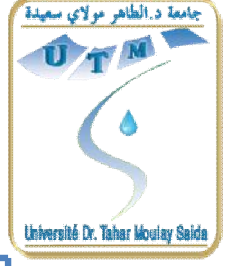




جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية

نظام: ل م د

تخصص: الطرق الكمية المطبقة في التسيير

من إعداد الطالب : ستي سيد أحمد

بعنوان:

محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي
والنية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي
الإدارات العمومية لولاية سعيدة

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د. صوار يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	رئيسا
د.دياب زقاي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سعيدة	مشرفا
أ.د.ثابتي الحبيب	أستاذ التعليم العالي	جامعة معسكر	ممتحنا
د.بوزيان عثمان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سعيدة	ممتحنا
د.مخطاري فيصل	أستاذ محاضر (أ)	جامعة معسكر	ممتحنا
د.بوطية فيصل	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سعيدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللهم أدخلني مدخل صدق

وأخرجني مخرج صدق

واجعلي من لدنك سلطانا

نصيرا

إهداء

قال الله تعالى : "واعبدوا الله ولا تشركوا به شيئاً وبالوالدين إحساناً"

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله
وأسكنه فسيح جنانه.

إلى منبع الحنان ورمز التضحية وأعذب كلمة ينطق بها اللسان
والتي جعل الله الجنة تحت أقدامها ريحانة حياتي التي غمرتني
بعطفها وحنانها وأنارت درب حياتي وكانت لي عوناً الصدر
الحنون والقلب العطوف أمي العزيزة الغالية حفظها الله
وأطال في عمرها.

إلى من شاركوني ألم الحياة فكانوا سندي وقت الضيق إخوتي.
إلى كافة الأهل والأقارب.

إلى جميع زملائي وكل من يكون لي المحبة والتقدير
وإلى كل من لقني من العلم حرفاً وإلى جميع أساتذتي الكرام
على وجه الخصوص الأستاذ الدكتور "صوار يوسف"
الذي طالما كان يدي اليمنى في انجاز هذا العمل.



كلمة شكر وعرفان

قال الله تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"
قبل كل شيء أشكر الله سبحانه وتعالى على نعمه
اللامتناهية وعلى توفيقه لي في إنجاز هذا
العمل المتواضع حمدا يليق بعظمته وجلاله
أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور ذياب زقاي وكذا
الأستاذ الدكتور صوار يوسف الذين أشرفا على
هذه الرسالة جزاهم الله كل خير وسدد خطاهم.
كما نتوجه بالشكر الخالص إلى السادة أعضاء
لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول مناقشة هذه
الرسالة والحكم عليها جزاهم الله خيرا ووفقهم
وإلى كل من أمدني بيد العون من قريب
أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

فهرس مختصر

الصفحة	العنوان
أ- ث	✓ مقدمة عامة
55-01	✓ الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل
96-56	✓ الفصل الثاني: الدراسات السابقة ونموذج الدراسة الحالية
145-97	✓ الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
147-146	✓ خاتمة عامة



قائمة الجداول
والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الأول: الإطار النظري لكل من الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي ودوران العمل		
01	الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي	40
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية		
02	مصادر إعداد الاستبيان	100
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	102
04	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	103
05	توزيع أفراد العينة حسب العمر	103
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	104
07	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	105
08	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل	105
09	تعريف مقاييس البحث	107
10	معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان	107
11	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	108
12	اختبار معنوية الدالة التمييزية الخطية	112
13	اختبار تساوي مصفوفة التباين - التباين المشترك للمجموعتين	112
14	اختبار معنوية المتغيرات الداخلة في التحليل في كل خطوة	113
15	المتغيرات المستبعدة من التحليل في كل خطوة	114
16	اختبار قوة الدلالة وقوة العلاقة	116
17	اختبار معنوية الدالة التمييزية	116
18	معاملات الدالة التمييزية	117
19	المصفوفة الهيكلية	117
20	معادلات نموذج القياس	131
21	قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة	132
22	معادلات النموذج الهيكلي وتقديراتها	133
23	متوسط التباين المفسر (AVE)	134

135	الصدق التمييزي (DV)	24
136	الموثوقية المركبة (CR)	25
137	قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cronbachs Alpha)	26
138	قيم معامل التحديد (R Square)	27
139	قيم مؤشر المتغيرات الكامنة (LVI)	28
140	مؤشرات جودة مطابقة النموذج	29
141	معاملات المسار (path coefficients)	30
143	الأثر غير المباشر (Indirect Effect)	31
144	الأثر الكلي (Total Effect)	32

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الأول: الإطار النظري لكل من الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي ودوران العمل		
01	ديناميكية الرضا الوظيفي	07
02	الرضا عن العمل كمحصلة لعوامل فرعية	08
03	نموذج Durieux للرضا الوظيفي	10
04	نموذج كلارك للرضا الوظيفي	12
05	مقياس ثيرستون للرضا	17
06	مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي	18
07	نمط الاستجابات على أربع فقرات في المقياس التراكمي	20
08	مداخل الالتزام التنظيمي	27
09	مراحل تطور الالتزام التنظيمي	30
10	محددات الالتزام الوظيفي	31
11	مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي عند Steers	38
12	أنواع دوران العمل	45
13	نموذج مارش وسيمون في محددات دوران العمل	48
14	نموذج موبلاي في محددات دوران العمل	49
15	نموذج أرنولد وفلدمان في محددات دوران العمل	51
16	نموذج جورج وجونز في محددات دوران العمل	51
الفصل الثاني: الدراسات السابقة ونموذج الدراسة الحالية		
17	دراسة Douglas B. Currivan	58
18	دراسة Stefan Gaertner, J. Mack Robinson	60
19	دراسة Aspasia Togia, et al	61
20	دراسة Youngjoon Seo, Jongwook Ko, James. L. Price	62
21	دراسة Diane Blais	64
22	دراسة Steven G. Westlund, Jhon C. Hannon	66

68	دراسة Prodromos D. Chatzoglou, et al	23
70	دراسة Chung-Chang Lee, et al	24
71	دراسة Evelyn Tnay, et al	25
72	دراسة Rong-Chang Jou, et al	26
73	دراسة Alamdar Hussain Khan, Muhammad Aleem	27
74	دراسة Syukrina Alini Mat Ali, et al	28
76	دراسة عبيد عبد الله العمري	29
79	دراسة زيادة محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة	30
81	دراسة محمد مصطفى الخشروم	31
83	دراسة Khaldoun Khawaldeh, et al	32
84	دراسة فوزي شعبان مذكور ندا	33
85	دراسة د ذياب زقاي وسطي سيدأحمد	34
86	دراسة أ.د صوار يوسف و ستي سيدأحمد	35
87	دراسة كل من Souar Youcef, Setti Sidahmed, Boussahmine Ahmed	36
89	نموذج الدراسة الحالية	37
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية		
110	محددات الرضا الوظيفي	38
124	الأشكال والرسومات المستخدمة في المعادلات الهيكلية	39
126	مراحل بناء نموذج المعادلات الهيكلية	40
128	نموذج الدراسة الهيكلية	41
129	نموذج الدراسة التطبيقية ضمن برنامج SmartPLS	42
134	متوسط التباين المفسر (AVE)	43
135	الصدق التمييزي (DV)	44
136	الموثوقية المركبة (CR)	45
137	قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cronbachs Alpha)	46
138	قيم معامل التحديد (R Square)	47
142	معاملات المسار (path coefficients)	48

مقدمة عامة

هناك قناعة بأن تنمية إدارة الموارد البشرية يجب أن تمثل الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة، ذلك لأن المورد البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة والذي يعتبر بمثابة عصب تلك الإدارة والعمود الفقري الذي تعتمد عليه فلا وجود لها بدونه لأن هذه الموارد بفئاتها المختلفة: الإدارية، الفنية، العلمية والمهنية حينما تعمل وفقا لأساليب وسياسات معينة لتحقيق أهداف محددة فإنها تشكل البناء التنظيمي للإدارة أو المنظمة، وأن نتعرف على البناء التنظيمي لأي منظمة، كيفية عملها ومميزاتها الاجتماعية تبقى نقطة تثير التساؤل وتعلق بالسبب الذي يجعل الأشخاص يفضلون البقاء في المنظمة، حيث أن نجاح أي منظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بنجاح موظفيها الذين يشكلون المحور الأساسي في ذلك النجاح، مما يلزم بتوافر عوامل وأسباب تساعد على التكيف مع مختلف أبعاد عملهم، وما يتبع هذا التكيف من إشباع للحاجات وإبراز للقدرات والطموحات الشخصية للموظفين، وفقا لهذا المؤشر البسيط وجب على الإدارة في أي تنظيم الاهتمام بنفسية موظفيها بالتركيز على دراسة الرضا الوظيفي الذي أصبح ضرورة حتمية عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في المنظمة بين فترة وأخرى، ليظل موضوعا للبحث وذلك لأسباب متعددة منها: التطور الدائم في التكنولوجيا والتعليم الأكاديمي، زيادة درجة المنافسة وتأثير ذلك على شعور الموظفين بالرضا الوظيفي وفي سلوكهم في مراحل حياتهم وفقا للتغيرات في بيئة الأعمال بين فترة وأخرى.

ومن هنا اكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة في السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، بحيث يتم اعتباره على أنه مؤشر هام في تحديد مستوى فعالية الأفراد، لذلك ظهرت العديد من الدراسات والنظريات التي عملت جاهدة من أجل وضع محددات تتحكم في الرضا الوظيفي وتؤثر فيه، بحيث أن الرضا الوظيفي لا ينتج صدفة وإنما هناك عوامل تتحكم فيه وتحدد قوته، إذ يظهر هذا التحكم من خلال مؤشرات تظهر في سلوكيات الموظفين تعبر عن رضاهم أو عدم رضاهم الوظيفي، وهذا ما أشارت إليه مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع والتي توصلت إلى فصل مجموعة من العوامل منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي، والتي تعتبر بمثابة أسس ومحددات تؤثر سلبا أو إيجابا على مستوى الرضا الوظيفي.

كما يعد مفهوم الالتزام الوظيفي هو الآخر من بين المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، والذي يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والإدارة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمها قيمة وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية اتجاهها ويندمج فيها ويود البقاء والاستمرار فيها، لذلك ركزت معظم البحوث والدراسات بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام الوظيفي، وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة وتهدد بقائها، وعلى نفسية الموظفين

فيها فتؤدي إلى تنميتها أو تحطيمها، إذ يعتبر الالتزام الوظيفي من بين أهم المواضيع التي استقطبت اهتمام الباحثين لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، ويظهر ذلك من خلال بذل الموظفين جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد المنظمة على تأدية وظائفها المتعددة. أما فيما يخص دوران العمل فإنه يعد ظاهرة تنظيمية على قدر كبير من الأهمية ضمن أدبيات السلوك التنظيمي كمؤشر لقياس فاعلية المنظمات ومدى استفادتها من عناصرها البشرية، وبموجب ذلك توجب على كافة المنظمات الاهتمام بهذه الظاهرة والوقوف عندها بغية التعرف على العوامل التي تدفع الفرد للتفكير بترك عمله خلال فترة قادمة بهدف التمكن من الاستعداد له ومنعه وذلك بمعالجة أسبابه أو التحسب لذلك وسد النقص الحاصل جراءه، إذ أن ارتفاع معدلات دوران العمل له انعكاسات على المنظمة من خلال التكاليف الباهضة التي تتكبدها خلال فترة تعيين وتدريب وتأهيل الموظفين الجدد وجعلهم قادرين على المشاركة في العمل بصورة فاعلة أو القيام بالمهام المطلوبة أيا كانت وبصورة مرضية.

وقد بدأ الاهتمام بدراسة ظاهرة دوران العمل من قبل الباحثين منذ أكثر من 65 سنة مضت، وهذا الاهتمام أخذ عدة مداخل في تناوله لهذه الظاهرة لا سيما منها المدخل السيكولوجي، المدخل الاجتماعي وكذا المدخل الاقتصادي، ومع أواخر سنة 1940 أخذت هذه البحوث تزداد وتبرز مروراً بدراسات هيرزبرج سنة 1957، وفروم سنة 1964، الذين تناولوا البحث في دوران العمل كجزء من التشخيص بالتركيز على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، كما يقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زادت درجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد زاد الدافع لديهم إلى البقاء في عملهم وقل احتمال تركهم للعمل أو حتى النية في التفكير بالمغادرة، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذه الفرضية فأظهرت بدرجات متفاوتة أنه توجد علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل.

بناء على ما سبق يهدف هذا البحث إلى إبراز أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا الموظفين وعلاقتها بدرجة الرضا الوظيفي، وكذا علاقة هذا الأخير بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، وقد تم اختيار الإدارات العمومية التابعة لقطاع الوظيف العمومي نموذجاً للدراسة.

لذلك يمكن طرح إشكالية البحث كالآتي:

ماهي أهم محددات الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات العمومية وما علاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل؟

لتوضيح مضامين هذه الإشكالية نطرح بعض التساؤلات الفرعية التالية:

■ ما هي محددات الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات العمومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على درجة رضا الموظف؟

■ ما علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام الوظيفي؟

■ ما علاقة الالتزام الوظيفي بالنية في ترك العمل؟

■ ما علاقة الرضا الوظيفي بالنية في ترك العمل؟

للتمكن من الإجابة على الإشكالية نقترح الفرضيات التالية:

❖ يعتبر كل من الرضا عن الراتب، فرص الترقية، عدالة التوزيع، العلاقة بين الزملاء، دعم المشرف، الاستقلالية في العمل، روتينية العمل، عبء العمل، غموض الدور وكذا صراع الدور محددات الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

❖ تفاعل محددات الرضا الوظيفي يؤثر على درجة هذا الرضا والذي بدوره يؤثر على كل من الالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل.

أهداف الدراسة وأهميتها:

تتمثل أهداف الدراسة في محاولة الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات العمومية من خلال ما يلي:

➤ الاسهام في تسليط الضوء على العوامل الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي والواجب تعزيزها.

➤ التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.

➤ التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل.

➤ التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل.

➤ معرفة العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل بوجود الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط.

حدود الدراسة: تتمثل الحدود المكانية في دراسة ميدانية في الإدارات العمومية التابعة لقطاع الوظيف العمومي

لولاية سعيدة فقط، كما شمل مجتمع البحث مجموعة من الموظفين التابعين لبعض الإدارات العمومية لولاية سعيدة.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة الذكر والإلمام بالموضوع من جميع جوانبه اعتمدت الدراسة الحالية على مقارنة تحليلية مع دراسة امبريقية على موظفي الادارات العمومية لولاية سعيدة، وذلك من خلال محاولة معرفة العوامل التي تدفع بالموظفين إلى الشعور بالرضا عن عملهم أو عدمه، ومن ثم انعكاس هذا الأخير على كل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، ونظرا للتداخل الموجود بين المتغيرات وطبيعتها وكذا العلاقات التشابكية فيما بينها فرض علينا استخدام منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية باعتبارها منهجية قادرة على معالجة هذه العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية وفي آن واحد.

مرجعية الدراسة: تم الاعتماد في الدراسة الحالية بكثرة على مجموعة من المقالات العلمية المحكمة وكذا مجموعة من الرسائل الجامعية (ماجستير - دكتوراه)، والتي مكنتنا من اجراء البحث.

صعوبات البحث: تمثلت صعوبات الدراسة في:

- ✓ قلة وندرة المراجع خاصة المتعلقة بموضوع النية في ترك العمل (دوران العمل).
- ✓ صعوبة تقديم الاستبيان في الادارات العمومية وذلك بسبب تنوع الادارات وكذا حجم العينة المأخوذ في الدراسة.

محتوى الدراسة: تحتوي الدراسة الحالية على ثلاثة (03) فصول موزعة على الشكل التالي:

✚ **الفصل الأول:** تم التطرق في هذا الفصل إلى مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بالرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل.

✚ **الفصل الثاني:** احتوى هذا الفصل على مختلف الدراسات السابقة لاسيما منها الأجنبية والعربية التي تطرق فيها الباحثين إلى متغيرات الدراسة والكشف عن العلاقة فيما بينها، كما تم التطرق إلى نموذج الدراسة الحالية وتعريف متغيرات البحث.

✚ **الفصل الثالث والأخير:** تضمن هذا الفصل الدراسة التطبيقية التي تم اجراؤها على عينة البحث، بحيث تم فيه استخدام جملة من الأساليب الإحصائية بدءا بالتحليل الاحصائي الوصفي مروا بالتحليل التمييزي وفي النهاية اعداد نموذج يشرح العلاقة بين المتغيرات ومحاولة اختباره باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (منهجية انحدار المربعات الصغرى الجزئية PLS).

الفصل الأول

الإطار النظري للرضا الوظيفي
والالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل

الفصل الأول ✍ الإطار النظري للرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل

يتميز العصر الحالي بهيمنة المنظمات وشمولها كافة نواحي الحياة. ومن المعلوم أن لكل منظمة هدفا تسعى لتحقيقه من خلال مجموعة من الأعمال يقوم بها أفراد لديهم مؤهلات وقدرات معينة ويبدلون جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة، وبالمقابل يحصلون منها على عائدات متنوعة تشبع بعض حاجاتهم. وعليه فإن العلاقة بين العاملين وبين منظماتهم علاقة تكامل، فمصلحة المنظمة تقتضي الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء الذين تم بذل المال والجهد في سبيل اختيارهم وتدريبهم وضمان التزامهم لها، ومصلحة العامل تقتضي البقاء في المنظمة التي أعدته وأهلته ووفرت له المناخ الوظيفي الملائم وأسهمت في إشباع حاجاته المختلفة.

فلذلك يتطلب العنصر البشري اهتماما خاصا ودراسة وافية تستهدف تفسير سلوكه ومعرفة حقيقة ميوله واتجاهاته وتطلعاته وكذا رغباته وحاجاته، كل ذلك بغية إيجاد أكبر درجة من الرضا الوظيفي لدى الفرد، وبالتالي ما ينعكس بالإيجاب على المنظمة في تحقيق أهدافها، ومن بين أهم الموضوعات التي استقطبت اهتمام الباحثين موضوع الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، وقد ظهر هذا الاهتمام لما له من تأثير مهم في كثير من سلوكيات الأفراد كترك العمل مثلا وهذا ما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء، وفي محاولة منا للإحاطة الجيدة بهذه العناصر تم تخصيص لها الفصل الأول من هذه الدراسة، والذي سنحاول من خلاله تقديم نظرة عامة للرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل.

1. الإطار النظري للرضا الوظيفي:

إن من مقومات الحياة واستمراريتها أن يعمل الإنسان بما لديه من طاقات وقدرات وبما يواجهه من ظروف وأحوال سعيا لتوفير ما يلزمه من متطلبات واحتياجات لكي يضمن درجة مناسبة من الأمان والاستقرار، ويأتي موضوع الرضا الوظيفي من أهم العوامل الأساسية في الحفاظ على مستوى مناسب من التطور والإنتاجية في مختلف مواقع العمل وميادينه، ولا سيما أن هذا الشعور يكون نتاجا لجملة من المتغيرات المكونة والمحيطية ببيئة العمل، حيث شاع استخدام مصطلح الرضا الوظيفي في معظم المجالات منذ الثلاثينات من القرن الماضي.

1.I. مفهوم الرضا الوظيفي، خصائصه وأهميته:

1.1.I. تعريف الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من بين الأهداف الضرورية التي تضعها أي منظمة ضمن أولوياتها، وبما أنه مرتبط بالعنصر البشري فهو يختلف في درجته من فرد لآخر، ولذلك سوف يتم التركيز على بعض المفاهيم التي تناولت هذا الموضوع فيما يلي:

- يعرف **Hoppock** هوبك الرضا الوظيفي بأنه: «مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إني راض عن وظيفتي».¹
- ويعرفه **Stone** ستون بأنه: «الحالة التي يتفاعل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في التقدم لتحقيق أهدافه الاجتماعية».²
- ويعرف **Vroom** فروم الرضا الوظيفي بأنه: «شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله بالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي».³
- وحسب **Robbins** يعرف الرضا الوظيفي على أنه: «الموقف العام للفرد نحو وظيفته»، أي أنه عبارة عن حالة عاطفية سارة ناتجة عن موقف الفرد الإيجابي نحو وظيفته.⁴

¹ Brikend Aziri: Job satisfaction: A literature review, Management Research and Practice, vol3, Issue4, 2011, p.77.

² Stone, Eugene F, Porter: Characteristics and Job Attitude, A multivariate study journal applied psychology, vol 60, number1, 1975, p.60.

³ سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي-أطر نظرية و تطبيقات علمية-، دار الصفاء، عمان، سنة 2010، ص64.

⁴ Diksha Mehndiratta, Shruti Tripathi: A study of various constructs of job satisfaction: Research So Far, Asian Journal of business and Economics, volume 2, number 2.3, 2012, p.2.

- ويرى كل من ميدل ميست وهيت **Middlemist, Hitt** أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين.⁵
- كما يعرف مركز البحوث بجامعة ميتشيجن **Michigan** الرضا الوظيفي بأنه: «ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع».⁶
- في حين جاء تعريف **Beers** للرضا الوظيفي على أنه: «اتجاه أو موقف العاملين نحو المؤسسة التي يعملون فيها أو العمل في حد ذاته أو زملاء العمل أو عوامل نفسية أخرى متعلقة ببيئة العمل».⁷
- أما **Porter** يذكّر: «أن الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من إشباعات وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد».⁸
- وبالنسبة ل **Loock** فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه: «حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم الفرد أو خبرته».⁹
- ويرى **John J. De Nobile** بأن الرضا الوظيفي هو: «مدى شعور الفرد إيجابيا أو سلبيا نحو عمله».¹⁰
- ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج بأن للرضا الوظيفي عدة زوايا ووجهات نظر، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، وهناك من يرى بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:¹¹

⁵ محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، سنة 2004، ص195.

⁶ طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص135.

⁷ Ian Howard Frederick Bull: The relationship between job satisfaction and organizational commitment amongst high school teachers in Disadvantaged Areas in the Western Cape, Magister Thesis, faculty of economic and management science, University of the Western Cape, November 2005, p.26.

⁸ Serife Zihni Eyupoglu, Tulen Saner: The relationship between job satisfaction and academic rank: a study of academicians in Northern Cyprus, World conference on Educational sciences 2009, Procedia social and behavioral science 1, 2009, p.686-687.

⁹ Chaur-Luh TSAI: The organizational climate and employees' job satisfaction in the terminal operation context of kohsiung port, The Asian Journal Shipping and Logistic, volume 30, number 3, December 2014, p.377.

¹⁰ John J. De Nobile, John McCormick: Job satisfaction of catholic primary school staff: a study of biographical differences, international journal of educational management, vol.22, number 2, 2008, p.135.

¹¹ محجوبي محمد الأخضر: أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، سنة 2009-2010، ص67.

- 1- حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل، وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.
- 2- ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.
- 3- الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
- 4- الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

2.1.1. خصائص الرضا الوظيفي¹²:

على إثر التعاريف المتناولة سابقا نستطيع تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي عن باقي المفاهيم الأخرى على النحو التالي:

- تعدد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات نظر العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، ومن ثم تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.
- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: إذ يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

¹² خالد محمود عزيز العبادي، صفد مظفر محمد الدباغ: الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة الراصد للعلوم الرياضية، المجلد 19، العدد 61، سنة 2013، ص 385-386.

■ رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا العامل عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له قوة التأثير نفسها على الرضا لفرد آخر وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. وكنتييجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظرا لتشعب الجوانب المتعلقة به، ويبقى الدور على المؤسسة الراغبة في البقاء والنمو أن تتفهم كل ما يؤثر في الفرد العامل، لأن ذلك من شأنه إحداث رضاه الوظيفي الذي له وزن وأهمية بالغين على مستوى الفرد والمؤسسة وكذا المجتمع.

3.1.1. أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة وكذا المجتمع، تتمثل هذه الأهمية في ما يلي¹³:

- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: إن ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

✓ الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... إلخ، وحاجاته غير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي... إلخ مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية عمله بطريقة مميزة.

✓ زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

✓ الرضا عن الحياة، حيث أنّ المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة

في صورة:

✓ ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.

✓ ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

¹³ نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، سنة 2005، ص 191-192.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل

✓ تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي.... الخ

✓ ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأنّ وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع

في صورة:

✓ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

✓ ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

2.1. أنواع الرضا الوظيفي، كيفية حدوثه وجوانبه:

1.2.1. أنواع الرضا الوظيفي:

أشار **Ginsberg** أن هناك ثلاثة أنواع من الرضا الوظيفي هي¹⁴:

❖ الرضا الداخلي: يأتي هذا النوع من الرضا من مصدرين المتعة النابعة عن انهماك الفرد في عمله وإحساسه بالإنجاز ومن إحساسه بقدراته الشخصية من خلال هذا الانجاز.

❖ الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه.

❖ الرضا الذاتي(المصاحب): ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعية وكذا الوظيفية التي تصاحب عمل الفرد.

2.2.1. ديناميكية الرضا الوظيفي¹⁵:

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إيها سيجعلهم أكثر رضا مما هم عليه حيث ينظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها، والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:

● الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.

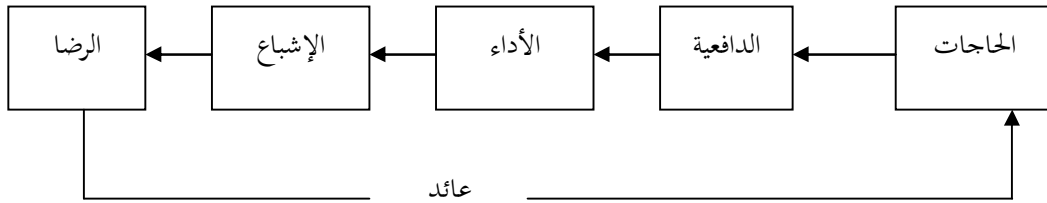
¹⁴ بشرى عبد العزيز العبيدي: دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، سنة 2013، ص261.

¹⁵ بوودن نبيلة: محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد مأكلياند للدافعية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، سنة 2006/2007، ص37.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل

- الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية لحث الفرد إلى التوجه نحو المصادر المتوقعة إشباع تلك الحاجات من خلالها.
 - الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، ويوجه خاصة في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات.
 - الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
 - الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله، يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يستطيع من خلالها إشباع حاجاته.
- والشكل التالي يوضح كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

شكل رقم (01): ديناميكية الرضا الوظيفي.



المصدر: بووذن نبيلة: محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماركيلاند للدافعية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، سنة 2006/2007، ص 37.

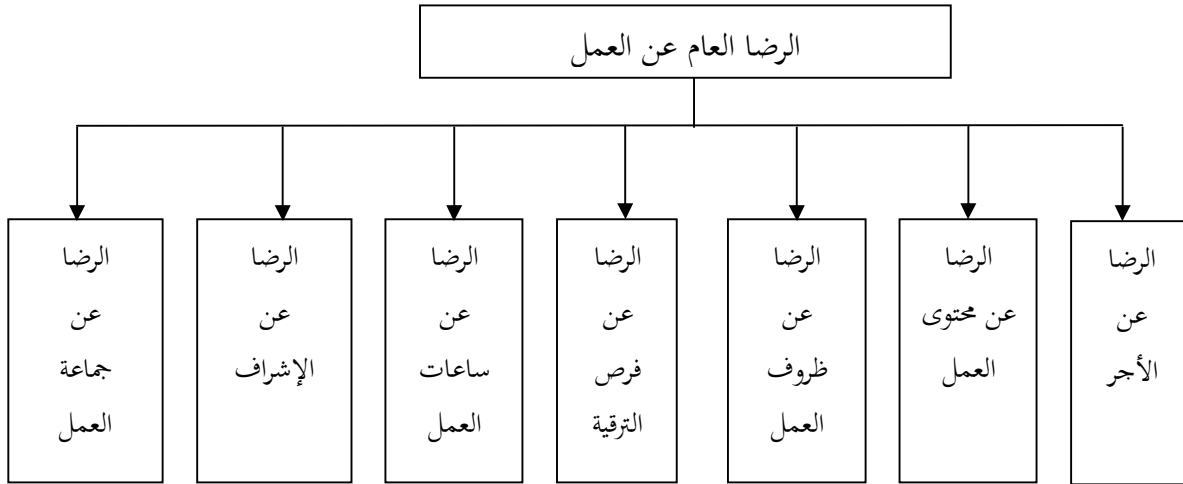
ومن هنا نستنتج أن الرضا الوظيفي ليس اتجاه أو حالة نفسية مستقلة بذاتها، بل يرتبط ويتداخل مع مجموعة من العمليات والتي تعد مسؤولة عن حدوثه.

3.2.I. جوانب الرضا عن العمل:¹⁶

يمكن اعتبار الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد اتجاه عمله، وبهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله بصفة عامة، ودرجة الرضا العام هنا تعبر عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله، ويمكن تصوير العلاقة بين ما يمكن أن نسميه عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية في الشكل التالي:

¹⁶ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، سنة 1989، ص 148، 149، 151.

شكل رقم (02): الرضا عن العمل كمحصلة لعوامل فرعية.



المصدر: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص149.

من الشكل يتضح أن الرضا العام عن العمل هو محصلة لرضا الفرد عن أجره، محتوى عمله، فرصه في الترقى، ساعات عمله، رئيسه، الجماعة التي يعمل معها، وكذا ظروف عمله، إذن:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

يمكن القول بأن الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورها بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي بقدر ما تلبي هذه الوظيفة من إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد مقدار رضاه عن هذه الوظيفة، ويزداد بالتالي ارتباطه بها.

3.I. محددات الرضا الوظيفي، طرق قياسه وفوائده دراسته:

1.3.I العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

إن الرضا يتكون من عدد غير محدد من الميول المفضلة، ولكن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة لرضا الأفراد، وهذه المجالات تسمى عناصر أو عوامل الرضا الوظيفي، وهذه العوامل هي محاولة لتقسيم مكونات الرضا الوظيفي في مجموعات يتوجب على الإدارة الناجحة دراستها لتتعرف على نوعية الرضا الوظيفي، وهذه الدراسة تتم عن طريق المقابلات والملاحظات وكذا الاستقصاءات، ومن ثم فإنه يوجد اختلاف بين العلماء الإداريين في تحديد عناصر الرضا الوظيفي أو عوامله كل حسب وجهة نظره¹⁷، لذا سوف نتطرق إلى بعض نماذج الرضا الوظيفي المتمثلة فيما يلي:

• نموذج Durieux للرضا الوظيفي¹⁸:

يرى **Durieux** في هذا النموذج أن الرضا الوظيفي يتأثر بثلاث عوامل رئيسية تتوزع بدورها إلى عوامل فرعية:

1) الوظيفة: ويقصد بها حدود السلطة والمسؤولية، بحيث تتأثر هي الأخرى بأربع متغيرات فرعية:

■ التطور المهني: ويعني بها التكوين والتدريب، فتطوير المهارات وخبرات العمال هي التي تتيح فرص الترقية.

■ فرص الترقية: ويعني بها غريزة التطلع نحو النمو والترقية في العمل أو الوظيفة، كما أكد **Durieux** أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعاتهم للترقية التي سوف يحصلون عليها مستقبلاً، ذلك كون طموحات الفرد وتوقعاته تتماشى مع منصب العمل، إذ كلما كانت هناك آمال وطموحات للترقية لمستوى وظيفي أعلى كلما زادت درجة الرضا.

■ الاستقلالية: سياسة المؤسسة، نمط الإشراف والتوجيه، فرص المبادرة الشخصية، الإبداع وحرية المناورة كلها تؤثر في مستوى الرضا.

■ التوفيق بين العمل والحياة الخاصة تؤثر إيجاباً أو سلباً على مستوى الرضا.

2) المؤسسة: إن اللوائح التي تنظم العمل وتحدد المهام والمسؤوليات فضلاً عن الظروف المادية التي تحيط بالفرد وبيئة العمل تؤثر بشكل كبير على تغير أنماط السلوك وتفاوت درجات الرضا والأداء لديهم.

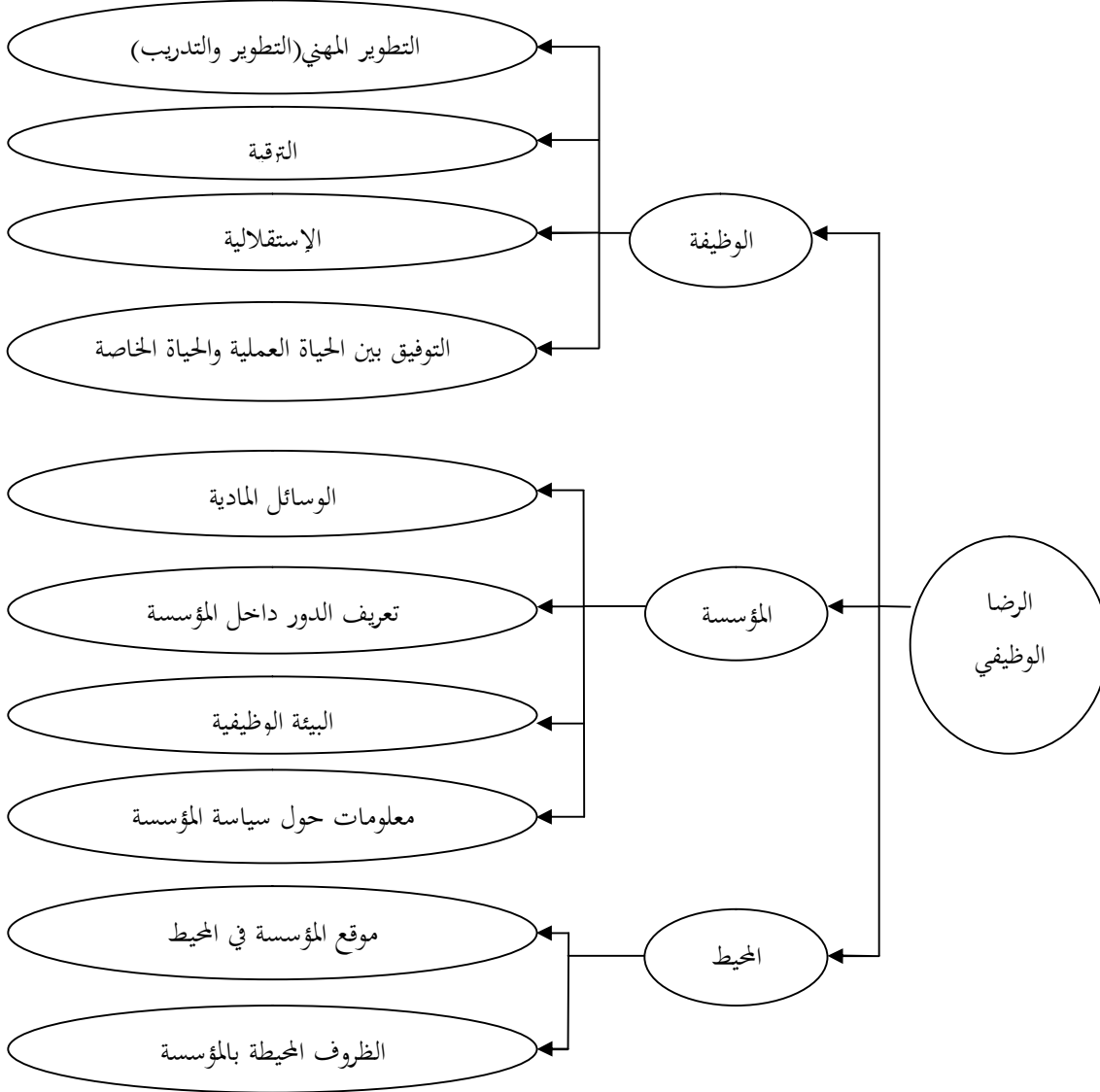
¹⁷ حنان محمد أحمد ناضرين: أبرز العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 1991، ص 18.

¹⁸ مزيان التاج: الرضا الوظيفي وأبعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2013-2014، ص 83، 82.

3) المحيط: السياسة العامة للدولة وتدخلاتها تؤثر بالشكل الذي يتماشى مع هذه الظروف، وعلى هذا فصل **Durieux** تأثيرات المحيط إلى قسم يتعلق بموقع المؤسسة في المحيط وقسم بأوضاع القطاعات المحيطة بالمؤسسة كارتفاع معدلات الرسوم والضرائب، التضخم وارتفاع القدرة الشرائية وغير ذلك.

ويمكن توضيحه في الشكل التالي:

شكل رقم (03): نموذج **Durieux** للرضا الوظيفي.



المصدر: مزيان التاج: الرضا الوظيفي وأبعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، سنة 2013-2014، ص 82.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل

• نموذج **Davis Keith**: لقد حدد **Davis** ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي، تتصل الثلاثة منها بالعمل مباشرة والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب العمل¹⁹:

- الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل:
- كفاية الإشراف المباشر، فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له تأثير كبير فيما يقومون به من أنشطة يومية.
- طبيعة العمل نفسه، فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعا له في إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.
- العلاقة مع الزملاء في العمل، فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لصداقة الآخرين والاتصال بهم.
- الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل:
- تحديد الأهداف في التنظيم، بحيث يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال.
- تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وخاصة توزيع الأدوار.
- الحالة الصحية البدنية والذهنية، إذ أنه هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرهما على الفرد وأدائه ومعنوياته.

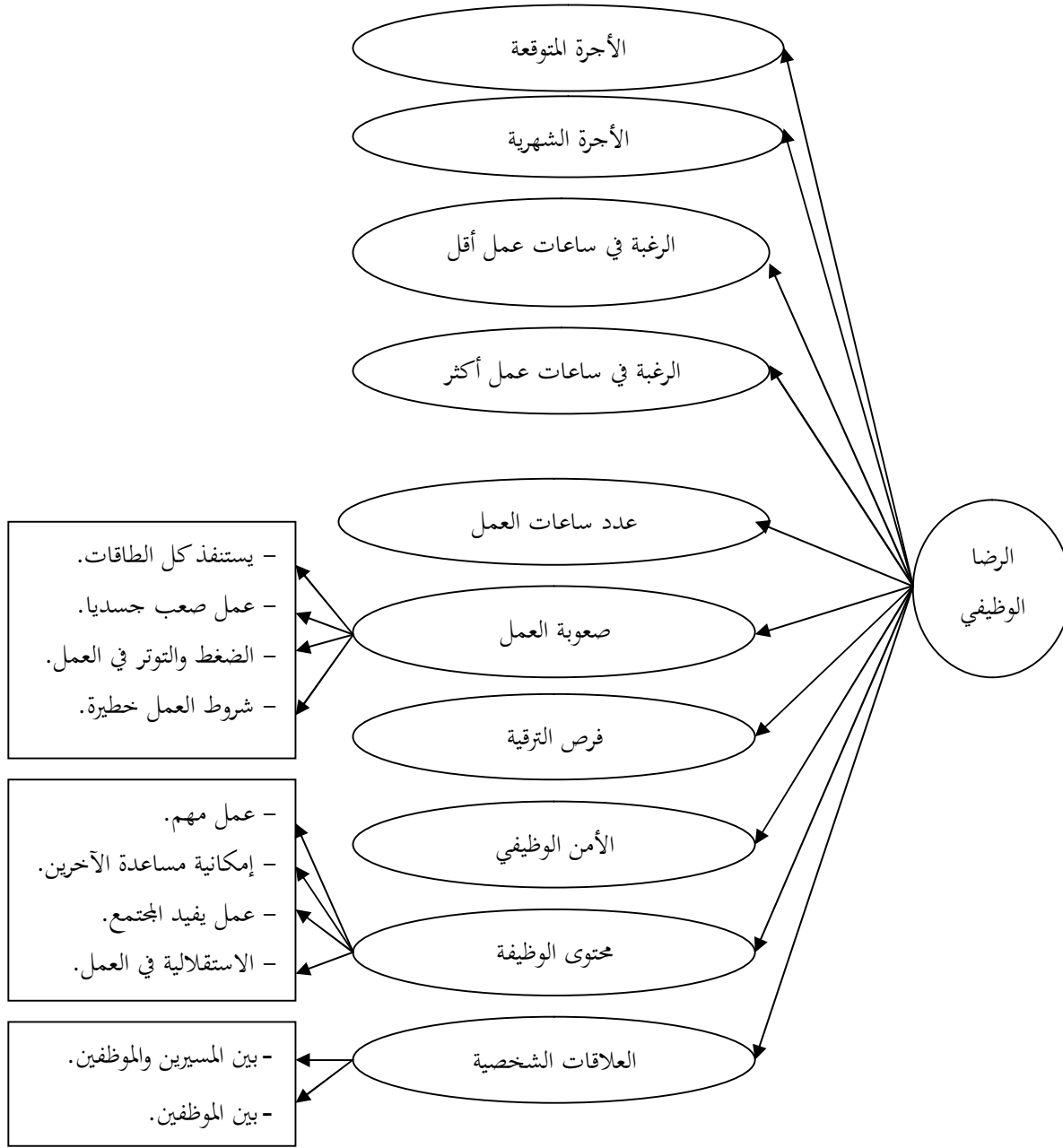
• نموذج **كلارك « Clark »** للرضا الوظيفي:²⁰ طور هذا النموذج من قبل **Clark** سنة 2004 بعد دراسة وتحليل أقوال وسلوكيات 14000 موظف من 19 دولة مختلفة، لقد اكتشف **كلارك** أن الرضا الوظيفي تربطه علاقة قوية بالمرودود المالي والعوائد المادية التي يحصل عليها الفرد مقابل انجازته لعمله.

والشكل التالي يوضح نموذج **كلارك** للرضا الوظيفي:

¹⁹ بضياف عادل: مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2009-2010، ص 103/104.

²⁰ صبيان إيمان: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة نسج وطبع الحريريات ندرومة تلمسان، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأفراد، جامعة أوبكر بلقايدي تلمسان، سنة 2011-2012، ص 87-88.

شكل رقم (04): نموذج كلارك للرضا الوظيفي.



المصدر: صبيان إيمان: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة نسج وطبع الحريريات ندرومة تلمسان، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأفراد، جامعة أوبكر بلقابد تلمسان، سنة 2011-2012، ص 88.

2.3.I قياس الرضا الوظيفي:

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد اتجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها. ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد. فإلى حد كبير

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل

يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصوره صادقة عما بداخله، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس²¹:

1) المقاييس الموضوعية:

تعتمد هذه المقاييس في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها: معدل التغيب عن العمل، معدل الإنتاج المرفوض، معدل دوران العمل، معدل الأمن والسلامة المهنية.

❖ معدل التغيب:

عرفه **Sarjent Florins** بأنه الوقت الضائع في المؤسسة بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه، أو بسبب تغييهم الذي لا يمكن تفاديه، ولا يدخل التغيب بسبب إضراب العمال أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخير لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين²².

كما يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيبا²³. يمكن حسابه بالصيغة التالية²⁴:

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد ساعات أو أيام العمل}}{\text{عدد الساعات أو الأيام الكلية}} \times 100$$

حيث الأيام الكلية لا تتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر وأيام الأعياد الرسمية.

❖ معدل دوران العمل:²⁵

يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوما على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل اختياريًا}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}} \times 100$$

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو الآتي:

²¹ حسن راوية : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، الإسكندرية، سنة 2004، ص169-170.

²² محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر التوزيع، الإسكندرية، سنة 2005، ص170.

²³ مصطفى نجيب شاويش: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 1990، ص115.

²⁴ V.Lerville et autre, Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle, édition D'organisation, Paris, 2001, P 227.

²⁵ محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، سنة 1999، ص115.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل

$$\text{متوسط عدد الموارد البشرية} = \frac{\text{عدد الموارد البشرية في أول المدة} + \text{عدد الموارد البشرية في آخر المدة}}{2}$$

كما أن الحالة التي يكون فيها هذا المعدل (معدل دوران العمل) مرتفع (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة انخفاضه يكون مؤشر على الرضا.

❖ معدل الإنتاج المرفوض:²⁶

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل الإنتاج المرفوض} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

إن الحالة التي يكون فيها هذا المعدل (معدل الإنتاج المرفوض) مرتفع (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة انخفاضه يكون مؤشر على الرضا.

❖ معدل الأمن والسلامة المهنية:²⁷

من بين العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة،... الخ، ولقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض والتقليل من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل. وتحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة الارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها، ويتم حسابها وفقا لما يلي:

$$\text{معدل وقوع الحوادث و الأمراض} = \frac{\text{عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

حيث: عدد ساعات المتاحة = عدد العاملين × عدد ساعات العمل الأسبوعية × عدد ساعات العمل السنوية

$$\text{معدل ساعات العمل المفقودة} = \frac{\text{إجمالي ساعات العمل المفقودة} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

بحيث يحسب عدد ساعات العمل المفقودة من خلال كشوف الحضور، أما عدد ساعات العمل الفعلية فيحسب بطرح الإجازات والعطل الرسمية من عدد ساعات العمل المتاحة.

²⁶ المرجع السابق، ص 116.

²⁷ محمد مرعي مرعي: أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، سنة 1999، ص 288-289.

$$\text{معدل تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد مرات حدوث الإصابة أو المرض الناتج عنهما ضرر } 1 \times \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

ويهدف هذا المعدل للكشف عن تكرار وقوع الإصابات والأمراض المهنية وتصنيفها على حدى.

(2) المقاييس الذاتية:

تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من الوظيفة، أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى الموظفين بغية معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب، وأطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية لأنها تعتمد على ذاتية الباحث في بناء المفردات وتركيبها.

وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين، إما كتابيا عن طريق الاستبيان أو شفويا عن طريق المقابلة الشخصية.

➤ الاستبيان:²⁸

هي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، حيث يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان، ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا.

➤ المقابلة الشخصية:²⁹

تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلا أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي، ولكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين: الأول هو توافر مدراء مدرّبين على إجراء المقابلات، وأما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها، وكذا أسلوب إنهاء المقابلة، وفي هذه الحالة تنجح المقابلة فعلا في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين.

²⁸ رايح برباخ: علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية دراسة ميدانية لولاية المسيلة، رسالة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، سنة 2013-2014، ص24.

²⁹ المرجع السابق، ص25.

3) طرق شهيرة لقياس الرضا الوظيفي: من أهم هذه الطرق والأكثر استعمالاً نجد:

☑ الأجنحة الوصفية للعمل: $J.D.I^{30}$ Job Descriptive Index

قام بصياغتها في الستينات من القرن العشرين **Smith** و **Kendall**، وقام بمراجعتها سنة 1990 **Balzer**، وتعد هذه الأجنحة أكثر المقاييس استعمالاً حيث تتناول خمسة جوانب متعددة هي: -العمل نفسه. - الأجر. -فرص الترقية. -الإشراف. -الزملاء.

☑ طريقة **Thurstane**:³¹

يبنى هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا، ثم يقيم المحاكم (أو المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنها هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، وعليه يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الوظيفي الذي تشير إليه العبارات وفق تقييم المحاكم. غير أنه وعند تطبيق هذا المقياس لا يتم إعطاء الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام، كما يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة (الأجر، محتوى العمل، الإشراف،...) وحساب درجة الرضا عن هذا المجال أو الخاصية على حدى.

