تغادر النساء مناصب عملهم لأسباب عائلية. كما استنتج الباحثون أن النساء المتعلمات أكثر عرضة لمغادرة وظائفهم لمتابعة مسارههم المهني في مؤسسات أخرى مثلهم مثل الرجال. أما النساء اللاتي هن أقل مستوى تعليمي فإذا ما انسحبت من سوق العمل فإن انسحبها يكون نهائياً. وأخيراً يتفق الكثير من الباحثين مثل

ماك فارلان ومارتين (1989) Mcfarlane & Martin ؛ فيرث وآخرون (2004) Firth & al على أهمية

دور الالتزام التنظيمي العاطفي ومدى ارتباطه بنية الموظف في مغادرة المؤسسة التي يعمل بها.

6-3- العوامل التنظيمية :

من جهة أخرى تمارس العوامل التنظيمية، أيضاً، دوراً مهماً في شرح ظاهرة النية في ترك العمل

وتفسيرها . بحيث تشير الأدبيات إلى العديد من العوامل التنظيمية؛ كحجم المؤسسة، توفر المعلومات، الاتصال، الدعم التنظيمي، ودعم المشرف. ففي نموذج مارش وسيمون (1958) يلعب حجم المؤسسة دوراً هاماً في تفسير احتمال مغادرة الموظفين المؤسسة التي يعملون بها. فالنسبة لبعض الموظفين، فإن لحجم المؤسسة علاقة بإمكانية الترقية، بحيث كلما كان حجم المؤسسة كبير كلما كانت فرص الترقية عديدة ومن ثم قلت نسبة "نية ترك العمل". أما نموذج برايس (1977) فإنه يبرز أهمية الاتصال، ولهذا قد تؤثر، وبدون شك، عملية توفير المعلومات أو عدم توفيرها على نية الموظفين في الرحيل. كما يؤثر من جهته الدعم التنظيمي على نية الموظفين في الرحيل ، بحيث يعرف روادز وهيزنبرج (2002) Rhoades & Eisenberger الدعم التنظيمي بأنه "الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به وتضمن مجهوداته ومساهمته وتعتني به وترعاه". بحيث إذا ما أدرك الموظفون مدى استعداد المنظمة لتقديم لهم مساعدة في الأوقات الصعبة التي يمرون بها أو إمدادهم بمعدات خاصة كي يستطيعوا أداء عملهم على النحو المطلوب منهم فسيبادلون المنظمة دعمها المتواصل بمشاعر عالية من الولاء وأداء مميزين. (أيزنبرجر وآخرون 2001). وفي النفس الصدد، تشير الدراسات إلى أن للدعم الذي يقدمه المشرف للموظفين نفس التأثير الذي يحدثه الدعم التنظيمي.

7- نتائج نية ترك العمل :

على الرغم من أن " نية ترك العمل" و "دوران العمالة" يعتبران مفهومان مختلفان فإنه قد تم دراستهما على نطاق واسع. فقد اهتمت، في السنوات الأخيرة، الكثير من الدراسات بمشكلة دوران العمالة، وهذا ليس بغرض التنبؤ بمدى حجم هذه الظاهرة وما تسببه من خسائر مباشرة وغير مباشرة على المنظمة فحسب، بل لفهم كذلك السيوره التي يمر بها الفرد حينما يتخذ القرار للبقاء أو مغادرة منصب عمله. (غريفت وآخرون 2000)؛ (ستيرز وموداي 1981 Steers & Mowday)؛ (موبلي 1978) (مارش وسيمون 1958).

أكدت دراسات للعديد من الباحثين في هذا الإطار وخاصة منها الدراسة التحليلية لغرفت وهوم

(2000) بوجود علاقة ايجابية بين نية ترك العمل ودوران العمالة، كما توصلت كذلك إلى اعتبار نية الرحيل كأحسن مؤشر لدوران العمل. **غريفت وهوم (2000) أزجان وفشنيان (1980)**. لذلك يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الآثار الذي قد يحدثها رحيل الموظف في حالة ما إتخذ القرار في مغادرة المؤسسة، بحيث تشير الأدبيات إلى التكاليف المرتبطة بفقدان العمالة، إذ تعادل حسب **قبطة سندرجي (2004) Gupta-Sunderji** الخسائر المالية الناجمة عن جراء رحيل موظف، راتبه السنوي. ولهذه الخسارة المالية علاقة بعملية الانتقاء والتجنيد، ومختلف الاختبارات، وكذلك التكوين والوقت الضروري لكي يصبحوا جاهزين للعمل. كما تشير الدراسات لمدى أهمية فقدان المؤسسة لعاملين ذوي تأهيل عال يشغلون مناصب حساسة (فقدان المواهب)، بحيث يؤثر فقدان المواهب وبطريقة مباشرة على أداء المؤسسة، فتجبر المؤسسة في هذه الحالة على التعامل إما مع عاملين ليست لهم دافعية إتجاه عملهم بل همهم الوحيد هو الرحيل، أو عاملين جدد في مناصب عملهم ليس لديهم نفس المستوى من الكفاءة والخبرة مقارنة مع الذين سبقوهم. بالإضافة إلى ذلك فإن مغادرة فئة من العاملين قد تؤثر على الفئة التي تبقى في المؤسسة، بحيث ينقص مستوى الدافعية لديها مؤدياً في ذلك إلى نقص في مستوى الانتاجية خاصة إذا كانت تربطهم علاقات ودية فيما بينهم. **جورثي (2001)؛ موبلي (1982)**.

إذا كانت الدراسات، من جهة، قد كشفت على النتائج السلبية التي تحدثها ظاهرة الخروج الطوعي في المنظمة، فقد أشارت، من جهة أخرى، نفس الدراسات، إلى أنه قد تصدر بعض السلوكيات السلبية من قبل العاملين الذين لديهم النية في الرحيل ولكنهم مازالوا في المؤسسة. **كريشنان وسينغ (2010)**، مثل احتمال الزيادة في نسب الغيابات المرتبطة بالنية في الرحيل. ضف إلى ذلك أن الموظف الذي تكون لديه النية في الرحيل يكون أقل انتماء للمؤسسة التي يعمل بها ويبدى أقل رغبة في أداء ما هو مطلوب منه. **سوازو (2008)**.

كذلك فالعاملون الذين لديهم نية في الرحيل قد يكون أدائهم، وبدون قصد، رديئ رغم ما لديهم من مهارات (**بوان 1982**)، الأمر الذي قد يؤدي بهم إلى الطرد. وأخيراً فقد تؤثر سلباً سلوكيات العاملين الذين

لديهم النية في المغادرة ولازالوا في المؤسسة على الروح المعنوية لزملائهم. (كريشنان وسينغ 2010)

8- الفائدة من الاهتمام بنية الإطارات في ترك العمل :

إن في اهتمام الباحثين بمتغير "نية ترك العمل" مزايا عديدة. أولاً، يعتبر متغير "نية ترك العمل" من النوع الوقائي *préventif* وليس من النوع الاستجابي *réactif*. (كوسيت 2002)، بحيث تدل هذه الملاحظة على أنه يمكن لمسيرى الموارد البشرية بأن يهتموا بالعوامل الحقيقية التي تتسبب في نية الإطارات في مغادرة المؤسسة التي يعملون بها ومعالجتها في الوقت المناسب. فبعد مغادرتهم للمؤسسة يكون قد فات الأوان على صاحب العمل بأن يحتفظ بهم. ثانياً، تشير الأدبيات إلى أن عدد كبير من الباحثين ركزوا على متغير "نية ترك العمل" للتعقب بالقرار الذي سيتخذه الإطار في الانفصال أم لا عن المنظمة التي يعملون بها. (فاركاس وتيتريك 1989 Farkas & Tetrick). وأخيراً، لا تستعمل نفس الخصائص الإحصائية في دراسة متغير "دوران العمالة" من تلك التي تنسب لمتغير "نية ترك العمل"، بحيث يسهل قياس متغير نية ترك العمل باستعمال سلم يحتوي على بعض الفقرات مقارنة بمتغير دوران العمالة الذي يعتمد الباحثون في دراسته على مقاييس طويلة. (فاركاس وتيتريك 1989).

من جهة أخرى، نصادف من خلال تطلعنا لعدد من الدراسات، بعض النقائص في استعمال متغير "نية ترك العمل". إذ يحذر تات وماير (1993) من استعمال متغير "نية ترك العمل" كبديل لمتغير "دوران العمالة" بحيث تشير دراسة فندنبرغ ونلسون (1999) إلى أنه، لا تؤدي دائماً "نية الموظف في ترك العمل" إلى المغادرة الفعلية للمؤسسة التي يعمل بها، إذ يمكن له أن يقرر البقاء في المؤسسة في حالة ما تمكن من القضاء على المشكل الذي كان يدفعه للرحيل وهذا رغم من أنه كان يبدي نيته في المغادرة.

بالإضافة إلى ذلك، فإنه لا يمكن اعتبار متغير "نية ترك العمل" بالضرورة من المعطيات الموثوق

فيها، بحيث يمكن لها أن تتغير من يوم إلى آخر، إذ تشير دراسة جورج وجونس 1996 George &

Jones إلى مدى تأثير مزاج الفرد في نيته في المغادرة المنظمة أم لا. وفي نفس السياق، يؤكد جورج

Judge (1993) بأنه قد تتغير " نية ترك العمل " من موظف إلى آخر وهذا حسب الإستعداد العاطفي. فمفهوم " نية ترك العمل " يتأثر إذن بالحالة الوجدانية لكل فرد. وأخيراً تقيس عدد كبير من الدراسات متغير " نية ترك العمل " بفقرة واحدة حيث يطلب من الموظف إذا كان ينوي البقاء في المنظمة خلال الستة الأشهر القادمة. وقد تؤثر هذه الطريقة في إجراء البحث على صحة الإجابات، خاصة إذا أساء الموظف فهم السؤال المطروح عليه. (كوسيت 2002)

9- سبل خفض النية في ترك العمل والتسرب الوظيفي "دوران العمل" :

يمكن في هذا الصدد الإشارة لأهم التوجهات الجديرة بإهتمام الإدارة في سعيها للمحافظة على إطاراتها وتقليل حالات الترك الاختياري للخدمة، وتتمثل أهم هذه التوجهات في تطوير نظم فاعلة لإدارة الموارد البشرية وإجراء مقابلة نهاية الخدمة ، ومتابعة دوران العمالة.

9-1- تطوير نظام الموارد البشرية :

وأهم ما يمكن تناوله في هذا الصدد، هو ما يلي :

9-1-1- نظام فاعل لتخطيط الموارد البشرية :

يساعد تخطيط الموارد البشرية الإدارة في تجنب حدوث مفاجأة في واجبات العمل وقصور التنفيذ لمهامها وكذلك تجنب نقص العاملين والوظائف، وتكون المنظمة قد استعدت لإحلال فرد أو أفراد بدلاً من الذين رحلوا عنها، وإلا سيحدث أن يؤدي الفرد عمله إضافة لعمل زملائه، مما يسبب ضغوطاً صعبة وبالتالي التفكير في ترك المنظمة. (الطائي وآخرون، 2006)

9-1-2- تصميم أو تطوير نظام فاعل للاستقطاب والاختيار :

الاختيار هو إنتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحاً لشغل الوظيفة، وفي سعي الإدارة لاستقطاب أو جذب العناصر المناسبة، يحسن التدقيق في اختيار المصادر المناسبة لجذب هذه العناصر خاصة منهم الإطارات، سواء أكانت مؤسسات تتعلق بالقطاع العام أو تتعلق بالقطاع الخاص، فكلما كانت الاستراتيجية المتبعة بالمؤسسة مساعدة على تكوين خلفية مهنية تسهم في انسجام الفرد مع نظام

العمل، أسهم هذا في استقراره وبقائه في العمل. (ورذار ودفيس 1993 Werther & Davis) .

9-1-3 - نظام فاعل للتدريب :

مهما حسن اختيار الفرد فإن التدريب لازم لتعريفه بأدواره المختلفة في المنظمة، وتزويده بالمعارف والمهارات التي تمكنه من أداء تلك الأدوار بفاعلية وكفاءة، وتعريفه بخصائص ومقتضيات العمل ولإكسابه مهارات التعامل مع كل جديد في التقنيات الحديثة، بمفهومها الذي يتضمن التجهيزات وطرق الأداء، وتنمية الوعي لديه بالتعامل مع الظروف والضغوط المختلفة. فحسن الأداء التدريبي يزيد قدرة الفرد على الأداء، بل ورغبته فيه أيضاً ما شعر بأنه متمكن في وظيفته ومنسجم معها (الطفي علي وآخرون 2009).

9-1-4 - نظام فاعل لتقييم الأداء :

لا يعني نظام فاعل لتقييم الأداء مصيدة الأخطاء وإنما هو تحديد لأسبابها، وتوجيه لتجنبها، كما أنه سبيل هام لتقدير الأعمال الإيجابية بالتحفيز الإيجابي والأعمال السلبية بالمؤاخذة عندما يثبت التقصير، والمهم أن يكون التقييم وفقاً لمعايير موضوعية متجردة وليست شخصية متحيزة، فإذا توفر ذلك ساهم في زيادة درجة الرضا للعاملين وتقليل لدوران العمالة (أمجد مصطفى، 2000).

9-1-5 - نظام فاعل للحفز :

تكمن أهمية الحوافز في الحرص على تكوين وتعزيز التكوين الإيجابي ومنع السلبي، وكذلك تحفيز العاملين ودفعهم نحو العمل، ويستطيع القائد أن يحفز مرؤوسيه بطرق مختلفة أهمها : أولاً الاستحواذ على قلوب العاملين وتفجير طاقاتهم وتحقيق الاستقرار العائلي لديهم، وثانياً التلاحم والاندماج بين الإدارة والعاملين، وثالثاً إشعار العاملين بملكيتهم للعمل وشراكتهم فيه، ورابعاً تعزيز التعليم والتدريب، وخامساً التمكين وتحرير الفعل بمنح العاملين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم. إن توافر هيكل متكامل للحوافز المادية والمعنوية المباشرة وغير المباشرة، يزيد درجة الرضا، ويقلل الميل للتفكير في التترك الإختياري للخدمة. (عوض 2008).

9-2- مقابلة نهاية الخدمة :

تحرص بعض المنظمات على إجراء مقابلة نهاية الخدمة مع كل تارك عمل، وذلك للتعرف على الأسباب الحقيقية التي دفعته لترك العمل، ويعتمد البعض لإجراء هذه المقابلة قبل إعطاء الموظف مستحقاته، بينما يدرك البعض الآخر صعوبة الحصول على إجابات حقيقية صريحة خلال هذه المقابلة، فيحاول الحصول عليها من خلال قائمة استقصاء بعد حين، حيث يكون الموظف الخارج قد وجد وظيفة أخرى، وأصبح أكثر ميلاً لأن يجيب بصراحة دون ضغوط. (الكبيسي 2005).

9-3- متابعة دوران العمالة :

حتى تنجح الإدارة في خفض حالات دوران العمالة يتعين أن تعالج مسبباته، وأن تهيئ -بقدر الإمكان- بيئة وظروف عمل مناسبة، وأن تعزز سبل التحفيز المادي والمعنوي والتقدير الأدبي بما يعوض ظروف العمل غير العادية التي قد يواجهها العاملون والتي قد تميزهم عن غيرهم من العاملين بمواقع العمل الأخرى، ليس هذا فقط بل إن متابعة معدل دوران العمالة على ضوء المتغيرات البيئية المستمرة يعد أمراً لازماً. (مصطفى، 2000).

إن الآثار السلبية المترتبة على دوران العمالة، يمكن تفاديها مع نجاح الإدارة في الحفاظ على العاملين ضمن قوة العمل، وذلك بتهيئة بيئة مواتية. وقد ركزت بعض الدراسات التي أجريت على دوران العمالة، على أهمية وضرورة إعادة النظر في القوانين والأنظمة المعمول بها، بحيث تواكب التغيرات الحاصلة سواء في البيئة الخارجية أو بيئة العمل، بالإضافة إلى تقليل الفوارق والامتيازات التي يتحصل عليها العاملون بين القطاعات والوحدات المختلفة العامة والخاصة فكل هذه الأعمال تساعد على الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال تخفيف الضغوط عليهم، وبالتالي الحد من دوران العمالة. (مصطفى، 2000).

خلاصة الفصل الثاني :

قام الباحث في هذا الفصل بعرض الإطار النظري لمتغير " نية ترك العمل " ، وخلص إلى تحديد مفهوم نية ترك العمل والذي سوف يتم الاعتماد عليه في البحث الحالي، وذلك من خلال الشرح السابق للمفاهيم التي أوردها العلماء في هذا المجال، وكذلك تعرض الباحث لأهم المفاهيم التي تتشابه مع مفهوم النية في الرحيل وهي "التسرب الوظيفي" أو "دوران العمالة"، وخلص الباحث من خلال تلك التعريفات إلى تحديد التعريف الذي سوف يعتمد عليه في الدراسة الحالية و هو تعريف رودولف كول (2006) الذي يعرفها بأنها "موقف يتخذه الفرد للحد من إنتمائه إلى نظام اجتماعي بمبادرة شخصية منه".

كما سمح لنا استعراض أهم النماذج التي درست موقف الأفراد العاملين في نيتهم لترك المنظمة التي يعملون بها، بفهم العوامل والمحددات المؤدية بالفرد العامل لإتخاذه مثل هذه المواقف، وهذا في إطار دراستنا لأثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في بعده العاطفي على نية الاطارات في ترك المنظمة التي يعملون بها. وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثالث بتناولنا للمتغير المستقل الأول لبحثنا ألا وهو متغير "الرضا الوظيفي".

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

تمهيد

من الشائع أن نسمع عبارات مثل " أنا غير راض عن هذه النتائج " أو أن " هذه النتائج مرضية " والقائمة لمثل هذه العبارات تبقى مفتوحة. إن مسألة "الرضا" قضية مطروحة في كل مجالات حياة الأفراد من بداية نشئتهم حتى وفاتهم، وهذا ما توضحه نظريات و نماذج النمو من خلال دراستها لمختلف أعمار الأفراد، بحيث ينمو رضا الأفراد تدريجيا مع تقدمهم في السن. وسنركز في هذا البحث على رضا الوظيفي للإطارات في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

في العادة نطلق عبارة الرضا على مشاعر الارتياح والقبول، التي يمكن الاستدلال عليها من خلال ردود الفعل الإيجابية، التي تنشأ لدى الأفراد عند إشباع حاجات معينة سواء مادية أو معنوية، في حين تكون ردود الفعل السلبية مثل الانزعاج والإستياء كمؤشرات عن حالة عدم الرضا أو عدم التمكن من إشباع بعض الحاجات و الرغبات. وغالباً ما يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الرئيسية التي تفسر ظاهرة رحيل الإطارات عن المنظمة التي يعملون فيها. و في الغالب ينسب الرضا إلى القيم محل التبادل فنقول الرضا عن الوظيفة أو الرضا عن الانتماء إلى المنظمة، ومن الصعب تصنيف الأفراد إلى راضين و غير راضين بصفة مطلقة، لأنه أحيانا قد نجد موظف راض عن الراتب الذي يتقاضاه ، ولكنه غير راض عن طريقة تعامل مشرفه معه، و قد نجد العكس بالنسبة لموظف آخر، فالرضا الوظيفي إذن يعبر عن شعور الموظف أو العامل جراء إنتمائه إلى المنظمة، أو ما يطلق عليه جودة الحياة الوظيفية، أي تلك الإنطباعات و ردود الأفعال الإيجابية، و مشاعر الارتياح لدى الموظف بأن الوقت و الجهد الذي يمضيه في المنظمة له معنى.

و من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف جوانب هذا المفهوم و أهم النظريات التي تفسره والآليات التي تمكن من تحقيقه.

1- تعريف الرضا الوظيفي :

الرضا لغوياً يعني رضا عن الشيء إختاره و قنع به، الغرض هو السرور واللغة الناتجة عن إكمال كنا

ننتظره ونرغب فيه ورضي عنه وعليه، رضا ورضوانا ومرضاه ضد سخط. وهناك من يكتب الكلمة بالشكل "رضي" لانه من فعل رضي التي منها رضا. (قاموس المنجد في اللغة والإعلام). والرضا كما تشير بعض المعاجم اللغوية هو : ضد السخط، وارتضاه: رآه له أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه. (إبن منظور 1956)

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد وعام لمفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعبر عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمانية والمكانية لها. بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي ، لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما . ولعلّ من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي والغير الرسمي والتسرب الوظيفي أو دوران العمل، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجر والراتب ونظام المنح و المكافآت وهيكل السلطة ونظام إتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم .

تعود بداية الاهتمام بمصطلح "الرضا الوظيفي" إلى بداية الثلاثينات بالولايات المتحدة الأمريكية، ويعتبر روبرت هوبوك Robert Hoppock من الباحثين الأوائل الذين قاموا بدراسة هذا المفهوم خلال هذه الفترة و يعرفه هوبوك وسبيجلر (1938)؛ Hoppock & Spiegler؛ هوبوك (1937)؛ هوبوك (1935)

على أنه "مجموعة الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راض في وظيفتي ". بحيث قام هوبوك في سنة 1937 بقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة من مختصين في علم النفس العمل، وقد أشارت النتائج بأنه ليس للرضا الوظيفي علاقة بالمنصب أو بالوظيفة ، بحيث لم يكن المختصين النفسانيين أكثر رضا من الأفراد الذين يزاولون مهام أخرى (الإطارات

السامية، عمال الإدارة، عمال التنفيذ). وفي أواخر الثلاثينات قام **سوبر (1939) Super** بدراسة العلاقة بين المستوى المهني للموظفين والرضا الوظيفي، وكان لدراسته الفضل في توفير جملة من الملاحظات التي كانت بمثابة نقطة انطلاق للباحثين الذين اهتموا فيما بعد بدراسة الرضا الوظيفي. وعلى سبيل المثال، أظهر **سوبر (1939)** من خلال هذه الملاحظات، أن هناك فروقات في مستوى الرضا المهني بين عمال التنفيذ والعمال الذين يزاولون مهام الإشراف ومهام التسويق. وقد أشارت دراسته إلى أن عمال التنفيذ كانوا أكثر رضا عن وظيفتهم مقارنة بالفئتين الأخرتين.

وفي أواخر الخمسينات ودائماً في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأت الدراسات حول موضوع الرضا الوظيفي تكتسب شهرة وسمعة من خلال أبحاث **كاتس (1950) Kates** ؛ **برايفلد وروث (1951) Rothe & Brayfield** **كاري، بارج وفان دنسان (1951) Carey, Berg & Van Dusen** خلال العقود الخمسة التي تلت، نشرت الآلاف من الدراسات التي اهتمت بدراسة مختلف جوانب الرضا الوظيفي ومن بين هؤلاء المؤلفين نذكر **لوك (1976) ؛ سباكتر (1997) ؛ بريف (1998) Brief** ؛ **ورايت (2006) Wright** **جوج، طويسان، بونو وباتون ؛ (2001) Judge, Thoresen, Bono & Patton** ؛ بحيث يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي تطرق لها علم النفس العام وعلم النفس الإداري بالبحث والاستقصاء. **كراني، سميث وسطون (1992) Cranny, Smith & Stone**

نظراً لأهميته، لا يزال الرضا الوظيفي ظاهرة مهمة بالنسبة للعاملين في المنظمات من جهة ومحل بحث دائم للباحثين من جهة أخرى، بحيث يؤكد **سباكتر (1997)** بأن الرضا الوظيفي يعتبر من المتغيرات الرئيسية في دراسة السلوك التنظيمي للأفراد. وإذا تفحصنا الأدبيات المخصصة للرضا الوظيفي منذ سنوات عديدة نلاحظ ازدياد متواصل لعدد الدراسات المنشورة عن هذا الموضوع، فقد أشار **لوك (1976)** إلى وجود أكثر من 3350 دراسة عن موضوع الرضا الوظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، وفي سنة 1991 تضاعف عدد الدراسات المنشورة بأربعة مرات حيث بلغت 12400. (**سباكتر 1996**).

يرى **سوبر (1939)** أن "رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته

وميوئه وسمات شخصيته وقيمه. كما يتوقف أيضا على موقعه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته" بينما يتفق ماسلو (1943) وبورتر (1961) على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكولوجية. أما فروم (1964) **Vroom** فيرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية، أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ، بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها . وفي نفس السياق يرى شنيدر وسيندر **Snyder** (1975) **Shneider &** أن الرضا الوظيفي هو "التقييم الشخصي لظروف العمل ، والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها" .

يعتبر تعريف **لوك** (1976) لمصطلح الرضا الوظيفي من التعاريف الأكثر شيوعا في الأدبيات، إذ يعرفه بأنه " سرور أو حالة وجدانية إيجابية (الجانب العاطفي) ناشئة عن تقييم الفرد لوظيفته أو لخبرته في تلك الوظيفة (الجانب المعرفي). ويشير تعريف **لوك** الى إزدواجية "إتجاه" الرضا الوظيفي (عاطفي-معرفي) ، بحيث يعبر " السرور أو الحالة وجدانية إيجابية" على البعد العاطفي، الذي يصاحبه البعد المعرفي والمتمثل في " تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة " . مما يدل على الاعتقاد بأنه تم إرضاء؛ حاجات، رغبات، التزامات وتوقعات الأفراد. بعبارة أخرى يشير **لوك** من خلال تعريفه للرضا الوظيفي بأنه خلال عملية تقييمية يقوم الفرد بتحديد الفرق بين ما يحصل عليه فعلاً من نواتج عمله، وما كان يرغب في الحصول عليه . بالإضافة إلى ذلك ينظر **لوك** إلى الرضا الوظيفي أنه حالة فردية، أي تخص الفرد وحده، فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر .

ومن جهة أخرى يؤكد **لوك** (1976) على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاده، لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام ؛ بمعنى يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل، ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد. وكمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راض عن عملي بالرغم من وجود بعض العوامل التي

تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات، وبهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام ولكن لأسباب مختلفة.

أما **روبينز (1993) Robbins** فإنه يعرف الرضا على أنه "الاتجاهات العامة للموظفين نحو وظائفهم" ؛ بمعنى أن الفرد الذي يكون راض عن العمل أو الوظيفة هو في الحقيقة يحمل اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة، وأن الذي تكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل فهو بالتأكيد يكون غير راض. ويضيف **روبينز** أن الرضا الوظيفي أو الإتجاهات نحو العمل تكون نتيجة مقارنة الفرد لما يتحصل عليه من الوظيفة (مختلف المزايا المادية والمعنوية) وما يعتقد أنه يجب أن يتحصل عليه، وهذا ما ذهب إليه **كاتزل (1964) Katzell** حين أشار إلى أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا و ما يطمح إلى تحقيقه، ولذلك يرى **لؤلر (1973) Lawler** أن حصول الفرد على مزيد مما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا. وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالإرتياح والسعادة اتجاه العمل ذاته وبيئة العمل.

وفي هذا السياق نجد أن **هرزبرج (1957) Herzberg** أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه، والعوامل الوقائية، وهي الخاصة بالمحيط وبيئة العمل والتي تؤثر على الرضا الوظيفي. وخلص إلى أن أسباب الرضا الوظيفي تختلف عن أسباب عدم الرضا.

أما **ميدلميست وهيت (1988) Middlemist & Hitt** فإنهم يرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين، وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون.

أدى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي إلى تعدد التعاريف الإجرائية، إلا أنه يجب أن نوضح أن هذا المفهوم يمثل إتجاه يقوم على أساس عنصرين أساسيين : جانب شعوري عاطفي وجانب ذهني تفكيري. (**ورايت كروبونزانو 2000 Wright & Cropanzano**). بعبارة أخرى فإن الرضا

الوظيفي يمثل "إتجاه" يشمل في نفس الوقت على بعد عاطفي وعلى بعد إدراكي، مترابطين ومتشابكين ببعض.

يرى باحثون آخرون أن الرضا الوظيفي يتمثل في مدى تقارب رغبات أو توقعات الموظفين بما يحصلون عليه فعلاً من مختلف جوانب عملهم. (روسيل 1996 Rousel). و يصفه سباكتر (1997) على أنه " شعور الفرد (الحب او الكراهية) إتجاه عمله، أو إتجاه للجوانب المختلفة لعمله ". بحيث أنه يحدد تسعة جوانب لها علاقة برضا الفرد الوظيفي والتي تقاس بواسطة مقياس " مسح الرضا الوظيفي " " Job Survey Satisfaction " لسباكتر (1985) وتتمثل هذه الجوانب في ؛ درجة الرضا عن الأجور والرواتب ، فرص التقدم والتطوير المهني ، أسلوب القيادة والإشراف ، المكافأة/الاعتراف ، محتوى العمل، طبيعة العمل، العلاقات مع زملاء العمل ، التواصل ، امتيازات الخدمات الاجتماعية.

ومن هنا نلاحظ الاختلاف في تناول مفهوم الرضا الوظيفي من طرف الباحثين، فمنهم من يقصد به رضا الفرد عن عمله ككل، ومنهم من يقصد به رضا الفرد عن جوانب مختلفة من عمله. وسنقوم في هذا البحث بإدماج في آن واحد، البعد "الوجداني" والبعد "الفكري" للرضا الوظيفي، وهذا بغرض قيامنا بتحليل شامل لهذا المفهوم. ولهذا سيكون تناولنا للرضا الوظيفي على أنه الدرجة التي يحب فيها الفرد عمله، وفي نفس الوقت، الانطباع الإيجابي الذي يشعر به بعد تقييمه لأدائه. اعتمدنا في تحديدنا لمفهوم الرضا الوظيفي على تعريف لوك (1976) وسباكتر (1997) ، لأن هذه التعاريف تبرز إزدواجية بعد الرضا الوظيفي (عاطفي-معرفي) ، ولأنها تستعمل على نطاق واسع في أدبيات الرضا الوظيفي بالإضافة على أنها توافق مع تعاريف لباحثين آخرين، أمثال كراني وآخرون (1992) Cranny & coll ؛ روسيل (1996) Rousel .

2- أهمية الرضا الوظيفي:

قبل أن نبحت في أهمية الرضا الوظيفي، تجدر بنا الإشارة إلى طرح سؤال ليس بالجديد، ألا وهو لماذا يعمل الناس. عموماً قد نجد الجواب لهذا السؤال في نظرية الحاجات لمسلو (1943). ولكن أظهرت

الدراسات التي تلت نظريات ماسلو أكثر دقة في تحليلها لعوامل الرضا الوظيفي، إذ حدد فروم (1964) على سبيل المثال خمسة خصائص تميز بها كل وظيفية، من شأنها أن تجيب على السؤال المطروح آنفاً والمتمثلة في؛ المكافآت المالية، الجهد المبذول، إنتاج السلع والخدمات، التفاعل الاجتماعي والمكانة الاجتماعية. فوفقاً لمنطق فروم (1964)، يمكن القول أن رضا كل بعد من هذه الأبعاد يعتبر شرطاً ضرورياً لفهم السبب الذي يدفع بالفرد للعمل، أو أن يغادره. فالعنصر البشري إذن يعتبر من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل، فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية.

يعتبر إذن الرضا الوظيفي من المواضيع التي حظيت بإهتمام واسع من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، فمعرفة المسؤول مشاعر مستخدميه إتجاه عملهم أمر ضروري، بحيث أشارت الدراسات أن هناك علاقة سببية بين الرضا الوظيفي والأداء؛ كيلور وآخرون (1999) Keillor & al ; براون وبترسون (1994) Brown & Peterson ، وبين الرضا الوظيفي ودوران العمالة بلودرن (1982)؛ وكذلك بين الرضا الوظيفي والتغيب. ستيرز وروذر (1978) Steers & Rhodes. وعلى سبيل المثال تقوم كل سنة، شركة IBM بمسح شامل عن كيفية نظرة مستخدميها لوظائفهم، بحيث يعتبر هذا المقيس للرضا الوظيفي أداة أساسية تعتمد عليها شركة IBM في تسييرها لمواردها البشرية . (دوريو 2000 Durrieu).

فرضا العاملين إذن يساعد على بقائهم في الخدمة والانتماء للمنظمة لمدة أطول وهذا ما يقلل من معدل حوادث العمل ويقلل من تكلفة جلب عاملين جدد . هذا وتوجد العديد من الدراسات التي تبرز أهمية الرضا الوظيفي في المنظمة من خلال ارتباطه بالكثير من المتغيرات والمفاهيم الإدارية مثل التغيير التنظيمي، التمكين، القيادة والإشراف،... إلخ .

لقد تطرقت الأدبيات بشكل واسع لمختلف أبعاد الرضا الوظيفي عند فئات عديدة من العمال. بحيث تناولت بعض الدراسات أثر نوع التسيير على سلوك الأفراد، ومنها من تناولت طبيعة العمل وأخرى اهتمت

بأثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي عند الأفراد. (جاورسي وكولحي 1991 Jaworski & Kolhi). لكن القليل منها إهتمت بكيفية إدراك المشرفين لرضا مستخدميهم لوظائفهم، فاذا كشفت بعض الدراسات أبعاد الرضا الوظيفي عند الإطارات فإن هناك أسئلة لا تزال مطروحة عن نظرة المسؤولين لرضا الإطارات التي يعملون في منظماتهم خاصة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية. ويعد الرضا الوظيفي أو المهني من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل.

يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ماتنتشه المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها. ومن الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- 1- أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضه للتفكير في مغادرة المؤسسة التي يعملون بها
- 2- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة.
- 3- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى إرتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

4- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

5- أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضه لحوادث العمل.

6- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة الإنتاج. (كيلور وآخرون 1999).

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فاعليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملون بالرضا ، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف وأنه لا يفكر في مغادرة المنظمة التي يعمل بها، بل يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

3- نماذج ونظريات الرضا الوظيفي :

حاز موضوع الرضا الوظيفي على أهمية كبيرة من قبل الباحثين، فمع بداية النصف الثاني من القرن التاسع عشر استدعى الأمر تنظيم العلاقات بين أفراد المجتمع، حيث شعر رجال الأعمال أهمية تحسين العلاقات بينهم وبين الموظفين من أجل تنظيم العمل وزيادة الإنتاجية. كما أدركوا بأن قدرات الموارد البشرية لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى، وأن العنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح فرصة الإستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة بالمؤسسة، والعنصر البشري يعد أهم قوى بل وأعظمها أثراً في نشاط المؤسسة ولهذا السبب يجب ان يكون تحفيز العاملين من الأهداف الرئيسية في تسيير الموارد البشرية في المنظمة.

إن الدراسات المعاصرة تنظر إلى أن موضوع الرضا الوظيفي على أنه موضوعاً معقداً وصعباً، هذا ما يؤكد لنا تعدد النظريات والنماذج التي عالجت هذا الموضوع ، فتلك النظريات تهتم بمسببات السلوك الإنساني ومعوقات الرضا الوظيفي، وهي بذلك تقوم على فكرة مفادها إمكانية التغيير من سلوك الآخرين في اتجاهين إيجابيين أولهما تشجيع السلوك المرغوب والهادف، والثاني منع تكرار السلوك غير المرغوب فيه.

والحقيقة أن الإهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأت بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية وتطويرية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية

وسلوك الجماعات داخل المنظمة (الموظفين) أو خارجها (الزبائن)، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين. ومن أجل تحديد الإطار المفاهيمي الذي تم اختياره لإجراء هذا البحث، سوف نحاول عرض أكثر النظريات تداولاً وتأثيراً وملائمة لموضوع الرضا الوظيفي.

3-1- نظريات المحتوى :

أغلب أدبيات السلوك التنظيمي تشير إلى أن نظريات المحتوى من بين النظريات التي تسعى إلى تفسير سلوك الدافعية والرضا الوظيفي، حيث تقوم على أساس أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان اتجاه التصرف بطريقة معينة من أجل إشباع تلك الحاجة، ومن بين معاني الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند إشباع الحاجات والرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل، وهو نفس الإتجاه الذي تذهب إليه نظريات الحاجة حيث يعتبرون أن الرضا الوظيفي ما هو إلا إشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل، والإختلاف الأساسي بين هذه النظريات هو تحديد الحاجات لدى الأفراد، وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات.

3-1-1- نظرية تدرج الحاجات اباراهام ماسلو (1943) Maslow A.H :

تأثر ماسلو بمدخل العلاقات الإنسانية، الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة ، وقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1943 ، والتي هي في الأصل نظرية اهتمت بالدوافع الانسانية، وقد تم تطبيقها من بعد ذلك في مجال الدافعية في العمل. و تنص هذه النظرية على أن الإنسان لديه عدد من الحاجات والرغبات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها بشكل دائم وتشمل الحاجات التي رتبها ماسلو في الهرم فيما يلي:

الشكل (9) هرم تدرج الحاجات لماسلو :



مصدر: عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 170

أ- الحاجات الفسيولوجية :

و تشمل مجموع الحاجات الأساسية و الضرورية لبقاء الإنسان، كالحاجة إلى الطعام، السكن، التناسل، كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى، وهي عامة لجميع البشر، إلا أن الاختلاف يعود إلى درجة الإشباع المطلوبة لكل فرد حسب حاجته ، وأن العمل الذي يحقق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول ورضا من العاملين، كأجر الكافي، والإمكانيات العينية المتنوعة.

ب- الحاجات إلى الأمن :

يعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسيولوجية، فهي مهمة للفرد فهو يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة له ولأولاده ولذلك يسعى إلى تحقيق الأمن في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل، وأن شعور الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجة سيؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل، لهذا على الإدارة أن تدرك أهمية حاجة الأمن للعامل لخلق روح من الإبداع بين العاملين.

ت- الحاجات الاجتماعية :

إن الإنسان اجتماعي بطبعه، يرغب أن يكون محبوبا من الآخرين عن طريق انتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته ، وأن العمل الذي يزوله العامل فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود وصدقة مع العاملين معه، وقد أوضحت الدراسات أن

جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى إختلاف التوازن النفسي لدى العاملين، ومن ثم إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وهذا يجعل التنظيم يفشل في تحقيق أهدافه .

ث- حاجات التقدير:

شعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير والاحترام من الآخرين يحسسه بمكانته، هذه الحاجة تشعر الفرد بأهميته وقيمة ما لديه من إمكانيات ليساهم في تحقيق أهداف المشروع، لهذا تعتبر من وظائف المدير. لذلك إن المديرين الذين يركزون على حاجات التقدير كمحرك لدوافع العاملين تتحقق أهداف مشاريعهم على عكس من يقلل من إمكانيات الفرد في التنظيم، هذا ويجعل الاستفادة منه محدودة ويخلق مشكلات بين الفرد والتنظيم.

ج- الحاجة إلى تحقيق الذات:

أي تحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون الإنسان ما يريد أن يكون، وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل، وتعتبر الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات هذه الحاجة حيث تظهر منذ مرحلة الطفولة وتتطور مع تقدمه في العمر وينضج، وبالتالي يبدأ بتحرر من الاعتماد على الغير . وينظر الفرد إلى الاستقلال في العمل عند منحه الحرية في تنفيذ الأعمال وبالتالي يستغل ما لديه من مواهب وقدرات فردية.

القاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما أشبع حاجة ما كلما قلت أهميتها، وتبدأ الحاجة التي تليها في الهرم بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد في تحقيق الرضا مع الأخذ في الاعتبار تجدد الحاجات والإشباع النسبي لها ما يدفع الفرد إلى العودة مرة أخرى لإشباعها.

وقد وجهت العديد من الانتقادات من خلال العديد من التجارب الأمبريقية التي دلت نتائجها على أنه يستطيع الكثير من الأفراد من إشباع العديد من الحاجات في الوقت ذاته دون اتباع الترتيب الهرمي. لا يمكن إنكار أن العديد من الناس يسعون إلى إشباع تقدير الذات والحاجات الاجتماعية دون إشباع

الحاجات الدنيا في الهرم . ففي مواقف الأزمات، أثناء الحروب على سبيل المثال نجد الفرد في المعركة بالرغم من أنه ليس معه طعام ولا شراب فإنه يواصل المعركة، فالهدف الأسمى بالنسبة إليه هو الوصول إلى قمة الهرم وهو تحقيق الذات الذي يتمثل في النصر أو الموت وليس البدء بالطعام والشراب ثم الانتقال إلى المستوى الذي يليه وهكذا. إذن هرم ماسلو لا يصلح سوى في الحالات الطبيعية فقط ولا يصلح في حالة الأزمات. لذا ربما كان هرم ماسلو بحاجة إلى بعض التعديل ليتوافق مع عقولنا.

3-1-2- نظرية العاملين لفريدريك هرزبيرج (1959) Frederick Herzberg :

يميز هرزبيرج بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة.

أ- المجموعة الأولى : وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية و تؤدي إلى الرضا الوظيفي، وتتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في؛ القدرة على إنجاز العمل، وضوح مسؤولية الفرد عن عمله و عن عمل الآخرين، الحصول على تقدير و احترام الآخرين، فرص الترقية و التقدم في العمل، أداء عمل ذو قيمة و أهمية للمنظمة .

ب- المجموعة الثانية : العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية، والتي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا، وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو، وتشمل على؛ ظروف العمل المادية، العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل، العلاقة بين الفرد و زملائه، نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها . (فؤاد سالم وآخرون 1989)

و قد لاقت هذه النظرية قبولاً كبيراً لدى أوساط الباحثين، وحتى لدى المنظمات خصوصاً أنها تلقت الانتباه إلى قضية هامة وهي تصميم وإعادة تصميم الوظائف (الإثراء الوظيفي) ، حيث يمكن للمنظمة

من خلال تصميم الوظيفة وإعادة تصميم الوظيفة من التأثير على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في تفسير الرضا الوظيفي، إلا أنها لاقت بعض الانتقادات ومنها:

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق والأساليب التي اعتمدها هيرزبرج و مؤيديه.

- دوافع السلوك لا يمكن تعميمها على جميع الأفراد بسبب اختلاف المستويات الاجتماعية والمادية.
 - على الرغم من زعم هيرزبرج أن العوامل التحفيزية والوقائية مجموعتين مختلفتين إلا أن التمايز بينهما قد يكون صعباً، وتختلف النظرة لكل مجموعة بحسب رؤية الموظف لأهميتها بالنسبة له.
 - أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، و بعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الإستياء أو عدم الرضا مثل سياسة المنظمة.
 - لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا و عدم الرضا وإنما قياس كيفي لحالة الرضا وعدم الرضا.
- (لفي لبويي 2000 Levy-Leboyer).

3-1-3- نظرية كلايتن ألدرفر (1969) Clayton Alderfer :

يحاول ألدرفر من خلال نظريته ERG (Existence, Relatedness & growth) من تكييف نظرية ماسلو لمحيط العمل، معتمداً في ذلك على دراسة أجراها على 110 موظف في مؤسسة بنكية يلخص فيها الدافعية في ثلاث فئات من الحاجات، المتمثلة في؛ التطور (G) Growth؛ الإنتماء (R) Relatedness، و الوجود (E) Existence (لفي لبويي 2000)

أ- الحاجات بالوجود (E) Existence needs :

وهذه الحاجات تتمثل في الأشكال المختلفة للترغبات الفسيولوجية و المادية مثل الجوع والعطش و السكن ، و تقابل هذه الفئة الحاجات الدنيا عند ماسلو، أي الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن ، و تشمل هذه الفئة أيضا العوامل التنظيمية كالأجر والمزايا المادية، و الظروف المادية للعمل .

ب- حاجات العلاقات أو الانتماء (R) Relatedness Needs :

و هي تشمل كل الحاجات التي تدفع الفرد لإقامة علاقات شخصية مع الآخرين، بحيث تكون إما عبارة عن علاقات ودية أو صراعات، و يتوقف هذا النوع من الحاجات على عملية تبادل المشاعر، أسرار، أفكار أو على العكس فقد تعبر عن مشاعر الكراهية وروح التنافس. وحسب روسل (1996) قد يعبر الفرد في المنظمة على زملاء العمل، المشاركة في نشاطات نقابة العمال... و تقابل هذه الفئة حاجات الأمان و الحاجات الاجتماعية، و بعض حاجات تقدير الذات عند ماسلو.

ت- حاجات التطور (G) Growth needs :

وتتمثل في طموح الفرد من جهة، في تحقيقه للتطور والابتكار والإبداع الوظيفي و رغبته في القيام بعمل يتضمن جوانب إثرائية وغير روتينية ، ومن جهة أخرى ينتج إشباع حاجات التطور عن تولي الشخص لمهام لا تتطلب فقط استخدام الفرد لقدراته بالكامل ، بل قد تتطلب أيضا تطوير قدرات جديدة لديه ، و تقابل هذه الفئة حاجات تأكيد الذات و بعض حاجات تقدير الذات و الاحترام في هرم ماسلو.

وفيما يرى ماسلو أن تحقيق الذات نزعة فطرية لدى الفرد لتحقيق إمكاناته إلى أقصى حد، فإن الدرر (1969) يرى أن الفرد الذي يحقق ذاته هو الفرد الذي يتمتع بخصائص القدرة على إدراك الواقع، تقبل الذات، التلقائية، البساطة، التركيز على المشكلة، الاستقلالية، التفاعل والإنسجام مع الآخرين، الخبرات المعرفية، المرح وتقدير الحياة و تقبل الآخرين، الابتكارية والديموقراطية. روسل (1996)

بالإضافة إلى الاختلاف في عدد فئات الحاجات، فإنّ نظرية الدرر (1969) تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحريك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى، فهو يرى أن الحاجات تشكل خطأ مستقيماً وليس سلماً، فقد يعبر الفرد عن حاجات متنوعة في وقت واحد حيث ترتبط الدافعية بشدة حاجة الفرد لشيء ما، وبدورها ترتبط شدة الحاجة بدرجة رضا الفرد لرغبة ما؛ بحيث كلما زاد رضا الفرد كلما نقصت درجة شدته للحاجة والعكس صحيح. كما أن الدرر يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل أن تشكل الحاجات العليا دافعا، بعكس ماسلو الذي يرى أنه يجب إشباع المستوى الأدنى قبل الانتقال إلى

المستوى الأعلى كون الدرر أشار إلى أنّ ثقافة الفرد ونشأته يلعبان دوراً في تحديد أسبقية وترتيب الحاجات. ومن هنا يمكن تصور نموذج الدافعية كما يلي:

1-درجة رضا منخفضة ← 2- رغبة قوية في إشباع حاجة ما ← 3- الدافعية للتقليل من شدة الرغبة في إشباع الحاجة ← 4- الشعور بالرضا

من جهة أخرى يتفق الدرر مع ماسلو في تدرج الحاجات في شكل هرمي، و في أن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع السلوك ، و لكن من أوجه الاختلاف بين النظريتين نجد الدرر يرى أن الحاجات الأولية الخاصة بالوجود يجب إشباعها أولاً قبل غيرها من الحاجات الأخرى مثل الحاجة إلى الإرتباط أو النمو.

من هنا فإن نظرية الدرر لا تتطوي على التدرج الهرمي الصارم مثل نظرية ماسلو ، و هكذا فإن بعض الأفراد بسبب ما لديهم من خبرة و خلفية قد يسعون إلى إشباع حاجات الإرتباط و النمو و حتى بالرغم من أن حاجاتهم الخاصة بالبقاء لم تشبع بعد. وكما يرى الدرر أن في ظل ظروف معينة ربما يعود الفرد إلى الحاجات الدنيا في الهرم، عندما يصاب بالإحباط في تحقيق الحاجات العليا في الهرم. فعلى سبيل المثال قد يصاب الفرد بإحباط عند إشباع الحاجة للنمو فيعود لإشباع حاجات أقل في التدرج مثل الحاجة إلى الإرتباط.

و هكذا من خلال الوصف السابق لنظرية ERG يمكن أن نتوصل إلى نتيجتين هامتين بخصوص الرضا وهما:

أنه كلما أشبع المستوى الأقل من الحاجات الإنسانية كلما كان هناك رضا، و رغبة في إشباع حاجات المستوى الأعلى ، وكلما لم تشبع الحاجات في المستوى الأعلى كلما كان هناك عدم رضا للفرد و تتولد لديه رغبة في إشباع حاجات المستوى الأقل.

و من ناحية أخرى تعرضت نظرية الدرر لإنتقادات مشابهة للإنتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو ، إلا أنها تبقى كأحدث نظرية و أكثر فاعلية توفر إمكانية البحث فيها كنظرية للدافعية تقوم على مفهوم

الحاجة.

3-1-4- نظرية التقرير الذاتي ديسي وريان (1985) Deci & Ryan :

جاءت نظريات التعلم الاجتماعي والنظريات المعرفية الاجتماعية التي قامت على أساسها نظريات التقرير الذاتي كرد فعل للنظريات السلوكية التي اهتمت دور المعرفة والعمليات العقلية في السلوك . كما انها تثير مسألتين تعجز النظريات السلوكية عن تفسيرها: (1) قدرة الافراد على مواجهة و التحكم في الوضعيات المفاجئة. (التنظيم الذاتي) (Capacité d'autorégulation) و(2) اكتساب الافراد سلوكيات عديدة او تغييرها بدون اللجوء الى التجربة.

لا تنتظر نظريات التقرير الذاتي إذن للفرد كعنصر سلبي يقوم بمعالجة المعلومات التي يتلقاها من المحيط فقط، ولكن تعتبره كطرف قادر على التأثير في المحيط الذي يتفاعل معه، فهو يحتاج إلى الشعور بأنه مسؤول عن سلوكياته وأنه قادر على القيام بأداء متميز وتعتمد نظرية التقرير الذاتي على ثلاثة نظريات فرعية. (روسل 2000)

■ **نظرية التقييم المعرفي** : التي يرى أصحابها بأن الأفراد تدفعهم الحاجة للشعور "بالكفاءة" وتتمثل في تنمية وممارسة المهارات من أجل التعامل والسيطرة على البيئة (العمل، الوظيفة، المنظمة) . فكلما كان لدى الفرد اعتقاد قوي بأنه كفء وقادر على أداء المهام بدرجة عالية من الإتقان (الفاعلية) كلما كانت لديه دافعية مرتفعة وزاد مستوى أدائه.

■ **نظرية التوجهات السببية** : التي تقوم على أساس مسلمة مفادها أن الفرد يحاول السيطرة على البيئة التي يعمل فيها بمحض إرادته، وأن يتميز سلوكه " بالاستقلالية " رغباً بأن يكون مسؤول عن تصرفاته في استخدام القرار الذاتي في تقرير ما يتم عمله وكيف يتم عمله.

■ **نظرية الانتماء** : التي يرى أصحابها بأن الأفراد تدفعهم الحاجة للشعور "بالانتماء" الذي يقصد به استعداد الفرد للتواصل مع الآخرين والتفاعل معهم بأسلوب تعاوني ينطوي على الاهتمام والروابط الحميمة. فيشعر الفرد بحاجة إلى إبرام العلاقات مع الآخرين فتتنظم على شكل شعور بالانتماء والشعور

بالترباط الوجداني بالأشخاص المهمين في المحيط وإحداث عند الآخرين الإحساس بالأهمية وإنه فرد موضوع اهتمام الناس. ويدعى المنظرون للتقرير الذاتي أن الأفراد يستدخلون القيم التي تم تعزيزهم لأجلها، والتي يلاحظونها في المحيط الاجتماعي، وكلما تقبل الأفراد قيما خاصة بمحيطهم الاجتماعي كقيم خاصة بهم كلما اعتبروا السلوك المقبول اجتماعيا سلوكا مقررًا ذاتيا.

أدى انسجام النظريات الثلاثة آنفة الذكر **بديسي وريان (1985)** ، إلى اعتبار موضوع الرضا كموضوع متعدد الأبعاد، حيث يفترضان أنماطاً متعددة من الأسباب الكامنة وراء سلوك الفرد، التي يمكن ترتيبها على "متصل التقرير الذاتي Self Determination Continuum" ، ففي النهاية العليا هناك الدافعية "الداخلية Intrinsic Motivation"، التي تعبر عن صورة الدافعية الأكثر تقريراً للذات، والتي تؤدي إلى إشباع الحاجات النفسية الأساسية الثلاث (الكفاءة، الاستقلال والانتماء). والنمط الثاني من الدافعية هو "الدافعية الخارجية Extrinsic Motivation" والتي تعبر عن المشاركة والانخراط في نشاط ما لأسباب خارج ذلك النشاط، حيث يكون الأفراد مدفوعين فيه أكثر للحصول على مكافآت خارجية و السعي وراء الأهداف كوسيلة لا ترتبط بشكل مباشر بإشباع الحاجات النفسية الأساسية. وينقص مستوى تقرير الذات كلما نقص ضبط الفرد في سلوكياته. أما "غياب الدافعية Amotivation" التي تنشأ من خلال عدم إشباع الحاجات النفسية الأساسية الثلاث (الاستقلال، الكفاءة، الانتماء)، فانها تخص الأفراد الذين يؤدون مهامهم بصفة ميكانيكية، بحيث يعانون من انخفاض في تقدير الذات، ويتضمن غياب الدافعية كذلك نقصاً في احتمالية حدوث شيء بين أفعالهم وتوابع تلك الأفعال. (**ديسي وريان 1985**).

استناداً إلى هذه النظرية يقترح **أمبيل (1993) Amabile** تعريف إضافي للدافعية : " يكون الأفراد مدفوعين داخليا عندما يؤدون مهامهم من أجل المتعة، الاهتمام، حب الاستطلاع، التعبير عن النفس أو لرفع التحديات. ويكون الأفراد مدفوعين خارجيا عندما يربطون بين أفعالهم وممارساتهم وتلقيهم مكافأة خارجية ؛ كالأجر، مساهم الوظيفي،...".

نستنتج من هذه النظرية أن الافراد يكونون مهتمين بإنجازاتهم ومهامهم عندما يعتقدون أنهم مدفوعون برغبة منهم، وبمحض إراداتهم ، وأنهم ليسوا مجبرين على القيام بذلك.

ولكن يصعب دراسة أثر هذه النظرية على سلوك طلب المساعدة حيث تقترض أن الأفراد يميلون بصورة فطرية للرغبة في الاعتقاد بأنهم يشتركون في الأنشطة بناء على إرادتهم الخاصة. أي أنها تحدد مسبقاً أن الأفراد سيطلبون المساعدة عندما يكون موضع السببية لديهم داخلياً أكثر من كونه خارجياً، كما أن إدراك الفرد للسببية هو الأكثر أهمية، فالأفراد في الموقف الواحد قد يكون لديهم أفكارٌ مختلفة عن أسباب الاشتراك في نشاط ما أو سلوك معين.

3-2- نظريات النسق:

إذا كانت نظريات المحتوى (نظرية التدرج الهرمي للحاجات، نظرية العاملين، نظرية ERG للبقاء والانتماء والتطور) ونظرية تقرير الذات، تركز على عوامل تثير السلوك المدفوع، فإن نظريات النسق (نظرية التوقع، نظرية العدالة، نظرية الهدف) بالاضافة على تركيزها على عوامل تثير السلوك المدفوع، فإنها تركز كذلك على العوامل التي تحدد الإتجاه للسلوك المدفوع. ومن بين هذه نظريات تبقى نظرية التوقع ونظرية العدالة ونظرية الهدف من أهم النظريات التي ساهمت في الكشف على نظام حقيقي للرضا الوظيفي. وسوف نقوم بشرح مختصر لهذه النظريات.