ويوضح الشكل التالي نموذج **ثيرستون** الذي وضعه لأول مرة لقياس الرضا:

³⁰ جبارة سامية: رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة باتنة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2007-2008، ص35.

³¹ محمد عبد الرحمان عيسوي: دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص236-237.

شكل رقم (05): مقياس ثيرستون للرضا.

[illegible]

معارض

المصدر: محمد عبد الرحمان عيسوي: دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 236.

كل مجموعة عبارات تحمل حرفاً، ثم تحول الحروف إلى درجات A=1, B=2,.....K=11

يطلق على هذه الطريقة اسم: طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا.

Minnesota Satisfaction Questionnaire ³²: M.Q.S طريقة ☒

هي عبارة عن قائمة استقصاء جامعة منسوتا لقياس الرضا وهي تعتبر أيضا من أكثر الطرق استعمالا، حيث تقيس الرضا عن مظاهر الوظيفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة كالأجر وفرص التقدم، العلاقات الإنسانية والإشراف وظروف العمل، وتشمل هذه القائمة عشرون (20) بندا، كل بند يتعلق بجانب معين من العمل ويعلق المبحوث على كل بند من خلال خمسة بدائل للإجابة هي: غير راض تماما، غير راض، محايد، راض، راض تماما.

☒ طريقة هرزبرغ: Herzberg³³

أقترحت هذه الطريقة من قبل هوزبرغ، حينما أجرى مع زملائه دراسة عن الرضا تضمنت عينة مكونة من 200 من المهندسين والمحاسبين بإحدى الشركات الأمريكية، إذ تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤال إلى أفراد عينة البحث، يتضمن محاولتهم تذكر حادثة ما في حياتهم الوظيفية حققت لهم أعلى درجات الرضا عن الوظيفة وحادثة أخرى تركت لهم أعلى درجة عن عدم الرضا، ويطلب منهم توضيح ظروف الحادثتين بشكل يساعد على تحديد

³² حجارة سامية: رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة باتنة، مرجع سابق، ص 35-36.

33 رياض ضياء عزيز: المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، سنة 2013، ص 57.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل

القواعد التي أدت إلى شعورهم بالرضا أطلق عليها (العوامل الدافعة)، وكذلك العوامل التي أدت إلى شعورهم بعدم الرضا والتي أطلق عليها (العوامل الوقائية)، ويطلق على هذه الطريقة أيضا ب: طريقة رواية القصة.

☑ طريقة أسكود: ³⁴Osgood

تتكون هذه الطريقة والتي قدمها كل من أسكود وزميله "سيسي وتيني بوم" سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (06): مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي.

➤ الأجر:

مناسب								غير مناسب
	7	6	5	4	3	2	1	

➤ فرص الترقية:

عادلة								غير عادلة
	7	6	5	4	3	2	1	

➤ ساعات العمل:

مناسبة								غير مناسبة
	7	6	5	4	3	2	1	

➤ الظروف المادية للعمل:

جيدة								سيئة
	7	6	5	4	3	2	1	

المصدر: أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة لأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، مرجع سابق، ص 415.

ويختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً لدرجة رضاه ولاستخراج المتوسط الحسابي، ثم تتم قسمة مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس. تسمى هذه الطريقة ب: طريقة الفروق ذات الدلالة.

³⁴ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية و أدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، سنة 1986، ص 414-415.

☑ طريقة ليكرت: ³⁵ likert

يتكون هذا السلم من مجموعة العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المبحوث بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

-أوافق بشدة، -أوافق، -لم أقرر، -لا أوافق، -أعارض بشدة.

ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:

- تعتبر طريقة ليكرت سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.
- إن طريقة ليكرت تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة التامة والمعارضة التامة.
- إن الفرد في طريقة ليكرت مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس، ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن الفحص.

☑ مقياس غتمان: ³⁶ Guttman

يعتمد هذا المقياس على بناء أسئلة أحادية البعد، وهذه الفقرات مترابطة فيما بينها بحيث إذا وافق العامل على الفقرة (2) فإنه يوافق على الفقرة (1) التي سبقتها، ومن يوافق على الفقرة (3) فإنه يوافق على الفقرتين السابقتين (1) و(2) وهكذا.

عند بناء مقياس الرضا الوظيفي، نقوم بكتابة عدد من الفقرات، تكون الإجابة بـ "موافق" أو "غير موافق" ومرتبطة حسب درجة الموافقة، وأحيانا يمكن ترتيبها عشوائيا، دون تحديد ما إذا كانت الفقرات الفاصلة بينها متساوية، والتأكد أن جميع الفقرات تمثل بعدا أحاديا للاتجاه المراد قياسه، أي أنها تأخذ نمطا مثلثيا كما يوضحه الشكل التالي:

³⁵ محمودية شهيرة: الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، سنة 2000-2001، ص 37.

³⁶ طویل كريمة: الدافعية والرضا الوظيفي وأثرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، سنة 2007-2008، ص 141-142.

شكل رقم (07): نمط الاستجابات على أربع فقرات في المقياس التراكمي.

الاستجابة "موافق" على الفقرة					الاستجابة "غير موافق" على الفقرة				
الدرجة	د	ج	ب	أ	د	ج	ب	أ	
4	*	*	*	*	*	*	*	*	
3		*	*	*	*	*	*	*	
2			*	*	*	*	*	*	
1				*	*	*	*	*	
0					*	*	*	*	

المصدر: طويل كريمة: الدافعية والرضا الوظيفي وأثرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، سنة 2007-2008، ص 141.

إذا تم التوصل إلى هذا النمط فإنه يصبح لمجموع الفقرات معنى واحد أي إذا علمنا الدرجة التي يحصل عليها الفرد يمكن دون الرجوع إلى الاستبيان معرفة الفقرات التي أبدى موافقته عليها، وتسمى هذه الطريقة ب: مقياس الأسلوب التراكمي ل غتمان.

من خلال ما تقدم ذكره حول طرق قياس الرضا الوظيفي نستنتج أن المقاييس الذاتية هي الأكثر فعالية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا باستقصاء الموظفين عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة، أما فيما يخص المقاييس الموضوعية والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، فهي مقاييس غير فعالة لكونها لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تأثر هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن الرضا أو عدم الرضا، مثل مدى توفر بدائل العمل خارج المؤسسة بالنسبة لمعدل دوران العمل، سوء تصميم السلعة ذاتها بالنسبة لمعدل الإنتاج المرفوض... الخ.³⁷

I.3.3 فوائد القيام بدراسة الرضا الوظيفي³⁸:

1- إن القيام بدراسة الرضا الوظيفي بشكل جيد، مدعم بخطة متابعة ومنفذة بشكل فعال له تأثير إيجابي في الحفاظ على العمال، والقيام بمثل هذه الدراسات يعتبر بمثابة رسالة تبعث بها إدارة المؤسسة إلى عمالها مفادها أنهم ذو قيمة لديها.

³⁷ محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مرجع سابق، ص 117.

³⁸ بولخلف خديجة: أثر الترقية الموضوعية والترقية غير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، سنة 2006-2007، ص 121-122.

- 2- القيام بدراسة الرضا الوظيفي يعمل كنظام إنذار مبكر يهدف إلى الكشف عن مشاكل موجودة أو محتملة قبل خروجها عن السيطرة.
- 3- يساعد في التعرف على الأسباب المؤدية إلى قلة إنتاجية العمال.
- 4- يساعد في معرفة آمال وتطلعات العمال.
- 5- يسمح بتفهم ردود أفعال العمال اتجاه التغيرات الأخيرة والمشاريع الجديدة.
- 6- ترسيخ فكرة أهمية العمال لدى المؤسسة.
- 7- يساعد في اتخاذ قرارات توزيع الموارد.

4.I مظاهر الرضا الوظيفي وعدمه وأساليب زيادته:

1.4.I مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي:³⁹

1) مظاهر الرضا الوظيفي: تتمثل مظاهر الرضا الوظيفي في عدة جوانب يمكن ذكر أبرزها:

- ✓ الاندماج مع الزملاء في العمل.
- ✓ التعاون بين الموظف وزملائه في العمل.
- ✓ نمو العلاقات الشخصية الوظيفية ايجابيا.
- ✓ الشعور بالانتماء الوظيفي وكذا الولاء لمجموعة العمل.
- ✓ ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل.
- ✓ مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة.
- ✓ النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.
- ✓ الشعور بالواقعية والتفاؤل الدائم.
- ✓ الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- ✓ الصحة البدنية والنفسية السليمة للموظف.
- ✓ تعلم الواجبات الوظيفية الجديدة بسرعة.
- ✓ زيادة الولاء التنظيمي للمنظمة.
- ✓ تقليل ظاهري التغيب ودوران العمل.

³⁹ نورة محمد البليهد: مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 10، سنة 2014، ص152-153.

✓ زيادة الاستقرار التنظيمي.

✓ زيادة الفوائد الاقتصادية جراء تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب.

2) مظاهر عدم الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا الوظيفي يمثل عجز الفرد عن التكيف السليم مع ظروف عمله المادية أو الاجتماعية معا، وهناك مظاهر متعددة لعدم الرضا نذكر منها:

- قلة الإنتاج من حيث الكم والكيف.
- الإكثار من الحوادث ومن الأخطاء الفنية.
- إساءة استخدام الآلات والأدوات والمواد الخام.
- كثرة التغيب والتمارض بعذر أو بدون عذر والانتقال من عمل لآخر.
- اللامبالاة والتكاسل والشعور بالاكنتاب.
- كثرة الشكاوى والتمرد والمشغبة.
- سوء التكيف والإحباط.
- الضجر والملل والشعور بالروتين.
- العلاقة السيئة مع الإدارة والزملاء.
- عدم الشعور بالانتماء للمنظمة.
- تشويه صورة المنظمة في المجتمع.

2.4.I الأساليب المعتمدة لزيادة الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي مهم للغاية سواء بالنسبة للعامل والإدارة، وذلك نظرا لعلاقته بالأداء، الغياب، ترك العمل، لذلك أقدمت المؤسسات على تطوير عدة برامج لزيادة الرضا الوظيفي، وتعتمد هذه البرامج على عدة أساليب، بعضها يدخل تغييرا في بناء العمل وأنظمتها، أما البعض الآخر فيعتمد على تغيير التعويض والمكافآت، وهناك مؤسسات أخرى تميل إلى الاعتماد على الفوائد الجانبية، ومن بين هذه الأساليب والبرامج ما يلي:⁴⁰

⁴⁰ دواوي علي: الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، سنة 2013-2014، ص58-86-87.

الفصل الأول ✍ الإطار النظري للرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل

1- أساليب تغيير بناء (مكونات) الوظيفة: تم استخدام ثلاثة أساليب بغية زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بناء الوظيفة:

• **أسلوب دوران العمل:** ويتضمن انتقال الفرد من عمل متخصص إلى عمل آخر، ومن فوائده تدريب العاملين على عدة واجبات متباينة، وتخفيض معدل الملل والرتابة (الروتين) الناجمين عن أداء واجبات تتميز بالتكرار الشديد.

• **أسلوب زيادة واجبات الوظيفة:** يسمح هذا الأسلوب للعاملين بأن يضيفوا إلى أعبائهم واجبات أخرى مختلفة عما يؤدونه من واجبات، وذلك بغية مضاعفة احساسهم بأهميتهم للمؤسسة كأن يكلف مثلا أحد العاملين في فندق كبير بصيانة عدد آخر من الغرف بالإضافة إلى ما يقوم به فعلا إلى أن تشمل واجباته صيانة طابق كامل. وهي تعتبر مسألة جد حساسة فرما ينظر الفرد إلى زيادة واجباته بطريقة سلبية، ويؤدي استخدام هذا الأسلوب بمهارة إلى التأثير الإيجابي في الرضا الوظيفي بإعطاء العاملين إحساسا أكبر بالإنجاز وتحسين مهاراتهم في العمل.

• **أسلوب إثراء الوظيفة:** ينطوي هذا الأسلوب على زيادة المسؤولية المتصلة بالوظيفة والسماح للعاملين بالاشتراك في تخطيط نشاطاتهم وتنفيذها وتقديمها، فعلى سبيل المثال يتم تقسيم العاملين على أحد خطوط التجميع في أحد المصانع إلى فريقين، وتكليف كل فريق بعدد معين من الواجبات التي كانت في السابق منوطة بالمشرفين، مثل طلب الأجزاء التي يقومون بتجميعها وتقرير مستويات الإنتاج وتنظيم أسلوب لفحص جودة الإنتاج، وتقدير الأداء الخاص بهم أو تقييمه. فعلى الرغم من تشابه إثراء الوظيفة وزيادة الواجبات فالفرق الأساسي يكمن في أن إثراء الوظيفة يتضمن رفع مستوى الواجبات وزيادة المسؤولية المرتبطة بالعمل.

2- أسلوب تغيير مكونات الراتب: هناك من يشير إلى أن الذين يحصلون على رواتب جيدة يفضلون في غالب الأحيان البقاء في المؤسسات التي يعملون بها ولا يبحثون عن أعمال في مؤسسات أخرى، وذلك على الرغم من أن العلاقة بين الرواتب والرضا الوظيفي التي ليست دائما مباشرة وموجبة، وبهذا تعمل معظم المؤسسات على تطوير أنظمة الرواتب بهدف تحسين الأداء، غير أن كثيرا من التغييرات تؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي أيضا.

وتوجد عدة أنظمة للرواتب لا سيما منها: نظام رفع الرواتب على أساس الساعة، نظام رفع الرواتب على أساس الأداء المباشر..... الخ.

3- برنامج المنفعة الإضافية (الميزات): بدأت المؤسسات في السنوات الأخيرة بتطوير عدة برامج المنفعة الإضافية المصممة خصيصا لزيادة الرضا الوظيفي، وأصبحت هذه البرامج تمثل حوالي 28% من الأجور التي

الفصل الأول ✍ الإطار النظري للرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل

تدفعها المؤسسة للفرد. وتتضمن هذه البرامج إجراءات معينة مثل: المرونة في ساعات العمل، توفير عدد من البرامج الصحية لكي يختار من بينها العاملون، وبرنامج التقاعد، ومشاركة الأرباح وبرامج خاصة للتطوير المهني وكذا الاهتمام بالصحة العامة والعناية بأطفال العاملين، ويفيد البرنامج في تخفيض معدلات الغياب الناجمة عن عدم قدرة العاملين على توفير عناية مناسبة لأطفالهم.

II. الإطار النظري للالتزام الوظيفي:

في الآونة الأخيرة ازداد اهتمام الباحثين بدراسة موضوع الالتزام الوظيفي وذلك لتأثيره الواضح على فعالية المنظمة وزيادة إنتاجيتها على اعتبار أن الموظف الملتزم أكثر التصاقا بالمنظمة وأكثر جدية في تحقيق أهدافها، لذلك ومنذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام الوظيفي وبالتحديد عام 1950 حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة العاملين بالمنظمة وفقا لتوافق القيم والأهداف.

1.II مفهوم الالتزام الوظيفي، خصائصه ومداخله:

1.1.II. تعريف الالتزام التنظيمي: على الرغم من تزايد عدد المهتمين بالالتزام الوظيفي فإنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له، ويرجع ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، وفيما يلي سنعرض أهم التعاريف التي قدمها مجموعة من الباحثين:

- يعرف **Steers, Mowday and Porter (1979)** الالتزام التنظيمي بأنه: ” القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمة معينة وفهمه لها.”⁴¹

- كما عرفه **Mowday & al (1982)** على أنه اعتقادا قويا وقبولا من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها واستعدادهم لبذل المجهودات لصالح المنظمة والرغبة في البقاء عضوا في المنظمة التي يعمل فيها الفرد.⁴²

- في حين عرفه **Mayer & Allen** على أنه عبارة عن الحالة النفسية للفرد والتي تعبر عن علاقة العامل بالمنظمة، وهذا ما يؤثر في قرار العامل في البقاء عضوا في المنظمة أو تركها.⁴³

- ويعرفه **Oreilly, Chatman** على أنه: الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة.⁴⁴

⁴¹ Evelyn Tnay et al: the influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention, The 9th International Conference On Cognitive Science, Procedia Social And Behavioral Sciences, 97, 2013, p.203.

⁴² V. Velmurugan and M. Syed Zafar: Influence of Emotional Intelligence on Organizational Commitment, International Journal of Commerce and Business Management, Vol. 2 Issue 2, October 2009 to March 2010, P.107.

⁴³ S.Poongavanam, V. Chandrasegaran, A. Sundar: A Study on Work Motivation and Job Satisfaction are the Determinants of Organisational Commitment among the employees in Cheyyar Co-Operative Sugar Mills Ltd, International Journal of Management Focus, july- september 2012, p.1.

- ويعرف كل من **Howard & Thomas & Meyer (2009)** الالتزام الوظيفي بشكل عام بأنه: معدل التزام الموظفين التام نحو عملهم ومدى اهتمامهم بالشركة التي يعملون بها وزملائهم في العمل بالإضافة إلى مدى رغبتهم في بذل الجهد الإضافي لضمان نجاح الشركة.⁴⁵
- وحسب **Tolentino and Rebecca (2013)** فهو ارتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول الأهداف والقيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية بالبقاء والاستمرار في عضويتها.⁴⁶
- بينما يشير **Lee (2003)** إلى أنه امتداد لتوافق أهداف وقيم المنظمة مع توجهات العاملين وأهدافهم التنظيمية.⁴⁷
- فيما عرف **Decotiis & Summers (1987)** الالتزام التنظيمي بأنه امتداد لتوافق أهداف وقيم المنظمة مع توجهات الموظف أو أهدافه المنظمة بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم.⁴⁸
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي ناتج عن تفاعل ثلاثة عناصر هي:⁴⁹
- 1- التطابق:** أي تبني أهداف المنظمة وقيمها باعتبارها أهدافا وقيمة للفرد العامل في التنظيم.
- 2- الاستغراق:** والمقصود به الانغماس أو الانغمار النفسي في الأنشطة ودور الفرد في العمل.
- 3- الإخلاص والوفاء:** معنى ذلك الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة، فالأفراد الذين لديهم ولاء لمنظمتهم هم أولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وأن أنشطتهم وإخلاصهم غالبا ما تكون على حساب اهتماماتهم الأخرى وأنهم ينظرون لمشكلات المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم، وأن منازلهم تكون امتدادا لعملهم.

⁴⁴ م. مخلص شياع علي الجميلي: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4، العدد 9، سنة 2012، ص 295-296.

⁴⁵ محمد حمادات، محمد عياصرة: درجة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 25 (4)، سنة 2011، ص 03.

⁴⁶ أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد أبازيد: دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات، العلوم الادارية، المجلد 41، العدد 2، سنة 2014، ص 363.

⁴⁷ م. م. نداء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، سنة 2012، ص 83.

⁴⁸ م. مخلص شياع علي الجميلي: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار، مرجع سابق، ص 296.

⁴⁹ أماني جمال نبهان أبو معلق: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2012، ص 25-26.

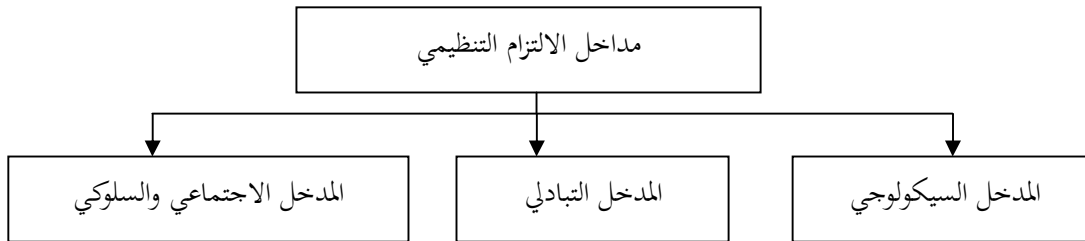
II.1.2 خصائص الالتزام التنظيمي:⁵⁰

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- إن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف علاقة الفرد بالمنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الانسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وكذا وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة إضافة إلى وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

II.1.3 مداخل الالتزام التنظيمي:⁵¹

هناك ثلاثة مداخل للالتزام التنظيمي هي:

شكل رقم (08): مداخل الالتزام التنظيمي.



المصدر: أميرة محمد رفعت حواس: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مرجع سابق، ص58.

⁵⁰ عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2014/2015، ص47.

⁵¹ أميرة محمد رفعت حواس: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، سنة 2003، ص58-59.

1- المدخل السيكولوجي: يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، حيث يرى **Sheldon** أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهًا يربط بين الفرد والمنظمة، كما يرى **Poteers, Mowday** أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وكذلك عرفه **Vadewalle et al** بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم.

2- المدخل التبادلي: ينظر للالتزام التنظيمي طبقاً لهذا المدخل على أنه محصلة للعلاقة التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع، حيث يرى **Hrebiniak & Alutto** أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، كما يرى **Angle & Perry** أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه طبقاً لهذا المدخل كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة التزامه.

3- المدخل الاجتماعي والسلوكي: يرى **Kanter** أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي، وكذلك عبر **Salanick** عن الالتزام من ناحية سلوكية بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيداً بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها.

II.2 أنواع الالتزام الوظيفي، مراحل وسبل تعزيزه:

II.2.1 أنواع الالتزام التنظيمي:

حسب (**Mowday & al (1982)** فإن للالتزام التنظيمي ثلاث أنواع أو أبعاد وهي:⁵²

• الالتزام الاستمراري: **Continuance Commitment**

حيث يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده أن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت، وكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور، ومثل هؤلاء الأفراد تكون درجة التزامهم الاستمراري عالية.

• الالتزام العاطفي: **Affective Commitment**

وهو يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

⁵² ابتسام يوسف محمد مرزوق: استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2011، ص 42-43.

• الالتزام المعياري: Normative Commitment

وهو نوع آخر من الالتزام التنظيمي فهو يعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتجا عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

II.2.2 مراحل الالتزام التنظيمي:

إن العملية التي تؤدي إلى ارتباط الفرد بمؤسسته قد حددها **Lavan و Welsch** كالتالي:⁵³

الأولى: مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد أن يعمل بها وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أنها تحقق له رغباته وتطلعاته.

الثانية: مرحلة الالتزام التنظيمي حيث أن الفرد يحرص بشدة على بذله جهدا كبيرا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها.

كما يشير **O'Reily** على أنه هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي هي:

الإذعان أو الالتزام فالنظام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة.

مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة، حيث نجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار بالعمل، فهي تشبع حاجته للانتماء لذلك فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.

مرحلة التبني، فالفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافا وقيما له، فالالتزام هو عبارة عن نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه.

كما يرى **Bouchanan** أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:⁵⁴

1) مرحلة التجربة: وتمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، بحيث يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون من خلالها اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، وخلال هذه الفترة يواجه عددا من المواقف كتحديات العمل وعدم وضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة وكذا تضارب التزامه مع نمو الاتجاهات نحو التنظيم.

⁵³ أحمد بن حميد بن محمد العبادي: الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، سنة 2000/1999، ص 18.

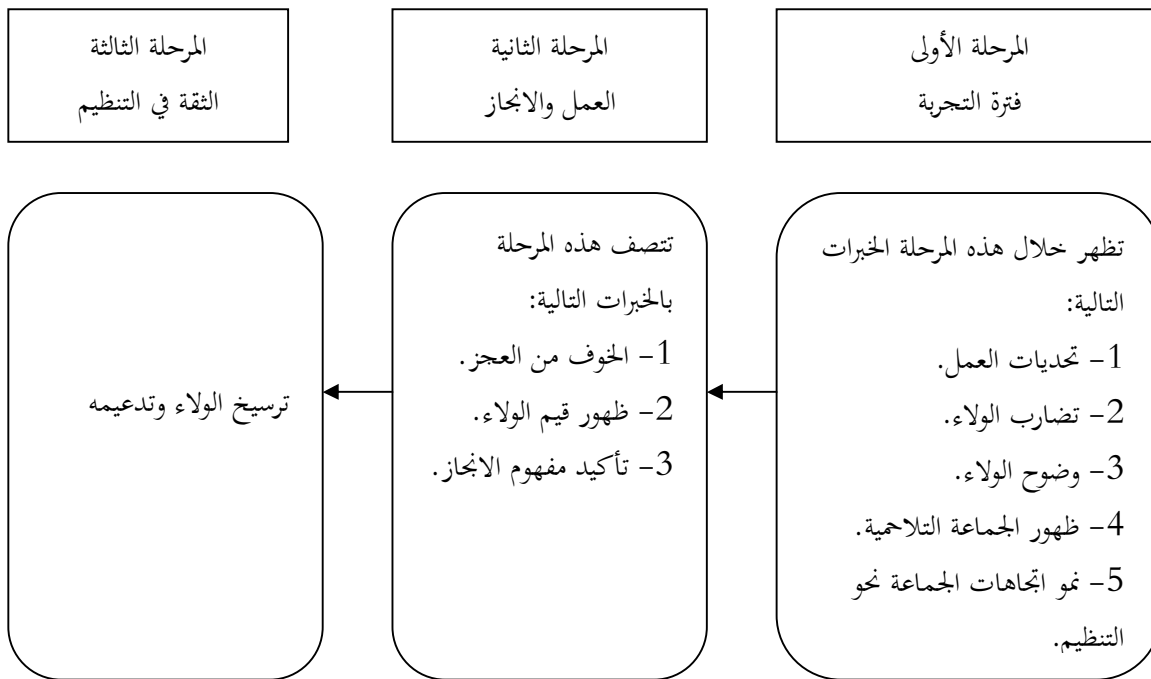
⁵⁴ حمزة معمري: العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء (سونلغاز) بورقلة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، سنة 2008/2007، ص 88-89.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل

2) **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلالها يحاول الفرد جاهدا تأكيد مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الالتزام للعمل والمنظمة.

3) **مرحلة الثقة والنضج:** وتبدأ هذه المرحلة تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى غاية مفارقتها لها، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم.

شكل رقم (09): مراحل تطور الالتزام التنظيمي.



المصدر: حمزة معمري: العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 89.

II. 3.2 تعزيز الالتزام التنظيمي:

تلجأ الإدارة في المنظمات إلى تعزيز الالتزام التنظيمي بأشكاله المختلفة من خلال الاهتمام بالجوانب التالية:⁵⁵

- **الإثراء الوظيفي:** يعني هذا المصطلح زيادة مستوى اندماج العامل بعمله من خلال زيادة مسؤوليته عن العمل وإعطائه المزيد من حرية التصرف والاستقلالية وكذا المزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى العاملين حيث أن المشاركة تعزز الميل النفسي للعاملين ليعملوا من خلال ما يقررونه

⁵⁵ رائد ضيف الله الشوابكة: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010، ص 36.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل

لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه أو ما يفرضه الآخرون وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة مرتفعة من الرضا والالتزام الذاتي.

• إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين: بحيث يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة سيعود عليهم بالنفع، وهذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم نحو المنظمة، وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك من خلال خطط الحوافز مثل المشاركة وغيرها.

• استقطاب العاملين الذين تتوافق رغباتهم مع قيم المنظمة: حيث أن عندما تكون رغبات العامل متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها يساهم ذلك في زيادة درجة الالتزام.

3.II العوامل المؤثرة على الالتزام الوظيفي، طرق قياسه وفوائد قياسه:

1.3.II محددات الالتزام الوظيفي:

اتفق معظم الباحثين على أن المحددات الأساسية لدرجة الالتزام تتمثل في أربعة مجموعات أساسية من العناصر التي يمكن أن تؤثر على درجة الالتزام الوظيفي وهي:⁵⁶

- 1- السمات أو الخصائص الشخصية (السن - الجنس - التعليم ... الخ).
- 2- السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد (صراع الدور - غموض الدور - عبء الدور).
- 3- سمات أو خصائص الهيكل التنظيمي (حجم التنظيم - استقلال التنظيم ... الخ).
- 4- الخبرات المرتبطة بالعمل (اتجاهات الجماعة - استقلال التنظيم ... الخ).

شكل رقم (10): محددات الالتزام الوظيفي.



المصدر: أمني جمال نيهان أبو معلى: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها، مرجع سابق، ص 28.

⁵⁶ أمني جمال نيهان أبو معلى: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها، مرجع سابق، ص 27-28.

II.2.3 طرق قياس الالتزام التنظيمي:

تمثل عملية رصد درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المنظمة إحدى العمليات التي تسعى المنظمة للوقوف على نتائجها، وقد تتحمل في سبيل ذلك تكاليف متعددة، كما تتباين مقاييس الالتزام التنظيمي من حيث طبيعتها ومكوناتها، فهي تنقسم إلى مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية.

1- المقاييس الموضوعية: هي عبارة عن طرق بسيطة تهدف إلى التعرف على مستوى الولاء، وذلك عن طريق تحليل الظواهر السلوكية للفرد مثل:⁵⁷

• **رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة:** وتظهر من خلال ما يديه في حديثه مع زملائه أو مع أفراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء أو الرغبة في ترك العمل.

• **مستوى الأداء:** فالأداء العالي يصدر غالبا عن الأفراد ذوي الالتزام المرتفع، ويظهر ذلك خلال عملية تقييم الأداء التي يشترط أن تتضمن معايير لقياس الالتزام.

• **دوران العمل:** يمكن أن يؤخذ معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل وعدم رغبتهم في البقاء بالمنظمة كمؤشر على انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي.

• **حوادث العمل:** حيث أن زيادة نسبة الحوادث تدل على اللامبالاة وعدم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من قبل العاملين، ويعتبر هذا دليلا على انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء العاملين.

2- المقاييس الذاتية: يعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة تهدف إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، وذلك من خلال توجيهها للأفراد أنفسهم، وبالتالي تعتبر مقاييس مباشرة للالتزام التنظيمي كما أنها أكثر استخداما من طرف الباحثين والمنظمات وذلك لسهولة استخدامها، ومن بين هذه المقاييس نجد:

☑ **مقياس ثورنتن Thornton (1981):** احتوى هذا المقياس على (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس

الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام التنظيمي.⁵⁸

☑ **مقياس آلتو وآخرون "Altto et al" (1973):** قاموا ببناء مقياس للالتزام، وهو عبارة عن محاولة

لتقييم الموظفين لتكاليف ترك المهنة أو المنظمة، ويحتوي هذا المقياس على قسمين: الأول لقياس الالتزام نحو المهنة

⁵⁷ محمد محمد مصطفى أبو جياب: مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2014، ص 20-21.

⁵⁸ عطا الله بن فاحس راضي العنزي: اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 2008، ص 99.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل

يتضمن ست (6) عبارات، والثاني لقياس الالتزام نحو المنظمة والذي يتضمن ست (6) عبارات هو الآخر، وهي ثلاثية الاستجابة.⁵⁹

☑ **مقياس بورتير وزملائه Porter et al (1973):** وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون هذا المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس:⁶⁰

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

- ولائهم وإخلاصهم لها.

- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها.

واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.

☑ **مقياس كارسون وبودين "Carson et Bedeian" (1993):** وهو مقياس لقياس الالتزام الوظيفي بوصفه أحد دوافع للعمل في المهنة المختارة، وهذا كله من أجل خدمة البلد، ويحتوي هذا المقياس على (12) بنداً منها (8) بنود سلبية.⁶¹

☑ **مقياس مارش ومافري Marsh & Mafri:** الذين قدما مقياس للالتزام، ويتكون من (4) فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس:⁶²

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.

- تعزيز استحسان المنظمة.

- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.

- الولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد.

- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

☑ **مقياس أورلي وشاتمان "O'reilly & Chateman" (1986):** يتكون هذا المقياس من عشرة بنود موزعة على ثلاثة أبعاد للالتزام هي: الإذعان وتم قياسه من خلال ثلاثة بنود، تحديد الهوية وتم قياسه هو الآخر من خلال أربعة بنود، وأخيراً بعد الاستدخال والذي تم قياسه من خلال ثلاثة بنود.⁶³

⁵⁹ حمزة معمري: العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء (سونلغاز) بورقلة، مرجع سابق، ص98.

⁶⁰ سامي إبراهيم حماد حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2006.

⁶¹ حمزة معمري: العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء (سونلغاز) بورقلة، مرجع سابق، ص99.

⁶² رايح برباخ: علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية دراسة ميدانية لولاية المسيلة، مرجع سابق، ص37.

☑ مقياس جوش وزملائه **Jauch et al (1978)**: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال (6) فقرات عبرت كل واحدة منها عن القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.
- زيادة المعرفة في مجال التخصص.
- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.⁶⁴

☑ مقياس ماير وألين وسميث **Meyer, Allen & Smith (1993)**: استنادا على نموذج المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي تم إعداد مقياس لقياس الالتزام العاطفي المبني على الرغبة، والالتزام الاستمراري المبني على الحاجة، والالتزام المعياري المبني على الشعور بالواجب، وتكون هذا المقياس في صورته الأصلية من (8) فقرات لقياس كل نوع من أنواع الالتزام وهو سباعي الاستجابة، وقد أعده كل من ألين وماير **Allen & Meyer** عام 1990، وتم تطوير هذا المقياس ليصبح بصورته النهائية مكون من (6) فقرات لكل نوع من أنواع الالتزام، وهو خماسي الاستجابة، وقد أعده ألين وماير وسميث **Meyer, Allen & Smith** عام 1993، وينصح كل من ألين وماير -ولأغراض تطبيق الاستبانة- بأن يقوم الباحثين بتغيير ترتيب فقرات الاستبانة لدى الشروع بمسح آراء العينة، وبالتالي يحصل على استجابات المبحوثين على الاستبانة ككل، كما يرى ألين وماير بأنه من الأجدر التعامل مع الالتزام بنظرة كلية لدى اختبار علاقته بمتغيرات أخرى، أي أن التعامل مع مكونات الالتزام الثلاثة بشكل مستقل قد يشوبه عدم الدقة في النتائج، لأن هذه الأبعاد متداخلة ويؤثر كل منها على الآخر، وبالتالي فهي تشترك معا بإحداث التأثير.⁶⁵

☑ مقياس كوردن وزملائه **Cordon et al (1980)**: ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، وكذا الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة،

⁶³ بن نابي حسن: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الانشغائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، سنة 2011-2012، ص48.

⁶⁴ سامي إبراهيم حماد حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مرجع سابق، ص22.

⁶⁵ محمد محمد مصطفى أبو حبيب: مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مرجع سابق، ص22.

وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبلاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:⁶⁶

- 16 فقرة منها تتعلق بالولاء.

- 7 فقرات تصف المسؤولية اتجاه المنظمة.

- 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

- 3 فقرات لتحديد مستوى الايمان بها.

☑ مقياس بونلي وكولد **penley & Could (1988)**: يتكون هذا المقياس من (15) بنداً تتوزع على ثلاثة أبعاد وهي:⁶⁷

- الالتزام الذهني والذي تم قياسه من خلال (5) بنود، وهو يعبر عن تقبل الفرد لقيم وأهداف المنظمة، كما أن الالتزام الذهني يقابله البعد العاطفي عند بورتير وآخرون **(Porter & al (1974)**، ومصطلح الهوية عند أورلي وشتمان **(O'reilly & chateman (1986)**.

- الالتزام المستمر والذي يقابله مصطلح الادعان، حيث تم قياسه من خلال (5) بنود.

- الالتزام الرقابي والذي يعبر عن الارتباط العاطفي السلبي للفرد بالمنظمة والنتائج عن شعور الفرد بفقدان عمله، حيث أكد بونلي وكولد **Penley & Could** أن هذا النوع من الارتباط يمكن أن يحد من حرية وسلوك الأفراد في المنظمات، نظراً لإدراكه بعدم وجود فرص العمل خارج المنظمة.

☑ مقياس جرينبيرج وبارون **Greenberg & Baron (2004)**: يتكون هذا المقياس من (12) فقرة لقياس أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع (4) فقرات لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي وهي: الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري.⁶⁸

⁶⁶ سامي إبراهيم حماد حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مرجع سابق، ص22.

⁶⁷ بن نابي حسن: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاتشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو، مرجع سابق، ص49.

⁶⁸ محمد محمد مصطفى أبو جياب: مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مرجع سابق، ص22.

II.3.3 فوائد قياس الالتزام التنظيمي:

إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تبحي المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة، ومن بين هذه الفوائد نجد:⁶⁹

- يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.
- إن قياس الالتزام التنظيمي يعتبر بمثابة أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة في حلها.
- تحقق البحوث في مجال الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.

II.4 مؤشرات وجود وضعف الالتزام الوظيفي، العوامل المساعدة في تكوينه وآثاره:

II.4.1 مؤشرات وجود الالتزام الوظيفي وضعفه:

1) مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي: يمكن رصد بعض المؤشرات الدالة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة كالتالي:⁷⁰

- درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- الحديث عن المنظمة بكل الخير من قبل العاملين.
- الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
- ارتفاع معنويات العاملين.

⁶⁹ عطا الله بن فاحس راضي الغنزي: اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص 100.

⁷⁰ مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيثراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2005، ص 61.

- التركيز على حل المشاكل وليس الشكوى الدائمة.
- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة (الشخصية) في كثير من الأحيان.
- انخفاض شكوى المراجعين.
- (2) مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي: هناك بعض السلوكيات التي تعاني منها المنظمات والتي تدل على انخفاض الالتزام التنظيمي لدى العاملين وهي:⁷¹
 - انخفاض مستوى الأعمال التطوعية.
 - ارتفاع معدل دوران العمل.
 - عدم توافر حلقات الجودة.
 - تأخر أداء الخدمات وطول فترة الانتظار.
 - انخفاض مستوى إنتاجية الموظف.
 - كثرة القضايا المرفوعة من الموظفين على منظماتهم.
 - تزايد ظاهرة السلبية واللامبالاة.

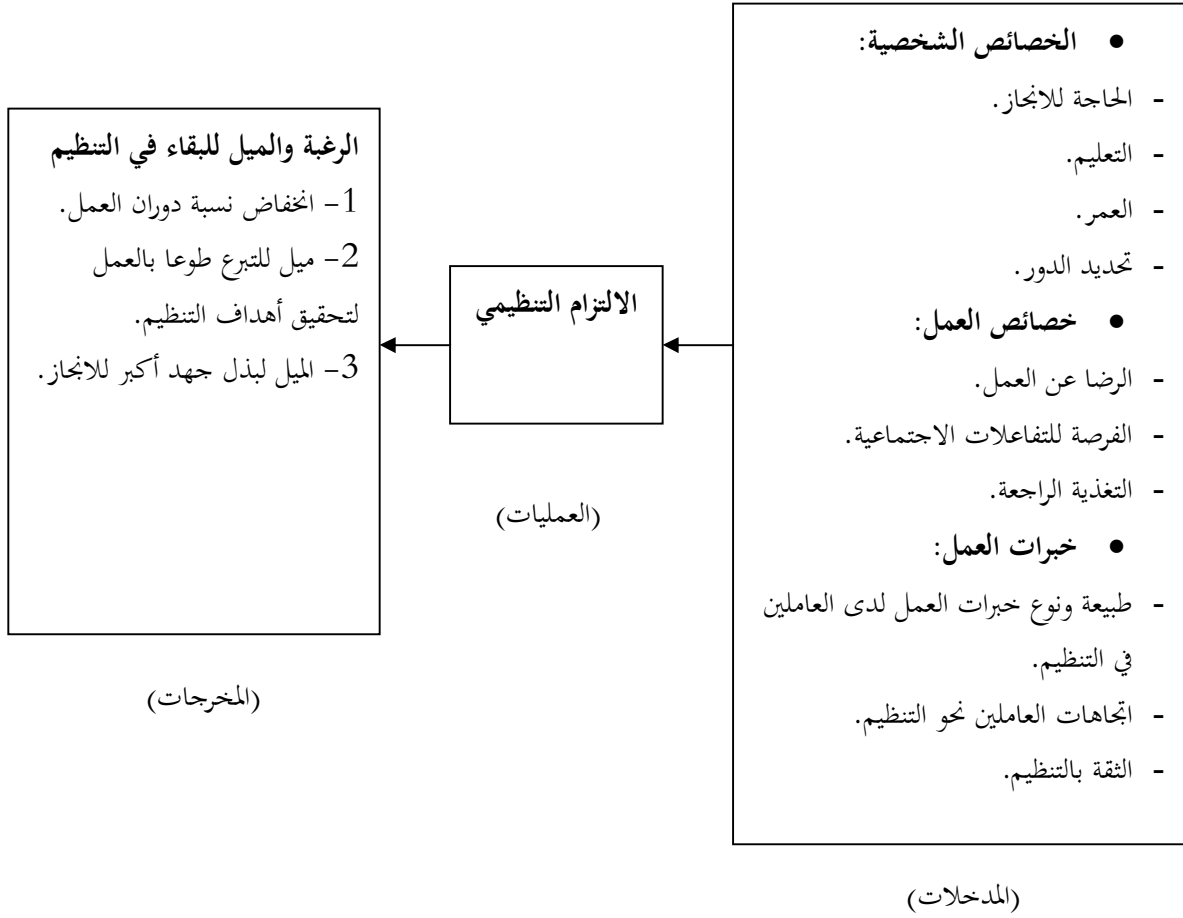
II.4.2 العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:⁷²

قدم الباحثون محاولات ونماذج متعددة لتفسير كيفية تكون مفهوم الالتزام التنظيمي، ومن بين هذه النماذج ما قدمه **Steers** والذي بين فيه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك ومصنفا تلك العوامل والسلوك إلى مجموعات.

⁷¹ هيجان عبد الرحمان: أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين، مجلة الإدارة العامة، العدد 74، سنة 1999، ص411.

⁷² عطا الله بن فاحس راضي العنزي: اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بالملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص98-99.

شكل رقم (11): مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي عند Steers.



(المدخلات)

المصدر: عطا الله بن فاحس راضي العنزي: اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص 98.

من خلال الشكل الموضح أعلاه نجد أن **Steers** يعتبر أن الالتزام التنظيمي عملية مفتوحة لها مدخلاتها الخاصة المتمثلة بالخصائص الشخصية والعمل وخبرات العمل وتتفاعل جميعها مع بعضها وما تحتويه البيئة من عناصر مختلفة، وبالتالي تكون لدى الفرد الميل للاندماج بمنظمتهم ومشاركته لها، واعتقاده الراسخ بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، وكذا رغبته في بذل المزيد من الجهد اتجاه التنظيم مما يؤدي إلى الرغبة القوية عند الفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وهذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى انخفاض نسبة الغياب لديه.

3.4.II آثار الالتزام التنظيمي:

يمكن القول أن الالتزام التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى نتائج إيجابية عموماً، وسلبية أحياناً إذا ما وصل درجة المبالغة، ويمكن إيجاز هذه الآثار على النحو التالي:

أ- الآثار الإيجابية:

- تعزيز رغبة الفرد في الاستمرار في العمل، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ويجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، فيسعى جاهدا لتحقيق هذه الأهداف، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في نمو الالتزام التنظيمي خاصة في المراحل الأولى من التوظيف.
- خلق حالة من الرضا النفسي للفرد نتيجة المنافع والمزايا التي يحصل عليها، مما يؤدي إلى امتداد هذا التأثير إلى علاقاته العائلية وضمنان استقرارها وتوازنها.
- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وكذا العمل بروح الفريق.
- زيادة الجهد والطاقة المبذولة، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وكذا انخفاض معدل دوران العمل ونسبة الغياب والتأخير واللامبالاة، وزيادة الانتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

ب- الآثار السلبية: تتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في "جنرال موتورز" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار والخلق.⁷³

⁷³ خالد محمد أحمد الزوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2006، ص 50-51.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل

ويمكن تلخيص الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي في الجدول التالي:

جدول رقم (01): الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

مستوى التحليل	الآثار الممكنة	
	الإيجابية	السلبية
الفرد	- الشعور بالانتماء والارتباط. - الأمان. - الأهداف والاتجاه. - التصور الذاتي الإيجابي. - المكافآت التنظيمية. - الجاذبية للعاملين المحتملين.	- انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي. - انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي. - زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية.
جماعة العمل	- ثبات العضوية. - فعالية الجماعة. - التماسك.	- التفكير الجماعي. - انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف. - الصراع بين الجماعات.
التنظيم	- زيادة الفاعلية ترجع إلى: - جهد الفرد. - انخفاض معدل الدوران. - انخفاض نسبة الغياب. - انخفاض نسبة التأخر. - الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم.	- انخفاض الفاعلية ترجع إلى: - انخفاض القدرة على التطور والتكيف.

المصدر: خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، مرجع سابق، ص 52.

III. الإطار النظري لدوران العمل:

تعتبر دراسة ظاهرة دوران العمل في المنظمات من المواضيع الهامة في الدراسات الاجتماعية وذلك باعتبارها كمؤشر لقياس فاعلية المنظمات ومدى استفادتها من عناصرها البشرية، وعلى هذا يتوجب على المنظمات الاهتمام بهذه الظاهرة والوقوف عندها بهدف التعرف على الأسباب التي تدفع الأفراد للتفكير بترك عملهم خلال فترة قادمة بغية التمكن من الاستعداد له ومنعه بعد معالجة أسبابه، فهذه الظاهرة تعود لظروف وأسباب مختلفة ومتعددة تتفاوت من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، ولعل أهمها حجم الحوافز ونوعها والمناخ التنظيمي وكذا انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد، وهذا ما يقود إلى دوران العمل وزيادة ترك العاملين في المنظمة لأعمالهم والالتحاق بمنظمات أخرى مما يستدعي تعيين موظفين جدد ليحلوا محلهم، وهذا ما يترتب عليه من سلبيات متعددة.

III.1 مفهوم دوران العمل، خصائصه وأهميته:

III.1.1 تعريف دوران العمل: يعتبر إيجاد مفهوم واضح وشامل ومحدد لظاهرة دوران العمل من الصعوبات الأساسية التي تواجه دراسة هذه الظاهرة كونها مرتبطة بسلوك العنصر البشري وما يحيط به من متغيرات وتقلبات طبيعية مفاجئة في البيئتين الداخلية والخارجية، وهذا ما ينعكس على سلوك الفرد واتجاهاته، لذلك توجد العديد من التعاريف لدوران العمل يمكن ذكر بعضها:

☑ عرف (Price, 1997) دوران العمل بأنه: "حركة انتقال العامل الطوعية خارج حدود المنظمة التي يعمل بها متخلياً عن عضويته فيها."⁷⁴

☑ وقد عرفه (Morrell, Loan-Clarke and Wilkinson, 2001) بأنه: "توقف طوعي عن عضوية المنظمة التي يعمل فيها الموظف."⁷⁵

☑ كما عرفه (Lance, 2000) بأنه: الخروج من العمل أو التسريح نتيجة غلق المنظمة أو انشاء منظمات أخرى."⁷⁶

⁷⁴ Price, J. L: Handbook of Organizational Measurement. International Journal of Manpower, Vol 18, 1997, p. 303.

⁷⁵ Md. Sahidur Rahman, Rana Karan and Md. Iftekhar Arif: Investigating the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study, SIU Journal of Management, Vol.4, N°.1, June 2014, p.124.

⁷⁶ عنان محمد أبو حمور: مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بدوران العمل كما يراه الموظفون في مركز محافظة البلقاء في الأردن، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد 03، سنة 2011، ص1980.