3-2-1- نظرية التوقع فروم (1964) :

أساس فكرة نظرية التوقع التي قدمها فروم (1964) ، هو أن الفرد يعتمد على توقعاته للنجاح الذي قد يحرزه جراء المجهودات التي يكون قد بذلها والنتيجة التي يتحصل عليها ومدى أهمية هذه النتيجة بالنسبة إليه. مما يبين أن فروم يربط بين جهود التي يبذلها الأفراد في عملهم والآداء الذي يحققونه والمكافآت التي يتحصلون عليها نتيجة أدائهم المتميز، والعلاقة بين هذه المكافآت وتوقعاتهم ، لذلك ركزت نظرية فروم على التحفيز من خلال العلاقات القائمة بين عناصر التوقع وهي تتمثل فيما يلي :

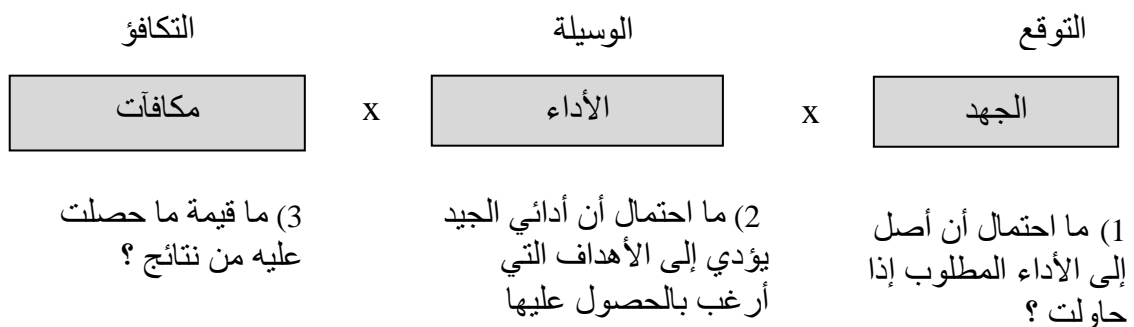
- التوقع : أي اعتقاد الفرد بأن العمل بكد وجهد يؤدي إلى مستوى مقبول من الأداء الوظيفي، و هو

مقياس يمكن الفرد من قياس قوة العلاقة بين الجهد والنشاط الذي سيبدله ، وبين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من جراء هذا الجهد والنشاط . وسيكون الفرد متحمس للقيام بعمله إذا كان يشعر بأنه قادر على تأديته. وإدراك الفرد لقدرته على القيام بالمهام المسندة له علاقة بثقته بنفسه وبمدى توفر ظروف عمل مناسبة (وسائل العمل المتوفرة، تقدير المشرف للمستخدم الخ)

- الوسيلة (المنفعة) أو قوة التأثير : تعني الوسيلة، اعتقاد الفرد بأن الأداء الجيد يؤدي إلى مكافأة ومحصلات واعدة . وهو مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه وإمكانية الحصول على حوافز معينة فمثلاً : قد يعتقد فرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على حوافز ذات أجر عالٍ ، في حين يشعر البعض الآخر أن الأداء المنخفض هو وسيلة في الحصول على وقت الفراغ وتحسن علاقاته الاجتماعية مع زملائه .

- التكافؤ أو جاذبية المكافأة أو التعويض : هي قيم العوائد التي يتوقعها الفرد من أداء وظيفته ومن إنجاز مهام أخرى ذات صلة بالعمل ونتائجه مثل : الترقية ، والأجر ، والحوافز ، والتقدير ، وتحقيق الذات وغيرها وقيم هذه العوائد قد تختلف من فرد لآخر . وفيما يلي شكل يقدم هذه العناصر الثلاثة والعلاقة بينهم :

الشكل رقم (10) عناصر نظرية التوقع التحفيزية :



Source : Roussel, P. (2000). La motivation au travail- concept et théories, note de recherche du lirhe (Vol. 326; Rapport technique No 326).LIRHE.

فنظرية التوقع ترى أن حصيلة الفرد هي نتيجة هذه المتغيرات الثلاث من التوقع وقوة التأثير والجادبية في علاقات الجهد بالأداء والأداء بالجزاء، وأن تحقق درجة عالية من التحفيز يشير إلى أن المتغيرات الثلاث مرتفعة لديه .

Expectation - Instrumentalité - Valence

التحفيز = التوقع × الوسيلة × التكافؤ
Motivation = Expectation x Instrumentalité x Valence

وخلاصة ذلك يكون كما يلي :

- التوقع عالياً : أي لدى العامل شعور قوي واعتقاد قوي , بإمكانه تحقيق إنجاز عال.
 - الوسيلة العالية : أي يعتقد الفرد بوجود علاقة وارتباط بين الأداء العالي المتميز ونتيجة مرغوبة مثل زيادة تشجيعية أو ترقية .
 - الجاذبية عالية : تحتل النتيجة أو العائد (المكافأة التشجيعية) مكان الصدارة بين أولويات الفرد حيث أن التحفيز أي خلق الدافعية لدى الفرد هي محصلة العوامل الثلاثة لذا يجب أن تكون عالية.
- وبذلك فالمدير الراغب بتطبيق هذه النظرية عليه العمل على تعظيم مردود التفاعل الواجب حصوله بين عناصر المعادلة السابقة , وهذا بطبيعته يتطلب منه ترسيخ الاعتقاد لدى الأفراد بأن محاولاتهم وتكثيف مجوداتهم تولد العطاء (الأداء) وأن العطاء المثمر والمنتج يولد نتائج إيجابية وقيم مرغوبة وواعدة .

من أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية هي أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية الحفز إذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن الإنتاج أثناء عملية الإنجاز.

3-2-2- نظرية العدالة لأدمز (1963) Equity theory , Adams :

يرى أدمز (1963) بأن الفرد يشعر بالرضا الوظيفي عندما يدرك أن العوائد (المخرجات) التي يتلقاها من عمله تتناسب مع مساهماته (المدخلات). وقد تكون العوائد نقدية (الأجر و الترقيات و التأمينات

الصحية) أو غير نقدية (التقدير، الاحترام، تحقيق الذات). أما المساهمات فقد تتمثل، بالإضافة إلى العمل الذي يقوم به الفرد، في الكفاءة، المهارات الخبرة، الجهد، المعرفة، أداء المهام، الثقة بالمشرف الخ. فيقوم كل فرد بمنح قيمة عالية نوعا ما لأنواع مختلفة من المساهمات والعوائد.

تعتبر هذه النظرية من النظريات التي اشتقت من عملية المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية و هي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة و منصفة، واعتبر آدمز أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف و المنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر و الترفيات و التأمينات الصحية. و بناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده و ما يقدمه إلى المنظمة، و عوائد الآخرين و ما يقدمونه إلى المنظمة، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غيابهاتة وقد يغادر المنظمة إذ وجد أفضل منها. وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية:

أ- تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المنظمة والمخرجات أو النواتج التي يحصل عليها،

ب- مقارنة الفرد مع الآخرين على أساس نسبة مدخلاتهم إلى المنظمة ومخرجاتهم منها،

ج- إذا كانت هناك عدالة هذا سيؤدي إلى حالة رضا وإذا كانت العدالة منعدمة فهذا يؤدي إلى عدم الرضا.

المدخلات التي تشير إليها نظرية العدالة هي الخبرة، الجهد، المهارات، المعرفة و أداء المهام و الواجبات التي يجلبها الفرد معه أو يوظفها في عمله، بينما تعتبر المخرجات أو العائد تلك المكافآت التي تنتج عن إنجاز المهام كالرواتب و الترقية و التقدير... الخ. ولا يتطلب الشعور بالعدالة أو الرضا أن تكون المخرجات والمدخلات متساوية، ولكن يتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية، وإذا شعر الفرد بالعد

أو الرضا فهذا يعطيه دافع وحماس على الإبقاء على هذا الموقف، أما إذا شعر بعدم العدالة فسوف يعمل على مواجهة هذا الموقف لتخفيض الشعور بعدم العدالة بعدة طرق كما يلي:

- ✓ يقل أو يرفع في مستوى مدخلاته بأن يبذل جهد أكبر أو أقل حسب إتجاه عدم العدالة .
- ✓ أن يغير في مستوى مخرجاته كأن يطلب زيادة الأجور أو في الحوافز والترقية .
- ✓ الانتقال إلى العمل في قسم آخر أو ترك المنظمة ككل.

3-2-3 - نظرية صياغة الهدف لوك (1968) Locke :

تشير إلى أن مبعث الدافعية عند الأفراد هي الأهداف والغايات وما لها من أهمية لديهم، فسلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى لتحقيقها وما يعطيها من أهمية، فكلما كانت الأهداف المحددة واضحة ومقبولة لدى الفرد كلما كان الدافع لديه لتنفيذ وتحقيق هذه الأهداف أكبر. وكذلك فإن المعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه وانجازه باتجاه تحقيق الأهداف الأكبر لاستشارة دوافعه للمزيد من العمل. فوجود أهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء، وبالتالي فهي ترشد وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق هذه الطموحات. كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك لنهاية معينة دون غيرها. فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى الفرد لتحقيقها. كما أن الأهداف أو نوايا وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى.

وبالنسبة لوك (1968) فإن الصعوبة التي تتميز بها الأهداف تزيد من مستوى الجهد والمثابرة التي يتحلى بها الأفراد في تحقيقهم لها، كما أن وضوح الأهداف يزيد من تركيز وجهود الأفراد في أداء مهامهم الأمر الذي يسمح بوضع استراتيجيات لتحسين أدائهم. فالفرد الذي يكون مقيدا بأهداف واضحة ومحددة أكثر فاعلية من الفرد الذي يترك لحاله. وحسب لوك، لكي تكون الأهداف فعالة يجب أن تتميز بما يلي:

- ✓ تكون الأهداف واضحة ومحددة، لأنها تحدد ما يجب للفرد أن يفعله، وتحدد له مقدار الجهد الذي

ينبغي عليه أن يبذله مما يسهل على الفرد تحقيقها.

✓ تكون الأهداف مقبولة، عندما يتم إشراك كل الأفراد المعنيين، حيث أن قبول الأفراد للأهداف يؤدي إلى أفضل وأعلى نتيجة.

✓ تكون الأهداف ذات نفع وفائدة للأفراد بحيث يكون الفرد أكثر حرصا على تحقيق الأهداف، من أجل الحصول على النفع والفائدة المتوقعة والتي تمثل بمثابة المكافأة التي يتحصل عليها من وراء تحقيقه لهذه الأهداف.

✓ تكون الأهداف صعبة ولكن معقولة لأن الأهداف الصعبة تشكل تحدياً للفرد وبالتالي تؤدي إلى مستوى عالٍ من الأداء.

✓ تكون الأهداف متبوعة بالتغذية الرجعية مما يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد وإلى أداء أعلى، خاصة عندما يتم تزويد الأفراد بمعلومات عن أدائهم.

✓ تزويد الأفراد بكل الوسائل المادية والمعنوية لتحقيق الأهداف.

وفيما يلي أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية :

✓ قد يصيب الأفراد بالإحباط إذا كانت الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة صعبة المنال،

✓ يكون الأفراد الذين ليست لديهم الرغبة في تحقيق الذات أقل حماس في تحديد الأهداف من الآخرين،

✓ كلما زادت درجة التعقيد لتحقيق الأهداف كلما احتاج الأمر إلى أكثر تفاعلات وإتصالات مع

الآخرين مما يقلل من فاعلية طريقة "تحديد الأهداف".

✓ لا يكفي أن نحدد الأهداف لكي نحفز الأفراد لتحقيقها بل يجب كذلك أن يلتزموا بإنجازها.

بعد استعراضنا لأهم النظريات التي عالجت الرضا الوظيفي، والتي اعتمدت بشكل كبير على

تفسير الدوافع بأنها معبرة عن حاجات الإنسان المختلفة التي تتطلب منه إشباعها، يتضح أنه يجب على

المنظمة أن تفهم حاجات أفراد العاملين، ميلهم السلوكي، إتجاهاتهم وأساليب الدافعية الممكن استخدامها

لتحقيق مستويات عالية من الأداء في ظل رضا العاملين عن مضمون وظائفهم. كما يتضح من خلال

هذه النظريات بأن الرضا الوظيفي يعبر عن حالة نفسية تنتج عن إدراك الموظف لمدى تحقيقه لتوقعاته، مما يشير إلى أن هناك عوامل معقدة ومتشابكة من الصعب إخضاعها للدراسة و التحليل مما يدل على أن تطبيق نظرية على مجتمع ونجاحها لا يعني بالضرورة نجاحها في مجتمع آخر. ولكن يمكن دراسة كل مجتمع حسب ما يتلائم مع البيئة المراد دراستها من خلا الاسترشاد ببعض النظريات الجيدة التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي.

4- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

تختلف العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي من فترة إلى أخرى، ومن مجتمع لآخر، ومن فرد لآخر وتمثل هذه العوامل فيما يلي:

4-1- الأجر:

تعد الأجور و الرواتب المحدد أو السبب الأكثر قبولاً بين المنظرين، و خاصة الاقتصاديين منهم، فتتابع الارتفاع في الأجور و الرواتب غالباً ما ينتج عنه تتابع انخفاض في مستوى دوران العمالة ، و الأجور هنا تدل على النقود و الفوائد الإضافية و أية مميزات أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة لموظفيها كمقابل لخدماتهم ، كأن توفر المنظمة غلاف مالي لإعانة العمال على شراء أو بناء مسكن أو شراء سيارة. (برونو سير 1993 Bruno Sire).

ويعتبر الأجر من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً، وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى. و قد دلت نتائج الدراسة التي قام بها مكتب " لنكلن و شركائه" سنة (2007) على أن 51 ٪ من الإطارات الجزائرية، تعمل في مجتمعات دولية تنوي مغادرة هذه الشركات في غضون السنة الموالية، حيث يعتبر الأجر من الأسباب الرئيسية في دوران العمل. " فلنظام الأجور أثر كبير على قرار العاملين على البقاء أو الرحيل ومنه على مستوى دوران العمالة في المؤسسة ". (لدوك 2010).

فالأجر إذن وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين ، وقد أشارت الكثير

من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي (لروش 1977 Larouche)؛ (رونو 2002 Renaud). حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل ، والعكس هو الصحيح. كما أن لنظام الأجور أثر كبير على قرار العاملين على البقاء أو الرحيل و منه على مستوى دوران العمالة في المؤسسة. كما أثبتت بعض الدراسات على وجد علاقة طردية بين الأجر والمستوى التأهيلي للفرد والرضا الوظيفي (لروش 1977)؛ (رونو 2002). بحيث يكون راضياً في حالة ما إذا كان مستوى الأجر الذي يتقاضاه أعلى مما قد يتحصل عليه في سوق الشغل نسبة لمستواه التأهيلي.

و قد ذكر برايس (1977) ثمانية تصانيف و ثلاث مراجعات و إحدى عشرة دراسة تدعم وجود علاقة عكسية بين مستوى الرواتب و الأجور و مستوى دوران العمالة. و حسب نتائج دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية قام بها بارنت وآخرون Barnett & al، عام (1952)، و في إنجلترا ماريوت ودنرلي Marriott & Denerley عام (1955) أكدت وجود علاقة بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل، فكلما زاد الدخل زاد الرضا عن العمل ومنه انخفضت كمية دوران العمالة و العكس صحيح.

يشير دوران العمالة إلى مدى صعوبة المؤسسة على تطبيق سياسة مواردها البشرية، هذا عندما لا تسمح البيئة السياسية والاقتصادية للمؤسسة باتخاذ بكل عقلانية بعض القرارات المتعلقة خاصة برفع أجور عاملها وخاصة منهم "الأكفاء" لتجنب فقدانهم لصالح الشركات المنافسة. فهذا إختيار ليس من البديهي إتخاذ، فهناك مشكلة يجب حلها، هل يجب الحصول على ولاء العاملين باجور دوماً عالية، مما قد يؤدي إلى إحباط الأكفاء، أو يجب ولاء الأكفاء بإعطائهم أجور عالية مما قد يؤدي إلى إحباط عدد كبير من العاملين، و لكن كيف يمكن تبرير هذا المبدأ في مجتمع تسود فيه ثقافة الإعتماد على العوائد النفطية، فإنه من الصعب تغييرها لأنه كلما تم رفع مستوى أجور فئة مهنية و لو كانت لهذه الزيادة مبرر فانه تتسبب لا محال مطالبات الفئات المهنية الأخرى.

من خلال ما سبق يتضح لنا أهمية الأجور و دورها الكبير و المؤثر في نية الإطارات في ترك المنظمات التي يعملون بها.

4-2- فرص التقدم والتطوير المهني:

إن المعنى الشامل للترقية هو في الحقيقة تغيير الفرد لوظيفته أو عمله الحالي ليؤدي عمل آخر ذات مسؤوليات واختصاصات وسلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوافر في الوظيفة أو العمل الأصلي الذي كان يشغله. وحتى يتحقق ذلك فإنه يجب أن يكون هناك وظائف على المستويات التنظيمية العليا شاغرة في التنظيم حتى يستطيع العامل الحصول على الترقية. (كامل مصطفى مصطفى 1994).

وتشير نتائج دراسات عديدة لوجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى فروم (1964) بأن لتوقعات الفرد عن حصوله على ترقية أم لا أثر على رضاه الوظيفي، فكلما كان طموح الفرد في الترقية أكبر مما هو متاح فعلا كلما قلّ رضاه الوظيفي. وعليه فإن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها. فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من كون هذه الترقية متوقعة. وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية وكان توقعه للترقية كبيراً فإن ذلك يسبب له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.

وتعتبر الترقية المهنية من المؤشرات الرئيسية في تقييم نجاح الفرد في وظيفته ، وغالباً ما يكون النجاح المهني من الأهداف الرئيسية في حياة الأفراد التي يطمحون لتحقيقها، مما يفسر إهتمام العديد من الباحثين بهذا المفهوم وانتشار الكثير من الدراسات بهدف معرفة الأسباب المؤدية له ومنه إمكانية تفعيله. (جوج وجونس 1996). وبالرغم من النقاشات الحادة التي تجري بين الباحثين، منذ الخمسينات، حول تحديد مفهوم النجاح المهني، إلا أن الدراسات الحديثة مكّنت الباحثين من الإتفاق على تعريفات مشتركة، بحيث تم تعريف مفهوم النجاح المهني " نتيجة لتجارب الفرد المرتبطة بمساره المهني. كما يمكن تعريفه بأنه تحقيق الأهداف المرجوة والمرتبطة بالمسار المهني للفرد في لحظة معينة من حياته المهنية وطوال حياته المهنية " . (آرتور وآخرون 2005 Arthur & al).

وقد يحدث دوران العمالة نتيجة ترك الإطار لوظيفته مدفوعاً بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة، تتمثل في الحصول على تحديات وظيفية أعلى و تطور مهني و مناخ تنظيمي أكثر دعماً. و قد

يترك الإطار عمله كنوع من الهروب من ضغوط العمل أو الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بينه وبين المنظمة، و قد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحيحة للفرد، و قد يكون هروباً بحثاً عن وظيفة بديلة أو قد توظفه منظمة أخرى و قد يكتشف في نفسه ثقة و كفاءة أكبر.

إن اختبار المرء لذاته في سوق العمل و بنجاح قد يكون معزراً له، فضلاً عن ذلك فإن التحدي و التنوع و الإثارة المرتبطة بافتراض الوظيفة الجديدة قد تكون عاملاً شخصياً مساعداً للأفراد الذين يشعرون بأن هذه الأشياء تنقصهم في وظيفتهم الحالية. و قد أثبتت الدراسات على وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي. كما أكد فروم (1964) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على دوران العمالة هو توقعات الفرد للترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً، كلما قل رضاه عن العمل و كلما زادت احتمالات رحيله، و كلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلاً كلما زاد رضاه عن العمل وكلما تضاءلت احتمالات رحيله. (عبد المنعم عبد الحي 1984)

4-3- محتوى العمل :

يمثل محتوى العمل، العوامل المحفزة (التي تسعى إلى تحقيق الذات) والتي تشمل على إتخاذ المبادرات ، وما يتضمنه العمل من مسئولية وصلاحية ودرجة تنوع في المهام واستقلالية ومناخ عمل مناسب ، إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالٍ ، أي يتضمن عناصر إثراء والتي تسمى بالتحميل العمودي، كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه ، وهذا ما أكدته تطبيقات إثراء العمل لهيرزبرغ .

من جهة أخرى يلعب محتوى العمل دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي من حيث نوع الوظيفة المسندة للفرد ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة والسرعة في التنفيذ، فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة أو أسلوب يتوافق مع ما يمتلك من قدرات وإمكانات، أو

ما تتيح له من فرص يمكن أن يظهر فيها قدراته وإمكانياته وخبراته وإبداعاته، كل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالٍ. بحيث ينظر روبنز وآخرون (Robbins & al (2003 إلى العمل على أنه " مدى احتوائه على مهام إيجابية ومثرية وفرص للتعلم والتطور المهني تسمح للموظف بالارتقاء إلى المناصب العليا من المسؤولية ". فتكليف الفرد بعمل مهم وممتع ومتطابق مع قدراته الوظيفية، و عمل ينطوي على درجة معقولة من التحدي يزيد من درجة رضاه الوظيفي. وفي نفس السياق أشار روبنز وآخرون إلى أن عوامل الدافعة تتعلق بمحتوى العمل نفسه، مثل عوامل التحدي في العمل، كما أن مفهوم إثراء العمل ساعد على عطاء العامل الاستقلالية بعمله وزيادة مسؤوليته مما ساهم في إعطائه فرصة النمو الذاتي والشعور بأن عمله ذو أهمية ومعنى.

4-4- أسلوب القيادة والإشراف :

يعرف إزنبرج وآخرون 2002 الدعم الذي يتلقاه الفرد من مشرفه على أنه " تصور الموظف لمدى تقدير المشرف لمساهمة العاملين في أدائهم لمهامهم ومدى إهتمامه برفاهيتهم ". فالسلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية. يلعب المشرف دور حيوي بكونه يمثل المنظمة بالنسبة للعاملين، بحيث أنه مكلف من طرف المنظمة بتوجيه وتقييم أداء العاملين ومن ثم إعلام المنظمة بذلك. ولهذا الغرض يعتبر العاملون موقف المشرف إتجاههم سلبي كان أو إيجابي كإشارة لدرجة الدعم التي يتلقونها من طرف المنظمة.

تعددت البحوث التي إهتمت بدراسة المتغيرات القريبة من مفهوم القيادة الإدارية، ومن بين هذه المتغيرات نجد "العملية التبادلية بين القائد والعضو" " Leader Member-Exchange " و "تقدير المشرف" " Supervisor Consideration ". وحسب ماسترسون وآخرون (Masterson & al (2000 يجب أن يستفيد كلا من القائد والعضو من العملية التبادلية، بحيث أن شعور العاملين بوجود دعم قيادي، يولد لديهم التزام فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف التنظيم.

إن العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه تعتبر من خصائص بيئة العمل المهمة التي يكون لها تأثير في

رضا العاملين وفي استعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر الرئيس وتنفيذ القرارات التي يتخذها على أحسن وجه. كما أن طبيعة العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه هي في الواقع علاقة تبادلية، فكلما كانت تصرفات وسلوك الرئيس تجاه مرؤوسيه مصدرا لرضاهم عن أعمالهم كان لذلك تأثير مباشر على أداء المرؤوسين وبالتالي على إنتاجيتهم. بحيث تعتبر العلاقة مع الرؤساء من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك المرؤوسين، كما توجد علاقة بين نمط القيادة والرضا الوظيفي، وقد صنفت أساليب القيادة إلى ثلاثة أساليب هي :

- أ- القيادة الاتوقراطية : هي قيادة تسلطية حيث تنعدم فيها الثقة بين القائد والمرؤوسين ، والعلاقات الإنسانية في هذا النمط لا تأخذ الإهتمام الكافي مما يترك آثار سلبية في نفوس العاملين.
- ب- القيادة الديمقراطية : وتقوم على أساس الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل ورفع الروح المعنوية وتحقيق التفاعل بين العاملين.
- ت- القيادة الحرة : وهي منح المزيد من الحرية في ممارسة السلطة ويقتصر دور القائد هنا على المشورة ويلخص جواد شوقي ناجي (2000) نمط الإشراف الذي يخلق درجة أعلى من الرضا في النقاط الآتية :

- الأمر بالمستطاع،
 - تكريم الانجاز الجيد والتميز،
 - مشاطرة المرؤوسين مسراتهم وأحزانهم،
 - خلق مناخ مشبع بروح المودة،
 - يشجع الأعمال الجيدة والابتكارات الفردية والجماعية.
- إن الفطنة السياسية وقدرة المسؤولين على مداراة العمال والتأثير عليهم من خلال بناء العلاقات الشخصية القوية تضفي على المنظمة أكثر تماسكا من خلال تحقيق الرضا والالتزام.

يعتبر التواصل وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن جميع العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل التواصل المختلفة من أجل ضمان تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم. وهذا يدل على أن التواصل يعتبر الوسيلة الاجتماعية التي يحقق الأفراد من خلالها سبل التفاهم التفاعل البناء، وكما نعلم أن المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة، فإنها لا تستطيع أن تنجز أهدافها بكفاءة وفاعلية إلا عبر سلسلة من التفاعل الاجتماعي المستمر من خلال الاتصالات المختلفة بين الأفراد العاملين. وعملية التواصل القائمة بين الأفراد تؤدي لنقل معلومات وآراء وأفكار ومشاعر وأحاسيس... الخ بين الأفراد و الجماعات كما أن كفاءة التواصل تعتمد أساساً على العديد من العوامل من أجل ضمان نجاحها مثل طبيعة العمل، دور الجماعات الرسمية وغير الرسمية، الوسائل المستخدمة في تنسيق الجهود... الخ، كما أن التواصل يلعب دوراً أساسياً في تماسك الجماعة سواء الرسمية أو غير الرسمية.

وقد أوضح شولر (Schuler 1995) ، بأن التواصل التنظيمي يسمح للعاملين من التعرف على ما ينتظره صاحب العمل منهم، والكيفية التي يجب أن يؤديها عملهم، كما يسمح لهم التواصل التنظيمي بأن يكونوا على علم بأراء زملائهم بالعمل عن أدائهم. بحيث غالباً ما تتوفر لزملاء العمل معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوفر لديهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

ومن جهة أخرى يؤكد دوجاي وشمايت (Duguay & Schmit 2003) على أهمية التواصل التنظيمي بالنسبة لفرق العمل بحيث يشير هذان الباحثان بأن التواصل التنظيمي يمكّن فريق العمل من تقادي المشاكل التي قد تظهر في التنفيذ وتصحيح الانحرافات والأخطاء التي لم تكن في الحسبان والتغلب عليها وذلك بتحقيق التفاعل الإنساني بين أعضاء الفريق وزيادة التفاهم والتعاون بينهم.

ومن جهتهم يشير كنف، لحف وحتفلا (King, Lahff & Hatfield 1988) بأن هناك علاقة

ارتباطية ايجابية بين الاتصالات التي يتلقاها الأفراد ورضاهم الوظيفي. ووفقاً لدراسة تجريبية قام بها إلزور وكار (2001) **Ilozor & Carr**، فإن لاستراتيجية التواصل التي تنتهجها المنظمة أثر مباشر على الرضا الوظيفي للأفراد، شريطة أن تتوفر الظروف الآتية ؛ إطلاع العاملين على المسؤولية المنوطة بهم في أداء مهامهم للحد من الثغرات وتداخل الصلاحيات فيما بينهم، تحديد الأهداف المنتظر تحقيقها في الآجال المحددة بكيفية واضحة ومحددة ، تحديد بوضوح ما تنظره المنظمة من العامل من أداء وفقاً لمنصب عمله، أن يكون التواصل مباشر بين العامل و مشرفه أي وجها لوجه، وأن لا تنقطع عملية التواصل بل تكون مستمرة وأن تكون بمثابة الدعم المناسب في إدارة المسار المهني للعاملين وأن تكون لعملية التواصل دور مفيد في إعداد وتنفيذ مخططات التكوين لتحسين مستوى الموظفين الخ.

وقد أكدت دراسات عديدة أجريت في القطاع الخاص و في المؤسسات العمومية على علاقة إيجابية بين التواصل التنظيمي والرضا الوظيفي. بحيث أشارت نتائج دراسة أجراها بنكوس (1986) **Pincus** على 327 ممرضة بمسشفى في الولايات المتحدة إلى الآثار الإيجابية التي يحدثها التواصل التنظيمي على الرضا والوظيفي وعلى أداء العاملين. كما اتضح من خلال النتائج التي توصل إليها بنكوس، أن للتواصل التنظيمي خاصة في بعده العاطفي ارتباط إيجابي بالرضا الوظيفي أكثر من ارتباطه بأداء العاملين خاصة بما يتعلق بالاتصالات الواردة من المشرف، بمناخ العمل وكذلك بالتغذية العكسية. كما أكدت نتائج دراسة ويلس، ويلي وهورد (1983) **Wheless, Wheless & Howard** والتي أجريت في القطاع، الخاص أن هناك علاقة إيجابية بين رضا العاملين على كيفية إتصال المشرف بهم ورضاهم الوظيفي.

4-6- المكافأة/الاعتراف :

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة ، والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة، وذلك لأن الإنسان اجتماعي بطبعه وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير

الآخرين له. كما أن الموظف له العديد من المطالب غير المادية وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر، ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه وزملائه، وكذلك في حاجتهم إلى الإحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له، وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة. على النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه ذلك الإحساس بالضعف والعجز والإحباط، أو حتى أنه يفكر في مغادرة المنظمة التي يعمل بها. وقد برهنت كثير من الدراسات والتجارب التي أخذها المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة، على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية والتي لها تأثير كبير على حفز الموظف أو تزيد من ارتباطه بالعمل وهي تتمثل في الحوافز المعنوية كالمدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف والشهادات التقديرية. وقد أشارت دراسات قام بها رونو (2002) ولروش (1977) على وجود علاقة إيجابية بين التقدير - أي إدراك الفرد بأن عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة - والرضا الوظيفي.

إن التقدير الذي تليه الإدارة للأداء الفردي للعاملين يعمل على تحفيز أفضل الموظفين على المحافظة على أدائهم الجيد وتشجيع الآخرين على بذل جهد أكثر ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، الأمر الذي يرفع من درجة رضا العاملين عن وظيفتهم. وتتفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها المنظمات في تحسين الأداء، وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز والتميز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية أو المعنوية. ويختلف نظام المكافآت عن الحوافز بحيث أن الحوافز غالبا ما يكون منصوبا عليها في القانون، ومنها ما يمنح لكافة العاملين بغض النظر عن أدائهم مثل الخدمات الاجتماعية والعلاوات السنوية. بينما تقوم فكرة منح المكافآت أساسا على تقديم العامل أداء يتخطى المعايير الموضوعية، نظرا للثقافة والمثابرة في العمل، كذلك تختلف المكافآت عن الأجر الذي يقدم للعامل مقابل ما يؤديه من أعمال متفقا عليها، بحيث أن المكافآت تمنح حين يؤدي الفرد عملاً متميزاً

خارج نطاق وظيفته العادية في الغالب، ويستحق تقديراً خاصاً. برلنغ وآخرون (1992) . Barling & al .

4-7- طبيعة العمل:

يقصد بطبيعة العمل، الأساليب والطرق المتبعة في تطبيق سياسة الأفراد داخل الإدارة. وكذلك الإجراءات والخطوات التنظيمية الرامية إلى تنظيم العمل بما يخدم أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها. (ديان بليز 2005 Diane Blais).

للمنهج أو الأسلوب التنظيمي للعمل عدة مداخل، أهمها وأكثرها اعتدالاً التنظيم الذي يقوم على أساس سلوكي يرتكز إلى التقارب بين تحقيق أهداف المنظمة وطموحات العاملين تحت إشرافها ، من حيث دراسة الأشكال السلوكية للتفاعل الاجتماعي بينهما ، والعمل على إزالة المؤثرات السلبية وتقوية المؤثرات الإيجابية. ومهما اختلفت مداخل المنهج التنظيمي للعمل، والفروض حول آثار تطبيق أسلوب تنظيمي معين، فإنها تسلم بإمكان إيجاد التكامل بين طموحات الأفراد وأهداف المنظمة ، فيعملان معاً على تهيئة ظروف يتسنى للفرد فيها إشباع حاجاته النفسية عن طريق العمل لتحقيق أهداف المنظمة ، وأن تدرك المنظمة عن طريق أسلوب تنظيمها لسلوك الأفراد، أنه لا بد أن يقوم على تفهم لدوافع الفرد الحقيقية حتى يتشبع بالالتزام بها.

وتسهم طبيعة المهام التي يؤديها العاملون في المنظمات في رفع الروح المعنوية لهم ، وتنمية الشعور لديهم بأهمية العمل المناط بهم مما يؤدي إل بذل الجهود لإتمام العمل على نحو مرض ليواكب أهداف المنظمات. وطبيعة النشاط داخل التنظيم هو مرآة عاكسة لبيئة العمل الداخلية. وحينما لا تتوافر المؤهلات أو الميول اللازمة نحو تأدية العمل، فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالضجر وعدم الرضا عن العمل، خاصة إذا كان الفرد يعمل في بيئة لا تتوافر فيها فرص التطوير والنمو الوظيفي ، ولا التقدير من قبل رؤسائه في العمل. ويلعب ضمان واستمرار العمل والحصول على الدخل المستمر دوراً مهماً في تقليل حالة التوتر بإزالة الخوف من حياة العامل، وتشكيل حالته المعنوية ورضاه الوظيفي. (السلمي 2001).

يجب أن تتوفر الظروف والإمكانات المناسبة للعمل مثل المكان المناسب وظروف العمل الصحية ، والآلات والتجهيزات التي تهيئ للعامل القدرة على أداء عمله بأحسن صورة . وتعتبر من الحوافز المادية التي تدفع العامل إلى بذل مزيد من الجهد نتيجة الشعور بالأمن من الأخطار والراحة النفسية. ولكي تكون ظروف العمل محفزة ، لا بد أن يكون هنالك توافق بين ما يقدمه جو العمل من حوافز وبين الحاجة التي يشعر بها الأفراد. فالمبالغة في تهيئة ظروف وأماكن العمل، تفقد قيمتها التحفيزية عند حد معين. وهناك مستوى معقول من ساعات العمل يحفز العاملين للعمل بكفاءة ، فإذا زادت ساعات العمل عن هذا المستوى، أدى ذلك إلى شعور العامل بالإجهاد والملل. (السلمي 2001).

4-8- الخدمات الاجتماعية:

يعتبر الأجر بمثابة سعر قوة العمل الذي يبذله العامل في القيام بمهامه، كما أنه يتمثل في كمية النقود التي يتلقاها العامل من طرف المستخدم في نهاية كل شهر لأنه مرتبط مباشرة بالعمل الذي يقوم بتأديته. أما الخدمات الاجتماعية التي تمنحها له المنظمة التي يعمل بها، فإنها تتمثل كما هو سائر مثلاً في سوناطراك، في تكفلها بمعظم التكاليف الخاصة بالعطل، النشاطات الترفيهية، الاجتماعية والثقافية للعمال وعائلاتهم وكذلك أعباء التأمين لمركبات العمال الخاصة، و خدمات صحية لموظفيها ولذويهم. كما يستمر الموظفون من الإستفادة من هذه الخدمات حتى بعد تقاعدهم. فالخدمات الإجتماعية مرتبطة بالمنصب الذي يشغله الموظف في منظمة ما وليست لها علاقة بالعمل الذي يؤديه. ومن ثم يمكن تعريف الخدمات الاجتماعية كراتب يضاف إلى الأجر المباشر على شكل تعويضات وجملة من الخدمات تمنحها المنظمة لعمالها.

إن للخدمات الاجتماعية دور في استقطاب أفضل المواهب والاحتفاظ بهم والعمل المتواصل على تحفيزهم وإقناعهم على عدم التفكير في مغادرة المنظمة و/أو التغيب ضمناً لاستمرار نجاح المنظمة . كما تؤثر الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة لعمالها على نوع العلاقات الإنسانية السائدة في المنظمة، كما أن الدور الذي تلعبه الخدمات الاجتماعية في الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، لا يقل

أهمية عن الدور الذي تلعبه وظيفة تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتصميم الوظائف وتنمية المسار الوظيفي وتقييم الوظائف وتحديد الأجور والحوافز والتدريب والتنمية وتقييم الأداء الخ. (أحمد صقر عاشور 1983)

إن توفر خدمات اجتماعية لائقة في المنظمة ينعكس إيجابيا على الأداء الوظيفي للإطارات بل إنها تعمل كذلك على خلق بيئة عمل مناسبة للأداء ومناسبة كذلك لانسجام العمال فيما بينهم والقضاء على النزاعات.

4-9 - العلاقات مع زملاء العمل :

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد ، بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم ،كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه، أو يعوق إشباعه لحاجاته، أو وصوله لأهدافه ، كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد عن عمله. كما أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة ، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الإنتماء قوية، إذ أن طبيعة العلاقات السائدة بين العمال تلعب دورا هاما في رضا العامل عن عمله . فالعامل يستمد كثيرا من رضاه عن عمله عندما يعمل مع جماعة طيبة من العمال، كما لا يمكن إنكار تأثير ظاهرة عدم الترابط بين جماعة العمل ودورها في إحداث عدم الرضا عن العمل، فمن خلال هذا نشير إلى تأثير جماعة العمل على رضا العامل إذ يتوقف على مدى حاجة الفرد للجماعة، حيث أن رضا الفرد عن عمله أو عدمه في تفاعله مع الآخرين يكون كبيرا إذا كان ملازما لهم وبحاجة دائمة إليهم، وبالمقابل ينقص تأثير جماعة العمل في رضاه إذا لم تكن حاجته إليها قوية.

وفي دراستهم لظاهرة دوران العمالة في شركة فنادق، قام كل من ليو Liu، ميتشال Mitchell، لي

Lee ، هلتوم Holtom وهنكين Henken (2012) من تقييم التفاعلات بين منحنى الرضا الوظيفي لدى

الفرد ومنحنى الرضا الوظيفي لدى جماعة العمل، ودلت نتائج الدراسة بمدى تأثير زملاء العمل على نية العامل في ترك المؤسسة. يحتاج إذن الفرد لأن يتفاعل مع زملاء العمل، بحيث تربطه بهم علاقات تعاون وود، وأن يكون له مكانته الاجتماعية بينهم. كما أكدت النظريات السلوكية أثر زملاء العمل في سلوك الفرد، حيث أن العمل يلبي الحاجة للتفاعل عند معظم الموظفين، ومن البديهي أن وجود عمال متعاونين ومساندين يؤدي إلى مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي. (روبنز. 1998).

5- قياس الرضا الوظيفي:

يؤكد تيت ومايار (1993) بأنه يمكن دراسة الرضا الوظيفي بصفة كلية (أي يكون الفرد إما راض عن عمله أو غير راض) أو بصفة جزئية (أي رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله أو عدم الرضا عنه) بحيث يروا بأن الرضا الوظيفي يعبر عن إرتباط الفرد عاطفياً بوظيفته إما بصفة كلية أو ببعض من جوانبها، مثل؛ الأجر، الإشراف، الترقية الخ .

في نفس الصدد، أحصى فيلدز (2002) Fields عدد من المقاييس المختلفة لقياس الرضا الوظيفي، ووصل الى نفس النتيجة التي وصل إليها تيت ومايار (1993) والمتمثلة في وجود نوعين من الرضا الوظيفي، بحيث يقوم الباحثون في دراستهم للرضا الوظيفي باستعمال إما مقاييس:

- كلية تعالج الرضا الوظيفي بصفة إجمالية، وهنا يتم الإشارة لشعور الأفراد نحو عملهم ككل. ولا يسمح مؤشر "الرضا العام" أي الكلي، بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أكثر من غيرها ، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلاً،

- و إما مقاييس جزئية ، اي شعور الأفراد نحو كل جزء من أجزاء عملهم بحيث يعالج كل منها جانباً من جوانب العمل مثل محتوى العمل، الإشراف، الظروف الفيزيائية، الأجر....الخ.

وقد نالت مقاييس الرضا الوظيفي في الأدبيات قسطاً وافراً من البحث والدراسة والاستقصاء، ويستعمل حالياً العديد منها بسبب ما أحرزته من معاملات ثبات و صدق، تسمح بإستخدامها بإطمئنان. ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين :

5-1- المقاييس الموضوعية : حيث يمكن قياس إتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل، الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي ومستوى إنتاج الموظف.

5-2- المقاييس الذاتية : وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم إستمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة.

ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها. وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهوداً كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات وستعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها:

- المقاييس الرتبية والاستبيانات ذات المقاييس المقننة،
- أسلوب الأحداث الحرجة،
- المقابلات الشخصية.

أ- المقاييس الرتبية أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة : وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الإستقصاء، ومن أهم المقاييس المستعملة :

• الاستبانة الوصفية للوظيفة (JDI) : المصمم من قبل سميث، كاندال وهلين (1969) Smith,

Hulin Kendall وتقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي : الوظيفة نفسها - الأجر - فرص الترقية - الإشراف - الزملاء . وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الواثبات أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويا الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

لقد أظهرت العديد من الدراسات بأن المؤشر الوصفي للوظيفة يعتبر من المقاييس المفيدة جدا ، فقد وجد كل من شنيذر ودتشر (1978) Schneider and Dachler بأن ثبات مؤشر القياس الوصفي للوظيفة باستعمال طريقة الاختبار و إعادته لفترة قدرت بستة عشر شهرا كان $r = 0.57$ و شعر الباحثان بأن درجة الثبات هذه تعتبر عالية بما فيه الكفاية، و يعتبر من أفضل المقاييس المتوفرة حاليا.

• **استبيان مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي MSQ** : وضعه كل من وايس وأحرون (1967) Weiss & al و يعتبر الاستبيان الثاني الأكثر استعمالا بعد مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة ،وهو يتكون من 20 وجهة من وجهات العمل. وتوجد نسختين، نسخة قصيرة (20 بنداً، بند لكل وجهة) ونسخة طويلة (100 بند، 5 بند لكل وجهة). ويمثل كل بند جملة قصيرة تعبر كل منها عن جانب من جوانب العمل، حيث يعبر الأفراد عن مدى رضاهما أو عدم رضاهم عن جانب من هذه الجوانب حسب مقياس ليكرت المتكون من 5 درجات تتراوح ما بين 1 موافق جداً الى 5 معارض جداً . وقد كان استبيان MSQ عرضة لكثير من الانتقادات بسبب العدد الكبير للوجهات الموضوعية للقياس وبسبب ما تحويه من تكرارات. (سباكتر 1997) . ولهذا نجد أن معظم الباحثين يلجؤون للنسخة القصيرة عند قياسهم للرضا الوظيفي.

• **مسح الرضا الوظيفي JSS** : ويعتبر أحد المقاييس المشهورة والجاهزة للرضا الوظيفي فهو يتكون من 36 عبارة مصممة لقياس تسعة أوجه للوظيفة ومحيط العمل، وتشمل أغلب العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الرضا الوظيفي وذلك حسب تعبير " سبكتار"، وعبارات المقياس مهيكلت وفق مقياس مكون من ستة درجات، وكانت أوزانه متدرجة بين (موافق بشدة :6) و(معارض بشدة :1) ، ومن صفات هذا الاستبيان أنه يستدعي ترتيب الأسئلة بطريقة مدروسة حيث يتم تجنب ميل المستجوب إلى إسقاط إجابة العبارة الأولى على باقي العبارات المعبرة على نفس المؤشر (مثلا الأجر)، كما أنه يستدعي عملية عكس نتائج العبارات المصاغة سلبيا، فمن دون ذلك سيكون لأغلب المستجوبين نتائج متوسطة لأنهم سيميلون للموافقة على نصف العبارات وعدم الموافقة على النصف الآخر، فقط لأنها مصاغة في إتجاهين

عكس النتائج يتم، بإعادة ترقيم إجابات العبارات المصاغة سلبيا من 6 إلى 1 بدلا من 1 إلى 6 فالإجابة " معارض بشدة " تصبح 6 بدلا من 1 ، الإجابة " موافق بشدة " تصبح 1 بدلا من 6 ، نفس الشيء " معارض " تصبح 5 بدلا من 2 ، و " معارض نوعاً ما " تصبح 4 بدلا من 3 ، أما " موافق نوعاً ما " تصبح 3 بدلا من 4 . وهناك طريقة سهلة لعكس نتيجة كل عبارة، تتمثل في طرح نتيجة المستجوب حول العبارة من مجموع أقل وأعلى إجابة ممكنة، حيث يتم طرح نتيجة كل عبارة من مجموع 1 و 6 أي 7، وهذا يمكن فعله بسهولة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ب- أسلوب الأحداث الحرجة : وهو أسلوب يعرف بطريقة " القصة " لهيرزبرج يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الفرد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا. فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

ت- المقابلات الشخصية : وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين، وتكون أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة، وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، ونقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة، لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المنظمة.

الجدول رقم (1) : مقياس الرضا الوظيفي للجوانب المختلفة للعمل.

أداة القياس	المؤلف	جوانب العمل
مسح الرضا الوظيفي	سبكتور 1985	الأجر، الإرتقاء الوظيفي، الإشراف، المكافئة والتقدير، محتوى العمل، طبيعة العمل، زملاء العمل، التواصل، الخدمات الإجتماعية
استبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي	وايس واخرون 1967	محتوى العمل، الاستقلالية، تنوع المهام، المكانة الاجتماعية، الإشراف (علاقات انسانية)، الإشراف (الكفاءة التقنية)، القيم الاخلاقية، الامن الوظيفي، الخدمات الاجتماعية، السلطة، استعمال القدرات، السياسات الإدارية للمؤسسة، الراتب، إمكانيات الترقية، المسؤولية، الإبداع، ظروف العمل، زملاء العمل، الاعتراف، التفاني في العمل
مؤشر التشخيص الوظيفي	سميث، كاندال وهلين 1969	محتوى العمل، الإشراف، زملاء العمل، الأجر، الإرتقاء الوظيفي

Source : Dainotto, J., 2011. « Étude empirique des liens entre la satisfaction à l'égard des pratiques de formation et développement, le soutien du superviseur et l'intention de rester ».

ومن هذا المنطلق تعددت الدراسات والأبحاث حول تحديد أبعاد والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولكنها تدور حول أغلب الجوانب الأساسية المذكورة أنفاً وتختلف من حيث تقسيمها إلى مجموعات، كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا الوظيفي ومن أهم هذه العوامل؛ الأجور والرواتب، محتوى العمل وتنوع، إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل، فرص التطور والترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة، الظروف المادية للعمل، عدالة العائد.

من خلال ما أشارت إليه أهم أدبيات الموضوع التي تناولت العوامل أو الأبعاد المؤثرة في الرضا الوظيفي نجد أنها تتفق على أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل أو الأبعاد، منها ما هو معلق بالفرد ذاته، ومنها مرتبط ببيئة العمل والظروف التنظيمية التي تعتمدها المنظمة. وبالنظر إلى خصوصيات موضوع البحث يمكن أن نتصور بأن الرضا الوظيفي يكون من خلال رضا الزبون الداخلي (الموظف أو العامل) عن المنتج الداخلي (الوظيفة)، وأن

أبعاد الرضا الوظيفي هي أبعاد المنتج الداخلي ونلخصها فيما يلي:

✓ المكافآت و الأجرور .

✓ طبيعة ومضمون العمل .

✓ الإشراف و العلاقة مع الزملاء .

✓ المحيط المادي للعمل.

6- النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي :

تعتبر النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي من الأسباب الرئيسية التي أدت الى دراسته. وقد أدرك الباحثون قبل شروعهم في البحث في محددات الرضا الوظيفي ، بأن النتائج المترتبة عن عدم رضا الأفراد تشكل الإنعكاسات الرئيسية التي يجب معالجتها لتحفيز الموظفين. وقد زادت نتائج العديد من الدراسات التي تشير إلى أن الرضا المرتفع يؤدي إلى زيادة الأداء، من إهتمام الباحثين بموضوع الأداء الوظيفي. وبالرغم من اعتبار موضوع الأداء الوظيفي نقطة البداية التي انطلق منها الباحثون في سعيهم لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين، إلا أنه سرعان ما ظهرت مؤشرات أخرى مرتبطة بالأداء الوظيفي. وفي هذا الصدد يؤكد **جرنبرغ (1979) Gruneberg** بأنه من الأسباب الرئيسية التي أدت إلى دراسة الرضا الوظيفي هي بلا شك وجهة النظر السائدة على نطاق واسع والمتعلقة بما للرضا من تأثيرات مباشرة على أداء الموظفين، سواء على بقائهم في المنظمة أو استعدادهم للحضور إلى العمل بانتظام . فبالإضافة إلى الأداء الوظيفي، حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عدداً من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي بما في ذلك أثارها الغير المباشر على الأداء الوظيفي.

6-1- الأداء :

لطالما كان إهتمام الباحثين بالرضا الوظيفي مرتبطا ارتباطا وثيقا بمفهوم الأداء . و مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، كان الاعتقاد شائعا في أعقاب نشر نتائج دراسات الهاوثورن ، بأن الإتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على إنتاجيتهم وأدائهم للعمل. ولقد قام باحثو مدرسة

العلاقات الإنسانية بتقديم هذه العلاقة، ليس باعتبارها مجرد علاقة بين متغيرين هما الأداء والرضا، وإنما باعتبارها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي، والأداء كمتغير الأثر أو النتيجة. وتبرير هذه العلاقة السببية قدم في صورة تفسير مبسط يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد أيضا إيمتانه لوظيفته، ترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه. وبالعكس، فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله، يقل نتيجة لهذا العمل حماسه للعمل، ويقل إقباله عليه، وتقل أيضا مشاعر الإمتان والولاء للوظيفة وللمنظمة، فتقل نتيجة لهذا إنتاجيته وأداؤه.

لقد كانت العلاقة بين الأداء والرضا محورا للعديد من الدراسات التجريبية التي تمت في أعقاب دراسات الهاوثورن. فقد إتجهت إهتمامات عديد من الباحثين، إلى محاولة اختبار هذا الفرض الذي ذاع وانتشر في الأربعينيات وأوائل الخمسينيات، وذلك من خلال دراسات تجريبية تقيس كلا من المتغيرين لدى عينات مختلفة من العاملين في الصناعة في الولايات المتحدة، حيث كانت معاملات الارتباطات بين مقاييس الأداء ومقاييس الرضا لدى عينات العاملين محل الدراسة منخفضة وكانت في كثير من لحالات غير ذات دلالة إحصائية وعلى سبيل المثال، توصل فروم (1964) من خلال خلاصته لثلاث وعشرين دراسة قام من خلالها بقياس العلاقة بين الرضاء والأداء، إلى معامل ارتباط ذات قيمة .14 . ومن جهة أخرى دلت نتائج لدراسات أكثر حداثة إلى معاملات ارتباطات ضعيفة المتمركزة تحت مستوى .30).

لفالدانو ومشانسكي 1985 (laffaldano & Muchinsky) ؛ جاكسون وشولر 1985 (Jackson & Schuler).

فلم يجد الباحثون ما يؤيد وجود علاقة مباشرة بين الرضا والإنتاجية، حيث كانت معاملات الارتباطات بين مقاييس الأداء ومقاييس الرضا لدى عينات العاملين محل الدراسة منخفضة وكانت في كثير من الحالات غير ذات دلالة إحصائية. واستنتج الباحثون من هذا، أن الفرض بوجود علاقة سببية بين الرضا والإنتاجية بصفة عامة لا تؤيده النتائج التجريبية. فمن الواضح أن العلاقة بين الرضا والأداء تبدو أقل وضوحا مما كان متوقعا، الأمر الذي أدى ببعض الباحثين الى دحض الفرضية التي تؤيد وجود علاقة سببية بين الرضا والأداء والبحث في الفرضية المعاكسة أي أن يكون الأداء سبباً في ظهور الرضا.

ليس هناك من يشك في وجود علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، إذ أنه كان هناك اعتقاد سائد بأن رضا الموظفين (العاملين) عن عملهم يجعلهم يؤدونه بشكل أفضل، أي أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا العالي والأداء المرتفع. لكن هذا الافتراض لم يعد مقبولاً في الوقت الحاضر على نطاق واسع، فهناك عدد كبير من العاملين الراضين عن عملهم ولكن أداءهم غير مرتفع، وعليه يمكن القول بأن الرضا لوحده لا يكفي لأن يكون محفزاً قوياً للأداء ولكنه يجعل العاملين أكثر استعداداً للتأثير بالمحفزات الأخرى التي يحصلون عليها من البيئة التي يعملون فيها . وبناء عليه فإن العلاقة بين الرضا والإنتاجية أو الأداء لا يمكن أن توجد إلا في حالة واحدة، وهي عندما يكون أداء الفرد محققاً لحصول الفرد على حوافز ذات قيمة بالنسبة له، أي عندما يكون الأداء هو المسار الذي يحقق له أهدافاً هامة ذات قيمة ومنفعة. وطبيعي أن مثل هذه الحالة تتواجد فقط عندما يكون هناك نظام للحوافز والعوائد (أجر، مكافآت، وخدمات، ومعاملة، ... الخ) تعطى بناء على ما يحققه الفرد من أداء، بحيث تكون مشروطة به ومتوقعة عليه. فعند تحقيق الفرد لأداء عال في ظل نظام حوافز مشروطة كهذا، يحصل الفرد على حوافز وعوائد نتيجة أدائه العالي، فتزداد بذلك إشباعاته، ويزداد بالتبعية رضاه. أما عند تحقيق الفرد لأداء منخفض في ظل نظام الحوافز المشروطة بالأداء، فإن حوافزه وعوائده ستكون قليلة، وبالتالي تكون إشباعاته قليلة، ورضاه بالتالي منخفضاً. فالعلاقة إذن بين الأداء والرضا توجد فقط عندما تعطي حوافز وعوائد العمل بناء على الأداء الفعلي للفرد. وفي الحالة الخاصة لا يكون الرضا سبباً في الأداء وإنما العكس. ففي هذه الحالة يكون الرضا هو نتيجة للأداء، حيث أن الإشباعات التي تحققها الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الفرد تنتج كأثر أو كنتيجة، لمستوى الأداء الذي حققه الفرد فاستحق به أن يحصل على هذه الحوافز والفوائد.

بالرغم من أن فرضية " تأثير الأداء على الرضا " لقت صدى كبيراً من قبل منظريها، إلا أنها لم تجد، على غرار نقيضتها، الأبحاث الميدانية (الأمبيريقية) الكافية لتبريرها، ورغم أن معاملات الارتباطات كانت عالية نوعاً ما، يبقى أن " المعطيات المتوفرة تحتوي على دلائل توحي إلى وجود علاقة

سببية أقل وضوح بين الأداء و الرضا الوظيفي". (أرجان 1977 Organ)

خلاصة القول، فإنه في كلتا الاتجاهين تبقى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء غير واضحة. وبالرغم من أن فرضية "الأداء يؤدي إلى الرضا" حظيت بأكثر اهتمام من قبل الباحثين لمدى شرعيتها، مقارنة بفرضية المعاكسة، أي أن "الرضا يؤدي إلى الأداء" سباكتر (1997) ؛ كالدويل وأورلي Caldwell (1990) O'Reilly &. إلا أنه يجب الاعتراف بأن "فرضية الرضا يؤدي إلى الأداء، تستحق اهتمام كبير من قبل الباحثين، لما لها من ارتباط وثيق بمفهوم العلاقات الانسانية ". (أرجان 1977).

6-2-2- الانسحاب من العمل:

الشعور بعدم الرضا لدى العاملين، يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات و الأفعال من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الإبتعاد أو الإنسحاب من العمل و الذي يأخذ أحد الشكلين التاليين : التغيب ، الإستقالة أو ترك العمل نهائيا.

6-2-1- التغيب :

يتفق كثير من الباحثين على تعريف التغيب عن العمل بأنه عبارة عن موقف إرادي ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثله مثل الإضراب، حيث أنه رد فعل مباشر يعبر به الموظف عن رفضه للعمل وظروفه. ونشير هنا إلى أن التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل، فالتغيب هو فعل إرادي ومقصود من قبل الموظف، في حين أن الغياب عن العمل هو فعل غير إرادي يصدر عن الموظف إثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض، التعرض لحادث سير... الخ. ولا شك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات، إذ يحملها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك بالسلب على مردوديتها، ومن ثم على نموها واستمرارها، ولاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات السنوية ونقص الإنتاجية. بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبء تعويض النقص الذي يتركه الغائبون، لهذا فانه من مصلحة المؤسسة أن تعمل

على تخفيض معدلات التغيب، وهذا من خلال البحث عن مختلف أسبابه.

إنه من الطبيعي، كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الأداء، أن نعتقد أن لمستوى رضا الوظيفي علاقة وثيقة بتغيب العاملين عن عملهم. فالأفراد الراضون عن عملهم يكونون عادة أقل عرضة للتغيب من الأفراد الغير الراضين عن محيطهم المهني. ومع ذلك لم تؤكد الدراسات الإمبريقية بما فيه الكفاية صحة هذه الفرضية، بحيث دلت نتائج الدراسات التي قام بها الباحثان، **بورتر وستيرز (1973) Porter & Steers** على معامل ارتباط بين الرضا والتغيب لم يتعد -35. وفي نفس السياق سجلت دراسة **هاكت وجيون (1985) Hackett & Guion** معاملات ارتباطات تحت -15.

تعتري إذن البحوث الإمبريقية التي تدعي بأن الرضا الوظيفي سبباً رئيسياً في تغيب الأفراد من عملهم، شكوكا كبيرة في مدى مصداقية النتائج المتوصل إليها. فبصفة عامة لا يمكن القول أن الغياب يعني بالتأكيد حالة عدم الرضا، و هذا راجع إلى ضعف العلاقة بين الغياب و عدم الرضا ، و لكن إذا زاد مستوى الغياب عن الحد المعقول فهذا يعني أن الأمر بحاجة إلى معرفة الأسباب. مع ذلك تجدر الإشارة إلى بعض الدراسات التي أشارت إلى معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية مثل تلك التي توصل إليها **تارنو (1993) Tharenou** المتمثلة في معامل ارتباط يقدر ب -34 ما بين المفهومين.

في هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور الموظف بعدم الرضا الوظيفي يعد أحد الأسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل، وعليه فإنه يرى بأن الرفع من مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل، ويبررون ذلك بفرضيتهم التي تقول: "أن الموظف الذي يحصل على الرضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل". وبناء على هذا التحليل يمكن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل التغيب .

يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل ضمنها هذا الفرد المستقيل. وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية. (لدوك 2010)

إن معدل دوران العمالة ليس مجرد معدل للتنبؤ بحركة العاملين داخل المنظمة وخارجها، بل هو أيضا مقياس يوضح مدى ارتفاع معنويات العاملين داخل المنظمة، الأمر الذي يقودنا إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، ولقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة عكسية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمالة بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمالة إلى الإنخفاض.

يعتبر مفهوم "الرضا الوظيفي" من المفاهيم التي لا يمكن تجاهلها عند دراسة موضوع دوران العمالة، بحيث تعتمد كل النماذج المفسرة لدوران العمل على مفهوم الرضا الوظيفي للتنبؤ بنسب العاملين الذين قد تكون لديهم النية في ترك المنظمة التي يعملون بها. (ماير وآخرون 1993)؛ (موبلي وآخرون 1979)؛ (بلودرن 1982). بحيث يؤثر مستوى رضا العاملين على قرارهم في مغادرة مناصب عملهم أو البقاء فيها. وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات دوران العمالة، بحيث توصل مشينسكي وتوتل (1979) Muchinsky & Tuttle بعد اطلاعهم على تسع وثلاثين (39) دراسة إلى متوسط معامل ارتباط ما بين الرضا الوظيفي و دوران العمالة قدر ب-40. وفي نفس السياق خلص تات وماير (1993) تقريبا إلى نفس النتيجة بحيث قدر معامل الارتباط بين المتغيرين ب-58.

بالرغم من أن لبعض أبعاد الرضا الوظيفي (مثل الأجر، فرص التقدم والتطوير المهني ،

أسلوب القيادة والإشراف) أثر على رحيل العمال من المنظمات التي يعملون بها، يبقى بأن لرضا الوظيفي بصفة إجمالية علاقة ارتباطية عالية بدوران العمالة. وبالإضافة إلى الدرجة العالية التي تتميز بها معاملات الارتباط بين المتغيرين، فإنه يمكن أن نؤكد بأن العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمالة علاقة سببية، أي أن الرضا الوظيفي هو الذي يؤثر على نية الأفراد في مغادرة المنظمة التي يعملون بها وليس العكس، وهذا ما تؤكدته نتائج دراسات طولية استعمل فيها الباحثون مقاييس زمنية مختلفة. (سباكتر 1997).

7- الرضا الوظيفي كمؤشر لنية ترك العمل :

يمكن استعمال حالات الاستقالة وترك العمل الاختياري كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي خاصة لدى إطارات المؤسسات العمومية الاقتصادية، فبقاء الفرد العامل في وظيفته يعتبر مؤشراً قوياً لارتباطه بوظيفته أو بالمنظمة التي يعمل بها وارتياحه لها، أي إثبات الولاء والرضا عنها. وبالتالي يمكن استخدام البيانات المتعلقة بالاستقالة وترك العمل الاختياري لمعرفة تأثير مختلف العوامل على الرضا الوظيفي (أحمد صقر عاشور 1983). لذا يجب على المؤسسة العمومية الاقتصادية جمع بيانات أكثر تفصيلاً عن أسباب وحجم إستقالة الأفراد العاملين للتعرف على نوايا الإطارات الذين لا يزالون في مناصب عملهم، ويمكن أن يتم ذلك بإجراء مقابلات مع إطارات المؤسسة مباشرة بعد استقالاتهم للتعرف على دوافعهم والظروف التي أدت بهم لاتخاذ هذا القرار، أو بإرسال قوائم استقضاء للإطارات بعد فترة قصيرة من الاستقالة. فاستخدام هذه الطرق يمكن أن يعالج القصور الذي تعرفها سياسة الموارد البشرية المطبقة من قبل المؤسسة، مما قد يؤثر في نوايا الإطارات في ترك مناصب عملهم. لكن واقع الحال في المؤسسات الجزائرية يختلف تماماً، فنجد أفراد العاملين وخاصة منهم فئة الإطارات، يمارسون وظائفهم رغم انخفاض مستوى رضاهم ولا يرفع معدل غيابهم ولا ترك العمل والاستقالات وذلك راجع لقلّة فرص التوظيف من جهة وزيادة عدد طالبي العمل مقارنة مع عروض العمل المقترحة من قبل المؤسسات من جهة أخرى.

يأخذ الرضا الوظيفي أحد الشكلين التاليين :

7-1- الرضا الكلي (العام) : ويعرف بأنه الإتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راض أو غير راض عن جميع جوانب ومكونات العمل بصفة كلية، وفي حالة الرضا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله. إلا أن هذا المؤشر لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلا، بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة. (تات ومايار 1993).

7-2- الرضا النوعي (الجزئي) : يشير إلى رضا الفرد، أي شعور الفرد الوجداني، عن جوانب جزئية معينة تتكون منها المشاعر إتجاه العمل ، حيث يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الإستياء موجوداً لكنه لازال يؤدي أعماله، ومنه تفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى وبالتالي على نيتهم في ترك مناصب عملهم، وهذه العوامل يمكن أن تحدد كالتالي (سباكتر 2000):

7-2-1- الأجر : وجد العديد من الباحثين نذكر من بينهم **قبطة سندر جي** (2004) ومكتب **لنكولن وشركائه** (2007) أن هناك علاقة طردية بين مستوى الأجر ونية الأفراد في ترك منصب عمله.

7-2-2- فرص التقدم والتطوير المهني : كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وإنه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه ، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله ، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل و تضاءلت احتمالات رحيله. (عبد المنعم عبد الحي 1984).

7-2-3- محتوى العمل : توصل عدد الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين. ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى

كدرجة تنوع مهام العمل، بحيث إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي فكرة في ترك عمله ، وسيشعره أكثر برضا أكبر. كما تمثل درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد متغير آخر متصل بمحتوى العمل، بحيث كلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما إزدادت سرعة أداء العمل وذلك لأنه قادر على إتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه . أما عامل "استخدام الفرد لقدراته" والذي يعتبر هو الآخر عامل من عوامل الرضا عن محتوى العمل، فإنه كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما إزداد رضاه عن العمل كلما قلّة نيته العمال في ترك منصب عمله. (لوثنز 1998 Luthans)

7-2-4- أسلوب القيادة والإشراف : كلما تواجد مشرفون قادرين على إستيعاب مرؤوسيهم ، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافياً عن أعمالهم ، بالتالي يستطيعون أن يؤدوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم، ومنه لن يفكروا في ترك مناصب عملهم. (ماسترسون وآخرون 2000)

7-2-5- زملاء العمل : إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها ، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله ، وربما يصبح هذا العامل مؤشراً قويا في رضاه عن العمل، وبالتالي لن يفكر في ترك عمله. كما أكدت النظريات السلوكية أثر زملاء العمل في سلوك الفرد، حيث أن العمل يلبي الحاجة للتفاعل عند معظم الموظفين، ومن البديهي أن وجود عمال متعاونين ومساندين يؤدي إلى مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي ومن ثم عدم الفكير في ترك مناصب عملهم. (روبنز 1993 Robbins).

7-2-6- التواصل : أكدت نتائج دراسات عديدة، ومنها دراسة ويلس، ويلييس وهوارد (1983) أن هناك علاقة إيجابية بين رضا العاملين على كيفية اتصال المشرف بهم ورضاهم الوظيفي منه على بقائهم في المنظمة.

7-2-7- المكافأة/الإعتراف : وهو الاعتراف بأهمية الفرد وسبل التشجيع على العمل والعلاقات الجديدة بين الموظفين والمسؤولين والشعور بالرضا الوظيفي. (بورسي وبالوبارت 1997 Bourcier, Palobart).
7-2-8- طبيعة العمل : يقصد بطبيعة العمل الأساليب والطرق المتبعة في تطبيق سياسة الأفراد داخل

الإدارة. وكذلك الإجراءات والخطوات التنظيمية الرامية إلى تنظيم العمل بما يخدم أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها. (قباري محمد إسماعيل 1980).

7-2-9- الخدمات الاجتماعية : للخدمات الاجتماعية دور في إستقطاب أفضل المواهب والاحتفاظ بهم والعمل المتواصل على تحفيزهم وإقناعهم على عدم التفكير في مغادرة المنظمة و/أو التغيب ضمانا لاستمرار نجاح المنظمة. (أحمد صقر عاشور 1983)

7-3- علاقة الرضا الوظيفي بنية ترك العمل

أسهمت معظم نتائج الأبحاث العديدة قديماً وحديثاً في تدعيم وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل ودوران العمالة ، وعززت الاعتقاد بأن عدم الرضا يمكن أن يعد من الأسباب الرئيسية لدوران العمالة، وتقوم هذه العلاقة على افتراض أنه إذا تساوت جميع الظروف الأخرى، فإنه من المنطقي أن يميل الفرد الغير الراضي إلى تغيير عمله. وحسب دراسة هلمان (1997) Hellman، فإن لرضا الإطار عن عمله علاقة سلبية "بنيته في ترك المنظمة التي يعمل بها"، و قد أكدت هذه العلاقة العديد من الدراسات ونذكر منها بالخصوص دراسة ، كوسيت (2002) ؛ مور باراك وآخرون (2001) في نفس السياق تشير دراسة هارتر وآخرون 2002 Harter & al، بأن هناك علاقة سلبية بين النية في ترك العمل ودوران العمالة. ومن هنا يمكننا أن نستخلص أنه كلما كانت درجة رضا الموظف عن عمله عالية كلما نقصت نيته في ترك العمل وكلما كانت الاحتمالات بأن يغادر فعلاً المنظمة ضئيلة.

خلاصة الفصل الثالث:

بعد معرفة أهمية دراسة الرضا الوظيفي وتعريفه والفرق بينه وبين المصطلحات الأخرى المشابهة له، والعوامل المؤثرة في هذه العملية المعقدة، حاولنا تسليط الضوء على طبيعة الرضا الوظيفي وصعوبة فهمه، ومدى تأثير البيئة في الرضا الوظيفي، وعرضنا الجوانب الرئيسية للرضا الوظيفي، باعتباره أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة

بالعمل. وإن في إشباع حاجات الأفراد بالمنظمة تحقيق لمستوى عالٍ من رضهم الوظيفي، الذي بدوره يؤثر على الإنتاجية، ومعدل الغياب ونية العاملين في الرحيل عن المنظمة التي يعملون بها وسلوكهم بشكل عام تجاه عملهم ومنظمتهم.

إضافة إلى كل هذا، قمنا بتلخيص أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، الكلاسيكية منها والحديثة. وكخلاصة لهذا يمكننا القول أنه على المؤسسة العمومية الاقتصادية مهما كان مجال نشاطها، كسوناطراك على سبيل المثال، أن تدفع بأطاراتها إلى أعلى مستوى دافعي لديهم وأعلى مستوى التزام لديهم لكي تتحصل على مستوى عالٍ من الأداء والتحدي لبلوغ أهدافها التنظيمية، ولبلوغ قمة التحدي للفرد العامل حتى يصل إلى درجة الإبداع والإبتكار ليصل إلى إثبات ذاته وتحقيقها، والاستفادة من هذا العامل في أرقى وأسمى درجات إبداعه. وكل هذا يقودنا إلى الفصل الموالي الذي سنتطرق فيه إلى المتغير المستقل الثاني ألا وهو متغير "الالتزام التنظيمي العاطفي" والذي سنحاول فيه معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بينه وبين نية الإطارات في الرحيل عن المنظمة التي يعملون بها.

الفصل الرابع: الالتزام التنظيمي العاطفي

تمهيد

تتسم عموماً الأدبيات المتعلقة بالالتزام التنظيمي خاصة في بعده العاطفي بالندرة، كما أنها تركز على القطاع الخاص أكثر مما تركز على القطاع العام، والقلة من الدراسات العربية المتوفرة تنطلق من الدراسات الغربية. ويعتبر الالتزام التنظيمي من أبرز المفاهيم التي تناولتها الدراسات والأبحاث في أدبيات السلوك التنظيمي، بالرغم من أن الدراسات التي إهتمت بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي العاطفي ودوران العمالة قليلة. (بورتر، كرمبون و سميث 1976). وما يفسر قلة دراسة هذه العلاقة هو الصعوبة في تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي من جهة (فرنيه 2013)، ومن جهة أخرى، غالباً ما يكون معدل دوران عمالة الإطارات في المنظمة غير عال بسبب عددهم المنخفض نسبة لعدد الإجمالي للعمال، مما يجعل دراسة هذه الفئة من العمال صعبة، الأمر الذي جعل الباحثون يركزون غالباً في تفسيراتهم لظاهرة دوران العمالة على نتائج دراسات أجريت على الفئات الأخرى من عمال التحكم وعمال التنفيذ. (ويلز، صابا، جيلز 1994) وبالتالي فإنه من الصعب الافتراض بأن النماذج النظرية التي صممت من قبل الباحثين لتفسير تسرب الطوعي لعمال التحكم والتنفيذ ملائمة لتفسير دوران فئة الإطارات، بحيث خلص تربرج ولي (1984) **Terborg & Lee** بأن أسباب تسرب البائعين تختلف عن أسباب تسرب الإطارات. وفي نفس السياق استنتج شور ومارتين (1989) **Shore & Martin** بأن للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي علاقة بنية ترك المنظمة لدى العمال الغير المحترفين أكثر من العمال المحترفين.

وعلى الرغم من الإهتمام الذي نال الالتزام التنظيمي العاطفي من قبل الباحثين والأكاديميين، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له، ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته وتصنيفاته. وقد اقترح الباحثون عدة نماذج من شأنها وصف هذه العلاقة المتميزة التي تربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، ولم يتم التواصل إلى نوع من التوافق حول مفهوم الالتزام التنظيمي إلا بعد ما اقترح ألان وماير (1996, 1993, 1990) نموذج ثلاثي الأبعاد بالرغم

من أن هذا النموذج لا يزال خاضعاً لعدد من المناقشات والتطورات. (نوفو 1996).

من جهة أخرى أصبح الإتفاق على استعمال مصطلحاً للدلالة على العلاقة التي تربط الفرد بالمؤسسة موضوع للنقاش، بحيث تختلف ترجمة مصطلح الانجليزي commitment الذي يدل على "الالتزام" إلى اللغة الفرنسية بين الباحثين الأوروبيين والكنديين ، إذ تستعمل الأدبيات الأوروبية مصطلح implication للدلالة على الالتزام وتستعمل الدراسات الكندية مصطلح "التعهد" engagement لتدل على نفس المعنى. في حين يشير في الواقع هذان المصطلحان إلى مفهومين متباينين يهتم كل واحد منهما بدراسة علاقة الفرد بوجهة من الجهات المختلفة للعمل. ولتجنب أي التباس في التمييز بين هذين المفهومين يقترح نفو (1996) باستعمال مصطلح "التعهد" للإشارة إلى العلاقة التي تربط الفرد بعمله ومصطلح "الالتزام" للدلالة على العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها.

لقد حظيت دراسة النتائج التي يتسبب فيها الالتزام التنظيمي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين وكذلك المهنيين الذين يرون في الالتزام التنظيمي وخاصة في بعده العاطفي قوة إيجابية تعكس بيئة عمل داعمة ومشجعة على دمج الأفراد العاملين مع منظماتهم. (ماير وستانلي هرزكوفيتش وتوبولنيتسكي 2002 Meyer & Stanley, Herscovitch & Topolnytsky).

ينتج عن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي في بيئة العمل؛ انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية مثل ظاهرتي الغياب (بورتن، لي وهلتوم 2002 Burton Lee & Holtom) والنية في مغادرة المنظمة (ماير وآخرون 1990)؛ (ماتيو وزاجاك 2002)، ويعزز سلوك المواطنة، الضمير المهني، واحترام متطلبات المهنة (ترمبلي وآخرون 2010 Tremblay & al) والأداء في العمل (جمريون مولكي ومارشال 2005 Jamarillon, Mulki & Marshall).

إن انتباه المنظمة للخسائر التي تتكبدها من جراء تسرب عاملها وخاصة منهم الذين يتمتعون بكفاءات عالية من حيث الأداء والإتصال والمشاركة، أدى بالباحثين إلى الإهتمام بدراسة العلاقة بين النية في ترك العمل والالتزام التنظيمي العاطفي. وقد أشارت نتائج الدراسات التي اهتمت بالعلاقة المباشرة التي تربط

هذين المتغيرين إلى وجود ارتباط إيجابي بين النية في الرحيل والالتزام التنظيمي وخاصة في بعده العاطفي. ويزداد أمر دراسة الالتزام أهمية إذا ما كان في بيئة مثلاً البيئة الجزائرية التي يعاني فيها العاملون بصفة عامة والإطارات بصفة خاصة من إشكالات لاشك لها تأثيرها على نوعية التزامهم بالمنظمة التي يعملون بها.

وسيحاول الباحث من خلال هذا الفصل من توضيح العلاقة ما بين الالتزام التنظيمي العاطفي ونية الإطارات في مغادرة المنظمة التي يعملون بها. ولكن قبل ذلك بدا من الضروري تحديد مفهوم "الالتزام" ومفهوم "التزام التنظيمي" وكذا "التزام التنظيمي العاطفي" وهذا بسبب ما يسوده من غموض وتعقيد.

1- تعريف الالتزام :

غالباً ما يوحي مفهوم "الالتزام التنظيمي" إلى جملة من المفاهيم المرتبطة به والتي قد يحدث التداخل بينه وبينها مما يزيد في محاولة فهم "الالتزام التنظيمي" تعقيداً. ولذلك سيتم في الفقرة الأولى من هذا الفصل توضيح مفهوم "الالتزام" بصفة عامة والتمييز بين مختلف وجهاته. ونركز في الفقرة الثانية على مفهوم "الالتزام التنظيمي" ونذكر أبرز النماذج التي حاولت تفسيره. أما الفقرة الثالثة فسنتناول من خلالها بإجاز تطور "الالتزام التنظيمي".

وقبل الوقوف على تعريفات الباحثين "للالتزام التنظيمي" نتوقف عند مفهوم "الالتزام" من ناحية لغوية، حيث يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه. (ابن منظور، 1956م، باب الميم، فصل الأم). ويعني كذلك في اللغة، العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة. (ابن منظور، 1956م).

أما إصطلاحياً فقد اقترحت الأدبيات العديد من التعاريف لمفهوم الالتزام والتي سنتاولها فيما بعد، وليس المقصود هنا سرد حصري لكل ما ورد من تعاريف ولكن محاولة الفهم الجيد لما هو مقصود من وراء هذا المفهوم. وبعد و تحديدنا باختصار للحالات النفسية التي تكمن وراء الالتزام سنحاول التعرف

على طبيعة الالتزام التنظيمي خاصة في بعده العاطفي.

1-1- الحالات النفسية المختلفة للالتزام :

بالنسبة لمير وهرزكوفيتش (2001) فإنه على الرغم من اختلاف وتباين التعاريف في تحديد وبلورة معنى

مفهوم الالتزام، إلا أن هذه التعريفات في معظمها يسودها إتفاق عام يبرز الالتزام على أنه :

✓ قوة تحقق استقرار الفرد في نفس المؤسسة أو ترغمه على البقاء فيها،

✓ قوة تعمل على توجيه سلوك الفرد.

ووفقاً لمير وهرزكوفيتش (2001) ، فإن عبء الالتزام الذي يتحمله الفرد يحد من حرية في الخلق

والابتكار ويجبره مثلاً على إتباع خطة العمل التي كانت قد صممت من قبل والتي هو ملتزم بها، هذا

رغم من أن الالتزام يحدث نتيجة قرار يقوم الفرد باتخاذها بكل حرية وبمحض إرادته. فهل هذا يعني أن

الالتزام يخفي في طياته وجهتين متعارضتين؟ يرى برلمان (1987) Brickman بأن للالتزام وجهتين

متعارضتين، بحيث يمكن من جهة أن يعبر عن حالة " تدفق " « flow » ومن جهة ثانية يكون شكل من

أشكال الاغتراب الوظيفي .« aliénation ».

1-2-1. حالة التدفق : قام سيكسزنتيميهالي (1975) Csikszentmihalyi بتطوير مفهوم « التدفق

» أو "استغراق الإنسان في مشاعره"، والذي يشير إلى الحالة التي يكون فيها الفرد مستغرقاً تماماً فيما

يفعله ويركز إنتباهه فيه ويمتزج وعيه به. إذاً التركيز العالي هو جوهر التدفق وهو يتطلب جهد عالٍ في

بداية العمل وبعد إندماج الشخص في العمل يبدأ الشعور بالبهجة بما يقوم به وهي بداية التدفق. وبمجرد

بدأ حالة التدفق حتى يكون هناك قوة دفع آلية تخفف من الإضطرابات الانفعالية وبالتالي تأدية الفعل دون

أي مجهود، ويتحول الصعب إلى سهل ويأتي هذا كله حين يعمل الأفراد أعمال تظهر فيها مهارتهم

ويكون هناك طلب على ما يقومون به ويحبون أداء هذا العمل . كما أن التدريب الماهر المتواصل يجعل

المعلومات المطلوبة لإجادة هذا العمل تلقائياً فلا يحتاج الفرد إلى مجهود كبير لتذكرها.

1-2-2. حالة الإغتراب الوظيفي : أما لظاهرة "الإغتراب الوظيفي" ، علاقة بالمقاربة التبادلية والمعروفة باسم " Side Bet " الذي طورها بيكر (1960) Becker. وتشير نظرية بيكر إلى العملية التي من خلالها يقوم الأفراد بربط أنفسهم بالتنظيم من خلال استثماراتهم به، مثل الوقت والجهد والمكافآت، حيث تكون هذه الاستثمارات لها تكاليفها والتي تقلل إلى حد ما من حرية الموظف في أنشطته المستقبلية، وهذا يعنى أن الموظفين يصبحون وكأنهم مقيدون داخل التنظيم نتيجة لما سيتحملونه من تكاليف في حالة اتخاذ قرار بترك التنظيم (مثل فقد معاش التقاعد، الأقدمية). وطبقاً لما ذكره بيكر يصبح الأفراد ملتزمين بأداء النشاط بسبب التكاليف المرتبطة بالسلوك البديل (ترك المنظمة) وليس بسبب ارتباطهم الوجداني. وبالنسبة لبركمان (1987)، هذا يعني أن الفرد يستمر في التزامه بعمله لا لأنه يرغب في ذلك، كما هو الحال عندما يكون في حالة "تدفق"، بل لأنه مظطر على ذلك بسبب الاستثمارات التي يكون قد جناها من جراء بقاءه بعمله أو لأنه تعهد لمسؤوله و لزملائه على أنه لن يترك العمل.

ومن ثم نجد أن الحد من حرية الفرد هو السبب الرئيسي في تناقض هاتين الرؤيتين، بحيث يكون للفرد في الحالة الأولى الحرية في أن يلتزم أو أن يرفض الالتزام بالمنظمة، أما في الحالة الثانية فإنه مجبر على الالتزام بها. وبالتالي سواء كان للالتزام علاقة برغبة الفرد في أن يلتزم بالمنظمة أو كان عبارة شعور الفرد بالإغتراب الوظيفي فإنه في كلتا الحالتين يعبر عن حالات نفسية مختلفة.

وحسب ماير وهرزكوفيتش (2001)، يتكون الالتزام من عدة أبعاد يتميز كل بعد بحالات نفسية مختلفة؛ كالتباطؤ الوجداني للفرد أو اعتقاده القوي ببعض القيم والأهداف . وتعتبر الحالات النفسية التي طورها ألان وماير (1990,1991,1996) من الحالات النفسية الأكثر شيوعاً في أدبيات الالتزام، الأمر الذي جعل ماير وهرزكوفيتش (2001) يقترحان تعميمها على كل أنواع الالتزامات المهنية الأخرى، والمتمثلة في البعد العاطفي والاستمراري والمعياري والموافقة للحالات النفسية المتمثلة في الرغبة، الواجب الأخلاقي وإدراك التكاليف المصاحبة لترك المنظمة.

✓ والرغبة هنا تشير إلى تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المؤسسة ومعتقداتها وأهدافها وبذل

لأقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها والمحافظة على العضوية فيها ،

✓ والواجب أو الإلزام يدل على استدخال "Internalisation" الفرد للمعايير المبادئ والقيم الاجتماعية التي تنشأ عليها، وإعتقاده الشخصي في علاقة متبادلة بينه وبين المنظمة (العقد النفسي) والحاجة لكلا الطرفين (الفرد والمنظمة) لبعضهما البعض،

✓ أما إدراك التكاليف المصاحبة لترك المنظمة، فإنه يكون نتيجة لإفتقار الفرد إلى البدائل أو خسارة الاستثمارات التي يكون قد جناها من جراء بقاءه بعمله، والتي تشتمل على الوقت والجهد الوظيفي والمهارات المكتسبة والمزايا والمكافأة.

لا تستثني هذه الابعاد الثلاثة بعضها البعض، فالبرغم من إختلاف مصادرها وإختلاف الآثار المترتبة عليه فإنها قد تكون موجودة وبدرجات متفاوتة لدى الشخص الواحد. وبالتالي يمكن اعتبار الالتزام بالعمل قوة لها صلة بالحالات النفسية المختلفة التي تدفع الفرد للتصرف والسلوك في إتجاه معين (ماير وألان 1991 وماير وهرزكوفيتش 2001).

وعليه يمكن تعريف الالتزام في المجال المهني بأنه " قوة إيجابية وسلبية ترتبط بالحالات النفسية المختلفة التي توجه سلوك الأفراد في العمل". (فرنيه 2012). ومن هنا يبدو أن هذا التعريف للالتزام يمزج ما بين المدخل الإتجاهي attitudinale والمدخل السلوكي comportementale للالتزام الأمر الذي يجرنا للبحث في طبيعة هذا المفهوم.

1-3- الالتزام الاتجاهي والالتزام السلوكي :

يرى كل من موداي وآخرون (1982) ؛ ماير وألان (1997) ؛ شارل بوفر وكومايرا Charles- (2002) Pauvers & Commeiras بأنه لتحديد مفهوم الالتزام التنظيمي يجب أن نميز بين المدخل الإتجاهي والمدخل السلوكي للالتزام ، وللتمييز بين الحالات التي تنطبق إما على المدخل الأول أو على المدخل الثاني يجب أن نتعرف على طبيعة العمليات التي تعمل على بناء الالتزام ، بحيث ليس لوجهة أو هدف الالتزام علاقة بطبيعة الالتزام سواء كان إتجاهي أو سلوكي.

وبالتالي نظرا لاحتواء الالتزام على عنصري الإتجاه والسلوك، فقد قسمه البعض إلى " الالتزام

الإتجاهي" وهو الذي يستخلص من الاستبيانات، و" الإلتزام السلوكي " الذي يرتبط بالسلوك الملاحظ.

1-3-1.الالتزام الاتجاهي : يتعلق بالعمليات النفسية التي يدرك من خلالها الفرد نوعية العلاقة التي

تربطه بالمنظمة التي يعمل بها أو بمشرفه أو بزملاء العمل الخ.

1-2-2-2-الالتزام السلوكي : يتعلق بالعمليات التي بواسطتها تقوم السلوكيات الماضية للفرد بربطه

بالمنظمة التي يعمل بها، بمشرفه، أو بزملاء العمل الخ. في هذه الحالة يكون التزام الفرد من خلال

تصرفاته أكثر مما يكون من وجهة الالتزامه. (بيكر 1960).

إذا حظي المدخل الاتجاهي للإلتزام بإهتمام الأدبيات أكثر مما ناله المدخل السلوكي (شارل بوفر

وكوماير 2002) فقد فضل ماير وألان (1991) في تناولهما للإلتزام التنظيمي بأن يوفقا بين المدخلين،

حيث يعتبران الإلتزام التنظيمي بأنه "حالة نفسية تعكس نوعية العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة، وأن

لهذه الحالة تأثيراً على قارا الفرد بالبقاء في المنظمة". وبالتالي ركز المدخل الإتجاهي على محددات

الالتزام ونتائجه، في حين إهتم المدخل السلوكي بشروط تكرار السلوك وأثره على إتجاه الفرد علما بأن

الفرد يتجه لتكرار السلوكيات ذات النتائج النافعة ويقلل من تكرار السلوكيات ذات النتائج الضارة.

(فاندامبرغ، لاندرى وبناشيو 2009 Vandenberghe, Landry & Pannaccio). وقد قام ماير

وهرزكوفيتش (2001) بتعميم التناول الثنائي للإلتزام -الذي طوره ماير وألان (1991) - إلى وجهات

أخرى تتعلق بالمجال المهني والتي سنتطرق لها في الفقرة الآتية.

1-3-3- وجهات الالتزام :

حتى الآن كان تناولنا لمفهوم الالتزام بشكل عام ، بالرغم من أن الالتزام في المجال المهني مفهوم

متعدد الوجهات (شارل بوفر وكوماير 2002). ونظراً للغموض الذي يحيط بمختلف وجهات الالتزام

وبالمصطلحات المرتبطة به والمتداولة في الأدبيات فقد قام عدد من الباحثين بمحاولة توضيح هذه

المطلحات، بحيث يقترح كل من كوهين (1999) Cohen ؛ رندال وكوت 1991 Randall & Cote ؛

ومورو (1983) Morrow من تحديد خمسة وجهات للالتزام وهي؛ المنظمة، أخلاقيات العمل، العمل، الحياة المهنية، والوظيفة . غير أنه بعد عملية إحصاء قام بها كل من لبالم ودوسي 2004 Lapalme & Doucet لعدد من المقالات نشرت ما بين 1998 و2002، باستثناء المقالات التي تتعلق بالالتزام التنظيمي، يشير الباحثان الى أن المحاولات المقترحة لتوضيح المصطلحات المرتبطة بمفهوم الالتزام لاتزال غير كافية وإنما أكثر بكثير من ذلك، بحيث تم إحصاء ثلاث عشرة وجهة للالتزام، حيث تعبر كل واحدة منها على وجهة أو عدة وجهات وهي: الوظيفة، المهنة، جماعة أو فريق العمل، العمل، النقابة، المشرف، المرؤوس، القطاع، العائلة، الزبون، الطائفة، التغيير، المهمة .وقام ماير وهرزكوفيتش (2001) من جهتهم بإضافة وجهات أخرى على التي كانت تنطبق على مصطلح الإلتزام في مجال العمل.

وقد يتجلى الإلتزام في العمل كذلك من خلال العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها. (موداي ستيرز وبورتر 1979) ؛ (ماتيو وزاجاك 1990) ؛ (مايار وألان 1997) ، بالمسار المهني و/أو بالمهنة (بلو 1985 Blau)، بعمله (كنونغو 1982 Kanungo) بمشرفه (بيكر وآخرون 1996)، بالتغيير التنظيمي (هرزكوفيتش وماير 2002) أو حتى باستراتيجية المنظمة (فورد وآخرون 2003 Ford & al). وليس المقصود هنا التوسع في شرح كل هذه المفاهيم بل سنصب إهتمامنا على التي تهم موضوع بحثنا، وعليه سنتطرق للوجهات المتعلقة بالمنظمة، بالمشرف وبالجماعة حتى نتمكن من تحديد الخصائص التي تميز كل وجهة عن الأخرى.

1-3-1- المنظمة : تمت صياغة مفهوم الإلتزام بالمنظمة بالاعتماد على مفهوم إدراك "الدعم التنظيمي". ويشير "إدراك الدعم التنظيمي" إلى اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم (هيزنبرجر وآخرون 1986). وتفترض نظرية إدراك الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها، فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات الأفراد بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم. وبناء على تلك المشاركة فإن إدراك الدعم التنظيمي يظهر الإلتزام التنظيمي للأفراد تجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، ولذلك يجب على الأفراد

الوفاء بهذا الدين من خلال ألتزامهم الوجداني وعدم تركهم للمنظمة (الآن وآخرون 2003).

ولقد أشارت دراسة واين وآخرون (1997) Wayne & al بأن هناك ارتباطا إيجابيا بين إدراك الدعم

التنظيمي والالتزام التنظيمي العاطفي ورغبة الأفراد في عدم ترك المنظمة التي يعملون بها.

1-3-2- المشرف : تمت صياغة مفهوم الالتزام بالمشرف على أساس نوعية العلاقة التبادلية التي تحدث

بين الفرد ورئيسه وهذا في إطار نظرية التبادل بين القائد والعضو، ووفقا لهذه النظرية توصف نوعية

علاقة الفرد برئيسه كعلاقة عمل تقوم على أساس مجهودات ذهنية وجسدية، موارد مادية، معلومات و/أو

دعم عاطفي متبادل بين الرئيس والمرؤوسين (لدان وآخرون 1997 Liden & al). كما تشير هذه النظرية

إلى أن القائد هو الذي يعمل على تعزيز وتطوير العلاقة بينه وبين كل موظف من أتباعه باعتباره هو

المسؤول على توزيع الأدوار للموظفين الذين يكونون تحت إشرافه. وتعمل كذلك الثقة العالية المتبادلة بين

القائد والموظف على تطوير العلاقة بينهما والتي تتميز ، باحترام عالٍ، التزام وطاعة عالية. في هذا النوع

من العلاقات يعلم كل من القائد و الموظف أنه يستطيع الاعتماد على الآخر خصوصا من ناحية الدعم

والتشجيع والمؤازرة. كنتيجة لهذا، يتم تطوير الشعور بالشاركة مابين الشخصين بحيث تتطور العلاقة من

التركيز على الاهتمامات الذاتية لتصبح أكثر تركيزا على الاهتمامات المشتركة بين الطرفين. وعلى

النقيض مما سبق، توصف العلاقات ذات النوعية الرديئة بين القائد و الأتباع على أنها علاقات لا تحتوي

على الكثير من التواصل، فيها عدم الثقة، وعدم الشعور بالأهمية من قبل الموظف. مما يؤدي إلى نشوء

علاقة ضعيفة لا تحتوي على أهداف أو إهتمامات مشتركة. كنتيجة لذلك، تصبح العلاقة بين الطرفين

علاقة تهدف إلى استغلال كل شخص للآخر، تركز على الإهتمامات الفردية ولا تأبه بإحتياجات الطرف

الآخر، فيحاول كل طرف أخذ أكبر قدر من حقوقه من الآخر مع تقديم أقل قدر من الواجبات.

وتشير نظرية التبادل " القائد - الأتباع " إلى مجموعة من المخرجات الفردية و التنظيمية المرتبطة

مع العلاقات ذات المستوى النوعي العالي. على سبيل المثال، العلاقات ذات الجودة العالية بين القائد

والأتباع ترتبط بشكل عالٍ مع الرضا الوظيفي، الالتزام بالمنظمة ونسبة منخفضة من ترك العمل. كما

تتميز العلاقة ذات الجودة العالية المتبادلة بين القائد و الأتباع بوجود ثقة عالية و انفتاح كبير على الآخر. وكمحصلة لذلك، يتمتع المشرفين و أتباعهم بتواصل أكثر انفتاحا على الآخر من حيث الكمية ، النوعية، و مناقشة مواضيع أكثر تنوعا وذلك مقارنة مع الأفراد الذين يعيشون ضمن علاقة ذات مستوى نوعي منخفض.

1-3-3-جماعة العمل : ينبغي على المديرين في المنظمات الإهتمام بموضوع الجماعات لما لها من مقدرة على التأثير في سلوك الأفراد والمنظمات, ومحاولة تحليل سلوك الجماعة وخلق التعاون بين أفرادها بشكل إيجابي الذي يضمن تحقيق الأهداف للجميع سواء كان فردا أو جماعة أو منظمة. وعادة ما يستعمل في الأدبيات مصطلح " تبادل فرد-جماعة " للإشارة إلى نوعية العلاقة التبادلية المعيشة التي تربط الفرد مع زملاء العمل. ويعرف سيرز (1989) Seers هذه العلاقة بأنها "تصور الفرد للعلاقة التبادلية بينه وبين زملائه في العمل على أنها علاقة ندية وليست فيها هرمية ". وقد استعمل " تبادل فرد-جماعة " لقياس الإرادة التي يبديها الفرد في مدى مساعدة زملائه في العمل وتبنيهم إلى الأخطاء التي وقعوا فيها أو من المحتمل أن يقعوا فيها، مما يجعلهم مصدرا مهما من مصادر التغذية الراجعة في المنظمة. وبالمقابل يحصل الموظف على الاعتراف والتقدير الذي يكتسبه له زملائه بالإضافة إلى المعلومات والمساعدة التي يقدمها له جماعة العمل التي قد يحتاجها لأداء مهامه. فالموظفون يعتمدون على زملائهم في الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل و التي لا يمكن لهم الحصول عليها بطرق رسمية. وقد أسفرت نتائج لعدة دراسات إمبريقية لموضوع "تبادل فرد-جماعة" على ارتباط إيجابي بينه وبين الرضا الوظيفي والأداء. وكذلك التطابق الذاتي، الالتزام التنظيمي ودوران العمالة. كما دلت عدة نتائج إلى علاقة إيجابية بين "تبادل فرد-جماعة" وأداء جماعة العمل (جوردان وآخرون 2002 Jordan & al) وإلى الفعالية في اتخاذ القرارات (ألج، وايتهوف وكلاين 2003 Alge, Wiethoff & Klein). وأخيرا بالسلوك المواطنة التنظيمي وأبعاده (لوف وفوري 2008 Love & Forret). وعلى الرغم من أن مفهوم "جماعة العمل" تم تناوله بكثرة في الأدبيات، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تهتم بنوعية العلاقة المعيشة مع

أعضاء الجماعة.(لوف وفوري 2008).

وأما تعريف مفهوم الجماعة الذي اعتمده الباحث يتمثل في أن زملاء العمل هم " أعضاء من نفس مستوى المهني أو من مستوى أدنى والذين يتفاعل معهم الفرد بانتظام وباستمرار أثناء العمل".

1-4- الالتزام الثنائي والمتعدد :

مع تطور الأبحاث والدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي، قام العديد من الباحثين بإعادة النظر في تناول الأحادي للالتزام السائد آنذاك، والذي يعني ارتباط الفرد بوجهة واحدة فقط من عمله، إلا وهي "المنظمة". فبدلاً من ارتباط الموظفين بمجال مهني واحد فإن ارتباطهم يكون بعدة مجالات مهنية في نفس الوقت، وأصبحت فكرة احتمال الارتباط النفسي للفرد بوجهتين أو بعدة جهات في نفس الوقت متداولة في أدبيات الالتزام. مما أدى إلى تطور خلال التسعينيات، التناول المتعدد الجهات للالتزام.(بن منصور وآخرون 2009 & Ben Mansour) ، الذي يسمح من الفهم الجيد لآثار مختلف المحددات على نية الأفراد في ترك المؤسسة ، ومن تحديد الدور الذي تلعبه كل وجهة من جهات الالتزام في الاحتفاظ بالأفراد في المنظمة.

و يتفق هذا المدخل مع نظرة مارش وسمون (1993) للمنظمة، بحيث يشير هذان الباحثان بأن المنظمة عبارة عن كائن حي تكون مكوناته (الأفراد، العمليات، الاجراءات) مرتبطة ببعضها البعض تماماً كما هو الحال بالنسبة لجسم الإنسان الذي يتركب من مجموعة من الكيانات أو مكونات عضوية، لكل واحد منها وظيفة معينة، غير أنها تعمل جميعاً في تآزر وتناسق بهدف المحافظة على بقاء الإنسان حياً ومتكيفاً مع البيئة التي يحيا فيها. ووفقاً لهذا التعريف فقد يظن كل طرف من أطراف المنظمة، في وقت من الأوقات، من التبادل مع الأطراف الأخرى بحكم ارتباطهم ببعضهم البعض. وبالتالي يسمح المدخل المتعدد الجهات، في إطار العلاقات التبادلية، من ملاحظة آثار كل طرف (كالمشرف، جماعة العمل والمنظمة) في علاقات العمل. وتشير الأدبيات المتعلقة بنظرية "التبادل الاجتماعي" (التي تتعلق بالتفاعل بين الأفراد والمؤسسات، والتي تركز على المكاسب والخسارة التي يجنيها الأفراد وكذلك

المؤسسات من علاقتهم التبادلية بعضهم بعض) بأنه إذا كان الأفراد يقيمون علاقات اجتماعية تبادلية متميزة مع المنظمة ككل فانهم يقيمون كذلك في نفس الوقت وبصفة خاصة علاقات اجتماعية تبادلية مع زملاء العمل أو مع جماعات العمل (كروبانزانو و Mitchell 2005 Cropanzano & Mitchell).

تشير بالتالي بعض التيارات الفكرية كنظرية " الارتباط " « process-choice theory » « للولار (1992) إلى أن استياء الفرد أو رضاه يكون نتيجة التفاعل الذي يجري بينه وبين أطراف المنظمة (المنظمة، جماعة العمل، المشرف) الذي يعمل بها. وحسب تفنييه (1992) Thevenet أدت محاولة الباحثين في تناولهم لعدة وجهات في آن واحد إلى تصور "محفظة الالتزامات" لكل فرد. بعبارة أخرى، إذا أردنا أن نفهم فهما جيداً تصرفات الموظفين ، يجب أن نأخذ بعين الاعتبار تعدد وجهات التزامهم في العمل. فالموظف مثلاً، الذي يكون التازمه بوظيفته عالٍ جداً قد يكون التزاه بالمنظمة ضعيف بسبب عدم تهيئة المنظمة لظروف جيدة للعمل. فالموظف إذن يبدو غير ملتزم إذا ما أخذنا بعين الاعتبار سوى الالتزام بالمنظمة بالرغم من أن التزاه بمجال عمله عالٍ، بحيث يكون لوجهة مختلفة عن المنظمة. و ضعف علاقة ارتباط الفرد بالمنظمة لا يعني عدم التزاه بالمنظمة بل إن التزاه قد يكون لميادين اخرى من عمله (المسار المهني، قطاع النشاط الذي يعمل فيه الخ...).

إنطلاقاً من الاعتقاد بأن المنظمة تمثل الآ وجهة من وجهات الالتزام فإن استعمال نموذج متعدد الوجهات أفضل من استعمال نموذج لوجهات محددة للتنبؤ بسلوك الأفراد التنظيمي. (فينر وفاردي Wiener & Vardi 1980). وقد أشارت العديد من الدراسات على سبيل المثال، بأن استخدام نموذج متعدد الوجهات في التنبؤ ببنية الأفراد في تركهم المنظمة أفضل من قياس فقط التزامهم للمنظمة. (كوهين 1993).

2- الالتزام التنظيمي :

تجد المؤسسات العمومية الجزائرية اليوم نفسها في ظل العولمة المفروضة عليها وعالمية المنافسة وكذا الاقتصاد العالمي الجديد المبني على المعرفة والإبداع والذي يعتمد على طرق تسيير حديثة خاصة

للموارد البشرية، أمام منافسة شرسة سواء من قبل شركات أجنبية الموجودة على التراب الجزائري أو خارج التراب الجزائري أو حتى من قبل القطاع الخاص. فهذه المنظمات المنافسة توفر للعمال ظروف عمل وامتيازات يصعب على المؤسسة العمومية لإعتبارات سياسية وإقتصادية أن توفرها لموظفيها. يعتبر العنصر البشري إذن وبالتأكيد مورداً أساسياً بالنسبة للمؤسسة، وبالرغم من أنه ليس كافياً لوحده بحيث تحتاج المؤسسة لموارد أخرى كالموارد التقنية والمالية والمادية، ولكن بفضل كفاءتها البشرية تتمكن المؤسسة من أداء مهامها وخلق الثروة التي تعود بالفائدة عليها وعلى موظفيها ومنه على المجتمع ككل، شريطة أن يبدي موظفوها مستوى عالٍ من الالتزام بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها .

ومما لا شك فيه، حاجة المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية إلى دراسة الالتزام التنظيمي، نظراً لأهميته المتزايدة والآثار المترتبة عليه، سواء على الفرد أو الجماعة أو المؤسسة. فقد أثبتت كثيراً من الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية وجود إجماع بأن موظف القطاع العام أقل التزاماً من موظف القطاع الخاص، وإنه كلما إزداد الالتزام التنظيمي قل معدل دوران العمالة. (فوكام ولرسان 1984 Fukami & Larson).

كما أكدت نتائج العديد من الدراسات على تأثير الالتزام التنظيمي على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المؤسسات العمومية وانخفاض درجة الرضا الوظيفي . ويعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد (جماعة العمل) من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذوو التزام تنظيمي مرتفع يميلون إلى البذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم ، وإلى تأييد قيم المنظمة والبقاء بها. ويرتبط الالتزام أيضا بعلاقة العمل ما بين الرئيس وتابعيه. (ستيرز 1977). ونظراً لأهمية الالتزام التنظيمي وأثاره على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، فإن التعرض لهذا الموضوع في مختلف مظاهره وأبعاده في هذا الفصل، من فضله تحقيق الفائدة المرجوة في مؤسسات الاقتصادية الجزائرية في القطاع العام.

2-1- تعريف الالتزام التنظيمي :

أدى الإهتمام بالالتزام التنظيمي، الذي يعتبر وجهة من وجهات الالتزام في المجال المهني، إلى شيوعه لدى الباحثين مما أدى إلى بروز عدة تعاريف خاصة به. وليس المقصود هنا عرض كل ما ورد في الأدبيات من تعاريف ونماذج التي حاولت تحديد الإلتزام التنظيمي، ولكن توضيح وفهم النقاط الرئيسية التي لها علاقة بهذا المفهوم . وعلى الرغم من الإهتمام الذي نال الإلتزام التنظيمي من قبل الباحثين والأكاديميين، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته (موداي ستيرز وبورتر 1979)، (ماير وستانلي هرزكوفيتش 2001) ، مما أدى بالباحثين إلى اقتراح تصنيفات مختلفة حتى يسهل عليهم تحديد المفهوم.

في البداية غالباً ما أسفرت الدراسات على تعاريف لمفاهيم أحادية الأبعاد، الأمر الذي جعل الباحثين يلجؤون إلى طريقة معينة لتحديد مفهوم الإلتزام التنظيمي والمتمثلة في تمييزه حسب طبيعته "الإتجاهية" أو "السلوكية". (فندميرج، لاندي وبناشيو 2009) . بعد ذلك ظهرت التناولات المتعددة الأبعاد للإلتزام التنظيمي والتي تم التمييز بينها وبين التناولات الأحادية الأبعاد ، إلا أن الأمر بدا غير كافٍ، بحيث اقترح آلان وماير (1997, 1991) أن يكون التمييز على أساس الأسباب التي تؤثر على قرار الفرد بالبقاء في المنظمة ومن ثم بالحالة النفسية المرتبطة به (الحاجة، الرغبة والواجب)، وبالتالي تم تحديد التناولات التي تركز على :

✓ إدراك الفرد للتكاليف المصاحبة في حالة تركه للمنظمة،

✓ الارتباط العاطفي الذي يشده بالمنظمة وبقية فيها،

✓ المسؤولية الأخلاقية التي يشعر بها الفرد إتجاه المنظمة والتي تمنعه عن الرحيل.

ولقد تم إدراج بعض التعاريف المناسبة لهذه التناولات في الجدول 2، بالإضافة إلى تعاريف عامة

لمفهوم الإلتزام التنظيمي.

الجدول (2) : تعاريف الالتزام التنظيمي

الحاجة للبقاء : مدخل يرتكز على إدراك التكاليف المصاحبة في حالة ترك المنظمة
الالتزام ينتج عن الاستثمارات (side-bet) التي يكون الفرد قد جناها من جراء بقاءه بعمله في أي منظمة لفترات زمنية طويلة. (بيكر، 1960، ص32)
الالتزام ينبع من المكاسب التي يحققها الفرد نتيجة لاستمراره في المنظمة أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه العمل. (كانتر 1968 Kanter)
ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر باستمرار هذه العلاقة. (هربنيك وألوتو 1972 Hrebiniak & Alutto, 1972, p.556)
الرغبة في البقاء : مدخل يرتكز على الارتباط العاطفي
الارتباط العاطفي والوجداني للفرد بالجماعة. (كانتر 1968)
الالتزام التنظيمي هو العملية التي يحدث فيها التكامل والتطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة (هال، شنايدر وبيغرين Hall, Schneider & Nygren, 1970, p. 176-177)
إتجاهاً أو توجه نحو المنظمة يربط هوية الفرد بالمنظمة. (شلدون 1971 Sheldon)
يرى بوكنان بأن فهم الالتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة (التطابق، الانتماء والولاء). وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في بذل قصارى جهده لصالحها، والمحافظة على عضويته فيها. (بوكنان 1974, p. 340 Buchanan)
قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها (بورتر وآخرون 1974, p 604)
قوة ارتباطية تتعلق بإندماج الفرد واستغراقه في المنظمة (مودواي 1982، ص27)
الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، بحيث يعكس درجة اندماجه في مهامه ومدى تبنيه للأفاق المستقبلية للمنظمة. (أورلي وشاتمان O'Reilly & Chatman, 1986, p. 493)
الالتزام بالبقاء : مدخل يرتكز على المسؤولية الأخلاقية
الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف ومصالح المنظمة. (فاينر 1982, p.421 Wiener)
الموظفون ذوو الالتزام المعياري العالي سيظلون في أعمالهم لأنهم يشعرون أخلاقياً بأن عليهم الالتزام بذلك، بغض النظر عن تحسن وضعيتهم في المنظمة. (مارش ومناري Marsh & Mannari, 1977, p.59)
يعتبر سلوك الموظف ذو الالتزام العالي سلوكاً اجتماعياً مقبول يتعدى حدود الدور الرسمي للفرد ومتطلبات وظيفته. (فاينر وغشمان Wiener & Gechman, 1977, p.48)

Source : Vernhet, A.C. (2013) Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources

تابع الجدول (2) : تعاريف الالتزام التنظيمي

تعاريف عامة
بمثابة الرابط او الصلة ما بين الفرد والمنظمة. (ماتيو وزاجاك 1990، ص 171)
الارتباط النفسي الذي يشد الفرد بالمنظمة والذي يقلل من احتمال مغادرته المنظمة طوعا. (الآن وماير 1996، ص 252)

حسب ما ورد في الأدبيات، فسواء كان الالتزام التنظيمي يتعلق بارتباط نفسي (أورلي وشاتمان 1986) أو أنه يقوم على أساس مصلحة الفرد في بقائه في المنظمة (بيكر 1960) أو استدخال الفرد لقيم المنظمة (فاينر 1982)، فإنه يعكس العلاقة الموجودة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، وبالتالي يبدو تعريف ماتيو وزاجاك (1990) مهم بحيث أنه يصف الالتزام بأنه "بمثابة الرابط أو الصلة ما بين الفرد والمنظمة"، وهذا بالرغم من أنه لا يأخذ بعين الاعتبار محددات ونتائج الالتزام التنظيمي كما هو الحال بالنسبة لتعريف ألان ومايار (1996) الذي يعرفه بأنه "الإرتباط النفسي الذي يشد الفرد بالمنظمة والذي يقلل من إحتمال مغادرته طوعا للمنظمة".

2-2- الالتزام التنظيمي وبعض المفاهيم القريبة منه:

يوضح لنا مفهوم الالتزام وبصورة دقيقة "موقف" الفرد إتجاه المحيط الذي يعمل فيه و العمل الذي يزاوله، وقد نجده في سياق الدراسات التي تتعلق بدافعية العاملين بالعمل ورضاهم الوظيفي ومن ثم بالأداء في المنظمة. (تفنيه 2004 Thévenet).

بالرغم من أن مفهوم الالتزام يرتبط إرتباطاً وثيقاً بدافعية العاملين بالعمل ورضاهم الوظيفي، إلا أنه يتميز عنهما جزئياً. فالدافعية تكون حسب نفي لبوي (2000) من جهة، نتيجة لجملة من العمليات المركبة يعتمد فيها على الخصائص أو السمات الفردية، على ظروف العمل وعلى تفاعلات الفرد بمحيط العمل. فالدافعية بالنسبة لتفنيه (2004) هي القوة أو المحرك الذي يدفع سلوكات وتصرفات الأفراد، فهي عبارة عن بعد أو سمة فردية. ومن جهة أخرى عرف لوك (1976) الرضا الوظيفي على أنه "حالة

انفعالية سارة ناجمة عن تقويم الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيمه". بالنسبة لبورتر (1981) فإن الرضا الوظيفي له علاقة بإدراك الفرد للجزاء الذي يتلقاه، فإذا كان يرى بأن الجزء الذي يتلقاه يساوي أو يفوق الجزء المساوي (المقارن) فإن هذا الفرد يكون راضياً، وإذا كان يرى بأن جزءه أقل من الجزء المساوي أو (المفروض) فإنه يكون غير راضٍ و كلما كان الفرق في قيمة الجزء المقبوض والجزاء المساوي (المفروض) كبيراً فإن الرضا يكون كبيراً أيضاً. أما نوفو (1994) فإنه يرى بأن الرضا الوظيفي يركز على مهمة محددة، ويدور حول الوظيفة ويعبر على استجابة عاطفية ووجدانية. وعليه فإن الالتزام بالرغم من أنه لا يستبعد الدافعية (القوة التي تدفع الفرد للفعل) والرضا (حالة نفسية) فإنه يكشف عن جوانب مختلفة بكونه يركز على العلاقة بين الفرد والعمل.

لا يزال تعريف الالتزام التنظيمي مفهوماً معقداً، وهذا نظراً للعدد الكبير من الدراسات التي تناولته، بحيث أحصى مورو (1983) حوالي ثلاثين تعريفاً للالتزام حيث نجد من بينها مفاهيم " مركزية العمل في حياة الأفراد) « Central Life Interests » ، والالتزام بالعمل (job involvement) من أقدم المفاهيم التي لها علاقة بالالتزام التنظيمي. و كل هذه التعاريف تسعى لوصف العلاقة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها. وتشير هذه العلاقة إما إلى "عضوية الفرد" في المنظمة والتي تشمل المهام المسندة له كونه عضو في المنظمة، أو "نوعية العضوية" التي تتضمن شروط الولاء والتفاني والالتزام والمشاركة. (موداي 1982). ويشير هذا الارتباط (أي طبيعة العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة) إلى مدى تطابق الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها والذي (أي التطابق) بدوره يشير إلى مدى إدراك الفرد بإنتمائه إلى هذه المنظمة. (روسو Rousseau, 1998).