☑ وقد عرف (Robbins and Judage, 2007) دوران العمل على أنه: الانسحاب الدائم من المنظمة سواء كان طوعيا أو غير طوعيا.⁷⁷

☑ أما (Porter, 1996) فقد عرف دوران العمل بأنه: الحركة المبرجة وغير المبرجة لدخول وخروج الأفراد من وإلى المنظمة خلال فترة زمنية معينة.⁷⁸

☑ كما يعرفه (Riley, 2006) بأنه: ترك المنظمة والخروج منها طوعيا أو قسريا بشكل نهائي.⁷⁹

☑ أما التعريف الأكثر تحديدا فقد جاء به (Mobley, 1982) حيث عرف دوران العمل بأنه: حالة توقف عضوية الأفراد المنتمين إلى منظمات معينة وتحديدا أولئك الأفراد الذين يحصلون على عائد مادي من تلك المنظمات مقابل انتمائهم لها.⁸⁰

وقد أشار (Mobley, 1982) في مجموعة دراساته البحثية إلى أنه من الناحية النظرية يمكن أن تكون المقاصد السلوكية للفرد (Behavioral Intentions) مؤشرات جيدة للسلوك المستقبلي.

وقد تمت دراسة سبعة مؤشرات لدوران العمل من بينها النية في ترك العمل، وقد استنتج (Mobley) أنه عند ربط كل المتغيرات سوية فإن النية لترك العمل هي وحدها كان لها علاقة واضحة بدوران العمل، وفي دراسة لاحقة أشار (Mobley) إلى أن وجود النية لترك العمل يمكن أن يستخدم كمتغير موجز (Summary Variable) يضم عددا من متغيرات أخرى ذات علاقة بدوران العمل، وخلص Mobley إلى القول [تمثل النيات Intentions أفضل المؤشرات للتنبؤ بدوران العمل.]. وفي دراسة قام بها كل من (McFillen, Riegel & Enz, 1986) استخدموا فيها النية لترك العمل بدلا من معدل الدوران الفعلي، بسبب أن القدرة على ترك العمل فعليا تتأثر بشكل كبير بمدى استعداد العامل للمغادرة متى توفرت الظروف المناسبة.⁸¹

ولهذا قام العديد من الباحثين بالتركيز على مسألة النية في ترك العمل خلال السنوات الأخيرة (Kristen Mobley 1982, cossette 2002, Gurthri 2001, 2010) فقد عرفها Colle سنة

⁷⁷ Md. Sahidur Rahman, Rana Karan and Md. Iftekhar Arif: Investigating the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study, opcit, p.124.

⁷⁸ ماجد محمد صالح: العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي دراسة ميدانية في معامل السكر والخميرة في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 3، سنة 2006، ص31.

⁷⁹ عنان محمد أبو حمور: مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بدوران العمل كما يراه الموظفون في مركز محافظة البلقاء في الأردن، مرجع سابق، ص1980.

⁸⁰ م.م. ممدوح ختلان محمد: العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين دراسة ميدانية في المعهد التقني الحويجة، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية، المجلد 17، العدد 10، سنة 2010، ص369.

⁸¹ يسرا ياسين لازم، غسان قاسم داود اللامي: تأثير مخرجات العاملين في الأداء التشغيلي دراسة استطلاعية للمشروعات الصناعية الصغيرة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 24، ص 12.

2006 بأنها: أحد الاتجاهات التي تقود إلى الانقطاع في الانتماء إلى نظام اجتماعي ما بمبادرة حصرية وشخصية من العامل.⁸²

III.1.2 خصائص دوران العمل:⁸³

- يقل معدل الضياع في العمالة بطول مدة الخدمة.
- يقل معدل الضياع في العمالة بزيادة المهارة والخبرة المكتسبة.
- يتوقف معدل الضياع في العمالة على حجم المنظمة، فالمنظمات الكبيرة التي تفتقر إلى العلاقات الشخصية تواجهها مشكلة الاحتفاظ بالعاملين، وذلك بدرجة أكبر من المنظمات الصغيرة التي تتوافر فيها علاقات شخصية بدرجة أكبر.
- يقل معدل الضياع في العمالة بزيادة مستوى الأعمار.

III.1.3 أهمية دراسة دوران العمل:⁸⁴

إن لدراسة ظاهرة دوران العمل أهمية كبيرة جدا في حياة المنظمة، إذ لا بد أن تتعرف الإدارة على معدل الدوران لتشخيص مواطن الضعف في علاقات العمل، واتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة لتفادي الآثار السلبية المترتبة على ارتفاع معدل دوران العمل الذي عادة ما يؤدي إلى عدم استقرار القوى العاملة وشعور الأفراد بعدم الرضا عن عملهم ومنظمتهم، كما أن تدفق العاملين إلى خارج المنظمة يفرض عليها اختيار عاملين جدد، كما يفرض عليها إعداد برامج تدريبية للقادمين الجدد، إضافة إلى ذلك إن المنظمة تفقد أفراد تتوافر لديهم خبرات ومهارات يتعذر توفيرها في الأجل القريب.

لذا يتطلب من المنظمة أن تولي موضوع دوران العمل اهتماما حقيقيا وذلك بإخضاعه للدراسة والتتبع لحصر حالات الدخول والخروج على مستوى التقسيمات الرئيسية خلال فترة سنة، وتحديد التقسيمات التي تعاني من هجر العاملين والبحث في أسباب هجرهم لها وذلك بواسطة إجراء مسوحات للعاملين للكشف عن اتجاهاتهم وأرائهم بالنسبة لشتى الموضوعات.

⁸² عصام حيدر، فداء ناصر: أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، سنة 2014، ص 271.

⁸³ مراد رمزي خرموش: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص: التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2013-2014، ص 84.

⁸⁴ م.م. ممدوح ختلان محمد: العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين دراسة ميدانية في المعهد التقني الحويجة، مرجع سابق، ص 371-372.

من ناحية أخرى تظهر أهمية دراسة دوران العمل من خلال متابعة خروج بعض الأفراد بسبب كبير سنهم حيث لا ضرر في ذلك لأنه يؤدي إلى حلول عناصر أخرى أصغر سنا محلهم وهم عناصر مزودة بالرغبة لتحقيق النجاح، كما أن خروج بعض الأفراد لأسباب تأديبية يكون مفيدا لزيادة روح الانضباط بين العاملين، غير أن ارتفاع نسبة التاركين لعملهم بسبب عدم الرضا عن الأجور أو مستوى الخدمات أو فرص الترقية والتدريب أو أخطاء في عملية الاختيار يستوجب إعادة النظر في برامج إدارة الأفراد.

لقد استخدمت أساليب حديثة في تحليل حركة العاملين من وإلى الوظائف خلال عدد من السنوات الماضية باستنباط اتجاهات ومعدلات التغيير، وبتطبيق هذه الاتجاهات على القوى العاملة الحالية يمكن التنبؤ في حركة القوى العاملة في التاريخ المقبل.

وما يزيد من أهمية دراسة دوران العمل هو أنها لا تقتصر على التنبؤ بحركة العاملين، بل تتعداه إلى قياس معنويات العاملين، إضافة إلى المقارنة بين معدل دوران العمل في أقسامها المختلفة أي معرفة تغيير العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة.

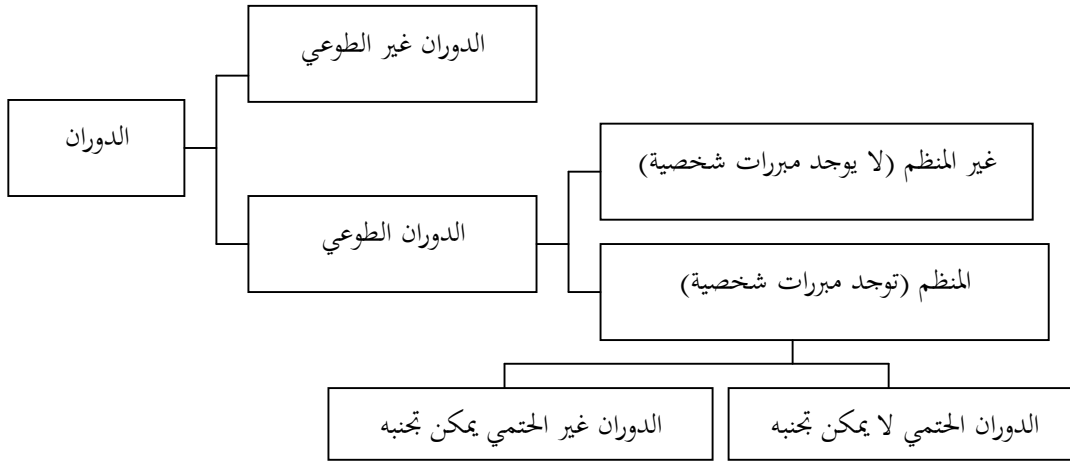
2.III أنواع دوران العمل، أسبابه واستخداماته:

1.2.III أنواع دوران العمل:⁸⁵

صنفت مختلف الأدبيات عملية دوران العمل بين القطاعات إلى صنفين: دوران طوعي ودوران غير طوعي. فالدوران الطوعي هو جهد الموظف في البحث عن ظروف عمل أفضل، أما الدوران غير الطوعي فهو عبارة عن جهد الإدارة أو المنظمة لصرف أو إقالة الموظف كما هو مبين في الشكل التالي، ومن الضروري معرفة الموظف إذا ما كان قد اختار بنفسه مغادرة الوظيفة أو أن الإدارة هي التي قامت باتخاذ هذا القرار.

⁸⁵ أحمد ظاهر العززي: دوران العمل بالقطاع العام في دولة الكويت- الواقع والمعالجة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الكويت، سنة 2013، ص36/37.

شكل رقم (12): أنواع دوران العمل.



المصدر: أحمد ظاهر العنزي: دوران العمل بالقطاع العام في دولة الكويت - الواقع والمعالجة (دراسة ميدانية)، مرجع سابق، ص 37. وعلاوة على ذلك، يقسم الدوران الطوعي إلى دوران غير منظم، وهو خروج الموظف من نفسه، وذلك بسبب أدائه المتدني في العمل، ودوران طوعي منظم وهو خروج أصحاب الأداء العالي في العمل، حيث إن معرفة الأسباب التي تؤدي إلى هذا النوع من الدوران تبين المشكلات المؤسسية التي ينبغي دراستها وفهمها ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لها.

كما أوضح الباحثين في دراستهم بأن الدوران الطوعي يمكن تجنبه وبالتالي فإن الدوران الطوعي وغير الحتمي هو أفضل مؤشر لدوران العمل.

III.2.2 أسباب دوران العمل:

- هناك مجموعة من الأسباب المؤدية لدوران العمل يمكن أن تكون بسبب واحد أو أكثر من الأسباب التالية:⁸⁶
- الأسباب التي يمكن تجنبها: وهي مجموعة من الأسباب والعوامل الناشئة عن البيئة الداخلية للعمل، ومن الممكن أن تقوم إدارة المنظمة بتفاديها وهي:
 - ✓ عدم القناعة بالأجور والمزايا الإضافية.
 - ✓ العلاقة الاجتماعية مع العمال الآخرين.
 - ✓ افتقار التدريب أو ضعفه.
 - ✓ عدم توافر فرص للتقدم والترقية والتطور في العمل.
 - ✓ تدني الخدمات والمحفزات المقدمة للعاملين قياساً بالمنظمات الأخرى أو عدم وجودها.

⁸⁶ منذر مرهج، غادة بواط، هبا عثمان: أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 01، سنة 2015، ص 378.

✓ تسلط الإدارة العليا واستبدادها بالسلطة وعدم مراعاتها لظروف العاملين.

✓ الصورة السيئة للمنظمة والمنافسة من قبل المنظمات الأخرى.

✓ ظروف العمل غير المناسبة.

- الأسباب التي لا يمكن تجنبها: وهي أسباب خارجة عن إرادة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها، وتتعلق بأمور قانونية أو صحية أو ظروف طارئة تتعلق باستمرارية المنظمة أو بالعامل نفسه سواء بسلوكه أو نفسيته أو صحته، والتي من بينها:

✓ الوفاة.

✓ بلوغ سن الإحالة إلى التقاعد.

✓ التخفيض في القوى العاملة.

✓ السلوك غير الجيد للعامل، كزيادة معدل الغياب والتأخر المستمر عن العمل.

✓ سوء التصرف كالخداع أو التمرد والتضليل.

- أسباب تنظيمية: وهي مجموعة من الأسباب الناشئة عن تغير ظروف العمل في المنظمة، أو التغير في المنظمة نفسها سواء من حيث الإدارة أو الأنشطة أو التكنولوجيا المستخدمة أو الموقع الجغرافي، والتي من بينها:

✓ تقليص نشاط المنظمة.

✓ انتقال أعمال المنظمة إلى مكان أو موقع آخر.

✓ تغيير تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والإدارة.

✓ طبيعة العمل الموسمية للمنظمة.

III.2.3 استخدامات دوران العمل:⁸⁷

- معرفة استمرار واستقرارية الموارد البشرية في المنظمات وتحديد معدلاتها وزيادتها أو نقصانها خلال فترات متعددة بغية تحليل أسبابها وكذا التحكم فيها من أجل تقليل آثارها السلبية.
- تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين وإزالة الفوارق التي يحصلون عليها رغم تماثل المؤهلات من خلال مراقبة ومتابعة اتجاهات دوران العمل ومراكز الاستقطاب والجذب بين القطاعات المختلفة وبين الوظائف والتخصصات التي يتضمنها القطاع الواحد والمقارنة بين ظروفها وامتيازاتها.

⁸⁷ مراد رمزي خرموش: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، مرجع سابق، ص 87-88.

الفصل الأول الإطار النظري للرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل

- وضع خريطة الترقيات والتعيينات وإنهاء الخدمة والتمتع بالإجازات والإعارة للمؤسسة في ضوء توقعات الأقسام المختلفة بغية التنسيق والإحلال المؤقت أو الدائم بينها.
- استخدام دوران العمل للتعرف على مدى انخفاض الرضا الوظيفي والروح المعنوية، ويعتبر ارتفاع معدل ترك الخدمة مؤشرا رئيسيا على انخفاض درجة الرضا الوظيفي والروح المعنوية، وتسترشد إدارة الموارد البشرية عادة بالعديد من المؤشرات العلمية لتفسير وتحليل ظاهرة دوران العمل من أهمها:
 - إن ارتفاع دوران العمل الناتج عن فصل العاملين والاستغناء عنهم من طرف المنظمة قد يدل على عدم دقة عمليات الاختيار والتعيين، بينما تركهم للعمل بمحض إرادتهم يدل على وجود سلبات داخل منظماتهم أو مغريات في المنظمات الأخرى.
 - لا بد من مقارنة هذه المعدلات بالمعدلات السائدة في القطاعات المماثلة داخل المنطقة الجغرافية أو بمعدلات المنظمة عبر السنوات الماضية حتى تكون هذه النتائج معبرة.
 - تعذر السيطرة على كافة المتغيرات المؤثرة في استمرارية الموظفين وانتظام دوامهم لذلك فإنه ينبغي أن يكون حد معين لدوران العمل مسموحا به في أي مشروع، وقد يكون هذا الحد ضروريا وإيجابيا لكلا الطرفين (الموظفين والمنظمة).

3.III محددات دوران العمل وطرق حسابه:

1.3.III محددات دوران العمل:⁸⁸

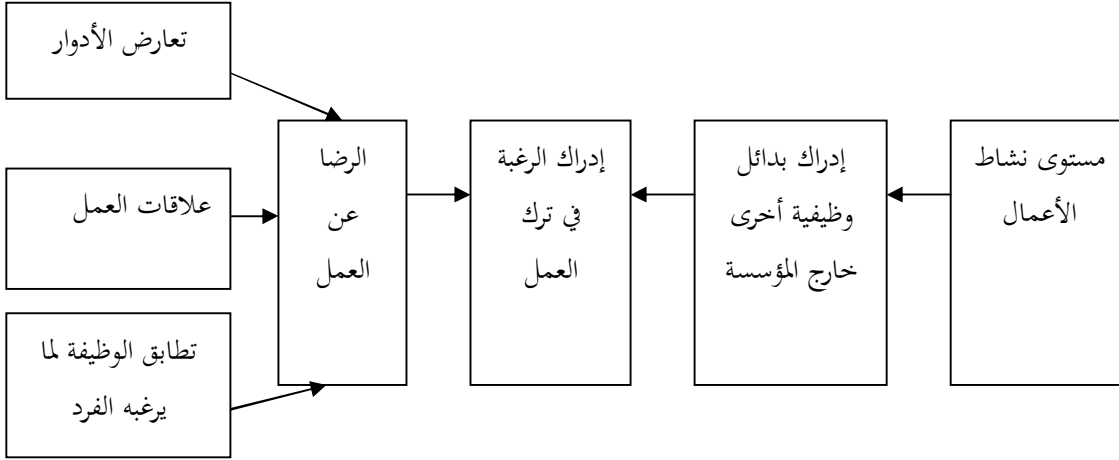
توجد نماذج مختلفة تظهر محددات دوران العمل والتي من أهمها:

1- نموذج مارش وسيمون:

طبقا لهذا النموذج الذي يدعى بقرار المشاركة فإن الموظف يقارن دائما بين ما يقدمه للمؤسسة من مدخلات وما يحصل عليه من مخرجات، فإذا زادت المدخلات عن المخرجات فإن ذلك يزيد في رغبة الموظف في ترك العمل، وكلما زادت المخرجات عن المدخلات تقل رغبة الموظف في ترك العمل، والمخطط التالي يوضح نموذج مارش وسيمون لإبراز محددات دوران العمل:

⁸⁸ بوعافية علي: تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، سنة 2013-2014، ص 63-68.

شكل رقم (13): نموذج مارش وسيمون في محددات دوران العمل.



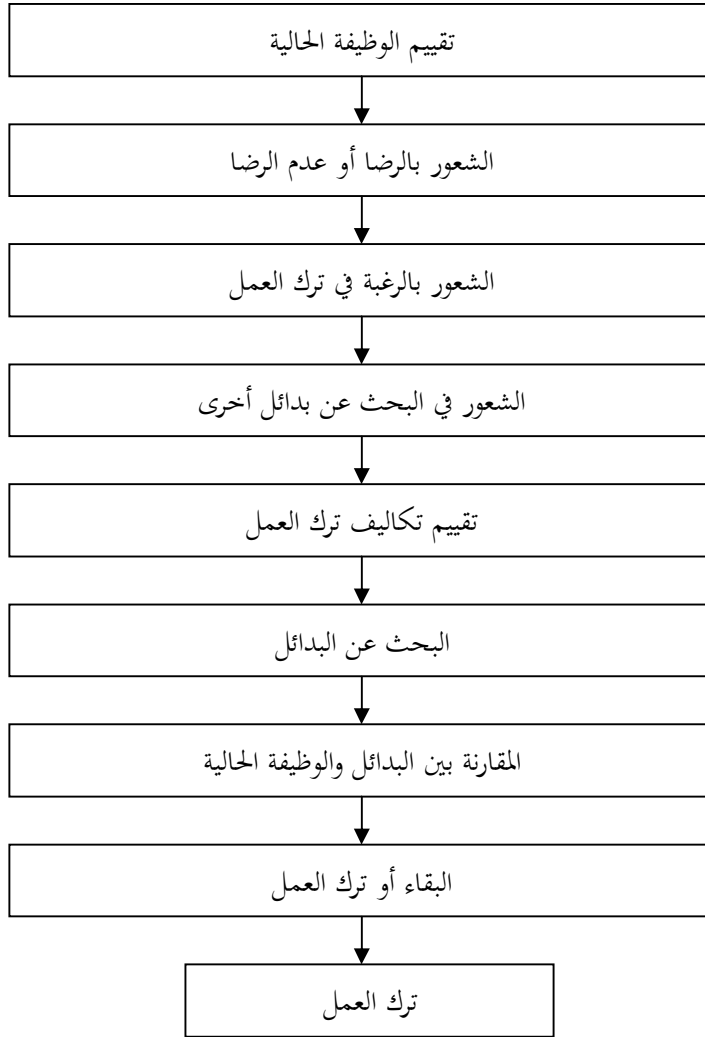
المصدر: بوعافية عليّة: تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC، مرجع سابق، ص64.

يلاحظ من هذا النموذج أن الرغبة في ترك العمل عبارة عن متغير تابع لمجموعة من المتغيرات المستقلة.

2- نموذج موبلاي:

يوضح هذا النموذج أن قرار ترك العمل يمر عبر مجموعة من الخطوات تبدأ بالتفكير في ترك العمل إلى الرغبة في تركه ثم اتخاذ القرار النهائي بذلك، وقد تبين من بعض الدراسات أن هذه الخطوات والتي تسبق هذا القرار قد تشمل ثلاث خطوات أو أكثر، والنموذج التالي يبين محددات دوران العمل والخطوات التي تسبق قرار ترك العمل بالنسبة لموبلاي هي:

شكل رقم (14): نموذج موبلاي في محددات دوران العمل.



المصدر: بوعافية عليّة: تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC، مرجع سابق، ص65.

• بعد أن يقوم الموظف بتقييم وظيفته الحالية التي يشغلها، فإنه حتماً يشعر بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي الناتج عن ممارسته لعمله، وهذا النموذج يقترح عدداً من الخطوات الوسيطة بين عدم الرضا الوظيفي وسلوك ترك العمل الفعلي.

• الشعور بالرغبة في ترك العمل: تبين هذه المرحلة أن إحدى نتائج عدم الرضا الوظيفي هي تحريك أفكار ترك العمل لدى الفرد الموظف، ومن ضمن تلك الأفكار نجد: الغياب، السلوك السلبي للموظف خلال العمل.

• عندما يرغب الموظف في البحث عن بدائل أخرى فإنه يقوم بتقييم المنافع والتكاليف التي تترتب على تركه للعمل والتحاقه بعمل جديد، ومن بين المنافع التي يقومها الموظف: فرص إيجاده لبدائل وظيفية مشابهة لطبيعة العمل الذي يقوم به حالياً، شعوره بالرغبة بالالتحاق بالبدائل الوظيفية المتاحة. أما التكاليف التي يقيمها العامل

الفصل الأول ✍ الإطار النظري للرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل

نجد: السفر، ضياع وقت العمل، الأقدمية، فقدان المنافع التي يحصل عليها، وبناء على ذلك فإذا كانت تلك التكاليف المترتبة عن تركه لعمله الحالي لا تعيق تركه للعمل فإنه حتما سيقوم بالبحث عن البدائل.

• البحث عن البدائل وتقييمها: بعد أن يبحث الموظف عن بدائل لعمله فإنه يقوم بتقييمها من حيث المنافع التي تقدمها له.

• مقارنة البدائل بالوظيفة الحالية: يمكن أن تكون نتيجة المقارنة في هذه المرحلة إما لصالح الوظيفة الحالية والتي يترتب عليها تفضيل الموظف للبقاء في عمله الحالي، أو لصالح البديل وهو ما سيحرك النية الفعلية لترك الموظف لعمله.

• ترك العمل: وهي المرحلة الأخيرة التي يقرر فيها الموظف ترك عمله الحالي وبشكل فعلي ومن ثم الالتحاق بالعمل البديل.

وبالتالي فإن موبلاي وبناء على روابط افتراضية بين الرضا ومغادرة المؤسسة وجد أن هناك أمور (التفكير أو الرغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى) كلها ذات تأثير على المغادرة الحقيقية للعمل والناجمة عن عدم الرضا فبدل أن نغادر لأننا مستاءون، لا شعوريا نقوم بالبحث عن الاستياء لتبرير إرادتنا في ترك العمل حيث أن ترك العمل بحد ذاته يتوقف على مدى الخسارة والريح الناتجين عن ترك الوظيفة، واحتمال الحصول على عمل بديل أفضل منه.

من خلال هذا النموذج وطبقا لنموذج مارش وسيمون فإن قرار ترك العمل من قبل الفرد يتأثر بعاملين اثنين:

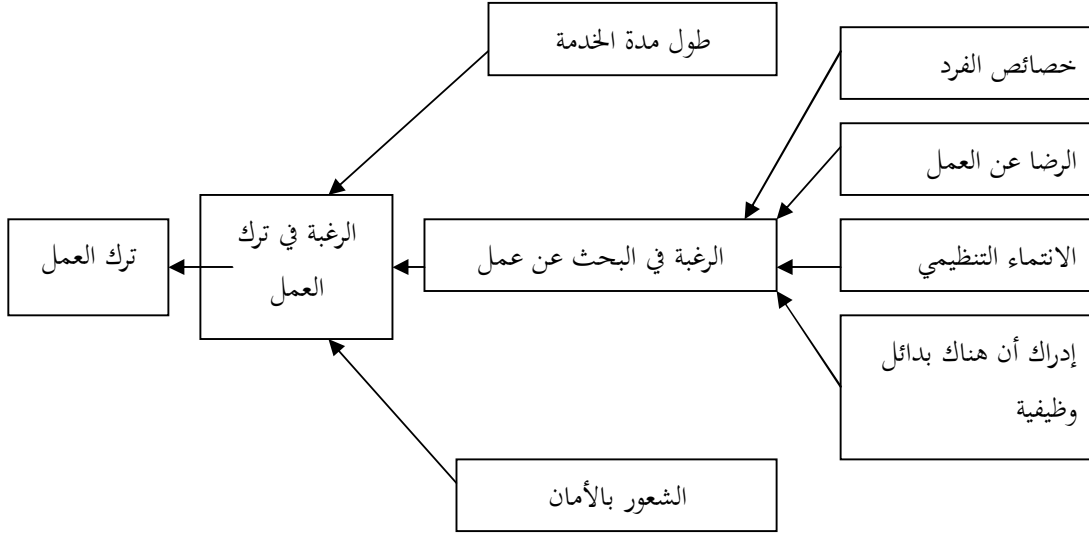
أ- مستوى الرضا عن العمل: ويعتبر ذلك أيضا دالة لعوامل أخرى كصراع الدور، غموض الدور، علاقات العمل، محتوى العمل.

ب- إدراك الفرد لظروف سوق العمل: وذلك من خلال وعيه ومعرفته لمستوى نشاط الأعمال وعدد المؤسسات في المجتمع ومدى توافر بدائل وظيفية أخرى وكذا سهولة التنقل والحركة بين المؤسسات.

3- نموذج أرنولد وفلدمان:

قدم كل من أرنولد وفلدمان بدراسة محددات دوران العمل من خلال النموذج التالي:

شكل رقم (15): نموذج أرنولد وفلدمان في محددات دوران العمل.



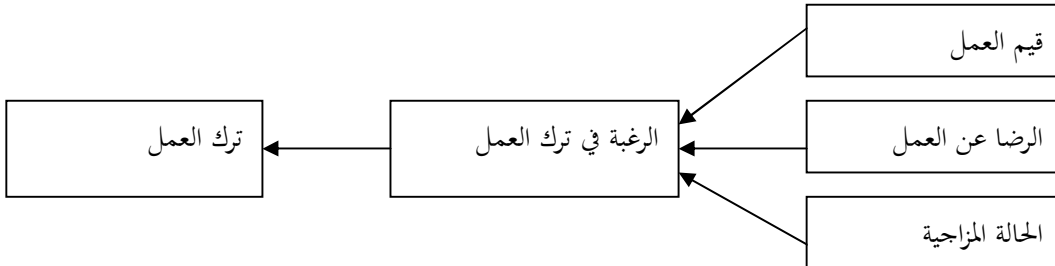
المصدر: بوعافية عليّة: تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC، مرجع سابق، ص67.

يعتبر هذا النموذج كغيره من النماذج السابقة، حيث أن كل من الرغبة في البحث عن عمل وطول مدة الخدمة والشعور بالأمان تتحكم في شعور الفرد من خلال إحياء الرغبة لديه في ترك العمل ومن ثم اتخاذ قرار ترك العمل.

4- نموذج جورج وجونز:

قام كل من جورج وجونز بوضع النموذج التالي الذي يوضح محددات دوران العمل:

شكل رقم (16): نموذج جورج وجونز في محددات دوران العمل.



المصدر: بوعافية عليّة: تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC، مرجع سابق، ص68.

من خلال هذا النموذج نلاحظ أن قرار ترك العمل هو عبارة عن نتيجة لمحصلة من العوامل المتمثلة في مدى الرضا الوظيفي للفرد، وحالته المزاجية وكذا قيم عمله، والتي تؤثر بدورها في رغبة الفرد في ترك العمل ومن ثم اتخاذ قرار ترك العمل، بحيث أن:

قيم العمل هي مدى مساعدة العمل على تحقيق متطلبات وقيم الحياة.

الرضا عن العمل مدى تقييم الفرد لوظيفته.

الحالة المزاجية تمثل مدى شعور الفرد عند أداء وظيفته كالحماس، النشاط.

III.2.3 طرق حساب معدل دوران العاملين:

لحساب معدل دوران العمل ثلاثة طرق هي:⁸⁹

- الطريقة الأولى: وذلك عن طريق تقسيم عدد العاملين التاركين للعمل على متوسط عدد العاملين في قوائم الأجور خلال فترة زمنية معينة كالتالي:

$$\text{معدل دوران العاملين} = \frac{\text{عدد العمال تاركي العمل}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة}} \times 100$$

- الطريقة الثانية: وتكون بقيمة العاملين الملتحقين إلى العمل خلال فترة زمنية إلى عدد الأشخاص الحاليين في نفس الفترة.

$$\text{معدل دوران العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين الملتحقين}}{\text{متوسط الأشخاص العاملين خلال فترة زمنية}} \times 100$$

حيث يعطى متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة بمجموع عدد العاملين أول المدة إلى عدد العاملين في آخر المدة مقسوما على 2.

في الواقع إن كلتا الطريقتين لا تظهران المعدل الحقيقي لدوران العمل خلال فترة الزواج والكساد، حيث يكتر التعيين خلال فترة الزواج (الحالة الأولى) ويرتفع معدل ترك العمل خلال فترة الكساد (الحالة الثانية) الأمر الذي رجع معه استخدام الطريقة الثالثة في احتساب معدل دوران العمل.

- الطريقة الثالثة: وذلك عن طريق متوسط عدد العاملين تاركي العمل خلال فترة زمنية على متوسط عدد الأفراد المعينين خلال نفس الفترة.

$$\text{معدل دوران العاملين} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين تاركي العمل خلال مدة محددة}}{\text{متوسط عدد الأفراد المعينين خلال المدة نفسها}} \times 100$$

⁸⁹ الحميدي محمد المطيري: أثر دوران العاملين على الأداء المالي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، سنة 2011-2012، ص 16-17.

4.III تكاليف دوران العمل وسلبياته:

1.4.III تكاليف دوران العمل:⁹⁰

يتطلب حساب تكلفة دوران العمل حساب تكلفة ثلاثة مكونات تساهم في تكوين التكلفة الكلية لدوران العمل، وهذه المكونات الثلاث هي: تكلفة الفصل، تكلفة الاستبدال، وتكلفة التدريب. تتعلق تكلفة الفصل بتكلفة مقابل الخروج (**Exit Interview**) وتكلفة الأعمال الإدارية المتعلقة بإنهاء الخدمة وتعويضات نهاية الخدمة وغيرها من التكاليف، وتتضمن تكلفة الاستبدال الإعلان عن المناصب الشاغرة وتكلفة الأعمال الإدارية قبل التوظيف مثل استقبال الطلبات وفحصها وكذا تكلفة الامتحانات للمتشحين وتكلفة الفحوصات الطبية، أما تكلفة التدريب فتتضمن تكلفة المطبوعات اللازمة للتدريب وتكلفة المدربين وراتب الموظف الجديد خلال فترة التدريب.

كما أن هناك آثارا ونتائج مباشرة كتكلفة التعيين والتدريب التي تتكبدها المنظمة لإحلال موظفا جديدا والضغط المهني الذي يواجهه الموظفون الحاليين لشغل الفراغ وانحياز مهام الموظف المستقيل، أما النتائج غير المباشرة فتتمثل في انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين وفقدان التماثل والتجانس لدى أعضاء الفريق الواحد، وعلى المدى المتوسط والطويل ستواجه المنظمة ارتفاع درجة الصراع الوظيفي بين الموظفين القدامى والموظف الجديد نظرا لغموض الدور الوظيفي.

ونظرا لارتفاع معدلات دوران العمل لدى العاملين في الوقت الحالي والخسائر المباشرة وغير المباشرة والتي تزيد العجز في ميزان منظمات الأعمال المالي، تسعى الإدارات وعلى اختلاف مستوياتها إلى توفير ظروف وظيفية أكثر جاذبية كالتأمين الصحي الشامل للموظفين وخصوصا في المنظمات والشركات الصغيرة. فقد أظهرت العديد من الدراسات أن توفير الأمن الصحي الشامل للموظفين يزيد من درجة الاحتفاظ بهم (**Randall and Ching-to 2007, Cooper 2007**)، فهذه الإجراءات تساعد الإدارة على رفع درجة الاحتفاظ بالعاملين وزيادة مستوى الانتاجية بسبب رضا الموظفين عن عملهم.

2.4.III سلبيات دوران العمل:

يعد الكثير من الباحثين وذوي الاختصاص تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم ووظائفهم في منظماتهم من المظاهر ذات التأثير السلبي على أداء وحياة المنظمات ومنع تقدمها، ويترب على هذا التسرب أو ترك العمل آثار سلبية عديدة منها:⁹¹

⁹⁰ عنان محمد أبو حمور: مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بدوران العمل كما يراه الموظفون في مركز محافظة البلقاء في الأردن، مرجع سابق، ص 1981-1982.

1) تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين هما:

- التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.

- التعطيل الناشئ عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، فضلا عن التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جدا.

2) الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات عندما يكون تاركو العمل يملكون مهارات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر حتما على هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك أفراد المجموعة وفقدان ثقتهم في منظمتهم وكذا انخفاض انتاجيتهم.

3) انخفاض الروح المعنوية للعاملين أي عند ترك الأفراد العاملين للمنظمة قد يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية للآخرين المستمرين بالعمل ومن ثم انخفاض انتاجيتهم وارتفاع التكاليف وتراجع البناء التنظيمي.

4) ارتفاع التكاليف المترتبة على إشغال وظائف المتسربين كتكاليف الاعلان عن الوظائف الشاغرة والمقابلة والاختبار وتدريب العاملين الجدد فضلا عن تكاليف التكيف والتأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

5) زيادة أعباء العمل وتبرز هذه السلبية بشكل أكبر عند البحث عن البدائل ولحين إيجادهم فإن الأعباء الإضافية ستزداد على الأفراد المستمرين، الأمر الذي ينعكس على ارهاقهم وإجهادهم واستنزاف قدراتهم وطاقاتهم مما قد يولد ضغوطات قد تدفعهم للتفكير بترك عملهم والبحث عن فرص عمل في منظمات أخرى.

■ وبعبارة أخرى هذه النتائج السلبية لمعدل دوران العمل المرتفع على المنظمة يمكننا تصور أن العاملين الذين لديهم النية في ترك العمل (حتى ولو أن نيتهم لم تتحول إلى تصرف حقيقي) يظهرون العديد من السلوكيات التي بإمكانها أن تضر بالمنظمة، فعلى سبيل المثال تشير الدراسات والأدبيات في هذا السياق إلى إمكانية زيادة معدل الغياب عند وجود النية في ترك العمل فضلا عن ذلك فإن العامل الذي لديه النية في ترك عمله يكون أقل التزاما وارتباطا وانتماء بالمنظمة التي يعمل بها ويتمتع بمستوى رضا وظيفي منخفض، كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن العاملين الذين لديهم نية في ترك العمل يمكن أن يظهروا بشكل متعمد مستوى منخفضا من الأداء بالرغم من امتلاكهم للمؤهلات المطلوبة للعمل، كما يجب لفت النظر إلى أن السلوكيات والتصرفات السلبية التي يظهروها الأفراد الذين لديهم نية في ترك العمل يمكن أن تؤثر أيضا في الروح المعنوية وفي التصرفات والسلوكيات لزملائهم الباقين في المنظمة.⁹²

⁹¹ ماجد محمد صالح: العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي دراسة ميدانية في معامل السكر والخميرة في الموصل، مرجع سابق، ص31-32.

⁹² عصام حيدر، فداء ناصر: أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة السورية، مرجع سابق، ص272.

من خلال مراجعتنا للأدبيات النظرية المتعلقة بكل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل تجلت لنا مدى أهمية هذه المتغيرات ودرجة الارتباط والتشابك الموجود بينها لأنها جميعها متعلقة بأهم مورد في المنظمة ألا وهو المورد البشري الذي أضحي بمثابة استثمار، ولهذا السبب أصبح من الواجب على إدارة الموارد البشرية في أي تنظيم الامام والاهتمام بهذا المورد، وهذا من أجل كسب رضا موظفيها باعتبارهم عملاء داخل المنظمة وهذا ما ينتج عنه التزام وظيفي كبير والذي بدوره ينعكس على عدم تفكيرهم بترك وظائفهم ومن ثم كسب ولائهم.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة ونموذج
الدراسة الحالية

لقد تم في هذا الفصل التطرق إلى مختلف الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت وعالجت موضوع الرضا الوظيفي ومحدداته وأثرها على درجة رضا الأفراد عن عملهم، وكذا موضوع الالتزام الوظيفي وعلاقته بالمتغير السابق، وأخيرا موضوع دوران العمل (النية في ترك العمل) وعلاقته بالمتغيرين السابقين.

1. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة كل من **Augustine O.Agho, James L.Price, Charles W.Mueller**⁹³ بعنوان:

”Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity” سنة 1992.

- **هدف الدراسة:** التمييز بين عوامل الرضا الوظيفي والشعور الايجابي والشعور السلبي لدى عينة مكونة من 550 موظف في المركز الطبي.

- **متغيرات الدراسة:** مجموعة من المتغيرات المتمثلة في الرضا الوظيفي، الشعور الايجابي، الشعور السلبي، الاستقلالية في العمل، التكرار في العمل، تماسك مجموعة العمل.

- **الأدوات الإحصائية المستخدمة:** استخدام التحليل العاملي التوكيدي (LISREL).

- **نتائج الدراسة:** توصل الباحثين إلى:

- ☑ وجود تأثير ايجابي قوي بين الشعور الايجابي على الرضا الوظيفي.
- ☑ وجود تأثير سلبي قوي بين الشعور السلبي على الرضا الوظيفي.
- ☑ وجود تأثير سلبي قوي بين روتينية العمل على الرضا الوظيفي.
- ☑ وجود تأثير ايجابي قوي بين تماسك مجموعة العمل والاستقلالية في العمل على الرضا الوظيفي.

2. دراسة **Denise De Rouselle Mauffette**⁹⁴ بعنوان: L'impact du facteur

occupationnel sur la satisfaction au travail des bibliothécaires universitaires” سنة 1993.

⁹³ Augustine O.Agho, James L.Price, Charles W.Mueller : Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity, Journal of Occupational Psychology, number 65, 1992, p.185-196.

⁹⁴ Denise De Rouselle Mauffette : L'impact du facteur occupationnel sur la satisfaction au travail des bibliothécaires universitaires, mémoire présenté à la faculté des études de maître ès sciences (M.S.C) en relations industrielles, université de Montréal, 1993.

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى مجموعة من أمناء المكتبات (85 موظف)، حيث قام الباحث بجد 19 متغير يمكنه التأثير في الرضا الوظيفي.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية كالإحصاء الوصفي إضافة إلى التحليل العاملي لاختزال تلك المتغيرات.

- نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى:

☑ وجود رضا وظيفي ضعيف لدى العاملين فيما يخص مختلف العوامل ما عدا ظروف العمل.

☑ لا يوجد تأثير لعامل الجنس والعمر على درجة الرضا الوظيفي.

☑ وجود علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي والخصائص الوظيفية.

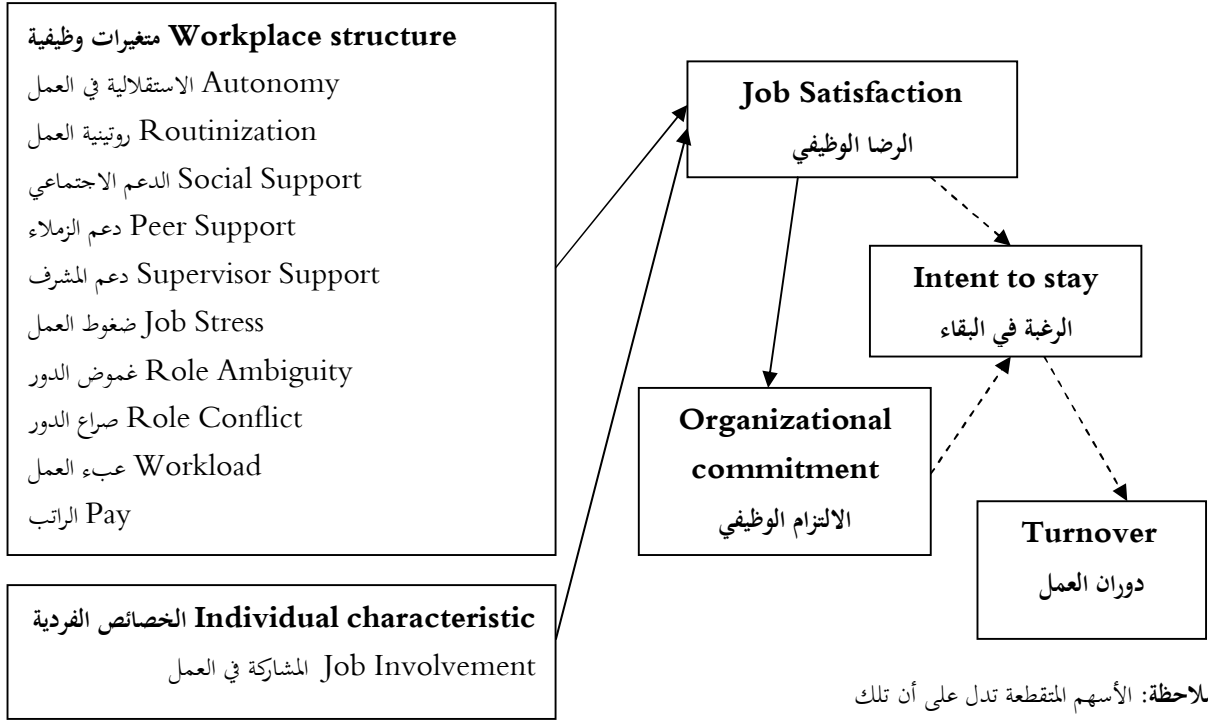
3. دراسة Douglas B.Currivan:⁹⁵ بعنوان: "The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover"، سنة 1999.

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة السببية بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي فارتفاع هذين المتغيرين ينتج عنه رغبة في البقاء وعدم ترك العمل.

⁹⁵ Douglas B.Currivan: The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover, Human Resource Management Review, volume 9, number 4, 1999, p.495-524.

- نموذج الدراسة:

شكل رقم (17): دراسة Douglas B. Currivan



ملاحظة: الأسهم المنقطعة تدل على أن تلك العلاقات لم يتم التطرق لها في هذه الدراسة.

المصدر: Douglas B. Currivan : The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: النمذجة بالمعادلات الهيكلية (LISREL).

- نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى:

- ☑ وجود تأثير إيجابي معنوي بين كل من:
 - الاستقلالية في العمل على الرضا الوظيفي وعلى الالتزام الوظيفي.
 - الإشراف على الرضا الوظيفي وعلى الالتزام الوظيفي.
 - الدعم الاجتماعي على الرضا الوظيفي وعلى الالتزام الوظيفي.
 - العلاقة مع الزملاء على الرضا الوظيفي وعلى الالتزام الوظيفي.
- ☑ وجود تأثير سلبي معنوي بين كل من:
 - روتينية العمل على الرضا الوظيفي وعلى الالتزام الوظيفي.
 - غموض الدور على الرضا الوظيفي وعلى الالتزام الوظيفي.

• صراع الدور على الرضا الوظيفي وعلى الالتزام الوظيفي.

• عبء العمل على الرضا الوظيفي وعلى الالتزام الوظيفي.

بحيث أن ارتفاع هذه المتغيرات ينعكس بالسلب على الرضا الوظيفي وكذا الالتزام الوظيفي.

☑ الراتب المنخفض يؤدي إلى انخفاض درجة الرضا والالتزام.

☑ وجود تأثير إيجابي قوي للرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي، فدرجة الرضا المرتفعة ينتج عنها التزام

وظيفي كبير.

4. دراسة **Stefan Gaertner, J. Mack Robinson**:⁹⁶ بعنوان: "Structural

déterminants of job satisfaction and organizational commitment in

turnover models، سنة 1999.

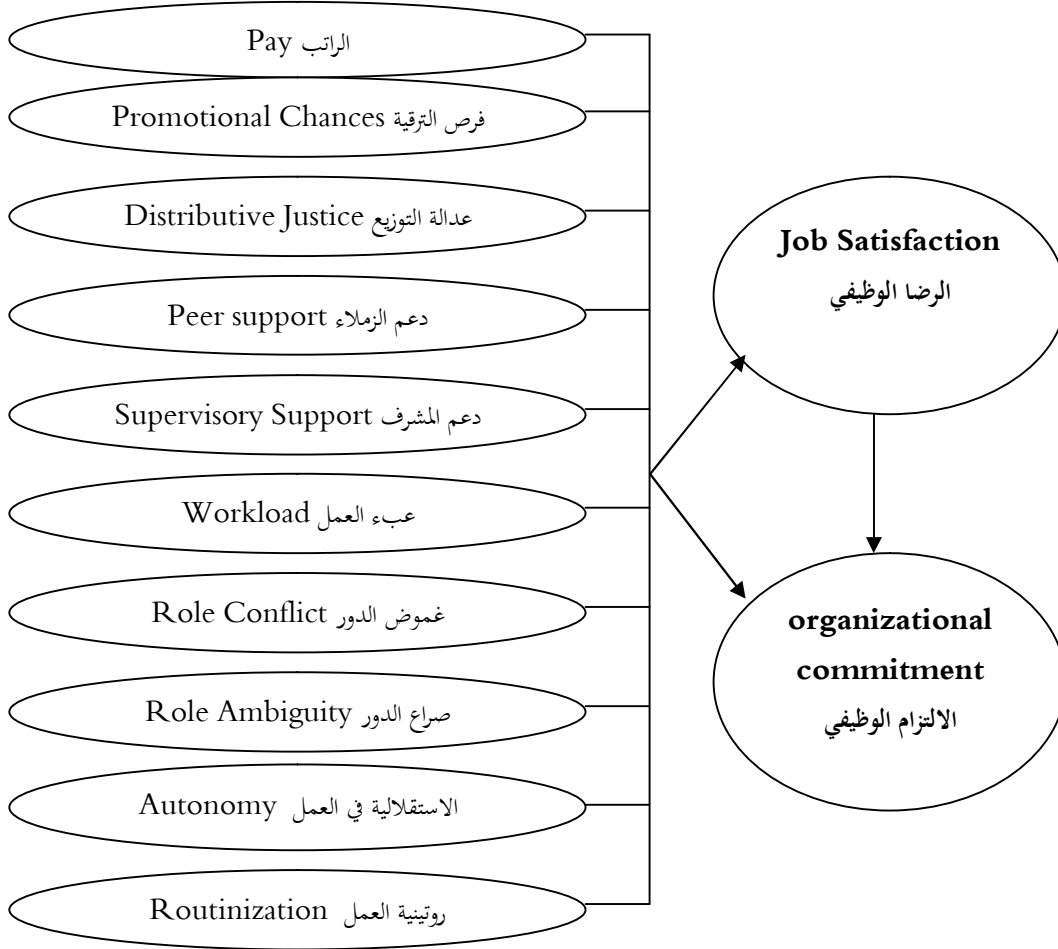
- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة محددات كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى عينة

مكونة من 244 موظف.