بالرغم من أن لمفهوم الالتزام علاقة وطيدة بمصطلح "التعهد" الذي يشير إلى الارتباط الموجود بين الفرد وتصرفاته إلا أنه حسب نوفو (1994) يتميز عنه : فالالتزام يشير إلى السمات العاطفية والذهنية التي تتجلى من خلال مواقف العاملين، أما "التعهد" فإنه يتجلى من خلال تصرفات العاملين. يوحي تعهد العاملين إتجاه المنظمة بوجود عقد صريح أو ضمني يربط الطرفين. فلا يستطيع الفرد الذي تعهد أن ينكر

العقد أو يتراجع عنه. التعهد هو أن يشعر الفرد بأنه مرتبط بالمنظمة وأنه لا يستطيع المغادرة.

2-3-3- مراحل تطور الالتزام التنظيمي :

يرى **بوكنان** (1974) أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي:

2-3-3-1- **مرحلة التجربة** : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة إهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين إتجاهاته وأهدافه وإتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته. ويقول **بوكنان** أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكوّن عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الإتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

2-3-3-2- **مرحلة العمل والإنجاز**: تتراوح هذه المرحلة ما بين عامين وأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

2-3-3-3- **مرحلة الثقة بالتنظيم** : وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج. وقد أشار **ولش ولفان** (1981) **Welsch & LaVan** إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما فيما يلي :

أ- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

ب- مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيقه أهداف المنظمة والنهوض بها.

ومن جهته أشار **أورلي** (1986) إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

أ- الازدعان: حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

ب- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة : حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة ؛ لأنها تشبع حاجاته للإنتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

ت- مرحلة التبنى : اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافًا وقيما له وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق القيم والأهداف.

2-4-أبعاد الإلتزام التنظيمي :

سعت الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الإلتزام وتحديد طبيعة تأثيره في عدة متغيرات تنظيمية وسلوكية. وقد ميزت الستينات بداية إنتشار بشكل واسع لهذه الدراسات ويعتبر **كلمان Kelman** صاحب أول نموذج يوضح فيه أبعاد التزم الأفراد بالمنظمات التي يعملون بها.

2-4-1- نموذج كلمان (1958) :

يبرز نموذج **كلمان** ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي كالتالي :

2-4-1-1- الامتثال أو التبادل: تحدد المكافآت التي يتحصل عليها الأفراد مقابل الجهد والعمل الذي يؤديه مقابل التزامهم بالمنظمة التي يعملون بها،

2-4-1-2- التطابق أو الانتماء: يبدي الفرد مستوى عالٍ من الإلتزام بالمنظمة متمني من خلال ذلك أن يكون عضواً في جماعة العمل وأن يعمل لصالحها،

2-4-1-3- الاستدخال: ويعبر هذا البعد عن مدى توافق قيم المنظمة مع قيم الأفراد الذين يعملون بها.

(فرنيه 2013)

2-4-2- نموذج كانتر (1968) :

قام **كانتر** بتطوير أعمال **كلمان** وقدم نموذج نظري اقترح فيه ثلاث أنماط مختلفة للإلتزام التنظيمي:

2-4-2-1- الالتزام المستمر : الذي يقوم على أساس نظرية المقارنات الاجتماعية، حيث يمثل الالتزام لدى الأفراد حالة من التفاني والإخلاص نحو المنظمة، ترجع الى حاجة الفرد إلى البقاء في هذا التنظيم نتيجة لعامل الاستثمار السابق مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة أمراً مستحيلاً.

2-4-2-2- الالتزام التجانسي : ويعبر هذا البعد الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة التي يعمل بها.

2-4-2-3- الالتزام بالرقابة : ويقصد به ارتباط الأفراد بالمعايير التنظيمية فهي بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل ويصبح الانحراف عنها مصدراً للإحباط والقلق. (فرنيه 2013)

2-4-3- نموذج اتزيوني (1975) Etzioni :

تعد كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الإلتزام التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالالتزام التنظيمي ويأخذ ثلاثة أبعاد هي :

2-4-3-1. الإلتزام المعنوي : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

2-4-3-2. الإلتزام القائم علي حساب المزايا المتبادلة : وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظمته الذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد، حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين، الفرد والمنظمة .

2-4-3-3. الإلتزام الاغترابي : وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته ، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد. (فرنيه 2013)

2-4-4- النموذج الثلاثي الأبعاد ألان وماير (1991):

يعتبر تناول ألان وماير لظاهرة الإلتزام التنظيمي من التناولات السائدة حالياً في الأدبيات، وقد أكد

العديد من الباحثين نذكر منهم دونام، جروب وكستندا (1994) Dunham, Grube et Castaneda ؛

هاكت، بيسيو وهسدرف (1994) Hackett, Bycio et Hausdorf ؛ ماير ألآن وسميث (1993) ؛ ستانلي، ماير، تبولنسكي وهرزكفيتش (1999) مصداقية النموذج الثلاثي الأبعاد الذي طوره هذان الباحثان. ويعرف كل من ماير وألآن (1991) الالتزام التنظيمي بأنه " حالة نفسية تميز العلاقة بين الأفراد والمنظمة، وأن لهذه الحالة تأثير على قرارات الأفراد بالبقاء في المنظمة ". فبالنسبة لهذين الباحثين، إذا كان الالتزام حالة نفسية تعكس علاقات الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها، فإنه في نفس الوقت مفهوم متعدد الأبعاد يتكون من ثلاثة عناصر: عنصر "العاطفة"، عنصر "الاستمرارية"، وعنصر "المعياري". ويؤكد ماير وألآن (1997) على حقيقة وجود هذه العناصر بدرجات متفاوتة لدى الشخص الواحد وعلى كونها قابلة للملاحظة والقياس، فقد يبدي الفرد الحاجة إلى البقاء في المنظمة وشعوره القوي بالالتزام إتجاهها بالرغم من أنه لا يشعر بالرغبة بالبقاء والاستمرار بها.

2-4-4-1- الالتزام العاطفي : يبنى على أساس الشعور القوي بالانتماء والاندماج والمشاركة في المنظمة ، والموظف سيطور ارتباطه العاطفي بمنظمة ما عندما يتعرف على أهدافها ، وعندما تتطابق قيمه مع قيم المنظمة ، عندها يصبح هناك اندماج نفسي في المنظمة وافتخاره بالانتماء إليها والارتباط بها ، وبالتالي فإن الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يظلون في أعمالهم لأنهم يريدون ذلك. ماير وألآن (1991، 1997).

2-4-4-2- الالتزام المستمر: ويستند هذا النوع من الالتزام على نظرية التبادل الاجتماعي لمارش وسمون (1993) ونظرية المنفعة المتبادلة لبيكر (1960). وتشير هاتان النظريتان إلى عقلانية الفرد في انتمائه للمنظمة التي يعمل بها. كما أنها تؤكد على أن " الالتزام المستمر ينتج عن الاستثمارات التي يكون الفرد قد جناها من جراء بقاءه بعمله في أي منظمة لفترات زمنية طويلة. والتي تشمل على الوقت والجهد الوظيفي والمهارات المكتسبة والمزايا والمكافأة التي تثنيه عن السعي للحصول على عمل بديل في منظمة أخرى . وعليه فإن هذا الشكل من الالتزام يتطلب من الموظف إدراك حجم التكاليف والخسائر المرتبطة بتركه للمنظمة الحالية ، ومن ثم تشكل هذه الرابطة الرئيسية للموظف مع المنظمة وقراره البقاء

فيها جهدا مبذولا للاحتفاظ بالفوائد والمنافع واستمرارية الحصول عليها ، بينما يعتقد آخرون بأن هذا النوع من الارتباط يشكل ارتباطا وفق مبدأ الصفة . فالموظفون يحسبون استثماراتهم في المنظمة بناء على ما قدموه لها وما الذي سوف يكسبونه إذا استمروا معها ، فضلا عن أن الخوف الناتج من فقدان هذه الاستثمارات سوف يدفع الأفراد إلى تطوير الالتزام المستمر بسبب الافتقار إلى البدائل ، لذا فإن الموظفين ذوي الالتزام المستمر العالي يظلون في أعمالهم لأنهم يحتاجون إلى ذلك. (سافوا ومارتان 1990 Savoie & Martin) .

2-4-3- الالتزام المعياري : وانطلاقا من أعمال فينر (1982) الذي يعتبر الإلتزام نتيجة لضغوطات الوسط الاجتماعي على اتجاهات الأفراد، قام آلان وماير (1990) بتحديد عنصر ثالث للالتزام التنظيمي ألا وهو الإلتزام المعياري، الذي يعكس ولاء الأفراد لمنظماتهم بفعل الإلتزامات الأخلاقية أو الأدبية القوية التي يشعرون بها نحوها. فالإلتزام المعياري ينتج عن مشاعر الإلتزام الأخلاقي أو المسؤولية الأخلاقية للموظف بأنه مدين للمنظمة التي يعمل بها. وعلى ذلك فإن الموظفين ذوي الإلتزام المعياري العالي سيظلون في أعمالهم لأنهم يشعرون بأن عليهم التزاما بذلك.

توضيحاً للأبعاد الثلاثة للالتزام يشير آلان وماير (1990) إلى أن الموظفين ذوي الإلتزام العاطفي القوي يظلون في عملهم لأنهم يريدون ذلك، وأن ذوي الإلتزام المستمر العالي يظلون في عملهم لأنهم يحتاجون لذلك. أما ذوي الإلتزام المعياري القوي فيظلون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم الإلتزام بذلك. وبالخلاصة، يحاول النموذج الثالثي الأبعاد للالتزام التنظيمي تفسير القوة التراكمية لارتباط الأفراد بمنظماتهم لأنهم يريدون (الولاء العاطفي)، ويحتاجون إلى (الولاء المستمر) وينبغي لهم (الإلتزام المعياري) أن يظلوا مرتبطين بمنظماتهم.

3- دراسة البعد العاطفي للالتزام التنظيمي:

من بين الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي، يعتبر الإلتزام العاطفي من أكثر الأبعاد شيوعا ودراسة في الأدبيات. بحيث يعتبره ترمبلي، غاي وسيمارد (2000) Tremblay, Guay et Simard من المحددات

الرئيسية لتحفيز الموظفين. فعكس الموظف الذي يبقى في المنظمة لأنه يشعر بالواجب باستمراره في العمل بها، أو لأنه يدرك التكاليف المصاحبة في حالة تركه لها، فإن الموظف المرتبط عاطفياً بالمنظمة يبقى فيها لأنه يريد ذلك.

3-1- الاهتمام بمفهوم الالتزام العاطفي:

شهدت الآونة الأخيرة زيادة الاهتمام بمفهوم الالتزام العاطفي وذلك لما لهذا المفهوم من تأثير على سلوك الفرد في المنظمة، بحيث تشير الدراسات التي اهتمت بآثار السلوك التنظيمي إلى الأهمية التي يكتسبها موظف يتميز بالالتزام عاطفي عالٍ بالنسبة للمنظمة، سواء كانت تنتمي للقطاع العام أو القطاع الخاص. و أشار ماير وآلان (1984) بأن العامل الذي يسود لديه الالتزام العاطفي ستكون شدة التزامه الوظيفي أكبر مما يتطلبه موقعه الوظيفي، وذلك أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمته وأكثر إجتهداً ودافعية في تحقيق أهدافها. ويشير هذا الالتزام إلى درجة تطابق الفرد مع منظمته ودرجة ارتباطه بها و اعتقاده القوي بأهدافها وإيمانه بقيمتها والإستعداد لبذل جهده لمصلحتها.

لقد أخذت دراسة سيرورة "النية في الرحيل" بعداً كبيراً في أدبيات الإدارة والسلوك، بسبب التكلفة العالية التي تتكبد حملها المنظمة نتيجة إرتفاع نسبة دوران العمالة فيها. وسواء تم قياس متغير الالتزام العاطفي من خلال نوايا الموظفين في الرحيل أو من خلال مغادرتهم الفعلية للمنظمة التي يعملون فيها، فقد أشارت نتائج عدة دراسات أن هناك علاقة سلبية بين الالتزام العاطفي والخروج الطوعي للأفراد من المنظمة. ومن بين هذه الدراسات نذكر دراسة كل من ؛ آلان وماير (1996) ؛ بيكر (1992) ؛ كوهين (2000) ؛ ماتيو وزاجاك (1990)؛ ماير، ستانلي، هرزكوفيتش توبولنتسكي (2002)؛ موبلي (1977) ؛ مودي وآخرون (1982) ؛ ؛ تات وماير (1993) .

لقد سجلت دراسة ماتيو وزاجاك (1990) معامل ارتباط متوسط يقدر ب (-46) بين الالتزام العاطفي والنية في الرحيل، ومعامل ارتباط يقدر ب (-28) بين الالتزام العاطفي والمغادرة الفعلية. كما خلص باحثون آخرون، نذكر من بينهم، غريفت وآخرون (2000) إلى أن الالتزام العاطفي هو من أفضل

مؤشرات التسرب الوظيفي أو دوران العمالة. وأخيراً تدعم بحوث، إفرسون بوتيجياج & Iverson (1999) دراسة سامرز (1995) Somers التي تشير إلى أن الالتزام التنظيمي العاطفي هو السابق الوحيد للتسرب الوظيفي (الذي يقاس بواسطة دوران العمل والنية في الرحيل) والغياب عن العمل. وعلى غرار بيكر (1992) قام العديد من الباحثين بإدراج متغيرات أخرى كنيجة للالتزام العاطفي، بحيث يعتبر الغياب عن العمل إحدى هذه المتغيرات، وسواء كان الغياب إرادي أم لا، فإن أهم المقاييس المستعملة لقياسه تتمثل في عدد الغيابات، عدد أيام الغيابات، الإنضباط والحضور إلى العمل. و في سنة 1996 أحصى آلان وماير خمسة دراسات يشير كل منها إلى وجود ارتباط قوي بين الالتزام التنظيمي العاطفي ومختلف مقاييس متغير "الغياب عن العمل". كما وجد ماتيو وزاجاك (1990) علاقة إرتباطية بين هذين المتغيرين، بحيث أسفرت نتائج قاما بها هذان الباحثان على أن الموظف الذي يسود لديه التزام تنظيمي عاطفي عالٍ يكون معدل حضوره إلى العمل عالٍ وعدد المرات التي يصل فيها متوخرًا إلى العمل قليلة، مقارنة بموظف يكون ارتباطه بالمنظمة غير نابع من شعوره العاطفي.

ومن جهة أخرى أظهرت عدة دراسات نذكر من بينها دراسة جلاتهي (1995) Gellatly ؛ هاكات وآخرون (1994) ؛ مايار وآخرون (1993) ؛ سامرز (1995) ، بأن الأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي العاطفي أقل احتمالاً للغياب بسبب استئثارهم بضرورة التواجد في منصب عملهم. بمعنى أنهم غالباً ما يفضلون عدم التغيب عن العمل حتى ولو سُنحت لهم الفرصة لذلك. كذلك خلصت نتائج لدراسات أخرى حديثة مثل دراسة كل من مايار وآخرون (2002). ودراسة صابا، لمير وهانري (2002) Saba, Lemire & Henri إلى وجود علاقة سلبية بين الالتزام العاطفي والغياب عن العمل. وأخيراً أسفرت نتائج دراسة أجراها جلاتهي (1995) على ممرضات مستشفى أن اللاتي يكون التزامها العاطفي عالياً تكون أقل عرضة لظاهرة التغيب مقارنة بالممرضات اللاتي يكون التزامها العاطفي منخفضاً.

كما يعزز الالتزام العاطفي لدى الموظف السلوك الاختياري والمتمثل في السلوك الذي يتبناه الفرد خارج إطار الواجبات الرسمية المحددة من قبل المنظمة، مثل التصرفات التطوعية التي يؤديها لإنجاز

مهمة خاصة، الانضباط، أو الاهتمام بالبحث عن حلول لمشاكل تصادفهم في أدائهم لمهامهم. وقد اهتم عدد من الباحثين بدراسة العلاقة بين الالتزام العاطفي والسلوك الاختياري، بحيث أشارت الدراسات التي قام بها كل من بلون (1997) Bolon، ماير وآخرون (2002)؛ أرجان وريان (1995) Organ & Ryan؛ بأن هناك معامل ارتباط إيجابي بين الالتزام العاطفي والإيثار، ووعي الضمير. وخلص من جهتهم الباحثان الآن وماير (1996) إلى أن الفرد الذي يقوى لديه الالتزام العاطفي غالباً ما يقوم بأدوار إضافية خارجة عن الدور الرئيسي المكلف به، بحيث يعود هذا السلوك بالمنفعة على المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها. كما وصل جريجسون (1993) Gregersen إلى نتائج مماثلة مع موظفين لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين سنتين وثمانية سنوات في المنظمة.

إن حرص المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها الذين يتميزون بالالتزام قوي إتجاهها يسمح لها من تجنيد عمال أكفاء، بحيث أشارت دراسة موداي وآخرون (1982) بأن الموظفون ذوي التزام قوي يقومون بوصف المنظمة للآخرين بصورة جيدة، والدفاع عن المنظمة والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة، مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين ويزيد من احتمال استقطابها لموارد بشرية مميزة. كما أشارت نفس الدراسة مدعمة في ذلك بدراسة ماير وآخرون (2002)، بأنه ما يسود ضمن فريق عمل يكون معظم أعضائه يتميزون بالالتزام قوي، هو؛ الاستقرار، الفعالية والانسجام.

من جهة أخرى فإن للالتزام التنظيمي العاطفي آثاراً إيجابية ليس على مستوى المنظمة فحسب بل أيضاً على مستوى الفرد. بحيث اهتمت بعض الدراسات بالآثار الذي قد يحدثه الالتزام العاطفي على رفاهية الموظفين في المنظمة، وقد أظهرت العديد من هذه الدراسات ارتباطات سلبية بين الالتزام العاطفي ومؤشرات الإجهاد النفسي والجسدي التي تظهر على الفرد بتأثير ضغط العمل. مثل دراسة بجلي وسزاجكا (1993) Begley et Czajka؛ جمال (1990) Jamal؛ لي وأشفورث (1996) Lee & Ashforth.

خلص الباحثان ماير وآخرون (2002) إلى وجود علاقة سلبية بين الالتزام العاطفي والضغط المهني والنزاعات العائلية. هذا وقد أظهرت دراسة لي وأشفورث (1996) نتائج مماثلة، بحيث كشف

الباحثان على ارتباط سلبي بين الالتزام التنظيمي العاطفي وعدة مؤشرات للضغط النفسي والإرهاق المهني. على هذا الأساس يمكن القول بأن التزام عاطفي قوي يعود بفوائد شخصية كثيرة على الفرد من حيث أنه يجعل الموظف أكثر مقاومة لمصادر الضغط المهني. أشارت نتائج دراسة رومسك **Romsek** (1990) إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام العاطفي ورضا الفرد على مساره الوظيفي وعلى بعض جوانب من حياته الخاصة، بحيث يصرح الأفراد الذين يتميزون بالالتزام عاطفي عالٍ، بأنه لا يوجد تداخل بين عملهم وحياتهم الخاصة. وفي هذا النطاق أشارت دراسة ماير **وألان** (2002) إلى أن الالتزام العاطفي يسمح من الحد من النزاعات العائلية التي غالباً ما يكون سببها ضغوط العمل. كما يعتقد **موداي وآخرون** (1982) بأن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي. وقد خلص **ماير وألان** (2002) بعد إطلاعهم عن الأدبيات، بأن الدراسات التي أجريت منذ 1997 والتي اهتمت بآثار الالتزام العاطفي على المستوى الفردي لا تؤكد بأن الالتزام العاطفي يساهم في رفاهية الأفراد، ولكن تسمح بالتأكد بأنه ليس لها نتائج سلبية.

قام العديد من الباحثين بمقارنة مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي بين القطاع العام والخاص، وقد أشارت النتائج التي توصلوا إليها بأن مسيري المؤسسات الخاصة يتميزون بمستوى عالٍ من الالتزام العاطفي مقارنة بمديري الوكالات الحكومية. (**مون Moon 2000**). ضف إلى ذلك، حسب **ليو ونيهان** (1994) فإن مسيري الوكالات الحكومية أقل ولاء وانتماء للمنظمة كما أن درجة إيمانهم بأهداف المنظمة ضعيفة مقارنة بمسيري المؤسسات الخاصة. وتظهر نتائج الدراسات الإمبريقية ليو **ونيهان** (1994) ودراسة رومسك (1990) أهمية الالتزام العاطفي بالنسبة لمؤسسات القطاع العام مقارنة بالالتزام الاستمرار، بحيث يعتبرون الإلتزام التنظيمي العاطفي من المحددات الجوهرية لتنمية الدافعية والذي غالباً ما أهمل استعماله في القطاع العام. وفي الوقت نفسه، والبرغم مما يكتسبه مفهوم الالتزام التنظيمي العاطفي من أهمية بالنسبة للمنظمة، فقد تظهر في بعض الحالات آثار سلبية بسبب ارتفاع قوي

لمستوى الالتزام التنظيمي العاطفي لدى الأفراد. إن انخفاض معدل دوران العمالة ومعدل الغياب عن العمل نتيجة لما يتسموا به الأفراد من درجة عالية من الالتزام التنظيمي العاطفي قد يتسبب في انخفاض قدرة الأفراد على الخلق والابتكار وانخفاض كذلك إمكانياتهم على التكيف. أما على المستوى الفردي فإن الآثار السلبية تتمثل في قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي، زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية ، فالفرد الملتزم عاطفياً إتجاه منظمة معينة يتعين عليه بذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على التزاماته الأخرى ويؤدي إلى زيادة الضغوط عليه. موداي وآخرون (1982).

في الأخير، فقد أشارت النتائج التي توصلت لها العديد من الدراسات الإمبريقية بأن الالتزام التنظيمي العاطفي يمثل متغير هام وضروري سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للأفراد الذين يكونونها وهذا في التنبؤ بالسلوكات والإتجاهات التي من شأنها أن تخدم مصالح الفرد والمنظمة في آن واحد.

3-2- نتائج ومحددات الالتزام التنظيمي العاطفي:

من بين الأبعاد الثلاثة، يعتبر الالتزام العاطفي أكثر ارتباطاً بالنتائج التي تتعكس إيجابياً على المنظمة وأعضائها، بحيث تشير نتائج دراسة ماير وآخرون (1990) و زاجاك (2002) إلى أن زيادة الالتزام التنظيمي العاطفي لدى العاملين يقلل من معدلات دوران العمالة ، كما أنه يعمل إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل. ووجد أيضاً أن الالتزام التنظيمي العاطفي يؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً في نية الأفراد في ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا عملهم كانوا من الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي العاطفي المنخفض. في حين وجد أن هناك علاقة إيجابية بين الالتزام العاطفي ومؤشرات الأداء الفردي والجماعي. ماير وسميث (2000) Meyer & Smith.

للالتزام التنظيمي العاطفي كذلك علاقة إيجابية متميزة خاصة بسلوك الفرد التقديري الذي بمجمله يؤدي إلى تعزيز الفعالية الوظيفية للمنظمة ككل؛ كإتخاذ المبادرات البناءة، والمساعدة التلقائية التي يقدمها الفرد لزملائه في حالة مواجهتهم لمشكلة طارئة في العمل. ماير وآخرون (2000).

من جهة أخرى تشير بعض الدراسات الحديثة مثل دراسة فاندامبرغ (2003) ودراسة

شميدت (2007) Schmidt إلى أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً بين الإلتزام العاطفي ورفاهية الموظفين والمتمثلة مثلاً في تسيير القلق والتحكم في الضغط المهني في فترات التغير التنظيمي، وكذلك بناء قوة عمل تحمل قيم ومهام وأهداف المنظمة يشترك فيها أعضاء التنظيم.

أما فيما يخص محددات الإلتزام التنظيمي العاطفي فقد أشار معظم الباحثين إلى وجود صنفين رئيسيين من العوامل التي تعمل على تطوير هذا النوع من الإلتزام والمتمثلة في العوامل التنظيمية من جهة والتجارب الإيجابية التي يعيشها الأفراد في المنظمة من جهة أخرى. فندامبرغ (2003)

- **العوامل التنظيمية** : لتحقيق أهداف الإدارة يتم الاعتماد على ثقافة تقوم أساساً على ضمان تعاون الموظفين مع الإدارة، ويعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة أو الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة وأساليب الاهتمام بالعنصر الإنساني، بحيث يعمل هذا النوع من التسيير على بناء إدراكات عامة لدى العاملين، عن نوايا المنظمة وإتجاهاتها نحوهم ، ومن بينها المعتقدات العامة التي تتحدث عن مدى تقدير المنظمات التي يعملون بها لإسهاماتهم فيها واهتمامها بمصلحتهم. وكذلك تعزيز إدراكات العاملين بوجود عدالة تنظيمية في تطبيق القرارات والسياسات وكذلك تعزيز شعورهم بعدالة الإجراءات. ماير وآلان (1997)؛ هيزنبرج وآخرون (1986)؛ ماير وسميث (2000).

- **التجارب الإيجابية** : من بين التجارب السارة والإيجابية التي يعيشها الأفراد في المنظمة والتي تؤثر بدرجة عالية على الإلتزام العاطفي، تلك التي لها إرتباط مباشر بالعمل نفسه (فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للترقية والتطور وزيادة الدخل، الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً، الاستقلالية في العمل)، أكثر مما لها علاقة بظروف للعمل مثل؛ توقيت العمل، علاقات العمل مع المشرف، الأجر. ماتيو وزاجاك (1990) ؛ ماير وآلان (1991)؛ بارات وآخرون (2006) Barrette & al.

من جهة أخرى أشارت دراسة ماير وآلان (2002) إلى أن للمتغيرات الشخصية (السن والجنس)

والمهنية (سنوات الخبرة) إرتباطاً ضعيفاً جداً بالالتزام التنظيمي العاطفي.

4- الالتزام التنظيمي العاطفي كمؤشر لنية ترك العمل :

يعتبر "الالتزام التنظيمي" من جهته مؤشراً آخرًا "للنية في الرحيل" و"لدوران العمل". و يعرف مودوي وآخرون (1982) الإلتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها". كما يتضمن الإلتزام التنظيمي، حسب ماير وآخرون (1993) ثلاثة أبعاد رئيسية وهي؛ الرباط العاطفي بين الفرد والمنظمة، الشعور بالواجب اتجاه المنظمة و أخيراً الاستمرار والبقاء في العمل. ويؤكد الباحثون أن الفرد قد يشعر بالأبعاد الثلاثة في نفس الوقت.

يعبر "الرباطا لعاطفي" على التزام الوجداني للعاملين في علاقاتهم مع بعضهم بعضاً، وعلاقاتهم

التنظيمية والشعور العالي تجاه المنظمة وإيلائها ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء. يعتبر بعض

الباحثين هذا البعد كأفضل مؤشر للفعالية في العمل ماير وآخرون (1993) ؛ ماير وهرزكوفيتش (2001).

أما "الالتزام المعياري" إتجاه المنظمة فإنه يتجسد من خلال ولاء العامل للمنظمة والواجبات التي يلتزم

بتأديتها، ورغم أن الشعور بالواجب إتجاه المنظمة لا يوحي لنفس الحماس الذي يبديه العامل من خلال

التزامه العاطفي للمنظمة إلا أنه يدل على استعداد الموظف لخدمة مصالح المنظمة و هذا من خلال بذله

جهداً متواصل في أداء عمله. ماير وآخرون (1993) ؛ ماير وهرزكوفيتش (2001) .

وأخيراً يعبر "الاستمرار والبقاء في العمل"، عن إدراك العاملين لحقيقة الامتيازات والمنافع التي

سيحصلون عليه جراء استمرارية انتمائهم للمنظمة، مقارنةً بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع، فيحال

تركهم للمنظمة، فهؤلاء يعانون من إحباطات قد تتعكس سلباً على أدائهم الوظيفي وقد يؤدي بهم في

التفكير في ترك المنظمة. ماير وآخرون (1993) ؛ ماير وهرزكوفيتش (2001)

من جهة أخرى ساهمت نظرية التبادل الاجتماعي لهومانس (1958) Homans وجولدنر (1960)

من جهة أخرى ساهمت نظرية التبادل الاجتماعي لهومانس (1958) Homans وجولدنر (1960) Gouldner في إبراز العلاقة بين "الالتزام" و"النية في مغادرة المنظمة"، بحيث ينطوي مفهوم هذه النظرية في العلاقة فيما بين الأفراد أو بين الأفراد ومشرفيهم أو بين الأفراد والمنظمة التي يعملون بها، من حيث أن الأفراد يتوقعون رداً للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به، مما يعزز من التزامهم بالمنظمة ويمنعهم في التفكير في ترك مناصب عملهم. ويظهر ذلك جلياً من خلال دراسات عديدة قام بها الباحثون حول نية العاملين في الرحيل عن المنظمات التي يعملون بها بتركهم لمناصب عملهم وخروجهم طوعاً منها. ماير وآلان (1991) ؛ ماير وهرزكوفيتش (2001) ؛ موداي وآخرون (1982) ؛ ماتيو وزاجاك (2009) ؛ فاندامبرغ وآخرون (2009).

وتؤكد عدة دراسات العلاقة الموجودة بين الالتزام التنظيمي والنية في ترك المنظمة ، إذ يؤثر الالتزام في دوران العمالة من خلال تأثيره على النية العاملين في الرحيل، حيث توجد علاقة ذات دلالة بين الالتزام التنظيمي والنية في الرحيل. ومن بين هذه الدراسات نذكر على سبيل المثال دراسة موداي وآخرون (1982) ؛ كوهين وفروند (2005) Cohen & Freund.

من جهة أخرى أحصى موداي وآخرون (1982) خمسة نتائج للالتزام التنظيمي والمتمثلة في:

رغبة الأفراد في البقاء في المنظمة، النية في البقاء في المنظمة، الحضور السلبي (Présenteisme)، التزامهم بالبقاء في المنظمة، وأخيراً الجهد المبذول في العمل.

كما يشير باحثون آخرون إلى تأثير الالتزام التنظيمي على : - تقييم الأداء الوظيفي (بحيث غالباً ما يشعر العاملين بعدم الراحة عند تقييمهم من قبل الآخرين) ، - قياس نتائج الأداء ، - إدراك بديل أفضل ، - التأخر عن العمل، - النية في البحث عن عمل آخر، - الحضور السلبي، دوران العمالة، وأخيراً النية في الرحيل. (ماتيو وزاجاك 1990).

لقد قام الإن وماير (1997) بتصنيف هذه النتائج إلى ثلاثة فئات والمتمثلة في؛ الانسحاب (النية في الرحيل ودوران العمالة)، السلوك الإنتاجي (الأداء، العطل المرضية، الحضور السلبي، سلوك المواطنة

التنظيمية)، ورفاهية العاملين. وقد قام موبلي وآخرون (1979) بتطوير نموذج حول الالتزام التنظيمي يحتوي على أنماط عديدة من "نوايا السلوك" يبين أن هناك علاقة إرتباطية بين الالتزام التنظيمي خاصة ونوايا العاملين في البحث عن فرص أخرى للعمل ونيتهم في الرحيل من المنظمة التي يعملون بها.

4-1 - علاقة الالتزام التنظيمي العاطفي بنية ترك العمل:

يعتبر مفهوم الالتزام التنظيمي العاطفي من أكثر المفاهيم التي تعكس درجة ؛ ولاء الأفراد نحو المنظمة التي يعملون بها، ارتباطهم العاطفي بها ، درجة تطابقهم معها والتزامهم في الاستمرار في العمل بها. موبلي وآخرون (1979) ؛ ماير وآخرون (1993) ؛ ماتيو وزاجاك (1990). كما يعبر هذا البعد من الالتزام التنظيمي على رغبة الأفراد في الاستمرار في العمل بالمنظمة والاحتفاظ بالعضوية التنظيمية. وقد أظهرت العديد من الدراسات علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي العاطفي ونية العاملين في الرحيل. ومن بين هذه الدراسات، نذكر على سبيل المثال دراسة كل من، غريفت وآخرون (2000) ؛ ماير وآخرون (2002) .

تشير معظم الدراسات الى بروز العلاقة ما بين الالتزام العاطفي و نية الموظفين في مغادرة المنظمة التي يعملون بها، بحيث كلما زاد ارتباطهم العاطفي بالمؤسسة كلما زاد امتثالهم بقيمها وأهدافها والرغبة في المحافظة على عضويتهم فيها، وعلى العكس، كلما قلّ ارتباطهم العاطفي بالمنظمة التي يعملون بها كلما زادت نيتهم في تركها. ومن بين هذه الدراسات، نذكر على سبيل المثال دراسة كل من كوسيت (2002) ؛ هرباخ، غريرو، وميونناك (2005)؛ مور باراك وآخرون (2001). كما توجد، حسب دراسة هارتر وآخرون (2002) علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي العاطفي ودوران العمالة. وعموماً فإنه كلما كانت درجة الالتزام التنظيمي العاطفي لدى الإطار عالية كلما نقصت نيته في الرحيل وكلما كانت الاحتمالات بأن يغادر فعلاً المنظمة ضئيلة.

هذا وقد أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الالتزام التنظيمي العاطفي على أنه يوجد مستوى عام للالتزام العاطفي ينعكس فيما يقرره الأفراد من التزامهم لجوانب مختلفة للعمل، أو أن درجة التزام الأفراد

العاطفي لجانب من العمل تؤثر على درجة الالتزام العاطفي عن الجوانب الأخرى وبالتالي على نيتهم في ترك مناصب عملهم. وهذه الجوانب يمكن أن تحدد كالتالي.(بانتاين، ستينغلمبار وفاندامبارغ 2002).

4-1-1-1- الالتزام العاطفي نحو المنظمة : ويقصد به إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها والانتماء إليها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة. كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات إتخاذ القرارات سواء المتعلقة بالعمل أو المتعلقة بما يخصه هو . حيث يجعله كل ذلك يشعر بالفخر والانتماء للمنظمة ورغبته في عرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبنى مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة.

4-1-2- الالتزام العاطفي نحو المشرف : ربطت عدة دراسات بين الالتزام التنظيمي العاطفي وطبيعة أسلوب القيادة في تفاعلها اليومي مع التابعين لها، ومن أبرز تلك الدراسات دراسة باتمان وأورغن (1983) . Batman & Organ ودراسة موريس وشيرمان (1981) Morris & Sherman، وقد أيدت نتائج تحليل غرين ومتشل (1979) Green & Mitchell الرأى القائل بأهمية الآثار السلوكية المترتبة على ممارسة القيادي أيا كان مستواه لمهام وظيفته وبالذات على التابعين له أو الخاضعين لسلطته. حيث أكد الباحثان على أن سلوك وإتجاهات التابعين تتأثر إلى حد كبير بنوعية وطبيعة سلوك الإشراف. وللقيادة تأثير واضح في درجة التزام الموظف بوظيفته وسعيه لخدمة أغراض منظمته والعمل على الإستمرار فيها أو الخروج من المنظمة، وبالتالي ترك منصب عمله.

4-1-3- الالتزام العاطفي نحو زملاء العمل : ويتمثل ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطتها والمعيير التي تحدها، حيث تتكون إتجاهات الفرد عن طريق الجماعة التي ينتمي لها ويكون عضوا بها وتجمعهم أهداف ومصالح وتربطهم علاقة رسمية وغير الرسمية. (غبون وآخرون 2002 Gibbon & al).

أخيراً يرى الباحث بأنه من المفيد النظر إلى الالتزام التنظيمي العاطفي على أنه إتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه ، كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم إمارات الالتزام ، ولكن أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم ، بمعنى الحصول على الإلتزام التنظيمي العاطفي بطريقة صحيحة.

خلاصة الفصل الرابع :

قام الباحث في هذا الفصل بعرض الإطار النظري لسلوكيات الالتزام التنظيمي خاصة في بعده العاطفي، وخلص الباحث إلى تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي والذي سوف يتم الإعتماد عليه في البحث الحالي، وذلك من خلال الشرح السابق للمفاهيم التي أوردها العلماء في هذا المجال وكذلك تعرض الباحث لأهم المفاهيم التي تشابه مفهوم الالتزام التنظيمي وهي الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي أو التعهد. وخلص الباحث من خلال تلك التعريفات إلى تحديد التعريف الذي سوف يعتمد عليه في الدراسة الحالية وهو تعريف بورتر (1974) ، الذي يرى أن الالتزام التنظيمي في بعده العاطفي هو " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها " .

كذلك عرض الباحث أبعاد سلوكيات الالتزام التنظيمي موضعاً وجهات النظر المختلفة للباحثين، وخلص الى أن البعد الأساسي الذي سوف يعتمد عليه البحث الحالي هو ؛ البعد العاطفي.

كل هذا يقودنا إلى الفصل الموالي الذي سنتطرق فيه، وهذا من خلال الأدبيات التي اعتمدنا عليها لإجراء لهذا البحث، إلى العلاقة التي قد تربط كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي بمتغير النية في مغادرة الإطارات للمنظمة التي يعملون بها من جهة، ومن جهة أخرى، التطلع على ما أشارت إليه الأدبيات والأبحاث السابقة فيما يخص طبيعة وإتجاه العلاقة التي قد تكون بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير الالتزام التنظيمي العاطفي.

الجانب الميداني

الفصل الخامس :الإطار المنهجي

تحتاج كل دراسة إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث والأهداف التي يسعى للوصول إليها. وفي هذا الفصل الخاص بالإطار المنهجي للبحث، سيتم التطرق في الجزء الأول منه إلى منهج البحث العلمي المستخدم والدراسة الاستطلاعية وأدوات جمع البيانات، من ملاحظة ومقابلة ومقاييس، كما سيتم عرض مفصل لمقياس النية في ترك العمل، ومقياس الرضا الوظيفي ومقياس الالتزام التنظيمي العاطفي وكذا التعريف بدرجات صدق هذه المقاييس وثباتها والطريقة المتبعة في ترجمتها. هذا بالنسبة للجزء الأول، أما الجزء الثاني من البحث، فسيتم من خلاله التطرق للتعريف بشركة سوناطراك باعتبارها المكان الذي أجري فيه هذا البحث وبالمرحل التاريخية التي مرت بها والتغييرات التنظيمية التي عرفت منذ نشأتها إلى اليوم وتطور مواردها البشرية من حيث الكم.

خلال عرض المراحل التي مرت بها الشركة، تم توجيه اهتمام خاص للخمس السنوات الأخيرة التي عرفت فيها المؤسسة فيما يتعلق بدوران العمالة وآثاره على معنويات واتجاهات الأفراد العاملين و على نيتهم في الرحيل عن سوناطراك، خاصة منهم فئة الاطارات .

وقد تميزت المرحلة الممتدة من سنة 2010 إلى 2014 بنمو معدل دوران العمالة بحيث سجلت الشركة نسبة 17% في سنة 2010 ونسبة 19% سنة 2011 ونسبة 20% سنة 2012 ونسبة 21% سنة 2013 وأخيراً نسبة 22% سنة 2014.

1- منهج البحث وأدواته :

يتناول هذا الفصل أيضاً لمنهج البحث الذي إتبعه الباحث، و كذلك تحديد مجتمع البحث ووصف خصائص أفراد البحث، ثم عرضاً لكيفية ترجمة أداة البحث (المقاييس) ، و الكيفية التي طبق بها البحث الميداني، و أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

1-1- منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة :

في ضوء طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، والمتمثلة في الكشف عن العلاقة التي تربط نية الإطارات في مغادرة المنظمة التي يعملون بها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي، ومن خلال الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عليها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم وصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها و توضيح خصائصها، و تعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها و درجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى، و هذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع و تطويره. (عمر أكتوف, 1987, O Aktouf).

كما يعتبر المنهج الوصفي التحليلي بمدخله (الوثائقي) و (المسح الاجتماعي) المنهج مناسب لمثل هذه الأبحاث، و لأنه يمكن من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي و الإجابة على تساؤلاته. وخلال تبني المنهج الوصفي في هذه الدراسة، تم إتباع الخطوات التالية:

- الاطلاع على ما كتب من دراسات وآراء ذات علاقة بموضوع البحث.
- الاطلاع على الوثائق المتعلقة بشركة سوناطراك (المنشورات، والسياسات، والقانون الداخلي، والاتفاقيات الجماعية، والمجلات، والقواميس الخاصة بالشركة، وغيرها).
- الاطلاع على الدراسات التي تمت داخل شركة سوناطراك ، كدراسة التي تتعلق بالنظام الجديد للأجور (nouveau système de rémunération) الذي أنجزته شركة " طاور برين Towers Perrin " التي أصبحت تدعى بعد اندماجها مع شركة " وتسان ويت وشركاء Watson Wyatt & Company " ، في 2009 بشركة "طاور وتسان وشركاء Towers Watson & Co " ، بهدف الحد من تسرب إطارات سوناطراك وتوجههم الى شركات أجنبية.

-القيام بمقابلات متعددة مع إطارات شركة سوناطراك.

- الاطلاع على مقاييس النية في ترك العمل ثم تبني مقياس موبلي 1979.

- الاطلاع على مقاييس الرضا الوظيفي ثم تبني مقياس مسح الرضا الوظيفي Job Satisfaction

Survey (JSS) وقد اعتمدت في هذا البحث، الصورة التي أعدها سباكتر 1985 .

- الاطلاع على مقاييس الالتزام التنظيمي العاطفي وقد اعتمدت في هذا البحث، الصورة التي أعدها

بنتاين ستينغلينبر وفاندامبرغ (2002) .

-توزيع أسئلة المقياس الأولي على مجموعة من المحكمين وهم 10 محكما (4 أستاذة و 6 إدارات

جامعية من شركة سوناطراك).

-توزيع المقياس على مجموعة مكونة من (60) إطاراً من عمال شركة سوناطراك في دراسة استطلاعية

قام بها الباحث قصد تعديل أسئلة المقياس ، ودراسة ثباته.

- استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة ومحاولة إعطاء التفسيرات المحتملة للتحليل الكمي الذي أسفر

عليه تفرغ بيانات المقاييس في جداول، وذلك بالرجوع للدراسات السابقة وإلى ملاحظات الباحث

والمقابلات التي أجراها خلال الدراسات الميدانية.

- من خلال نتائج البحث، تمت الإجابة على التساؤلات المطروحة والتحقق من الفرضيات التي تم

تحديدها في البداية.

1-2- الدراسة الاستطلاعية

لعله قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من التطلع على الظروف والإجراءات التي سيتم فيها إجراء

هذا البحث الميداني. لهذا جاءت الدراسة الاستطلاعية التي مهدت له، والتي اعتبرت مركزا للبحث

الميداني وذلك نظراً لأهميتها في مساعدة الباحث على تطبيق أدوات البحث. بحيث تعتبر الدراسة

الاستطلاعية المرحلة الأولية المتعلقة بالبحث الميداني والتي تهدف أساساً إلى تمكين الباحث من تحديد

الإشكالية بكيفية دقيقة و صياغة فرضيات تكون قابلة للاختبار وللتحقيق من صحتها وقادرة كذلك على

تفسير الظاهرة وتقديم حل لمشكلة البحث. (O.Aktouf 1987).

كانت الدراسة الاستطلاعية تهدف أساساً إلى تحديد الوظائف الأكثر تعرضاً للتسرب الوظيفي. كما

كانت هذه المرحلة فرصة للبحث في بعض المؤشرات عن أسباب مغادره العاملين للشركة (كأرقام خاصة بنسبة الغيابات، العطل المرضية، الاستقالات،... إلخ)، وذلك بهدف جمع بيانات أكثر دقة في المرحلة التالية. و قد سمحت لنا كذلك بتعيين الأقسام الأكثر تمثيلاً لظروف البحث، أي أكثر تعرضاً لتسرب الإطارات وتوفر فيها الإطارات الذين ينتمون للمهن الاساسية و المهن المساندة وخاصة منهم الذين يعملون في قسم لإنتاج.

لتحقيق هذا الهدف تم القيام ببعض المقابلات مع المشرفين والإطارات لوضع تصور أولي للدراسة، بعد ذلك طبق المقياس على عينة أولية بلغ حجمها 60 إطار من مختلف أقسام شركة سوناطراك-قسم الانتاج، تتراوح أعمارهم ما بين (27-45 سنة)، 22 إنثاء و38 ذكوراً؛ 18 إطار يزاولون المهن الاساسية و42 إطار يزاولون المهن المساندة، وذلك قصد معرفة مدى وضوح وفهم الإطارات لعبارات المقياس، حيث تم تعديل صياغة بعض الأسئلة بشكل يتناسب ومستوى الإطارات وعرضه على بعض المشرفين للتأكد من مدى ملائمة بعض عبارات المقياس للإطارات بشكل عام، وإبداء بعض الإقتراحات، إضافة إلى التأكد من صدق وثبات المقياس، وذلك قصد تقادي بعض الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا أثناء التطبيق الأساسي للدراسة.

لقد كانت مرحلة التساؤلات والمقابلات المفتوحة مع المشرفين وإطارات الشركة، هامة بالنسبة للباحث من حيث توجيه جهوده إلى الإطلاع على الدراسات السابقة والرجوع إلى الوثائق والمنشورات المتعلقة بالشركة، أي الانتقال إلى مرحلة التنظير إلى بناء الموضوع، والانتقال من مرحلة المشكلة الغامضة إلى مرحلة التحديد الدقيق لإشكالية البحث، ومن ثم تحديد الفرضيات العلمية القابلة للمعالجة الميدانية والدراسة الامبريقية .

1-3-3- مجتمع وعينة البحث:

1-3-3-1- مجتمع البحث :

لكل بحث اجتماعي مجالاته ومفرداته ويعد المجال البشري أهم مفردات البحث الاجتماعي نظرا

لتزويد الباحث بالمعلومات، و القدرة على التحليل والإضافة.

من المعروف منهجياً أن لكل دراسة مجتمع بحث وهو يعبر عن كل مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة البحث، والتي يتم معاينتها باختيار مفردات منها وهي العينة ، التي يستمد منها المعلومات الخاصة بالبحث عبر الأدوات البحثية المختلفة المعدة للجمع لأنها أدوات حقيقية لإمتصاص المعلومة.

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من إطارات شركة سولطراك -نشاط المنبع -قسم الإنتاج شمال والبالغ عددهم (1093) إطاراً، بحسب البيانات العامة المأخوذة عن مديرية الموارد البشرية لقسم الإنتاج لسنة (2014). حيث يبلغ عدد الذكور (818) وعدد الإناث (275) موزعين ما بين مختلف المصالح لقسم الإنتاج المتمركزة في الجزائر شمال- ويشغلون مهن أساسية و ومهن مساندة وحائزين على شهادة الهندسة وشهادة اللسانس وما فوق .

1-3-2- عينة البحث :

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما إتفق عليه، ولكنها إختيار واعٍ تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي. وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل. بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له ، لتجرى عليها الدراسة. والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية. وقد تكون وحدات العينة أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك. (عمر أكتوف 1987).

تضم عينة الدراسة أربع مئة وثمانية (408) إطاراً. وبعد حذف الإطارات الذين تم مقابلتهم في الدراسة الاستطلاعية أي ستون (60) إطاراً، وعينة الإطارات الذين تم توزيع عليهم البحث الأول للتحقق

من ثباتها أي عشر (10) إطاراً ، أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من ثلاثة مئة وثمانية وثلاثين (338) إطاراً.

قد ارتأينا من خلال مجتمع الدراسة أخذ مئتين وتسعة وتسعين (299) إطاراً (بحيث ألغيت 39 استمارة بسبب عدم صلاحيتها للاستعمال)، أي نسبة %27,36 كعينة من المجتمع الأصلي واعتبرنا ذلك الحجم ممثلاً لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث تتكون من (299) إطاراً منهم (219) ذكراً و (80) أنثى. كما أن (199) منهم يزاولون المهن الأساسية (Metiers de base) ؛ كوظائف الإنتاج، الحفر، التنقيب، الصيانة الصناعية... و(100) ينشطون في المهن المساندة (Metiers de support)؛ كوظائف الموارد البشرية والموارد المالية، وظيفه المشتريات... ويعمل أفراد العينة في قسم الإنتاج، قسم الحفر و قسم هندسه و التنمية البترولية. يبلغ المتوسط العام لعمر أفراد العينة 38.05 بانحراف معياري قدره 7.99 أما عن الأقدمية، فقد بلغ متوسط أقدميه أفراد العينة 11.89 بانحراف معياري قدره 8.30.

إن صعوبة إنجاز الدراسات في الجزائر والنتيجة عن الصعوبات الإدارية والبيروقراطية كاعتبار ، على سبيل المثال، الإحصائيات المتعلقة بدوران العمالة سرية وغير قابلة للنشر، أو بسبب عدم تجاوب الأفراد مع البحث، كثيراً ما تضع الباحثين أمام إكراهات عديدة، ومن هذه الإكراهات صعوبة الانضباط بتحقيق كل الشروط لاختيار عينة عشوائية كما تنص عليه الخطوات المنهجية المعروفة كاستعمال القرعة أو الدولاب أو جداول الأرقام العشوائية.

لقد كان اختيارنا لعينة البحث بطريقة مقصودة تتضمن الإطارات الحائزة على شهادة الهندسة وشهادة اللسانس ومافوق يشغلون مهن أساسية ومهن مساندة، حيث تم توزيع 338 استمارة. وكان ذلك عن طريق الباحث مباشرة أو بالاعتماد على بعض إطارات الشركة، الذين عملوا كوسائط بين الباحث وبين أفراد العينة. وبعد استرجاع الاستمارات، ألغيت 39 منها بسبب عدم صلاحيتها للاستعمال، لأنها لم تكن مملوءة بالشكل الجيد، بقيت في النهاية 299 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية.

1-2-3-1 - خصائص عينة البحث :

يعرض في الجدولين التاليين الخصائص الأساسية لعينة الدراسة ، وتتمثل في الجنس و التخصص،

ويمكن توضيح هذه الخصائص فيما يلي:

(أ) توزيع أفراد العينة الدراسة وفقاً للجنس :

جدول رقم (03) : توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس.

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	219	73.24
انثى	80	26.75
المجموع	299	100

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن الغالبية الساحقة لعينة البحث هي من فئة الذكور بنسبة

73.24 %، في حين مثلت نسبة الإناث 26.76 % . وهذا بحكم التركيبة البشرية التي تتكون منها الشركة

والمكونة في أغلبها من الرجال.

(ب) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للتخصص :

جدول رقم (04) : توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للتخصص.

التخصص	العدد	النسبة
المهن الأساسية	199	66.55
المهن المساندة	100	33.44
المجموع	299	100

من خلال الأرقام الواردة في الجدول رقم (04) نلاحظ أن نسبة 66.56% ، أي ما يعادل 199 فرد من مجموع أفراد العينة يزاولون وظائف حفر الآبار، إنتاج النفط والغاز، الصيانة الصناعية أي المهن الأساسية. في حين نجد نسبة 33.44%، أي ما يعادل 100 فرد من مجموع أفراد العينة يزاولون وظائف الموارد البشرية، الموارد المالية ووظيفي المشتريات، أي المهن الأساسية. وهذا بحكم قطاع المحروقات الذي تنتمي إليه سوناطراك والذي يتميز بمهن تقنية أكثر منها إدارية.

1-4- أدوات جمع البيانات

في كل دراسة يلجأ الباحث لاختيار الوسائل والأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها وهذا بناء على طبيعة موضوع البحث ونوعية البيانات والأهداف التي يسعى إليها . ويحتل اختيار هذه الوسائل والتقنيات أهمية كبرى، لأن نسبة كبيرة من دقة المعلومات وصحة نتائج التحليل التي سيتم الحصول عليها مرتبطة بحسن انتقاء هذه الأدوات. لقد تم في هذا البحث استعمال العديد من أدوات جمع البيانات، كالملاحظة والمقابلة والمقياس المكون مما يلي:

- الصفحة التمهيدية، والتي تحتوي على إعلام المجيب بموضوع وهدف المقياس، وكيفية الإجابة على الأسئلة، وكذا حث الإطار على الإجابة على كل الأسئلة.

- مقياس الرضا الوظيفي المكون من 36 عبارة مصممة لقياس تسعة أوجه للوظيفة ومحيط العمل (الأجر، فرص التقدم والتطوير المهني، أسلوب القيادة والإشراف، المكافأة/الاعتراف، محتوى العمل، طبيعة العمل، العلاقات مع زملاء العمل ، التواصل ، إمتيازات الخدمات الإجتماعية) حيث لكل عبارة 4 بنود.

- مقياس الالتزام التنظيمي العاطفي المكون من 10 عبارات مصممة لقياس ثلاثة أبعاد، أربعة بند لقياس الالتزام التنظيمي العاطفي نحو المنظمة، 03 بند تقيس الالتزام التنظيمي العاطفي نحو المشرف وأخيراً 03 بند تقيس الالتزام التنظيمي العاطفي نحو زملاء العمل.

- مقياس النية في ترك العمل المكون من ثلاثة بند.

1-4-1- الملاحظة والمقابلة :

حتى يتمكن الباحث من التوسع في بعض جوانب الموضوع والتدقيق فيها، فقد تم جمع الكثير من المعلومات عن طريق الملاحظة المباشرة والمقابلة، خاصة وأن موضوع الرضا الوظيفي وكذا موضوع الالتزام التنظيمي العاطفي من المواضيع الحساسة التي تتطلب القيام بالعديد من الملاحظات والمقابلات للتمكن من الاطلاع على معنويات الإطارات ودرجة التزامهم بالمنظمة.

ومنذ شروع سوناطراك في تطبيق السلم الجديد للأجور في جوان 2009 بالزيادة في أجور عمالها للحد من تسرب إطاراتها الذين غالبا ما يتوجهون إلى الشركات الأجنبية، بدأ إحتجاج عاملين شركة سوناطراك منددين بهذا السلم الجديد للأجور الذي حسب رأيهم يميز بين فئات العمال، بحيث يميز بين عمالها إلى 5 طبقات من حيث الاستفادة من العلاوات التي تتراوح بين 00 بالمائة لبعض العمال، مقابل 30 بالمائة لفئات أخرى.

غير أن تأثيرات السلم الجديد للأجور الذي تأكد العمال من اعتماده رسميا بعد المصادقة عليه من قبل سوناطراك، كانت مختلفة على مستوى الجماعات وعلى مستوى المصالح والدوائر، هذا على الأقل من حيث ردود الفعل الملاحظة.

فدرجة رضا الإطار على وظيفته وكذا درجة التزامه العاطفي للمنظمة التي يعمل بها، واختلاف الجماعة التي ينتمي كل إطار إليها ويؤمن بأهدافها ومبادئها، وكذلك علاقته بالمسؤول الذي يعمل تحت إشرافه، قد يكون لها أثر على ردود فعل الإطار إتجاه تحديد درجة رضاه ودرجة التزامه العاطفي بالشركة . هل أثرت عليه جماعة العمل التي ينتمي إليها؟ و/أو المشرف في الإتجاه الذي يتبناه؟ أم أن علاقته النفسية مع المنظمة كانت كافية لتحديد موقفه تجاهها؟ وهل هذه العلاقة جعلته يسعى إلى خدمة المنظمة ويزداد رضاه الوظيفي؟، أو العكس زادت من درجة استيائه وتذمره وبات يفكر في الرحيل عنها؟.

لقد توصلت بعض الدراسات التي أجريت خاصة في الدول الغربية، إلى أن الرضا الوظيفي لدى الفرد والتزامه العاطفي تجاه المنظمة وجماعة العمل وكذلك إتجاه المشرف، له تأثير مباشر على درجات

نيتة في ترك منصب عمله والبحث عن عمل في شركة أخرى تمنح له ظروف عمل مناسبة من التي تمنحها له الشركة التي يعمل فيها. كما أنه بات معروف من خلال الدراسات التي أجريت في المجتمع الجزائري (دبون وسويسي 2004) أن الجماعات والقيادات لها تأثير كبير على إتجاهات الأفراد وسلوكهم، فالعلاقات الغير الرسمية بين الجماعات، وبين القائد والعامل والتي كثيرا ما تلاحظ آثارها من خلال حديث العامل " بصيغة نحن " أو سعيه الفعلي لتحقيق أهداف جهة معينة .لابد وأن تطرح تساؤلات جادة فيما يتعلق بمساهمة هذه العلاقات على تعبئة الإطار لخدمة أهداف المنظمة أو العكس، أي دفعه لخدمة الجهة التي يؤمن بأهدافها، حتى ولو كان ذلك على حساب مصلحة الشركة.

إنطلاقا من هذه الملاحظات ورجوع الباحث للدراسات السابقة ، وكذا تلك التي أجريت في شركة سوناطراك، بدت له أهمية التطرق لموضوع علاقة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي بنية الإطارات في ترك مناصب عملهم ومغادرة الشركة التي يعملون بها.

بمجرد تحديد إشكالية البحث وضبط تعريفاته الإجرائية بدأ الباحث في القيام بسلسلة من المقابلات في ميدان البحث، من بداية جانفي 2014 واستمرت حتى تاريخ ديسمبر 2014 .

هذا وبالإضافة إلى القيام بالملاحظة والمقابلة وجمع البيانات في مقر الشركة، فقد اعتم الباحث فرصة التقائه بإطارات الشركة الذين حضروا من مختلف أقسامها للمشاركة في الدورات التكوينية حول النظام الجديد للأجور المنعقدة في فندق المرديان le Meridien بمدينة وهران في الفترة ما بين 2012 و2013 والتي شملت كل الإطارات المعنية بتطبيق هذا النظام، والتي نظمت من قبل المعهد الجزائري للبترول بيمرداس، وغيرها من الأيام الدراسية والتكوينية لجمع الكثير من المعلومات الخاصة بالبحث.

لقد كان لمثل هذه اللقاءات والاحتكاك المباشر بإطارات شركة سوناطراك، والاستماع لتجاربهم الشخصية وملاحظاتهم، وكذا التحاور معهم في كل ما يتعلق بموضوع البحث، أهمية كبيرة في جمع الكثير من المعلومات التي يصعب الحصول عليها من خلال الاعتماد على المقياس فقط. هذا مع العلم، أن العديد من الباحثين الجزائريين باتوا يعتقدون أن المقابلة والملاحظة هما التقنيتان المناسبتان لدراسة

السلوك التنظيمي الذي قد لا يعبر عنه بالصفة الجيدة وبالذقة المطلوبة عن طريق المقياس أو الاستبيان .
وقد أشار الباحث في تحليله لنتائج الدراسة إلى البعض من الأحداث التي عاشها الإطار في إطار
مزاوله وظائفهم والتي لها صلة مباشرة بموضوع البحث.

1-4-2- المقياس

بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة فقد اعتمد الباحث على مقياس مقسم إلى أربعة أجزاء، حيث
تضمن الجزء الأول تعريف بموضوع البحث وأبعاده، وحث أفراد العينة على التعاون المدرك والواعي لملئه
بدقة. وتناول الجزء الثاني، مقياس الرضا الوظيفي وأجزائه التسعة (الأجر، فرص التقدم والتطوير المهني،
أسلوب القيادة والإشراف، المكافأة/الاعتراف، محتوى العمل، طبيعة العمل، العلاقات مع زملاء العمل ،
التواصل ، امتيازات الخدمات الاجتماعية) لدى الإطار سوناتراك نشاط المنبع-قسم الإنتاج- ، والجزء
الثالث منه فقد خصص لقياس التزام العاطفي للإطارات تجاه (المنظمة، جماعة العمل والمشرف) ، أما
الجزء الرابع والأخير فقد اشتمل على قياس نية الإطارات في مغادرة سوناتراك نشاط المنبع . وفيما يلي
تعريف مفصل للمقاييس.

1-4-2-1- مقياس الرضا الوظيفي :

لقد تم الاستعانة لتحقيق أهداف هذا البحث وزيادة مصداقية نتائجه بأحد المقاييس المشهورة والجاهزة
للرضا الوظيفي ألا وهو مسح الرضا الوظيفي لسبكتور (1985) . فهو يتكون من 36 عبارة مصممة
لقياس تسعة أوجه. ويعبر عن كل وجه بأربع فقرات. وتشمل هذه الأوجه أغلب العوامل المؤثرة في تحديد
مستوى الرضا العاملين اتجاه الوظيفة وخصائصها. وبما أن كل وجه من الأوجه التسعة يتكون من 4
عبارات، فإنه يمكن الحصول على نتيجة الرضا الإجمالي عن طريق جمع نتائج كل العبارة. ومن صفات
هذا المقياس أنه يستدعي خلط الأسئلة بطريقة مدروسة حيث يتم تجنب ميل المستجوب إلى إسقاط إجابة
العبارة الأولى على باقي العبارات المعبرة على نفس المؤشر (مثلا الأجر) . وصيغت الفقرات على شكل

تصريحات والتي يتم اعطائها قيمة من قبل المستجوب باختياره درجة من 1 إلى 6 على سلم ليكرت. ويتم صياغة بعض الفقرات بصيغة إيجابية والبعض الآخر بصيغة سلبية، بحيث تشير الفقرات المصاغة إيجابيا إلى الرضا الوظيفي بينما تشير الفقرات المصاغة سلبياً إلى عدم الرضا الوظيفي، وبطبيعة الحال فالنسبة للعبارات السلبية يكون التقييم عكس العبارات الإيجابية بحيث تأخذ عند تقييم العبارات السلبية درجة 6 قيمة 1 ودرجة 5 قيمة 2 إلخ، كما هو مبين في الجدول رقم (05).

جدول رقم (05) قيم فقرات مقياس الرضا الوظيفي حسب إتجاهها

معارض جدا	معارض	معارض نوعا ما	موافق نوعا ما	موافق	موافق جدا	إتجاه الفقرات
1	2	3	4	5	6	الفقرات الإيجابية
6	5	4	3	2	1	الفقرات العكسية

وتتمثل العبارات السلبية كالاتي :

2، 4، 6، 8، 10، 12، 14، 16، 18، 19، 21، 23، 24، 26، 29، 31، 32، 34، 36

أما الأوجه التسع الذي احتواها مقياس الرضا الوظيفي فهي واردة في الجدول رقم (06) كما يلي :

الجدول رقم (06) : الأوجه التسعة لمسح الرضا الوظيفي (JSS).

رقم الفقرة	الوصف	البعد
1, 10, 19, 28	الرضا عن الأجر والزيادات فيه	الأجر
2, 11, 20, 33	الرضا عن فرص الترقية	فرص التقدم والتطوير
6, 15, 24, 35	الرضا عن القواعد والإجراءات	محتوى العمل
3, 12, 21, 30	الرضا عن المشرف المباشر	أسلوب القيادة والإشراف
9, 18, 26, 31	الرضا عن التواصل داخل المنظمة	التواصل
5, 14, 23, 32	الرضا عن العوائد (ليس شرطا مالية) تقدم للأداء الجيد	المكافآت الإعراف
8, 17, 27, 36	الرضا عن نوع العمل المؤدى	طبيعة العمل
4, 13, 22, 29	الرضا عن المزايا	الخدمات الاجتماعية
7, 16, 25, 34	الرضا عن زملاء العمل	العلاقات مع زملاء العمل
1-36		الرضا الوظيفي الكلي

1-4-2-2- مقياس الإلتزام التنظيمي العاطفي :

لقد ظلت البحوث لمدة طويلة تعتبر الإلتزام التنظيمي مفهوماً وحيد البعد، غير أن أعمال بورتر وآخرون (1974) وكذلك أعمال موداي وآخرون (1982) ثم أعمال ماير وآخرون (1993)، أكدت أن الإلتزام التنظيمي مفهوم ذو أبعاد متعددة، فقد تم تطوير ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي، هي الإلتزام العاطفي والإلتزام المستمر والإلتزام المعياري. وقد انصب اهتمام الباحث في هذه الدراسة على البعد العاطفي للإلتزام باستثناء البعد المعياري والبعد الاستمراري للإلتزام.

دلت نتائج معظم الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الإلتزام التنظيمي العاطفي ونية الأفراد في ترك المنظمات التي يعملون بها تات وماير (1993). بحيث يشير الإلتزام التنظيمي العاطفي حسب تات وماير، إلى الرغبة القوية لدى الفرد للبقاء في منظمته المنبثقة عن تقبل لأهدافها وقيمها، والاستعداد لبذل مزيداً من المجهودات في سبيلها، والرغبة الكبيرة في البقاء كعضو في هذه المنظمة. لقد تم الاعتماد في هذا البحث على مقياس بنتين ستجلهبر وفاندامبرغ (2002) المكون من 10 بند تقيس 3 أبعاد هي : الإلتزام العاطفي نحو المنظمة (4 بنود) الإلتزام العاطفي نحو المشرف (3 بنود) والإلتزام العاطفي نحو زملاء العمل (3 بنود). وقد بني هذا الاختبار بطريقة يمكن تكييفه لمختلف مجتمعات البحث. وللمقاس سلم يتكون من 5 درجات على سلم ليكرت من موافق جدا إلى معارض جدا كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (07) : قيم فقرات مقياس الإلتزام التنظيمي العاطفي حسب إتجاهها

إتجاه الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
الفقرات الإيجابية	5	4	3	2	1
الفقرات العكسية	1	2	3	4	5

وتمثل العبارة رقم 4 عبارة سلبية.

أما الأوجه الثلاثة الذي احتواها مقياس الإلتزام التنظيمي العاطفي فهي واردة في الجدول رقم (08)

كما يلي :

الجدول رقم (08) : الأوجه الثلاثة لمقياس بنتين ستنجلهبر وفاندامبرغ (2002)

الرقم الفقرة	الوصف	البعد
1، 4، 7، 9	الشعور بالانتماء والفخر بالمنظمة التي يعمل فيها الاطارات	المنظمة
2، 5، 8	الشعور بالفخر، التقدير والاجترام تجاه المشرف	المشرف
3، 6، 10	الشعور بالفخر والانتماء اتجاه جماعة العمل	جماعة العمل

1-4-2-3- مقياس نية ترك العمل :

يعتمد موبلي (1982) في تعريفه لمصطلح " الخروج الطوعي للعمال " على سيرورة سيكولوجية تتكون من أربعة مراحل ذهنية رئيسية تؤدي بالفرد في نهاية المطاف إلى مغادرة المنظمة التي يعمل بها بصفة نهائية، حيث تمثل " النية في ترك العمل " المرحلة النهائية في هذه السيرورة . كما يعرف موبلي " النية في ترك العمل " برغبة الفرد الواعية والمقصود في تركه للمنظمة التي يعمل بها".

تم قياس متغير "نية الإطارات في مغادرة المنظمة التي يعملون" بمقياس موبلي وآخرون (1979). يتكون هذا المقياس من ثلاث فقرات، بحيث يترتب على أفراد العينة بتحديد درجة موافقتهم عن كل فقرة من فقرات المقياس على سلم ليكرت يتكون من 5 درجات تتراوح من "موافق جداً" بدرجة 5 إلى "معارض جداً" بدرجة 1.

1-4-2-4- الخصائص السيكمترية للمقاييس :

1-4-2-4-1- الصدق:

صدق أداة البحث يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عمر أكتوف 1987 ص 83). وقد قام الباحث بالتأكد من صدق

أداة البحث من خلال:

أ- الصدق الظاهري:

تكون أداة القياس صادقة إذا كان مظهرها يدل على أنها تقيس ما وضعت لأجله، وللتأكد من

الصدق الظاهري للأداة قام الباحث بإتباع الخطوات الآتية:

- مراجعة أهم الدراسات والبحوث التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

- عرضت المقاييس على مجموعة من المحكمين وذلك للتأكد من أن العبارات الموضوعية تعبر عن أبعاد

هذا المقياس، ومن سلامة العبارات ووضوح صياغتها. وعلى ضوء ملاحظاتهم قام الباحث بإجراء

التعديلات التي ذكرها المحكمين على بعض بنود الاستثمارات، وإعادة صياغتها بشكل واضح.

- وضع الاستثمارات في صورتها النهائية. و يوضح الملحق (أ) (ب) و(ج) المقاييس في صورتها النهائية.

ب- الصدق البنائي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأدوات البحث قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها

(60) مفردة من الإطارات يعملون بسوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج، وتم توزيع تلك الاستثمارات

بهدف أن تكون الإستثمارات أقرب إلى الدقة والوضوح، وتم اختيارهم بهدف اختبارها بتطبيقها عليهم، مع

ضرورة التعليق على الأسئلة وتشجيعهم على طرح الأسئلة حول الفقرات الغامضة للتأكد من الصدق

البنائي لأدوات الدراسة وتحديد مدى التجانس الداخلي لهما.

1-4-2-4-2- الثبات :

أما ثبات أداة البحث فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على

الاشخاص ذاتهم (عمر أكتوف 1987 ص83). و لقياس مدى ثبات أدوات البحث استخدم الباحث (معادلة

ألغا كرونباخ) ، حيث طبقت المعادلة على العينة الاستطلاعية المسحوبة سابقاً لقياس الصدق البنائي و

التي تكونت من (60) مفردة من الإطارات بسوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج والجدول رقم (09)

يوضح معاملات ثبات أدوات البحث.

الجدول رقم (09) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور مقياس "مسح الرضا الوظيفي"

المتغير	المؤلف	السنة	البعد	عدد العبارات	الفا كرونباخ (المؤلف)	الفا كرونباخ (الباحث)
الرضا الوظيفي	سبكتور	1985	الأجر	4	.75	.74
			الترقية	4	.73	.56
			الإشراف	4	.82	.73
			المزايا	4	.73	.61
			العوائد المشروطة	4	.76	.71
			ظروف التشغيل	4	.62	.61
			زملاء العمل	4	.60	.55
			طبيعة العمل	4	.78	.71
			الاتصال	4	.71	.69
			الرضا الوظيفي الكلي	36	.91	.90

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لكل بعد عال حيث يتراوح ما بين .74 و .55 و الدرجة الكلية للرضا الوظيفي تساوي (.90) وهي كذلك قيمة عالية مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الجدول رقم (10) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور مقياس الالتزام التنظيمي العاطفي

المتغير	المؤلف	السنة	البعد	عدد العبارات	الفا كرونباخ (المؤلف)	الفا كرونباخ (الباحث)
الالتزام التنظيمي العاطفي	بنتاين ستينغلينبر وفاندامبرغ	2002	المنظمة	4	.80	.84
			المشرف المباشر	3	.83	.92
			زملاء العمل	3	.83	.86
			الدرجة الكلية	10	.80	.88

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لكل بعد عال حيث يتراوح ما بين 0.92 و 0.86 و الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي العاطفي تساوي (0.88) وهي كذلك قيمة عالية مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الجدول رقم (11) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات بعد مقياس النية في ترك العمل

المتغير	مؤلف	السنة	البعد	عدد العبارات	الفا كرونباخ (المؤلف)	الفا كرونباخ (الباحث)
النية في ترك العمل	موبلي	1979	النية في ترك العمل	3	.89	.94

كما قدر معامل ثبات مقياس "النية في ترك العمل" ب 0.94 وفي هذه الحالة تعطي

النتيجة درجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

1-4-2-5- ترجمة المقياس :

توجد ثلاث طرق مشهورة لترجمة المقياس، هي:

- الطريقة التقليدية، حيث يقوم الباحث وحده أو بمساعدة مترجمين متمرسين بترجمة بنود المقياس.

خطر هذه الطريقة يتمثل في عدم التحكم في اللغة أو في الإطلاع الجيد على الثقافة (أصل المقياس) من

طرف الباحث، كما يتأثر بالميزات اللغوية لتخصص المترجمين المساعدين، ومع هذا تبقى هذه الطريقة

الأكثر استعمالاً من طرف الباحثين.

- طريقة اللجنة أو مجموعة الباحثين المتحكمين في اللغتين، واستشارة صاحب المقياس إن أمكن.

- طريقة الترجمة المعكوسة، تقوم مجموعة من الباحثين بترجمة البنود من اللغة الأصلية إلى اللغة

المرجوة، ثم تقدم هذه الترجمة إلى مجموعة أخرى لتقوم بترجمتها من اللغة المرجوة إلى اللغة الأصلية، ثم

تتم مقارنة ترجمة هذه الأخيرة بالنسخة الأصلية لبحث أسباب الفروق بين النموذجين. المرحلة الأخيرة

هذه، تسمح بإدخال التعديلات اللازمة على النسخة المترجمة. وفي هذه الدراسة، بعد الإطلاع على كل

من مقياس الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي والنية في ترك العمل ، لوحظ أن هناك شبه إجماع لدى الباحثين على صورة واحدة مترجمة من اللغة الإنجليزية إلى اللغة الفرنسية لهذه المقاييس، هذه الصور التي تم تبنيها في هذا البحث هي الصور المستعملة حالياً في معظم الدراسات التي تطرقت للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي والنية في ترك العمل باللغة الفرنسية. وقد فضل الباحث إتباع الطريقة الثالثة في ترجمة الاستبيان على النحو التالي :

تم ترجمة كل عبارات المقاييس المشكلة لأداة الدراسة من اللغة الإنجليزية والفرنسية إلى اللغة العربية، وذلك بإتباع الخطوات التالية :

- قيام الباحث بترجمة عبارات مختلفة للمقياس لترجمة حرفية،
- قيام أربع أساتذة متخصصين في علم النفس العمل والتنظيم بمراقبة هذه الترجمة،
- الاجتماع بالأساتذة ومناقشة عبارات المقياس الكلي عبارة بعبارة، وتنقيحه وإدخال التعديلات على الترجمة الحرفية والعلمية بالأخذ بعين الاعتبار وضوح العبارات ومدى مقدرة المشاركين في الدراسة على فهم محتواها،
- توزيع عدة نسخ على بعض الإطارات بهدف الإجابة عنها وتسجيل مختلف الملاحظات والتساؤلات المطروحة،
- الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات السابقة وإعداد الصيغة النهائية للمقياس الكلي للدراسة باللغتين العربية والفرنسية.

1-5- أدوات تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف البحث و تحليل البيانات التي تم تجميعها ومعالجتها بطريقة علمية وموضوعية، ونظراً لتعدد فرضيات البحث ومتغيراته، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية و التي يرمز لها اختصاراً بالرمز (spss)، و فيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

- التكرارات والنسب المئوية : لوصف الصفات الشخصية من حيث الجنس والتخصص لمفردات البحث.

- المتوسط الحسابي : المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الرضا الوظيفي ودرجة الالتزام التنظيمي ودرجة النية في ترك العمل لدى إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج.

- الانحراف المعياري : تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. يلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات و انخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركيز الإستجابات و عدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح، أو أعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات و تشتتها)، علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتتاً عند تساوي المتوسط المرجح.

- معامل ألفا كومباخ : لقياس ثبات أداة الدراسة.

- معامل ارتباط بيرسون : بالإضافة إلى استعمال المتوسط الحسابي للمقارنة بين ترتيب عبارات متغيرات البحث الأساسية ، فقد تم استعمال معامل ارتباط بيرسون، لدراسة قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل وأبعاد الالتزام التنظيمي العاطفي والنية في ترك العمل.

2- التعريف بمكان البحث

1-2- ميدان البحث :

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك -نشاط المنبع- قسم الانتاج شمال، و التي فيما يلي لمحة عن مراحل تطورها، مهامها، أهدافها نشاطها، تنظيمها، مواردها التكنولوجية، و مواردها البشرية على وجه الخصوص. هذه المؤسسة رغم مستوى النضج التي تعرفه سياستها في تسير الموارد البشرية، إلا أنها لا تزال تشكو من بعض النقائص على توفير ظروف عمل ملائمة مما أدى إلى رحيل

عدد كبير من عمالها الأكفاء .

2-2- مراحل تطور سوناطراك :

مرت شركة سوناطراك بالعديد من المراحل منذ نشأتها، وسيتم فيما يلي عرض هذه المراحل من خلال مشوار طويل ينقسم إلى خمسة مراحل:

2-2-1- المرحلة الأولى : التأسيسية

تأسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات سوناطراك **Sonatrach** بموجب المرسوم رقم 63-491 المؤرخ في 31-12-1963 . و كان الهدف من تأسيس سوناطراك هو وضع من جهة حد لاحتكار التي كانت تزاوله الشركات الأجنبية باستغلالها للثروات المنجمية الجزائرية ومن جهة أخرى إنشاء هيئة لتكريم هذه الموارد. في 22 سبتمبر 1966 و بالمرسوم رقم 66-292 ، أسندت لسوناطراك باقي المجالات الصناعية البترولية الأخرى و المتمثلة في: البحث، الإنتاج، التحويل، النقل و التسويق.

2-2-2- المرحلة الثانية : النمو و التكامل

في 24 فيفري 1971 ، قررت الدولة الجزائرية الأخذ على عاتقها إدارة الشركات البترولية باسترجاعها 51% من رؤوس الأموال المحتكرة وتأمين كل الفوائد المنجمية الصادرة عن المشاريع المتعلقة بحقول الغاز الطبيعي كما أنها استرجعت كل الغازات المصاحبة gaz associés الموجودة في حقول البترول الخام و كل القنوات الموجودة على التراب الوطني محرزة في ذلك على اكتمال سوناطراك. و قد ميزت هذه المرحلة الحاسمة من تاريخ سوناطراك، المخططات التنموية الثلاثية والرباعية التي تعكس الإستثمارات الضخمة المبذولة لزيادة من إمكانيات تكرير البترول و خلق منشأة تمييع الغاز الطبيعي وكذا تطوير مجال البتروكيميا و تمديد شبكة النقل بالأنابيب.

2-2-3- المرحلة الثالثة: إعادة الهيكلة

تعتبر هذه المرحلة بمرحلة إعادة النظر في تنظيم التكامل للشركة و تجسدت من خلال المخطط

الرباعي 1980-1984 الذي خصص لإعادة هيكلة شركة سوناطراك، حيث تم تنصيب أقسامها العملائية إلى سبع عشرة شركة مستقلة تنشط في مجالات البتروكيميا، التكرير، التوزيع، الأشغال و أخيرا الأبار البترولية.

2-2-4- المرحلة الرابعة: النضج والحدائة

جعلت أزمة انهيار أسعار النفط عام 1986 سوناطراك تبحث عن أساليب جديدة للعمل لمواجهة تغيرات السوق الدولية على نحو يُقلل من تأثيرات تقلبات تلك السوق عليها وعلى الواقع الاقتصادي والاجتماعي للجزائر. وهكذا، سمح قانون صادر في 1986 لسوناطراك بالانفتاح على أشكال متنوعة من الشراكة الاقتصادية. في عام 1991، عزز قانون تنظيمي آخر آفاق الاستثمار الأجنبي مما سمح للشركة بالتعاون مع أكثر من 130 مقاوله نفذت مشاريع استكشافية وإنتاجية متعددة للشركة، بموجب عقود ناهزت الثلاثين وتم توقيعها في العامين اللاحقين على تعديل الإطار القانوني.

2-2-5- المرحلة الخامسة : تنظيم جديد

تميزت هذه المرحلة بصور المرسوم الرئاسي 11-02-1998 الذي يمنح لسوناطراك القانون الأساسي لشركة ذات أسهم و مجهزة بالهيئات التالية : جمعية عامة، مجلس إداري، و رئيس مديرعام معين بموجب مرسوم رئاسي ويساعده نواب رؤساء مكلفين بتسيير الأنشطة.

2-3- مهام شركة سوناطراك :

لشركة سوناطراك عدة مهام إستراتيجية تساعدها على تنمية نشاطاتها من أجل تقديم الثروات في قطاع المحروقات و هي كالتالي :

- البحث و التنقيب و الاستخراج،
- التنمية و إدارة مجالات النقل، التخزين، التعبئة،
- التحويل و التكرير،

• التسويق،

بالإضافة إلى هذا تقوم سوناطراك بمهام أخرى و هي :

- إنماء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر و خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية،
- اكتساب و حيازة كل حقيبة أسهم و الاشتراك في رأس المال، و في كل القيم المنقولة الأخرى في شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو خارج الجزائر،
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات و كل عمل يمكن أن يترتب عنه فائدة لسوناطراك، و بصفة عامة عملية مهما تكن طبيعتها و ترتبط مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة و ذلك باستغلال كل الوسائل المتاحة.

2-4- أهداف شركة سوناطراك

على المستوى الوطني :

- من أهدافها الأساسية تلبية كل الاحتياجات الوطنية من المحروقات والإستغلال الأمثل للأبار،
- زياد الأبحاث و تشجيع الاشتراك والمشاركة لأجل مواكبة التكنولوجيا الحديثة، والزيادة في حجم التسويق بالعملة الصعبة على المدى الطويل،
- توسيع الأبحاث كإنشاء شركات صغيرة و متوسطة و صناعات صغيرة و متوسطة، هذا ما يسمح للشركة بتوسيع حقيبة نشاطاتها والمساعدة في إعادة إنعاش الاقتصاد الوطني،
- التحكم في نشاطاتها مع استعمال الأمثل للوسائل و التقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لشهرتها وسمعتها،
- تفضيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية.

كما أن سوناطراك سطرت لنفسها أهدافاً على المستوى الدولي نذكر منها :

- أن تكون القائد في ميدان الغاز المميع،
- أن تكون القائد في ميدان تصدير الغاز الطبيعي سيما عن طريق أنابيب الغاز،

• أن تكون القائد في ميدان تكامل النشاطات الصناعية على مستوى الاقتصاد الوطني و في المغرب العربي،

• الحصول على حصة في السوق العالمية لكل منتج على حدى، على مستوى مختلف البلدان المستهلكة (أوروبا، أمريكا، اليابان).

2-5- تنظيم شركة سوناطراك

إن نشاط المؤسسة في البداية اقتصر على نقل و تسويق المحروقات حتى جاء المرسوم الرئاسي رقم: 66-296 ، الذي غير مجال نشاطها وازداد نشاطها اتساعاً إلى استرجاع الثروات البترولية و الغازية، إضافة إلى التحكم في التكنولوجيا، و هذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف سوناطراك لذا يمكننا تحليل تطور النشاطات التي تقوم بها فيما يلي:

2-5-1- مديرية التسويق Commerciale:

بعد تأمين مؤسسات التوزيع سنة 1980 حيث تحملت سوناطراك على عاتقها شبكة توزيع المنتجات البترولية والغازية، وكذا الاهتمام بزيادة نقاط البيع و ذلك من أجل تغطية مراقبة الأسواق، مما دفع بها إلى تحديد سياسة تسويقية جديدة في بداية العشرية السالفة، تهدف من ورائها إلى مضاعفة صادراتها لتصل إلى 65 مليار متر مكعب في حدود عام 2009 ، إضافة إلى 01 مليون متر مكعب من غاز البترول المميع وكذا 11 مليون متر مكعب من الغاز الطبيعي، و هذه الأرقام شهدت تصاعداً ملحوظاً في هذه السنوات الأخيرة.

2-5-2- مديرية التميع و التركيز و البتروكيمياة AVAL :

تعتبر الجزائر أول بلد في العالم من خلال نشاطها هذا، كون أن أول مركب لتميع الغاز في العالم قد نشأ في أرزيو، كما تملك مؤسسة سوناطراك اليوم أربع مركبات للتميع، ثلاثة منها متواجدة في أرزيو و واحدة بسكيكدة حيث تقوم هذه المديرية بإعداد ووضع مختلف السياسات و إستغلال البترول و الغاز عن طريق استغلال مختلف التجهيزات الحالية لتميع و تكرير الغاز الطبيعي، كون أن هذه الشركة تملك خبرة

معتبرة في صناعة الغاز، فهي تحتل المرتبة الرابعة في سلم أكبر الشركات الممونة بالغاز حالياً.

2-5-3 - مديرية النقل عبر الأنابيب TRC :

تعتبر عملية نقل المحروقات من بين الأنشطة الهامة التي تقوم بها سوناطراك، والتي تهدف من خلالها إلى ربط الحقول و المراكز الإنتاجية بمصانع التحويل و التوزيع المحلية و الأجنبية، و تقوم هذه الوظيفة بتطوير و تسيير و استغلال شبكة النقل و التخزين، وتسليم البضاعة و شحن المحروقات، الأمر الذي أدى بسوناطراك إلى الاستعانة بشركات أجنبية لوضع أنابيب النقل، منها (brown and root condor) ، و تعتبر الجزائر أول بلد منتج للبتروال الذي يملك خط الأنبوب (oleoduc) ، و يبلغ عدد الأنابيب 12 أنبوباً في سنة 1980، و 23 أنبوباً سنة 1993، و في سنة 2000 كان عدد الأنابيب 27 أنبوباً ليصل في 2001 إلى 28 أنبوباً يبلغ طولها 14529 كلم، و اليوم يبلغ عدد الأنابيب 30 أنبوباً، و في أواخر 2009، كان حجم المحروقات المنقول المقدرب 220 مليون TEP. و قد وضعت لذلك وسائل تحديث و تسيير مختلف الشبكات لضمان قيادة المحروقات في ظل شروط اقتصاد الجودة و ضمان حماية البيئة التي تفرضها القوانين الدولية، و لذلك سوناطراك تتوفر لديها إمكانيات تكنولوجية جد متطورة و ضرورية من أجل تحقيق العمليات الواجبة لصيانة و تهيئة النظام الداخلي لنقل المحروقات.

2-5-4 - مديرية الاستغلال و الإنتاج AMONT :

تقوم هذه المديرية بإنتاج و استغلال المحروقات، و مهامها تتمحور أساساً حول تطوير المعادن المكتشفة، تحسين معدل الاسترجاع، تهيئة و إعداد مدخرات بالغة الحجم قدرت ب : 206 مليون TEP في 2009، و الإنتاج في تطور مستمر، و هذا النشاط يقوم بإدخال في الاستراتيجية العملية مختلف الفروع التابعة و المرتبطة به مباشرة، مثل: ENAGEO (المؤسسة الوطنية لجيوفيزياء) ENGCB (المؤسسة الوطنية لفن الهندسة و البناء) ENTP (المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار) ENSP (المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار) ENAFOR (المؤسسة الوطنية لحفر الآبار) ENGTP (المؤسسة الوطنية للأعمال الكبرى للآبار) و كل هذه الفروع تساهم في تطوير و استغلال المحروقات، حيث أن هذا التطوير أدى

إلى نتائج ملموسة، و أعطت أثارها على الاقتصاد الوطني. تجدر الإشارة إلى أن نشاطات مديرية الاستغلال والإنتاج، يشرف على أعمالها نائب رئيس تحت عون مستشار، مساعد منسق، الأمن الداخلي، و مجمع الخدمات الذي يدعمها بمختلف الخدمات الضرورية لقيام أنشطتها، و تتفرع مديرية الاستغلال و

الإنتاج إلى ست مديريات :

✓ مديرية المراجعة،

✓ مديرية الصحة و الأمن،

✓ مديرية الدراسات الاقتصادية الشاملة،

✓ مديرية التخطيط و المالية،

✓ مديرية الشؤون القانونية،

✓ مديرية الموارد البشرية،

كما أن مديرية الاستغلال و الإنتاج تتفرع إلى عشرة أقسام:

✓ قسم الهندسة والبناء،

✓ قسم العمليات،

✓ قسم مركز البحث و التطوير،

✓ قسم الأعمال الدولية للهندسة و البناء،

✓ قسم المراقبة،

✓ قسم الاستغلال،

✓ قسم الإنتاج،

✓ قسم الشراكة،

✓ قسم حفر الآبار،

✓ قسم هندسة و بناء المنشآت البترولية.

تهدف سياسة الموارد البشرية في سوناطراك إلى تحفيز العمال عن طريق الترقية و هذا لغرض الإبقاء على إطاراتها والتقليل من تسرب موظفيها و تطوير القدرات الفردية عند العمال و ذلك بإحلاتهم لمناصب راقية ، وهذا ما يكسبهم معارف جديدة التي تدفعهم إلى بذل مجهودات أكثر من أجل النجاح حتى يتم تحسين العمال بقيمتهم و اعتباراتهم الذاتية داخل المؤسسة.

2-6- استراتيجية سوناطراك اتجاه الموارد البشرية :

نظراً لوجود بيئة اقتصادية تنافسية، أجرت سوناطراك مؤخراً تحديثاً لسياستها للموارد البشرية. تركز حول تنفيذ الأهداف ومؤشرات الأداء المكيّفة، والعمل على تشغيل مشاريع التنمية، وذلك لضمان توزيع أمثل للمهارات. هذه السياسة تكافئ من خلال نضامها الجديد للأجور إسهامات موظفيها لتنمية المؤسسة، وذلك بضمان أجر عادل يكرس الاعتراف بالأداء الفردي والجماعي.

2-6-1- التوظيف: تفضل سوناطراك توظيف الكفاءات الشابة من ذوي الشهادات بالحرص على تطوير علاقات وثيقة مع الجامعات.

• **التكوين** : تولي سوناطراك أولوية كبرى لتنمية و تكوين و تطوير الموارد البشرية، حيث أن حوالي 55% منهم معنيون بالتكوين سنة 2010-2014. تتم وظيفة رفع المستوى و التخصص للمستخدمين عن طريق الثلاث وسائل للتكوين بسوناطراك: المعهد الجزائري للبتترول، مركز تطوير المؤسسة ، و نفطوغاز. هذا ويتكون المعهد الجزائري للبتترول من ثلاث منشآت تقع في :

- **بومرداس** : برامج التكوين موجهة للمهندسين والمتخصصين وماجستير العلوم في الميادين العلمية والتقنية للبتترول والغاز، الكهرباء والمناجم،

- **سكيكدة وهران**: برامج التكوين موجهة للتقنيين السامين المتخصصين ولمهندسي التطبيق في التقنيات البترولية..

2-6-2- **الاهتمام بالتوظيف النسوي** : تهتم سياسة المواد البشرية للشركة بالتوظيف النسوي، و قد ارتفعت نسبة النساء العاملات بسوناطراك، حيث قدر الارتفاع خلال السنوات الأربع الأخيرة بنسبة 36

بالمائة، كما يظهر هذا الاهتمام من خلال إنشاء مرصد التوظيف النسوي و هو هيئة تهتم بتحسين التوظيف النسوي ترتبط مهامه بالتوظيف و الحصول على التكوين وعلى مناصب المسؤولية و تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص عند تساوي الكفاءات.

2-6-3- إصدار مدونة سلوك لمجمع سوناطراك : في سنة 2010 تم الإعلان عن إصدار مدونة سلوك لشركة سوناطراك، تم التذكير في هذه الوثيقة الجديدة بأن مجمع سوناطراك يرتكز "على محورين تكمليين لقيمه" من أجل تطوره و هما "القيم الجوهرية و مبادئ المؤسسة"، تتعلق القيم الجوهرية بالالتزام لمصلحة البلاد و روح المؤسسة و الأخلاقيات و المهنية و الثقة و روح الجماعة و الحكامة المثالية والبحث عن الجودة و التكافؤ. وتتص قيم المؤسسة على التكوين و تحسين كفاءات المستخدمين و السهر و التحكم في التكنولوجيا و تحسين و نوعية المحيط الاجتماعي وإرضاء الزبائن و التحلي بحس التسويق و احترام الشركاء و نقل المهارات نحو المؤسسات الجزائرية الأخرى و احترام البيئة و كذا مسعى تنمية مستدامة، كما تم تزويد مجمع سوناطراك بلجنة أخلاقيات المهنة مهمتها السهر على تعزيز الممارسات الأخلاقية على مستوى الشركة و احترام أحكام مدونة السلوك.

2-6-4- التصدي لتسرب الإطارات : قامت شركة سوناطراك بوضع استراتيجية وطنية جديدة لمعالجة مشكل هجرة الإطارات والمهندسين إلى الشركات الأجنبية، وذلك عن طريق توفير كل المتطلبات الضرورية للعمل وتقديم كل التحفيزات التي من شأنها أن تحافظ على الموارد البشرية للمؤسسة، كتنبي مشروع جديد للأجور.

2-6-5- أرقام عن تطور الموارد البشرية بسوناطراك : تعكس ديناميكية التطورات التي تعرفها سوناطراك سواء على المستوى التنظيمي والمهام المسندة إليها أو على مستوى تركيبة العنصر البشري، طموح مجمع بترولي ذو سمعة دولية. وفي الواقع فقد عرفت تركيبة العنصر البشري نمواً تصاعدياً منذ نشأته، فمن 34 عامل مسجلين في 31 ديسمبر 1963 ارتفع إلى أكثر من 36000 عامل في 31 ديسمبر 1999 بحيث تضع "المجلة أسبوعية الذكاء البترولي" سوناطراك في المرتبة السادسة والعشرين من حيث عدد عمالها

المقدر ب40252. وفيما يلي يوضح الجدول رقم (12) تطور عدد العمال خاصة منهم الإطارات في الفترة الممتدة ما بين 2010 إلى 2014.

جدول رقم (12) : تطور عدد العمال في سوناطراك من 2010 إلى 2014.

المجموع	مستويات فئات العمال			السنة
	التنفيذ	التحكم	إطارات	
47 963	7979	21 495	18 489	2010
51 462	16 934	20 308	14 220	2011
50 608	17 450	19 222	13 936	2012
48 798	16 847	18 618	13 333	2013
47 200	16 315	18 084	12 801	2014

المصدر : مديرية الموارد البشرية سوناطراك.

ونلاحظ من الجدول رقم (12) أن عدد العمال بصفة عامة وعدد الإطارات بصفة خاصة بدأ يضمحل ابتداءً من سنة 2011، الأمر الذي جعل سوناطراك تعتمز على استحداث نحو 9 آلاف منصب شغل دائم خلال الفترة الممتدة ما بين 2014 - 2018 ، إلا أنه أصبح من الواضح اليوم أن إزدياد المطلق في عدد العمال وخاصة منهم الإطارات إنما يعتبر ظاهرة سلبية بحيث إذا لم يتم ضبطها وتوفير لها ظروف عمل محفزة فإنها قد تشكل تهديداً خطيراً على استقرار واستمرارية الشركة . و يتعلق الأمر إذن بتسرب، نقل، هروب، النية في ترك العمل ألخ، المهارات أو الموارد البشرية التي تعتبر بالنسبة لسوناطراك " المخزون الثمين" . هناك إذن مشكلة في تجديد، التقاط والحفاظ على الإطارات التي تلعب دوراً هاماً و حاسماً في النمو على مستوى الشركة.

2-7- قسم الإنتاج

يعتبر "قسم الإنتاج" من أهم أقسام " نشاط المنبع" في شركة سوناطراك. يوجد مقره الاجتماعي في 08 شارع الخزان - حيدرة - الجزائر، يهتم خاصة بالمحروقات السائلة (البتترول ومشتقاته) والغازية (الغاز الطبيعي وغاز البترول المميع)، ويتضمن المديرية والدوائر التالية : دائرة الأمن - مديرية الإعلام الآلي

-مديرية الموارد البشرية - مديرية المالية والمحاسبة -مديرية النقل والتموين - مديرية الوسائل العامة - مديرية العمليات. يتفرع قسم الإنتاج ليشمل 9 مناطق جهوية في الجنوب، هي المديرية الجهوية التالية : حاسي مسعود - حاسي الرمل - رورد النوس - حوض بركاوي - نقاسي طويل - عين أم الناس - السطح -تين فويي تابنكورت- أوهانت . وتهدف كل منطقة إلى تطوير واستغلال الحقول التي تشرف عليها.

في السداسي الأول من سنة 2014 بلغ عدد الإجمالي لعمال قسم الإنتاج 17 674 عاملاً، منهم 1400 يعملون في الشمال، أي في المقر الاجتماعي لقسم الإنتاج الكائن بحيدرة، بالإضافة إلى مديرية التموين والنقل الكائنة بوادي السمار بالجزائر. أما الباقي، فيعملون في المناطق الجهوية المذكورة أعلاه .

2-8- حدود البحث :

يحدد البحث بالمجالات (الحدود) الآتية:

2-8-1-الحدود المكانية : أجري هذا البحث في شركة سوناطراك قسم الإنتاج-شمال، أي في المقر

الاجتماعي لقسم الإنتاج الكائن بحيدرة، والوحدة التابعة لمديرية التموين والنقل التابعة له والكائنة بوادي السمار، وكلاهما يقع في الجزائر العاصمة.

2-8-2- الحدود البشرية : اقتصرته هذه الدراسة على عينة من إطارات شركة سولطراك -نشاط المنبع

-قسم الإنتاج شمال ويشغلون مهن أساسية و مهن مساندة وحائزين على شهادة الهندسة وشهادة اللسانس ومافوق . وبهذا يكون أفراد العينة قد اختيروا من منظمة اقتصادية عمومية، ومن ثم فإن نتائجها قد يستفاد منها من قبل المنظمات العمومية الاقتصادية الأخرى، التي تعرف نفس المشكل التي تعاني منه سوناطراك وهو تسرب إطاراتها الأكفاء، ونذكر من بين هذه المؤسسات الاقتصادية العمومية على سبيل المثال؛ شركة الخطوط الجوية الجزائرية، ومؤسسة سونلغاز .

2-8-3- الحدود الزمنية : جرت الدراسة الميدانية لهذا البحث في بداية جانفي سنة 2014 واستمرت

حتى بداية سنة 2015 ، وقد شارك الباحث خلالها في بعض الدورات والأيام الدراسية المنظمة من قبل

الشركة حول مواضيع تدخل في إطار تحديث سياستها للموارد البشرية، تركز حول تنفيذ الأهداف ومؤشرات لأداء المكيفة، والعمل على تشغيل مشاريع التنمية، وذلك لضمان توزيع أمثل للمهارات. هذه السياسة تكافئ من خلال نضامها الجديد للأجور إسهامات موظفيها لتنمية المؤسسة، وذلك بضمان أجر عادل يكرس الاعتراف بالأداء الفردي والجماعي، وهي مواضيع هامة أولتها الشركة أهمية كبيرة ضمن السياسة العامة للموارد البشرية والتي تنوي من خلالها تشجيع إتخاذ المبادرة وتنشيط الممارسة المهنية، وترتبط بشكل وثيق نظام إدارة الأعمال بنظام الأجور.

2-8-4- الحدود الموضوعية : اقتصر هذا البحث على تناول موضوع التسرب الوظيفي في المؤسسات العمومية: دراسة الأسباب النفسية والتنظيمية لمغادرة الإطارات لمناصبهم . وهذا من خلال دراسة علاقة كل من الرضا الوظيفي بأبعاده التسعة (الأجر، فرص التقدم والتطوير، محتوى العمل، أسلوب القيادة والاشراف، الاتصال، المكافآت الاعتراف، طبيعة العمل، الخدمات الاجتماعية، العلاقات مع زملاء العمل) والالتزام التنظيمي العاطفي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي نحو المنظمة، الالتزام العاطفي نحو المشرف، والالتزام العاطفي نحو زملاء العمل) بنية إطارات سوناطراك-نشاط المنبع-قسم الإنتاج.

خلاصة الفصل الخامس :

لقد أجري هذا البحث في شركة سوناطراك-نشاط منبع- قسم الإنتاج- شمال، التي تتعرض حاليا لتسرب إطاراتها، إناث وذكور، الذين يزاولون المهن الأساسية (Metiers de base) ؛ كوظائف الإنتاج، الحفر، التنقيب، الصيانة الصناعية وال المهن المساندة (Metiers de support)؛ كوظائف الموارد البشرية والموارد المالية، وظيفة المشتريات، يعملون في قسم لإنتاج، قسم الحفر و قسم هندسه و التنمية البترولية. إن هذه الوضعية تفرض على الشركة إن أرادت أن تعالج هذه الظاهرة بفعالية، بفتح العديد من ورشات البحث والدراسة بغرض إعادة تنظيم نفسها على أسس علمية سليمة، يتم فيها مراعاة الواقع المحلي والمتطلبات الجديدة لإطاراتها ولعل من بين أهم المواضيع التي يجب أن يوجه إليها اهتمام الدراسة

الميدانية والتتقيب الدقيق هي حالة مواردها البشرية الحالية وما ينتظر أن تكون عليه مستقبلا لكي تكون في مستوى التحدي.

لقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على جملة من أدوات جمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والمقاييس التي تم التأكد من صدقها وثباتها، فاعتمد في هذه الدراسة على :

- مقياس الرضا الوظيفي لسباكتور (1985) المكون من 36 بند، تقيس 9 أبعاد هي : الأجر، فرص التقدم والتطوير المهني، أسلوب القيادة والإشراف، المكافأة/الاعتراف، محتوى العمل، طبيعة العمل، العلاقات مع زملاء العمل ، التواصل ، امتيازات الخدمات الاجتماعية.

-مقياس الالتزام التنظيمي العاطفي بنتاين ستينغلينبر وفاندامبرغ (2002) المكون من 10 بند، تقيس 3 أبعاد هي : المنظمة، المشرف المباشر وزملاء العمل.

- مقياس النية في ترك العمل موبلي (1979) المكون من 3 بند، يقيس بند واحد وهو النية في ترك العمل.

بعد التأكد من سلامة أدوات جمع البيانات تم تطبيق المقاييس، ومن ثم فقد وجد الباحث نفسه أمام معلومات هامة تتطلب اختيار الوسائل الإحصائية المناسبة. كما أشار الباحث في تحليله لنتائج الدراسة إلى البعض من الأحداث التي عاشها الإطارات في إطار مزاوله وظائفهم والتي لها صلة مباشرة بموضوع البحث.

لقد تم تحديد أدوات تحليل البيانات بناء على طبيعة المادة ونوع فرضيات البحث وأهدافه. وسيتم

التطرق في الفصل الموالي لعرض النتائج المستخلصة من خلال معالجة البيانات التي تم جمعها.

الفصل السادس : عرض تحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى اختبار صحة فروض البحث التي تمت صياغتها في الفصل الأول. وتختبر هذه الفروض طبيعية الارتباط بين كل من الرضا الوظيفي وأبعاده (الأجر، فرص التقدم والتطوير، محتوى العمل، أسلوب القيادة والإشراف، الاتصال، المكافآت/الاعتراف، طبيعة العمل، الخدمات الاجتماعية، العلاقات مع زملاء العمل) والالتزام التنظيمي العاطفي وأبعاده (المنظمة، المشرف، زملاء العمل) بنية إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج في ترك مناصب عملهم، كذلك معرفة إذا ما كانت التغيرات الملاحظة في نية إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج في ترك مناصب عملهم تتسبب للرضا الوظيفي أكثر مما تتسبب للالتزام العاطفي.

كما يهدف هذا الفصل إلى اختبار فرضية ما إذا كانت التغيرات الملاحظة في نية إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج في ترك مناصب عملهم تتسبب أكثر للرضا عن الأجر منه لفرص التقدم والتطوير، محتوى العمل، أسلوب القيادة والإشراف، الاتصال، المكافآت/الاعتراف، طبيعة العمل، الخدمات الاجتماعية، العلاقات مع زملاء العمل، وكذلك إذا كانت التغيرات الملاحظة في نية إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج في ترك مناصب عملهم تتسبب للالتزام العاطفي نحو المنظمة منه للالتزام العاطفي نحو المشرف أو نحو زملاء العمل.

لاختبار تلك الفروض قام الباحث بإجراء تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ثم استخدم الباحث تحليل الارتباط وذلك لاختبار فروض البحث.

1/ الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

قام الباحث بتحليل الاحصاءات الوصفية لمتغيرات المستقلة (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي) والمتغير التابع (نية ترك العمل).

1-1- توصيف متغيرات الرضا الوظيفي :

تم الاعتماد على مقياس سباكتر (1985) ويرمز له باختصار JSS حيث تم تطويره كأداة لقياس

مستويات الرضا الوظيفي، فهو يتكون من 36 عبارة مصممة لقياس أوجه الوظيفة ومحيط العمل والتي تحتوي على 9 أبعاد هي : الأجر (4 بنود)، فرص التقدم والتطوير (4 بنود)، محتوى العمل (4 بنود)، أسلوب القيادة والإشراف (4 بنود)، التواصل (4 بنود)، المكافآت/الاعتراف (4 بنود)، طبيعة العمل (4 بنود)، الخدمات الاجتماعية (4 بنود)، وأخيراً العلاقات مع زملاء العمل (4 بنود)، واستعمل في تطبيقه بواسطة سلم يتكون من 6 درجات على سلم ليكرت من موافق جداً (6) إلى معارض جداً (1).

قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على العبارات الممثلة لمقياس الرضا الوظيفي وهذا بترتيب عبارات (المقياس) تنازلياً وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى إطارات بسوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج، كما قام بترتيب أبعاد مقياس الرضا الوظيفي (تنازلياً) وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الإطارات بسوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج وفقاً لمتغير الجنس ومتغير التخصص، على أساس:

- إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 1.8 يكون الرضا الوظيفي منخفض جداً.
- إذا كان المتوسط الحسابي من 1.8 إلى أقل من 2.6 يكون الرضا الوظيفي منخفض.
- إذا كان المتوسط الحسابي من 2.6 إلى أقل من 3.4 يكون الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي من 3.4 إلى أقل من 4.2 يكون الرضا الوظيفي مرتفع.
- إذا كان المتوسط الحسابي 4.2 فأكثر يكون الرضا الوظيفي مرتفع جداً.

الجدول رقم (13)

متوسط الحسابي، والانحراف المعياري ورتب أبعاد الرضا الوظيفي.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
0,75	3,00	العلاقات مع زملاء العمل
0,83	3,00	الخدمات الاجتماعية
1,02	3,00	طبيعة العمل
0,94	2,93	المكافآت/الاعتراف
0,86	2,74	التواصل
0,85	2,39	أسلوب القيادة والإشراف
0,84	2,35	محتوى العمل
0,89	2,24	فرص التقدم والتطوير
0,76	1,97	الأجر
0.86	2.36	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق رقم (13) أن المتوسط الكلي للرضا الوظيفي بجميع أبعاده لدى إدارات سوناطراك-نشاط المنبع-قسم الإنتاج، بلغ (2.36) وهذا يدل على أن مستوى الدرجة الكلية للرضا الوظيفي منخفض، وأن بعد العلاقات مع زملاء العمل، وبعد الخدمات الاجتماعية، وبعد طبيعة العمل حصلت على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.00) وهو مستوى متوسط من الرضا الوظيفي، وأدنى قيمة في المتوسطات حصل عليها بعد الأجر حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.97) وهو مستوى منخفض. وكان ترتيب التنزلي لأبعاد الرضا الوظيفي بحسب المتوسطات الحسابية لدى إدارات بسوناطراك-نشاط

المنبع- قسم الإنتاج تنزلياً كالتالي:

- 1- العلاقات مع زملاء العمل
- 2- الخدمات الاجتماعي
- 3- طبيعة العمل
- 4- المكافآت/الاعتراف
- 5- التواصل
- 6- أسلوب القيادة والإشراف

- 7- محتوى العمل
8- فرص التقدم والتطوير
9- الأجر

جدول رقم (14)

توزيع عبارات الرضا الوظيفي بأبعاده بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات أفراد عينة البحث

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة	البعد
0,90	3.60	أحب الأشخاص الذي أعمل معهم	7	زملاء العمل
0,89	3.50	اضطر إلى بذل جهد كبير بسبب عدم كفاءة زملائي في العمل	16	
0,45	3.10	أقدر زملائي في العمل	25	
0,79	3.28	هناك الكثير من القيل والقال والصراعات في العمل	34	
0,75	3.00	الدرجة الكلية		
0,85	3,31	هناك خدمات اجتماعية لا توجد في هذه الشركة ومن المفروض أن تكون موجودة	29	الخدمات الاجتماعية
0,80	3,27	الخدمات الاجتماعية المتوفرة جيدة	13	
0,89	3,15	تتميز الخدمات الاجتماعية بالعدالة والمساواة	22	
0,78	2,37	لست راضياً بالخدمات الاجتماعية التي أحصل عليها	4	
0,83	3,00	الدرجة الكلية		
1,15	3,16	لدي كم هائل من الأشياء يجب ان اقوم بها في عملي	24	طبيعة العمل
0,90	3,15	يقتضي العمل الذي أقوم به كم هائل من الاوراق	31	
0,89	3,02	عدة قواعد وإجراءات عمل تصعب قيامي بعمل جيد	6	
1,14	3,00	غالباً ما تعرقل المجهودات التي أقوم بها لتطوير الأشياء بسبب البيروقراطية	15	
1,02	3,00	الدرجة الكلية		
0,95	3,10	أشعر أن الإدارة لا تعترف ولا تقدر العمل الذي أقوم به	14	المكافآت- الاعتراف
0,99	3,02	التشجيعات التي يتحصل عليها الموظفين قليلة	23	
0,99	2,98	لا تتلقى المجهودات التي أقوم بها المكافآت المستحقة	32	
0,84	2,65	أحصل عل بتشجيع وتقدير عندما أقوم بعمل متميز	5	
0,94	2,93	الدرجة الكلية		
0,86	3,28	التواصل جيد في هذه الشركة	9	التواصل
0,99	3,25	لا تبدو لي أهداف الشركة واضحة	18	
0,78	2,26	غالباً ما اظن أنني أجهل ما يحدث في الشركة	26	
0,83	2,20	مهام العمل الذي أقوم به غير مشروحة بشكل جيد	36	
0,86	2,74	الدرجة الكلية		

تابع جدول رقم (14)

0,86	2,59	اقدر مشرفي المباشر	30	الإشراف
0,81	2,52	لا يولي الرئيسي المباشر الاهتمام الكافي لمشاعر الموظفين	21	
0,99	2,23	مشرفي المباشر كفاء في العمل الذي يقوم به	3	
0,75	2,22	مشرفي المباشر غير عادل في تعامله معي	12	
0,85	2,39	الدرجة الكلية		
0,80	2,40	احياناً أظن أن العمل الذي أقوم به غير مهم	8	محتوى العمل
0,95	2,37	احب القيام بالمهام لتادية عملي	17	
0,85	2,35	أنا فخور بعملي	27	
0,79	2,31	العمل الذي أقوم به ممتع	35	
0,84	2,35	الدرجة الكلية		
0,92	2,30	انا راض عن الفرص المتاحة لي للحصول على ترقية	33	فرص التقدم والتطوير المهني
0,90	2,25	يرتقي هنا الأشخاص بنفس السهولة التي يرتقوا بها في الشركات الأخرى	20	
0,89	2,21	ترتبط الترقية في العمل بالكفاءة والإتقان	11	
0,85	2,20	هناك فرص قليلة للترقية في المنصب الذي اعمل فيه	2	
0,89	2,24	الدرجة الكلية		
0,78	2,35	عدد الزيادات في الرواتب قليلة ومتباعدة	10	الأجر
0,79	2,31	أشعر بأنني غير مقدر بالنظر لما أتقاضاه من أجر	19	
0,75	1,67	انا راض عن الفرص المتاحة للحصول على زيادة في الراتب	28	
0,72	1,57	أعتبر أن العمل الذي أقوم به يتناسب مع الراتب الذي أحصل عليه	1	
0,76	1,97	الدرجة الكلية		
0.86	2.36	المتوسط الكلي للرضا الوظيفي لدى إطارات سوناطراك -نشاط المنيع- قسم الإنتاج		

من خلال نتائج الجدول رقم (14) الموضحة أعلاه يتضح ما يلي :

بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة بـ بعد الأجر توضح أن اعتبار الإطار للعمل الذي يقوم به يتناسب مع الراتب الذي يحصل عليه، كان منخفضاً جداً (1.57)، وأن راضاه عن الفرص المتاحة للحصول على زيادة في الراتب كان منخفضاً جداً (1.67) وأن راضاه عن عدد الزيادات في الرواتب قليلة ومتباعدة كان هو الآخر منخفضاً (2.35) وأخيراً شعوره بأنه غير مقدر بالنظر لما يتقاضاه من أجر، كان كذلك منخفضاً (2.31)، وهذا ما يفسر انخفاض رضا الإطارات عن مستوى الأجر الذي

يتقاضونه في سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج بدرجة كلية قدرت ب(1.97).

بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة ببعده فرص التقدم والتطوير المهني ، توضح أن رؤية الإطار لفرص الترقية قليلة في المنصب الذي يعمل فيه، حصل على مقدار منخفض (2.20) ، وأن الترقية ترتبط بالكفاءة والإلتقان كان كذلك منخفض (2.21) وأن عبارة "إرتقاء الإطارات يكون بنفس السهولة التي يرتقوا بها في الشركات الأخرى" كان هو الآخر منخفض (2.25) وأخيراً " انا راض عن الفرص المتاحة لي للحصول على ترقية " حصلت كذلك على مستوى منخفض من الرضا الوظيفي (2.30). وهذا ما يفسر انخفاض رضا الإطارات عن فرص التقدم والتطور بدرجة كلية قدرت ب (2.24).