⁹⁶ Stefan Gaertner, J. Mack Robinson : structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models, Human Resource Management Review, volume 9, number 4, 1999, p.480-493.

- نموذج الدراسة:

شكل رقم (18): دراسة Stefan Gaertner, J.Mack Robinson



المصدر: Stefan Gaertner, J.Mack Robinson : structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models, p.481.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM (LISREL).

- نتائج الدراسة: توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- ☑ وجود أثر إيجابي معنوي بين كل من الراتب (علاقة ضعيفة)، دعم الزملاء، فرص الترقية، عدالة التوزيع، دعم المشرف والاستقلالية في العمل على الرضا الوظيفي.
- ☑ وجود أثر إيجابي معنوي بين كل من فرص الترقية، عدالة التوزيع، دعم المشرف على الالتزام الوظيفي.
- ☑ وجود أثر سلبي معنوي بين كل من عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، وروتينية العمل على الرضا الوظيفي.

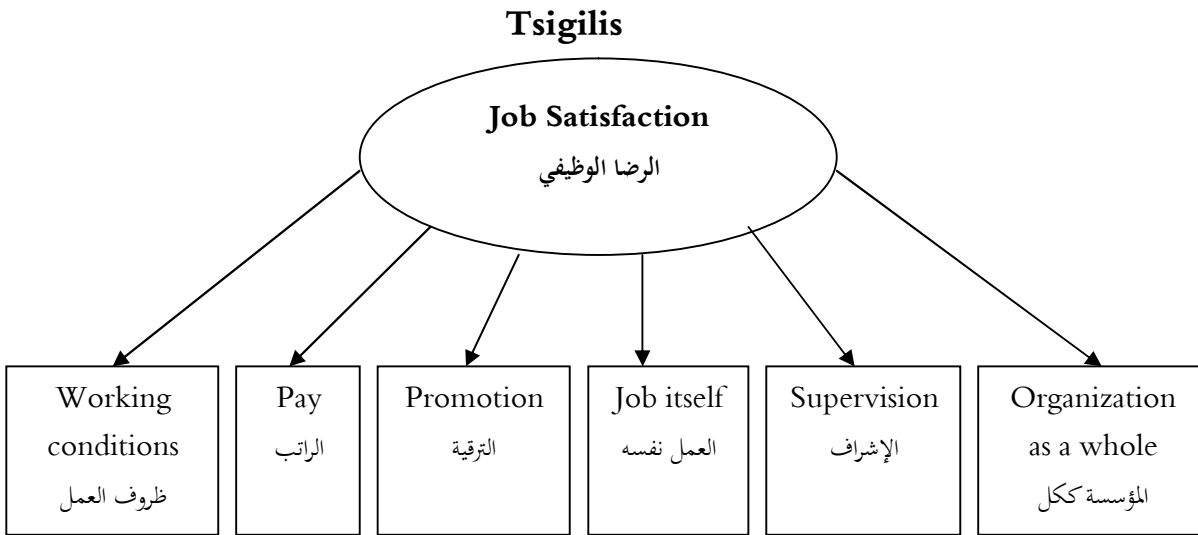
✓ وجود علاقة قوية موجبة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي إذ أنه عندما يكون هناك رضا وظيفي كبير ينتج عنه التزام وظيفي.

5. دراسة كل من **Aspasia Togia, Athanasios Koustelios and Nikolaos Tsigilis**:⁹⁷ بعنوان: "Job satisfaction among Greek Academic Librarians"، سنة 2004.

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى أمناء المكتبات في اليونان، كان حجم عينة الدراسة 135 موظف وموظفة.

- نموذج الدراسة:

شكل رقم (19): دراسة **Aspasia Togia, Athanasios Koustelios and Nikolaos Tsigilis**



المصدر: **Aspasia Togia, Athanasios Koustelios and Nikolaos Tsigilis: Job satisfaction among Greek Academic Librarians, p.378.**

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM.

- نتائج الدراسة: توصل الباحثون إلى وجود رضا وظيفي لدى عينة الدراسة فيما يخص العمل نفسه، الإشراف وظروف العمل والمؤسسة ككل (تأثير إيجابي قوي)، وأقل رضا بالنسبة للمتغيرات المتمثلة في الراتب، الترقية (تأثير إيجابي لكن ضعيف).

⁹⁷ Aspasia Togia, Athanasios Koustelios and Nikolaos Tsigilis: Job satisfaction among Greek Academic Librarians, Library and Information Science Research, 26, 2004, p.373-383.

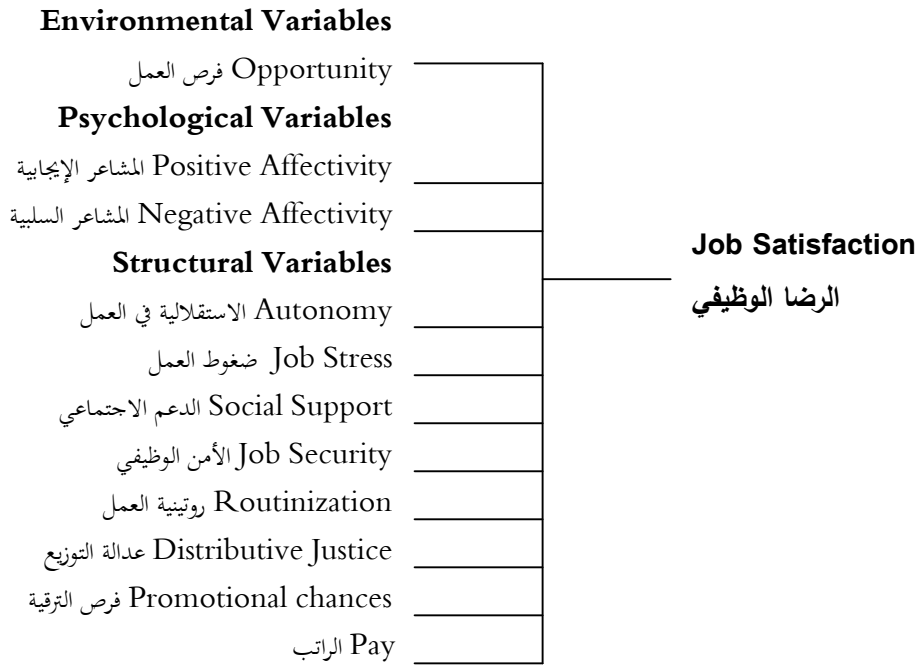
6. دراسة كل من: Youngjoon Seo, Jongwook Ko, James. L. Price: ⁹⁸

بمعنوان: "The determinants of job satisfaction among hospital nurses: A model estimation in Korea، سنة 2004.

– هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج سببي لمحددات الرضا الوظيفي لدى 353 موظف بمستشفيات ب: كوريا.

– نموذج الدراسة:

شكل رقم (20): دراسة Youngjoon Seo, Jongwook Ko, James. L. Price



المصدر: Youngjoon Seo et all: The determinants of job satisfaction among hospital nurses: A model estimation in Korea, p439.

الدعم الاجتماعي مكون من: دعم الزملاء، دعم المشرف.

ضغوط العمل مكونة من: عدم كفاية الموارد، غموض الدور، صراع الدور وعبء العمل.

– الأدوات الإحصائية المستخدمة: النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM (LISREL).

– نتائج الدراسة: توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

⁹⁸ Youngjoon Seo et all: The determinants of job satisfaction among hospital nurses: A model estimation in Korea, International Journal of Nursing Studies, 41, 2004, p.437-446.

✓ وجود أثر إيجابي ومعنوي بين كل من المشاعر الإيجابية، الاستقلالية في العمل، دعم الزملاء، دعم المشرف، الأمن الوظيفي، عدالة التوزيع، فرص الترقية والراتب على الرضا الوظيفي.

✓ وجود أثر سلبي ومعنوي بين كل من فرص العمل، المشاعر السلبية، غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل، عدم كفاية الموارد وروتينية العمل على الرضا الوظيفي.

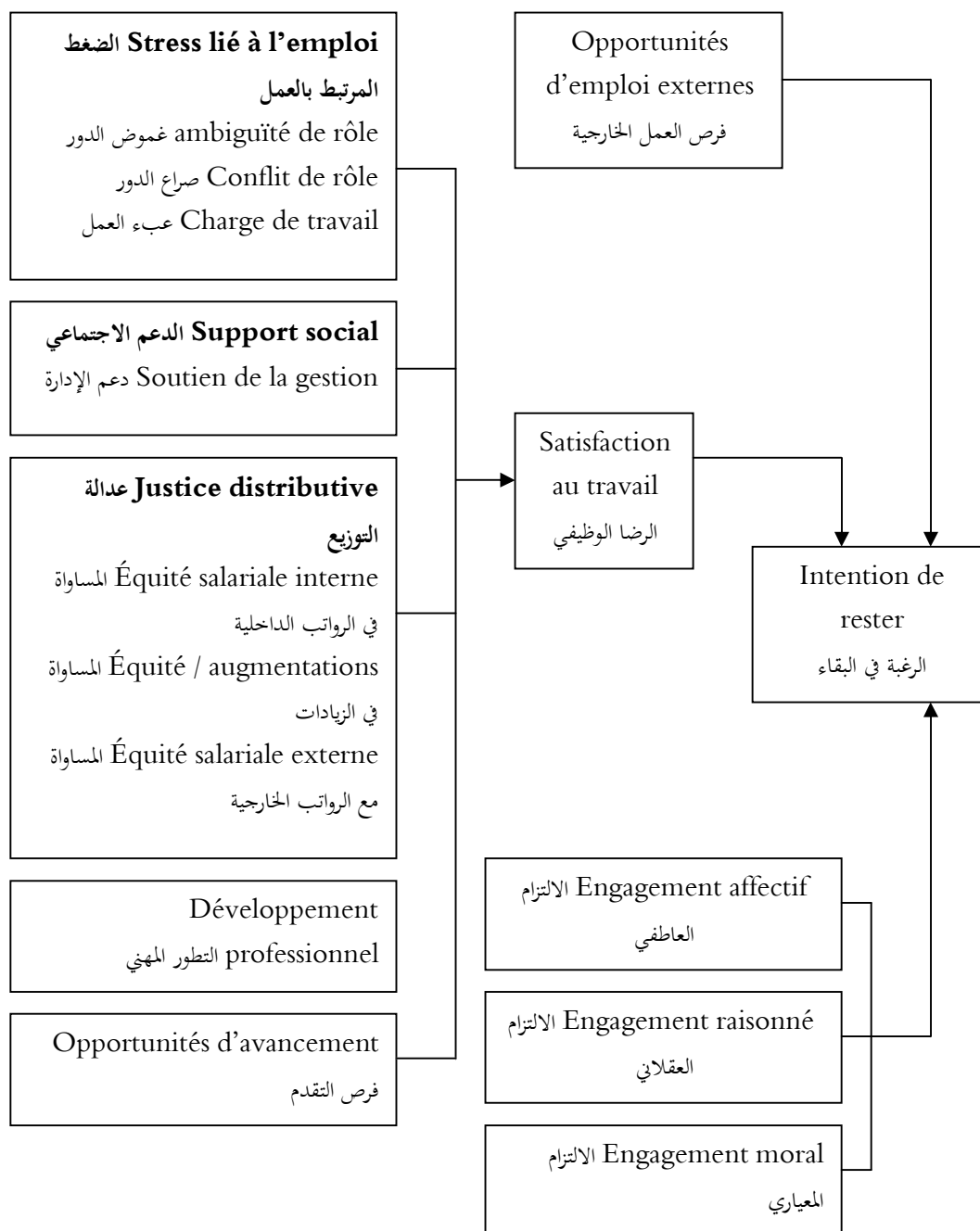
7. دراسة Diane Blais:⁹⁹ بعنوان: "Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester" سنة 2005.

- هدف الدراسة: التعرف على العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي بأنواعه الثلاث وكذا فرص العمل الخارجية على الرغبة في البقاء لدى عينة مكونة من 37 موظف.

⁹⁹ Diane Blais : Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester, Cahier de recherche exploratoire du cours instruments de recherché en gestion de projet, vol 2, n°1 , 2005, p.1-27.

- نموذج الدراسة:

شكل رقم (21): دراسة Diane Blais



المصدر: Diane Blais : Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de

rester, p.6.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: الإحصاء الوصفي للمتغيرات، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معاملات الارتباط، الانحدار.

- نتائج الدراسة: تم التوصل إلى ما يلي:

- ☑ وجود علاقة معنوية موجبة بين كل من الرضا الوظيفي، أنواع الالتزام الثلاث على الرغبة في البقاء.
- ☑ وجود علاقة معنوية موجبة بين كل من دعم الإدارة، عدالة التوزيع بأنواعها، التطور المهني وفرص التقدم على الرضا الوظيفي.
- ☑ وجود علاقة معنوية سالبة بين فرص العمل الخارجية على الرغبة في البقاء.
- ☑ وجود علاقة معنوية سالبة مباشرة بين كل من عبء العمل، دعم الإدارة، عدالة التوزيع، التطور المهني وفرص التقدم على الرغبة في البقاء.

8. دراسة كل من **Steven G.Westlund, Jhon C.Hannon**:¹⁰⁰ بعنوان:

Retaining Talent: Assessing Job satisfaction facets most significantly

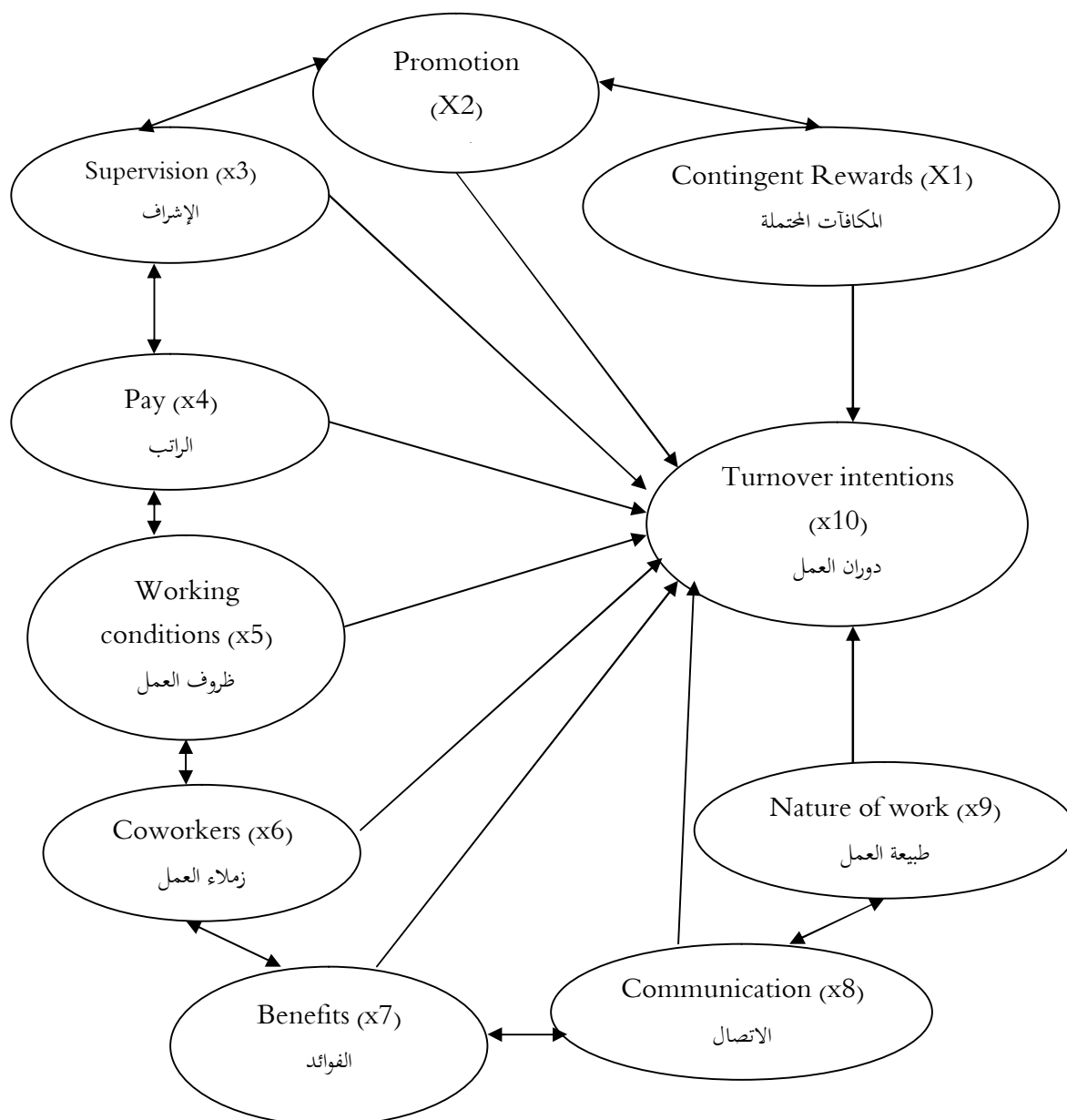
related to software Developer turnover intentions, سنة 2008.

- هدف الدراسة: المهدف من هذه الدراسة هو معرفة جوانب الرضا الوظيفي لدى عينة من مطوري البرمجيات في الولايات المتحدة الأمريكية وعلاقة تلك الجوانب بدوران العمل حيث بلغ حجم العينة في هذه الدراسة 124 موظف.

¹⁰⁰ Steven G.Westlund, Jhon C.Hannon: Retaining Talent: Assessing Job satisfaction facets most significantly related to software Developer turnover intentions, Journal of Information technology management, Vol XIX, N°4, 2008, p.1-15.

- نموذج الدراسة:

شكل رقم (22): دراسة Steven G. Westlund, Jhon C. Hannon



المصدر: Steven G. Westlund, Jhon C. Hannon: Retaining Talent: Assessing Job satisfaction facets most significantly related to software Developer turnover intentions, p.3.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: الإحصاء الوصفي، الانحدار المتعدد.

- نتائج الدراسة: توصل الباحثان إلى:

☑ وجود علاقة سالبة بين كل من: الترقية، الراتب، الإشراف، الفوائد، المكافآت، ظروف العمل، طبيعة العمل

والإتصال على دوران العمل.

☑ وجود علاقة موجبة بين زملاء العمل ودوران العمل.

9. دراسة كل من Prodromos D.Chatzoglou, Eftichia Vraimaki,

¹⁰¹:Eleni Komsiou, Elena Polychrou, Anastastios D.Diamantidis

بعنوان: "Factors Affecting Accountants Job Satisfaction and Turnover

"Intentions A Structural Equation Model", سنة 2011.

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى مجموعة من المحاسبين وعلاقته

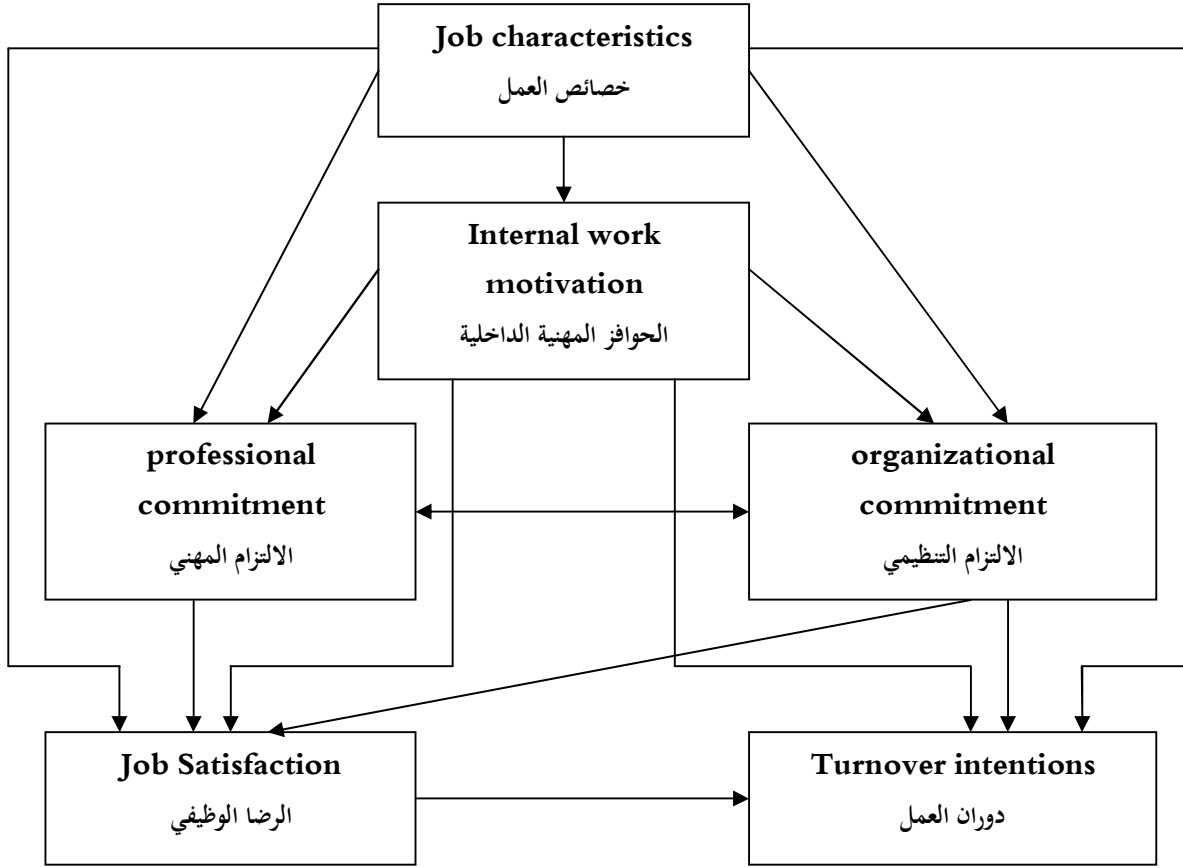
ببعض المتغيرات التنظيمية مثل الالتزام التنظيمي والمهني، الخوافز، خصائص العمل إضافة إلى متغير دوران العمل،

تكونت عينة الدراسة من 213 محاسب يعملون في مؤسسات مختلفة باليونان.

¹⁰¹ Prodromos D.Chatzoglou, Eftichia Vraimaki, Eleni Komsiou, Elena Polychrou, Anastastios D.Diamantidis : Factors Affecting Accountants Job Satisfaction and Turnover Intentions A Structural Equation Model, 8th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics, Thassos Island, Greece, 11-12 July 2011.

- نموذج الدراسة:

شكل رقم (23): دراسة Prodromos D.Chatzoglou, Eftichia Vraimaki, Eleni Komsiou, Elena Polychrou, Anastastios D.Diamantidis



المصدر: Prodromos D.Chatzoglou, Eftichia Vraimaki, Eleni Komsiou, Elena Polychrou, Anastastios D.Diamantidis: Factors Affecting Accountants Job Satisfaction and Turnover Intentions A Structural Equation Model, p.135.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: استخدام التحليل العاملي التوكيدي (LISREL).

- نتائج الدراسة: توصل الباحثين إلى:

☑ لا توجد علاقة معنوية بين كل:

- التحفيز ودوران العمل (أثر سالب غير معنوي).
- خصائص العمل والرضا الوظيفي (أثر موجب غير معنوي).
- خصائص العمل ودوران العمل (أثر سالب غير معنوي).

• التحفيز والرضا الوظيفي (أثر موجب غير معنوي).

✓ وجود تأثير موجب معنوي بين كل من:

• التحفيز والالتزام المهني والالتزام التنظيمي على خصائص العمل.

• الالتزام التنظيمي والالتزام المهني (علاقة ارتباط).

• التحفيز على الالتزام التنظيمي (موجبة لكن ضعيفة).

• التحفيز على الالتزام المهني (موجبة لكن ضعيفة).

• الالتزام التنظيمي والالتزام المهني على الرضا الوظيفي.

✓ وجود تأثير سالب معنوي بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على دوران العمل.

10. دراسة كل من **Sinem Aydogdu, Baris Asikgil**:¹⁰² بعنوان: An Empirical study of relashionship among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention، سنة 2011.

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة السببية الموجودة بين كل من الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل لدى عينة مكونة من 182 موظف (100 موظف في مؤسسة انتاجية و82 موظف في مؤسسة خدمية).

- متغيرات الدراسة: الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي بأشكاله الثلاث (العاطفي، المعنوي، الاستمراري)، ودوران العمل.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، معامل ألفا كرونباخ، الانحدار الخطي البسيط.

- نتائج الدراسة: توصل الباحثان إلى:

✓ وجود علاقة معنوية موجبة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي بأنواعه الثلاث.

✓ وجود علاقة سالبة بين الالتزام الوظيفي بأنواعه الثلاث على دوران العمل.

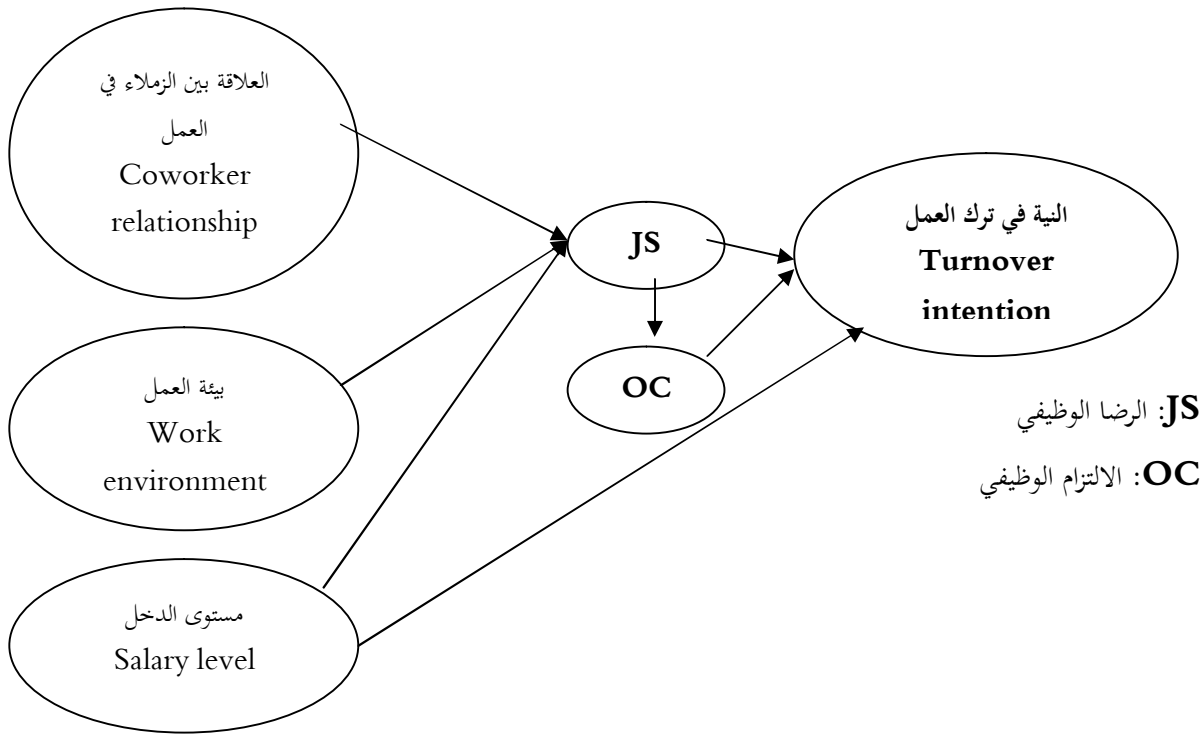
✓ وجود علاقة سالبة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل

¹⁰² Sinem Aydogdu, Baris Asikgil : An Empirical study of relashionship among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention, International Review of Management and Marketing, Vol 1, N°3, 2011, p.43-53.

11.دراسة كل من: Chung-Chang Lee, Sheng-Rsiung Huang, Chen-**Yi Zhao¹⁰³: بعنوان: A Study on factors Affecting turnover intention**

of hotel employees، سنة 2012.

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واكتشاف العلاقات الموجودة بين العوامل المؤثرة على النية في ترك العمل (العلاقة بين الزملاء، بيئة العمل ومستوى الدخل) والرضا والالتزام الوظيفيين لدى 350 موظف بفندق تايوان.

- نموذج الدراسة:**شكل رقم (24): دراسة Chung-Chang Lee, Sheng-Rsiung Huang, Chen-Yi Zhao**

المصدر: Chung-Chang Lee, Sheng-Rsiung Huang, Chen-Yi Zhao: A study on factors affecting turnover intention of hotel employees, p.872.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM.

¹⁰³ Chung-Chang Lee, Sheng-Rsiung Huang, Chen-Yi Zhao: A study on factors affecting turnover intention of hotel employees, Asian Economic and Financial Review 2(7), p.866-875.

- نتائج الدراسة: توصلت نتائج الدراسة إلى:

✓ وجود أثر إيجابي ومعنوي بين كل من: العلاقة مع الزملاء وبيئة العمل على الرضا الوظيفي.

✓ وجود أثر سلبي ومعنوي للالتزام الوظيفي على النية في ترك العمل.

✓ كما تبين وجود تأثير مباشر لكن غير معنوي بين كل من: مستوى الدخل والرضا الوظيفي على النية في

ترك العمل، بينما وجود أثر غير مباشر سالب بين المتغيرين على النية في ترك العمل.

12. دراسة كل من Evelyn Tnay, Abg Ekhsan Abg Othman, Heng Chin

Siong, Sheilla Lim Omar Lim¹⁰⁴: بعنوان: "The influences of job

satisfaction and organizational commitment on turnover intention" سنة

2013.

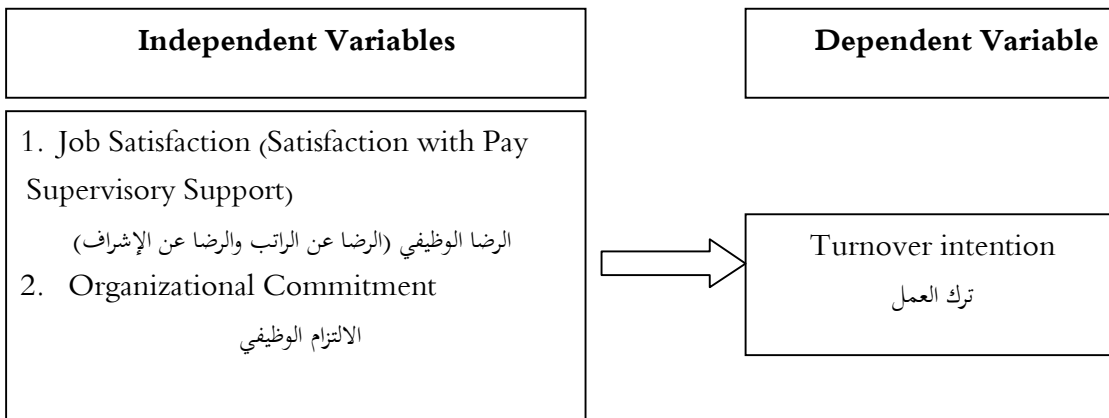
- هدف الدراسة: التعرف على العلاقة الموجودة بين كل من الرضا والالتزام الوظيفيين على دوران العمل (ترك

العمل) في مؤسسة إنتاجية لدى 85 موظف.

- نموذج الدراسة:

شكل رقم (25): دراسة Evelyn Tnay, Abg Ekhsan Abg Othman, Heng Chin

Siong, Sheilla Lim Omar Lim



المصدر: Evelyn Tnay et al: the influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention, p202.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: الإحصاء الوصفي للمتغيرات، معامل الارتباط بيرسون.

¹⁰⁴ Evelyn Tnay et al: the influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention, Opcit, p.201-208.

نتائج الدراسة:

- ☑ وجود علاقة عكسية (سالبة) ومعنوية بين الرضا الوظيفي وترك العمل.
- ☑ وجود علاقة عكسية (سالبة) ومعنوية بين الالتزام الوظيفي وترك العمل.

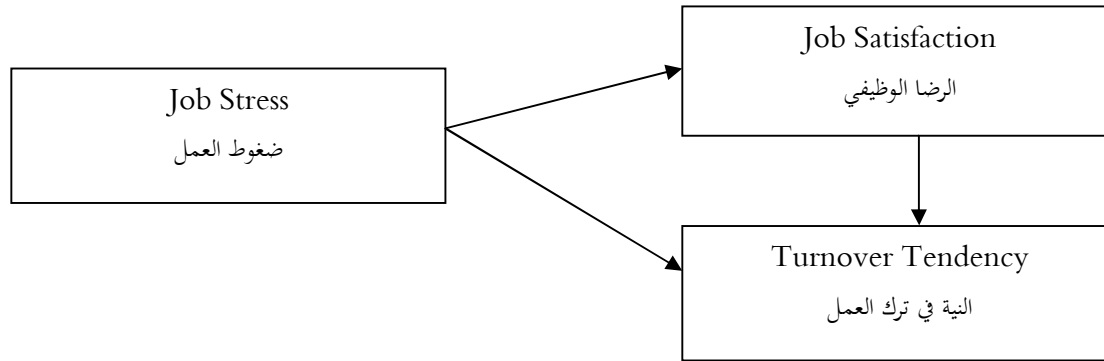
13. دراسة كل من Rong-Chang Jou, Chung-Wei Kuo, Mei-Ling

Tang:¹⁰⁵ بعنوان: "A study of job stress and turnover tendency among air traffic controllers: The mediating effects of job satisfaction" سنة 2013.

هدف الدراسة: معرفة العلاقة الموجودة بين ضغوط العمل (عبء العمل، صراع الدور، بيئة العمل، وعامل العائلة) ودوران العمل (ترك العمل) بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لدى عينة مكونة من 189 موظف في وحدات مراقبة الحركة الجوية.

نموذج الدراسة:

شكل رقم (26): دراسة Rong-Chang Jou, Chung-Wei Kuo, Mei-Ling Tang



المصدر: Rong-Chang Jou et al : A study of job stress and turnover tendency among air traffic controllers: The mediating effects of job satisfaction, p98.

الأدوات الإحصائية المستخدمة: النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM (تحليل المسار).

نتائج الدراسة:

- ☑ وجود أثر سلبي ومعنوي بين كل من: عبء العمل، بيئة العمل، صراع الدور وعامل العائلة على الرضا الوظيفي.
- ☑ وجود أثر إيجابي ومعنوي بين كل من عبء العمل وعامل الأسرة على النية في ترك العمل.

¹⁰⁵ Rong-Chang Jou et al : A study of job stress and turnover tendency among air traffic controllers: The mediating effects of job satisfaction, Transporation Research part E 57, 2013, p.95-104.

✓ وجود أثر سلبي بين ضغوط العمل والنية في ترك العمل بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

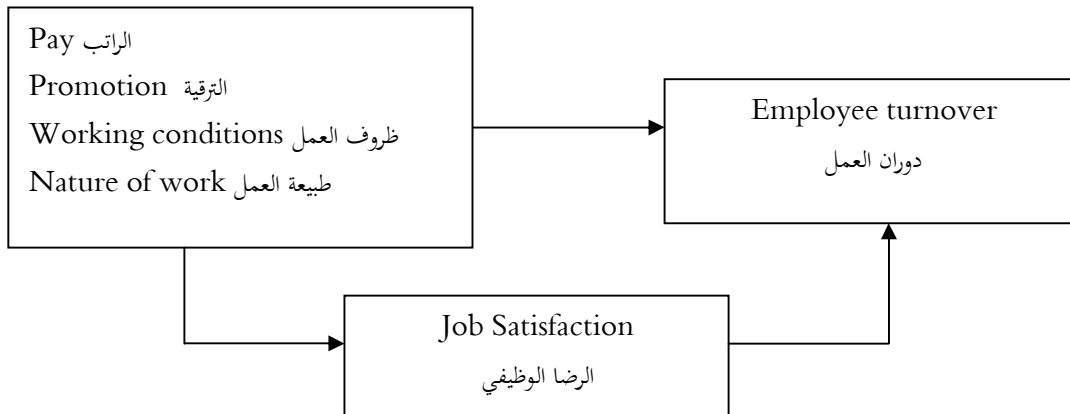
14. دراسة كل من: **Alamdard Hussain Khan, Muhammad Aleem**:¹⁰⁶ بعنوان:

“Impact of Job Satisfaction on employee turnover : An empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan” سنة 2014.

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة محددات دوران العمل في القطاع الصحي ب: باكستان وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى عينة مكونة من 200 موظف شملت الأطباء، الممرضين وكذا الإداريين في قطاع الصحة.

- نموذج الدراسة:

شكل رقم (27): دراسة Alamdar Hussain Khan, Muhammad Aleem



المصدر: Alamdar Hussain Khan, Muhammad Aleem: Impact of Job Satisfaction on employee turnover : An empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan, p.126.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: الاحصاء الوصفي للمتغيرات، الانحدار المتعدد.

- نتائج الدراسة: توصل الباحثان إلى ما يلي:

✓ وجود أثر ايجابي ومعنوي بين كل من: الراتب، الترقية، ظروف العمل وطبيعة العمل على الرضا الوظيفي.

✓ وجود أثر سلبي ومعنوي بين كل من: الراتب، الترقية، ظروف العمل و طبيعة العمل على دوران العمل.

¹⁰⁶ Alamdar Hussain Khan, Muhammad Aleem: Impact of Job Satisfaction on employee turnover : An empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan, Journal of International Studies, Vol 7, n°1, 2014, p.122-132.

✓ وجود أثر سلبى معنوي للرضا الوظيفي على دوران العمل.

✓ كما تبين وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة ما بين كل من: الراتب، الترقية، ظروف العمل

وطبيعة العمل على دوران العمل.

15. دراسة كل من: Syukrina Alini Mat Ali, Noor Azzah Said,

Noor'ain Mohamed Yunus, Sri Fatiany Abd Kader, Dilla Syadia

Ab Latif, Rudzi Munap¹⁰⁷: بعنوان: "Hackman and oldham's job

characteristics model to job satisfaction" سنة 2014.

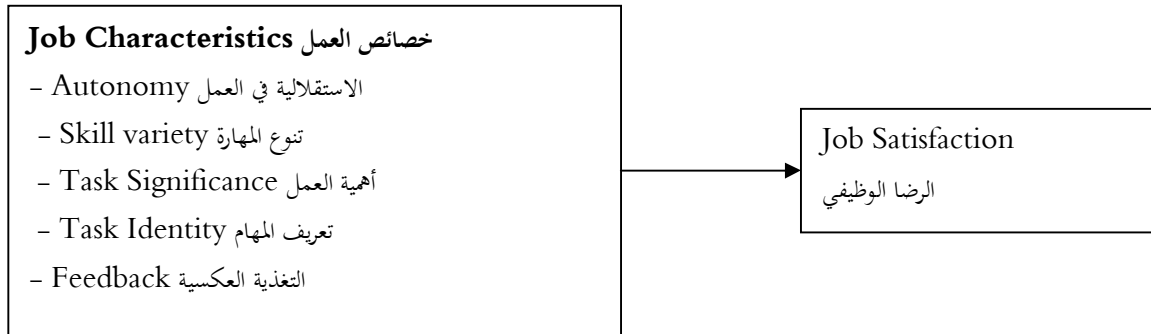
- هدف الدراسة: معرفة العلاقة بين خصائص العمل والرضا الوظيفي لدى عينة مكونة من 121 مدير تنفيذي لمجموعة من المطاعم.

- نموذج الدراسة:

شكل رقم (28): دراسة Syukrina Alini Mat Ali, Noor Azzah Said, Noor'ain

Mohamed Yunus, Sri Fatiany Abd Kader, Dilla Syadia Ab Latif, Rudzi

Munap



المصدر: Syukrina Alini Mat Ali, Noor Azzah Said, Noor'ain Mohamed Yunus, Sri Fatiany Abd Kader, Dilla Syadia Ab Latif, Rudzi Munap: Hackman and oldham's job characteristics model to job satisfaction, p48.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: الإحصاء الوصفي للمتغيرات، معامل الارتباط بيرسون.

¹⁰⁷ Syukrina Alini Mat Ali et all: Hackman and oldham's job characteristics model to job satisfaction, International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia, 22-23 September 2013, Procedia-social and behavioral sciences, 129, 2014, p.46-52.

- نتائج الدراسة: توصل الباحثون إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات خصائص العمل والرضا الوظيفي، إذ كلما كانت تلك المتغيرات متوفرة كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي.

16. دراسة كل من Jen Hung Wang, Kuan Chen Tsai-Luo Jia Ru Lei,

Im Fan Chio-Sut Kam Lai¹⁰⁸: بعنوان: Relationships among Job

Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention :

Evidence from the gambling Industry in Macau, سنة 2016.

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين كل من الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي ودوران العمل لدى عينة مكونة من 105 موظف.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في الاحصاء الوصفي، الانحدار الخطي، الارتباط وتحليل التباين (ANOVA).

- متغيرات الدراسة: الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، دوران العمل.

- نتائج الدراسة: تم التوصل إلى:

- ☑ وجود أثر موجب معنوي للرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي.
- ☑ وجود أثر سالب غير معنوي للالتزام الوظيفي على دوران العمل.
- ☑ وجود أثر موجب غير معنوي للرضا الوظيفي على دوران العمل.

¹⁰⁸ Jen Hung Wang, Kuan Chen Tsai-Luo Jia Ru Lei, Im Fan Chio-Sut Kam Lai : Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention : Evidence from the gambling Industry in Macau, Business and Management Studies, Vol 2, N°1, March 2016.

II. الدراسات العربية:

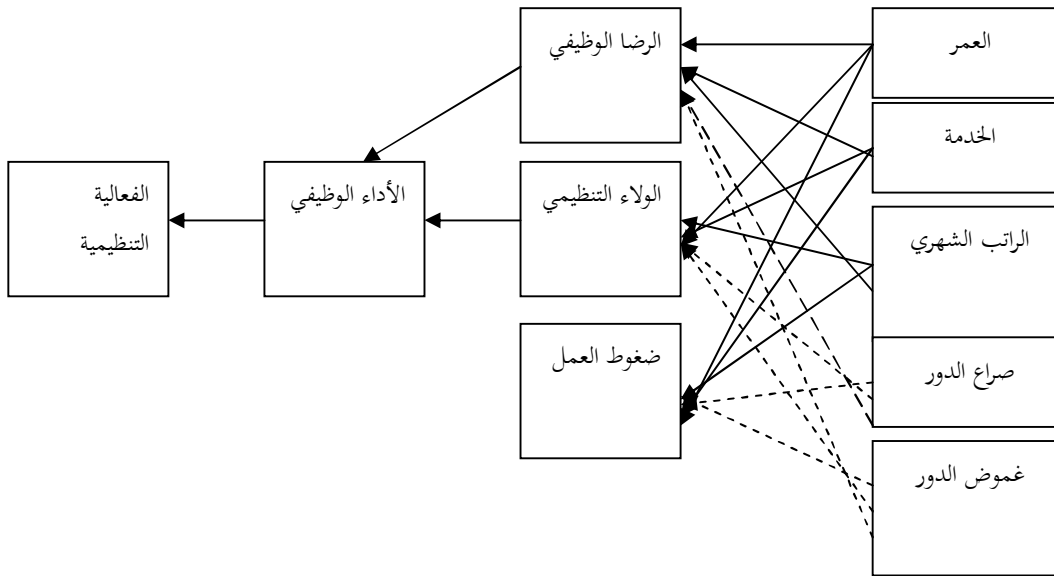
بعدما أن قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات الأجنبية حول كل من الرضا الوظيفي ومحدداته، الالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل، سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى بعض الدراسات العربية، والتي من بينها:

1. دراسة عبيد عبد الله العمري:¹⁰⁹ بعنوان: ”بناء نموذج سبي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية“، سنة 2004.

- هدف الدراسة: معرفة العلاقة السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة لدى عينة مكونة من 611 موظف.

- نموذج الدراسة:

شكل رقم (29): دراسة عبيد عبد الله العمري.



المصدر: عبيد بن عبد الله العمري: بناء نموذج سبي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: تحليل المسار.

- نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى:

☑ وجود علاقات ارتباطية موجبة ومعنوية بين كل من:

- العمر، الخدمة، الراتب على الرضا الوظيفي.
- العمر، الخدمة، الراتب على الولاء التنظيمي.

¹⁰⁹ عبيد بن عبد الله العمري: بناء نموذج سبي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 16، العدد 1، سنة 2004.

- صراع الدور وغموض الدور على ضغوط العمل.
 - الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي على الفعالية التنظيمية.
 - ☑ وجود علاقات ارتباطية سالبة ومعنوية بين كل من:
 - صراع الدور وغموض الدور على الرضا الوظيفي.
 - صراع الدور وغموض الدور على الولاء التنظيمي.
 - الأداء الوظيفي، العمر، الخدمة والراتب على ضغوط العمل.
2. دراسة ماجد محمد صالح:¹¹⁰ بعنوان: العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي دراسة ميدانية في معامل السكر والخميرة في الموصل، سنة 2006.

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في عدم رضا الفرد عن وظيفته مما ينعكس على تفكيره بترك عمله، وقد أجريت هذه الدراسة على 50 موظف في معامل السكر والخميرة في الموصل.

- متغيرات الدراسة: دوران العمل، موقع العمل، ظروف العمل السائدة، فرص الترقية، بعد مقر العمل، تحقيق الطموحات، الرغبة بالعمل، ملائمة الأجر، توفر فرص عمل بديلة، الانسجام مع زملاء العمل، العلاقة مع المشرفين، ضعف اهتمام المنظمة بالفرد.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.

- نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى أن عوامل (عدم توفر فرص عمل بديلة في منظمات أخرى، وملائمة الأجر للمستوى المعيشي السائد) هي الأكثر تأثيراً في نية الفرد بترك عمله.

3. دراسة خليل حجاج:¹¹¹ بعنوان: تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للممرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة، سنة 2007.

- هدف الدراسة: الكشف عن مدى وجود علاقة بين ضغط العمل وكل من الانتماء والرضا الوظيفي، كما تهدف إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغط العمل تعزى لمتغير (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخبرة).

¹¹⁰ ماجد محمد صالح: العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي دراسة ميدانية في معامل السكر والخميرة في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 3، سنة 2006.

¹¹¹ خليل حجاج: تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للممرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة، مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، سنة 2007، ص. 95-118.

- متغيرات الدراسة: الرضا الوظيفي، الانتماء الوظيفي، ضغط العمل.
- الأدوات الإحصائية المستخدمة: الإحصاء الوصفي، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، تحليل التباين، اختبار الفرضيات (ستودنت).
- نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى:
 - ☑ وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل والرضا الوظيفي.
 - ☑ وجود علاقة عكسية غير دالة إحصائية بين ضغط العمل و الانتماء الوظيفي.
 - ☑ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغط العمل تعزى لمتغير (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخبرة).
- 4. دراسة كل من أحمد حمدان لفته، سلام داود جاسم وثامر نعمة حمد:¹¹² بعنوان: "الرضا الوظيفي للمرشدين الزراعيين في العراق"، سنة 2007.
- هدف الدراسة: التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة المكونة من 90 مرشد، إضافة إلى التعرف على الفروق تبعا لمتغيرات البحث المرتبطة بالعمر، الجنس، تقدير الجهود ومديرية الزراعة.
- متغيرات الدراسة: العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء، الاستقرار الوظيفي، سياسة الإدارة، الراتب والحوافز.
- الأدوات الإحصائية المستخدمة: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار المتعدد.
- نتائج الدراسة: توصل الباحثين إلى:
 - ☑ وجود علاقة معنوية موجبة بين متغيرات الدراسة والرضا الوظيفي.
 - ☑ وجود علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي وتقدير الجهود.