تشير نتائج تحليل البيانات الخاصة ببعده الخاص بمحتوى العمل، أن الإطار أحياناً يظن ان العمل الذي يقوم به غير مهم كان منخفضاً (2.40)، وأن حبه للقيام بالمهام لتادية عمله كان كذلك منخفض (2.37)، وأنه فخور بعمله كان هو الآخر منخفض (2.35)، وأخيراً "العمل الذي أقوم به ممتع" كان كذلك منخفض (2.31). وهذا ما يفسر انخفاض رضا الإطارات عن فرص التقدم والتطور بدرجة كلية قدرت ب (2.35).

أما بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة ببعده الإشراف فإن رؤية الإطار أن المشرف المباشر كفاء في العمل الذي يقوم به كانت منخفضة (2.23) وأن "المشرف المباشر غير عادل في تعامله معه" حصل على مقدار منخفض من الرضا (2.22) وان "الرئيس المباشر لا يولي الاهتمام الكافي لمشاعر الإطارات" حصل على قيمة منخفضة (2.52) وأن الإطار يقدر مشرفه المباشر كان هو الآخر منخفض وقدر ب (2.59). وهذا ما يفسر انخفاض رضا الإطارات عن أسلوب القيادة والإشراف بدرجة كلية قدرت ب (2.39).

أما فيما يخص بعد التواصل فإن النتائج، توضح أن "رؤية الإطار للتواصل جيد في هذه الشركة" حصلت على مقدار متوسط من الرضا (3.28) وأن عبارة "أهداف الشركة لا تبدو واضحة" حصلت هي الأخرى على قيمة متوسطة من الرضا (3.25) ، بينما حصلت عبارة "غالباً ما يظن الإطار أنه يجهل

ما يحدث في الشركة" على قيمة (2.26) وهي قيمة منخفضة ، وأن "مهام العمل التي يقوم بها غير مشروحة " حصلت على (2.20) وهي كذلك قيمة منخفضة للرضا الوظيفي. وهذا ما يفسر أن رضا الإطارات عن التواصل متوسط بحيث قدرت درجته الكلية ب (2.74).

كما أشار تحليل البيانات الخاصة ببعدها المكافآت والاعتراف أن الإطار يحصل على تشجيع وتقدير عندما يقوم بعمل متميز (2.65)، وأنه يشعر أن الإدارة لا تعترف ولا تقدر العمل الذي أقوم به (3.10)، كما أن التشجيعات التي يتحصل عليها قليلة (3.02)، وأنه لا يلقى المجهودات التي يقوم بها المكافآت المستحقة (2.98). وهي قيم كلها تدل على مستوى متوسط من الرضا الوظيفي . وهذا ما يفسر أن رضا الإطارات عن المكافآت والاعتراف متوسط بحيث قدرت درجته الكلية ب (2.93).

تشير نتائج تحليل البيانات الخاصة ببعدها بطبيعة العمل، أن الإطار يرى أنه هناك عدة قواعد وإجراءات عمل تصعب عليه القيام بعمل جيد (3.02)، وأنه غالباً ما تعرقل المجهودات التي يقوم بها لتطوير الأشياء بسبب البروقراطية (3.00)، كما أن لديه كم هائل من الأشياء يجب أن يقوم بها في عمله (3.16)، وحصلت العبارة " يقتضي العمل الذي أقوم به كم هائل من الأوراق " على متوسط (3.15). وهي قيم كلها تدل على مستوى متوسط من الرضا الوظيفي. وهذا ما يفسر أن رضا الإطارات عن طبيعة العمل متوسط بحيث قدرت درجته الكلية ب (3.00).

أما بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة ببعدها بالخدمات الاجتماعية فإن الإطار حصل في إجابته على عبارة "لست راضياً بالخدمات الاجتماعية التي أحصل عليها" على (2.37) وهو متوسط حسابي منخفض، وأن الخدمات الاجتماعية المتوفرة جيدة (3.27)، وحصل فيما يخص العبارة "تتميز الخدمات الاجتماعية بالعدالة والمساواة" على (3.15)، وأخيراً على متوسط (3.31) فيما يخص عبارة "هناك خدمات اجتماعية لا توجد في هذه الشركة ومن المفروض ان تكون موجودة". وهي قيم كلها تدل على مستوى متوسط من الرضا الوظيفي ، ماعدا عبارة "لست راضياً بالخدمات الاجتماعية التي أحصل عليها" وهذا ما يفسر أن رضا الإطارات عن الخدمات الاجتماعية متوسط بحيث قدرت درجته الكلية ب (3.00).

وأخيراً تشير نتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد الخاص بـ زملاء العمل ، أن الإطار يجب الأشخاص الذي اعلم معهم (3.60) وهو متوسط حسابي مرتفع ، وأنه مضطر الى بذل جهد كبير بسبب عدم كفاءة زملائي في العمل (3.50) وهو متوسط حسابي مرتفع ، وأنه يقدر زملائه في العمل بمتوسط حسابي متوسط (3.10)، وفيما يخص عبارة " هناك الكثير من القيل والقال والصراعات في العمل" فقد حصل على متوسط حسابي متوسط قدر ب(3.28). وهذا ما يفسر أن رضا الإطارات عن زملاء العمل متوسط بحيث قدرت درجته الكلية ب (3.00).

نستدل مما سبق على وجود متوسطات متوسطة فيما يخص أبعاد "زملاء العمل"، "الخدمات الإجتماعية" و "طبيعة العمل" ، التي حصلت على أعلا متوسط حسابي (3.00) مما يدل على رضا عالٍ مقارنة بالابعاد الأخرى للرضا الوظيفي، وأضعف متوسط حسابي (1.97) بالنسبة لبعد الأجر مما يدل على عدم رضا واستياء الإطارات على الأجر الذي يتقاضوه في سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج.

سنتناول فيما يلي ترتيب أبعاد مقياس الرضا الوظيفي (تنازليا) وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الإطارات بسوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج وفقاً لمتغير الجنس و متغير التخصص.

1-1-1- مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس:

جدول رقم (15)

توزيع أفراد عينة البحث حسب المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي وفقاً للجنس

مجموع	منخفض جداً		منخفض		متوسط		مرتفع		مرتفع جداً		جنس
	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
219	15,9%	35	38,5%	84	34,2%	75	11,4%	25	0%	0	ذكر
80	13,7%	11	32,5%	26	35%	28	18,7%	15	0%	0	أنثى
299	15,3%	46	36,7%	110	34,4%	103	13,3%	40	0%	0	مجموع

يتضح من الجدول رقم (15) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة البحث من الذكور والإناث قد

حصلوا على متوسطات حسابية تشير إلى رضاهم الوظيفي المنخفض ورضاهم الوظيفي بدرجة متوسطة

عن أبعاد مقياس الرضا الوظيفي المستخدم.

فيما يلي يوضح الجداول رقم (16) ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي (تتازليا) تبعاً للمتوسطات الحسابية

الناتجة عن استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أسئلة الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة وفقاً لمتغير

الجنس.

جدول رقم (16)

توزيع أبعاد الرضا الوظيفي بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية لدى أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الجنس

مجموع	ذكور (ن=219)		إناث (ن=80)		البعد
	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
3,00	0.74	3.00	0.72	3,00	العلاقات مع زملاء العمل
3,00	0.84	3.00	0.67	3,00	الخدمات الاجتماعية
3,00	0.82	3.00	0.70	3,00	طبيعة العمل
2,93	0.82	2.00	0.70	3,20	المكافآت/الاعتراف
2,74	1.34	2.10	1.05	2,90	التواصل
2,39	0.94	2.10	1.07	2,60	أسلوب القيادة والإشراف
2,35	1.05	2.00	0.98	2,60	محتوى العمل
2,24	0.90	1.10	0.93	2,50	فرص التقدم والتطوير المهني
1,97	0.86	1.30	0.60	2,20	الأجر
2.36	0.88	2.21	1.19	2.49	الدرجة الكلية للرضا الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (16) أن رضا إطارات الذكور أدنى من رضا إطارات الإناث في جميع أبعاد الرضا الوظيفي، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي بالنسبة للإناث ب(2.49) و(2.21) بالنسبة للذكور، مما يدل على عدم الرضا الوظيفي لدى الذكور أكثر منه لدى الإناث.

فيما يختص ببعد الأجر (2,20) للإناث و (1,30) للذكور، فرص التقدم والتطوير المهني (2,50) للإناث و (1,10) للذكور، محتوى العمل (2,60) للإناث و (2,00) للذكور، الإشراف (2,60) للإناث و (2,10) للذكور، التواصل (2,90) للإناث و (2,10) للذكور، والمكافآت-إعترافات (3,20) للإناث و (2,00)، ما عدا الأبعاد المتعلقة بطبيعة العمل، بعد الخدمات الاجتماعية وبعد العلاقات مع زملاء العمل (2,00) حيث حصلت لكلتي الفئتين على نفس المتوسط الحسابي (3.00). وقد يرجع ذلك إلى كثرة المهام الوظيفية والأعباء الملقاة على عاتق الذكور من كونهم رجال خلال عملهم الإشرافي مما يزيد من مستوى إستيائهم مقارنة بالإناث.

1-1-2- مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير التخصص:

جدول رقم (17)

توزيع أفراد عينة البحث حسب المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي وفقاً للتخصص

مجموع	منخفض جداً		منخفض		متوسط		مرتفع		مرتفع جداً		
199	15%	30	42,7	85	37,1	74	5%	10	0%	0	الاساسية
100	12%	12	40%	40	36%	36	12%	12	0%	0	المساندة
299	14%	42	41,8%	125	36,7%	110	7,35%	22	0%	0	مجموع

يتضح من الجدول رقم (17) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الذين ينتمون للمهن المساندة والمهن الأساسية حصلوا على متوسطات حسابية تشير إلى رضاهم الوظيفي المنخفض ورضاهم الوظيفي بدرجة متوسطة عن أبعاد مقياس الرضا الوظيفي المستخدم.

فيما يلي يوضح الجداول رقم (18) ترتيب عبارات الرضا الوظيفي (تتازليا) تبعاً للمتوسطات الحسابية الناتجة عن استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أسئلة الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة وفقاً لمتغير التخصص.

جدول رقم (18)

توزيع أبعاد الرضا الوظيفي بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية لدى أفراد عينة البحث تبعًا لمتغير التخصص

مجموع	مهن اساسية (ن=199)		مهن مساندة (ن=100)		البعد
	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
3,00	0.74	3.00	0.72	3,00	العلاقات مع زملاء العمل
3,00	0.84	3.00	0.67	3,00	الخدمات الاجتماعية
3,00	0.82	3.00	0.70	3,00	طبيعة العمل
2,93	0.82	1.90	0.70	3,30	المكافآت/الاعتراف
2,74	1.34	2.00	1.05	3.00	التواصل
2,39	0.94	2.00	1.07	2,70	أسلوب القيادة والإشراف
2,35	1.05	1.90	0.98	2,70	محتوى العمل
2,24	0.90	1.00	0.93	2,60	فرص التقدم والتطوير المهني
1,97	0.86	1,20	0.60	2,30	الأجر
2.36	0.88	2.21	1.19	2.51	الدرجة الكلية للرضا الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (18) أن رضا الاطارات الذين ينتمون للمهن الاساسية أدنى من رضا

الاطارات الذين ينتمون للمهن المساندة في جميع أبعاد الرضا الوظيفي، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي بالنسبة للمهن المساندة ب(2.51) و(2.21) بالنسبة للمهن الاساسية ، مما يدل على عدم الرضا الوظيفي لدى الاطارات الذين ينتمون للمهن الاساسية أكثر منه لدى الاطارات الذين ينتمون للمهن المساندة.

فيما يختص بالأجر (2,30) للمهن المساندة و (1,20) للمهن الاساسية ، فرص التقدم والتطوير المهني (2,60) للمهن المساندة و (1.00) للمهن الاساسية ، محتوى العمل (2,70) للمهن المساندة و (1,90) للمهن الاساسية ، الإشراف (2,70) للمهن المساندة و (2,00) للمهن الاساسية ، التواصل (3,00) للمهن المساندة و (2,00) للمهن الاساسية ، والمكافآت-إعترافات (3,30) للمهن المساندة و (1,90) للمهن الاساسية ، ما عدا الابعاد المتعلقة بطبيعة العمل، بعد الخدمات الاجتماعية وبعد العلاقات مع زملاء

العمل حيث حصلت لكنتى الفئتين على نفس المتوسط الحسابي (3.00). وقد يرجع ذلك إلى أن إطارات المهن الأساسية (الإنتاج المحروقات وحفر الآبار...) تعتبر أن المهن الذين يزاولونها تمثل سبب وجود raison d'être شركة سوناطراك.

1-2- توصيف متغير الالتزام التنظيمي العاطفي:

تم الاعتماد في هذا البحث على اختبار لبنتاين ستينغلينبر وفاندامبرغ (2002) المكون من 10 بنود تقيس 3 أبعاد هي : الالتزام العاطفي نحو المنظمة (4 بنود) الالتزام العاطفي نحو المشرف (3 بنود) والالتزام العاطفي نحو زملاء العمل (3 بنود). واستعمل في تطبيقه بواسطة سلم يتكون من 5 درجات على سلم ليكرت من موافق جدا (5) إلى معارض جدا (1).

قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على العبارات الممثلة لمقياس الالتزام التنظيمي العاطفي وهذا بترتيب عبارات (المقياس) تنازليا وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي لدى إطارات بسوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج، كما قام بترتيب أبعاد مقياس الالتزام التنظيمي العاطفي (تنازليا) وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لمعرفة مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي لدى الإطارات بسوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج وفقاً لمتغير الجنس و متغير التخصص، على أساس:

- إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 1.8 يكون الالتزام التنظيمي العاطفي منخفض جداً.
- إذا كان المتوسط الحسابي من 1.8 إلى أقل من 2.6 يكون الالتزام التنظيمي العاطفي منخفض.
- إذا كان المتوسط الحسابي من 2.6 إلى أقل من 3.4 يكون الالتزام التنظيمي العاطفي بدرجة متوسطة.

- إذا كان المتوسط الحسابي من 3.4 إلى أقل من 4.2 يكون الالتزام التنظيمي العاطفي مرتفع.
- إذا كان المتوسط الحسابي 4.2 فأكثر يكون الرضا بالالتزام التنظيمي العاطفي جداً.

الجدول رقم (19)

متوسطات أبعاد الالتزام التنظيمي العاطفي لدى أفراد عينة البحث

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
0,75	3,08	زملاء العمل
0,85	3,06	المشرف المباشر
0,76	2,38	المنظمة
0.78	2,84	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (19) أن المتوسط الكلي للالتزام التنظيمي العاطفي بجميع أبعاده لدى

إطارات سوناطراك-نشاط المنبع-قسم الإنتاج، بلغ (2.84) وهذا يدل على أن مستوى الالتزام التنظيمي

العاطفي متوسط، وأن بعد العلاقات مع زملاء العمل حصل على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.00)،

وأدنى قيمة في المتوسطات حصل عليها بعد المنظمة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.38) وهو متوسط

حسابي منخفض. وكان ترتيب أبعاد الالتزام التنظيمي العاطفي بحسب المتوسطات الحسابية لدى إطارات

سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج تنزلياً كالتالي:

1- المنظمة

2- المشرف المباشر

3- زملاء العمل

جدول رقم (20)

توزيع عبارات الالتزام التنظيمي العاطفي بأبعاده بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات لدى أفراد عينة البحث

الرقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	تمثل الجماعة التي أعمل الكثير بالنسبة لي	3.62	0,75
6	انا فخور بأن أكون عضوا في الجماعة التي أعمل معها	3.18	0,98
3	اشعر حقاً بانني انتمي للجماعة التي أعمل معها	2.56	0,99
الدرجة الكلية		3.08	0,75
8	أنا فخور أنني أعمل مع مشرفي الحالي	3,35	0,88
5	أكن كل التقدير لمشرفي المباشر	3,33	0,76
2	أكن الاحترام لمشرفي المباشر	2,50	0,98
الدرجة الكلية		3,06	0,87
9	أنا فخور بالإنتماء إلى هذه الشركة	2.60	0,98
7	تمثل الشركة التي أعمل فيها الكثير بالنسبة لي	2.50	0,88
4	لا اشعر بانني مرتبط عاطفياً بهذه الشركة	2.30	0,74
1	اشعر حقاً بانني جزء من هذه الشركة	2.20	0,75
الدرجة الكلية		2.38	0,83
المتوسط الكلي للالتزام التنظيمي العاطفي لدى إطارات سوناپراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج		2.84	0.81

من خلال نتائج الجدول رقم (20) الموضحة أعلاه يتضح ما يلي :

بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة ببعده المنظمة توضح أن شعور الإطار بأنه جزء من هذه الشركة ، كان منخفض بمتوسط حسابي قدر ب(2.20)، وأنه لا يشعر بأنه مرتبط عاطفياً بهذه الشركة كان كذلك منخفض (2.30) وأن الشركة التي يعمل فيها تمثل له الكثير كان منخفض (2.50) وأخيراً "أنا فخور بالإنتماء إلى هذه الشركة" ، كان متوسط (2.60)، وهذا ما يفسر انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي للمنظمة لدى إطارات سوناپراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج بدرجة كلية قدرت ب(2.38).

تشير نتائج تحليل البيانات الخاصة ببعده المشرف المباشر ، أن الإطار يكن الاحترام لمشرفه المباشر (2.50) وهو متوسط حسابي منخفض، وأنه يكن كل التقدير لمشرفه المباشر (3.33) درجة رضا

متوسطة، وأخيراً انه فخور أنه يعمل مع مشرفه الحالي (3.35) كذلك درجة رضا متوسطة. وهذا ما يفسر أن الإلتزام التنظيمي العاطفي للإطارات عن المشرف متوسط بحيث قدرت درجته الكلية ب(3.06).
وأما فيما يخص نتائج تحليل البيانات الخاصة ببعيد زملاء العمل ، أن الإطار يشعر حقاً بأنه ينتمي للجماعة التي يعمل معها كان بمتوسط (2.56) وهو متوسط حسابي منخفض، وأنه فخور بأن يكون عضواً في الجماعة التي يعمل معها قدر ب(3.18) وهو كذلك مقدار يدل على مستوى إلتزام تنظيمي عاطفي متوسط، وأخيراً أن الجماعة التي يعمل معها تمثل بالنسبة له الكثير حصلت هي الأخرى على درجة (3.62) وهو يدل على درجة متوسط مرتفعة من الإلتزام التنظيمي العاطفي. وهذا ما يفسر أن الإلتزام التنظيمي العاطفي للإطارات عن زملاء العمل متوسط بحيث قدرت درجته الكلية ب (3.08).

سنتناول فيما يلي ترتيب أبعاد مقياس الإلتزام التنظيمي العاطفي (تتالياً) وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لمعرفة مستوى الإلتزام التنظيمي العاطفي لدى الإطارات بسوناتراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج وفقاً لمتغير الجنس و متغير التخصص.

1-2-1- مستوى الإلتزام التنظيمي العاطفي وفقاً لمتغير الجنس:

جدول رقم (21)

توزيع أفراد عينة البحث حسب المتوسطات الحسابية للإلتزام التنظيمي العاطفي وفقاً للجنس

مجموع	منخفض جداً		منخفض		متوسط		مرتفع		مرتفع جداً		جنس
	0	0%	100	45,6%	104	47,4%	15	6,84%	0	0%	
219	0	0%	100	45,6%	104	47,4%	15	6,84%	0	0%	ذكر
80	0	0%	33	41,2%	35	43,7%	12	15%	0	0%	أنثى
299	0	0%	133	44,4%	139	46,4%	27	9%	0	0%	مجموع

يتضح من الجدول رقم (21) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة البحث من الذكور والإناث قد حصلوا على متوسطات حسابية تشير إلى إلتزام تنظيمي عاطفي منخفض و إلتزام تنظيمي عاطفي بدرجة متوسطة عن أبعاد مقياس الإلتزام تنظيمي عاطفي المستخدم.

وفيما يلي يوضح الجداول رقم (22) ترتيب أبعاد الإلتزام التنظيمي العاطفي (تتازليا) تبعاً للمتوسطات الحسابية الناتجة عن استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أسئلة الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة وفقا لمتغير الجنس.

جدول رقم (22)

توزيع أبعاد الإلتزام التنظيمي العاطفي بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى أفراد عينة البحث وفقا لمتغير الجنس

المجموع	ذكور (ن=219)		إناث (ن=80)		البعد
	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
3.08	0.42	3.00	0.40	3.30	زملاء العمل
3.06	0.45	2.90	0.34	3.30	المشرف
2.38	0.93	1.90	0.73	2.90	المنظمة
2.84	0.88	2.60	0.94	3.16	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (22) السابق أن إلتزام التنظيمي العاطفي لإطارات ذكور أدنى من إلتزام التنظيمي العاطفي إطارات لدى الإناث في جميع أبعاد إلتزام التنظيمي العاطفي ، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي بالنسبة للإناث ب(3.16) و(2.60) بالنسبة للذكور، مما يدل على عدم إلتزام التنظيمي العاطفي لدى الذكور أكثر منه لدى الإناث.

فيما يختص البعد المتعلق بالمنظمة (2.90) للإناث و (1.90) للذكور، بعد الاشراف (3.30) للإناث و (2.90) للذكور ، أما بعد زملاء العمل فقد قدر المتوسط الحسابي بالنسبة للإناث ب(3.30) و(3.00) بالنسبة للذكور. ولعل السبب يعود إلى كثرة العوامل الضاغطة التي يتعرض لها الذكور.

1-2-2- مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي وفقا لمتغير التخصص:

جدول رقم (23)

توزيع أفراد عينة البحث حسب المتوسطات الحسابية للالتزام التنظيمي العاطفي وفقا للتخصص

مجموع	منخفض جداً		منخفض		متوسط		مرتفع		مرتفع جداً		
	0%	0	43,2%	86	52,7%	105	4%	8	0%	0	
199	0%	0	43,2%	86	52,7%	105	4%	8	0%	0	الأساسية
100	0%	0	40%	40	50%	50	10%	10	0%	0	المساندة
299	0%	0	42,1%	126	51,8%	155	6%	18	0%	0	مجموع

يتضح من الجدول رقم (23) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الذين ينتمون للمهن المساندة والمهن الأساسية حصلوا على متوسطات حسابية تشير إلى إلتزام تنظيمي عاطفي منخفض وإلتزام تنظيمي عاطفي بدرجة متوسطة عن أبعاد مقياس الإلتزام التنظيمي العاطفي المستخدم.

وفيما يلي يوضح الجداول رقم (24) ترتيب أبعاد الإلتزام التنظيمي العاطفي (تتاليا) تبعاً للمتوسطات الحسابية الناتجة عن استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أسئلة الإلتزام التنظيمي العاطفي بأبعاده المختلفة وفقا لمتغير التخصص.

جدول رقم (24)

توزيع أبعاد الإلتزام التنظيمي العاطفي بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى أفراد عينة البحث وفقا لمتغير التخصص

المجموع	أساسية (ن=199)		مساندة (ن=100)		البعد
	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
3.08	0.56	3.00	0.84	3.30	زملاء العمل
3.06	0.99	2.90	0.86	3.30	المشرف
2.38	0.78	2.00	0.94	2.8	المنظمة
2.84	0.88	2.63	0.90	3.13	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (24) السابق أن إلتزام التنظيمي العاطفي لإطارات المهن الاساسية أدنى من إلتزام التنظيمي العاطفي إطارات المهن المساندة في جميع أبعاد إلتزام التنظيمي العاطفي ، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي بالنسبة للمهن المساندة ب(3.13) و(2.63) بالنسبة للمهن الاساسية ، مما يدل على عدم إلتزام التنظيمي العاطفي لدى الاطارات المهن الاساسية أكثر منه لدى إطارات المهن المساندة. فيما يختص البعد المتعلق بالمنظمة (2.80) للمهن المساندة و (2.00) للمهن الاساسية ، بعد الاشراف (3.30) للمهن المساندة و (2.90) للمهن الاساسية ، أما بعد زملاء العمل فقد قدر المتوسط الحسابي للمهن المساندة ب(3.30) و(3.00) بالنسبة للمهن الاساسية. وقد يرجع ذلك إلى شعور إطارات المهن الاساسية أنهم أقرب للشركة من إطارات المهن الاخرى بكم طبيعة النشاط الذي يزاولونه، الامر الذي يجعل إستائهم اكبر مقارنة بإطارات مهن المساندة حينما يخيب ضنهم في الشركة التي يعملون بها. 1-4-3-1- توصيف متغير نية ترك العمل :

تم قياس متغير "نية الإطارات في ترك مناصب عملهم من المنظمة التي يعملون بها" بمقياس موبلي وآخرون (1979). يتكون هذا المقياس من ثلاثة فقرات، بحيث يترتب على أفراد العينة بتحديد درجة موافقتهم عن كل فقرة من فقرات المقياس على سلم ليكرت يتكون من 5 درجات تتراوح من "موافق جداً" بدرجة (5) إلى "معارض جداً" بدرجة (1).

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس نية ترك العمل وقام بترتيب عبارات الاستبانة (تتازليا) وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مستوى نية ترك العمل لدى إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج على أساس أنه:

- إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 1.8 تكون نية ترك العمل منخفض جداً.
- إذا كان المتوسط الحسابي من 1.8 إلى أقل من 2.6 تكون نية ترك العمل منخفض.
- إذا كان المتوسط الحسابي من 2.6 إلى أقل من 3.4 تكون نية ترك العمل بدرجة متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي من 3.4 إلى أقل من 4.2 تكون نية ترك العمل مرتفع.

- إذا كان المتوسط الحسابي 4.2 فأكثر تكون نية ترك العمل مرتفع جداً.

الجدول رقم (25)

المتوسط الحسابي لنية ترك العمل لدى أفراد عينة البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
0,79	3.73	نية ترك العمل

يتضح من الجدول رقم (25) أن متوسط نية في ترك العمل لدى إطارات سوناطراك-نشاط المنبع

قسم الإنتاج، بلغ (3.73) وهذا يدل على مستوى مرتفع من نية إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج في ترك مناصب عملهم.

فيما يلي يوضح الجدول رقم (26) ترتيب عبارات نية إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج

في ترك مناصب عملهم تنازلياً تبعاً للمتوسطات الحسابية الناتجة عن استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أسئلة نيتهم في ترك العمل.

جدول رقم (26)

توزيع عبارات نية ترك العمل بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات لدى أفراد عينة البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة	البعد
0,88	4.00	إذا سنحت لي الفرصة أغانر نهائياً المؤسسة التي اعمل فيها	3	النية في ترك العمل
0,74	3,70	غالباً ما أفكر في مغادرة نهائياً المؤسسة التي أعمل فيها حالياً	2	
0,75	3,50	اسعى جاهداً للبحث عن وظيفة للعمل في مؤسسة أخرى	1	
0,79	3,73	المتوسط الكلي للنية في ترك العمل لدى إطارات سوناطراك -نشاط المنبع- قسم الإنتاج		

بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد النية في ترك العمل توضح أن سعي الإطار جاهداً للبحث

عن وظيفة للعمل في مؤسسة أخرى ،قدر ب (0.53) ، وأنه غالباً ما يفكر في مغادرة نهائياً المؤسسة التي

يعمل فيها حالياً بمتوسط مقداره (3.70) ، وإذا سنحت له الفرصة يغادر نهائياً المؤسسة التي يعمل فيها ،

كان متوسط مقداره (4.00). وهي قيم كلها تدل على مستوى مرتفع من نية الاطارات في ترك العمل. وهذا ما يفسر أن درجة نية الاطارات في ترك العمل مرتفعة بحيث قدرت درجته الكلية ب (3.73). وقد يرجع ذلك إلى ميل الذكور أكثر من الاناث إلى التنقل إلى مؤسسات أخرى لتحسين وضعيتهم المهنية.

سنتناول فيما يلي ترتيب عبارات مقياس النية في ترك (تتازليا) وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لمعرفة مستوى نية ترك العمل لدى الإطارات بسوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج وفقاً لمتغير الجنس و متغير التخصص.

1-3-1- مستوى نية ترك وفقاً لمتغير الجنس:

جدول رقم (27)

توزيع أفراد عينة البحث حسب المتوسطات الحسابية لنية ترك العمل وفقاً للجنس

مجموع	منخفض جداً		منخفض		متوسط		مرتفع		مرتفع جداً		جنس
	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%	0	0%	
219	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%	0	0%	ذكر
80	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%	0	0%	أنثى
299	0	0%	0	0%	0	0%	0	9%	0	0%	مجموع

يتضح من الجدول رقم (27) أن كل أفراد عينة البحث من الذكور والإناث قد حصلوا على متوسطات حسابية تشير إلى نية ترك العمل مرتفعة عن مقياس نية ترك العمل المستخدم.

وفيما يلي يوضح الجداول رقم (28) المتوسط الحسابي لنية ترك العمل الناتج عن استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أسئلة نية ترك العمل وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم (28)

نية ترك العمل لدى أفراد عينة البحث بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير الجنس.

المجموع	ذكور (ن=219)		أنثى (ن=80)		البعد
	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
3,73	0.73	4	0.94	3.4	نية ترك العمل

يتضح من الجدول رقم (28) أن نية ترك العمل لإطارات ذكور أعلى من نية ترك العمل لإطارات إناث ، حيث قدر المتوسط الحسابي بالنسبة للذكور ب(4.00) و(3.4) بالنسبة للإناث، مما يدل على ارتفاع نية ترك العمل لدى الذكور أكثر منه لدى الإناث.

جدول رقم (29)

توزيع أفراد عينة البحث حسب المتوسطات الحسابية لنية ترك العمل وفقاً للتخصص

مجموع	منخفض جداً		منخفض		متوسط		مرتفع		مرتفع جداً		التخصص
	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%	0	0%	
219	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%	0	0%	أساسية
80	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%	0	0%	مساندة
299	0	0%	0	0%	0	0%	0	9%	0	0%	مجموع

يتضح من الجدول رقم (29) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة البحث من المهن لاساسية ومهن المساندة قد حصلوا على متوسطات حسابية تشير إلى نية ترك العمل مرتفعة عن مقياس نية ترك العمل المستخدم.

وفيما يلي يوضح الجداول رقم (30) المتوسط الحسابي للنية في ترك العمل الناتج عن استجابات أفراد

مجتمع الدراسة على أسئلة نية ترك العمل وفقاً لمتغير التخصص.

جدول رقم (30)

نية ترك العمل لدى أفراد عينة البحث بحسب قيم المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية تبعًا لمتغير التخصص

مجموع	أساسية (ن=199)		مساندة (ن=100)		البعد
	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
3,73	0.87	3.9	0.98	3.5	نية ترك العمل

يتضح من الجدول رقم (30) أن نية ترك العمل لإطارات المهن الأساسية أعلى من نية ترك العمل لإطارات المهن مساندة ، حيث قدر المتوسط الحسابي بالنسبة لإطارات المهن الأساسية ب(3.90) و(3.50) بالنسبة لإطارات المهن المساندة ، مما يدل على ارتفاع نية ترك العمل بالنسبة لإطارات المهن الأساسية أكثر من إرتفاعها لدى إطارات المهن مساندة.

II/ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار فروض الدراسة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون، لتحديد طبيعة العلاقة وقوتها بين كل من الرضا الوظيفي وأبعاده ، الالتزام التنظيمي العاطفي وأبعاده بنية إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج.

2-1- معاملات الارتباط بين الرضا الوظيفي وأبعاده ونية ترك العمل :

سيتم خلال هذه الفقرة دراسة العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي الكلي وأبعاده (الأجر، فرص التقدم والتطوير المهني، أسلوب القيادة والإشراف، المكافأة/الاعتراف، محتوى العمل، طبيعة العمل، العلاقات مع زملاء العمل ، التواصل ، امتيازات الخدمات الاجتماعية) ونية إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج في ترك العمل. وقد اعتمد الباحث في ذلك على معامل الارتباط لبيرسون، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالية:

جدول رقم (31)

العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي وأبعاده
بنية ترك العمل لدى أفراد عينة البحث

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرات
0.01	-0.95	الرضا عن الأجر/ النية في ترك العمل
0.01	-0.69	الرضا عن فرص التقدم والتطوير المهني/ النية في ترك العمل
0.01	-0.65	الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف/ النية في ترك العمل
0.01	-0.63	الرضا عن المكافأة-الاعتراف/ النية في ترك العمل
0.01	-0.61	الرضا عن محتوى العمل/ النية في ترك العمل
0.01	-0.58	الرضا عن طبيعة العمل/ النية في ترك العمل
0.01	-0.55	الرضا عن امتيازات الخدمات الاجتماعية/ النية في ترك العمل
0.01	-0.52	الرضا عن التواصل/ النية في ترك العمل
0.01	-0.45	الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل/ النية في ترك العمل
0.01	-0.72	الرضا الوظيفي/ النية في ترك العمل

يتضح من الجدول رقم (31) أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وسالبة بين أبعاد الرضا الوظيفي و النية في ترك العمل كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد الرضا الوظيفي ، و النية في ترك العمل (- 0.72) ، وهي علاقة ارتباط معنوية قوية وسالبة تؤكد الدور الفاعل لأبعاد الرضا الوظيفي في النية في ترك العمل . وكانت أعلى علاقة ارتباطية دالة على مستوى (0.01) من بين الأبعاد الأخرى هي علاقة (الأجر) بنية في ترك العمل حيث بلغت (-0.95) والتي تقع ضمن فئة الارتباطات العكسية القوية، مما يدل على أن ضعف الرضا عن الأجر لدى إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج تربطه علاقة عكسية قوية جداً بنية الإطارات في ترك مناصب عملهم. وجاءت أدنى علاقة ارتباطية من بين أبعاد الرضا الوظيفي (الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل) والنية في ترك العمل حيث بلغت (-0.45) وهي تشير إلى ارتباط عكسي منخفض. مما يدل على ضعف مستوى تأثير بعد (الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل) في نية إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج في ترك العمل مناصب عملهم.

لقد بلغ معامل الارتباط الخاص ببعد فرص التقدم والتطوير المهني (-0.69) ثم بعد، الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف بمعامل ارتباط مقداره (-0.65) و بعده الرضا عن المكافاة-الاعتراف حيث بلغ معامل الارتباط (-0.63) وهذا وقد بلغ معامل الارتباط بين الرضا عن محتوى العمل بنية ترك العمل (-0.61) ، يليه بعد الرضا عن طبيعة العمل (-0.58) ثم الرضا عن امتيازات الخدمات الاجتماعية بمعامل إرتباط (-0.55) يليه الرضا عن التواصل (-0.52) ، وأخيراً الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل . وهي كلها معاملات ارتباطية عكسية تقع ضمن فئة الارتباطات العكسية المتوسطة. وبالتالي يلاحظ أن جميع قيم العلاقات مفعلة ضمن الواقع الميداني للمبحوثين، وتدل على مدى تأثيراتها عبر تصوراتهم وسلوكياتهم وقناعاتهم.

2-2- معاملات الإرتباط بين الالتزام التنظيمي العاطفي وأبعاده والنية في ترك العمل :

سيتم خلال هذا العنصر دراسة العلاقة بين كل من الإلتزام التنظيمي العاطفي الكلي وأبعاده (المنظمة، المشرف، زملاء العمل) ونية إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج في ترك العمل. وقد اعتمد في ذلك على معامل الارتباط لبيرسون، وتم تفرغ البيانات في الجدول رقم (32) كما يلي:

جدول رقم (32)

العلاقة بين كل من الإلتزام التنظيمي العاطفي وأبعاده
بنية ترك العمل لدى أفراد عينة البحث.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
والالتزام التنظيمي العاطفي للمنظمة/ النية في ترك العمل	-0.88	0.01
الالتزام التنظيمي العاطفي للمشرف/ النية في ترك العمل	-0.58	0.01
الالتزام التنظيمي العاطفي لزملاء العمل/ النية في ترك العمل	-0.42	0.01
الالتزام التنظيمي العاطفي / النية في ترك العمل	-0.63	0.01

يتضح من الجدول (32) أن الارتباط بين النية في ترك العمل و الإلتزام التنظيمي العاطفي بجميع

أبعاده دال عند مستوى دلالة (0.01) كما يتضح أيضاً أن هناك ارتباطاً عكسياً متوسط بين النية في ترك

العمل و الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل عام كان مقداره (-0.63).

كما تبين النتائج التفصيلية الأخرى أن الارتباط بين النية في ترك العمل وبعد الالتزام التنظيمي العاطفي للمنظمة ارتباطاً عكسي قوي (-0.88)، مقارنة مع البعدين الآخرين للالتزام التنظيمي العاطفي ، ويدل ذلك على ضعف الالتزام التنظيمي العاطفي للمنظمة لدى إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج، ويؤكد أهمية هذا البعد في مدى تأثيره في نية إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج في ترك مناصب عملهم. يليه بعد الالتزام التنظيمي العاطفي للمشرف حيث بلغ معامل الارتباط (-0.58) وهو يقع ضمن الفئة المتوسطة لمعاملات الارتباط العكسية، ثم بعد الالتزام التنظيمي العاطفي لزملاء العمل الذي بلغ معامل ارتباطه (-0.42) وهو يقع في الفئة منخفض من معاملات الارتباط العكسية وهو يشير إلى ارتباط عكسي منخفض. مما يدل على ضعف مستوى تأثير بعد (الالتزام التنظيمي العاطفي لزملاء العمل) في نية إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج في ترك العمل مناصب عملهم.

3- اختبار فرضيات البحث :

3-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية:

تنص هذه الفرضية على أن " هناك علاقة ارتباطية عكسية بين كل من الرضا الوظيفي وأبعاده والالتزام التنظيمي العاطفي وأبعاده لدى إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج، ونيتهم في ترك العمل".

يتضح من الإختبارات الإحصائية السابقة، جدول (32/31) صحة الفرضية الرئيسية الأولى، حيث أشارت نتائج تحليل معاملات الارتباط أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وسالبة بين أبعاد الرضا الوظيفي، و النية في ترك العمل كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد الرضا الوظيفي ، و النية في ترك العمل (- 0.72)، وهي علاقة ارتباط معنوية قوية وسالبة تؤكد الدور الفاعل لأبعاد الرضا الوظيفي في النية في ترك العمل ، ومن حيث الأثر والتأثر وما ينجم عن تلك العلاقة على صعيد السلوك الإنساني والإداري،

وبهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على أن "هناك علاقة إرتباطية عكسية بين الرضا الوظيفي لدى إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج ونيتهم في ترك العمل".

هذا وقد بلغ معامل الإرتباط بين بين النية في ترك العمل و الالتزام التنظيمي العاطفي لدى إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج بجميع أبعاده دال عند مستوى دلالة (0.01) مقداره (-0.63) ويدل على ارتباطاً عكسياً متوسطاً بين النية في ترك العمل و الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل عام. وبهذه نتيجة يكون الباحث قد أثبت كذلك صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن " هناك علاقة إرتباطية بين الإلتزام التنظيمي العاطفي لدى إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج ونيتهم في ترك العمل".

3-2- إختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيتين الفرعيتين الثالثة والرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه " تنسب التغيرات الملاحظة في نية إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج في مغادرة مناصب عملهم في المؤسسات العمومية الاقتصادية ، للرضا الوظيفي أكثر مما تنسب للإلتزام التنظيمي العاطفي".

هذا ويتضح من الإختبارات الإحصائية السابقة، جدول (32/31) ،صحة الفرية الرئيسية الثانية، حيث

أشارت نتائج تحليل معاملات الإرتباط ان الرضا الوظيفي لدى إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج يؤثر في نيتهم في ترك مناصب عملهم أكثر من تأثير إلتزامهم التنظيمي العاطفي، بحيث بلغ معامل الارتباط للرضا الوظيفي قيمة (-0.72) وهو معامل إرتباط يقع في الفئة "الارتباط الكسي القوي"، أما معامل الإرتباط الإلتزام التنظيمي العاطفي لدى إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج فقد بلغ (-0.63) وهو يقع في فئة "الارتباط العكسي المتوسط".

كما أشارت النتائج التفصيلية من جهة أخرى على أن أعلى علاقة ارتباطية دالة على مستوى (0.01) من بين الأبعاد الرضا الوظيفي هي علاقة (الأجر) مع النية في ترك العمل حيث بلغت (-0.92) والتي تقع ضمن فئة الإرتباطات العكسية القوية، مما يدل على أن ضعف الرضا عن الأجر لدى إطارات

سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج تربطه علاقة عكسية قوية جداً بنية الإطارات في ترك مناصب عملهم. بهذه نتيجة تتحقق صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن " التغيرات الملاحظة في نية الاطارات في مغادرة مناصب عملهم في المؤسسات العمومية تنسب اكثر للرضا عن الاجور، منه عن فرص التقدم والتطوير المهني، أسلوب القيادة والإشراف، المكافأة/الاعتراف، محتوى العمل، طبيعة العمل، العلاقات مع زملاء العمل ، التواصل ، امتيازات الخدمات الاجتماعية ".

كما بينت النتائج التفصيلية المتعلقة بالعلاقة التي تربط أبعاد الالتزام التنظيمي العاطفي لدى إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج ونيتهم في ترك مناصب عملهم أن الارتباط بين النية في ترك العمل وبعد الالتزام التنظيمي العاطفي للمنظمة ارتباطاً عكسي قوي (-0.88)، مقارنة بالبعدين الآخرين للالتزام التنظيمي العاطفي ، ويدل ذلك على ضعف الالتزام التنظيمي العاطفي للمنظمة لدى إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج ويؤكد أهمية هذا البعد مدى تأثيره في نية إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج في ترك مناصب عملهم. وبهذه نتيجة تتحقق صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أن "التغيرات الملاحظة في نية الاطارات في مغادرة مناصب عملهم في المؤسسات العمومية تنسب اكثر للالتزام العاطفي نحو المنظمة.

4- النتائج والتوصيات

يهدف هذا الجزء إلى تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات البحث، وكذا تحليل ومناقشة نتائج فرضيات البحث، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة. كما سيتم تقديم توصيات بالنسبة للتطبيقات الإدارية، وكذلك أهم الدراسات المستقبلية التي يمكن القيام بها لاستكمال البحث العلمي في هذا المجال.

4-6- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي :

نتائج تحليل البيانات تشير إلى ضعف المتوسط الكلي للرضا الوظيفي لدى إطارات سوناطراك -نشاط المنبع- قسم الإنتاج حيث بلغت قيمته (2.36)، وكذلك ضعف الرضا الوظيفي بجميع أبعاده، وأن بعد العلاقات مع زملاء العمل، وبعد الخدمات الاجتماعية، وبعد طبيعة العمل حصلت على أعلى متوسط

حسابي حيث بلغ (3.00) وهو مستوى متوسط من الرضا الوظيفي، وأدنى قيمة في المتوسطات حصل عليها بعد الأجر حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.97) وهو مستوى منخفض.

وكان ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية لدى إطارات بسوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج كالتالي: (1) العلاقات مع زملاء العمل، (2) الخدمات الاجتماعي، (3) طبيعة العمل، (4) المكافآت/الاعتراف، (5) التواصل، (6) أسلوب القيادة والإشراف، (7) محتوى العمل، (8) فرص التقدم والتطوير، (9) الأجر. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي:

أ- الأجر: يلاحظ من خلال الجدول رقم (14) اهتمام كبير للإطارات ببعد الأجر، حيث أنه احتل تنازلياً المرتبة الأخيرة في أبعاد الرضا الوظيفي. ولعل شعور كل إطار بانفراده بالاهتمام بقيمة عدالة الأجر الذي يتلقاه وأن حقوقه الشخصية دون غيره لم توفى، هو الذي جعله يلح في طلبها ومن ثم يعطيها هذه الدرجة من الأهمية. هذا مع العلم أنه، إذا كان العمال في المؤسسات الصغيرة، عادة ما يقارنون أوضاعهم المهنية الخاصة بالأجور والخدمات الاجتماعية وغيرها من الامتيازات بحالة عمال الشركات الكبرى مثل سوناطراك وسونالغاز، فإن عمال شركة سوناطراك (خاصة منهم الإطارات) عادة ما يقارنون أجورهم وامتيازاتهم بالشركاء الأجانب خاصة مع احتكاكهم بالإطارات الأجانب في ظل الوحدات المشتركة. وتطرح حالياً في الشركة مشكلة الأجر المضاعف الذي يتقاضاه الإطار الأجنبي مقارنة بالعامل الجزائري الذي يتداول معه على أداء نفس المهام. وقامت الشركة، بإعداد مشروع جديد لسلم الأجور لتصنيف مناصب العمل يقوم على -حسب مسؤولي المشروع- العدالة والشفافية، وذلك من خلال تصنيف العامل، بناء على الدور الذي يقوم به في المؤسسة ودرجة المساهمة التي يقدمها في منصبه . (Revue RH n°6 mai 2005)

ومنذ شروع سوناطراك في تطبيق السلم الجديد للأجور في جوان 2009 بالزيادة في أجور عمالها للحد من تسرب إطاراتها الذين غالباً ما يتوجهون إلى الشركات الأجنبية، بدأ احتجاج عاملين شركة سوناطراك منددين بهذا السلم الجديد للأجور الذي حسب رأيهم يميز بين فئات العمال، بحيث يميز بين عمالها إلى

خمسة (5) طبقات من حيث الاستفادة من العلاوات التي تتراوح بين 00 بالمائة لبعض العمال، مقابل 30 بالمائة لفئات أخرى.

غير أن تأثيرات السلم الجديد للأجور الذي تأكد العمال من اعتماده رسمياً بعد المصادقة عليه من قبل سوناطراك، كانت مختلفة على مستوى الجماعات وعلى مستوى المصالح والدوائر، هذا على الأقل من حيث ردود الفعل الملاحظة.

ب- فرص التقدم والتطوير : هذا وقد أظهرت نتائج الدراسة تدنيا بارزا في مستوى رضا إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج يلي بعد الاجر ألا وهو بعد فرص التقدم والتطوير ، حيث قدر المتوسط الحسابي ب(2.24) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي:

✓ طبيعة نظام الترقيات والذي يعتمد فيه على بورصة العمل La Bourse d'Emploi (وهو جهاز أنشأته سوناطراك تقوم من خلاله بإحصاء والإعلان عن المناصب الشاغرة على مستوى نشاطات وأقسام الشركة، وهو بمثابة توظيف داخلي) والذي يجب على الاطار أن يلجأ إليه ليحصل على ترقية، حيث يعامل الاطار الموجود داخل قسم من أقسام الشركة مثلاً بنفس المعاملة التي يعامل به إطار أتى من قسم آخر، متجاهلة في ذلك خبرة الاطار في القسم الذي ينتمي إليه ، ومن الجدير ذكره أن قدرة الاطار على اجتياز اختبارات الوظائف غالباً ما تقل كلما تقدم في السن، مما يقلل احتمالات ترقيته ومن يحدث عدم الرضا الوظيفي.

✓ ضعف ارتباط الكفاءة بالترقية ، وعدم وضوح المعايير التي تمنح بها الترقيات في كثير من الأحيان.

إن تدني نسبة الرضا عن الترقية يؤثر سلباً على نظرة الاطارات لمستقبلهم داخل الشركة ، الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة معدل دوران الاطارات مستقبلاً وخاصة الأكفاء والمؤهلين منهم ، في حالة وجود فرص أفضل وهذا بدوره يؤدي إلي ضعف في أداء المؤسسة بشكل عام.

ت- محتوى العمل : يأتي محتوى العمل مباشرة بعد فرص التقدم والتطوير من حيث درجة الرضا الوظيفي بحيث قدر المتوسط الحسابي ب(2.35) وهو يعبر على درجة منخفضة من الرضا الوظيفي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي :

✓ إرتفاع درجة المركزية في العمل.

✓ عدم وجود صلاحيات كافية للإطار للقيام بالمسئوليات الملقاة على عاتقه.

✓ عدم عمل المسؤول بمقترحات الإطار.

✓ طبيعة العلاقة بين درجة البيروقراطية في العمل و درجة الرضا حيث توصلت إل أن الرضا ينخفض

في المؤسسات التي يزداد فيها تسلسل السلطة و تقسيم العمل و تعقد الإتصالات الإدارية الرسمية.

نلاحظ أن كل أعضاء العينة تقريبا يوافقون على أن تحديد محتوى الأعمال يؤدي إلى إتقان العمل،

حيث أن هذا يساعد على إطلاع العامل أكثر بواجبات أعماله و معرفة دوره الرئيسي، و هذا ما يجعل

الإطار مسؤولاً بصفة تامة عن عمله و هذا ما يؤكد لنا بعض المشرفين من خلال المقابلات التي

أجريناها في الشركة، حيث أن تحديد محتوى الأعمال يبين لكل عامل ما يجب أن يقوم به و هذا ما

يسهل على المشرف عملية الرقابة، حيث أن المشرف يعتمد من خلال محتوى الأعمال على تقييم العمال

بصفة واضحة و مبنية على أسس منطقية.

يرى الباحث أن الكثير من الدراسات -حسب إطلاعنا على أدبيات الرضا الوظيفي- اهتمت بموضوع

المناخ التنظيمي، ولقد اتفقت معظمها إلى أن المناخ الاجتماعي الذي يتكون في المنظمة له علاقة بأدراك

العاملين إلى محتوى العمل والذي يعزز بدوره مدى الرضا والاداء المحتمل للعاملين عن عملهم وبالتالي

إلى زيادة إنتاجية وفاعلية المنظمة، أو على العكس من ذلك يزيد من استيائهم ويرفع من نيتهم في ترك

مناصب عملهم.

ث- أسلوب القيادة والإشراف : لقد جاءت الاستجابات حول شعور الإطار اتجاه طرق الإشراف متقاربة

جداً حيث كانت كلها منخفضة، كما وأن النتائج الإحصائية تدل على ذلك وقد بلغت الدرجة الكلية لهذا

المجال (2.39) ، مما يظهر علاقة منخفضة لرضا الوظيفي لدى الاطارات على طرق الإشراف. ويعزو

الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي :

- ✓ معظم المسؤولين غير مرسمين في مناصب عملهم بل هم يزاولون مهامهم بالنيابة par interim ولمدة طويلة ، الامر الذي يجعلهم يترددون في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بشؤون الموظفين الذين يكونون تحت وصايتهم، مما ينعكس سلبا على إدارة المصلحة وسوء التفاهم بين المشرف والاطار .
- ✓ غياب الوصف الدقيق لمسؤوليات ومهام الاطارات.
- ✓ سلبية المدير تجاه حل المشكلات ومحاولة تجاهلها مما يؤثر في سير الحسن للمهام ونشوب نزاعات بين الاطار ومشرفه.
- ✓ ضعف الرقابة والإشراف من قبل المسؤول على الإطارات بالمصلحة.
- يرى الباحث أن شعور الاطار بالراحة النفسية وحسن العلاقة بينه وبين مسؤوله ينعكس إيجابيا على أداء مهامه في أحسن وجه، حيث يبعد هذا الجو عن رصد الأخطاء وإنما يقوم على مبدأ تفويض بعض الصلاحيات للإطارات وإشراكهم في رسم الخطط التطويرية بعيداً عن مركزية القرار، كما وأن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على حسن الإدارة والإشراف.
- ج- التواصل : أظهرت الدراسة الحالية مستوى متوسط من رضا الاطارات عن التواصل في سوناطراك والذي قدر متوسطه الحسابي ب(2.74). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي:
- ✓ أوضحت التحاليل الإحصائية لأجوبة أفراد العينة عن عبارات مقياس الرضا الوظيفي ، أن المشكلات النفسية كانت الأقوى حضورا ، و تأثيرا في المؤسسة محل الدراسة ، و هي تشكل منفاذا خطيرا لنسف شبكة العلاقات المهنية ، و إفشال أي مسعى لتفعيل الاتصالات التنظيمية داخل محيط العمل . فالاطارات لا يشعرون بالاطمئنان عند دخولهم المؤسسة ، و هو ما نتج عنه تفشي مشاعر القلق المزمن ، و غياب الرضا عن العمل ، و الضجر من كل شيء ، و الرغبة الشديدة في الخروج الطوعي من سوناطراك .
- ✓ الخوف من الاتصال التنظيمي عقدة نفسية أصابت الكثير من الإطارات ، ووقعت حائلا أمام قيامهم

باتصالات مع زملائهم ، و لاحظنا أن عددا لا بأس به من الإطارات يغزوهم خوف رهيب من التحدّث مع الزملاء ، فضلا عن المسؤولين.

✓ معاناة أغلب الإطارات من الميول التسلطية لمسؤوليهم الذين يفرضون آراءهم و أفكارهم ، بغض النظر عن خطئها أو صوابها .

✓ إن المصدر الرئيسي للمعلومات - التي يحصل عليها غالبية الإطارات - لم يكن الهيكل الرسمي للاتصال التنظيمي ، و لا وسائل إعلام المؤسسة ، بل عن طريق الاتصالات الخفية غير الرسمية ؛ من خلال الإشاعات أو أثناء الأحاديث العادية اليومية مع الزملاء .

✓ إن أبرز انطباع يحمله أغلب الأفراد عن نوعية التنظيم ، الذي تتميز به المؤسسة ، التي يعملون بها هي أنها تتسم بالجمود و البيروقراطية (عراقيل و فوضى) وهو السبب المباشر - في رأينا - للجوء الإطارات إلى البحث عن المعلومات المهنية من مصادر أخرى ، حجتهم في ذلك - كما اتضح من مقابلاتنا لبعضهم - جمود التنظيم و عدم قدرته على تلبية احتياجاتهم المعلوماتية في الوقت المناسب ، و كذلك البيروقراطية المعرّقة لكل اتصال تنظيمي فعال.

✓ يسود الغموض - لدى غالبية الإطارات - حول أهداف وسياسات المؤسسة ، فهم لا يعرفون عنها شيئا يُذكر ، و في أحسن الأحوال لا تتعدى معلوماتهم القدر البسيط جدا الذي يمكن حتى لرجل الشارع أن يعرفه .

يرى الباحث أن نوعية التواصل تساهم - بشكل كبير جدا - في نجاح المؤسسة الاقتصادية ، وبلوغ أهدافها ، مع حفاظها على رصيدها البشري وخاصة منهم الإطارات ، وتماسكها التنظيمي ، فإن تفعيل الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية ، أصبح أكثر من ضرورة ، في ظل تحديات المنافسة الأجنبية.

ح- المكافآت/الاعتراف : هذا وقد أظهرت نتائج الدراسة درجة متوسطة في مستوى رضا إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج يلي بعد التواصل ألا وهو بعد المكافآت/الاعتراف ، حيث قدرت

درجته الكلية ب (2.93). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي :

✓ إذا كانت هناك نسبة قليلة من الإطارات قد أقرت بتوزيع المكافآت على العمال، فقد تم التساؤل عما إذا كانت الامتيازات المقدمة للإطارات فيها عدل ومساواة بين الزملاء في الوحدات المختلفة والذين لهم نفس الدرجة في الترتيب الوظيفي، وقد كان الجواب في النسب الغالبة يؤكد عدم وجود توزيع عادل بين الإطارات وسبب عدم العدل في توزيع المكافآت حسب ما بينه العمال هو وجود المحسوبية والروح العشائرية الطاغية في الشركة.

✓ كما أفاد البعض الآخر بقولهم إذا لم يكن هناك عدل في توزيع الأجور فكيف يكون هناك عدل في توزيع المكافأة أو الامتيازات ، كما أن المكافآت تؤخذ على حسب الأجر القاعدي لا على حسب نسبة الإنتاج أي على حسب الدرجات لا على حسب إنتاج العامل. وهذا يتوافق مع ما لوحظ سابقاً، حيث أبدى الاطارات تذرهم حول الأجور المقدمة والتي لا تتوافق مع الجهود المبذولة.

✓ كما صرح معظم الاطارات بعدم تقدير جهودهم وإسهاماتهم في أداء العمل والاعتراف بهم مهما كان نوع العمل الذي يؤديه.

يرى الباحث أنه ما دامت الامتيازات والمكافآت المادية والأجور العالية التي قد توفرها الشركة لا ترفع من مستويات الرضا الوظيفي، بقدر ما تقوي العلاقة التبادلية المادية"، فيجب على المسيرين، البحث عن سبل أخرى لجعل العلاقة بين الشركة والعامل أكثر "دفا"، وهذه السبل قد تكون في الاهتمام بالإطار والثقة به ، وتحقيق العدالة ووضع إجراءات مرنة حيز التنفيذ والتشجيع الغير والاعتراف بمجهوداتهم ومشاركتهم وتعزيز رضاهم نحو خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

خ- **طبيعة العمل** : لقد جاءت الاستجابات حول شعور الإطار اتجاه طبيعة العمل الذي يزاوله متقاربة جداً حيث كانت كلها متوسطة، كما وأن النتائج الإحصائية تدل على ذلك وقد بلغت الدرجة الكلية لهذا المجال (3.00) مما يظهر درجة متوسطة لرضا الوظيفي لدى الاطارات على طبيعة العمل. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي:

✓ مجموعة المؤثرات السلبية التي تؤدي إلى رفض الإطارات لطبيعة عملهم نتيجة للتصرفات المتبعة من قبل المشرف، في تكليف الاطار بالقيام بعمل روتيني و غير متنوع. فعلى سبيل المثال، في حالة ما أُنقن الاطار مهمة معينة فإنه سيكلف بها من قبل المشرف لسنوات عديدة حتى أنه عندما يغيب لسبب أو لآخر حسب تصريحات بعض الاطارات، فإن العمل الذي كان في صدى تأديته يتوقف حتى يرجع الاطار من العطلة بل يصبح يلقب بالملف الذي كلف بعلاجه.

✓ ضف إلى ذلك الاجراءات المتبعة لتأدية المهام، ونذكر من بينها -حسب الاطارات- ضرورة توقيع القرارات والمستندات من قبل المسؤولين التي غالبا ما تتخذ وقت طويل، مما ينعكس سلبا على وتيرة العمل ومن ثم على نفسية الاطار مما تجعله يشعر بالتذمر والإحباط الكبيرين.

✓ هذا وقد صرح الاطارات بأنهم غالبا ما يكفون بمهام دون مستواهم الاكاديمي ولا حتى مستواهم المهني، بحيث يمكن لأي عامل من عمال التحكم أن يؤديها، مما يزيد من استياء الاطار ويرفع من نيته في ترك العمل.

يرى الباحث أن طبيعة العمل تمتزج بدوافع الأطارات وطموحاتهم وخصائصهم الشخصية، فالفرد الذي ترتفع عنده حاجة إثبات الذات يرغب في الأعمال التي يجد فيها نوع من التحدي ودرجة معينة من الصعوبة، بينما الفرد الذي يتميز بضعف الطموح أو عدم الرغبة في التعلم والتطوير فإنه يفضل العمل الروتيني البعيد عن التجديد، ولطبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله دورا حيويا في التأثير على درجة رضاه الوظيفي ومنه في نيته في ترك منصب عمله أم لا.

د- الخدمات الاجتماعية : أظهرت نتائج الدراسة درجة متوسطة في مستوى رضا إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج لبعد الخدمات الاجتماعية ، حيث قدرت درجته الكلية ب (3.00). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي :

✓ يؤكد أفراد عينة البحث أن سوناطراك تقدم خدمات متنوعة لفائدة عمالها مثل المساعدات المالية و السلف و القروض الاستهلاكية ، إضافة إلى تنظيم التظاهرات الرياضية و الترفيهية و غيرها من

الخدمات ، غير أن نسبة المستفيدين من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعمال و بصفة مستمرة تعتبر نسبة صغيرة ، كما صرح عدد من الاطارات أنهم لم يستفدوا من الخدمات الاجتماعية منذ إلتحاقهم بالشركة، في حين صرح غالبية أفراد العينة على أنهم نادرا ما يستفيدوا هذه الخدمات .

✓ من خلال البيانات المقدمة في الجدول حول حصول العمال على الخدمات الاجتماعية، نلاحظ نوع من الاضطراب في الاستفادة من تلك الخدمات. و خلال استفسارنا لبعض الإطارات عن ذلك، اتضح أن البعض منهم ليسوا على دراية كافية بالخدمات التي تقدمها المؤسسة مما يعني أن هناك نقص في الجانب الإعلامي من طرف المؤسسة ، في حين يرى البعض الآخر أن هذه الخدمات توزع بطريقة تفضيلية و تمييزية مما يحرمهم من الاستفادة من هذه الخدمات في الوقت المناسب.

يرى الباحث أنه من المعلوم أن هذه الخدمات التي توفرها المؤسسة تمثل تحفيزا إضافيا، فهي جزء من الحوافز المالية التي يستفيد منها الاطار، كما أنها تمثل أهمية بالغة إذا استطاعت المؤسسة أن تضمن للإطار خدمات تعوض النقص الذي قد يتخلل الأجر الذي يتقاضاه، فهي ترفع من الروح المعنوية للإطار و شعوره بضرورة تطوير المؤسسة و الارتباط بها أكثر. الأمر الذي من شأنه يزيد من مستوى رضا الاطارات ويمنعهم عن التفكير في الخروج طوعا من المنظمة.

ذ-العلاقات مع زملاء العمل : أظهرت الدراسة الحالية مستوى متوسط من رضا الاطارات عن العلاقات مع زملاء العمل في سوناطراك والذي قدر متوسطه الحسابي ب(3.00). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي:

✓ يعتمد المشرف دائما -حسب الاطارات- على نفس الاطارات في تكليفهم لأعمال معينة بسبب افتقار الآخرين للالتزام والجدية في أدائهم ، خاصة عندما تكون هذه الاعمال مهمة ومستعجلة، مما يجعل هؤلاء الاطارات يشعرون بالظلم أو ازدحام الأعمال ويخلق نوع من المناوشات والصراعات بينهم وبين الاطارات الأخرى.

✓ كثير ما يبدي الاطار الذي ينوب عن المشرف عندما يكون غائبا، تصرفات يميزها نوع من التكبر

والغطرسة تجعل زملاء العمل يبحثون عن الطرق التي يرفضون بها ما يقترحه.

✓ إن الإذعان المفرط من قبل المسؤول لآراء بعض الاطارات دون الآخرين في كل صغيرة وكبيرة قد يصيب زملاء العمل بالإحباط واهتزاز ثقتهم بذلك المسؤول ومن ثم يخلق نزاعات وخلافات بين الاطارات.

✓ محاولة بعض الاطارات الاضطلاع بالسلطة غير المناسبة والتحكم بإصدار الأوامر بسبب استياء من قبل زملائه في العمل.

يرى الباحث أن العلاقات مع زملاء العمل تكتسب أهمية بالغة في ضوء حقيقة أن الفرد يقضي وقتاً طويلاً في العمل، فإذا تهيأت للعامل صحبة عمل متأقمة ومنسجمة، فإن هذا يسهم في إشباع الحاجات الاجتماعية، كما يسهم ذلك في شيوع روح التعاون والتفاعل الإيجابي بين جماعة أو جماعات العمل، أما إذا كانت صحبة تشوبها الحساسية والقلق، فإن هذا يزيد من استياء الاطارات ويدفعهم إلى التفكير في ترك العمل.

4-1-1- الرضا الوظيفي وفقاً للجنس :

يتضح من الجدول رقم (16) أن رضا إطارات الذكور الذي قدر ب(2.21) وانحراف معياري (1.19) أعلى من رضا إطارات الإناث (2.49) وانحراف معياري (0.88) في جميع أبعاده خاصة في فيما يتعلق ببعد الاجر(1.30) للذكور مقابل (2.20) للإناث، ما عدا الابعاد المتعلقة بطبيعة العمل، بعد الخدمات الاجتماعية وبعد العلاقات مع زملاء العمل حيث حصلت على نفس المتوسط الحسابي (3.00)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي:

أ- الاجر : فاذا ذكر يشعر الذكور بتحمل المسؤولية اتجاه أسرهم بدرجة أكبر من الاناث،

ب- فرص التقدم والتطوير : يحرص الذكور على الترقية أكثر من الاناث فيما تجلبه من زيادة في الأجر، واتساع نطاق الأشرف العام والحرية في اتخاذ القرارات. كما أن الاناث لا يليننا إهتماما كبيرا للترقية بنفس الأهمية التي يليها الذكور، خاصة أنه كلما زاد مستوى الترقية كلما زاد معه مستوى المسؤولية، علما أن معظم النساء (حسب تصريح معظم إطارات التي حاوهم الباحث) عادة ما تقع على عاتقهم، مقارنة

بالرجل، مسؤولية البيت، خاصة إذا كانت أمّاً.

ت- **محتوى العمل** : أن التنوع في العمل يستطيع الاطارات، خاصة منهم الذكور، من خلاله إظهار قدراتهم و مهاراتهم و كفاءاتهم، ولاحظ الباحث أن هذه الميزة (أي إظهار القدرات والممارات والكفاءات) تخص الذكور أكثر من الإناث.

ث- **أسلوب القيادة والإشراف** : غالباً ما يعتمد المشرف في تأدية الاعمال ، خاصة منها الصعبة والمستعجلة، على الذكور منه على الإناث، وهذا لسببين رئيسيين (حسب تصريح الاطارات ذكور). السبب الاول هو ان المشرف يجد سهولة في تعامله مع الذكو (حتى وإن كان المشرف إمراة)، والسبب الثاني أن الاطار يستطيع أن يعمل بعد أوقات العمل الرسمية، كما يمكن له أن يقوم -في إطار تأدية عمله- بالتنقل إلى الأقسام والمصالح المتمركزة في الصحراء إذا اقتضت الضرورة ذلك، عكس معظم الإناث اللاتي يرفضن البقاء في الشركة بعد الاوقات الرسمية للعمل ويرفضن السفر إلى الصحراء وهذا طبقاً للأعراف السائدة في المجتمع الجزائري.

ج- **التواصل** : فمن خلال النتائج نجد أن هناك فروق بين الجنسين في أهمية التواصل لتحقيق الرضا الوظيفي ، بحيث نجد فئة الذكور يؤكدون على أهمية هذا البند أكثر من فئة الإناث ، ذلك لما لهذا البند من تأثير على آدائهم إنتاجهم ،ومن ثم على فرص الترقية والتطور في مسارهم الوظيفي بما يحصلون .

ح- **المكافآت/الاعتراف** : توحى نتائج الدراسة أن الذكور أكثر استياء من الإناث عن مستوى المكافآت/الاعترافات المقترحة من قبل المنظمة وهذا بسبب كمية الطاقة التي يبذلها الذكور في أداء عملهم ومدى استعدادهم للعمل خارج أوقات العمل عكس الإناث.

يرى الباحث أن هذا التفاوت الواضح يرجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة، خاصة أن سوناطراك مؤسسة إنتاجية، و هذا ما يتلاءم أكثر مع العنصر الذكوري أكثر من حيث الحاجة إلى قدرات و إمكانيات كبيرة، إضافة إلى عينة دراستنا يتمركزون في قسم الإنتاج بالتحديد و الذي يعتمد بصورة كبيرة على الذكور و هذا حسب الملاحظات المستقاة من الواقع.

4-1-2- الرضا الوظيفي وفقاً للتخصص :

يتضح من الجدول رقم (18) أن رضا إطارات الذين ينتمون للوظائف الأساسية الذي قدر ب(2.21) وانحراف معياري (0.88) أدنى من رضا إطارات الذين ينتمون للمهن المساندة (2.51) وانحراف معياري (1.19) في جميع أبعاده خاصة في فيما يتعلق ببعد الاجر (1.20) للمهن الأساسية مقابل (2.30) للمهن المساندة ، ما عدا الابعاد المتعلقة بطبيعة العمل، بعد الخدمات الاجتماعية وبعد العلاقات مع زملاء العمل حيث حصلت على نفس المتوسط الحسابي (3.00). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي:

أ الاجر : يعتبر إطارات المهن الأساسية أنهم أولى بالزيادة في الاجور من غيرهم كون المهن التي يؤدونها تمثل سبب وجود شركة سوناطراك، وفي هذا الاطار فضلت سوناطراك من خلال تبنيها للسلم الجديد للأجور المهن الأساسية على غيرها.

ب- فرص التقدم والتطوير : بحكم ممارستهم للمهن الأساسية ، وبحكم ما تمثله هذه المهن من أهمية بالنسبة للشركة فإنه من الصعب (حسب ما صرح به بعض المسؤولين) إرضاء إطارات المهن الأساسية خاصة فيما يخص الترقية.

ت- محتوى العمل : تحتاج المهن الأساسية ، كونها تستعمل عتاد وأدوات تقنية وكونها تعتمد على تكنولوجيا كبيرة ، إلى استقلالية لتأديتها، مقارنة بمهن المساندة التي عادة ما تتميز بوظائف إدارية، كما ان المهن الأساسية غالباً ما تجري في المصانع وفي المخابر، مما يزيد من تدمر إطارات المهن الأساسية عندما يجدون انفسهم مظطرين لاتباع إجراءات بيروقراطية لتأدية وظائفهم.

ث- أسلوب القيادة والاشراف : غالبا ما يفترق المشرف، خاصة فيما يخص المهن الأساسية، للقدرة والكفاءة في الاشراف، بسبب الضغوط التي يتعرض لها من طرف المسؤولين من أجل تحقيق الاهداف الانتاجية في الأجل المحددة، مقارنة بالمهن المساندة التي لا يكون اصحابها مقيدين بتحقيق أهداف في الاجال المحددة نظرا لطبيعة وظائفهم التي تتميز بالنشاط الاداري.

ج- التواصل : يفسر اطارات المهن الاساسية استيائهم لبعد التواصل بسبب ان إجراءات التواصل المعمول بها في المهن الاساسية تقريبا نفسها التي يعمل بها في المهن المساندة علما ان إطارات المهن المساندة مستائين هم كذلك من هذه الاجراءات ولكن بدرجة أقل مقارنة بإطارات المهن الاساسية

ح- المكافآت/الاعتراف : ما يزيد في استياء إطارات المهن الاساسية هو تطبيق المنظمة لمزيج واحد من المكافآت لكل الأفراد. فإنهم يرون انه يجب على المكافآت/الاعتراف الممنوحة لهم أن تكون أكثر من تلك التي يحصلون عليها إطارات المهن المساندة.

يرى الباحث أن هذا التفاوت الواضح يرجع إلى طبيعة عمل سوناطراك " مؤسسة إنتاجية"، الامر الذي يعطي الافضلية للإطارات الذين ينتمون إلى المهن الاساسية ، مقارنة بالاطارات الذين ينتمون للمهن المساندة.

4-2- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالالتزام التنظيمي العاطفي:

أما المتوسط الكلي للالتزام التنظيمي العاطفي بجميع أبعاده لدى إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج، فقد بلغ (2.84) وهذا يدل على أن مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي متوسط، وأن بعد العلاقات مع زملاء العمل حصل على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.08)، وأدنى قيمة في المتوسطات حصل عليها بعد المنظمة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.38) وهو متوسط حسابي منخفض. وكان ترتيب أبعاد الالتزام التنظيمي العاطفي تنازليا بحسب المتوسطات الحسابية لدى إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج تنازلياً كالتالي: (1 زملاء العمل، 2) المشرف المباشر (3) المنظمة. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي :

أ- المنظمة : يدرك الاطارات (حسب تصريحاتهم)، أن المنظمة لا تولي لهم الاهتمام الازم، وهذا من خلال الممارسات اليومية والتي تتمثل في الاقصاء والتهميش والمحسوبية، وبالتالي فإنهم يعتقدون أنها غير جديرة بالولاء والوفاء والالتزام وأنهم أكثر رغبة في ترك المؤسسة والالتحاق بأماكن عمل أخرى.

ب- الاشراف : رغم أهمية الأدوار التي يمكن أن يلعبه نمط القيادة و الاشراف في الشركة، فإن تأثيره

على التزام الاطارات لا يزال في مرحلة الكمون، فهو يحتاج إلى تفعيل عن طريق اكتساب المسيرين للكفاءات اللازمة، ورغم المجهودات الكبيرة التي تبذلها الشركة في هذا المجال، فإن طبيعة البيئة المحلية والمرحلة التي تعيشها المؤسسة تتطلب كفاءات قيادية عالية جدا، ومدركو لخصائص معاوניהا.

ت- زملاء العمل : لقد حظي هذا البعد مثله مثل بعد "الإشراف" بدرجة متوسطة من الالتزام التنظيمي العاطفي لدى أفراد العينة، حيث اتضح من النتائج الإحصائية أن شعور الموظف اتجاه العلاقة مع الزملاء تزداد سوء في ظل غياب تعاون جيد بينه وبين رئيسه المباشر المسؤول عن انجاز العمل. يرى الباحث أن مناخ العمل الغير المستقر والغير المريح التي توفره الشركة لإطاراتها، بالإضافة الي عدم اتاحتها الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل يجعلهم لا يؤمنون بهذه الشركة التي يعملون بها، ويرغبون في مغادرتها.

4-2-1- الالتزام التنظيمي العاطفي وفقاً للجنس :

يتضح من الجدول رقم (22) أن إلتزام التنظيمي العاطفي لدى الذكور الذي قدر ب(2.60) وانحراف معياري (0.88)، فيما يتعلق ببعد "المنظمة" أدنى من إلتزام التنظيمي العاطفي لدى الإناث (3.16) وانحراف معياري (0.94)، ما عدا الأبعاد المتعلقة ب"الإشراف" و"زملاء العمل" حيث حصلت كلتي الفئتين على نفس المتوسط الحسابي (3.30)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي:

✓ المنظمة : إن عدم تناسب الجهود المبذولة في العمل من طرف الجنسين بسبب الدور الذي يمارسه الرؤساء المتمثل في اعتمادهم على الذكور أكثر من الإناث، نظرا لبقاء الذكور في الشركة خارج الساعات الرسمية للعمل واستعدادهم للسفر إلى الجنوب...، يزيد من استياء الذكور من المنظمة، خاصة وأنهم يعتقدون ان الشركة لا تكافؤهم ولا تليهم الاهتمام بقدر ما يبذلونه من جهود وما يقدمونه من تضحيات في تأدية مهامهم .

يرى الباحث أن الحوافز المادية والحوافز المعنوية من أهم المتغيرات المستقلة التي لها أثر كبير في رفع الإلتزام التنظيمي العاطفي لدى الاطارات، فالحوافز المادية والمعنوية تساعد على تحسين الأداء

الوظيفي، والتي تسهم بدورها في تحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات ، فترتفع الإنتاجية، ويشعر الاطار بالرضا عن نفسه وعن مؤسسته، ويشعر بالانتماء الحقيقي لها.

4-2-2-2- الالتزام التنظيمي العاطفي وفقاً للتخصص :

يتضح من الجدول رقم (24) أن إلتزام التنظيمي العاطفي لدى إطارات المهن الاساسية الذي قدر ب(2.63) وانحراف معياري (0.88)، فيما يتعلق ببعده "المنظمة" أدنى من إلتزام التنظيمي العاطفي لدى إطارات المهن المساندة (3.13) وانحراف معياري (0.90) ، ما عدا الابعاد المتعلقة ب"الاشراف" و"زملاء العمل" الذي تحصى على نفس المتوسط الحسابي (3.30)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي:

✓ المنظمة : يعتقد إطارات المهن الاساسية أن عملهم ضمن المنظمة هام ورئيسي مقارنة ب المهن المساندة ، كما يرون أن كفاءتهم نادرة ومرتبطة بنوعية نشاط سوناطراك المتمثل في مهن المتعلقة بالمحروقات ، الامر الذي يستوجب على المنظمة أن تهتم بهم أكثر.

يرى الباحث أنه على سوناطراك أن تولي إهتماما اكثر بإطاراتها الذين ينتمون إلى المهن الاساسية وأن تتبنى سياسة تميز من خلالها بين المهن التي تمثل سبب وجود الشركة و المهن الاخرى.

4-3- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بنية ترك العمل :

فيما يخص المتغير التابع، فأشارت نتائج تحليل البيانات إلى أن مفردات العينة تتمتع بدرجة عالية من النية في ترك مناصب عملها، حيث قدر المتوسط الكلي للنية في ترك العمل لدى إطارات سوناطراك -نشاط المنبع- قسم الإنتاج ب(3.73) وهو يقع في فئة الدرجات المرتفعة . ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي :

تؤثر الممارسات المتعلقة بسياسات الموارد البشرية المطبقة في الشركة والمتعلقة بالاختيار و التعيين ، الترقيات ، التنقلات ، في مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي لدى الاطارات، فكلما عبرت تلك السياسات عن تطلعات وأمال الاطارات كلما إزداد مستوى رضاهم الوظيفي ودرجة الالتزامهم التنظيمي العاطفي و العكس صحيح.

يرى الباحث أنه على المنظمة أن تعتبر التغيير في سلوك إطاراتها علامة على أنهم ينوون ترك العمل، ويمكن معالجة ذلك من خلال عقد اجتماع معهم، وتوضيح السبب وراء ذلك، وتقديم عرض جديد لهم، وكذلك تغيير المسؤوليات أو الراتب.

4-3-1- نية ترك العمل وفقاً للجنس :

يتضح من الجدول رقم (28) أن نية ترك العمل لإطارات ذكور حيث قدر المتوسط الحسابي ب(4) وانحراف معياري (0.73) أعلى من نية ترك العمل لإطارات إناث (3.4) وانحراف معياري (0.94) ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي:

إختلاف الدور الذى يؤديه الرجال والنساء فى المجتمع الجزائري، فالرجل وفقاً للعادات والتقاليد غالباً ما يكون هو المسئول عن الأسرة ومختصاً بالانفاق عليها، وهو السبب وراء ارتفاع متوسط النية نحو ترك العمل للذكور عن الإناث. كما أن ذكور بطبعهم أكثر إستعداد لتغيير المنظمة من الإناث الأثني يفضلن البقاء في الشركة ومنتظرن تحسن الأوضاع. هذا ولقد أشارت دراسات عديدة إلى أن النساء هن أكثر من يلجأن إلى التقاعد المبكر، على الرغم من أن راتب التقاعد المبكر يكون منخفضاً، وهذا بسبب ظروفها العائلية وللاعتناء بأطفالها.

يرى الباحث أنه عندما يكون الإطار خاصة منهم الذكور غير مبالين بأهداف المؤسسة وقيمتها فإنها تظهر عليهم الرغبة في عدم البقاء بها إذا ما توفرت لديهم الفرص البديلة.

4-3-2- نية ترك العمل وفقاً للتخصص :

يتضح من الجدول رقم (30) أن نية ترك العمل لدى إطارات المهن الأساسية حيث قدر المتوسط الحسابي ب(3.9) وانحراف معياري (0.87) أعلى من نية ترك العمل لدى إطارات المهن المساندة (3.5) وانحراف معياري (0.98)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي:

توفر فرص وظيفية لدى إطارات المهن الأساسية أكثر مقارنة بإطارات المهن المساندة سواء في الجزائر أو خارج الجزائر.

يرى الباحث، بأنه على المسؤولين أن يكونوا يقضين، لأن الفرص الوظيفية المتاحة للإطارات خارج سوناطراك قد تؤثر في درجة رضاهم الوظيفي ودرجة إلتزامهم التنظيمي وخاصة منه البعد العاطفي ، حيث تقل درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي لدى الإطارات الذين يمكنهم الحصول على فرص وظيفية مناسبة خارج إطار مؤسستهم الحالية و العكس صحيح.

4-4- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات البحث

4-4-1- تحقيق الفرضية الرئيسية الأولى من هذا البحث والقائلة بأنه "هناك علاقة ارتباطية عكسية بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي لدى إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج، بنيتهم في ترك العمل". تدل نتائج التحليل، جدول (32/31)، على أنه هناك علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد الرضا الوظيفي، و النية في ترك العمل كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البُعد الواحد. كما دلت النتائج على أن هناك علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد الالتزام التنظيمي العاطفي ، و النية في ترك العمل كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البُعد الواحد. أي أنه كلما قلّ مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي لدى إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج، كلما زادت نيتهم في ترك مناصب عملهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة موانهان وآخرون (2000) للتعرف على تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي على نية المديرين التنفيذيين في ترك العمل، وقد أكدت نتائج الدراسة قوة العلاقة الارتباطية بين "الرضا الوظيفي" و "النية في ترك العمل" و أظهر "الالتزام التنظيمي العاطفي" أثراً إضافياً على هذه العلاقة. كما تتفق النتيجة التي توصلت إليها دراسة يونس أحمد إسماعيل الشوابكة وحسن الطعاني (2013) حيث توصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي كانت متوسطة، فيما كانت درجة الالتزام التنظيمي خاصة في بعده العاطفي عالية.

وبصفة عامة تشير نتائج تحليل الفرضيات الجزئية للفرضية الرئيسية الأولى إلى ما يلي :

✓ بإجراء التحليلات الإحصائية لإثبات صحة تحقيق الفرضية الجزئية الأولى والتي تنص على أنه

"هناك علاقة ارتباطية عكسية بين الرضا الوظيفي لدى إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج ونيتهم في ترك العمل"، دلت نتائج التحليل إلى الارتباط العكسي ذي الدلالة الإحصائية بين كل من أبعاد الرضا الوظيفي، و النية في ترك العمل كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البُعد الواحد.

وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة سظون (2003) حول الرضا الوظيفي أن % 75 من أفراد العينة تشعر بالرضا الوظيفي الأمر الذي يعزز في رغبتهم في البقاء في مناصب عملهم. كما تتفق مع دراسة خالق ورحمان (1987) **Khaleque & Rahman** التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة بين درجات الرضا الوظيفي لعمال مصانع بنجلاديش ورغبتهم في البقاء في مناصب عملهم. كما تتفق جزئياً مع نتائج دراسة **موانهتان وآخرون (2000) Moynihan & al** التي أكدت على قوة العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي و "النية في ترك العمل" .

وتعكس نتيجة الدراسة الحالية صعوبة المنظمة الاقتصادية العمومية في وضعها لسياسة حقيقية للموارد البشرية نظراً لارتفاع نسبة دوران العمالة فيها والذي يولد لدى الإطارات الباقية نية في ترك مناصب عملهم. وعلى سؤال "ما هو الشيء الذي أثر عليك منذ إتحاقت بشركة سوناطراك " طرحناه على أحد أفراد العينة، كانت الإجابة كما يلي :

" أصبت في 14 سبتمبر سنة 2006 بانسداد الأمعاء *occlusion intestinale* ونقلت إثرها إلى المستشفى حيث وضعوني تحت المراقبة وخضعت بعد ذلك لعملية جراحية. والسبب في ذلك هو ما يلي :

" كلفتنى سوناطراك أنذاك بمهمة لصاح أحد شركائها والذي هو شركة شلمبرجير *Schlumberger* وهي أكبر شركة في العالم تعمل في مجال خدمات حقول النفط. فتم تعييني على مشروع دام قرابة 3 أشهر قمت فيها بتأدية مهام في أحسن وجه. وعند انقضاء المدة المحددة رجعت إلى سوناطراك واستلمت مهام كالمعتاد. وذات مرة وأنا في مصلحة المالية لسوناطراك رأيت بالصدفة الفاتورة التي أرسلتها سوناطراك لشلمبرجير لكي يسدها هذا الأخير مقابل المهمة التي كنت قد أنجزتها لصالح

سوناطراك، وكان المبلغ جد مرتفع، والغريب أنني لم استفد من شيء ولو كلمة "الشكر" من طرف مدير المصلحة التي كنت أعمل فيها".

بعيداً عن الحديث عن النتائج السلبية لمعدل دوران العمل المرتفع على المنظمة، والتي تتمثل في التكلفة التي يمكن إنفاقها من أجل تعويض النقص في العمالة، خصوصاً إذا كان المغادرون من أصحاب الكفاءات والمهارات العالية، وكذلك تأثير مغادرة الأشخاص في العاملين الباقين داخل المنظمة من ناحية تدني روحهم المعنوية مستوى الرضا الوظيفي وانخفاض في الأداء أيضاً، يمكننا تصور أن العاملين الذين لديهم النية في ترك العمل (حتى لو أن نيتهم لم تتحول إلى تصرف حقيقي) يظهرون العديد من السلوكيات التي يمكن أن تضر بالمنظمة كـ **Krishnan et Singh (2010) وسينغ** .

على سبيل المثال تشير الدراسات والأدبيات في هذا السياق إلى إمكانية زيادة معدل الغياب عند وجود النية في ترك العمل. فضلاً عن ذلك، فإن الإطار الذي لديه النية في ترك عمله سيكون أقل ارتباطاً وانتماء بالمنظمة التي يعمل بها وسيتمتع بمستوى رضا منخفض سوازو (2008) **Suazo**

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن العاملين الذين لديهم نية في ترك العمل يمكن أن يظهروا بشكل متعمد مستوى منخفضاً من الأداء مع امتلاكهم للمؤهلات المطلوبة للعمل. وأخيراً يجب نعت النظر إلى أن السلوكيات والتصرفات السلبية التي يظهرها الاطارات الذين لديهم نية في ترك العمل يمكن أن تؤثر أيضاً في الروح المعنوية وفي التصرفات والسلوكيات لزملائهم الباقين في المنظمة.

✓ بإجراء التحليلات الإحصائية لإثبات صحة تحقيق الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على أنه " هناك علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي العاطفي لدى إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج ونيتهم في ترك العمل "، دلت نتائج التحليل إلى الارتباط العكسي ذي الدلالة الإحصائية بين كل من أبعاد الالتزام التنظيمي العاطفي ، و النية في ترك العمل كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد.

تتفق النتيجة التي توصل إليها الباحث مع دراسة هرباخ، غريرو، ومنيوناك (2005) في دراستهم

للعلاقة ما بين متغير الالتزام التنظيمي ومتغير نية الإطارات في ترك مناصب عملهم. وقد أكدت نتائج الدراسة عموماً فرضية البحث، بحيث أوضحت مدى تأثير نوعية ممارسات تسيير الموارد البشرية على الدعم التنظيمي المدرك وعلى الفخر التنظيمي المدرك اللذين يعتبران مفهومي متميزين عن بعضهما البعض، واللذان يفسران المعدلات العالية للالتزام التنظيمي العاطفي التي يظهرها أفراد العينة نحو المنظمات التي يعملون بها. كما تتفق مع دراسة الان وماير (1990) في اختبارهم للعلاقة بين ممارسة الموظفين لسلوكيات الالتزام التنظيمي العاطفي وتأثير هذه السلوكيات في الفعالية التنظيمية، وجاءت النتائج بتأييد فكرة أن الالتزام التنظيمي العاطفي يؤثر تأثيراً سلبياً في نية ترك الموظف لعمله. كما أنه يتفق مع دراسة الدكتور مغني (2011) Maghni بحيث أشارت إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة بين العوامل الدافعة للالتزام التنظيمي العاطفي على نية تقنيي الصيانة في ترك طوعاً مناصب عملهم.

ويرى الباحث أن النتيجة السابقة دالة لأنها تعكس ضرورة الإدارة على تعزيز اتجاهات الإطارات نحو المنظمة من خلال عدالة التعادل بين الرؤساء والمرؤوسين، بحيث تؤدي تلك العدالة في التعامل بالتبعية إلى توليد الثقة في الإدارة التي من شأنها زيادة من مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي لدى الإطارات. وعلى نفس السؤال الذي طرحناه آنفاً، كانت إجابات أحد أفراد العينة كما يلي: " انني مستعد أن أعمل لصالح شركة ريبسول Repsol مجاناً. والسبب في ذلك هو ما يلي:

كنت أعاني سنة 2008 من مرض سرطان البوستاتة وكان في بدايته. وكنت أعمل ضمن مُجمَع يشمل على سوناتراك وشركة ريبسول النفطية الإسبانية. فطلبت من سوناتراك (الخدمت الإجتماعية) أن تتكفل بعلاجي وأن ترسلني إلى الخارج، كما هو معمول به في الشركة. فبدأت تتماطل حتى خفت أن يتفاقم الوضع وينمو المرض الذي أصابني. فاضطريت أن أتوجه إلى الشريك Partenaire وأن أطلب من مسؤوليه المساعدة، هذا بالرغم من أن ريبسول ليست مضطرة، ولكن رغم ذلك ساعدني مدير ريبسول وسهل لي الذهاب إلى إسبانيا حيث عولجت. والآن أنا معافى والحمد لله".

على العموم، فإنه حتى تتمكن المنظمة من أن تصبح مصدراً لتحقيق إلتزام الاطار بها وتحقق ولاءه

لها، وتكامل حاجاته وأهدافه مع حاجاتها وأهدافها، يجب على الإدارة أن تضع التنظيم وترسم السياسات وتتخذ القرارات بما يؤدي إلي خلق مناخ تنظيمي يتحقق فيه أقصى مستوى من الرضا والإشباع لحاجات جميع الاطارات، وتتكامل فيه حاجات وأهداف الاطار مع حاجات وأهداف المنظمة، وبذلك فقط يتحسن مستوى الأداء ويرتفع مستوى الفعالية التنظيمية.

وفي هذا الإطار يرى دراك (1973) Drake أن الاهتمام بلإطارات ومستوى رضاهم وولائهم هدف رئيس، تسعى إليه المنظمات ضمانا لارتفاع الأداء وجودته وإيثار العمل، ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال تنظيم رسمي ذي فلسفة إدارية فعالة، يعمل على الاهتمام بالعمال ودوافعهم وأهدافهم ومدى تطابقها مع أهداف المنظمة.

4-4-2- تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه " تنسب التغيرات الملاحظة في نية إطارات سوناطراك- نشاط المنبع- قسم الإنتاج في مغادرة مناصب عملهم ، للرضا الوظيفي أكثر مما تنسب للالتزام التنظيمي العاطفي".

وتدل نتائج التحليل على أنه هناك علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد الرضا الوظيفي، و النية في ترك العمل كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البُعد الواحد. كما دلت النتائج على أن هناك علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد الالتزام التنظيمي العاطفي ، و النية في ترك العمل كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البُعد الواحد.

تتفق النتيجة التي توصل إليها الباحث مع دراسة بسبير دهورت ونجوين (2010) Besseyre des

horts & Nguyen إلى اختبار العلاقة ما بين متغير الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، ومتغير نية الإطارات في ترك مناصب عملهم، على عينة قدرت 200 إطار. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان أن، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ونية الإطارات في ترك مناصب عملهم. ومعدل إرتباط ضعيف بين الالتزام التنظيمي والتعهد بنية الإطارات في ترك مناصب عملهم

مقارنة بمعدل ارتباط الرضا الوظيفي ونية الإطارات في ترك مناصب عملهم.

✓ بإجراء التحليلات الإحصائية لإثبات صحة **الفرضية الجزئية الثالثة** والتي تنص على أنه " التغييرات الملاحظة في نية الاطارات في مغادرة مناصب عملهم في المؤسسات العمومية تنسب أكثر للرضا عن الأجر ، منه عن فرص " التقدم والتطوير المهني، أسلوب القيادة والإشراف، المكافأة/الاعتراف، محتوى العمل، طبيعة العمل، العلاقات مع زملاء العمل ، التواصل ، امتيازات الخدمات الاجتماعية "، تدل نتائج التحليل على أنه هناك علاقة ارتباطية دالة على مستوى (0.01) من بين الأبعاد الأخرى وهي علاقة (الأجر) مع النية في ترك العمل حيث بلغت (-0.92) والتي تقع ضمن فئة الارتباطات العكسية القوية، مما يدل على أن ضعف الرضا عن الأجر لدى إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج تربطه علاقة عكسية قوية جداً بنية الإطارات في ترك مناصب عملهم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة **لنكولن وآخرون (2007)** في أن الدافع الرئيسي لعدم استقرار الإطارات هو السعي وراء الأجر. في حين تختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة **جلبرت وهندة (2008)** حيث كشفت نتائج الدراسة على أن الإطارات يفضلون أولاً، محتوى والمناخ الاجتماعي للعمل؛ ثانياً، فرص الترقية المتوفرة؛ ثالثاً، الأجر. في حين لا يتفق مع دراسة **هاتشر وبيتي (1999)** التي هدفت إلى معرفة مجالات الرضا وعدم الرضا الوظيفي للعاملين في الكلية التقنية وكليات المجتمع والكليات الجامعية في ولاية تنسي الأمريكية، وكشفت نتائجها عن عدم الرضا للعاملين عن الأجر. كما تخالف هذه النتيجة بعض ما توصلت إليه دراسة **جيمس ب دوركين وزملائه (1988)** التي دلت نتائجها على أن هناك بعض التفاوت في مستوى الرضا الوظيفي، فقد كان العاملون أكثر رضا عن العلاقة مع الزملاء، والمزايا الإضافية، وظروف العمل المادية ومعاملة الرؤساء لهم، وأقل رضا عن الأجر والمشاركة في اتخاذ القرارات.

مما يدعم الرأي القائل بأن الأجر والامتيازات المالية كتلك التي يتميز بها عمال شركة سوناطراك

عن غيرهم من عمال المؤسسات الوطنية لا يرفع من ولاء الأفراد للمؤسسات ولا من درجة شعورهم

بالواجب تجاهها، فالجزء الاقتصادي يقوي علاقة الارتباط التبادلي " المادي " ولا يقوي الالتزام العاطفي .

فشبكة الأجور المعتمدة حالياً لم تعد قادرة على تقييم الكفاءات وإعطاء كل ذي حق حقه، أضف إلى هذا أن احتكاك عمال شركة سوناطراك وخاصة الإطارات منهم بالشريك الأجنبي جعلهم يدركون الفارق بين الأجور والامتيازات التي يتحصلون عليهما مقابل الأجور والامتيازات التي تدفع للأجانب العاملين في الوحدات المشتركة، ويزداد الشعور بعدم الرضا عن هذه الوضعية إذا كان الإطار الجزائري يتداول على أداء نفس المهام مع الأجنبي. وعلى نفس السؤال الذي طرحناه سابقاً، كانت إجابات أحد أفراد العينة كما يلي : أنوي الخروج من شركة سوناطراك في إطار التقاعد المبكر، رغم توفري على كل الشروط التي تسمح لي بمواصلة مسيرتي المهنية لسنوات أخرى، إلا أنني أفضل ترك الوظيفة قبل الأوان ولو كانت المنحة التي سأقتضاها قليلة مقابل الراتب الذي أحصل عليه في وظيفتي ، والسبب في ذلك هو ما يلي: أصدرت المديرية العامة لسوناطراك قرار مفاده ترقية كل الإطارات التي لم تستفيد من ترقية منذ خمسة سنوات. فقامت كل المصالح بتطبيق القرار على موظفيها إلا المصلحة التي أعمل بها. تماطل مسؤولي المباشر في تطبيق القرار رغم العديد من المراسلات التي وجهتها له ولكن دون جدوى، فاظريت أن أبعث رسالة للمدير العام لسوناطراك الذي اصدر قرار بتسوية وضعيتي المهنية. ولكن منذ ذلك الحين بدأ مدير المصلحة التي أعمل بها وحاشيته بالضغط علي أثناء عملي بسبب الرسالة التي بعثتها للمدير العام. الامر الذي جعلني أنوي في مغادرة المؤسسة.

✓ بإجراء التحليلات الإحصائية لإثبات صحة الفرضية الجزئية الرابعة والتي تنص على أن " التغيرات الملاحظة في نية الإطارات في مغادرة مناصب عملهم في المؤسسات العمومية تنسب أكثر للالتزام التنظيمي العاطفي نحو المنظمة منه للالتزام العاطفي نحو المؤسسة أو نحو الزملاء في العمل "، تدل نتائج التحليل على أنه هناك علاقة الارتباط بين النية في ترك العمل وبعد الالتزام التنظيمي العاطفي للمنظمة ارتباطاً عكسياً قوياً (-0.88)، مقارنة مع البعدين الآخرين للالتزام التنظيمي العاطفي ، ويدل ذلك على ضعف الالتزام التنظيمي العاطفي للمنظمة لدى إطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج

ويؤكد أهمية هذا البعد في مدى تأثيره في نية إطارات سوناطراك -نشاط المنبع- قسم الإنتاج في ترك مناصب عملهم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الدكتور مغني (2011) ، بحيث أشارت النتائج الجزئية إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي خاصة في بعده العاطفي على نية تقنيي الصيانة في ترك طوعاً مناصب عملهم. وهذا يتفق مع دراسة جارسية وهرباخ (2006) Garcia & Herrbach ، حيث اشارت النتائج لوجود علاقة ارتباطية بين مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي والوظيفة المزاوله من قبل المدققين (Auditeurs) ونيتهم في ترك عملهم نظرا الضغوطات التي تمارس عليهم نتيجة لطبيعة نشاط مهنة التدقيق، والحالات النفسية التي يمر بها هؤلاء المدققين في مزاولتهم لمهامهم.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه عند تدني مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي للمنظمة، فإنه في هذه الحالة يكون هناك ارتباط عكسي قوي بينه وبين نية الإطارات سوناطراك-نشاط المنبع- قسم الإنتاج في ترك مناصب عملهم حيث يتولد لدى هذه إطارات نفور قوي إتجاه المنظمة التي يعملون بها، وهذا النفور بالتبعية يؤدي إلى تفكير الإطارات في ترك المنظمة. وتأتي إجابة أحد أفراد العينة للسؤال المطروح آنفا تؤكد هذا التصور فيما يلي : " اضطررت ان أستقيل عن منصب "رئيس مصلحة المحاسبة" بسبب دخولي في نزاع مع المدير، والسبب في ذلك هو ما يلي: بداية مارس 2011 طلب مني المدير أن أتغافل عن الغيابات المتكررة لعاملة كانت تحت إشرافي، بحكم أن أباهما يعتبر من الشخصيات ذات نفوذ وتأثير ، فرفضت مبرراً بأنها كانت تغيب أيام عديدة دون أن تبرر غياباتها، وأنني مجبر، وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها في الشركة على أن أبلغ عنها لأنني أنا المسؤول عنها. فلما جاء أباهما دعاني المدير إلى مكتبه وأشار له بأنني أنا الشخص الذي أبلغ عن غيابات إبنته. فحاول الأب، هو الآخر من أن يقنعني على أن أتراجع عن موقفي، لكن دون جدوى. وذات مرة، بعد ساعات العمل كنت مازلت في المكتب، دخل علي رجلين وهدداني على ان ارجع عن موقفي، فاضطررت بعد ذلك ان أطلب الإستقالة من منصب رئيس المصلح، وأن أعفى عن أية مسؤولية في هذه الشركة".

وهذا الكلام يؤكد لنا صعوبة الحديث عن تنمية التزام عاطفي للإطارات تجاه المنظمة دون الحديث عن قيم تمهد وتبرر هذا الالتزام، كما أن القيم التي تقدم المصلحة العامة والإيثار والشعور بالواجب وغيرها يكتسبها الفرد عبر التربية والمحاكاة والتتقيف. ومما يزيد من هذه الأهمية، هو النتيجة المتوصل إليها في هذا البحث والتي مفادها أن الأفراد الذين يدركون أن المنظمة والجماعة والمشرف يلتزمون بالقيم، هم الذين ترتفع درجات التزامهم التنظيمي تجاه المنظمة، على أساس أنهم يعتقدون أنها جديرة بالولاء والوفاء والالتزام والعكس صحيح، فالأفراد الذين يدركون أن المنظمة أو الجماعة أو المشرف لا يهتمون بالقيم، هم الأكثر رغبة في ترك المؤسسة والالتحاق بأماكن عمل أخرى.

4-5- مقترحات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة ولما يمثله العنصر البشري كركيزة أساسية في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة الاقتصادية العمومية، و خصوصاً العناصر التي تملك المهارات الفنية العالية اللازمة لأداء العمل بكفاءة و جودة عالية، ولكي تضمن إدارة سوناطراك- نشاط المنبع-، باستمرارية هذه الكفاءات الفنية بالعمل في مختلف وحداتها و مصالحها و الاحتفاظ بها، فإنه يوصى بالأخذ بالنقاط التالية:

✓ وضع سياسة رشيدة لتحسين الاجور،

✓ من الضروري أن تعتمد الإدارة دائماً لمعرفة أسباب تسرب العاملين فيها، وذلك عن طريق الاستبيانات و الأبحاث و الاجتماعات المباشرة مع الفنيين و غيرها من الوسائل التي تساعد في معرفة أسباب التسرب،

✓ الاهتمام الدائم في توفير أدوات السلامة في الوحدات الإنتاجية لسوناطراك- نشاط المنبع-،

و مراعاة شروط الأمن و السلامة و مناسبة الظروف الصحية و ظروف التكيف و الإضاءة في مكان العمل و ما إلى ذلك من إجراءات،

✓ القيام بعمل دورات تدريبية بشكل مستمر لتطوير مستوى أداء الفنيين،

- ✓ تكليف العاملين بنوعية من الأعمال التي تكون فيها فرصة لإبراز قدراتهم و إبداعاتهم الفنية،
- ✓ تزويد العاملين بالمعلومات و الموارد الكافية للقيام بالعمل،
- ✓ منحهم الفرصة للترقية بما يتناسب مع معدل إنتاجهم،
- ✓ الاهتمام بالحوافز المعنوية كخطابات الشكر و التقدير و الإجازات...الخ،
- ✓ على إدارة سوناطراك- نشاط المنبع-، أن تتحرى الدقة في الاختيار و التأكد من وجود الاستعداد النفسي للمتشحين حتى تضمن بقائهم في العمل،
- ✓ أن تهتم إدارة سوناطراك-نشاط المنبع- بمعرفة الأسباب و العوامل التي تجعل الموظفين وخاصة منهم الإطارات يتسربون و يتركون العمل، و تجميع هذه المعلومات و دراستها و تمحيصها بغرض الفهم المتعمق لعوامل التسرب، و بالتالي المحاولة من حد من هذه العوامل.
- ✓ أهمية توجيه اهتمام المسؤولين في المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى ضرورة توفير المناخ الخدمي الداعم والمشجع على دمج الإطارات مع منظماتهم، وتعزيز التزامهم وانتمائهم لتلك المنظمات.
- ✓ حث الأطراف المعنية من مسيري الشركات، و النقابات، و العاملين على أخذ بعين الاعتبار السبل المقترحة في معالجة مشاكل توظيف و الاحتفاظ بالإطارات الكفأة، إذ لكل طرف نظرة مختلفة و مكملة لنظرة الطرف الآخر فيما يخص الاشكاليات التي هي في حيز الدراسة و فيما يخص كذلك الحلول التي من المفروض تطبيقها.

خلاصة الفصل السادس

بناءً على ملاحظات الباحث الميدانية منذ شروع سوناطراك في تطبيقها للسلم الجيد للأجور وما تبعه من احتجاجات من طرف عمال الشركة بصفة عامة و الاطارات بصفة خاصة، وبالإضافة إلى المستوى العالي لدوران العمالة التي عرفته سوناطراك في السنوات الأخيرة، تم طرح تساؤلات حول تأثير درجة الرضا الوظيفي للاطارات و التزامهم العاطفي بالمنظمة التي يعملون بها ومدى تأثيرهما في نيتهم

في ترك العمل. ومن هنا جاءت فكرة الباحث بأن يقوم بعمل دراسة حول الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومدى تأثيرهما في نية الاطارات في ترك مناصب عملهم في قسم الانتاج لشركة سوناطراك. . ويتميز هذا البحث بأن الباحث يعمل في نفس الشركة التي سيقوم بتطبيق البحث عليها.

لقد هدفت هذه الدراسة إذن، إلى الإطلاع على علاقة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بنية الاطارات في ترك عملهم. وبعد تطبيق مقياس الرضا الوظيفي ومقياس الالتزام التنظيمي ومقياس النية في ترك العمل على 299 إطار من إطارات شركة سوناطراك قسم الإنتاج-شمال-، تم التأكد من وجود علاقة إرتباطية عكسية بين الرضا الوظيفي وأبعاده (خاصة البعده المتعلق بالأجر) والالتزام التنظيمي العاطفي وأبعاده (خاصة البعده المتعلق بالمنظمة) بنية إطارات سوناطراك -نشاط المنبع-قسم الإنتاج في ترك مناصب عملهم ، وأن الرضا الوظيفي يؤثر في نية الإطارات في ترك مناصب عملهم أكثر من تأثير التزامهم التنظيمي العاطفي.

كما تجدر الإشارة إلى أنه مما توصل إليه الباحث من خلال المقابلات التي أجراها مع أفراد العينة، أن جل الإطارات أبدت تخوفا كبيرا من مغادرة سوناطراك رغم تلقيهم لعروض مغرية من شركات أخرى، مبررين ذلك "بخوفهم من المجهول". هذا مع العلم أن ما يميز أبعاد الالتزام (العاطفي، المستمر والمعياري) من حالات نفسية مختلفة متعلقة بطبيعة وقوة الرابطة بين الفرد والمنظمة، لا ينطبق على الحالة النفسية التي تميزت بها أفراد عينة البحث.

وأخيراً يتعين ملاحظة ان هذه الدراسة كانت محدودة النطاق، إذ أنها تمت في قسم الانتاج من شركة سوناطراك، حيث أن دراسة شاملة للمؤسسات العمومية الاقتصادية تتطلب الكثير من الوقت والجهد، بيد أن القيام بدراسة شاملة مثل هذه، على مستوى المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، سوف تعطي صورة أوضح عن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي ومدى تأثيرهما على نية الاطارات في ترك العمل.

مواضيع مقترحة للدراسة:

- في ضوء ما أسفرت عليه الدراسة النظرية والميدانية، يمكن اقتراح بعض المواضيع التي رأى الباحث أنها جديرة بالاهتمام ونذكر على سبيل المثال:
- ✓ العلاقة بين الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية بنية الإطارات في ترك مناصب عملهم في المؤسسة الاقتصادية العمومية،
 - ✓ العلاقة بين الضغط المهني بنية الإطارات في ترك مناصب عملهم في المؤسسات الاقتصادية العمومية،
 - ✓ تفاعل القيم الفردية والتنظيمية وعلاقته بنية الإطارات في ترك مناصب عملهم.
 - ✓ دراسات مقارنة بين القطاع الخاص والعام من حيث تسرب الإطارات في المؤسسات الاقتصادية.

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربي

- 1- ابن منظور (1956) : لسان العرب، بيروت، دار صادر للطباعة والنشر.
- 2- أحمد صقر عاشور(1983): إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي) دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 3- أمجد سيد مصطفى (2000): إدارة املوارد البشرية. مصر : دار الكتاب، ص 112.
- 4- البعلبكي روعي، المورد (1995) : قاموس عربي إنجليزي، بيروت: دار العلم الملايين
- 5- الكبيسي، عامر خضير (2005). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 6- جواد شوقي ناجي (2000). إدارة الأعمال من منظور كلي ، دار ومكتبة الحامد للنشر ، عمان ، الأردن ،.
- 7- عبد المنعم عبد الحي (1984) : علم الإجتماع الصناعي (المصنع ومشكلاته الاجتماعية) دون طبعة،المكتب الجامعي الاسكندرية .
- 8- علي السلمي (2001). إدارة الموارد البشرية - الإستراتيجية-، دار غريب ، القاهرة.
- 9- عمر محمود غباين. (2009). القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 10- عوض، عامر (2008). السلوك التنظيمي الإداري، عمان، درا أسامة للنشر و التوزيع.
- 11- فؤاد سالم وآخرون، (1989). المفاهيم الإدارية الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة.
- 12- محمد إسماعيل قباري (1980) : علم الإجتماع الصناعي و مشكلات الإدارة و التنمية الإقتصادية، منشأة المعارف، الإسكندرية.
- 13- قاموس المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، ط3 ، 1997.
- 14- كامل مصطفى مصطفى (1994م) : ادارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مدينة مصر - القاهرة، مصر .
- 15- لطفي علي وآخرون (2009)، تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة وتنمية تخطيط وتطوير، القاهرة : السحاب للنشر والتوزيع.
- 16- يوسف حجيم الطائي وآخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان ص55.

الرسائل باللغة العربية

17- الشمالي، عبدالله محمد (2002). "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الامن الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الدوريات وأعمال الملتقيات باللغة العربية

- 18- العمري عبيد. (2004). بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على كل من الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. مجلة جامعة القرى للعلوم التربوية والإجتماعية والإنسانية. مجلة 16 عدد 1.
- 19- المرسوم التنفيذي 90 - 290 المؤرخ في 14 جويلية 1990 المتعلق بتنظيم وسير مفتشية العمل. ج.ر. عدد 29 لسنة 1990
- 20- دبون عبد القادر ، سويسي الهواري (2004). أثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة الباحث . العدد 2004/03. ص 103-116.
- 21- شريف عمارة (2013). علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الديموغرافية في المؤسسة العمومية الجزائرية. دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية. مجلة الاكاديمية العربية في الدنمارك.
- 22- علاونه معروز (2006) قياس مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس . بحث مقدم إلى مؤتمر المعلم في الألفية الثالثة ، في 18/5/2006- 17 الإسرائ جامعة.
- 23- قاسم الصراف ورجاء أبو علام وآخرون (1994). دراسة ميدانية عن الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت (الكويت: الجمعية الكويتية للنشر، 1994).
- 24- لطفي طلعت إبراهيم (1995م)، جماعات العمل غير الرسمية ومشكلة دوران العمل داخل المصنع، دراسة ميدانية لعينة من العاملين الذين تركوا العمل بمصنع النسيج بمدينة بني سويف، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي، العدد (1).
- 25- يوسف غنيم (2007). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطني. مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2007 ،المجلد 9 ،العدد 2.

26- يونس أحمد إسماعيل الشوابكة وحسن الطعاني (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية. دراسات، العلوم التربوية، المجلد 40 العدد 1، 2013.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 27- Ajzen, I. et Fishbein, M. (1980), «Understanding attitudes and predicting social behavior» Englewoods Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- 28- Bashaw, R.E., & Grant, E.S. (1994). Exploring the distinctive nature of work commitments: Their relationships with personal characteristics, job performance, and propensity to leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(2): 1-16.
- 29- Barling, J.; Fullagar, C. et Kelloway, E.K. (1992). « *The Union and its members, a psychological approach* », Oxford University Press, New York, 1992.
- 30- Bourcier C. et Palobart Y. (1997), *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*, Editions d'Organisation, Paris.
- 31- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 32- Brickman P, (1987). *Commitment, conflict and caring*, Prentice-Hall, Inc. A division of Simon and Schuster, Englewood Cliffs, New Jersey.
- 33- Bruno Sire, *Gestion Strategique des Rémunérations* 1993
- 34- Charles-Pauvers B. et Commeiras N., (2002), «L'implication : le concept », in *L'implication au travail*, J-P. Neveu et M. Thévenet (coord.), ed., Vuibert, collection *Entreprendre*, série Vital Roux, Paris, p. 43-69.
- 35- Cranny. C. J., Smith, P .C. & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington Books: New York.
- 36- Dany F. et Livian Y.-F. (2002) *La nouvelle gestion des cadres, Employabilité, individualisation et vie au travail*, Vuibert, Collection *Entreprendre*. Paris.
- 37- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York : Plenum Press.
- 38- Drake Richard & Smith Peter J. ; *Behavioural Science in Industry*, Maiden head Berkhire England, MC Graw Hill Book Co (U.K), 1973, P:18.
- 39- Fields, D. L. (2002), *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. Thousand Oaks, CA: Sage
- 40- Ford J.K, Weissbein D.A., Plamondon K.E. (2003). Distinguishing organizational from strategy commitment: Linking officers' commitment to community policing to job behaviors and satisfaction *Justice Quarterly*. vol.20, n°1,p. 159-185.