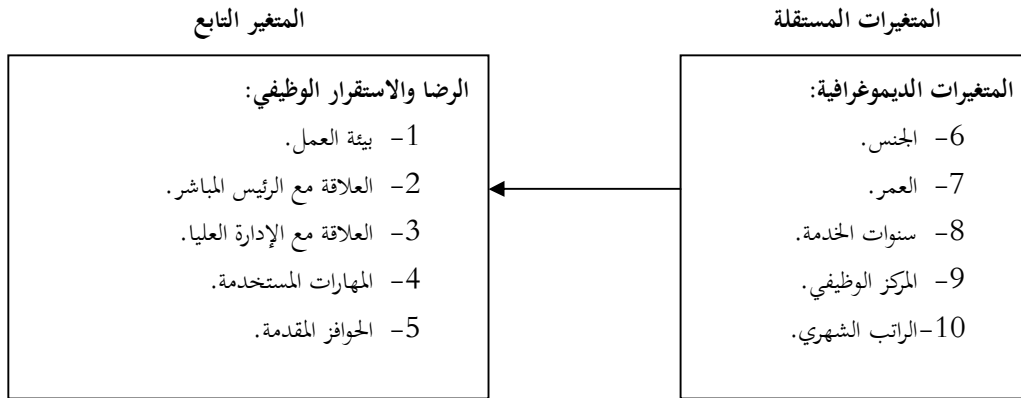
¹¹² أحمد حمدان لفته، سلام داود جاسم وثامر نعمة حمد: الرضا الوظيفي للمرشدين الزراعيين في العراق، مجلة العلوم الزراعية العراقية، المجلد 38، العدد 5، سنة 2007، ص24-

5. دراسة زيادة محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة:¹¹³ بعنوان: ”محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن دراسة ميدانية“، سنة 2009.

- هدف الدراسة: معرفة مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي لعينة حجمها 280 موظف.

- نموذج الدراسة:

شكل رقم (30): دراسة زيادة محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة



المصدر: زيادة محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة: محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن دراسة ميدانية.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: الاحصاء الوصفي للمتغيرات، اختبار ستودنت، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، تحليل التباين.

- نتائج الدراسة: تم التوصل إلى:

☑ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية بين بيئة العمل والرئيس المباشر والمهارات المستخدمة على مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي.

☑ وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين الإدارة العليا، الحوافز المقدمة على مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي.

6. دراسة مجيد مصطفى منصور:¹¹⁴ بعنوان: ”درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، سنة 2010.

- هدف الدراسة: التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة المكونة من 138 موظف.

¹¹³ زيادة محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة: محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، سنة 2009، ص 327-350.

¹¹⁴ مجيد مصطفى منصور: درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 795-838.

- متغيرات الدراسة: تم قياس الرضا الوظيفي حسب: طبيعة العمل، ظروف العمل، أنظمة الحوافز والترقيات، أنظمة الرواتب، العلاقة مع المسؤولين والعلاقة مع الزملاء.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الثبات ألفا كرونباخ، تحليل التباين، اختبار الفرضيات.

- نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى وجود علاقة معنوية بين متغيرات الدراسة والرضا الوظيفي.

7. دراسة إخلاص إبراهيم الطراونة ومحمد إبراهيم الطراونة:¹¹⁵ بعنوان: "الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل للأكاديميين في جامعتي الحسين بن طلال والطفيلة التقنية"، سنة 2011.

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها ببعض المتغيرات، كما هدفت أيضا إلى معرفة علاقة مستويات الرضا الوظيفي في رغبة ونية ترك العمل من تلك الجامعتين لدى عينة مكونة من 180 عضو هيئة تدريس.

- متغيرات الدراسة: الرضا الوظيفي (تم قياسه طبقا لخمس مجالات هي: النمط الإداري السائد، ظروف العمل وبيئته، الرواتب والأجور، الحوافز والترقيات، العلاقة مع الزملاء)، النية في ترك العمل، الجنس، الدرجة العلمية، الرتبة الأكاديمية، العمر، الجنسية، سنوات الخبرة، العمل الإداري، صفة الحصول على الدرجة العلمية، الحالة الاجتماعية، عمل الزوجة، مكان الإقامة الأصلي، الجامعة التي يعمل بها العضو.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: الإحصاء الوصفي للمتغيرات، معامل الارتباط بيرسون، معامل الثبات ألفا كرونباخ، اختبار الفرضيات، الانحدار المتعدد، تحليل التباين.

- نتائج الدراسة: توصل الباحثان إلى ما يلي:

✓ درجات الرضا الوظيفي في مجالات الرواتب والأجور، الإدارة، الحوافز والترقيات كانت منخفضة ومتوسطة في مجالي ظروف العمل وبيئة العمل، العلاقة مع الزملاء.

✓ عدم وجود أثر لكل من المتغيرات التالية على مستوى الرضا الوظيفي: الجامعة التي يعمل بها العضو، الجنس، صفة الحصول على الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية، عمل الزوجة.

✓ وجود نية لترك العمل لدى 65% من عينة الدراسة ووجود علاقة معنوية سالبة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل.

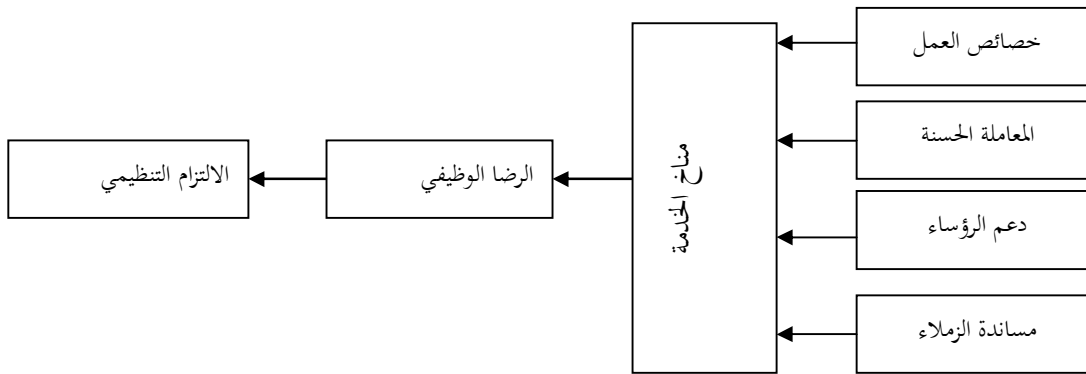
¹¹⁵ إخلاص إبراهيم الطراونة ومحمد إبراهيم الطراونة: الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل للأكاديميين في جامعتي الحسين بن طلال والطفيلة التقنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 31، العدد 1، سنة 2011، ص 47-79.

8. دراسة محمد مصطفى الخشروم:¹¹⁶ بعنوان: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، سنة 2011.

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية لجامعة حلب وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك، وتحديد أثر متغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وذلك بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لدى عينة مكونة من 86 عامل.

- نموذج الدراسة:

شكل رقم (31): دراسة محمد مصطفى الخشروم



المصدر: محمد مصطفى الخشروم: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، ص 172.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: ألفا كرونباخ، الاحصاء الوصفي، معامل الارتباط ومعامل التحديد، الانحدار الخطي البسيط، اختبار الفرضيات.

- نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى:

- ☑ درجة الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة مرتفعة.
- ☑ وجود فروق معنوية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة.
- ☑ وجود أثر معنوي موجب لمتغير مناخ الخدمة على مستوى الالتزام التنظيمي.
- ☑ وجود أثر معنوي موجب للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي.

¹¹⁶ محمد مصطفى الخشروم: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث، سنة 2011.

9. دراسة شابونية عمر:¹¹⁷ بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قلمة بالجزائر"، سنة 2013.

- هدف الدراسة: التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة المكونة من 60 موظف.
- متغيرات الدراسة: العوامل الوظيفية (الأجر، الترقية، الحوافز)، العوامل التنظيمية (القيادة، الاتصال، زملاء العمل وإجراءات وطبيعة العمل).
- الأدوات الإحصائية المستخدمة: الإحصاء الوصفي للمتغيرات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الثبات ألفا كرونباخ، تحليل التباين.
- نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى ما يلي:

- ☑ تؤثر كل من العوامل الوظيفية والتنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين.
 - ☑ لا يوجد تأثير للخصائص الشخصية والديمغرافية على درجة الرضا الوظيفي.
10. دراسة هالة غالب الناهي:¹¹⁸ بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى أمناء المكتبات في جامعة البصرة"، سنة 2014.

- هدف الدراسة: معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى أمناء المكتبات الجامعية المقدر عددهم بـ 45 موظف، إضافة إلى التعرف على الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة والجنس.

- متغيرات الدراسة: العوامل الشخصية، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، الحوافز والترقيات.
- الأدوات الإحصائية المستخدمة: المتوسط الحسابي المرجح، اختبار ستودنت، معامل الثبات ألفا كرونباخ، تحليل التباين.

- نتائج الدراسة: توصلت الباحثة إلى:
- ☑ وجود رضا وظيفي لدى عينة البحث.
- ☑ عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة البحث حسب متغير الجنس وسنوات الخدمة.

¹¹⁷ شابونية عمر: الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قلمة بالجزائر، Cybrarians Journal، العدد 33، ديسمبر 2013.

¹¹⁸ هالة غالب الناهي: الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى أمناء المكتبات في جامعة البصرة، مجلة آداب البصرة، العدد 70، سنة 2014، ص 387-408.

11. دراسة كل من Khaldoun Khawaldeh, Ayed M.Al Mula, Mamdouh T.Al Ziadat

Antecedents and Mediator of Turnover ¹¹⁹:T.Al Ziadat بعنوان:

intention amongst employees in private communications Sector in

.2014. Jordan : A Structural Equation Modeling (SEM) Approach

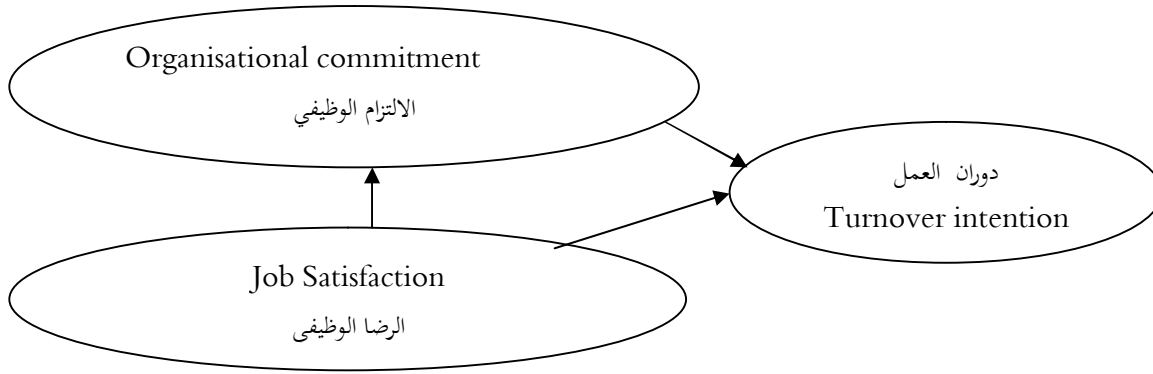
- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين كل من الرضا الوظيفي، الالتزام

الوظيفي ودوران العمل لدى عينة مكونة من 150 عامل أردني بمؤسسة الاتصالات (Orange).

- نموذج الدراسة:

شكل رقم (32): دراسة Khaldoun Khawaldeh, Ayed M.Al Mula, Mamdouh T.Al Ziadat

Ziadat



المصدر: Khaldoun Khawaldeh, Ayed M.Al Mula, Mamdouh T.Al Ziadat : Antecedents and Mediator of Turnover intention amongst employees in private communications Sector in Jordan : A Structural Equation Modeling (SEM) Approach, p.137.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: النمذجة بالمعادلات الهيكلية (Amos).- نتائج الدراسة: تمثلت نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- ☑ وجود أثر موجب غير معنوي للرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي.
- ☑ وجود أثر موجب معنوي للرضا الوظيفي على دوران العمل.
- ☑ وجود أثر سالب غير معنوي للالتزام الوظيفي على دوران العمل.
- ☑ متغير الالتزام الوظيفي ليس متغير وسيط في العلاقة ما بين الرضا الوظيفي ودوران العمل.

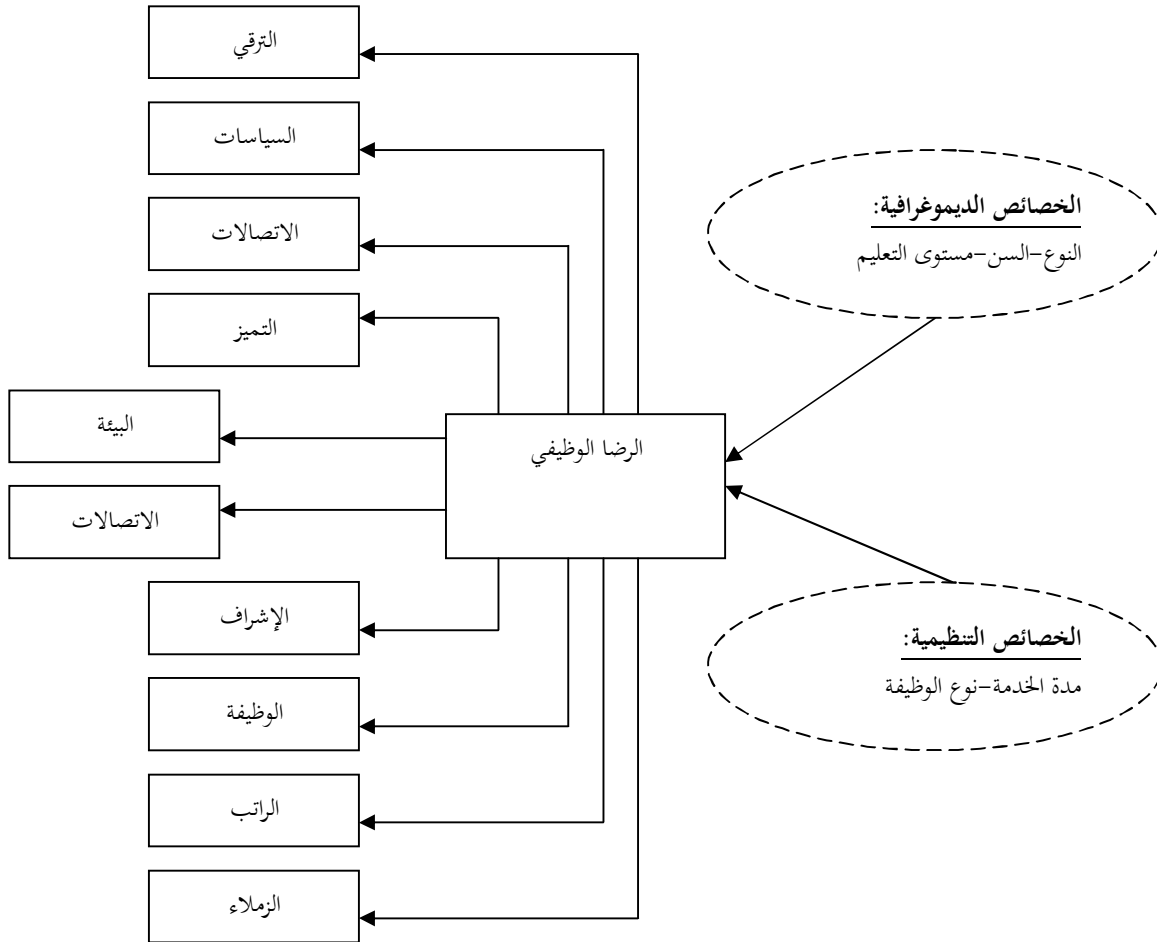
¹¹⁹ Khaldoun Khawaldeh, Ayed M.Al Mula, Mamdouh T.Al Ziadat : Antecedents and Mediator of Turnover intention amongst employees in private communications Sector in Jordan : A Structural Equation Modeling (SEM) Approach, Journal of Management and Sustainability, Vol 4, N°3, 2014.

12. دراسة فوزي شعبان مذكور ندا:¹²⁰ بعنوان: قياس عوامل الرضا الوظيفي للمكتبيين بجامعة القاهرة وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية والديموغرافية.

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى قياس الرضا الوظيفي لدى المكتبيين بالجامعات المصرية، حيث بلغ حجم العينة 150 مفردة وتناولت هذه الدراسة عشرة (10) محددات للرضا الوظيفي.

- نموذج الدراسة:

شكل رقم (33): دراسة فوزي شعبان مذكور ندا



المصدر: فوزي شعبان مذكور ندا: قياس عوامل الرضا الوظيفي للمكتبيين بجامعة القاهرة وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية والديموغرافية، ص233.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: اختبار ستودنت، معامل الارتباط، معامل ألفا كرونباخ.

- نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي في إجماله وأبعاده المختلفة، كما تبين وجود أثر لكل من المتغيرات الديموغرافية والمتغيرات التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي.

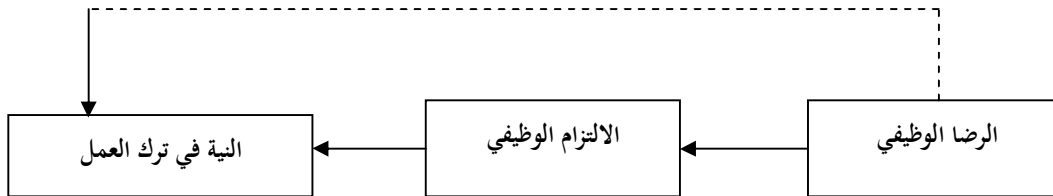
¹²⁰ فوزي شعبان مذكور ندا: قياس عوامل الرضا الوظيفي للمكتبيين بجامعة القاهرة وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية والديموغرافية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

13. دراسة ذياب زقاي و ستي سيدأحمد:¹²¹ بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على النية في ترك العمل بوجود الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية لدى مديرية الضرائب سعيدة، سنة 2016.

– هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل وهذا بوجود الالتزام الوظيفي كمتغير يتوسط تلك العلاقة، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 90 موظف لدى مديرية الضرائب.

– نموذج الدراسة:

شكل رقم (34): دراسة ذياب زقاي و ستي سيدأحمد



المصدر: ذياب زقاي و ستي سيدأحمد: أثر الرضا الوظيفي على النية في ترك العمل بوجود الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية لدى مديرية الضرائب سعيدة، ص46.

– الأدوات الإحصائية المستخدمة: النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).

– نتائج الدراسة: توصلت نتائج الدراسة بعد المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج Amos إلى وجود أثر قوي للرضا الوظيفي على النية في ترك العمل بوجود عامل الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط لدى عينة الدراسة.

14. دراسة صوار يوسف و ستي سيدأحمد:¹²² بعنوان: أثر صراع الدور على الالتزام الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام منهجية PLS لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية بسعيدة، سنة 2016.

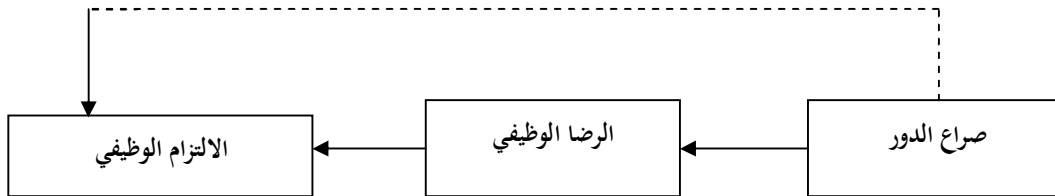
¹²¹ ذياب زقاي و ستي سيدأحمد: أثر الرضا الوظيفي على النية في ترك العمل بوجود الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية لدى مديرية الضرائب سعيدة، المجلة المغربية مناجت المنظمات، العدد 01، أبريل 2016.

¹²² صوار يوسف و ستي سيدأحمد: ¹²² بعنوان: أثر صراع الدور على الالتزام الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام منهجية PLS لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية بسعيدة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، العدد الثاني، سبتمبر 2016.

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى ابراز العلاقة بين صراع الدور والالتزام الوظيفي وهذا بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 90 موظف بالادارات العمومية لولاية سعيدة.

- نموذج الدراسة:

شكل رقم (35): دراسة صوار يوسف و ستي سيدأحمد



المصدر: صوار يوسف و ستي سيدأحمد: أثر صراع الدور على الالتزام الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام منهجية PLS لدى عينة من موظفي الادارات العمومية بسعيدة، ص40.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة: النمذجة بالمعادلات الهيكلية (منهجية PLS).

- نتائج الدراسة: توصلت نتائج الدراسة بعد المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SmartPLS إلى:

- وجود أثر مباشر سالب قوي ومعنوي لصراع الدور على كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.
- وجود أثر موجب قوي للرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي.
- وجود أثر غير مباشر سالب وقوي (أكبر من الأثر المباشر) لصراع الدور على الالتزام الوظيفي وهذا بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

15. دراسة كل من **Souar Youcef, Setti Sidahmed, Boussahmine**

Ahmed ¹²³ بعنوان: The impact of Job Satisfaction on Turnover Intention

by the existence of Organizational Commitment, and Intent to Stay as intermediates variables using approach PLS in sample worker

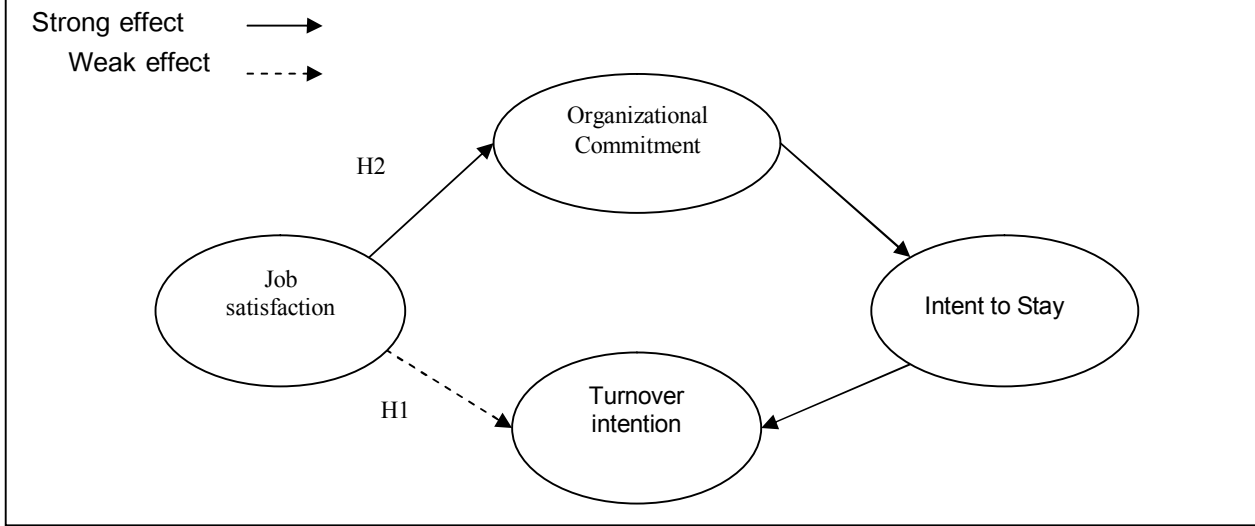
Department of Transport Saida، سنة 2016.

¹²³ Souar Youcef, Setti Sidahmed, Boussahmine Ahmed: The impact of Job Satisfaction on turnover intention by the existence of Organizational Commitment, and Intent to Stay as intermediates variables using approach PLS in sample worker Department of Transport Saida, Management, 2016, 6(6):198-202.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين كل من الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، الرغبة في البقاء بالعمل وكذا النية في ترك العمل لدى 50 موظف بمديرية النقل لولاية سعيدة.

- **نموذج الدراسة:**

شكل رقم (36): دراسة من Souar Youcef, Setti Sidahmed, Boussahmine Ahmed



المصدر: Souar Youcef, Setti Sidahmed, Boussahmine Ahmed: The impact of Job Satisfaction on turnover intention by the existence of Organizational Commitment, and Intent to Stay as intermediates variables using approach PLS in sample worker Department of Transport Saïda, p.201.

- **الأدوات الإحصائية المستخدمة:** النمذجة بالمعادلات الهيكلية (منهجية PLS).

- **نتائج الدراسة:** تمثلت نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- ☑ وجود أثر موجب معنوي للرضا الوظيفي على كل من الالتزام الوظيفي والرغبة في البقاء بالعمل.
- ☑ وجود أثر مباشر سالب معنوي للرضا الوظيفي على النية في ترك العمل.
- ☑ وجود أثر سالب معنوي للرغبة في البقاء على النية في ترك العمل.
- ☑ وجود أثر غير مباشر سالب وقوي (أكبر من الأثر المباشر) للرضا الوظيفي على النية في ترك العمل وهذا بوجود كل من الالتزام الوظيفي والرغبة في البقاء بالعمل كمتغيرين وسيطين.

ومن خلال عرضنا لبعض الدراسات السابقة (الأجنبية والعربية) سواء التي تطرقت لموضوع الرضا الوظيفي ومحدداته أو التي تطرقت لعلاقة الرضا الوظيفي بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، تبين لنا مدى أهمية هذه المتغيرات، والتي قادتنا إلى تبني نموذج الدراسة الحالية.

III. نموذج الدراسة الحالية:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها حاولت الجمع ما بين مختلف أهم محددات الرضا الوظيفي وتوضيح علاقة هذه المحددات بدرجة الرضا الوظيفي وبالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل وكذا الالتزام الوظيفي، كما تم الاعتماد على أسلوبين إحصائيين في هذه الدراسة الحالية وهما:

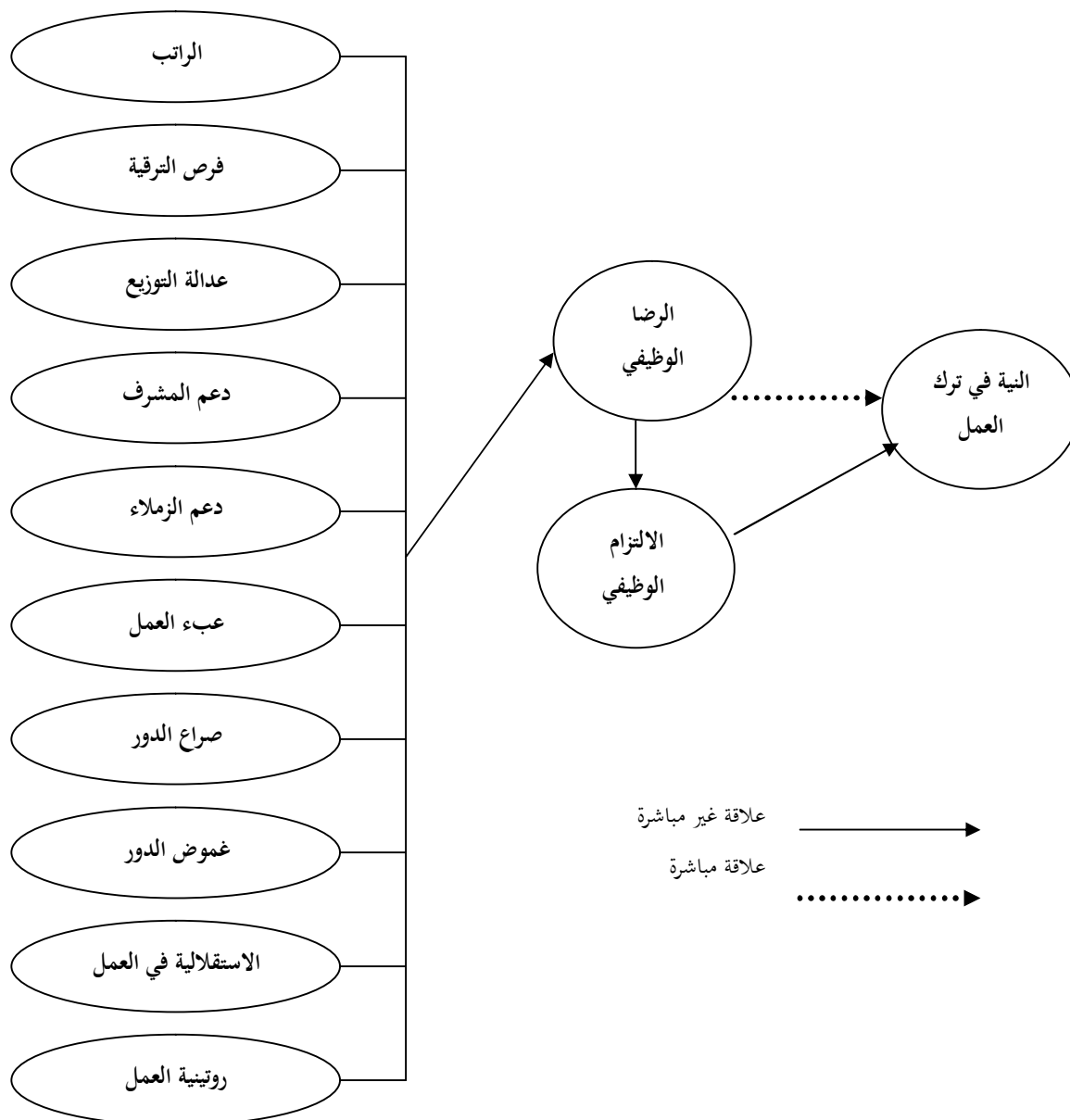
➤ التحليل التمييزي: لتمييز العوامل التي تساهم بدرجة كبيرة ولها القدرة على تمييز الموظفين من غير راضين وراضين بغية اختزال محددات الرضا الوظيفي والاكتفاء بالمحددات الأكثر تأثيراً على درجة الرضا الوظيفي والتي تدفع للرضا أو عدمه لدى عينة الدراسة.

➤ منهجية PLS: وذلك لمعرفة العلاقة الموجودة بين مختلف المتغيرات.

- هدف البحث الحالي: هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة، ومن ثم معرفة أثر تلك المحددات على الرضا الوظيفي ومن ثم أثر هذا الأخير على كل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل.

- نموذج الدراسة الحالية:

شكل رقم (37): نموذج الدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

- متغيرات الدراسة:

تم التطرق إلى مجموعة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وهي:

1) عبء العمل:

يميل معظم الناس إلى تفضيل القيام بأعمال توفر لهم إثبات الذات وذلك لما تحمله في طبيعتها من خصائص التحدي والتجديد، فهذه الأعمال تجعل أصحابها مشغولين ولكن ليس إلى درجة الإنهاك، كما أنها تستثير اهتماماتهم وإبداعاتهم، بمعنى آخر فإن الأفراد يكونون سعداء في أعمالهم عندما لا تكون هذه الأعمال تحمل طابع الضغط عليهم أو أنها مملّة لدرجة أنهم يفقدون الحماس في أدائها¹²⁴، وعليه فإن عبء العمل يعني زيادة أو انخفاض في حجم أعباء العمل التي من المفترض القيام بها¹²⁵.

ويأخذ عبء العمل صورتين أساسيتين هما:

• **زيادة عبء العمل:** ويحدث هذا النوع عندما تزيد التوقعات والمطالب الخاصة بالوظيفة عن قدرة الفرد¹²⁶، وتعتبر زيادة كمية العمل أحد المؤشرات في الضغوط الوظيفية المتمثلة في زيادة المهام المطلوب إنجازها أو تعددها في وقت قصير أو عدم تناسب قدرة الفرد مع المهام، وعدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل، وكل ذلك يؤدي إلى نشأة بعض الضغوط التي تؤثر على أدائهم¹²⁷.

• **انخفاض عبء العمل:** حيث يتطلب أداء العمل في هذه الحالة مستوى منخفض جدا من المهارة نتيجة البطء في سرعة العمل وصغر حجم العمل، وهو ما يسمى أيضا تفاهة العمل¹²⁸.

ومن خلال الدراسات السابقة التي تناولت علاقة الرضا الوظيفي بعبء العمل، تبين وجود علاقة عكسية بين عبء العمل الذي يتحمله الفرد ورضاه الوظيفي، ففي إحدى الدراسات التي تمت بالتطبيق على المستشفيات توصل **James et all** سنة 1986 إلى أن عبء العمل الزائد كان من أبرز محددات الرضا الوظيفي، ذلك أن العاملين الذين شعروا بأن عبء العمل الخاص بهم كان ثقيلا جدا، إضافة إلى دراسة كل من

¹²⁴ عبد القادر سعيد بنات: ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2009.

¹²⁵ مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 2010.

¹²⁶ Steers, Richard and Black, Stewart: Organizational Behavior, 5th Edition, Harper Collins College Publishers, London, 1994, p.592.

¹²⁷ Stewart, Andrew: Stress at work, from Stewart, Dorothy: handbook of management skills, 2nd Edition, Grower, London, 1992, p.264.

¹²⁸ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص105.

Abouserie سنة 1996 ودراسة **Wolverton et all** سنة 1998 تم التوصل إلى إثبات العلاقة العكسية بين المتغيرين¹²⁹.

2) صراع الدور:

يعرف صراع الدور بأنه: "تعارض دور الفرد مع مهامه الوظيفية وقيمه الشخصية أو مع ظروفه الخاصة أو معهما معا"، وهو يأخذ عدة أشكال: صراع التضارب الداخلي للمرسل ويحدث عندما يطلب من الفرد القيام لواجبين متعارضين، وصراع التضارب الخارجي للمرسل ويحدث عندما تتعارض توقعات الأعضاء مع بعضها اتجاه عمل ما، وصراع تعدد الأدوار ويحدث عندما يقوم الفرد بأدوار مختلفة ومتعددة، وصراع الدور الشخصي ويحدث عند تعارض قيم الفرد مع المؤسسة¹³⁰.

وعادة ما يحصل صراع الدور عندما تكون هناك متطلبات متعارضة في آن واحد تقع على عاتق الموظف، سواء من رئيسه أو زميله في العمل أو الرؤوسين، بحيث أن مساقرة الموظف لمجموعة من التوقعات ذات الصلة بالعمل تتعارض مع مساقرة مجموعة أخرى من التوقعات، مما يؤدي إلى حدوث صراع الدور بالنسبة للموظف¹³¹.

3) غموض الدور:

يعرف غموض الدور على أنه النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، كما يحدث عندما تكون الأهداف، المهام، الاختصاصات ومتطلبات العمل غير واضحة وغامضة مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله¹³².

كما عرف **zellaes** غموض الدور بأنه: "حالة من الشك تحدث عندما يكون الموظفون غير واثقين من أهدافهم ووسائلهم لتحقيق هذه الأهداف"، ويوجد العديد من العوامل التي تسبب في حدوث غموض الدور منها: الانتقال من وظيفة لأخرى، وجود مدير جديد للعمل، وحدث تغيير للهيكل التنظيمي في المؤسسة¹³³.

كما يشير غموض الدور إلى افتقار الموظف للمعلومات اللازمة له لأداء وظيفته مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطاته ومسؤولياته وأهداف وسياسات وقواعد وإجراءات العمل في المؤسسة¹³⁴.

¹²⁹ فائزة خير الله ناصر بن عبد الله العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبد الله العوضي: أثر العدالة التوزيعية والاتصالات التنظيمية وعبء العمل كمتغيرات وسيطة في علاقة الرضا الوظيفي بالانتماء التنظيمي، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 17، العدد 66، سبتمبر 2010، ص213.

¹³⁰ سميرة أحمد محمد الجمال: التنبؤ بفاعلية الذات من كل من الرضا الوظيفي وضغوط العمل والاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد 12، جوان 2012، ص462.

¹³¹ عبيد بن عبد الله العمري: بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مرجع سابق، ص124.

¹³² شفاء محمد علي، وسام إبراهيم موسى: أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 81، سنة 2015، ص139.

¹³³ رشيدة عبد الرؤوف رمضان: الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالرضا المهني لدى معلمي المرحلة الابتدائية، المجلة التربوية، العدد 101، الجزء الأول، المجلد 26، ديسمبر 2011، ص202.

ومن خلال الدراسات السابقة تبين وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور على مستوى الرضا الوظيفي، ومن بين تلك الدراسات: دراسة **Stefan Gaertner, J.Mack Robinson** سنة 1999، دراسة **Diane Blais** سنة 1999، دراسة **Douglas B.Currivan** سنة 1999، دراسة **Diane Blais** سنة 2005.

4) العدالة التوزيعية:

عرفها **Milkovich and Newman** بأنها: "الإنصاف في تخصيص الموارد والعوائد، وبصورة أخرى هي مقدار الموارد أو المكافآت الموزعة على الأفراد"، وعليه فإن العدالة التوزيعية هي مدى إدراك الأفراد لمدى عدالة توزيع المخرجات التي يتلقونها خاصة المكافآت المادية، وذلك مقابل المدخلات التي يقدمونها للمؤسسة، وطبعاً يكون ذلك بمقارنة أنفسهم بالآخرين في المدخلات والمخرجات على حد سواء، ولكي يسهل فهم عدالة التوزيع جيداً، لا بد من فهم النظرية التي قدمها "آدمز" المتعلقة بنظرية الإنصاف (Equity theory)، حيث قام بتفسير انعكاسات إدراك العدالة التوزيعية من خلال مقارنة الفرد لمدخلاته (إسهاماته) مع المخرجات التي يتلقاها (المكافآت)، ومقارنتها مع تلك المدخلات والمخرجات التي يقدمها ويتلقاها زملاؤه في العمل، فإذا كان المعدل غير متكافئ ففي هذه الحالة نجد أن الطرف الذي يكون لديه المعدل مرتفعاً (Overpaid) (أكبر من الواحد) يشعر بالسعادة، أما الطرف الآخر (Underpaid) (أقل من الواحد) فإنه يشعر بالغضب، وذكر آدمز من خلال ذلك أيضاً أن تساوي المعدل (المدخلات مع المخرجات مع الآخرين) سيؤدي إلى عدة متغيرات سلوكية وشعورية أخرى مثل الرضا، وذلك يقودنا إلى معرفة ردود الفعل التي يقوم بها الأفراد جراء تلك المقارنة، وأبرزها أنه يغير من مدخلاته (خفض الأداء والجهد عندما تكون المكافآت منخفضة والعكس) أو من مخرجاته (تغيير وجه المقارنة ليكون منسجماً أكثر مع الواقع)¹³⁵.

توصل **James et all** سنة 1986 في دراسته حول الترتيب السببي للرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي التي تمت بالتطبيق على المستشفيات لوجود علاقة جوهرية بين عدالة التوزيع والرضا الوظيفي، حيث أن المستويات المرتفعة من العدالة في توزيع المكافآت ترافقت مع مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي، كذلك فقد توصلت العديد من الدراسات الأخرى مثل دراسة **Moorman** سنة 1991، دراسة **Mc Farlin and**

¹³⁴ عبيد بن عبد الله العمري: بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مرجع سابق، ص 124.

¹³⁵ أبو القاسم الأحضر حمدي: أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 3، سنة 2015، ص 547-548.

Sweeney سنة 1992، ودراسة Leung et all سنة 1996 لوجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والعدالة التوزيعية¹³⁶.

5) جماعة العمل:

يعرف سميث Smith الجماعة بأنها وحدة تتألف من مجموعة من الأعضاء يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم المقدرة على أن يعملون بطريقة متحدة في البيئة التي تجمعهم¹³⁷.

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 تبادلاً للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتراً لديه، أو يعوق إشباعه لحاجاته، أو وصوله لأهدافه، كلما كانت جماعة العمل مسبباً لاستياء الفرد عن عمله، كما أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضاً على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، إذن إن طبيعة العلاقات السائدة بين العمال تلعب دوراً هاماً في رضا العامل عن عمله، فالرفقة أو الصحبة في العمل يمكن أن تكون بمثابة البلمس لحياة البؤس داخل العمل، فالعامل يستمد كثيراً 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 العمل¹³⁸.

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 كبيراً إذا كان ملازماً لهم وبحاجة دائمة إليهم، وبالمقابل ينقص تأثير جماعة العمل في رضاه إذا لم تكن حاجته إليها قوية¹³⁹.

وقد أثبتت مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية عن تأثير متغير العلاقة مع الزملاء على درجة الرضا الوظيفي.

¹³⁶ فائزة خير الله ناصر بن عبد الله العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبد الله العوضي: أثر العدالة التوزيعية والاتصالات التنظيمية وعبء العمل كمتغيرات وسيطة في علاقة الرضا الوظيفي بالانتماء التنظيمي، مرجع سابق، ص 209.

¹³⁷ شهرزاد لبصير: عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة دراسة حالة مؤسسة Sopromac ب ميله، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، سنة 2001-2002، ص 79.

¹³⁸ بووذن نبيلة: محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية ماكلياند للدافعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فريجية، مرجع سابق، ص 55.

¹³⁹ المرجع السابق، نفس الصفحة.

(6) نمط الإشراف:

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف إلى وجود علاقة بين هذا الأخير ورضا المرؤوسين عن العمل، وهذا ما أثبتته دراسات جامعة **متشجن** ودراسة جامعة **أوهايو** اللتان توصلتا إلى أن القائد الذي يجعل المرؤوسين محور اهتمامه، يحقق رضا عال من القائد الذي يجعل العمل محور اهتمامه، لكن تجدر الإشارة إلى أن هذا التأثير يتوقف أيضا على درجة سيطرة هذا الأخير على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها رؤوسيه، والخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم.

وإن كان نمط الإشراف له علاقة بالقيادة، فرضا العامل يتأثر كثيرا بهذا النمط، وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدة أنماط قيادية منها: الاستبدادية، الفوضوية، الديمقراطية، وتؤكد معظم التجارب على أن أفضلها تحقيقا لرضا العمال هي القيادة الديمقراطية لما تشمل عليه من مبادئ إنسانية واجتماعية كحرية الرأي، المساواة، الإخاء، والتعاون. كما توصلت بعض الدراسات التي تناولت علاقة الرضا عن العمل لدى المتعلمين بنمط الإدارة المدرسية والتربوية السائدة إلى أنه كلما تم إتباع النمط الديمقراطي للإدارة داخل المدرسة (من قبل مديري المدارس وكذلك من قبل موجهي المواد الدراسية) كلما ازداد رضا المعلمين عن عملهم، وحينما يسود النمط الدكتاتوري في الإدارة المدرسية والتربوية يقل رضا المعلمين¹⁴⁰.

ومن خلال الدراسات السابقة تبين وجود أثر متغير نمط الإشراف على مستوى الرضا الوظيفي.

(7) الأجر (الراتب):

يعرف الأجر على أنه: "التمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني العقلاني الذي يبذله العامل في عمله"¹⁴¹.

يلعب الأجر دورا كبيرا في تحقيق الرضا الوظيفي خصوصا إذ عرفنا أن التحاق الفرد بالمنظمة من أجل تحقيق حاجاته الأساسية (الفسيولوجية)، وهذا ما اعتمدت عليه النظرية التقليدية (الكلاسيكية) التي أرسى قواعدها **فريدريك تايلور** (1912) والتي تقوم على أساس أن الدوافع الأساسية للفرد هي دوافع اقتصادية (مادية أو مالية) أساسا وبعد الأجر العائد الوحيد المسبب الأول للرضا الوظيفي، فكلما زاد الأجر زادت إنتاجية الفرد، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بزيادة رقم الأعمال، ويحقق الفرد أهدافه بشعوره بالرضا والارتياح¹⁴².

¹⁴⁰ بوخلف خديجة: أثر الترقية الموضوعية والترقية غير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع، مرجع سابق، ص 128-129.

¹⁴¹ منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط3، دار الشعب، القاهرة، 1976، ص 113.

¹⁴² نور الدين عسلي: إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة ولاية المسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2008-2009، ص 31.

لقد أجريت عدة دراسات لإثبات وجود علاقة تأثير بين الأجر والرضا نذكر منها على سبيل المثال: ففي الولايات المتحدة الأمريكية دراسة (Handelsman, Stewart, Suaper)، دراسة (Miller) سنة 1941، دراسة (Thompson) سنة 1939، دراسة (Smith, Kendall) سنة 1963، دراسة (Bernett) سنة 1952، ودراسة (Denerley, Marriott) سنة 1955، وكلها توصلت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، أي كلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس، وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية غير الوظيفة المسنودة له كوسيلة لإشباع الحاجات المادية¹⁴³.

8) الترقية:

تعرف على أنها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية، كما يرتبط ذلك عادة بزيادة الأجر واتساع نطاق الإشراف العام والحرية في اتخاذ القرار، كما يرى فروم **vroom** أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا على العمل هو الطموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا فكلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية أقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له سعادة أكبر من كون هذه الترقية متوقعة، وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبيرا يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة¹⁴⁴.

ومن خلال الدراسات السابقة التي ذكرناها سابقا تبين أن فرص الترقية المتاحة لها دور كبير في التأثير على درجة رضا الموظفين عن عملهم.

9) الاستقلالية في العمل:

غالبا ما يتداخل عنصر الاستقلالية في العمل مع سياسة المنظمة ونمط الإشراف، فبعض المؤسسات تتبع مناهج كلاسيكية في سلوكها التنظيمي وتعاملاتها مع الموظفين مثل ضرورة التقيد بطرق عمل معينة، وتحديد كميات إنتاج معينة في آجال محدودة، بالإضافة إلى الرقابة المفرطة والخانقة، بل وهناك بعض الأنظمة التي تمنع حتى التحدث أو الاستراحة في أوقات العمل، وبهذا تؤدي هذه الظروف السيئة إلى الشعور بالكبت والانحصار في مكان العمل، بحيث يصبح الفرد عاجزا عن العمل والتفكير بطريقة خلاقة ومبدعة، في حين أن السياسات المرنة

¹⁴³ المرجع السابق، نفس الصفحة.

¹⁴⁴ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 385.

والمتكيفة مع رغبات الموظفين ومع تطور حاجاتهم إلى التحرر بأفكارهم والاستقلالية في طريقة ممارسة أعمالهم تتيح لهم حرية أكبر في التصرف والاستراحة والنقاشات البناءة وكذا حرية إطلاق المواهب، بالإضافة إلى تشجيع المبادرات الشخصية والإبداعات التي تخدم أهداف ومصالح الأفراد والمؤسسة على حد سواء¹⁴⁵.

ولقد أثبتت الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية في العمل ودرجة الرضا الوظيفي، ومن بين تلك الدراسات نجد: دراسة **Augustine O. Agho et all** سنة 1992، دراسة **Youngjoon Seo et all** سنة 2004، دراسة **Stefan Gaertner, J. Mack** سنة 1999، دراسة **Robinson** سنة 1999، دراسة **Douglas B. Currivan** سنة 1999، دراسة **Syukrina** سنة 2014، دراسة **Alini Mat Ali et all** سنة 2014.

10) روتينية العمل:

يؤدي العمل الروتيني إلى الشعور بالملل والضيق حيث تتسم العديد من الأعمال التي يقوم بها الفرد بالروتين والتكرار والجمود وعدم التجديد وهذا ما يتسبب في الشعور بالملل والانضغاط النفسي للعامل¹⁴⁶. فكلما تنوعت المهام كلما ارتفعت درجة الرضا عند العمال، وذلك لما يحققه التنوع من قلة تكرار المهام وهذا ما يقلل من الملل، لكن تنوع المهام لا يحقق الرضا إلا إذا توفر التكامل بين المهام ودرجة الذكاء عند العامل وإلا حدث العكس، إذ قد يحدث الاستياء والملل عند العمال ذوي مستوى ذكاء منخفض فهم يفضلون المهام المتكررة، ونظرا لأهمية تنوع المهام فإن بعض المنظمات توسع بعض أنشطة الأفراد التي يمارسونها وتسند لهم مستويات جديدة بهدف رفع معنوياتهم وتوسيع خبراتهم¹⁴⁷. ومن خلال عرضنا لنموذج الدراسة وتعريف متغيرات البحث، سنحاول اسقاط هذا النموذج على عينة الدراسة واكتشاف العلاقة الموجودة بين مختلف المتغيرات.

¹⁴⁵ صبيان إيمان: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة نسج وطبع الحريريات ندرومة تلمسان، مرجع سابق، ص 97.

¹⁴⁶ محمد شحاتة ربيع: علم النفس المهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 260.

¹⁴⁷ بووذن نبيلة: محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية ماكليتلاند للدافعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فريجو، مرجع سابق، ص 59.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وكذا صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة، وهذا انطلاقا من التحليل الوصفي مروراً بأسلوب التحليل التمييزي للكشف عن محددات الرضا الوظيفي وصولاً إلى النمذجة بالمعادلات الهيكلية لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

1. وصف وتبرير منهجية البحث:

تم استنباط النموذج العام للبحث بالاستعانة على مجموعة من الدراسات السابقة وذلك من خلال اجراء دراسة معمقة بموضوع البحث، تم استعراض فيها الأدبيات (فحص معمق، شامل ودقيق لما نشر حول كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وكذا النية في ترك العمل) وساعدنا ذلك في تحديد المتغيرات لقياس أهميتها من خلال القيام بدراسة عن طريق التقصي الميداني.

ويتكون النموذج النظري من جزئين:

الجزء الأول تم التطرق فيه إلى محددات الرضا الوظيفي وتم فيها محاولة استخدام أسلوب التحليل التمييزي لتحديد العوامل الأكثر تميزاً وتأثيراً على درجة الرضا الوظيفي.

أما الجزء الثاني من النموذج فتم فيه استخدام تقنية المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقات السببية بين متغيرات البحث.

وعليه يتضمن الاطار العملي للبحث أربعة جوانب رئيسية هي:

الجانب الأول يتعلق بمقاييس البحث يتضمن تحديد المقاييس المستخدمة في البحث وبيان عدد الفقرات ومصدر الحصول على المقياس وكذا معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الاتساق الداخلي.

والجانب الثاني خصص للتحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث.

بينما الجانب الثالث تم فيه استخدام أسلوب التحليل التمييزي لتحديد محددات الرضا الوظيفي الأكثر تميزاً وتأثيراً على درجة رضا الموظفين لدى عينة الدراسة المستهدفة.

أما الجانب الرابع والأخير تم القيام فيه باستخدام تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية لاختبار الصدق البنائي للمقاييس وكذا اختبار نموذج البحث وفرضياته ومن ثم التأكد من جودة مطابقته حسب منهجية انحدار المربعات

الصغرى الجزئية PLS.

1.I. صدق وثبات أداة الدراسة: لمعرفة الكيفية التي سنختبر ونعرض بها الاستثمار، تم تخصيص هذا الجانب للوقوف على أهم المراحل التي تمر عليها الاستثمار لكي تصبح صالحة للتحليل، لذلك سنستعرض اختبار الاستثمار وعرض مختلف العبارات (الأسئلة) التي تحتويها.

❖ مصادقية الاستثمار:

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على الدراسات الأجنبية السابقة في اعداد الاستثمار، ثم بعدها تم عرضها للتحكيم على مستويين: أولهما المستوى الأكاديمي حيث تم القيام بعرض قائمة الاستقصاء أو الاستثمار بعد الانتهاء من ترجمة عباراتها وإعدادها المبدئي على بعض المحكمين من الأساتذة الأكاديميين ذوي الاختصاص في الجامعة بهدف التعرف على آرائهم فيما يخص ملائمة الاستثمار لأهداف البحث ودرجة بساطة ووضوح العبارات المصاغة، أما المرحلة الثانية تم عرضها على عدد من الموظفين باختلاف مستوياتهم لمعرفة رأيهم في صدق محتوى الأداة من حيث أنها تغطي ما وضعت من أجله. وبعد تلقي الآراء تم القيام بتنقيح الاستثمار وتصحيح العبارات المبهمة التي تسببت في عدم فهم الأسئلة وذلك لضمان الصياغة الجيدة بحيث يفهمها الجميع بشكل متساو.

❖ المقياس المستخدم:

تم قياس العبارات المشكلة للاستثمار حسب سلم ليكرت (Likert) الخماسي والذي يمكن من قياس درجة موافقة أو عدم موافقة المستجوبين بالنظر إلى نص السؤال المطروح.

❖ ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من مدى قياس الاستثمار لمتغيرات البحث المراد قياسها والتأكد من ثباتها وصدقها، تم القيام بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي للفقرات، وإمكانية فهمها من طرف عينة الدراسة، ومن بين المعايير المستخدمة نجد ألفا كرونباخ (α) (Alpha Cronbach) وذلك بهدف اختبار ثبات هذه المقاييس، كما هناك عتبات دنيا مختلفة ل α ، فبالنسبة ل (Roninson et al, 1991) تساوي 0.60، بالنسبة ل (Nunnally, 1978) تساوي 0.70، أما بالنسبة ل (Carmines et Zeller, 1979) تساوي 0.80، وبالتالي فهذه القيمة تتراوح ما بين (0) و(1) بحيث كلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات. وبحسب معامل الثبات انطلاقاً من الصيغة التالية:

$$\alpha = \frac{2r}{1 + r}$$

بحيث: α : معامل الثبات.

r : معامل الارتباط.

كما أن معامل الصدق $\sqrt{\alpha}$ أي الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

❖ عرض الاستمارة:

تتكون استمارة البحث من جزئين:

الجزء الأول خاص بمعلومات عامة حول أفراد العينة الممثلة أساساً في: الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل.

أما الجزء الثاني فقد تم تخصيصه لمتغيرات الدراسة المكونة من (13) متغير، من بينها (10) متغيرات تمثل محددات الرضا الوظيفي، وثلاثة المتغيرات الأخرى تتمثل في الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي وكذا النية في ترك العمل، بحيث أنه تم قياس كل متغير بالاعتماد على مجموعة من المصادر، والجدول التالي يعبر عن متغيرات الدراسة، عدد الأسئلة التي يحتويها كل متغير وكذا مصادرها:

جدول رقم (02): مصادر إعداد الاستبيان.

المتغيرات	عدد الأسئلة	المصادر
الرضا عن الراتب	04	Keith Douglas McCook (2002)
فرص الترقية	04	Keith Douglas McCook (2002)
عدالة التوزيع	05	Price et al (1986)
دعم الزملاء	03	Douglas B.Currivan (1999)
دعم المشرف	03	Douglas B.Currivan (1999)
عبء العمل	03	Cooper et al (1988), Smith (1981)
روتينية العمل	03	Douglas B.Currivan (1999)
الاستقلالية في العمل	03	Douglas B.Currivan (1999)
غموض الدور	03	MCNeil, Sanvely
صراع الدور	03	MCNeil, Sanvely
الرضا الوظيفي	04	Blau (1987), Susskind et al (2000)
الالتزام الوظيفي	05	Bartol,K.(1979), Mathieu and Zajac (1990)
النية في ترك العمل	03	Cammannet et al (1979), Nadiri and Tanova (2009), Khilji and Wang (2007), Wanous and Reichers (1997)

المصدر: من إعداد الباحث.

2.I. تبرير منهجية البحث:

إن الإطار المنهجي لهذه الدراسة يعتمد على الطريقة التفسيرية، وذلك من خلال وضع الفرضيات المستمدة من الجانب النظري، وللتأكد من صحتها، تم اللجوء إلى الجانب الميداني الذي يسمح بتنفيذ خطوات هذه الدراسة الحالية وذلك باستخدام الأدوات والوسائل الإحصائية التي تضمن صحة ودقة النتائج المتحصل عليها.

❖ جمع البيانات وخصائص العينة:

تم تصميم منهجية الدراسة الميدانية بغرض اختبار صحة فروض الدراسة والتوصل إلى تحديد أهم المتغيرات التي تدعم الرضا الوظيفي وعلاقة هذا الأخير بالالتزام الوظيفي وكذا النية في ترك العمل، ولتحقيق هذا الهدف تم تناول وصف وتحليل واستخلاص عينة الدراسة والحدود المفاهيمية لها، كما تم التطرق لأساليب جمع البيانات من خلال استمارة الأسئلة عن طريق استجواب موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة وجها لوجه.

❖ أسلوب جمع البيانات: يوجد أسلوبين لجمع البيانات وذلك على حسب الهدف من البحث وحجم

المجتمع:

✓ **أسلوب الحصر الشامل:** يستخدم هذا الأسلوب إذا كان الغرض من البحث هو حصر جميع مفردات المجتمع، وفي هذه الحالة يتم جمع البيانات عن كل مفردة من مفردات المجتمع بدون استثناء. ويتميز هذا الأسلوب بالشمول وعدم التحيز وكذا دقة النتائج، فيما يعاب عليه أنه يحتاج إلى الوقت والجهد والتكلفة العالية.

✓ **أسلوب المعاينة:** يهتم هذا الأسلوب على معاينة جزء من المجتمع محل الدراسة، يتم اختياره بطريقة علمية سليمة ودراسته ومن ثم تعميم نتائج الدراسة الخاصة بالعينة على المجتمع، وأهم ما يميز هذا الأسلوب هو تقليل الوقت والجهد، قلة التكلفة، الحصول على بيانات أكثر تفصيلا خاصة إذا تم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان، كما أن هذا الأسلوب يفضل في بعض الحالات التي يصعب فيها إجراء حصر شامل.

وما يعاب عليه أن نتائجه أقل دقة من نتائج أسلوب الحصر الشامل خاصة إذا كانت العينة المختارة لا تمثل المجتمع تمثيلا جيدا.

❖ حجم العينة وخصائصها:

توجد العديد من الطرق التي تمكن من القيام بالمعاينة، بحيث تتضمن هذه الأخيرة مجموعة من العمليات التي تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف، وفي هذا المجال يوجد نوعين من المعاينات: الاحتمالية وغير الاحتمالية.

فالعينات الاحتمالية (العشوائية) هي العينات التي يتم اختيارها بطرق عشوائية، في حين العينات غير الاحتمالية هي التي لا تستخدم العينات العشوائية في الاختيار، بل يتم اختيار حجم العينة من المجتمع حسب وجهة نظر الباحث من دون الاعتماد على أسس علمية.

ولهذا يفضل الباحثون بصورة عامة طرق اختيار العينة الاحتمالية على غير الاحتمالية ويعتبرونها أكثر دقة وصرامة، لكن في بعض الأحيان في العلوم الاجتماعية قد لا يكون مجديا عمليا أو مفيد نظريا تطبيق العينة العشوائية لذلك

يتم اللجوء الى استخدام العينات غير الاحتمالية في مثل تلك الحالات. وفي دراستنا الحالية تم استخدام طريقة العينة غير الاحتمالية بحيث استهدفنا عينة مكونة من 650 موظف موزعة على 17 مديرية (التجارة، الضرائب، النقل، السكن، الإدارة المحلية، التنظيم والشؤون العامة، الشبيبة والرياضة، التجهيزات العمومية، المجاهدين، تكنولوجيا البريد والاعلام والاتصال، الخزينة العمومية، أملاك الدولة، الصحة، التربية، الثقافة، السياحة، الرقابة المالية)، وكان الغرض من اختيار هذا الحجم للأسباب التالية:

- يشترط الجزء الوصفي لبحثنا أن يكون عدد الموظفين المستجوبين المكونين للعينة كبيرا وذلك لإمكانية اختبار الفرضيات.

- كلما كان عدد المتغيرات المكونة للنموذج كبيرا كلما استلزم ذلك أن يكون حجم العينة كبير هو الآخر.

- حجم العينة المستهدف كان 700 موظف إلا أنه تم استرجاع 650 استمارة أي أن ما يقدر ب 50 استمارة لم يتم استردادها من قبل بعض المستجوبين وما حوالي 30 استمارة تم استبعادها بعدما تبين أنها غير صالحة للتناقضات التي تميزت بها.

3.1. الخصائص الوصفية لعينة الدراسة:

تم تحليل خصائص العينة بغية التعرف على المتغيرات الديمغرافية وكيفية توزع أفراد عينة الدراسة وفقا لكل متغير.

- الجنس: لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على تقسيم مفردات العينة حسب الجنس الى مجموعتين تمثلت في الذكور والاناث، وهو ما يوضحه الجدول (03):

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	ذكر	314	50.6	50.6	50.6
2	أنثى	306	49.4	49.4	100
	المجموع	620	100	100	

المصدر: برنامج SPSS V21

■ من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه من 620 موظف يوجد ما نسبته 50.6% ذكور و 49.4% إناث.

- الحالة الاجتماعية: تم تقسيم عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية الى ثلاثة مجموعات متمثلة في أعزب، متزوج وغير ذلك (مطلق أو أرمل) كما هو مبين في الجدول التالي: (الجدول 04)

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	أعزب	218	35.1	35.1	35.1
2	متزوج	347	56.0	56.0	91.9
3	غير ذلك	55	8.9	8.9	100
	المجموع	620	100	100	

المصدر: برنامج SPSS V21

■ يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه من 620 موظف يوجد ما نسبته 35.1% أعزب (غير متزوجين)، و56.0% من الموظفين المستجوبين متزوج، بينما ما نسبته 8.9% من جملة أفراد العينة غير ذلك (أرامل، مطلّقين).

- العمر: تم تقسيم الشرائح العمرية لمفردات العينة بين (20 و 29 سنة)، وبين (30 و 39 سنة)، وكذلك بين (40 و 49 سنة) وأخيراً أكبر من 50 سنة، كما هو مبين في الجدول (05):

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	20-29 سنة	130	21.0	21.0	21.0
2	30-39 سنة	299	48.2	48.2	69.2
3	40-49 سنة	151	24.3	24.3	93.5
4	أكبر من 50 سنة	40	6.5	6.5	100
	المجموع	620	100	100	

المصدر: برنامج SPSS V21

■ من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن أكبر الشرائح مساهمة في العينة المدروسة تلك التي يتراوح عمرها بين (30 و 39 سنة) بنسبة 48.2%، بينما ما نسبته 21.0% من إجمالي العينة يتراوح سنهم ما بين (20 و 29 سنة)، في حين ما نسبته 24.3% من إجمالي العينة يتراوح سنهم ما بين (40 و 49 سنة)، أما 6.5% من جملة الموظفين المستجوبين يفوق سنهم 50 سنة.

- المستوى التعليمي: تم تقسيم عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي إلى أربعة مجموعات تمثلت في المستوى الثانوي وما دونه، التكوين غير الجامعي وذلك نظراً لخصائص عينة الدراسة أين يوجد موظفين تم

توظيفهم على أساس حصولهم على شهادات غير جامعية، وكذا المستوى الجامعي وأخيرا مستوى الدراسات العليا.

جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	ثانوي أو أقل	90	14.5	14.5	14.5
2	تكوين غير جامعي	122	19.7	19.7	34.2
3	جامعي	355	57.3	57.3	91.5
4	دراسات عليا	53	8.5	8.5	100
	المجموع	620	100	100	

المصدر: برنامج SPSS V21

■ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المستويات العلمية للموظفين في الإدارات العمومية بولاية سعيدة كانت حملة الشهادات الجامعية المتمثلة أساسا في الحائزين على شهادة الليسانس أو الماستر بحيث بلغت نسبتهم 57.3% من إجمالي العينة، في حين هناك ما نسبته 14.5% لديهم مستوى تعليمي ثانوي أو أقل والذين يشغرون مناصب دنيا في المديريات (حراس، وعمال مهنيين من المستوى الأول أو الثاني)، أما فيما يخص الموظفين الذين تم توظيفهم على أساس حصولهم على تكوين غير جامعي فقدرت نسبتهم بـ 19.7% من حجم العينة، وأخيرا من بين 621 موظف يوجد ما نسبته 8.5% ذوي دراسات عليا (حملة الماجستير وكذا طلاب الدكتوراه).

- سنوات الخبرة: نظرا لما تشهده المديريات محل الدراسة من عمليات توظيف في السنوات الأخيرة وفتح مناصب عمل تم تقسيم عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة إلى خمسة مجموعات والمتمثلة في (من 1 إلى سنوات)، و(من 6 إلى 10 سنوات)، كذلك (من 11 إلى 15 سنة)، و(من 16 إلى 20 سنة) وأخيرا من لديهم خبرة تفوق 20 سنة.

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	من 1-5 سنوات	270	43.5	43.5	43.5
2	من 6-10 سنوات	170	27.4	27.4	70.9
3	من 11-15 سنة	60	9.7	9.7	80.6
4	من 16-20 سنة	50	8.1	8.1	88.7
5	أكثر من 20 سنة	70	11.3	11.3	100
	المجموع	620	100	100	

المصدر: برنامج SPSS V21

■ يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه من بين 620 موظف يوجد ما نسبته 43.5% موظفون جدد لديهم خبرة مهنية تتراوح من 1 إلى 5 سنوات، في حين هناك 27.4% من الموظفين لديهم خبرة مهنية من 6 إلى 10 سنوات، إضافة لذلك يوجد ما نسبته 9.7% من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح من 11 إلى 15 سنة، وكذا نسبة 8.1% تتراوح خبرتهم المهنية من 16 إلى 20 سنة، في حين توجد نسبة مقدرة ب 11.3% موظفين لديهم أقدمية تفوق 20 سنة.

- مستوى الدخل: تم تقسيم عينة الدراسة حسب مستوى الدخل الى ثلاثة مستويات والمتثلة في أقل من 20000 دج، و من 20000 إلى 40000 دج، وأخيرا من لديهم دخل يفوق 40000 دج حسب ما يوضحه الجدول (08):

جدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	أقل من 20000 دج	62	10.0	10.0	10.0
2	من 20000-40000 دج	488	78.7	78.7	88.7
3	أكثر من 40000 دج	70	11.3	11.3	100
	المجموع	620	100	100	

المصدر: برنامج SPSS V21

■ يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه من بين 620 موظف يوجد 10.0% لديهم دخل أقل من 20000 دج، في حين أغلب الموظفين المستجوبين والمقدرة نسبتهم ب 78.7% لديهم دخل يتراوح من 20000 إلى

40000 دج ويفسر ذلك بأن الموظفين في الوظيفة العمومي لديهم دخل محدد حسب قانون الوظيفة العمومي، بينما ما نسبته 11.3% لديهم دخل يفوق 40000 دج والمتمثلين خاصة في رؤساء المكاتب والمصالح.

4.I. خصائص متغيرات الدراسة:

❖ صدق وثبات متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على 13 متغير أساسي والمتمثلة في:

الرضا عن الراتب، فرص الترقية، دعم زملاء العمل، دعم المشرف، عدالة التوزيع، الاستقلالية في العمل، روتينية العمل، عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، النية في ترك العمل.

هذه المقاييس الثلاثة عشر تم استخدامها بشكل مباشر في الدراسات السابقة وهي مقاييس مختبرة وذات مصداقية وثبات عالية، وقد صممت جميعها بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما ذكرنا سابقا، وقد تراوحت قيم ألفا كرونباخ بين (0.782 و 0.924) وهي مقبولة احصائيا في البحوث الاجتماعية والسلوكية وهذا ما يدل على أن تلك المقاييس تتصف بالثبات والاتساق الداخلي، والجدول التالي (09) يوضح بشكل مفصل هذه المقاييس:

جدول رقم (09): تعريف مقاييس البحث

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الرضا عن الراتب	04	0.782
فرص الترقية	04	0.841
دعم زملاء العمل	03	0.924
دعم المشرف	02	0.917
عدالة التوزيع	05	0.888
الاستقلالية في العمل	03	0.797
روتينية العمل	03	0.836
عبء العمل	03	0.843
غموض الدور	03	0.904
صراع الدور	03	0.886
الرضا الوظيفي	04	0.891
الالتزام الوظيفي	05	0.828
النية في ترك العمل	03	0.880

المصدر: برنامج SPSS V21

❖ دراسة صدق وثبات الاستمارة:

لمعرفة صدق وثبات الاستمارة اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ فوجدناه يساوي (0.737)، وهذا يعني أن معامل الثبات جيد، ولمعرفة صدق الاستمارة قمنا بإدخال الجذر التربيعي على معامل ألفا كرونباخ بحيث وجد أنه يساوي 0.858، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (10): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان

ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة
0.737	45

المصدر: برنامج SPSS V21

❖ التحليل الاحصائي الوصفي:

بعد اجراء هذه التطبيقات على البيانات المتحصل عليها في دراستنا تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الوسيط، التباين وكذا المنوال لكل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول رقم (11): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المنوال	الوسيط	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
1,50	2,2500	1,069	1,03008	2,4948	الرضا عن الراتب
2,00	2,0000	1,121	1,05553	2,3823	فرص الترقية
4,00	3,6667	1,581	1,25216	3,1161	دعم زملاء العمل
4,00	3,0000	1,916	1,38038	2,9194	دعم المشرف
1,60	2,0000	1,070	1,03125	2,2726	عدالة التوزيع
4,00	3,0000	1,209	1,09432	2,8586	الاستقلالية في العمل
4,00	3,3333	1,236	1,10411	3,3984	روتينية العمل
2,00	3,0000	1,315	1,14130	2,9839	عبء العمل
2,00	3,3333	1,481	1,21137	3,1339	غموض الدور
2,00	2,6667	1,697	1,29838	2,9274	صراع الدور
4,00	3,0000	1,413	1,18403	2,8815	الرضا الوظيفي
1,60	2,6000	0,959	0,97414	2,6468	الالتزام الوظيفي
4,00	3,6667	1,517	1,22529	3,3780	النية في ترك العمل

المصدر: برنامج SPSS V21

II. أسلوب التحليل التمييزي:

ترجع فكرة التحليل التمييزي إلى العالم الإنجليزي بيرسون (person)، ثم طور نفس الفكرة العالم فيشر (Fischer) سنة 1936 وذلك من خلال ترجمة المسافة بين المجموعات إلى صورة خطية مركبة يمكن الاستفادة منها في اجراءات التمييز لذا يسمى التحليل التمييزي في بعض الأدبيات بالتحليل التمييزي الخطي، وعليه فإن هذا الأخير يهدف إلى بناء نموذج تنبؤي يساعد على تصنيف الحالات في مجموعتين أو أكثر في ضوء الخصائص المشاهدة لكل حالة وبناء على ذلك فإن التحليل التمييزي يقوم ببناء دالة أو أكثر يمكن من خلالها تصنيف الحالات أو الأفراد في مجموعتين أو أكثر في ضوء خصائصهم المشاهدة، وبتطبيق دالة أو دوال التحليل التمييزي يمكن التعرف على المجموعة الذي ينتمي إليها كل فرد.¹⁴⁵

كما تتمثل أهداف التحليل التمييزي بجملة من الأهداف وهي كالآتي:¹⁴⁶

- تصميم التوليفات الخطية للمتغيرات الأفضل في موضوع الدراسة.
- التحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة بين المجموعات فيما يتعلق بالمتغيرات.
- تحديد المتغيرات التي تساهم بأكبر قدر من الاختلاف بين فئات المتغير التابع.
- تقسيم الحالات بين فئات المتغير التابع بناء على قيم المتغيرات المستقلة.
- تقييم دقة التقسيم (كنسبة مئوية).

1.II. وصف نموذج الدالة التمييزية:

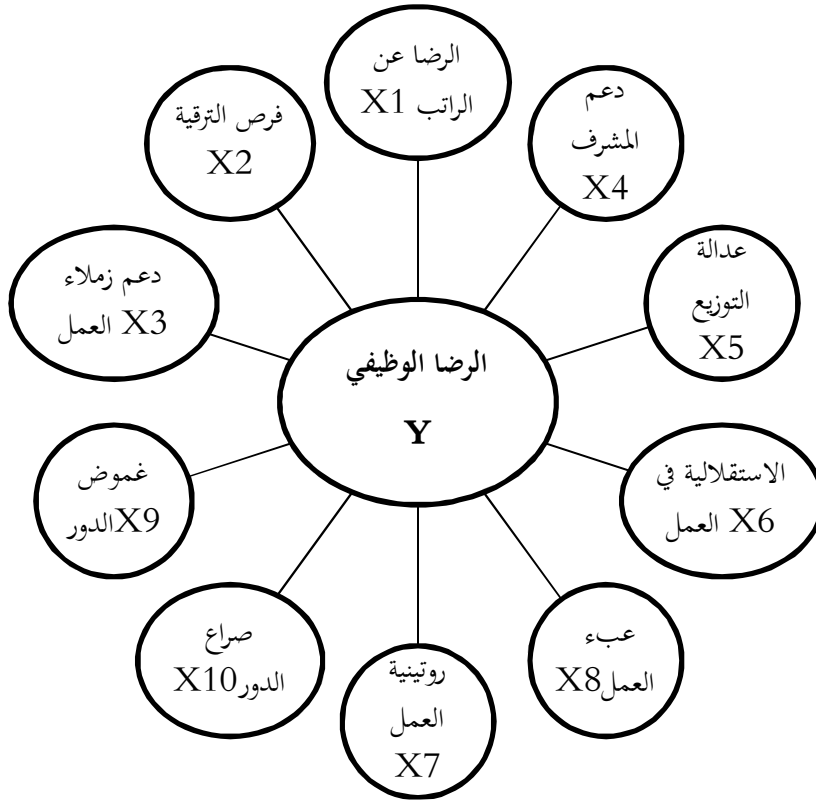
سنقوم بتطبيق أسلوب التحليل التمييزي على محددات الرضا الوظيفي وذلك من أجل معرفة أهم العوامل تأثيرا على درجة الرضا الوظيفي.

تم الاعتماد في تكوين دالة التمييز الخطية على النموذج التالي:

¹⁴⁵ محمد منصور محمد الشافعي: القدرة التنبؤية بالملاحظات ثنائية التصنيف لأسلوبي تحليل الانحدار اللوغاريتمي و التحليل التمييزي (دراسة مقارنة)، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس العدد 37 (الجزء الثاني)، سنة 2013، ص 95.

¹⁴⁶ محفوظ جودة: التحليل الاحصائي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر و التوزيع، ص 117.

شكل رقم (38): محددات الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المتغيرات المستقلة: تمثلت أساسا في محددات الرضا الوظيفي (الرضا عن الراتب، فرص الترقية، دعم زملاء العمل، دعم المشرف، عدالة التوزيع، الاستقلالية في العمل، روتينية العمل، عبء العمل، غموض الدور وأخيرا صراع الدور).

المتغير التابع: والذي يمثل الرضا الوظيفي بحيث تم تصنيفه إلى مجموعتين: راض (2)، غير راض (1).

بما أن المتغير التابع مصنف لصنفين فقط (راض وغير راض) سيكون لدينا دالة تمييزية واحدة فقط وعليه فإن نموذج الدالة التمييزية يأخذ الصيغة التالية:

$$L_i(J) = \alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 + \alpha_3 x_3 + \alpha_4 x_4 + \alpha_5 x_5 + \alpha_6 x_6 + \alpha_7 x_7 + \alpha_8 x_8 + \alpha_9 x_9 + \alpha_{10} x_{10}$$

ذلك لأنه يوجد 10 متغيرات مستقلة.

II.2. تحليل البيانات باستخدام نموذج الدالة التمييزية المقترح:

1- دراسة الفرضيات اللازمة لتطبيق التحليل التمييزي: إن من أهم الشروط الأساسية الواجب تحققها

لاستخدام الدالة التمييزية الخطية هي: (تحقق فرضية التوزيع الطبيعي للمتغيرات، معنوية الدالة التمييزية، تجانس التباينات).

- اختبار فرضية التوزيع الطبيعي: تكتب هذه الفرضية كما يلي:

H_0 : متغيرات الدراسة لا تتبع القانون الطبيعي

H_1 : متغيرات الدراسة تتبع القانون الطبيعي

حسب نظرية النهاية المركزية وبما أن حجم العينة أكبر من 30 (620 موظف) وبما أن المتوسط والانحراف المعياري لهذه العينة معروف فإنه يمكن القول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بصرف النظر عن توزيعها الأصلي.

- اختبار معنوية الدالة المميزة الخطية: لتكوين دالة تمييزية خطية مقبولة احصائيا بمستوى معنوية تم القيام باختبار فرضية تساوي متوسطات المجموعات المعرفة بالصيغة التالية:

متوسطة المجموعة 1 = متوسطة المجموعة 2 $H_0: \mu_1 \neq \mu_2$

متوسطة المجموعة 1 $\neq$ متوسطة المجموعة 2 $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$

جدول رقم (12): اختبار معنوية الدالة التمييزية الخطية

Tests d'égalité des moyennes des groupes					
	Lambda de Wilks	F	ddl 1	ddl 2	Signification المعنوية
الرضا عن الراتب	0,676	295,996	1	618	0,000
فرص الترقية	0,703	261,154	1	618	0,000
دعم زملاء العمل	0,637	352,059	1	618	0,000
دعم المشرف	0,677	294,499	1	618	0,000
عدالة التوزيع	0,709	253,801	1	618	0,000
الاستقلالية في العمل	0,656	324,062	1	618	0,000
روتينية العمل	0,665	311,207	1	618	0,000
عبء العمل	0,670	304,432	1	618	0,000
غموض الدور	0,640	347,155	1	618	0,000
صراع الدور	0,567	471,403	1	618	0,000

المصدر: برنامج SPSS V21

- ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن **signification** أقل من مستوى المعنوية (5%) وهذا ما يدفع إلى رفض الفرضية H_0 وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها وجود فروق معنوية بين المتوسطين وهذا ما يدل على وجود مجموعتين مختلفتين وبالتالي يكون للدالة التمييزية القدرة على الفصل ما بين المجموعتين.
- اختبار تساوي مصفوفة التباين - التباين المشترك للمجموعتين: يتم هذا الاختبار من خلال الصيغة التالية:

$$H_0: \Sigma_1 = \Sigma_2$$

$$H_1: \Sigma_1 \neq \Sigma_2$$

جدول رقم (13): اختبار تساوي مصفوفة التباين - التباين المشترك للمجموعتين

Test de Box de l'égalité des matrices de covariances		
Résultats du test نتيجة الاختبار		
M de Box		376,912
F	Approximativement	17,761
	ddl1	21
	ddl2	1307123,114
	Signification	0,000

المصدر: برنامج SPSS V21

- من خلال احصائية **M de Box** نلاحظ بأن **signification** أقل من مستوى المعنوية (5%) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها هو عدم تساوي التباينات وبالتالي يمكن تطبيق نموذج التحليل التمييزي الخطي.

2- خطوات التحليل التمييزي التدريجي:

• المتغيرات الداخلة في التحليل واختبار معنويتها:

يتم اختبار معنوية جميع المتغيرات المستقلة وذلك لمعرفة أهمية كل متغير في الدالة ومدى تأثيره في تحليل النتائج، ومن خلال احصائية **Wilk's Lambda** نستنتج أن المتغير X10 (صراع الدور الوظيفي) يمتاز بمعنوية عالية وله تأثير كبير في عملية التمييز لذلك تم ادخاله في الخطوة الأولى، يليه المتغير X5 (عدالة التوزيع)، وفي الخطوة الثالثة تم إدخال المتغير X3 المتمثل في دعم زملاء العمل، وفي الخطوة الرابعة تم ادخال المتغير X7 (روتينية العمل)، بينما في الخطوة الخامسة تم ادخال كذلك المتغير X6 (الاستقلالية في العمل)، وفي الخطوة الأخيرة (السادسة) تم ادخال المتغير X8 المتمثل في عبء العمل.

جدول رقم (14): اختبار معنوية المتغيرات الداخلة في التحليل في كل خطوة

Variables introduites/éliminées									
Pas	Introduite	Lambda de Wilks							
		Statistique	ddl 1	ddl 2	ddl 3	F exact			
						Statistique	ddl 1	ddl 2	Signification
1	صراع الدور	0,567	1	1	618	471,403	1	618	0,000
2	عدالة التوزيع	0,522	2	1	618	282,249	2	617	0,000
3	دعم زملاء العمل	0,503	3	1	618	202,826	3	616	0,000
4	روتينية العمل	0,492	4	1	618	158,949	4	615	0,000
5	الاستقلالية في العمل	0,487	5	1	618	129,592	5	614	0,000
6	عبء العمل	0,483	6	1	618	109,321	6	613	0,000

المصدر: برنامج SPSS V21

- كما نلاحظ كذلك من خلال هذا الجدول أن جميع قيم دوال اختبار **F pour éliminer** أكبر من الحد الأعلى لقيمة الدالة (2.71) التي يتم عندها استبعاد المتغير من التحليل (هذه القيمة موجودة عشوائياً على برنامج SPSS).

• المتغيرات المستبعدة من التحليل: يوضح الجدول (15) المتغيرات التي تم حذفها من التحليل وذلك في كل خطوة من خطوات التحليل التمييزي التدريجي حيث نلاحظ في الخطوة (0) كل المتغيرات دخلت في التحليل، كما نلاحظ أن متغير صراع الدور يتمتع بأكبر قيمة للدالة **F pour introduire** لذلك كان هو أول المتغيرات الداخلة في التحليل، وفي الخطوة (6) تم استبعاد المتغيرات التالية (الرضا عن الراتب، فرص الترقية، دعم المشرف، غموض الدور الوظيفي) وذلك لأن قيمة **F** لكل من هذه المتغيرات المحذوفة أصغر من الحد الأدنى للدالة المحددة مسبقا (3.84) الذي يحدد بقاء أي متغير بالتحليل (وهو موجود عشوائيا على برنامج SPSS).

جدول رقم (15): المتغيرات المستبعدة من التحليل في كل خطوة

Variables absentes de l'analyse					
Pas		Tolérance	Tolérance minimale	F pour introduire	Lambda de Wilks
0	الرضا عن الراتب	1,000	1,000	295,996	0,676
	فرص الترقية	1,000	1,000	261,154	0,703
	دعم زملاء العمل	1,000	1,000	352,059	0,637
	دعم المشرف	1,000	1,000	294,499	0,677
	عدالة التوزيع	1,000	1,000	253,801	0,709
	الاستقلالية في العمل	1,000	1,000	324,062	0,656
	روتينية العمل	1,000	1,000	311,207	0,665
	عبء العمل	1,000	1,000	304,432	0,670
	غموض الدور	1,000	1,000	347,155	0,640
	صراع الدور	1,000	1,000	471,403	0,567
1	الرضا عن الراتب	0,816	0,816	43,293	0,530
	فرص الترقية	0,844	0,844	38,669	0,534
	دعم زملاء العمل	0,737	0,737	44,674	0,529
	دعم المشرف	0,693	0,693	21,510	0,548
	عدالة التوزيع	0,904	0,904	53,243	0,522
	الاستقلالية في العمل	0,790	0,790	46,582	0,527
	روتينية العمل	0,806	0,806	45,759	0,528
	عبء العمل	0,771	0,771	36,618	0,536
	غموض الدور	0,569	0,569	19,095	0,550

2	الرضا عن الراتب	0,465	0,465	5,177	0,518
	فرص الترقية	0,455	0,455	2,728	0,520
	دعم زملاء العمل	0,693	0,693	23,445	0,503
	دعم المشرف	0,621	0,621	5,355	0,518
	الاستقلالية في العمل	0,711	0,711	20,771	0,505
	روتينية العمل	0,728	0,728	20,556	0,505
	عبء العمل	0,689	0,689	13,828	0,511
	غموض الدور	0,554	0,554	9,602	0,514
3	الرضا عن الراتب	0,458	0,458	2,808	0,501
	فرص الترقية	0,450	0,450	1,220	0,502
	دعم المشرف	0,493	0,493	0,016	0,503
	الاستقلالية في العمل	0,649	0,632	10,293	0,495
	روتينية العمل	0,711	0,665	14,241	0,492
	عبء العمل	0,657	0,657	7,228	0,497
	غموض الدور	0,530	0,518	4,403	0,499
4	الرضا عن الراتب	0,449	0,449	1,281	0,491
	فرص الترقية	0,425	0,425	0,052	0,492
	دعم المشرف	0,487	0,487	0,089	0,492
	الاستقلالية في العمل	0,628	0,626	6,489	0,487
	عبء العمل	0,655	0,618	6,046	0,487
	غموض الدور	0,526	0,499	3,081	0,489
5	الرضا عن الراتب	0,446	0,446	0,893	0,486
	فرص الترقية	0,420	0,420	0,002	0,487
	دعم المشرف	0,485	0,485	0,180	0,486
	عبء العمل	0,641	0,605	4,389	0,483
	غموض الدور	0,513	0,496	1,853	0,485
6	الرضا عن الراتب	0,439	0,439	0,451	0,483
	فرص الترقية	0,420	0,420	0,003	0,483
	دعم المشرف	0,485	0,485	0,138	0,483
	غموض الدور	0,502	0,485	1,123	0,482

المصدر: برنامج SPSS V21

- اختبار قوة الدلالة وقوة العلاقة: تعبر القيمة الذاتية عن أهمية العوامل (المتغيرات المستقلة والتي هي محددات الرضا الوظيفي في الدراسة الحالية) في تفسير الاختلافات، كما أنها تعبر كذلك عن التباين الذي يمكن تفسيره من خلال هذه العوامل، وبالتالي إذا كانت أكبر من الواحد يتم قبولها أما إذا كانت أقل من الواحد فهذا يدل على أن العوامل غير جيدة في تفسير الاختلافات.

جدول رقم (16): اختبار قوة الدلالة وقوة العلاقة

Valeurs propres				
Fonction الدالة	Valeur propre القيمة الذاتية	% de la variance نسبة التباين	% cumulé التباين المتراكم	Corrélation canonique الارتباط القانوني
1	1,070	100,0	100,0	0,719

المصدر: برنامج SPSS V21

- يبين الجدول أعلاه أن القيمة الذاتية تبلغ 1.070 وهي قيمة جيدة ومقبولة احصائياً، أما نسبة التباين البالغ 100% وهي نفس القيمة للنسبة المئوية للتباين المتراكم المفسر، إضافة إلى قيمة معامل الارتباط القانوني تساوي 0.719 والتي تعبر عن نسبة التغير في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) الذي تم تمييزه بالمتغيرات المستقلة (محددات الرضا الوظيفي) وفقاً لهذا التحليل، أما ما تبقى منه والمقدر ب 0.281 يفسر بأن 28.1% من تباين القيم راجع إلى الفروق والاختلافات بين المجموعتين.

- اختبار معنوية الدالة التمييزية: سنقوم في هذا الاختبار معرفة معنوية الدالة التمييزية بالاعتماد على احصائية **Lambda de Wilks**.

جدول رقم (17): اختبار معنوية الدالة التمييزية

Lambda de Wilks				
Test de la fonction الدالة المختبرة	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Signification
1	0,483	447,450	6	0,000

المصدر: برنامج SPSS V21

- يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة **Lambda de Wilks** ككل بلغت 0.483، بينما قيمة كاي تربيع تساوي 447.450 كما نلاحظ كذلك بأن الدالة التمييزية معنوية عند مستوى معنوية 5% وبالتالي فإن المجموعتين تتمايز فيما بينهما بناء على المتغيرات الستة الداخلة في التحليل.

- معاملات الدالة التمييزية: تعطى العبارة الرياضية للدالة التمييزية كالتالي:

$$L_i(J) = \alpha_1 x_{10} + \alpha_2 x_5 + \alpha_3 x_3 + \alpha_4 x_7 + \alpha_5 x_6 + \alpha_6 x_8$$

جدول رقم (18): معاملات الدالة التمييزية

Coefficients des fonctions discriminantes canoniques standardisées	
	Fonction
	1
دعم زملاء العمل	-0,202
عدالة التوزيع	-0,199
الاستقلالية في العمل	-0,157
روتينية العمل	0,212
عبء العمل	0,146
صراع الدور	0,444

المصدر: برنامج SPSS V21

- يبين الجدول أعلاه معاملات الدالة التمييزية المقدرة من بيانات الدراسة فيتضح لنا أن معامل صراع الدور الوظيفي يساوي 0.444 ما يعكس درجة التأثير وبالتالي فهو أهم متغير مؤثر على درجة الرضا الوظيفي، ومن ثم تصبح الدالة التمييزية كالتالي:

$$L_i(J) = 0.444x_{10} - 0.199x_5 - 0.202x_3 + 0.212x_7 - 0.157x_6 + 0.146x_8$$

- المصفوفة الهيكلية:

جدول رقم (19): المصفوفة الهيكلية

Matrice de structure	
	Fonction
	1
صراع الدور	0,844
دعم زملاء العمل	-0,730
الاستقلالية في العمل	-0,700
روتينية العمل	0,686
عبء العمل	0,679
عدالة التوزيع	-0,620

المصدر: برنامج SPSS V21

- من خلال الجدول أعلاه نستنتج ما يلي:

- ❖ ترتبط دالة التمييز مع متغير صراع الدور الوظيفي (X10) بنسبة 84.4% وهو ارتباط موجب.
- ❖ ترتبط دالة التمييز مع متغير دعم زملاء العمل (X3) بنسبة 73.0% وهو ارتباط سالب.
- ❖ ترتبط دالة التمييز مع متغير الاستقلالية في العمل (X6) بنسبة 70.0% وهو ارتباط سالب.
- ❖ ترتبط دالة التمييز مع متغير روتينية العمل (X7) بنسبة 86.6% وهو ارتباط موجب.
- ❖ ترتبط دالة التمييز مع متغير عبء العمل (X8) بنسبة 67.9% وهو ارتباط موجب.
- ❖ ترتبط دالة التمييز مع متغير عدالة التوزيع (X5) بنسبة 62.0% وهو ارتباط سالب.

III. النمذجة بالمعادلات الهيكلية:

النمذجة بالمعادلات الهيكلية هي تقنية تندرج ضمن أدوات التحليل الإحصائي المعقدة، والتي تسمح بالتعرف على مختلف العلاقات التي لا يمكن ملاحظتها جوهريا، وما يميز هذه الطريقة هو إمكانية التقدير الآني لمجموعة من العلاقات الموجودة بين المتغيرات من جهة، ومن جهة أخرى دمج الأخطاء المرتبطة بالقياس وأخذها في الحسبان، إضافة إلى أنها تختلف عن الطرق الكلاسيكية مثل الانحدار في إمكانية قياس أثر مجموعة من المتغيرات على بعضها البعض وكذا الحصول على تقديرات أكثر دقة.

III.1. عموميات حول النمذجة بالمعادلات الهيكلية:

● النمذجة بالمعادلات الهيكلية هي مصطلح عام يستخدم لوصف عدد كبير من النماذج الإحصائية وذلك لتقييم صحة النظريات مع النماذج التجريبية، إحصائيا تمثل امتداد للنموذج الخطي العام وكذا تحليل التباين، إلا أنها تمتاز عن هذه الأخيرة في أنها تقوم بدراسة العلاقات الموجودة بين المتغيرات الكامنة الغير مقاسه (الغير ظاهرة) مع المتغيرات المقاسه (الجليه).¹⁴⁷

الغاية من اختيار طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية:¹⁴⁸

لقد تم توسيع نماذج المعادلات الهيكلية لتفحص علاقات سببية متعددة بحيث أنها تعالج التأثيرات الخطية بين مجموعة من المتغيرات الكامنة (**Latente**) التي تلعب دور المتغير التابع أو المستقل أو الاثنين معا، إضافة إلى ذلك فقد توسعت مجالات استعمالها شيئا فشيئا بغية قياس صحة الصياغات النظرية. إن مساهمة هذه الطريقة عند مقارنتها مع الطرق الكلاسيكية مثل الانحدار تكمن في معالجة التقديرات المترامنة للعديد من العلاقات المترابطة فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى تساهم في إدماج أخطاء القياس في عملية التقدير مباشرة، فطريقة المعادلات الهيكلية لا تقتصر على اختبار دلالة المعاملات المقدرة فقط وإنما على توفير إمكانية التقييم الشامل لنموذج الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يعد كل من الانحدار، التحليل التوفيقي (العاملية)، تحليل التباين، التحليل التمييزي،.... الخ بأن لها حدود موحدة كونها لا تستطيع قياس إلا علاقة خطية في آن واحد بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة، أما منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية **SEM** تمكننا من القياس المترامن للآثار المقدرة للعديد من المحددات حول مجموعة من الأسباب، كما يجدر بنا الذكر بأن الوظائف الرئيسية للنمذجة

¹⁴⁷ ياسر فتحي الهنداوي المهدي: منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، أبريل 2008، ص7.

¹⁴⁸ شرفي جلول: واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه (دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2014-2015، ص114.

بالمعادلات الهيكلية أنها تقوم بالفحص المتزامن للعديد من العلاقات السببية الافتراضية بما فيها العلاقات المتبادلة والوسيلة الموجودة بين المتغيرات الكامنة.

هدف النمذجة بالمعادلات الهيكلية:

إن الهدف الرئيسي للنمذجة بالمعادلات البنائية هو تحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية، أي المدى الذي يتم فيه تأكيد النموذج النظري بواسطة بيانات العينة، فإذا دعمت بيانات العينة النموذج النظري فمن الممكن بعد ذلك افتراض نماذج نظرية أكثر تعقيداً، أما إذا لم تدعم البيانات النموذج النظري فإما أن يتم تعديل النموذج الأصلي واختباره، أو أنه يتم تطوير نماذج نظرية أخرى واختبارها¹⁴⁹.

حالات استعمال طريقة المعادلات الهيكلية:¹⁵⁰

يختبر نموذج المعادلات الهيكلية علاقات خطية افتراضية بين مجموعة من المتغيرات، ويقوم بتطبيق دراسة تأكيدية للأبحاث الافتراضية، لذلك يشترط هذا النموذج بأن تكون العلاقات المختبرة أصل أو بالأحرى قاعدة نظرية، بحيث لا يمكن استخدامه في الدراسات الاستكشافية أين يتم البحث عن اكتشاف علاقات جديدة لم يتم تناولها من قبل في مجال الدراسة.

يعتبر استعمال نماذج المعادلات الهيكلية منذ نشأته سنة 1980 بأنه جملة من الطرق التوكيدية، دوره يكمن في مساعدة الباحث في تأكيد العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية والمجال النظري الذي تتناوله، وعلى هذا الأساس قبل استعمال هذه الأداة (تحليل المعلومات) يتأكد الباحث من جانبها النظري لكي يقوم بعد ذلك ببناء شكل يوضح فيه العلاقات السببية، بعد ذلك يقوم بتحويل شكل العلاقات الخطية إلى نموذج هيكلي ونموذج للقياس، ويقوم أيضاً باختيار نوع مصفوفة المعلومات واختيار النموذج المقترح، ثم يقوم بتعيين النموذج الهيكلي، وفي المرحلة التي تليها يتم تقييم جودة مطابقة النموذج النظري مع المعلومات المكتسبة (من النموذج التجريبي)، وفي الأخير يقوم بشرح وتحليل النتائج المتحصل عليها أو يلجأ إلى تغيير النموذج إذا لم يتم التوصل إلى نتائج مقبولة ومرضية.