- 41- Gerry Johnson, Kevin Scholes, Richard Whittington, Frederic Frery (2005). "Straregique", Pearson Education 7 Edition 2005. France.
- 42- Gruneberg, Michael. (1979). *Understaining Job Satisfaction*. The Macmillian Press, Great Britain
- 43- Hafsi, T. (1990) : « Gérer l'entreprise publique ». OPU Alger.
- 44- Herzberg F., MAusner B. et Snyderman, B.B. (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley.
- 45- Hirschman, A. (1971). *Exit, voice and loyalty*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- 46- Howard, John A. and J.N. Sheth (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley and Sons, N-Y.
- 47- Katzell, R. A. '1964). *Personal values, job satisfaction, and job behavior*, in Borow H. (ed). Boston: Houghton-Mifflin.
- 48- Lashley, Conrad., (2000), *Hospitality Retail Management A Unit Manager's Guide*. 1st Ed, Butterworth-Heinemann, Uk.
- 49- Lawler, E. (1973), *Motivation in Work Organizations*, Brooks/Cole Publishing Company, Monterey, CA.
- 50- Lawler E.E. (1971), "Pay and organizational affectivness: a psychological view, New York Mc Graw-Hill.
- 51- Levy-Leboyer, C. (2000). *La motivation dans l'entreprise*, Paris, Dunod,
- 52- Locke A, (1976), «The nature and causes of job satisfaction» M.D Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago Rand-McNally, p. 1297-1349.
- 53- March, J.G. et Simon H.A. (1993), *Organization*, Second Edition Blackwell Publishers, Mssachussets USA.
- 54- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper Brothers.
- 55- Price J.L. (1977), «*The study of turnover*», Ames, The Iowa State University Press.
- 56- Spector, P. E. (2000). *Industrial and organizational psychology: research and practice* (Second ed.). New York: John Wiley & Son, inc.
- 57- Thevenet, M. (1992) : *Impliquer les personnes dans l'entreprise* – Paris - Editions Liaisons.
- 58- Thevene M. (2004), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Paris, Éditions d'Organisation, collection de l'Institut Manpower.
- 59- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*, John Wiley and Sons, New York, p.99

الرسائل باللغة الأجنبية

- 60-** Aichouni, A. (2005). La valorisation des ressources humaines par la gestion des competences dans l'entreprise publique economique Algerienne. Etude de cas : groupe s.n.t.r (société nationale des transports routiers). Memoire etabli pour l'obtention de diplome de magistere Es-sciences commerciales. Option : management. Universite de M'sila - Mohamed Boudiaf –
- 61-** Colle R. (2006), « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination », Thèse de doctorat, CEROG- IAE d'Aix-en-Provence.
- 62-** Cossette M. (2002), «les facteurs de rétention et de départ des agents de centres d'appels.» Mémoire de maîtrise, Écoles des Hautes Études Commerciales, Montréal.
- 63-** Dainotto, J., 2011. « Étude empirique des liens entre la satisfaction à l'égard des pratiques de formation et développement, le soutien du superviseur et l'intention de rester ». Thèse présentée comme exigence partielle de la maîtrise ès sciences de la gestion. Université du québec à montréal.
- 64-** Norizan I (2012). Organizational commitment and job satisfaction among staff of higher learning education institutions in Kelantan. Master of human ressource management. University utura Malaysia.
- 65-** Vernhet, A., C. (2013). Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources. Thèse dirigée par Emmanuel Abord de Chatillon préparée au sein de l'IREGE et de l'École Doctorale SISEO. Université de Grenoble.

الدوريات وأعمال الملتقيات باللغة الأجنبية

- 66-** Alge, Bradley, J., Carolyn Wiethoff et Howard Klein, J. 2003. «When does the medium matter? Knowledge-building experiences and opportunities in decision-making teams». Organizational Behavior and Human Decision Processes. vol. 91, p. 26-37.
- 67-** Allen N.J. et Meyer J.P.. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : an examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, vol.49, p.252-276.
- 68-** Allen N.J. & Meyer J.P (1990). The measurement and antecedents of affective and continuance and normative commitment to the organization, *journal of occupational psychology* , n°63, p14.
- 69-** Amabile. T.M. (1993), « Motivational synergy : toward new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace», *Human Resource Management Review*, vol.3, n°3, p. 185-201.
- 70-** Arthur, M.B., Khapova S.N., Wilderom C.P. 2005. «Career success in a boundaryless career world». *Journal of Organizational behavior* , vol.26 (2), 177-202.

- 71-** Baldwin, J.R. and P.K. Gorecki (1990). Structural change and the adjustment process: perspectives on firm growth and worker turnover. Catalogue EC22-166/1990E, 1990. Ottawa: Statistics Canada and the Economic Council of Canada.
- 72-** Barnett, G.J., Handelsman, I., Stewart, L.H. and Super, D.E. (1952). The occupational level scale as a measure of drive. *Psychological Monogram*, Vol- 66, No. 10, pp-365- 342.
- 73-** Barrette, Jacques, Louise Lemyre, Wayne Corneil, Nancy Beauregard et Louise Legault. (2006). « Contexte de travail et engagement envers l'organisation: le rôle médiateur du soutien du supérieur hiérarchique ». *Banff : Actes du Congrès annuel de l'Association canadienne des sciences administratives*.
- 74-** Batman, T.S. et D.W. Organ (1983) « Job satisfaction and good soldier : the relationship between affect and employee "citizenship" », *Academy of Management journal*, Vol. 26, p.587-595.
- 75-** Becker, T. E, Billings, R.S., Eveleth, D.M. & Gilbert, N.L (1996). Foci and Bases of Employee Commitment : Implications for Job Performance, *The Academy of Management Journal*, vol39, n° 2, p. 464-482.
- 76-** Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- 77-** Begley TM and Czajka JM, (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change, *Journal of Applied Psychology*, vol.78, n°4, p.552-556.
- 78-** Ben Mansour, Jamal, Myriam Chiniara et Kathleen Bentein. 2009. «L'engagement envers le groupe de travail et le supérieur». In *Comportement Organisationnel*, J. Rojot, Roussel, P. et Vandenberghe, C. , p. 307-338. Bruxelles, Belgique: DeBoeck.
- 79-** Besseyre des horts, C.H., Nguyen, V. (2010). Satisfaction, Implication, Engagement, Enracinement et Intention de départ des jeunes cadres. Une relation ambiguë. *Revue internationale de psychosociologie* 2010/40 - Vol. XVI pages 143 à 160.
- 80-** Blais, D. (2005). « Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester ». *Cahier de recherche exploratoire du cours Instruments de recherche en gestion de projet*, Vol.2, No.1, 2005, 1-27
- 81-** Blau G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment, *Journal of Occupational Psychology*, vol.58, p.277-288.
- 82-** Bluedorn A.C. (1982) "A unified model of turnover from organizations" *Human Relations*, vol. 35, p 135,153.
- 83-** Bodla, M. A., & Danish, R. Q. (2009). "Politics and workplace: an empirical examination of the relationship between perceived organizational politics and work performance". *South Asian Journal of Management*, 16(1), pp.44-62.
- 84-** Bolon, O.S. (1997). Organizational citizenship behaviour among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment, *Hospital and Health Services Administration*, 42(2), 221-241.

- 85-** Boon, Ooi Keng, Arumugam (2006). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia, *Sunway Academic Journal*, Vol.3, pp.99-115.
- 86-** Brayfidd, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- 87-** Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-308.
- 88-** Brown S.P., Peterson R.A. (1994), The effect of effort on sales performance and job satisfaction, *Journal of Marketing*, 28, 2, 70-80.
- 89-** Brown, S. P ; et Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction : Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77.
- 90-** Burton J.P., Lee T.W. et Holtom B.C., (2002). The influence of motivation to attend, ability to attend, and organizational commitment on different types of absence behaviours, *Journal of Managerial Issues*. vol.14.n°2. p.181-197.
- 91-** Caldwell, D.F., Chatman, J.A., & O'Reilly? C.A. (1990). Building organizational commitment: a multi-firm study. *Journal of occupational Psychology*, 63, 245-261.
- 92-** Carey, J. F. Jr, Berg, I. A., et VanDusen, A. C. (1951). Reliability of ratings of employee satisfaction based upon written interview records. *Journal of Applied Psychology*, 35, 252-255.
- 93-** Choong.Y.O.Wong.K.L,& Lau.T.C,(2011), Psychological Empowerment and organizational commitment The Malaysian Private Higher Education Institution: A review and Research Agenda . *International Conference On Business And Economic Research*, p.30-39 .
- 94-** Clegg C. (1983), "Psychology of employee lateness, absence and turnover: A methodological critique and empirical study" *Journal of Applied Psychology*, n°68, p. 88-101.
- 95-** Clugston M (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 21, p 477-486.
- 96-** Cohen A. & Freund A. (2005), "A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments and withdrawal cognitions" *Scandinavian Journal of Management*, n°21, p. 329-351.
- 97-** Cohen A. (2000), «The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models», *Human Relations*, vol. 53, n°3, p. 387417.
- 98-** Cohen A. (1999). Relationships among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment , *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 3, pp. 285-308.
- 99-** Cohen, A. (1993). Work Commitment in Relation to Withdrawal Intentions and Union Effectiveness. *Journal of Business Research*, 26(1), 75-90.

- 100-** Cossette, M., Gosselin, A., (2009). « Quitter ou rester : Analyse des profils d'intention de départ d'agents en centre de contact-clients ». Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations. Montreal.
- 101-** Cropanzano, Russell, et Marie Mitchell, S. (2005). «Social exchange theory: An interdisciplinary review». *Journal of Management*. vol. 31, no 6, p. 874-900.
- 102-** Csikszentmihalyi M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*, San Francisco: Jossey-Bass, 231 p.
- 103-** Dunham, R.B., Grube, J.A. et Castaneda, M.B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- 104-** Duguay, Pierre, Schmait, Farès, « Succès de l'organisation et communication interne : étroitement liés », effectif, Vol. 6, numéro5, nov-déc. 2003, p. 1-4.
- 105-** Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). «Reciprocation of perceived organizational support». *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- 106-** décret exécutif N° 90-290 du 29 septembre 1990, conformément à l'article 4 de la loi n°90 -11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.
- 107-** Dunn-Cane, K; Gonzalez, J; et Hildegard, S. (1999). Managing the new generation. *Association of Operating Room Nurses Journal*, 69 (5), 930-940.
- 108-** Durrieu, F. (2000). Un Modèle Global de la Satisfaction au Travail : Différence de Perception entre Commerciaux et Dirigeants. *Cahier de recherche- Laboratoire de recherche en management*, ISSN 1762-7869 ; juin 2001.
- 109-** Dworkin, J. B., Feldman, S. Brown, j. and Hobson, C. (1988). "Workers' Preferences for Bargaining Outcomes: An Empirical Analysis." *Industrial Relations* 27 (Winter 1988), pp. 7-21.
- 110-** Farkas, A. J; et Tetrick, L. E. (1989). A three wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of applied Psychology*, 74 (6), 855-868.
- 111-** Firth L., Mellor D.J., Moore K.A., Loquet, C. (2004), « How can managers reduce employee intention to quit ? », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, no °2, 2004, p. 170.
- 112-** Fukami, C.V., Larson, E.W., 1984.«Commitment to Company and Union : Parallel Models». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No 3, 367371.
- 113-** Garcia, A., Herrbach, O., (2006). « Identification organisationnelle vs. Identification professionnelle : une approche affective ». XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims.
- 114-** Gellatly, I.R. (1995), «Individual and group determinants of employee absenteeism: test of a causal model », *Journal of Organizational Behavior*, 16, p.469-485.

- 115-** George, J. M; et Jones, G.R. (1996). The experience of work and turnover intentions interactive effects of value attainment, Job satisfaction, and positive mod. *Journal of applied Psychology*, 81(3), 318-325.
- 116-** Gibbon, B.; Watkins, C.; Barer, D.; Waters, K.; Davies, S.; Lightbody, L.; Leathley, M. (2002). Can staff attitudes to team working in stroke care be improved? // *Journal of Advanced Nursing*, 40, 1(2002), pp. 105-111.
- 117-** Gouldner A. W. (1960), « The norm of reciprocity: A preliminary statement », *American Sociological Review*, vol. 25, pp. 161-178.
- 118-** Green, S.G. and Mitchell, T.R. (1979), *Attributional Processes of Leaders in Leader-Member interactions Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 23, pp. 429-458.
- 119-** Gregersen H.B (1993) « Multiple commitments at work and extra role Behavior during Three stages of organizational tenure ». *journal of business Research*, vol. 26, n°1, pp.31-46.
- 120-** Gregson T (1992). An investigation of the causal wondering of job satisfaction and organizational commitment in turnover models in accounting. *Behavioural Research in Accounting*. Vol 4, p80-95.
- 121-** Griffeth R.w; & Hom, P.W; Gaertner, S. (2000), « A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover : Update, Moderator Tests, and Research Implcations for the Next Millennium», *Journal of Mandagement*, Vol. 26, No. 3, 2000, p. 463-488.
- 122-** Guilbert, L. Henda, S. (2008). « La fidélisation des cadres : une étude exploratoire ». 5ème journée d'étude sur les carrières, Lyon, 22-23 mai 2008.
- 123-** Gupta-Sunderji, M. (2004) « Rétention et taux de roulement du personnel : Les motifs réels de la décision de partir ou de rester » *Institut de la gestion financière Journal*. Vol 15 n° 2 Canada. P. 39-43.
- 124-** Gurthie, J. P. (2001), « High- involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand» *Academy of Management Journal*, Vol.44, No1, 2001, p. 180.
- 125-** Hackett R D, Bycio P et Hausdorf P A (1994). Further assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*. Vol 79, p 15-23.
- 126-** Hackett, R.D, Guion R.M (1985), « A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship», *Organizational behavior and Human decision processes*, 35, p.340-381.
- 127-** Haines V. ET Jalette P. (2010), «The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the canadian non governmental sector», *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 63, No. 2, 2010, p. 228.
- 128-** Harter, J. K; Schmidt, F. L; et Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes : A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-279.
- 129-** Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The journal of social Psychology*, 137 (6), 677-689.

- 130-** Herrbach, O. Guerrero, S. Mignonac, K. (2005). « L'engagement organisationnel des jeunes Cadres : Une question de soutien ou d'image », 16ème Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine – 15 et 16 septembre 2005.
- 131-** Homans G.C. (1958), « Social behaviour as exchange », *American journal of sociology*, vol. 63, °6.
- 132-** Hom, P. et coll., (1992), «A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover» *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, no 6, p. 890-909.
- 133-** Hoppock, R., et Spiegler, S. (1938). Job satisfaction research of 1935-1937. *Occupations*, 16, 636-643.
- 134-** Hoppock, R. (1937). Job satisfaction of psychologists. *Journal of Applied Psychology*, 21(3), 300-303.
- 135-** Igalens J. (1999 a) “Turn-over” in le DUFF R. (sous la direction de), *Encyclopédie de Gestion et du Management*, EGM, Dalloz, p. 1255.
- 136-** Ilozor, Doreen B., Ilozor, Ben D., Caar, John, (2001). « Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting », *the journal of management development*, Bradford, vol. 20, numéro 5,6, 2001, p.5-12 .
- 137-** Iverson, R.D., Buttigieg, D.M., (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the “the right” kind of commitment be managed. *Journal of Management Studies* 36 (3), 307-333.
- 138-** Jackson, S.E. & Schuler, RS. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior & Human Decision Process*, 36, 16-78.
- 139-** Jamal (1990). Relationship of Job Stress and Type-A Behavior to Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems, and Turnover Motivation, *Human Relations* vol. 43, n°8, p.727-738.
- 140-** Jamarillon F, Mulki JP and Marshall GW, (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research *Journal of Business Research*, vol.58, n°6, p.705-714.
- 141-** Jaworski, B.J. et Kohli, A.K. (1991), Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on, *Journal of Marketing Research*; 28, 2, 190-201.
- 142-** Jordan, Mark, H., Hubert Feild, S. el Achilles Armenakis, A 2002. «The relationship of group process variables and team performance: A team-level analysis in a Field setting». *Small Group Research*. vol. 33, no 1, p. 121-150.
- 143-** Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., et Patton, G. K. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407.
- 144-** Judge, T.A. 1993. “Validity of the Dimension of the Pay Satisfaction Questionnaire: Evidence of Differential Prediction.” *Personnel Psychology*, 46, 331-355.

- 145-** Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- 146-** Kates, S. L. (1950). Rorschach responses, strong blank scales, and job satisfaction among policemen. *Journal of Applied Psychology*, 34(4), 249-254.
- 147-** Katzenbach, J. (2003). Pride: a strategic asset. *Strategy & Leadership*, 31(5), 34–38 .
- 148-** Keillor B., Parker R., Pettijohn C. (1999), Sales force performance satisfaction and aspects of the relational selling : implications for sales managers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7, 1, 101-115.
- 149-** Khaleque, A. and M.A. Rahman. (1987). "preceived importance of job facts and overall job satisfaction of industrial workers." *Human Relations*, vol.40, No.7
- 150-** King, W., Lahiff, J. Hatfield, J.(1988). « A discrepancy theory of the relationship between communication and job satisfaction», *Communication research reports*, vol. 5, 1988, p. 66-70.
- 151-** Kirschenbaum, A; et Mano-Negrin, R. (1999). Underlying labor market dimensions of "opportunities" : The case of employee turnover. *Human Relations*, 52 (10), 1233-1255.
- 152-** Konovsky, M.A. and Cropanzano, R. (1991), "Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 698-707.
- 153-** Krishnan, A. S. et Singh M. (2010), « Outcomes of intention to quit of Indian IT professionals », *Human Ressource Management*, Vol. 49, Issue 3, p. 421-437.
- 154-** Iaffaldano, M.T., & Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- 155-** Lapalme M.-E. et Doucet O. (2004). Les récents développements dans l'étude de l'engagement des employés : la redondance perdue, *Actes du 15ème Congrès de l'AGRH*, Montréal.
- 156-** Larouche, V. « Inventaire de satisfaction au travail : validation » *Ecole des relations industrielles*, Université de Montreal, Tiré à part 16, 1977.
- 157-** Lau, C.M. and Chong, J. (2002), "The effects of budget emphasis, participation and organizational commitment on job satisfaction: evidence from the financial services sector", *Advances in Accounting Behavioral Research*, Vol. 5, pp. 183-211.
- 158-** Lawler, E. J., (1992), «Affective attachments to nested groups: A choice-process theory», *American Sociological Review*, vol.57, no 3, p. 327-339.
- 159-** Leduc, K. (2010). Recruter ou fidéliser : *Comment réduire le turn-over des Entreprises ? Les pratiques de mode de gestion du personnel en Question*. Les cahiers du ceps/instead N° 2010-02

- 160-** Lee, Raymond T., Ashforth, Blake E., 1996, «A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout», *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- 161-** Liden, Robert, C., Raymond Sparrowe, T. et Sandy Wayne, J. 1997. «Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future». *Research in Personnel and Human Resources Management*. vol. 15, p. 47-119.
- 162-** Liou, K.T. et Nyhan, R.C. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly*, 18(1), 99-118.
- 163-** Lipsky, Michael, and Steven R. Smith. 1989. *Nonprofit Organizations, Government, and the Welfare State*. *Political Science Quarterly* 104(4): 625-648.
- 164-** Liu, D., Mitchell, T., Lee, T., Holtom, B. & Hinkin, T.R. (2012). When employees are out of step with coworkers: How job satisfaction trajectory and dispersion influence individual- and unit-level voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 55: 1360–1380.
- 165-** Locke, E. A. *Toward a theory of task motivation and incentives* (1968). *Organizational Behavior and Human Performance*, (1968), 3, 157-189.
- 166-** Love, Mary, Sue, et Monica Forret. (2008). «Exchange Relationships at Work: An Examination of the Relationship Between Team-Member Exchange and Supervisor Reports of Organizational Citizenship Behavior». *Journal of Leadership & Organizational Studies*. vol. 14, no 4, p. 342-352.
- 167-** Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*, 8 Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston, p. 147
Nash, M.(1985). *Managing Organizational Performance*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- 168-** Macdonald, S., MacIntyre, P. (1997). «The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates ». *Employee Assistance Quarterly*, Vol. 13(2).
- 169-** Maghni, A, (2011). «Satisfaction au travail, implication organisationnelle, et intention de départ volontaire : cas des techniciens de maintenance d’une entreprise de câblage », *European Scientific Journal* December 2014 edition vol.10, No.35 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.
- 170-** Mann F. Baumgartel. H. (1952). *Absences and employee attitude in an electric power company*, Survey Research Center, University of Michigan.
- 171-** Mathieu, J. and Zajac, D. (1990), «A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment», *Psychological Bulletin*, Vol. 108 No. 2, pp. 171-94.
- 172-** Marriott, R. and Denerley, R.A. (1955). *Method of interviewing used in studies of workers attitudes: II. Validity of the method and discussion of the result*. *Occupational Psychology*, Vol-29, pp-69-81.

- 173-** Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738–748.
- 174-** McFarlane Shore L., Martin, H.J. (1989). Job satisfaction and Organisational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions, *Human Relation*, 42(7), 625-638.
- 175-** Mc Farlane-shore & al., (1990), “job & organizational attitudes in relation to mployee behavioral intentions”, *journal of organizational behavior*, vol. 2, n°2, p.57-67.
- 176-** McMurray,Adela J., Scott, D.R., Pace, R. Wayne(2004). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.15, No.4.
- 177-** Meyer J.P., Stanley D.J, Herscovitch L, et Topolnytsky L, (2002). “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, vol.61, n°1, p.20-52.
- 178-** Meyer JP and Herscovitch L, (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, vol. 11, n°3, p. 299.
- 179-** Meyer J. P., Smith C. A. (2000), «HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17, n° 4, p.319-331.
- 180-** Meyer J.P. et Allen N.J. (1997). *Commitment in the workplace : theory, research, and application*, Thousand Oak, CA : Sage.
- 181-** Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993)."Cornmitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization." *Journal of Amlied Psvchology*, Vo1.78. pages 538-55 1.
- 182-** Meyer J.P. et Allen N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, vol.1, n°1, p.61-89.
- 183-** Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1984). Testing the “side bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378
- 184-** Michaels C.E. & Spector P.E. (1982), “ causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model ”, *Journal of applied psychology*, Vol. 67, N°1, p. 53-59 .
- 185-** Middlemist, R. D., & Hitt, M. A. (1988). *Organizational Behavior: Managerial Strategies for Performance*. West Publishing Company.
- 186-** Mitchell, T.R., Holtin, B.C., Lee, T.W., SAblynski, C.J., Erez, M. (2001), «Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover», *Academy of Management Journal*, Vol.44, No. 6, 2001, p. 1102.
- 187-** Mobley W.H. (1977) «Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover», *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, no 2, p 237-240.

- 188-** Mobley W.H., Horner S.O, Hollindsworth A. T. (1978), « An evaluation of precursors of hospital employee turnover ». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 63, no ° 4, Aug 1978, p. 408-414.
- 189-** Mobley W. H., Griffeth R., Hand H. & Meglino B. (1979). A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process, *Psychological Bulletin* 86, 493-522 .
- 190-** Mobley W.H. (1982), *Employee turnover: Causes, Consequences and control*, Reading Addison Wesley, 1082.
- 191-** Moon, J.M. (2000). Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level. *Public Performance & Management Review*, 24(2), 177-194.
- 192-** Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., & Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: what can we learn from past research? A review and meta analysis. *The Social Service Review*, 75 (4), pp. 625-661.
- 193-** Morris J.H. et Sherman J.D. (1981), "Generability of an organizational commitment model", *Academy of Management Journal*, 24, p.512-526.
- 194-** Morrow P.C. (1983). « Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment », *Academy of Management Review*, vol.8, n°3, p.486-500. Morrow P.C. (1983).
- 195-** Morse, N. C. (1953). *Satisfaction in the white collar job*. Ann arbor, MI: University of Michigan, survey research center.
- 196-** Mowday R.T., Porter L.W. et Steers R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press.
- 197-** Mowday R.T., Steers R.M. et Porter L.M. (1979). The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, vol.14, p.224-247.
- 198-** Mowday R.T., Porter L.W. et Dubin R. (1974), "Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units", *Organizational Behavior and Human Performance*, 12.
- 199-** Muchinsky, PmMw & Tuttle, M.L. (1979). "Employee turnover: An empirical and methodological assesement." *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, 1979, pages 43-77.
- 200-** R.G. Netemeyer, S. Burton, and M.W. Johnston, A. Nested . (1995). Comparison of Four Models of the Consequences of Role Perception Variables, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 61(1), (1995), 77-98.
- 201-** Neveu J.P., (1996), *La démission du cadre d'entreprise – Étude sur l'intention de départ volontaire*, Paris, Economica.
- 202-** Ninemeier, Jack D And Hayes, David K., (2006). *Restaurant Operations Management. Principles And Practices*, 1st Ed, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

- 203-** Organ, D., Ryan, K., 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology* 48, 775–802.
- 204-** Organ, D.W. (1977). "A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis." *Academy of Management Review*, Vol.2, 1977, pages 46-53.
- 205-** Ovadje, F. (2009). Exploring turnover among middle managers in a non-western context. *International Journal of Business Research*, 10(2), 64-80.
- 206-** Peretti, J.-M, Colle R et Cerdin J.L. (2003), *L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser*. Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion. W.P. no 666.
- 207-** Petty, G & Hatcher, L (1999). Job Satisfaction of Faculty from Technical Institutes community College and University, *Journal of studies in Technical cancer* 13(4) p 361-367.
- 208-** Pincus, J.D. (1986). « communication satisfaction, job satisfaction and job performance », *Human Communication Research*, vol. 12, 1986, p. 132-147.
- 209-** Porter, L.W. "A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs . (1961)." *Journal of Applied Psychology*, Vol.45. 1961. pages 1 - 10.
- 210-** Porter, L.W., W.J. Crampon et F.J. Smith. 1976 « Organizational Commitment and Managerial Turnover : A Longitudinal Study ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 15, 87-98.
- 211-** Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). "Organizational work. and personal factors in employee turnover and absenteeism." *Psychological Bulletin*, Vol.80. 1973, pages 151- 176.
- 212-** Powell, G.N. Miller, L.E., & Seltzer, J. (1990). Determinants of turnover among volunteers. (1990). *Human relations*, 43, 901-917.
- 213-** Prat C (2004). Implication organisationnelle et satisfaction au travail des experts comptables stagiaires aquitains : analyse conceptuelle et validation de deux échelles de mesure. Journée de recherche de l'Association Française de Comptabilité, Transversalités et Comptabilité, Contrôle, Audit. Montpellier. p95- 127.
- 214-** Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22 (7), 600-624.
- 215-** Randall, D. M. et Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupation*, vol.18. p.194. 211.
- 216-** Renaud, S. « Rethinking the union membership/job satisfaction relationship: some empirical evidence in Canada », *International journal of manpower*, Vol. 23, N°2, 2002.
- 217-** Rhoades L. et Eisenberger (2002), « Perceived organizational support : A review of literature. » *Journal of Applied Psychology*, vol 87, no 4, p 698-714.
- 218-** Robbins, S. 1993. *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, and Applications* (6th edition). New Jersey: Prentice Hall.

- 219-** Robbins, S., Odendaal, A., & Roodt, G. (2003). *Organisational behaviour-Global and Southern African perspectives*. South Africa: Pearson Education,
- 220-** Romsek, B.S. (1990). Employee investment and commitment: The ties that bind. *Public Administration Review*, 50(3), 374-382.
- 221-** Rose M. 2001. Disparate measures in the workplace quantifying overall job satisfaction. Paper presented at the 2001 BHPS Research Conference, Colchester
- 222-** Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris : Economica, coll. « Recherche en Gestion ».
- 223-** Roussel, P. (2000). *La motivation au travail- concept et théories, note de recherche du lirhe* (Vol. 326; Rapport technique No 326).LIRHE.
- 224-** Rousseau, D.M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.
- 225-** Saba, T., Lemire, L. et Henri, G. (2002). L'engagement organisationnel: une vérification de la tri-dimensionnalité du concept. Montréal : Bibliothèque de l'ENAP.
- 226-** Savoie, A. et Martin, S. (1990). Les facteurs de l'engagement envers l'organisation chez le personnel d'encadrement d'une grande entreprise de service. Dans R. Patteson (Dir.), *La psychologie du travail et les changements technologiques, économiques et sociaux. Actes du XIe congrès international de psychologie du travail de langue française* (Nivelles, 1990) (p.291-297). Nivelles : CIACO.
- 227-** Schmidt, Kl aus-Helmut. 2007. « Organizational commitment : a further moderator in the relationship between work stress and strain ? » *International Journal of Stress Management*, volume 14, numéro 1, pp. 26-40.
- 228-** Schneider, B., & Dachler, H.P. (1978). A note on the stability of the Job Descriptive Index. *Journal of applied psychology*, 63, 650-653.
- 229-** Schneider, B. & Snyder, R.A. (1975). «Some Relationship between Job Satisfaction and Organizational Climate», *Journal of Applied Psychology*, 60(3), (1975), 318-328.
- 230-** Schuler, R.J. (1995). « A role perception transactional model for organizational outcomes», *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.23, 1995, p. 215-220.
- 231-** Seers, Anson. 1989. «Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. vol. 43, no 1, p. 118-135.
- 232-** Somers S.J. (1995). «Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects» *Journal of Vocational behavior*, n°74, 1995, p. 49:58.
- 233-** Smith, P.C., L.M. Kendall, and C.L. Hulin (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- 234-** Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.

- 235-** Spector, Paul. 1997. *Job satisfaction Application, Assessment Causes and Consequences*. Sage publication. United State.
- 236-** Steel, R. P. (2002). Turnover theory at the empirical interface: problems of fit and function. *Academy of Management Review*, 27(3), 346-360.
- 237-** Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686.
- 238-** Steers R.M et Mowday R.T. (1981), «Employee turnover and port decision accommodation processes», in CUMMINGS L. et STAW B., *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich, Conn.: JAI Press, VOL. 3, P.235-381.
- 239-** Steers, R.M. & Rhodes, S.R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model, *Journal of Applied Psychology*, 63:391-407.
- 240-** Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- 241-** Stinglhamber F., Benteim K. et Vandenberghe C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci, *European Journal of Psychological Assessment*, vol.18, p.123-138.
- 242-** Suazo M.M. (2008), «The mediating role of psychological contract violation on the relation between psychological contract breach and work-related attitude and behaviors», *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, No. 2, 2008, p. 136.
- 243-** Super, D. E. (1939). Occupational level and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 23(5), 547-564.
- 244-** Terborg, J.R et T.W. Lee. 1984. « A predictive Study of Organizational Turnover Rates». *Academy of Management Journal*, vol. 27, n°4, 793-810.
- 245-** Tett, R. P; et Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : Path analyses based on meta-analytical findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293.
- 246-** Tharenou, P. "A test of reciprocal causality for absenteeism." *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, 1993, pages 269-290.
- 247-** Thevenet M. (2004), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Paris, Éditions d'Organisation, collection de l'Institut Manpower.
- 248-** Tremblay M, Cloutier J, Simard G, Chenevert D and Vandenberghe C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational .
- 249-** Tremblay, M., Guay, P. et Simard, G. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, *Publications du CIRANO*, 24, 1-24.

- 250-** Vandenberghe, C., Landry, G., & Panaccio, A.J. (2009). *L'engagement organisationnel* p275-306. In Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. (Eds.), *Comportement organisationnel (Vol. 3). : Perspectives en théories des organisations, Motivation au travail, Engagement dans l'organisation*. Bruxelles : De Boeck.
- 251-** Vandenberghe, C. (2008), « Engagement envers le supérieur et l'organisation, et rétention des employés le rôle modérateur de l'identité organisationnelle perçue du supérieur », *Canadian Journal of behavioral science*, Vol. 40, No 4, 2008, p.200.
- 252-** Vandenberg R.J. ET Nelson J.B. (1999), « Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intention: When Do Intention Predict Turnover Behaviour» *Human Relation*, Ed. Springer Netherlands, vol.52, no ° 10.
- 253-** Ugboro, I. O. (2006). Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 232-257.
- 254-** Voelck, J. (1995). "Job Satisfaction among Support Staff in Michigan Academic Libraries," *College & Research Libraries* 56: 157-170.
- 255-** Wayne, Sandy, J., Lynn Shore McFarlane et Robert Liden, C. 1997. «Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective». *Academy of Management Journal*. vol. 40, no 1, p. 82-111.
- 256-** Welsch H. P., LaVan H. (1981), «Interrelationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate», *Human Relations*, vol. 34, n° 12, p. 1079-1089.
- 257-** WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W., (2010), New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009), *African Journal of Business Management* , Vol. 4, No (1), pp. 012-020.
- 258-** Weil P.A & Kimball P.A (1995), « A model of voluntary turnover among hospital CEOs», *hospital and health services Administration*, vol. 40, n°3, p. 362-385.
- 259-** Weiss, D. J. , Dawis, R. V. England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Vol. 22, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- 260-** Werther, W.B. and Davis, K.J. (1993). *Human resources and personnel management* (4th ed.). New York: McGraw-Hill..
- 261-** Wheelless, L.R., Wheelless, V.E et Howard, R.D. (1983). « The relationships of communication with supervisor and decision participation to employee job satisfaction », *Communication Quarterly*, vol. 32, 1983, p. 9-14.
- 262-** Wiener, Y. & Vardi, Y. (1980) Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes--an integrative approach, *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), pp. 81-96.

- 263-** Wils, T., Saba, T. Gilles, G.(1994). « Facteurs explicatifs des intentions de quitter des cadres : l'importance de la carrière ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 49, n° 1, 1994, p. 152-159.
- 264-** Withey M (1988). Antecedents of value based economic organizational commitment. In S.L. McShane (Ed.), *Proceedings of the Annual Meeting of the Administrative Science Association of Canada: Organizational Behavior*. Vol 9, p 124-133.
- 265-** Wright, T. A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*, 12(3), 262-277.
- 266-** Wright, T.A. et R. Cropanzano (2000). « Psychological well being and job satisfaction as predictors of job performance », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, n°1, p. 84-94.

المواقع الإلكترونية باللغة الأجنبية

- 267-** DCG/RH , Projet Rémunération, *La Revue Ressources Humaines*, Sonatrach, N°06, Mai 2005, P25.
- 268-** Aktouf , O. : Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations
<http://bibliotheque.uqac.quebec.ca/index.htm>.
- 269-** Creusier, J. (2014). « Le rôle du bien-être au travail dans la relation satisfaction-implication ». <http://www.researchgate.net/publication/271763950>.
- 270-** Feinstein A.H. and Vondrasek D. (2001). A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees. *Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure Science*, available at:
<http://hotel.unlv.edu/pdf/jobSatisfaction.pdf>.
- 271-** Fournier, P.S, Lamontagne, S., Gagnon , J., Ivers, H., Boiteau, J. (2008). «L'intention de quitter des camionneurs : identification des principaux prédicteurs ». Rapport de recherche Phase 1 : le questionnaire. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval.
www.cgsst.com.
- 272-** Lincoln Associés ; Forte mobilité des cadres en Algérie (2007) : cabinet français de conseil en recrutement,
<http://www.concept-image.fr>
- 273-** Moussaoui, L. (2011). *Le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience algérienne*. Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, L. Moussaoui, 01/2011
lamri_moussaoui@yahoo.fr

274- Moynihan, L. M., Boswell, W. R. & Boudreau, J. W. (2000). *The influence of job satisfaction and organizational commitment on executive withdrawal and performance* (CAHRS Working Paper #00-16). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/94>.

275- Stone. V., (2003), «Job satisfaction in Radio News, electronic». Copy.www.Missouri.Edu,2003.

الملاحق

المقاييس

جامعة الجزائر
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

بحث لنيل شهادة الدكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم

الموضوع: التسرب الوظيفي في المؤسسات العمومية: دراسة الأسباب النفسية والتنظيمية لمغادرة
الإطارات لمناصبهم

أخي العامل، أختي العاملة :

هذه مجموعة من الأسئلة لا تحتل الخطأ أو الصواب، إنما تهدف إلى معرفة رأيكم في ما تطرحه من قضايا، ونرجو منكم أن تدلوا بدقة وصراحة بمواقفكم لأن إجاباتكم يتوقف عليها هذا البحث العلمي المقدم لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس، مع الإشارة إلى أن ما تدلون به من معلومات يستخدم لغرض البحث فقط ويحاط بسرية تامة.
لذلك نرجو منكم وضع علامة « X » في الخانة التي تبدو لكم مناسبة انطلاقا من انطباعتكم الأول.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

انتمدة عذابي :

يُحضر : دكد أمبو

يُحفظ ب : آزئزئب لحيئب

الملحق أ : مقياس نية ترك العمل

مقياس نية ترك العمل موبلي (1979) Mobley

معارض جداً	معارض	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
					1- أسعى جاهداً للبحث عن وظيفة للعمل في مؤسسة أخرى.
					2- غالباً ما أفكر في مغادرة نهائياً المؤسسة التي أعمل فيها حالياً.
					3- إذا سنحت لي الفرصة اغادر نهائياً المؤسسة التي أعمل فيها.

Echelle de mesure sur Intention
de quitter Mobley (1979)

	Fortement en accord	d'accord	neutre	Pas d'accord	Fortement en désaccord
Je cherche activement un emploi pour travailler ailleurs					
Je pense souvent quitter définitivement mon entreprise actuelle					
Dès que je le peux, je quitte définitivement mon entreprise					

الملحق ب : مقياس الرضا الوظيفي

مقياس الرضا الوظيفي لسباكتور (1985) job satisfaction survey Spector

معارض جداً	معارض	معارض نوعاً ما	موافق نوعاً ما	موافق	موافق جداً	العبارات
						1. أعتبر أن العمل الذي أقوم به يتناسب مع الراتب الذي أحصل عليه
						2. هناك فرص قليلة للترقية في المنصب الذي أعمل فيه.
						3. مشرفي المباشر كفاء في العمل الذي يقوم به.
						4. لست راضياً بالخدمات الاجتماعية التي أحصل عليها.
						5. أحصل على تشجيع وتقدير عندما أقوم بعمل متميز.
						6. عدة قواعد وإجراءات عمل تصعب قيامي بعمل جيد
						7. أحب الأشخاص الذي أعمل معهم
						8. أحياناً أظن أن العمل الذي أقوم به غير مهم
						9. الإتصال جيد في هذه الشركة
						10. عدد الزيادات في الرواتب قليلة ومتباعدة
						11. ترتبط الترقية في العمل بالكفاءة والإتقان
						12. مشرفي المباشر غير عادل في تعامله معي
						13. الخدمات الاجتماعية المتوفرة جيدة
						14. أشعر أن الإدارة لا تعترف ولا تقدر العمل الذي أقوم به
						15. غالباً ما تعرقل المجهودات التي أقوم بها لتطوير الأشياء بسبب البيروقراطية
						16. أضطر إلى بذل جهد كبير بسبب عدم كفاءة زملائي في العمل
						17. أحب القيام بالمهام لتأدية عملي
						18. لا تبدو لي أهداف الشركة واضحة

					19. أشعر بأنني غير مقدر بالنظر لما أتقاضاه من أجر.
					20. يرتقي هنا الأشخاص بنفس السهولة التي يرتقوا بها في الشركات الأخرى.
					21. لا يولي الرئيسي المباشرا لاهتمام الكافي لمشاعر الموظفين..
					22. تتميز الخدمات الاجتماعية بالعدالة والمساواة
					23. التشجيعات التي يتحصل عليها الموظفين قليلة
					24. لدي كم هائل من الاشياء يجب ان أقوم بها في عملي
					25. أقدر زملائي في العمل
					26. غالبا ما أضن أنني أجهل ما يحدث في الشركة
					27. أنا فخور بعملي
					28. انا راضي عن الفرص المتاحة في المؤسسة للحصول على زيادة في الراتب
					29. هناك خدمات اجتماعية لا توجد في هذه الشركة ومن المفروض أن تكون موجودة
					30. أقدر مشرفي المباشر
					31. يقتضي العمل الذي أقوم به بكم هائل من الأوراق
					32. لا تتلقى المجهودات التي أقوم بها المكافآت المستحقة
					33. أنا راض عن الفرص المتاحة لي للحصول على ترقية
					34. هناك الكثير من القيل والقال والصراعات في العمل
					35. العمل الذي أقوم به ممتع
					36. مهام العمل الذي أقوم به غير مشروحة بشكل جيد

البند الخاصة بكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي

<p>1. أعتبر أن العمل الذي أقوم به يتناسب مع الراتب الذي أحصل عليه 10. عدد الزيادات في الرواتب قليلة ومتباعدة (-) 19. أشعر بأنني غير مقدر بالنظر لما أتقاضاه من أجر. (-) 28. أنا راضي عن الفرص المتاحة في المؤسسة للحصول على زيادة في الراتب</p>	<p>1.الأجر</p>
<p>2. هناك فرص قليلة للترقية في المنصب الذي اعمل فيه. (-) 11. ترتبط الترقية في العمل بالكفاءة والإتقان 20. يرتقي هنا الأشخاص بنفس السهولة التي يرتقوا بها في الشركات الأخرى. 33. أنا راض عن الفرص المتاحة لي للحصول على ترقية</p>	<p>2.فرص التقدم والتطوير</p>
<p>6. عدة قواعد واجراءات عمل تصعب قيامي بعمل جيد (-) 15. غالباً ما تعرقل الجهود التي أقوم بها لتطوير الأشياء بسبب البيروقراطية (-) 24. لدي كم هائل من الأشياء يجب ان أقوم بها في عملي (-) 35. العمل الذي أقوم به ممتع</p>	<p>3.محتوى العمل</p>
<p>3.مشرفي المباشر كفى في العمل الذي يقوم به. 12. مشرفي المباشر غير عادل في تعامله معي (-) 21. لا يولي الرئيسي المباشر الاهتمام الكافي لمشاعر الموظفين (-) 30. اقدر مشرفي المباشر</p>	<p>4.أسلوب القيادة والإشراف</p>
<p>9. الإتصال جيد في هذه الشركة 18. لا تبدو لي اهداف الشركة واضحة (-) 26. غالباً ما اظن انني اجهل ما يحدث في الشركة (-) 31. مهام العمل الذي أقوم به غير مشروحة بشكل جيد (-)</p>	<p>5.الإتصال</p>
<p>5. احصل على تشجيع وتقدير عندما أقوم بعمل متميز. 14. أشعر أن الإدارة لا تعترف ولا تقدر العمل الذي أقوم به (-) 23. التشجيعات التي يتحصل عليها الموظفين قليلة (-) 32. لا تتلقى الجهود التي أقوم بها المكافآت المستحقة (-)</p>	<p>6.المكافآت الإعراف</p>
<p>8. احياناً اظن ان العمل الذي أقوم به غير مهم (-) 17. احب القيام بالمهام لتأدية عملي 27. أنا فخور بعملي 36. يقتضي العمل الذي أقوم به بكم هائل من الأوراق (-)</p>	<p>7.طبيعة العمل</p>

تابع البنود الخاصة بكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي

<p>4. لست راضياً بالخدمات الإجتماعية التي احصل عليها (-). 13. الخدمات الاجتماعية المتوفرة جيدة 22. تتميز الخدمات الاجتماعية بالعدالة والمساواة 29. هناك خدمات اجتماعية لا توجد في هذه الشركة ومن المفروض ان تكون موجودة (-)</p>	<p>8. الخدمات الإجتماعية</p>
<p>7. احب الأشخاص الذي اعمل معهم 16. اضطر الى بذل جهد كبير بسبب عدم كفاءة زملائي في العمل (-) 25. أقدر زملائي في العمل 34. هناك الكثير من القيل والقال والصراعات في العمل (-)</p>	<p>9. العلاقات مع زملاء العمل</p>

(-) البنود السالبة

Spector job satisfaction survey (1985)

	Fortement en désaccord	Assez en désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrem ent en accord	Assez en desaccord	Fortement en accord
1. Je considère que je suis rémunéré (e) convenablement par rapport au travail que j'effectue.						
2. Il y a peu de chance de promotion dans la position que j'occupe.						
3. Mon superviseur est compétent dans le travail qu'il effectue.						
4. Je ne suis pas satisfait(e) des avantages sociaux que je reçois.						
5. Quand je fais du bon travail, je reçois la reconnaissance que je mérite.						
6. Plusieurs règles et procédures font qu'il est difficile de faire un bon travail.						
7. J'aime les gens avec qui je travaille.						
8. Il m'arrive quelquefois de penser que mon travail est sans importance.						
9. La communication est bonne dans cette organisation.						
10. Les augmentations salariales sont trop peu nombreuses et trop espacées.						
11. Ceux qui performent bien au travail ont de bonnes chances d'être promus.						
12. Mon superviseur est injuste avec moi.						
13. Les avantages sociaux qui nous sont offerts sont aussi bons que ceux des autres entreprises.						
14. Je ne sens pas que mon travail est apprécié.						
15. Les efforts que je fais pour améliorer les choses sont						

souvent bloqués par la bureaucratie.						
16. Je trouve que je dois travailler plus fort à cause de l'incompétence de mes collègues de travail.	Fortement en désaccord	Assez en désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrement en accord	Assez en désaccord	Fortement en accord
17. J'aime faire les tâches que je dois accomplir dans mon travail.						
18. Les buts de mon entreprise ne me paraissent pas clairs.						
19. Par rapport à mon salaire, je considère que l'entreprise ne m'apprécie pas à ma juste valeur.						
20. Les gens obtiennent des promotions aussi facilement ici que dans d'autres organisations.						
21. Mon patron montre peu d'intérêt face aux émotions de ses employés.						
22. Les avantages sociaux sont justes et équitables.						
23. Il y a peu de récompenses pour les travailleurs de notre organisation.						
24. J'ai trop de choses à faire dans mon travail.						
25. J'apprécie mes confrères de travail.						
26. J'ai souvent le sentiment de ne pas savoir ce qui se passe au sein de l'entreprise.						
27. Je suis fier(e) de mon travail.						
28. Je suis satisfait(e) des chances que j'ai d'obtenir une augmentation salariale.						
29. Il y a des avantages sociaux que nous n'avons pas et que nous devrions avoir.						

30. J'apprécie mon superviseur.						
31. J'ai trop de paperasse.						
32. Je trouve que mes efforts ne sont pas récompensés comme ils le devraient.						
33. Je suis satisfait(e) de mes chances d'avoir une promotion.						
34. Il y a trop de commérages et de conflits au travail.						
35. Mon travail est plaisant.						
36. Les tâches de mon travail ne sont pas bien expliquées.						

الملحق ج : مقياس الإلتزام التنظيمي العاطفي

مقياس الالتزام التنظيمي العاطفي لبنتاين ستينغلينبرغ وفاندامبرغ (2002) Stinglhamber &

Bentein Vandenberghe

معارض جداً	معارض	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
					1. أشعر حقاً بأنني جزء من هذه الشركة
					2. أكن الإحترام لمشرفي المباشر
					3. أشعر حقاً بأنني أُنتمي للجماعة التي أعمل معها
					4. لا أشعر بأنني مرتبط عاطفياً بهذه الشركة
					5. أكن كل التقدير لمشرفي المباشر
					6. أنا فخور بأن أكون عضواً في الجماعة التي أعمل معها
					7. تمثل الشركة التي أعمل بها الكثير بالنسبة لي
					8. أنا فخور أنني أعمل مع مشرفي الحالي
					9. أنا فخور بالانتماء إلى هذه الشركة
					10. تمثل الجماعة التي أعمل معها الكثير بالنسبة لي

البندود الخاصة بكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي العاطفي

1. أشعر حقاً بأنني جزء من هذه الشركة 4. لا أشعر بأنني مرتبط عاطفياً بهذه الشركة (-) 7. تمثل الشركة التي أعمل بها الكثير بالنسبة لي 9. أنا فخور بالانتماء إلى هذه الشركة	1. المنظمة
2. أكن الإحترام لمشرفي المباشر 5. أكن كل التقدير لمشرفي المباشر 8. أنا فخور أنني أعمل مع مشرفي الحالي	2. المشرف
3. أشعر حقاً بأنني أُنتمي للجماعة التي أعمل معها 6. أنا فخور بأن أكون عضواً في الجماعة التي أعمل معها 10. تمثل الجماعة التي أعمل معها الكثير بالنسبة لي	3. جماعة العمل

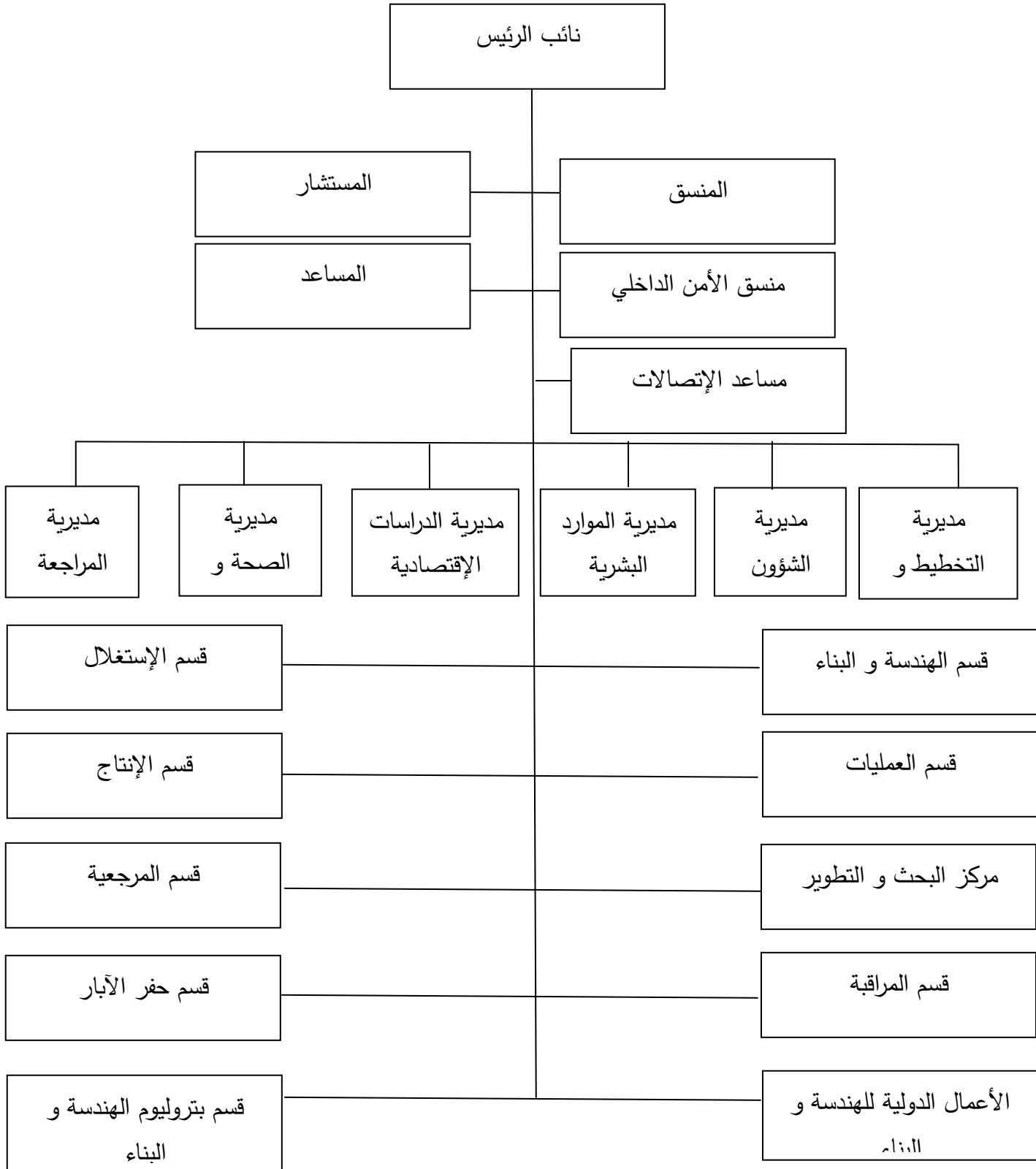
(-) البندود السالبة

Echelle de mesure sur l'engagement affectif
Stinglhamber & Vandenberghe Bentein (2002)

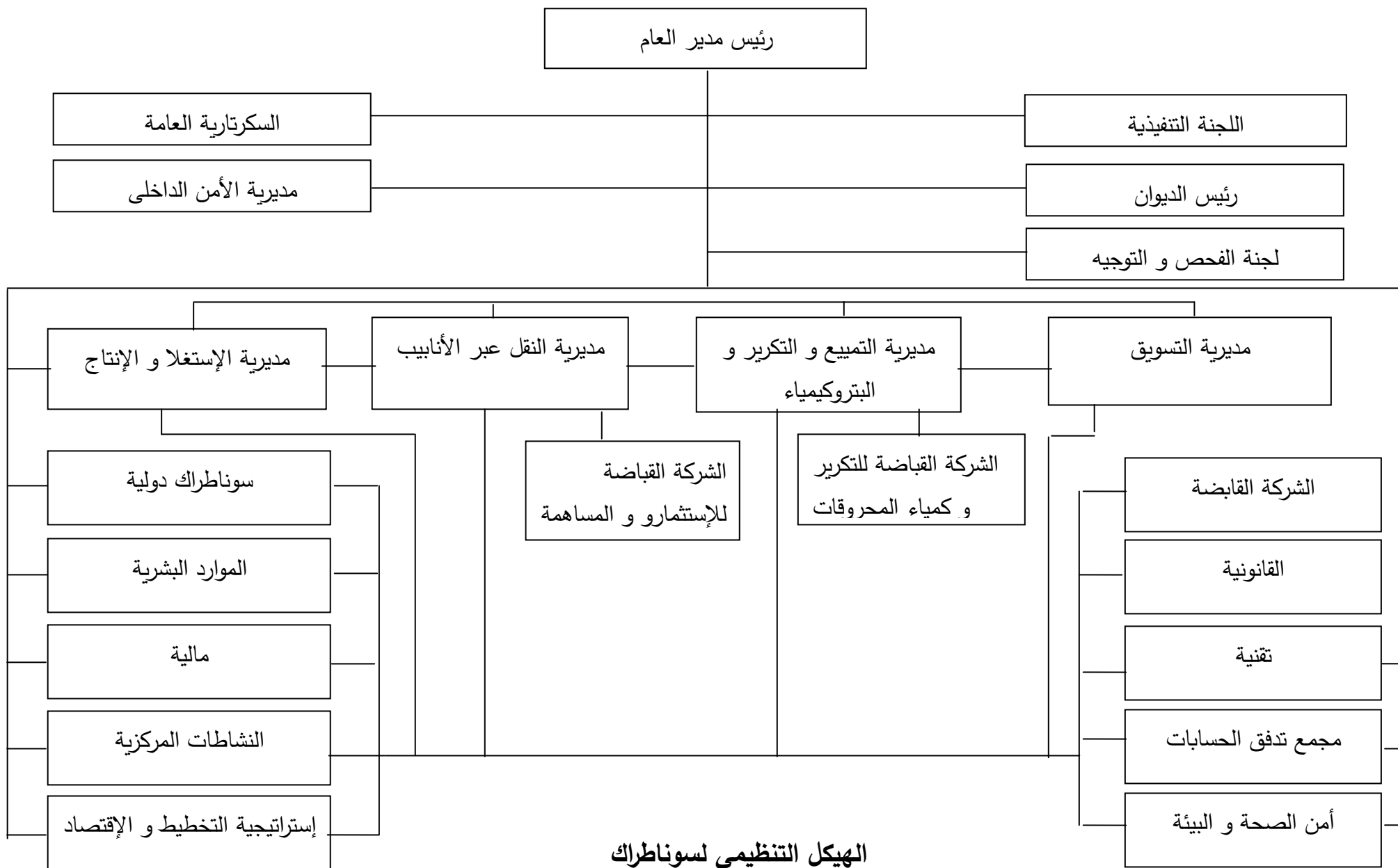
	Fortement en accord	d'accord	Neutre	Pas d'accord	Fortement en desaccord
1. Je sens vraiment que je fais partie de cette compagnie					
2. J'ai du respect pour mon superviseur					
3. Je sens vraiment que j'appartiens au groupe avec lequel je travaille					
4. Je ne me sens pas affectivement attaché à mon organisation					
5. J'apprécie personnellement mon superviseur					
6. Je suis fier d'appartenir au groupe avec lequel je travaille					
7. Mon organisation représente beaucoup pour moi					
8. Je suis fier de travailler avec mon superviseur					
9. Je suis fier d'appartenir à cette organisation					
10. Le groupe avec lequel je travaille représente beaucoup pour moi					

الملحق د :منظام شركة سوناطراك

الهيكل التنظيمي لنشاط المنبع



المصدر المؤسسة الوطنية سوناطراك 2014



الهيكل التنظيمي لسوناطراك