تمكن هذه الطريقة من اختبار العلاقات الموجودة بين العديد من المتغيرات المفسرة في نفس التحليل، فيعالج جملة العلاقات السببية التي تم التأكد منها نظرياً، ويقوم في نفس الوقت بتحليل جملة من العلاقات الخطية المؤكدة نظرياً بين المتغيرات المستقلة والتابعة مهما كانت هذه العلاقة وحيدة الاتجاه أو ذات اتجاه متبادل. تقوم هذه الطريقة

¹⁴⁹ ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سابق، ص7.

¹⁵⁰ أرزي فتحي، بن أشنهو سيدي محمد: النمذجة بالمعادلات البنائية: آلية ومراحل اختبار المتغيرات الكامنة والمؤشرات المقاسة، مداخلة في الملتقى الدولي الأول حول الطرق والأدوات الكمية المطبقة في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، نوفمبر 2013، ص34.

بدراسة هياكل العلاقات بين المتغيرات المختبرة على أساس نماذج العلاقات السببية الافتراضية وباستغلال مصفوفات التباينات المشتركة والارتباطات، كما يمكننا هذه الطريقة أيضا من دراسة التأثيرات المشتركة لمجموعة من المتغيرات على واحدة أو مجموعات أخرى، بالإضافة إلى ذلك توفر لنا هذه النماذج إمكانية فحص المتغيرات الوسيطة (التابعة) بالنسبة للعديد من العلاقات داخل النموذج والتي تتعلق بالمتغيرات المستقلة بالنسبة للآخرين، وأخيرا تركز طرق تحليل المعلومات على تقدير علاقات التبعية بين المتغيرات الكامنة.

المفاهيم الأساسية في منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية:

عند التطرق للنمذجة بالمعادلات الهيكلية لابد من معرفة والإلمام بالمصطلحات المستخدمة والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

1- النموذج:¹⁵¹

لم يتفق العلماء على تعريف لمفهوم النموذج بل وضعوا تعريفات متنوعة وقام **Choa** بتجميع عدة تعاريف أهمها أن النموذج (**Modèle**) عبارة عن إطار مرجعي، وصف لشيء ما، نظير أو شبيهه، منهج مقترح للبحث، تمثيل دقيق لشيء مطلوب دراسته، عرض موجز للحالة قيد الدراسة، إطار عام يمكن من خلاله وصف موضوع ما، نظام يحاول تفسير ظاهرة من ظواهر الواقع، صورة تبين كيف يعمل النظام، نظرية تفسر تركيب أو بنية شيء ما. كما عرفه **Clifford** بأنه نظام أو إطار يستعار غالبا من مجال دراسي آخر، ويستخدم في بناء النظريات أو نمذجة العلاقات، وغالبا ما يمثل بالرسوم أو الأشكال التصويرية التي تمثل اتجاه الوظائف أو الدوال.

2- أنواع المتغيرات:¹⁵²

تكمن الوظيفة الرئيسية لنماذج المعادلات الهيكلية في الفحص المتزامن للعديد من العلاقات السببية الافتراضية بما فيها العلاقات المتبادلة والوسيطية بين المتغيرات الكامنة. إن هذه العبارة الأخيرة أساسية النموذج كون أنها تمكن من دراسة الظواهر الغير ملاحظة بصفة مباشرة من طرف الباحث. ففي مجال العلوم الاقتصادية هناك العديد من المفاهيم التي لا يمكن ملاحظتها أو قياسها مباشرة بأداة القياس وتشترط طرح افتراضات لإمكانية دراستها، يدل إذا المتغير الكامن (**Latente**) على مفهوم غامض يصعب

¹⁵¹ فهد عبد الله عمر العبدلي المالكي: نمذجة العلاقات بين مداخل تعلم الإحصاء ومهارات التفكير الناقد والتحصيل الأكاديمي لدى طلاب جامعة أم القرى، رسالة ماجستير في علم النفس تخصص إحصاء وبحوث، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، السعودية، سنة 2012، ص26.

¹⁵² بن أشنهو سيدي محمد: دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة Djezzy دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات الهيكلية، أطروحة دكتوراه في التسويق، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2008-2009، ص224.

قياسه مباشرة لذلك يتم اللجوء إلى متغيرات فرعية لها تعبير كمي تمكنا من قياس المتغيرات الكامنة ويفترض أنها جد مرتبطة بهذه الأخيرة، ويسمى هذا النوع من المتغيرات بالمتغيرات الجلية (Manifeste).

3-البواقى: ¹⁵³

الباقى هو الخطأ العشوائى والذى يدل على أثر المتغيرات التى لا يمكن قياسها واحتواؤها بشكل مباشر فى النموذج السببى ويتم قياسها بشكل غير مباشر، وقد حدد الباحثان **Drapper & Smith** أربع مشكلات أساسية يمكن فحصها عند تحليل البواقى هي:

- اكتشاف القيم الشاذة وحذفها إن لم تكن ناتجة عن أخطاء ارتكبها الباحث.
- اكتشاف انحدارات ملتوية للبواقى على النتيجة.
- اكتشاف فيما إذا كان نطاق البواقى يتغير بتغير النتيجة.
- اكتشاف فيما إذا كان انتشار البواقى لا يتماشى مع التوزيع الطبيعى.

4-أنواع النماذج:

- عند استعمال المتغيرات الكامنة نفرق عموما النموذج إلى نوعين من النماذج الفرعية هما: ¹⁵⁴
- نموذج القياس أو النموذج الخارجى وهو جزء فرعى من النموذج العام (الكلى) مدججا العلاقات بين المتغيرات الجلية والكامنة.
- نموذج البناء أو النموذج الداخلى وهو كذلك جزء فرعى من النموذج الكلى مدججا العلاقات بين المتغيرات الكامنة فيما بينها.

5-المتغيرات الوسيطة: ¹⁵⁵

هي تلك المتغيرات التى يؤثر عن طريقها أو بواسطتها المتغير المستقل على المتغير التابع.

¹⁵³ مناد علي: دور حوكمة الشركات فى الأداء المؤسسى دراسة قياسية حالة S.P.A الجزائر، أطروحة دكتوراه فى اقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2013-2014، ص215.

¹⁵⁴ قريش بن علال: دور الهوية الاجتماعية فى تحقيق ولاء الزبون بالعلامة Nedjma دراسة تطبيقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلية، أطروحة دكتوراه فى علوم التسيير (تسويق)، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2013-2014، ص180.

¹⁵⁵ مناد علي: دور حوكمة الشركات فى الأداء المؤسسى دراسة قياسية حالة S.P.A الجزائر، مرجع سابق، ص216.

6- التأثير المباشر (العلاقة السببية المباشرة):¹⁵⁶ (Direct Effect)

نقول عن علاقة أنها علاقة سببية مباشرة (تأثير مباشر) بين المتغير المستقل والمتغير التابع عندما أي تغيير في المتغير المستقل يحدث تغييرا مباشرا في المتغير التابع، علما أن بقية المتغيرات قد أدخلت في النموذج السببي وبقي أثرها ثابتا.

7- التأثير غير المباشر (العلاقة السببية غير المباشرة):¹⁵⁷ (Indirect Effect)

تكون هناك علاقة سببية غير مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع عندما يكون المتغير المستقل مؤثرا في المتغير التابع عبر متغيرات وسيطية أخرى.

الأشكال والرسومات المستخدمة في نموذج المعادلات الهيكلية:

تتميز النمذجة بالمعادلات الهيكلية بأنها لها لغة موحدة يتفق عليها جميع العلماء والباحثين في تصميم النماذج واختبارها، وهي تتمثل في مجموعة من الأشكال والرسومات والأسهم المستخدمة في رسم النموذج، والتي يمكن ذكرها كالتالي:¹⁵⁸

¹⁵⁶ نفس المرجع السابق، ص 216.

¹⁵⁷ نفس المرجع السابق، ص 216.

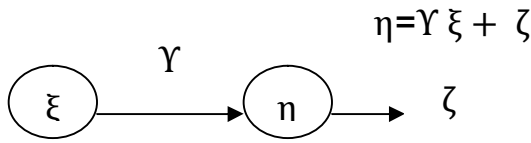
¹⁵⁸ Min Lim: Grobner Basis and Structural Equation Modeling, A thesis submitted in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, University of Toronto, 2010, p.3-4.

شكل رقم (39): الأشكال والرسومات المستخدمة في المعادلات الهيكلية

الوصف	الشكل
المربع أو المستطيل يشير إلى المتغيرات الظاهرة (المشاهدة) Les variables manifestes	
الشكل الدائري أو البيضاوي يشير إلى المتغير الكامن (غير المشاهد) Variable Latente	
- خطأ النمذجة للمتغير المقاس δ - السهم الأفقي يدل على وجود علاقة سببية بين المتغيرين، أي أن المتغير الخارج منه السهم يؤثر في المتغير الذي يصل إليه السهم.	
وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين	
وجود علاقة سببية متبادلة بين المتغيرين	

المصدر: Min Lim: *Grobner Basis and Structural Equation Modeling*, p.3.

وفي كثير من الأحيان من الأحسن والمفيد كتابة المعاملات (الأوزان) على الأسهم، كما في المثال التالي:



مراحل بناء نموذج المعادلات الهيكلية:

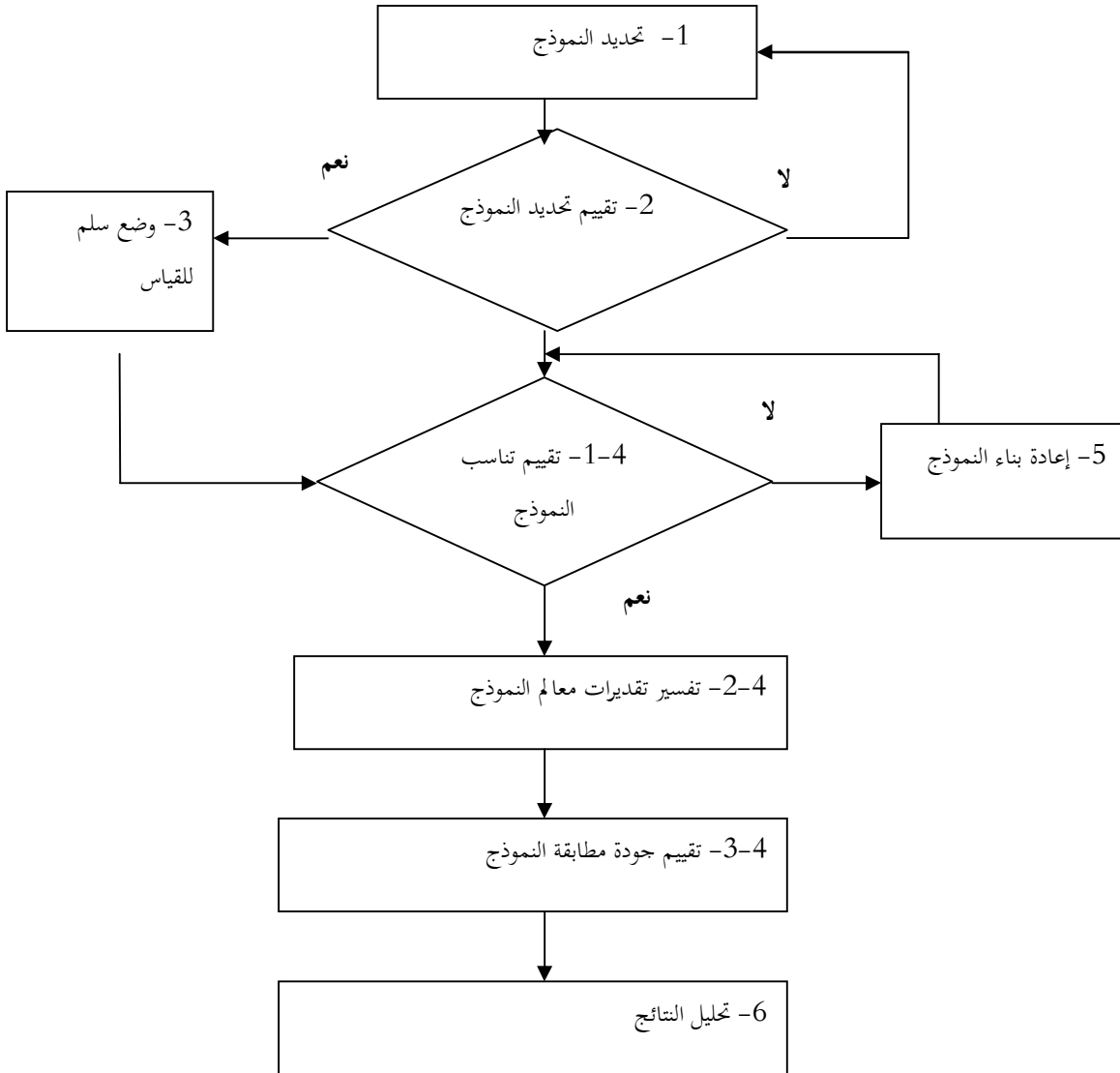
إن معالجة نموذج المعادلات الهيكلية يمر عبر مجموعة من المراحل والخطوات والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹⁵⁹

(1) بناء (تحديد) النموذج وذلك عن طريق ترجمة فرضيات الدراسة بواسطة تمثيل بياني لمختلف العلاقات الموجودة بين المتغيرات.

¹⁵⁹ Rex B. Kline: *Principles And Practice Of Structural Equation Modeling*, Third Edition, Series Editor's, New York London, 2011, P.91-92.

- 2) تقييم عملية تحديد النموذج وذلك عن طريق التأكد من صحة العلاقات، وإذا لم يتم التأكد منها نعود إلى الخطوة 1 والمتمثلة في إعادة بناء النموذج.
 - 3) وضع واختيار سلم للقياس ومن ثم إعداد وجمع البيانات.
 - 4) تقدير معالم النموذج، ونجد فيها:
 - تقييم تناسب النموذج بحيث أنه إذا كان هناك اختلال بين النموذج المحصل عليه والنموذج النظري نعود إلى الخطوة 5.
 - تفسير تقديرات معالم النموذج المحصل عليها.
 - تقييم جودة مطابقة النموذج باستخدام مجموعة من المؤشرات.
 - 5) إعادة تعديل النموذج.
 - 6) تحليل ومناقشة النتائج المحصل عليها.
- إضافة لما سبق فإن الخطوة الأولى تأخذ جانبا مهما والتي قد يجهلها العديد من الباحثين، فعلى حسب مجموعة من الباحثين المتخصصين في مجال تحليل البيانات فإنه ينبغي على الباحثين تعريف نوع المتغيرات والعلاقات التي تدخل في النموذج وكذا التمييز بين المتغيرات الكامنة العاكسة والمكونة (**Réflexive, Formative**) لأنها تلعب دورا رئيسيا عند الاختيار بين طرق وتقنيات التقدير.

شكل رقم (40): مراحل بناء نموذج المعادلات الهيكلية



المصدر: Rex B. Kline: Principles And Practice Of Structural Equation Modeling, p.92.

III.2. تطبيق منهجية PLS على نموذج الدراسة:

تعريف منهجية PLS:

هي عبارة عن منهجية تركز على الخوارزمية لتقدير النموذج المحدد فهي تستعمل نموذجين (نموذج داخلي وآخر خارجي) في وقت واحد عند عملية التقدير، وهذه الأخيرة تتطلب حساب درجات المتغيرات الكامنة، وكل متغير كامن له تقديره الخاص والذي يتوافق مع الدرجة المحسوبة له.¹⁶⁰

يتم وصف هذه المنهجية عن طريق نموذجين: الأول يسمى نموذج القياس الذي يعبر عن العلاقة ما بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المقاسة الخاصة بكل متغير كامن، والثاني يسمى بالنموذج الهيكلي الذي يعبر هو الآخر عن العلاقة ما بين المتغيرات الكامنة فيما بينها، كما يمكن تسميتهما بالنموذج الخارجي والنموذج الداخلي¹⁶¹.

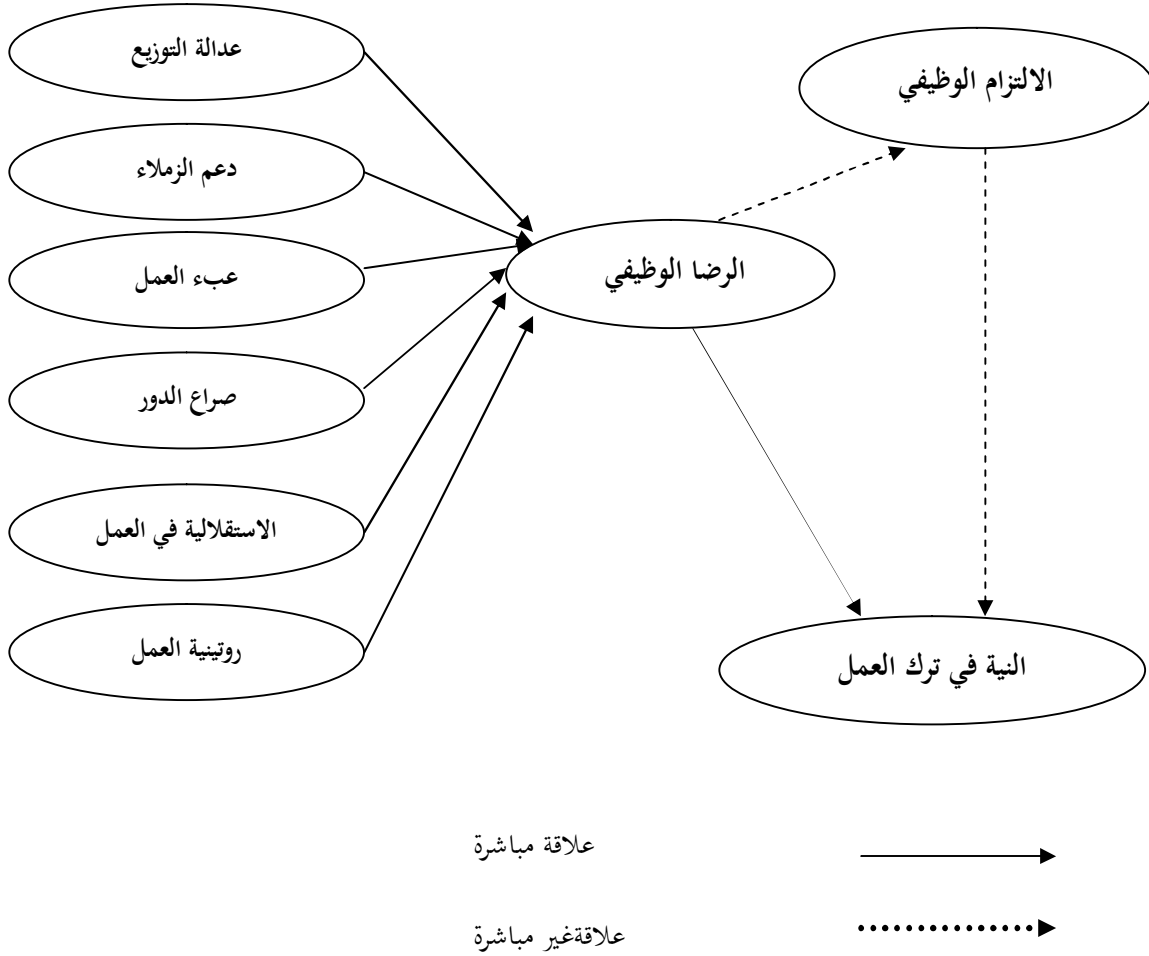
تقديم النموذج الهيكلي:

بعد تطبيق أسلوب التحليل التمييزي لمحددات الرضا الوظيفي تم الوصول إلى أنه يوجد (06) محددات تؤثر على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، ومن ثم تم القيام ببناء نموذج الدراسة المفترض والذي يتكون من مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة في نفس الوقت والممثل بالشكل التالي:

¹⁶⁰ Odilon Yapo M ACHIEPO : Modélisation de la résilience : nécessité d'une approche computationnelle, 5eme colloque international Abidjan Résilience en Action, 3et 4 decembre 2014, p.5.

¹⁶¹ Michel tenenhaus, Vincenzo Esposito Vinzi, Yves-Marie Chatelin, Carlo Lauro : PLS Path Modeling, Computational Statistics and Data analysis, n°48, 2005, p.161.

شكل رقم (41): نموذج الدراسة الهيكلي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل التمييزي.

فرضيات النموذج الهيكلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر مباشر لمحددات الرضا الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات العمومية وأن الرضا الوظيفي ما هو إلا نتيجة لتفاعل هذه المحددات، وانطلاقاً من هذا المنظور تم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ H1: وجود عدالة التوزيع داخل المديرية يؤدي إلى ارتفاع درجة الرضا الوظيفي.
- ❖ H2: وجود دعم زملاء العمل ينجر عنه ارتفاع في درجة الرضا الوظيفي.
- ❖ H3: وجود عبء العمل داخل المديرية ينعكس سلباً على درجة الرضا الوظيفي.
- ❖ H4: وجود صراع دور وظيفي يؤثر سلباً على درجة الرضا الوظيفي.
- ❖ H5: وجود استقلالية في العمل ينجم عنه ارتفاع في مستوى الرضا الوظيفي.

❖ H6: وجود روتينية في العمل يؤدي الى الشعور بالملل وهذا ما يؤدي بدوره الى انخفاض درجة الرضا الوظيفي.

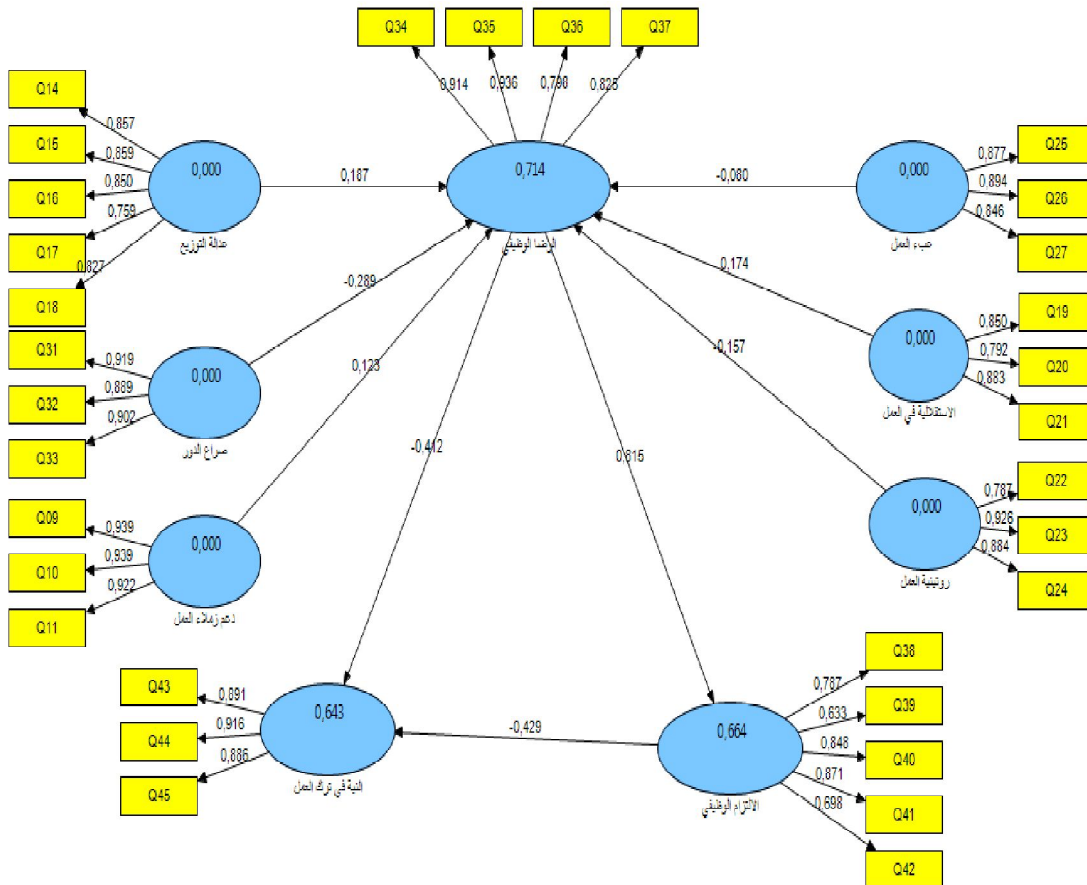
الفرضية الرئيسية الثانية: وجود مستوى عال من الرضا الوظيفي يولد عنه درجة عالية من الالتزام الوظيفي وهذا ما ينعكس سلبيا على النية في ترك العمل لدى موظفي الادارات العمومية، ولامكانية الاحاطة الجيدة بهذه الفرضية تم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

❖ H1: توجد علاقة عكسية مباشرة بين درجة الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل.

❖ H2: توجد علاقة عكسية غير مباشرة للرضا الوظيفي على النية في ترك العمل بوجود الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط.

نموذج الدراسة التطبيقية باستخدام برنامج SmartPLS:

شكل رقم (42): نموذج الدراسة التطبيقية ضمن برنامج SmartPLS



المصدر: برنامج SmartPLS

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن هناك تسعة (09) متغيرات كامنة (عدالة التوزيع، صراع الدور، دعم زملاء العمل، عبء العمل، الاستقلالية في العمل، روتينية العمل، الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي وكذا النية في ترك العمل) وكل متغير كامن هو الآخر موصول بمجموعة من المتغيرات الجلية (**Manifestes**) تعبر عن سلام القياس أي العبارات (**Items**) المشكلة لاستمارة الاستبيان وذلك بتمثيل عاكس (**Shema**) (**Reflective**) والذي معناه أن كل متغير كامن يتم قياسه انطلاقاً من مجموعة من المتغيرات المقاسة الخاصة به.

تقدير نموذج القياس:

- يكتب نموذج القياس بالصيغة التالية:

$$Q_i = \lambda_i \cdot \xi_j + \varepsilon_i$$

بحيث:

ξ_j : المتغير الكامن j .

Q_i : المتغير المشاهد i .

λ_i : الأوزان الانحدارية المعيارية التي تربط المتغير الكامن مع كل فقرة من الفقرات (المتغيرات المقاسة)، والتي تسمى

كذلك بمعاملات الصدق أو التشبع المقدرة من طرف برنامج **SmartPLS**.

ε_i : خطأ القياس.

والجدول التالي يوضح مختلف معادلات نموذج القياس الخاصة بكل متغير كامن وكذا تقديراتها:

جدول (20): معادلات نموذج القياس

المتغير الكامن	المتغيرات الجلية	الصيغة الرياضية لنموذج القياس	نموذج القياس المعدل (المصحح)
دعم زملاء العمل (ξ_1)	Q09, Q10, Q11	$Q_{09} = \lambda_1 \cdot \xi_1 + \varepsilon_{09}$ $Q_{10} = \lambda_2 \cdot \xi_1 + \varepsilon_{10}$ $Q_{11} = \lambda_3 \cdot \xi_1 + \varepsilon_{11}$	$\hat{Q}_{09} = 0.939 \cdot \xi_1$ $\hat{Q}_{10} = 0.939 \cdot \xi_1$ $\hat{Q}_{11} = 0.922 \cdot \xi_1$
عدالة التوزيع (ξ_2)	Q14, Q15, Q16, Q17, Q18	$Q_{14} = \lambda_4 \cdot \xi_2 + \varepsilon_{14}$ $Q_{15} = \lambda_5 \cdot \xi_2 + \varepsilon_{15}$ $Q_{16} = \lambda_6 \cdot \xi_2 + \varepsilon_{16}$ $Q_{17} = \lambda_7 \cdot \xi_2 + \varepsilon_{17}$ $Q_{18} = \lambda_8 \cdot \xi_2 + \varepsilon_{18}$	$\hat{Q}_{14} = 0.857 \cdot \xi_2$ $\hat{Q}_{15} = 0.859 \cdot \xi_2$ $\hat{Q}_{16} = 0.850 \cdot \xi_2$ $\hat{Q}_{17} = 0.759 \cdot \xi_2$ $\hat{Q}_{18} = 0.827 \cdot \xi_2$
الاستقلالية في العمل (ξ_3)	Q19, Q20, Q21	$Q_{19} = \lambda_9 \cdot \xi_3 + \varepsilon_{19}$ $Q_{20} = \lambda_{10} \cdot \xi_3 + \varepsilon_{20}$ $Q_{21} = \lambda_{11} \cdot \xi_3 + \varepsilon_{21}$	$\hat{Q}_{19} = 0.850 \cdot \xi_3$ $\hat{Q}_{20} = 0.792 \cdot \xi_3$ $\hat{Q}_{21} = 0.883 \cdot \xi_3$
روتينية العمل (ξ_4)	Q22, Q23, Q24	$Q_{22} = \lambda_{12} \cdot \xi_4 + \varepsilon_{22}$ $Q_{23} = \lambda_{13} \cdot \xi_4 + \varepsilon_{23}$ $Q_{24} = \lambda_{14} \cdot \xi_4 + \varepsilon_{24}$	$\hat{Q}_{22} = 0.787 \cdot \xi_4$ $\hat{Q}_{23} = 0.926 \cdot \xi_4$ $\hat{Q}_{24} = 0.884 \cdot \xi_4$
عبء العمل (ξ_5)	Q25, Q26, Q27	$Q_{25} = \lambda_{15} \cdot \xi_5 + \varepsilon_{25}$ $Q_{26} = \lambda_{16} \cdot \xi_5 + \varepsilon_{26}$ $Q_{27} = \lambda_{17} \cdot \xi_5 + \varepsilon_{27}$	$\hat{Q}_{25} = 0.877 \cdot \xi_5$ $\hat{Q}_{26} = 0.894 \cdot \xi_5$ $\hat{Q}_{27} = 0.846 \cdot \xi_5$
صراع الدور (ξ_6)	Q31, Q32, Q33	$Q_{31} = \lambda_{18} \cdot \xi_6 + \varepsilon_{31}$ $Q_{32} = \lambda_{19} \cdot \xi_6 + \varepsilon_{32}$ $Q_{33} = \lambda_{20} \cdot \xi_6 + \varepsilon_{33}$	$\hat{Q}_{31} = 0.919 \cdot \xi_6$ $\hat{Q}_{32} = 0.889 \cdot \xi_6$ $\hat{Q}_{33} = 0.902 \cdot \xi_6$
الرضا الوظيفي (ξ_7)	Q34, Q35, Q36, Q37	$Q_{34} = \lambda_{21} \cdot \xi_7 + \varepsilon_{34}$ $Q_{35} = \lambda_{22} \cdot \xi_7 + \varepsilon_{34}$ $Q_{36} = \lambda_{23} \cdot \xi_7 + \varepsilon_{36}$ $Q_{37} = \lambda_{24} \cdot \xi_7 + \varepsilon_{37}$	$\hat{Q}_{34} = 0.914 \cdot \xi_7$ $\hat{Q}_{35} = 0.936 \cdot \xi_7$ $\hat{Q}_{36} = 0.798 \cdot \xi_7$ $\hat{Q}_{37} = 0.825 \cdot \xi_7$
الالتزام الوظيفي (ξ_8)	Q38, Q39, Q40, Q41, Q42	$Q_{38} = \lambda_{25} \cdot \xi_8 + \varepsilon_{38}$ $Q_{39} = \lambda_{26} \cdot \xi_8 + \varepsilon_{39}$ $Q_{40} = \lambda_{27} \cdot \xi_8 + \varepsilon_{40}$ $Q_{41} = \lambda_{28} \cdot \xi_8 + \varepsilon_{41}$ $Q_{42} = \lambda_{29} \cdot \xi_8 + \varepsilon_{42}$	$\hat{Q}_{38} = 0.787 \cdot \xi_8$ $\hat{Q}_{39} = 0.633 \cdot \xi_8$ $\hat{Q}_{40} = 0.848 \cdot \xi_8$ $\hat{Q}_{41} = 0.871 \cdot \xi_8$ $\hat{Q}_{42} = 0.698 \cdot \xi_8$
النية في ترك العمل (ξ_9)	Q43, Q44, Q45	$Q_{43} = \lambda_{30} \cdot \xi_9 + \varepsilon_{43}$ $Q_{44} = \lambda_{31} \cdot \xi_9 + \varepsilon_{44}$ $Q_{45} = \lambda_{32} \cdot \xi_9 + \varepsilon_{45}$	$\hat{Q}_{43} = 0.891 \cdot \xi_9$ $\hat{Q}_{44} = 0.916 \cdot \xi_9$ $\hat{Q}_{45} = 0.886 \cdot \xi_9$

المصدر: برنامج SmartPLS

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح مساهمة مجموعة من المتغيرات الجلية في قياس المتغير الكامن الخاص بها، ومن خلال الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة في عملية التقدير والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع يمكن الحكم على صدق العبارات (فقرات الاستبيان) لأن قيمتها أكبر من (0.4).

الارتباط ما بين المتغيرات الكامنة:

جدول (21): قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة

عدالة التوزيع	عبء العمل	صراع الدور	روتينية العمل	دعم زملاء العمل	النية في ترك العمل	الرضا الوظيفي	الالتزام الوظيفي	الاستقلالية في العمل
الاستقلالية في العمل								1,000
الالتزام الوظيفي							1,000	0,730
الرضا الوظيفي						1,000	0,815	0,717
النية في ترك العمل					1,000	-0,762	-0,765	-0,613
دعم زملاء العمل				1,000	-0,599	0,700	0,730	0,691
روتينية العمل			1,000	-0,606	0,642	-0,686	-0,716	-0,632
صراع الدور		1,000	0,655	-0,703	0,673	-0,754	-0,748	-0,677
عبء العمل	1,000	0,671	0,568	-0,644	0,576	-0,667	-0,650	-0,644
عدالة التوزيع	-0,601	-0,557	-0,585	0,569	-0,648	0,662	0,714	0,595

المصدر: برنامج SmartPLS

- يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة، وما يمكن استخلاصه هو أن جميع معاملات الارتباط (الموجبة أو السالبة) مرتفعة ومقبولة احصائياً وهذا ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة.

معادلات النموذج الهيكلي (البنوي):

سنقوم بكتابة معادلات النموذج الهيكلي للعلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات الكامنة، وذلك بالصيغة التالية:

$$\xi_k = \sum_{i: \xi_i \rightarrow \xi_k} \beta_i \xi_i + \varepsilon_i$$

بحيث: ξ_i, ξ_k : المتغيرات الكامنة.

β_i : معامل الانحدار المقدّر الذي يشير إلى قوة العلاقة الخطية السببية الموجودة بين متغيرين كامنين.

ε_i : مقدار الخطأ.

والجدول التالي يوضح مختلف معادلات النموذج الهيكلي الخاصة بكل متغيرين كامنين وكذا تقديراتها:

جدول رقم (22): معادلات النموذج الهيكلي وتقديراتها

المتغير التابع	المتغير المستقل	الصيغة الرياضية للنموذج الهيكلي	النموذج الهيكلي المعدل (المصحح)
الرضا الوظيفي	دعم زملاء العمل	$\xi_7 = \beta_1 \xi_1 + \varepsilon_1$	$\hat{\xi}_7 = 0.123 \xi_1$
الرضا الوظيفي	عدالة التوزيع	$\xi_7 = \beta_2 \xi_2 + \varepsilon_2$	$\hat{\xi}_7 = 0.187 \xi_2$
الرضا الوظيفي	الاستقلالية في العمل	$\xi_7 = \beta_3 \xi_3 + \varepsilon_3$	$\hat{\xi}_7 = 0.174 \xi_3$
الرضا الوظيفي	روتينية العمل	$\xi_7 = \beta_4 \xi_4 + \varepsilon_4$	$\hat{\xi}_7 = -0.157 \xi_4$
الرضا الوظيفي	عبء العمل	$\xi_7 = \beta_5 \xi_5 + \varepsilon_5$	$\hat{\xi}_7 = -0.080 \xi_5$
الرضا الوظيفي	صراع الدور	$\xi_7 = \beta_6 \xi_6 + \varepsilon_6$	$\hat{\xi}_7 = -0.289 \xi_6$
الالتزام الوظيفي	الرضا الوظيفي	$\xi_8 = \beta_7 \xi_7 + \varepsilon_7$	$\hat{\xi}_8 = 0.815 \xi_7$
النية في ترك العمل	الالتزام الوظيفي	$\xi_9 = \beta_8 \xi_8 + \varepsilon_8$	$\hat{\xi}_9 = -0.429 \xi_8$
النية في ترك العمل	الرضا الوظيفي	$\xi_9 = \beta_9 \xi_7 + \varepsilon_9$	$\hat{\xi}_9 = -0.412 \xi_7$

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة على مخرجات برنامج SmartPLS

تقييم نموذج القياس:

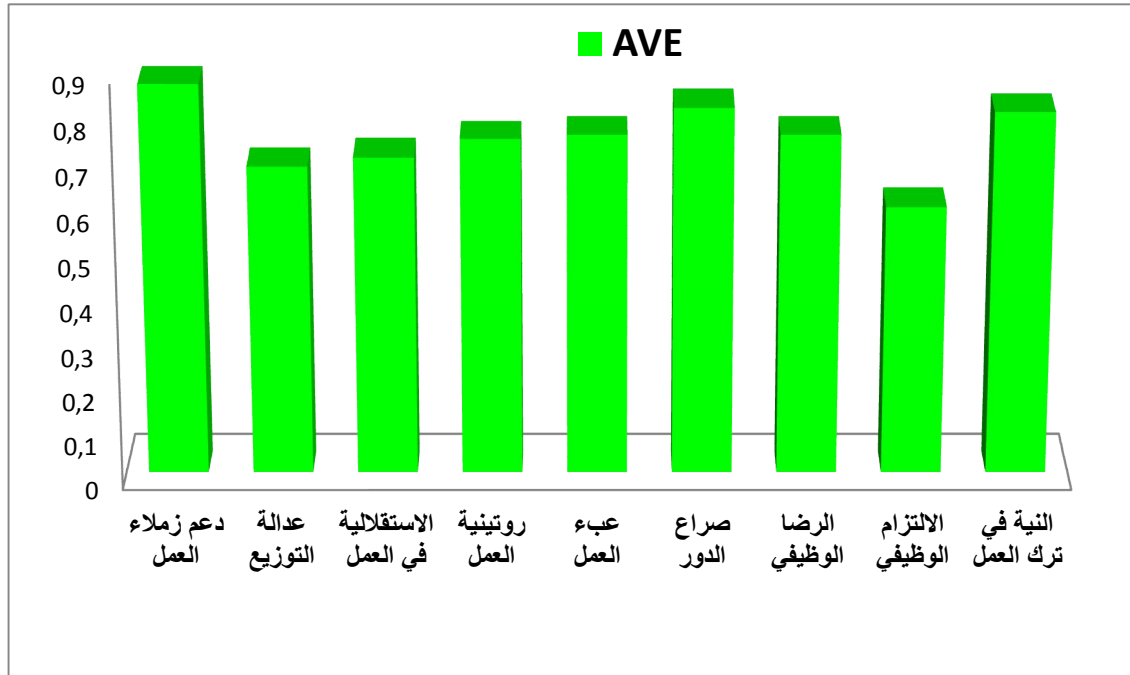
- متوسط التباين المفسر:

جدول رقم (23): متوسط التباين المفسر (AVE)

المتغير الكامن	(AVE) Average Variance Extracted
دعم زملاء العمل	0,87
عدالة التوزيع	0,69
الاستقلالية في العمل	0,71
روتينية العمل	0,75
عبء العمل	0,76
صراع الدور	0,82
الرضا الوظيفي	0,76
الالتزام الوظيفي	0,60
النية في ترك العمل	0,81

المصدر: برنامج SmartPLS

شكل رقم (43): متوسط التباين المستخرج (AVE)



المصدر: برنامج SmartPLS.

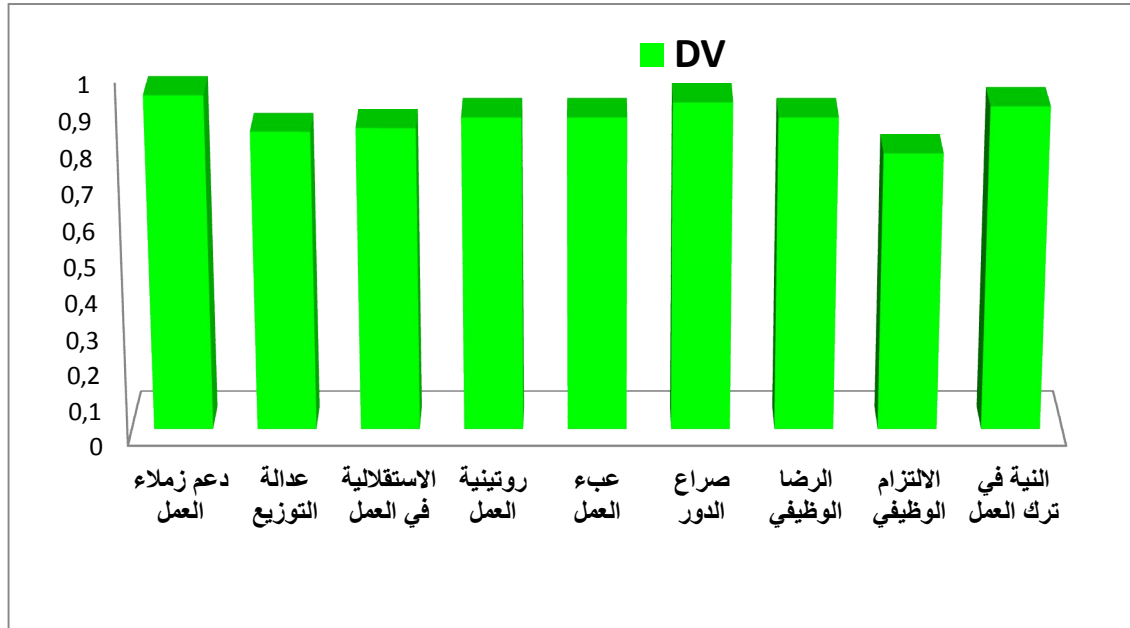
- من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين بأن جميع معاملات AVE معنوية ومقبولة من الناحية الاحصائية إذ أن كل القيم أكبر من 0.50 "حسب كل من (Fornell and Lacker's (1981
- مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من النصف تباينات مؤشراتته.
- الصدق التمييزي:

جدول رقم (24): الصدق التمييزي (DV)

المتغير الكامن	(DV) Discriminant Validity
دعم زملاء العمل	0,93
عدالة التوزيع	0,83
الاستقلالية في العمل	0,84
روتينية العمل	0,87
عبء العمل	0,87
صراع الدور	0,91
الرضا الوظيفي	0,87
الالتزام الوظيفي	0,77
النية في ترك العمل	0,90

المصدر: برنامج SmartPLS

شكل رقم (44): الصدق التمييزي (DV)



المصدر: برنامج SmartPLS.

- من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين بأن جميع معاملات DV معنوية ومقبولة احصائيا وهذا ما يدل على وجود اختلاف بين المتغيرات الكامنة وبالتالي عدم تشابها وأن كل متغير كامن يمثل نفسه.

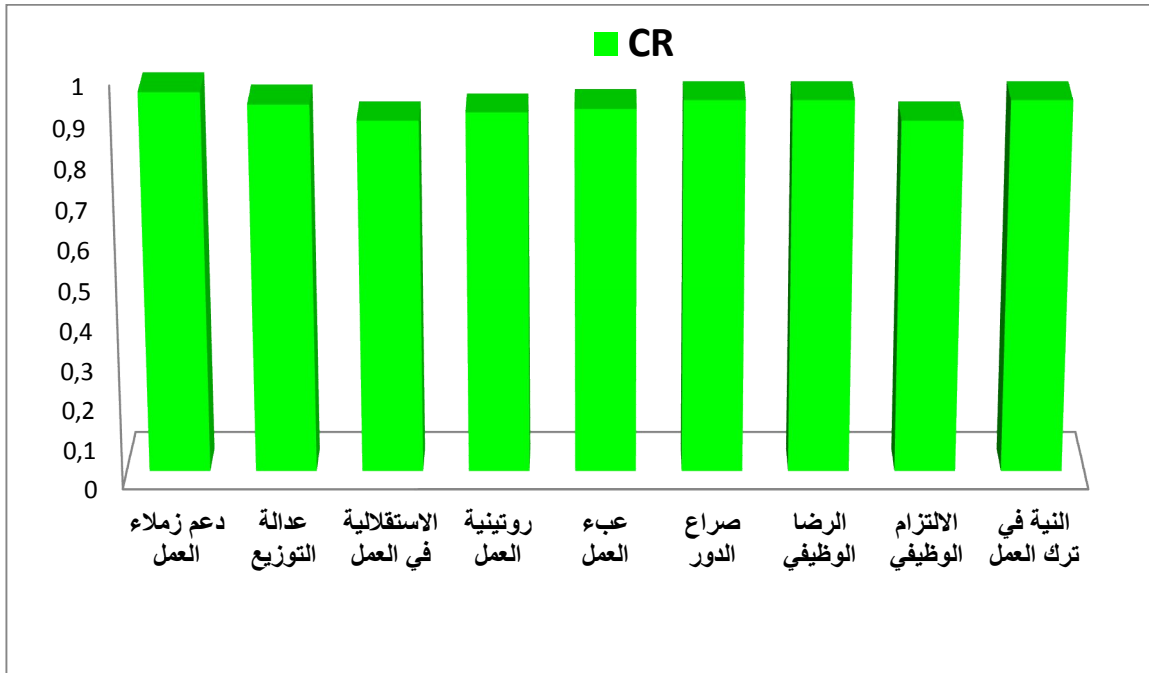
• الموثوقية المركبة:

جدول رقم (25): الموثوقية المركبة (CR)

المتغير الكامن	(CR) Composite Reliability
دعم زملاء العمل	0,95
عدالة التوزيع	0,92
الاستقلالية في العمل	0,88
روتينية العمل	0,90
عبء العمل	0,91
صراع الدور	0,93
الرضا الوظيفي	0,93
الالتزام الوظيفي	0,88
النية في ترك العمل	0,93

المصدر: برنامج SmartPLS

شكل رقم (45): الموثوقية المركبة (CR)



المصدر: برنامج SmartPLS.

- من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين بأن جميع معاملات CR معنوية ومقبولة من الناحية الاحصائية لأنها أكبر من 0.70 "حسب (Hulland 1999)" وهذا ما يدل على وجود ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة، وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل. وفيما يلي باقي المؤشرات للحكم على جودة مطابقة النموذج:

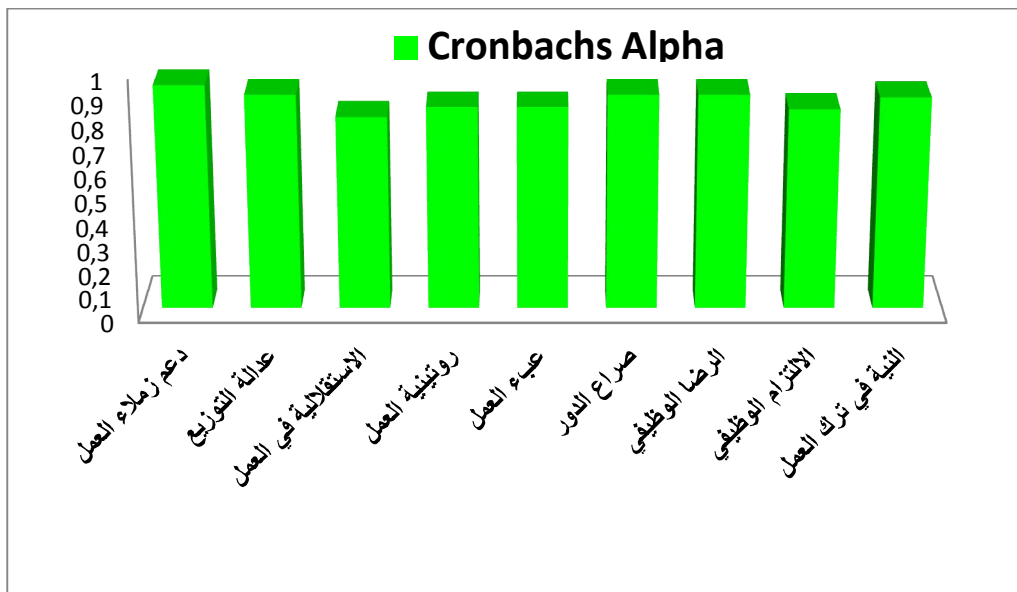
• ألفا كرونباخ:

جدول رقم (26): قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cronbachs Alpha)

المتغير الكامن	Cronbachs Alpha
دعم زملاء العمل	0,93
عدالة التوزيع	0,89
الاستقلالية في العمل	0,80
روتينية العمل	0,84
عبء العمل	0,84
صراع الدور	0,89
الرضا الوظيفي	0,89
الالتزام الوظيفي	0,83
النية في ترك العمل	0,88

المصدر: برنامج SmartPLS

شكل رقم (46): قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cronbachs Alpha)



المصدر: برنامج SmartPLS.

- من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين بأن جميع معاملات **Cronbachs Alpha** معنوية ومقبولة من الناحية الاحصائية لأنها أكبر من **0.70** "حسب (Hulland 1999)" وهذا ما يتطابق مع مؤشر الموثوقية المركبة.

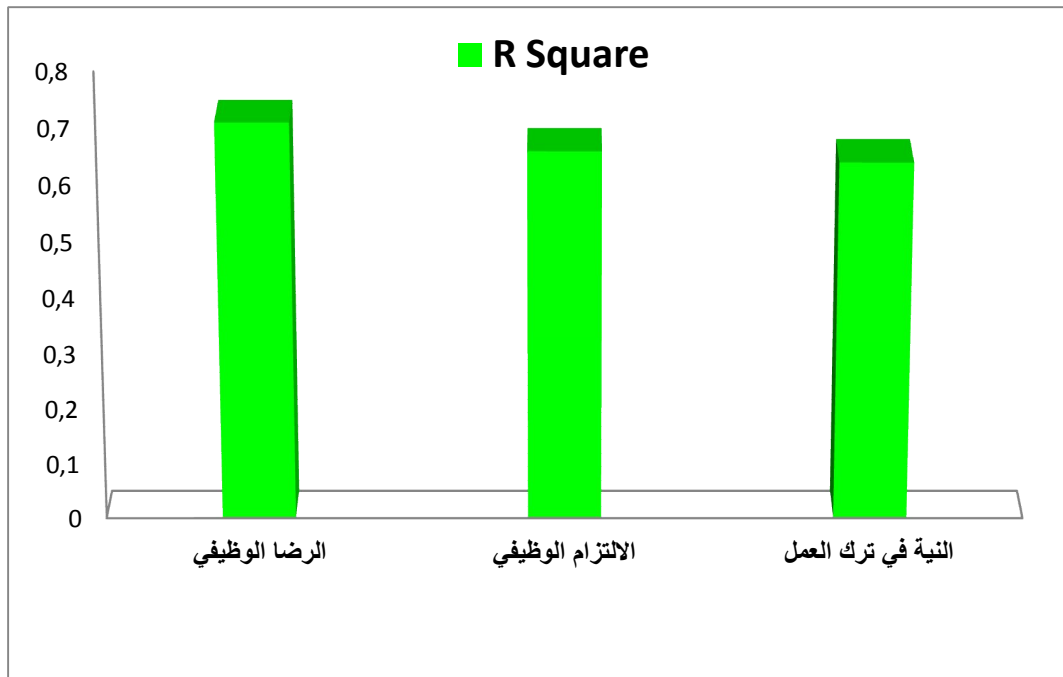
● معامل التحديد:

جدول رقم (27): قيم معامل التحديد (**R Square**)

المتغير الكامن	R Square
الرضا الوظيفي	0,71
الالتزام الوظيفي	0,66
النية في ترك العمل	0,64

المصدر: برنامج SmartPLS2

شكل رقم (47): قيم معامل التحديد (**R Square**)



المصدر: برنامج SmartPLS.

- من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح بأن جميع معاملات **R Square** معنوية ومقبولة احصائيا، بحيث أن المتغيرات الكامنة المستقلة المتمثلة في محددات الرضا الوظيفي تفسر ما مقداره 71% من المتغير الكامن التابع والممثل في الرضا الوظيفي ، في حين أن هذا الأخير يفسر الالتزام الوظيفي بمقدار 66%، بينما الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي يفسرا المتغير التابع المتمثل في النية في ترك العمل بنسبة 64%.

• قيم مؤشر المتغيرات الكامنة: Latent Variables Index Values

جدول رقم (28): قيم مؤشر المتغيرات الكامنة (LVI)

المتغير الكامن	LV Index Values
دعم زملاء العمل	3.120
عدالة التوزيع	2.258
الاستقلالية في العمل	2.865
روتينية العمل	3.400
عبء العمل	2.981
صراع الدور	2.937
الرضا الوظيفي	2.887
الالتزام الوظيفي	2.647
النية في ترك العمل	3.376

المصدر: برنامج SmartPLS

- يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم **LV Index Values** مقبولة احصائياً لأنها تتراوح ما بين 2 و 5 حسب ما هو متفق عليه، وبالتالي يمكن الحكم على جودة المتغيرات الكامنة محل الدراسة.

معايير التأكد من صحة النموذج الهيكلي:

عند تطبيق منهجية **PLS** على نموذج ما، هناك ثلاث معايير ومستويات للتحقق من صحة النموذج المحصل عليه (جودة النموذج الخارجي، جودة النموذج الداخلي إضافة إلى جودة كل معادلة انحدار هيكلية)، وبعد ما تم التحقق من التطابق الجيد لكل متغير كامن مع المؤشرات التي توافقها (المتغيرات الجلية) بقي أماننا التأكد من جودة مطابقة النموذج الهيكلي باستخدام مجموعة من المعايير، هذه المعايير ممثلة أساساً في: الشراكية، التكرار (الوفرة)، ومؤشر جودة المطابقة.

جدول رقم (29): مؤشرات جودة مطابقة النموذج

المتغير الكامن	communauté	redondance
دعم زملاء العمل	0,87	
عدالة التوزيع	0,69	
الاستقلالية في العمل	0,71	
روتينية العمل	0,75	
عبء العمل	0,76	
صراع الدور	0,82	
الرضا الوظيفي	0,76	0.54
الالتزام الوظيفي	0,60	0,40
النية في ترك العمل	0,81	0.52
$\overline{com}$	0.75	
$\overline{Red}$	0.49	
GOF	0.71	

المصدر: برنامج SmartPLS

- يوضح الجدول أعلاه مؤشر **communauté** وبما أنها تقترب من الواحد (1) فهذا يدل على جودة وصف المتغيرات المقاسة للمتغير الكامن المرتبط بها (جودة نموذج القياس)، أما بالنسبة لمؤشر **redondance** وهي بطبيعة الحال لا تحسب بالنسبة للمتغيرات المستقلة (كما هو الحال عند حساب معامل التحديد) وبما أنها هي الأخرى تقترب من الواحد (1) فهذا يدل على جودة النموذج الهيكلي، ومن تم قمنا بحساب مؤشر **GOF** والذي يساوي 0.71 وبما أنه يفوق 0.36 "حسب **Wetzels**

(2009) Odekerken-Schröder & van Oppen " وهذا ما يدل على جودة النموذج المقترح ككل.

وبما أن جميع معايير التأكد من صحة النموذج كانت مقبولة من الناحية الإحصائية فهذا يدل بدوره على جودة نموذج الدراسة المقترح للنموذج النظري والذي تم استنباطه من خلال مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة ومحاولة تطبيقه على عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة.

اختبار فرضيات الدراسة:

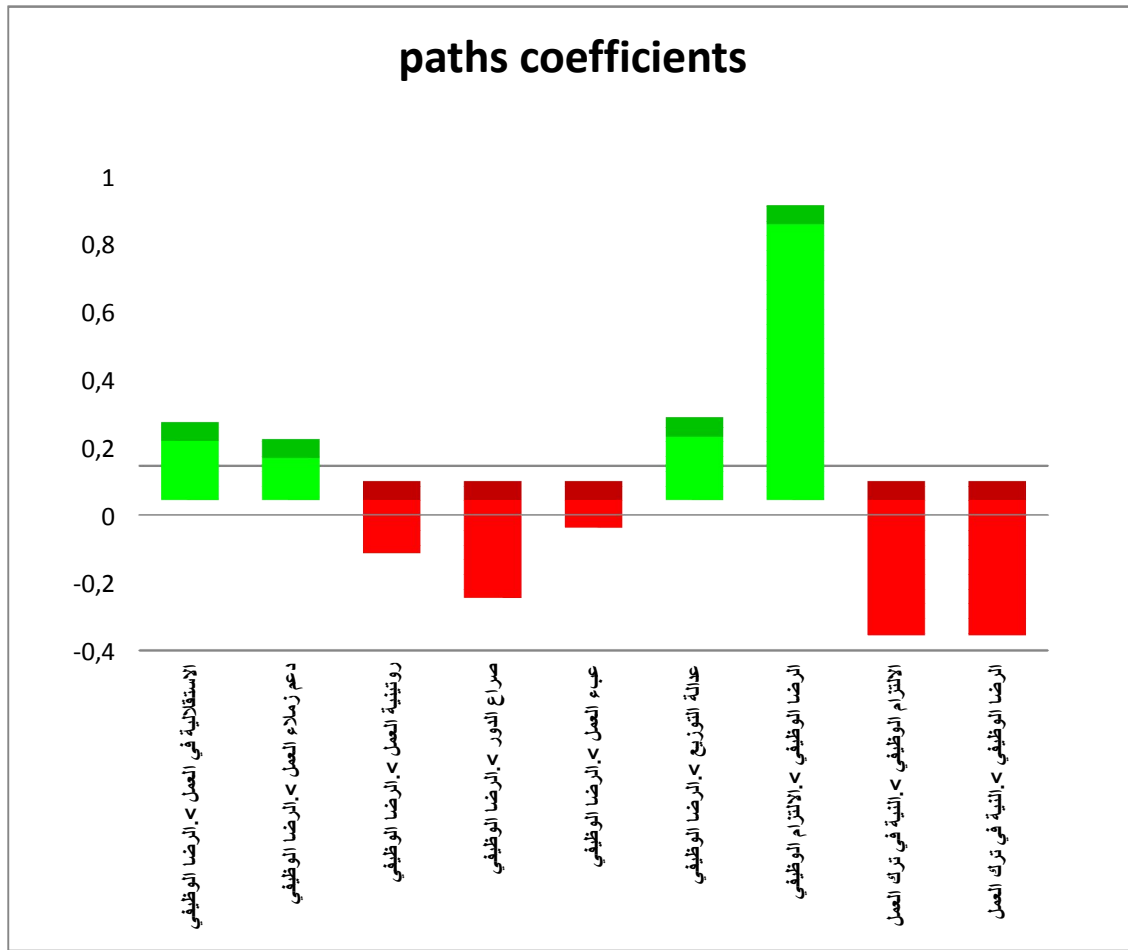
● معاملات المسار:

جدول (30): معاملات المسار (path coefficients)

عدالة التوزيع	عبء العمل	صراع الدور	روتينية العمل	دعم زملاء العمل	النية في ترك العمل	الرضا الوظيفي	الالتزام الوظيفي	الاستقلالية في العمل
						0,174		الاستقلالية في العمل
					-0,429			الالتزام الوظيفي
					-0,412		0,815	الرضا الوظيفي
						0,123		دعم زملاء العمل
						-0,157		روتينية العمل
						-0,289		صراع الدور
						-0,080		عبء العمل
						0,187		عدالة التوزيع

المصدر: برنامج SmartPLS

شكل رقم (48): معاملات المسار (path coefficients)



المصدر: برنامج SmartPLS

- يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن هناك معاملات المسارات الموجبة والسالبة وهذا ما يعكس نوع الأثر المباشر لكل متغير كامن على الآخر، ومن ثم يمكن استخلاص ما يلي:
 - ✓ يوجد أثر موجب معنوي للاستقلالية في العمل على الرضا الوظيفي ويقدر ب 0.174 وهذا ما يتطابق مع الجانب النظري للدراسة، إذ أن شعور الموظف بأن لديه استقلالية في عمله فهذا ينعكس بالإيجاب على درجة رضاه الوظيفي.
 - ✓ يوجد أثر موجب معنوي لدعم زملاء العمل على الرضا الوظيفي ويقدر ب 0.123، أي أن كلما كان هناك دعم وتعاون متبادل بين الزملاء في العمل فهذا يؤثر بالإيجاب على درجة الرضا الوظيفي.
 - ✓ يوجد أثر سالب لروتينية العمل على الرضا الوظيفي ويقدر ب -0.157، وهذا معناه أن العمل الروتيني والمتكرر يؤدي إلى شعور الموظف بالملل مما ينعكس سلباً على درجة رضاه الوظيفي.

- ✓ يوجد أثر سالب لصراع الدور الوظيفي على الرضا الوظيفي ويقدر ب -0.289، وهذا معناه أن شعور الموظف بأن هناك صراع دور وظيفي فهذا يؤثر سلبا على درجة الرضا الوظيفي لديه.
- ✓ يوجد أثر سالب لعبء العمل على الرضا الوظيفي ويقدر ب -0.080 بحيث أن زيادة أعباء العمل يؤدي إلى شعور الموظف بحالة عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها.
- ✓ يوجد أثر موجب معنوي لعدالة التوزيع على الرضا الوظيفي ويقدر ب 0.187، أي أن شعور الموظف بوجود عدالة في التوزيع وأنه يحظى بنفس النصيب كباقي الموظفين فهذا ما يولد له الرغبة في القيام بوظيفته على أحسن وجه، وهذا ما يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي.
- ✓ يوجد أثر موجب معنوي للرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي ويقدر ب 0.815، وهذا معناه أن درجة الرضا الوظيفي المرتفعة يتولد عنها التزام وظيفي مرتفع.
- ✓ يوجد أثر سالب للالتزام الوظيفي على النية في ترك العمل ويقدر ب -0.429، أي أنه عندما يكون هناك التزام وظيفي فحتمًا لا تتشكل نية في ترك العمل، في حين عدم وجود الالتزام الوظيفي فهذا ما يولد نية في ترك العمل (علاقة عكسية).
- ✓ يوجد أثر سالب ومباشر للرضا الوظيفي على النية في ترك العمل ويقدر ب -0.412، أي أنه هناك علاقة عكسية مباشرة ما بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل.
- الأثر غير المباشر:

جدول رقم (31): الأثر غير المباشر (Indirect Effect)

النية في ترك العمل	الالتزام الوظيفي	الرضا الوظيفي
-0.350		1.000
	1.000	
1.000		

المصدر: برنامج SmartPLS

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الأثر غير المباشر للرضا الوظيفي على النية في ترك العمل هو -0.350 في حين أن الأثر المباشر كما تم حسابه سابقا قدر ب -0.412 وبالتالي فإن الأثر غير المباشر للرضا الوظيفي أقل من الأثر المباشر وهذا ما يقودنا للقول بأنه يوجد أثر مباشر للرضا الوظيفي على النية في ترك العمل

مما يؤدي إلى قبول الفرضية التي مفادها أنه يوجد أثر سلبي مباشر وذو دلالة احصائية للرضا الوظيفي على النية في ترك العمل لدى عينة الدراسة.

- كما يمكن حساب الأثر غير المباشر كما يلي:

لدينا: الأثر المباشر للرضا الوظيفي على النية في ترك العمل = -0.412.

الأثر غير المباشر = الأثر المباشر الرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي $\times$ الأثر المباشر للالتزام الوظيفي على النية في ترك العمل.

الأثر غير المباشر = $(-0.429) \times 0.815 = -0.350$.

• الأثر الكلي:

جدول رقم (32): الأثر الكلي (Total Effect)

	الرضا الوظيفي	الالتزام الوظيفي	النية في ترك العمل
الرضا الوظيفي	1.000	0.815	-0.762
الالتزام الوظيفي		1.000	-0.429
النية في ترك العمل			1.000

المصدر: برنامج SmartPLS

- يتضح من الجدول أعلاه أن الأثر الكلي للرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي هو (0.815) في حين أن الأثر الكلي لهذا الأخير على النية في ترك العمل هو (-0.429)، بينما الأثر الكلي للرضا الوظيفي على النية في ترك العمل هو (-0.762).

كما يمكن كذلك حساب الأثر الكلي كالتالي:

الأثر الكلي للرضا الوظيفي على النية في ترك العمل = الأثر المباشر + الأثر غير المباشر.

الأثر الكلي للرضا الوظيفي على النية في ترك العمل = $(-0.412) + (-0.350) = -0.762$.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأنه يوجد أثر مباشر قوي بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل لدى موظفي الإدارات العمومية بولاية سعيدة، ويفسر هذا الأثر بأنه في حالة رضا الموظف فإنه من الطبيعي لا تكون لدية نية أو تفكير في تركه لعمله، أما في حالة عدم رضاه الوظيفي فإن أول أثر يكون عن طريق تفكير الموظف بترك عمله مستقبلا حينما يجد البديل الذي يوفر له ما يحتاجه وما يشبع حاجاته بغض النظر عن مدى التزامه الوظيفي، ومن هنا يتبلور الفرق الجوهرى بين دوران العمل والنية في ترك العمل والمتمثل في أن النية في ترك العمل هي مرحلة مبكرة لدوران العمل، أي قبل أن يغادر الموظف فعليا الإدارة التي يعمل بها تتشكل لديه أولا نية في المغادرة، ولهذا السبب لم تظهر أهمية الالتزام الوظيفي في العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل وهذا ما أدى إلى ضعف الأثر غير المباشر.

خاتمة عامة

وفي الأخير من خلال ما تم عرضه ومناقشته من عوامل ومحددات للرضا الوظيفي تبين أن الإدارة الناجحة حقاً هي التي تسعى جاهدة إلى تحفيز موظفيها عن طريق إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية حسب درجة إلحاح هذه الحاجات، وهذا لا يتم إلا بواسطة النظرة المتكاملة للفرد وإلى حاجاته المتعددة، ذلك لأن رضا الموظف مرتبط بتحقيق أهداف الإدارة نفسها، علماً أنه من الطبيعي والمتوقع أن تختلف الأهمية النسبية لهذه العوامل باختلاف مجموعات الموظفين وباختلاف طبيعة عملهم، غير أن العوامل التي تدفع الموظف للقول: "أنا أحب عملي وراض عنه" تعتبر حصداً وفيراً للإدارات والتنظيمات ككل، لأن هذا يعني أنه لا مجال لوجود ظاهرة دوران العمل أو حتى النية في ترك العمل الناجمة عن عدم توفر العوامل المؤدية للرضا الوظيفي.

كما أن مفهوم الالتزام التنظيمي أكثر شمولية من مفهوم الرضا الوظيفي الذي يمثل مفهوماً أقل استقراراً وأسرع تشكيلاً من الالتزام التنظيمي، إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي يعمل فيه وينتمي إليه، ولهذا يتم النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه محدد أصغر للالتزام الذي يعد مفهوماً أكثر شمولاً كونه يعكس التوجه الفردي اتجاه المنظمة، ومن ناحية أخرى يرى الباحثين أن الرضا الوظيفي يتشكل بعد الالتحاق بالعمل مباشرة، أما الالتزام التنظيمي فهو يتشكل ويستقر بعد الدخول للمنظمة بفترة طويلة نسبياً وذلك بعد حصول الفرد على فهم قوي ليس للعمل ومظاهر العمل فقط إنما أيضاً للأهداف والقيم التنظيمية. أما علاقة دوران العمل (النية في ترك العمل) بالرضا الوظيفي، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بينهما، وتقوم هذه العلاقة على أنه من المنطقي أن يريد الموظف الغير راض عن وظيفته بترك المنظمة أو التفكير في المغادرة على عكس الموظف الراض والذي يحرص دوماً على البقاء والاستمرار في منظمته، وخاصة إذا ما أخذ بعين الاعتبار أن ترك العمل هو التعبير النهائي عن عدم الرضا الوظيفي.

- من خلال ما سبق يمكن القول بأن سعي المنظمات لكسب رضا موظفيها أصبح أمر ضروري وحتمي لما يترتب عليه من مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة تتمثل في تحقيق درجة عالية من الالتزام لدى الموظفين اتجاه وظائفهم واحترامهم لأنظمة وقوانين العمل، وكذا زيادة قدرتهم على الإبداع والتمسك بوظائفهم، فعلى سبيل المثال استطاعت اليابان أن تحول هزيمتها القاسية في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح مذهل من خلال بناء منظمات تتميز بالالتزام موظفيها وتفانيهم في خدمتها، حيث يشعر الموظفون اليابانيون في كافة المستويات الإدارية والتنفيذية بأنهم جزء لا يتجزأ من أسرة كبيرة، وبطبيعة الحال قد لا تظهر مشكلة الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي عندما تكون فرص العمل محدودة، لكنها تظهر عندما تكون هناك فرص عمل أخرى متاحة.

- وبعد أن تم القيام باستعراض أهم نتائج الاستبيان مروراً بالتحليل الوصفي وكذا أسلوب التحليل التمييزي وصولاً إلى النمذجة بالمعادلات الهيكلية الممثلة أساساً في هذه الدراسة بمنهجية انحدار المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج بخصوص إشكالية البحث وفرضياته يمكن أن ذكرها على النحو التالي:

- ☑ يعتبر كل من: صراع الدور الوظيفي، عدالة التوزيع، ودعم زملاء العمل وكذا روتينية العمل، الاستقلالية في العمل وعبء العمل متغيرات أكثر تأثيراً على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- ☑ وجود علاقة طردية بين كل من: الاستقلالية في العمل، دعم زملاء العمل وعدالة التوزيع على درجة الرضا الوظيفي.
- ☑ وجود علاقة عكسية لكل من: روتينية العمل، صراع الدور الوظيفي وعبء العمل على الرضا الوظيفي.
- ☑ وجود أثر موجب للرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي.
- ☑ وجود أثر سالب للالتزام الوظيفي على النية في ترك العمل.
- ☑ وجود أثر سالب ومباشر للرضا الوظيفي على النية في ترك العمل.
- ☑ يوجد أثر سالب ضعيف غير مباشر للرضا الوظيفي على النية في ترك العمل، وهذا الأثر غير المباشر كان أقل من الأثر المباشر.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج والتي كلها لم تكن متعارضة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة وكذلك ما هو متطابق مع ما تم التطرق إليه في الأدبيات النظرية، يمكن تقديم اقتراحات لدراسات مستقبلية في هذا المجال كما يلي:

- ❖ الأخذ بعين الاعتبار متغير جد هام في الحسبان ألا وهو الرغبة في الاستمرار (البقاء) في العمل (Intent to Stay)، وذلك لأن هذا المتغير يعبر بوضوح عن درجة الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي الكبيرين، وهذا بدوره له أثر بالغ على النية في ترك العمل.
- ❖ دراسة هذا النوع من النموذج على عينة من موظفي القطاع الخاص وإجراء دراسة مقارنة فيما يخص محددات الرضا الوظيفي في كل قطاع وانعكاسات درجة رضا الأفراد على كل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل.
- ❖ ادراج متغيرات أخرى معدلة ووسيلة في العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل.



قائمة المراجع



❖ المراجع باللغة الأجنبية:

- Alamdar Hussain Khan, Muhammad Aleem: Impact of Job Satisfaction on employee turnover: An empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan, Journal of International Studies, Vol 7, n°1, 2014.
- Aspasia Togia, Athanasios Koustelios and Nikolaos Tsigilis: Job satisfaction among Greek Academic Librarians, Library and Information Science Research, 26, 2004.
- Augustine O.Agho, James L.Price, Charles W.Mueller : Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity, Journal of Occupational Psychology, number 65, 1992.
- Brikend Aziri: Job satisfaction: A literature review, Management Research and Practice, vol3, Issue4, 2011.
- Chaur-Luh TSAI: The organizational climate and employees' job satisfaction in the terminal operation context of koshiung port, The Asian Journal Shipping and Logistic, volume 30, number 3, December 2014.
- Chung-Chang Lee, Sheng-Rsiung Huang, Chen-Yi Zhao: A study on factors affecting turnover intention of hotel employees, Asian Economic and Financial Review 2(7).
- Denise De Rouselle Mauffette: L'impact du facteur occupationnel sur la satisfaction au travail des bibliothécaires universitaires, mémoire présenté à la faculté des études de maitre ès sciences (M.S.C) en relations industrielles, université de Montréal, 1993.
- Diane Blais : Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester, Cahier de recherche exploratoire du cours instruments de recherché en gestion de projet, vol 2, n°1, 2005.

-
- Diksha Mehndiratta, Shruti Tripathi: A study of various constructs of job satisfaction: Research So Far, Asian Journal of business and Economics, volume 2, number 2.3, 2012.
 - Douglas B.Currivan: The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover, Human Resource Management Review, volume 9, number 4, 1999.
 - Evelyn Tnay et al: the influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention, The 9th International Conference On Cognitive Science, Procedia Social And Behavioral Sciences, 97, 2013.
 - Ian Howard Frederick Bull: The relationship between job satisfaction and organizational commitment amongst high school teachers in Disadvantaged Areas in the Western Cape, Magister Thesis, faculty of economic and management science, University of the Western Cape, November 2005.
 - Jen Hung Wang, Kuan Chen Tsai-Luo Jia Ru Lei, Im Fan Chio-Sut Kam Lai: Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention: Evidence from the gambling Industry in Macau, Business and Management Studies, Vol 2, N°1, March 2016.
 - John J.De Nobile, John McCormick: Job satisfaction of catholic primary school staff: a study of biographical differences, international journal of educational management, vol.22, N°2, 2008.
 - Khaldoun Khawaldeh, Ayed M.Al Mula, Mamdouh T.Al Ziadat: Antecedents and Mediator of Turnover intention amongst employees in private communications Sector in Jordan: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach, Journal of Management and Sustainability, Vol 4, N°3, 2014.
 - Md. Sahidur Rahman, Rana Karan and Md. Iftekhar Arif: Investigating the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study, SIU Journal of Management, Vol.4, N°.1, June 2014.

-
- Michel tenenhaus, Vincenzo Esposito Vinzi, Yves-Marie Chatelin, Carlo Lauro : PLS Path Modeling, Computational Statistics and Data analysis, n°48, 2005.
 - Min Lim: Grobner Basis and Structural Equation Modeling, A thesis submitted in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, University of Toronto, 2010.
 - Odilon Yapo M ACHIEPO : Modélisation de la résilience : nécessité d'une approche computationnelle, 5eme colloque international Abidjan Résilience en Action, 3et 4 decembre 2014.
 - Price, J. L: Handbook of Organizational Measurement. International Journal of Manpower, Vol 18, 1997.
 - Prodromos D.Chatzoglou, Eftichia Vraimaki, Eleni Komsiou, Elena Polychrou, Anastasios D.Diamantidis : Factors Affecting Accountants Job Satisfaction and Turnover Intentions A Structural Equation Model, 8th International Conference on Entreprise Systems, Accounting and Logistics, Thassos Island, Greece, 11-12 July 2011.
 - Rex B. Kline: Principles And Practice Of Structural Equation Modeling, Third Edition, Series Editor's, New York London, 2011.
 - Rong-Chang Jou et all: A study of job stress and turnover tendency among air traffic controllers: The mediating effects of job satisfaction, Transporation Research part E 57, 2013.
 - S.Poongavanam, V. Chandrasegaran, A. Sundar: A Study on Work Motivation and Job Satisfaction are the Determinants of Organisational Commitment among the employees in Cheyyar Co-Operative Sugar Mills Ltd, International Journal of Management Focus, july- september 2012.
 - Serife Zihni Eyupoglu, Tulen Saner: The relationship between job satisfaction and academic rank: a study of academicians in Northern Cyprus,

World conference on Educational sciences 2009, Procedia social and behavioral science 1, 2009.

– Sinem Aydogdu, Baris Asikgil : An Empirical study of relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention, International Review of Management and Marketing, Vol 1, N°3, 2011.

– Souar Youcef, Setti Sidahmed, Boussahmine Ahmed: The impact of Job Satisfaction on turnover intention by the existence of Organizational Commitment, and Intent to Stay as intermediates variables using approach PLS in sample worker Department of Transport Saida, Management, 2016, 6(6):198-202.

– Steers, Richard and Black, Stewart: Organizational Behavior, 5th Edition, Harper Collins College Publishers, London, 1994.

– Stefan Gaertner, J .Mack Robinson : structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models, Human Resource Management Review, volume 9, number 4, 1999.

– Steven G.Westlund, Jhon C.Hannon: Retaining Talent: Assessing Job satisfaction facets most significantly related to software Developer turnover intentions, Journal of Information technology management, Vol XIX, N°4, 2008.

– Stewart, Andrew: Stress at work, from Stewart, Dorothy: handbook of management skills, 2nd Edition, Grower, London, 1992.

– Stone, Eugene F, Porter: Characteristics And Job Attitude, A multivariate study journal applied psychology, vol 60, number1, 1975.

– Syukrina Alini Mat Ali et all: Hackman and oldham's job characteristics model to job satisfaction, International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia, 22-23 September 2013, Procedia-social and behavioral sciences, 129, 2014.

- V. Velmurugan and M. Syed Zafar: Influence of Emotional Intelligence on Organizational Commitment, International Journal of Commerce and Business Management, Vol. 2 Issue 2, October 2009 to March 2010.
- V.Lerville et autre, Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle, édition D'organisation, Paris, 2001.
- Youngjoon Seo et all: The determinants of job satisfaction among hospital nurses: A model estimation in Korea, International Journal of Nursing Studies, 41, 2004.

❖ المراجع باللغة العربية:

- ابتسام يوسف محمد مرزوق: استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2011.
- أبو القاسم الأخضر حمدي: أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 3، سنة 2015.
- أحمد بن حميد بن محمد العبادي: الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، سنة 2000/1999.
- أحمد حمدان لفته، سلام داود جاسم وثامر نعمة حمد: الرضا الوظيفي للمرشدين الزراعيين في العراق، مجلة العلوم الزراعية العراقية، المجلد 38، العدد 5، سنة 2007.
- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية و أدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، سنة 1986.
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، سنة 1989.
- أحمد ظاهر العنزي: دوران العمل بالقطاع العام في دولة الكويت - الواقع والمعالجة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الكويت، سنة 2013.
- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية، مصر، 2001.

- أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد أبازيد: دور الالتزام التنظيمي في تحسن أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات، العلوم الادارية، المجلد 41، العدد 2، سنة 2014.
- إخلاص إبراهيم الطراونة ومحمد إبراهيم الطراونة: الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل للأكاديميين في جامعتي الحسين بن طلال والطفيلة التقنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 31، العدد 1، سنة 2011.
- أرزي فتحي، بن أشنهو سيدي محمد: النمذجة بالمعادلات البنوية: آلية ومراحل اختبار المتغيرات الكامنة والمؤشرات المقاسة، مداخلة في الملتقى الدولي الأول حول الطرق والأدوات الكمية المطبقة في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، نوفمبر 2013.
- أماني جمال نبهان أبو معيلق: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2012.
- أميرة محمد رفعت حواس: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، سنة 2003.
- بشرى عبد العزيز العبيدي: دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، سنة 2013.
- بضياف عادل: مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2009-2010.
- بن أشنهو سيدي محمد: دراسة المكونات المؤثرة على ولاء الزبون بالعلامة Djezzy دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلية، أطروحة دكتوراه في التسويق، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2008-2009.
- بن نابي حسن: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاتشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، سنة 2011-2012.
- بوخلف خديجة: أثر الترقية الموضوعية والترقية غير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، سنة 2006-2007.

- بوعافية عليّة: تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، سنة 2013-2014.
- بووذن نبيلة: محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، سنة 2007/2006.
- جبارة سامية: رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة باتنة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2007-2008.
- حسن راوية: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، الإسكندرية، سنة 2004.
- حمزة معمري: العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء (سونلغاز) بورقلة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، سنة 2008/2007.
- الحميدي محمد المطيري: أثر دوران العاملين على الأداء المالي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، سنة 2011-2012.
- حنان محمد أحمد ناضرين: أبرز العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 1991.
- خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2006.
- خالد محمود عزيز العبادي، صفد مظفر محمد الدباغ: الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، المجلد 19، العدد 61، سنة 2013.
- خليل حجاج: تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للممرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة، مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، سنة 2007.

- دواوي علي: الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، سنة 2013-2014.
- ذياب زقاي و ستي سيدأحمد: أثر الرضا الوظيفي على النية في ترك العمل بوجود الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية لدى مديرية الضرائب سعيدة، المجلة المغاربية مناجمت المنظمات، العدد 01، أبريل 2016.
- رابح برباخ: علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية دراسة ميدانية لولاية المسيلة، رسالة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، سنة 2013-2014.
- رائد ضيف الله الشوابكة: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010.
- رشيدة عبد الرؤوف رمضان: الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالرضا المهني لدى معلمي المرحلة الابتدائية، المجلة التربوية، العدد 101، الجزء الأول، المجلد 26، ديسمبر 2011.
- رياض ضياء عزيز: المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، سنة 2013.
- زيادة محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة: محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، سنة 2009.
- سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي-أطر نظرية و تطبيقات علمية-، دار الصفاء، عمان، سنة 2010.
- سامي إبراهيم حماد حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2006.
- سمية أحمد محمد الجمال: التنبؤ بفاعلية الذات من كل من الرضا الوظيفي وضغوط العمل والاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد 12، جوان 2012.
- شابونية عمر: الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قلمة بالجزائر، Cybrarians Journal، العدد 33، ديسمبر 2013.

- شريف جلول: واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولاءه (دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2014-2015.
- شفاء محمد علي، وسام إبراهيم موسى: أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 81، سنة 2015.
- شهرزاد لبصير: عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة دراسة حالة مؤسسة Sopromac ب ميله، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، سنة 2001-2002.
- صبيان إيمان: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة نسج وطبع الحريريات ندرومة تلمسان، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأفراد، جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان، سنة 2011-2012.
- صوار يوسف و ستي سيد أحمد: أثر صراع الدور على الالتزام الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام منهجية PLS لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية بسعيدة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، العدد الثاني، سبتمبر 2016.
- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- طويل كريمة: الدافعية والرضا الوظيفي وأثرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، سنة 2007-2008.
- عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الحلفة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2014/2015.
- عبد القادر سعيد بنات: ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2009.
- عبيد بن عبد الله العمري: بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 16، العدد 1، سنة 2004.

- عصام حيدر، فداء ناصر: أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، سنة 2014.
- عطا الله بن فاحس راضي العنزي: اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 2008.
- عنان محمد أبو حمور: مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بدوران العمل كما يراه الموظفون في مركز محافظة البلقاء في الأردن، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد 03، سنة 2011.
- فائزة خير الله ناصر بن عبد الله العوضى، عادل خير الله ناصر بن عبد الله العوضى: أثر العدالة التوزيعية والاتصالات التنظيمية وعبء العمل كمتغيرات وسيطة في علاقة الرضا الوظيفي بالانتماء التنظيمي، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 17، العدد 66، سبتمبر 2010.
- فهد عبد الله عمر العبدلي المالكي: نمذجة العلاقات بين مداخل تعلم الإحصاء ومهارات التفكير الناقد والتحصيل الأكاديمي لدى طلاب جامعة أم القرى، رسالة ماجستير في علم النفس تخصص إحصاء وبحوث، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، السعودية، سنة 2012.
- فوزي شعبان مذكور ندا: قياس عوامل الرضا الوظيفي للمكتبيين بجامعة القاهرة وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية والديموغرافية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- قريش بن علال: دور الهوية الاجتماعية في تحقيق ولاء الزبون بالعلامة Nedjima دراسة تطبيقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلية، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق (تسويق)، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2013-2014.
- م. مخلص شياع علي الجميلي: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، سنة 2012.
- م.م نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، سنة 2012.

- م.م. ممدوح ختلان محمد: العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين دراسة ميدانية في المعهد التقني الحويجة، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية، المجلد 17، العدد 10، سنة 2010.
- ماجد محمد صالح: العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي دراسة ميدانية في معامل السكر والخميرة في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 3، سنة 2006.
- ماجد محمد صالح: العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي دراسة ميدانية في معامل السكر والخميرة في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 3، سنة 2006.
- مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 2010.
- مجيد مصطفى منصور: درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 1، 2010.
- محجوبي محمد الأخضر: أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، سنة 2009-2010.
- محفوظ جودة: التحليل الاحصائي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر و التوزيع.
- محمد حمادات، محمد عياصرة: درجة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 25 (4)، سنة 2011.
- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر التوزيع، الإسكندرية، سنة 2005.
- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، سنة 2004.
- محمد شحاتة ربيع: علم النفس المهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- محمد عبد الرحمان عيسوي: دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.

- محمد محمد مصطفى أبو جياب: مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2014.
- محمد مرعي مرعي: أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، سنة 1999.
- محمد مصطفى الخشروم: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث، سنة 2011.
- محمد منصور محمد الشافعي: القدرة التنبؤية بالمشاهدات ثنائية التصنيف لأسلوبي تحليل الانحدار اللوغاريتمي و التحليل التمييزي (دراسة مقارنة)، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس العدد 37 (الجزء الثاني)، سنة 2013.
- محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، سنة 1999.
- محمودية شهيرة: الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، سنة 2000-2001.
- مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2005.
- مراد رمزي خرموش: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص: التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2013-2014.
- مزيان التاج: الرضا الوظيفي وأبعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، سنة 2013-2014.
- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 1990.
- مناد علي: دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية حالة S.P.A الجزائر، أطروحة دكتوراه في اقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2013-2014.

- منذر مرهج، غادة بواط، هبا عثمان: أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 01، سنة 2015.
- منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط3، دار الشعب، القاهرة، 1976.
- نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، سنة 2005.
- نور الدين عسلي: إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2008-2009.
- نورة محمد البليهد: مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 10، سنة 2014.
- هالة غالب الناهي: الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى أمناء المكتبات في جامعة البصرة، مجلة آداب البصرة، العدد 70، سنة 2014.
- هيجان عبد الرحمان: أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين، مجلة الإدارة العامة، العدد 74، سنة 1999.
- ياسر فتحي الهنداوي المهدي: منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، أبريل 2008.
- يسرا ياسين لازم، غسان قاسم داود اللامي: تأثير مخرجات العاملين في الأداء التشغيلي دراسة استطلاعية للمشروعات الصناعية الصغيرة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 24.

فائمة الملاحق



جامعة د-الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية/الدراسات العليا

تخصص: الطرق الكمية المطبقة في التسيير

استبيان Questionnaire

أخي الموظف، أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد:

نسعى من خلال البحث العلمي إلى إيجاد حلول لمشاكل في الواقع العملي، فلا قيمة للبحث العلمي إن كان في معزل عن الواقع، وفي هذا الإطار نحن بصدد تحضير أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية بعنوان: "محددات الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الوظيفية باستخدام أساليب تحليل البيانات"، لذلك نرجو منكم التضحية بجزء قليل من وقتكم الثمين لأن تعاونكم وإجاباتكم على فقرات الاستبيان بكل صدق وموضوعية له أثر كبير في الحصول على أفضل النتائج.

وأود أن أحيط بسيادتكم الموقرة أن كل ما تدلون به من بيانات وآراء سيكون موضوع اهتمامنا ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وأنني أشكركم جزيل الشكر على صبركم وحسن تعاونكم معنا.

هام جدا:

- ☒ توضع علامة (X) داخل الخانة التي تمثل الاجابة المناسبة.
- ☒ يرجى أن تكون اجابتيكم تعكس فعلا الواقع الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.
- ☒ يرجى أن تكون اجابتيكم على جميع الأسئلة دون استثناء.

لكم مني كل تحية وتقدير

الطالب الباحث:

ستي سيد أحمد

اشراف مشترك:

- د. ذياب زقاي

- أ. د. ثابتي الحبيب

استمارة الأسئلة:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

اسم المديرية التي تعمل بها:

الجنس	ذكر	أنثى
	☐	☐
الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج
	☐	☐
	غير ذلك	
	☐	

العمر	29-20 سنة	39-30 سنة	49-40 سنة	أكبر من 50 سنة
	☐	☐	☐	☐

المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	تكوين غير جامعي	جامعي	دراسات عليا
	☐	☐	☐	☐

سنوات الخبرة	5-1	10-6	15-11	20-16	أكثر من 20 سنة
	☐	☐	☐	☐	☐

مستوى الدخل	أقل من 20000 دج	من 20000-40000 دج	أكثر من 40000 دج
	☐	☐	☐

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

الرضا عن الراتب				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	أشعر بأنني أتحصل على راتب يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به			
02	الزيادات في الراتب قليلة وبعيدة عن بعضها			
03	أشعر أنني غير مقدر من طرف المديرية عندما أفكر في مقدار ما أتقاضاه			
04	أشعر بالرضا عن فرص الزيادات في الراتب			
فرص الترقية				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
05	في الحقيقة هناك فرصة قليلة جدا للترقية في وظيفتي			
06	الذين يؤدون عملهم بصورة جيدة يحظون بفرص جيدة للترقية			

07	يتحصل الناس على ترقية بسرعة كما هو الحال في باقي المديریات الأخرى				
08	أنا راض عن فرص الترقية التي أحصل عليها				
دعم زملاء العمل					
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
09	يمكن الاعتماد على زملائي في العمل حينما تتعدد الأمور				
10	زملائي في العمل على استعداد للاستماع للمشاكل المتعلقة بالعمل				
11	يساعدني زملائي في أداء العمل المطلوب مني				
دعم المشرف					
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
12	يمكنني الاعتماد على المشرف (مسؤولي المباشر) عندما تتعدد علي الأمور في وظيفتي				
13	مسؤولي المباشر على استعداد للاستماع للمشاكل المرتبطة بالعمل الذي أقوم به				
عدالة التوزيع					
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
14	تناسب الأجور والمكافآت التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي				
15	أشعر بعدالة الأجور والمكافآت التي أحصل عليها مقارنة بزملائي الذين يؤدون نفس عملي في هذه المديرية				
16	أشعر بعدالة الأجور والمكافآت التي أحصل عليها مقارنة بالآخرين الذين يؤدون نفس عملي في مديريات أخرى				
17	تناسب الأجور التي أحصل عليها مع الأعباء المعيشية				
18	تناسب الأجور التي أحصل عليها مع خبرتي في العمل				
الاستقلالية في العمل					
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19	لا أراقب أبدا التوقيت عند القيام بعملتي				
20	لا أبالي بالمشاكل التي أتعرض لها أثناء أداء وظيفتي				
21	لدي الكثير من المعطيات والأفكار لأقرر عن المهام أو أجزاء المهام التي سأقوم بها				
روتينية العمل					
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
22	واجباتي في العمل متكررة (نفس الوظائف مرارا وتكرارا)				
23	تميز وظيفتي بالتنوع (هناك دائما فرصة لتعلم أشياء جديدة)				
24	لدى الفرصة للقيام بعدة أشياء مختلفة في وظيفتي				
عبء العمل					
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
25	أشعر بضغوط ذلك لأنني بحاجة إلى العمل لساعات طويلة				

26	أشعر بعبء بسبب الخصائص المرتبطة بالوظيفة في المديرية (كبر حجم المسؤولية في العمل، والصرامة)				
27	أشعر بعبء في العمل بسبب عدم مرونة جدولة توقيت العمل الذي يتضمن العمل في الليل وخلال عطلة نهاية الأسبوع				
غموض الدور					
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
28	أنا غير متأكد من حدود سلطتي في وظيفتي الحالية				
29	افتقار وظيفتي إلى الوضوح والأهداف المحددة				
30	أنا غير متأكد من مسؤوليات وظيفتي				
صراع الدور					
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
31	يجب أن أؤدي بعض النشاطات بطريقة أعتقد أنها خاطئة				
32	العمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة				
33	يجب أن أفعل أشياء ضد المبادئ الشخصية				
الرضا الوظيفي					
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
34	عموما أنا مسرور بوظيفتي				
35	عموما أنا راض عن وظيفتي الحالية				
36	تتوافق وظيفتي مع توقعاتي				
37	وظيفتي الحالية ليست مصدرا رئيسيا للإحباط والفشل في حياتي				
الالتزام الوظيفي					
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
38	أقبل أي عمل مهما كان نوعه من أجل الاستمرار بالعمل في هذه المديرية				
39	أشعر بقليل من الولاء اتجاه هذه المديرية				
40	أنا فخور للقول إلى الآخرين بأنني جزء من هذه المديرية				
41	أتحدث عن هذه المديرية لأصدقائي بأنها أروع مديرية للعمل بها				
42	هناك فرصة ضئيلة في ظروفي الحالية التي قد تتسبب في مغادرتي				
النية في ترك العمل					
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
43	أفكر دائما في ترك العمل لدى المديرية				
44	أبحث فعليا عن فرصة عمل في مكان آخر				
45	سوف أترك العمل في هذه المديرية مستقبلا عندما تمنح لي الفرصة				

الف — هرس

فهرس المحتويات

الاهداء والتشكرات

فهرس مختصر

قائمة الجداول والأشكال

المقدمة العامة.....ص (أ)

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل

الإطار النظري للرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي، خصائصه وأهميته.....	ص02
تعريف الرضا الوظيفي.....	ص02
خصائص الرضا الوظيفي.....	ص04
أهمية الرضا الوظيفي.....	ص05
أنواع الرضا الوظيفي، كيفية حدوثه وجوانبه.....	ص06
أنواع الرضا الوظيفي.....	ص06
دينامكية الرضا الوظيفي.....	ص06
جوانب الرضا عن العمل.....	ص07
محددات الرضا الوظيفي، طرق قياسه وفوائد دراسته.....	ص09
العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.....	ص09
قياس الرضا الوظيفي.....	ص12
فوائد القيام بدراسة الرضا الوظيفي.....	ص20
مظاهر الرضا الوظيفي وعدمه وأساليب زيادته.....	ص21
مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي.....	ص21
الأساليب المعتمدة لزيادة الرضا الوظيفي.....	ص22

الإطار النظري للالتزام الوظيفي

مفهوم الالتزام الوظيفي، خصائصه ومداخله.....	ص25
تعريف الالتزام التنظيمي.....	ص25
خصائص الالتزام التنظيمي.....	ص27

مداخل الالتزام التنظيمي.....	ص27
أنواع الالتزام الوظيفي، مراحله وسبل تعزيزه.....	ص28
أنواع الالتزام التنظيمي.....	ص28
مراحل الالتزام التنظيمي.....	ص29
تعزيز الالتزام التنظيمي.....	ص30
العوامل المؤثرة على الالتزام الوظيفي، طرق قياسه وفوائد قياسه.....	ص31
محددات الالتزام الوظيفي.....	ص31
طرق قياس الالتزام التنظيمي.....	ص32
فوائد قياس الالتزام التنظيمي.....	ص36
مؤشرات وجود وضعف الالتزام الوظيفي، العوامل المساعدة في تكوينه وآثاره.....	ص36
مؤشرات وجود الالتزام الوظيفي وضعفه.....	ص36
العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.....	ص37
آثار الالتزام التنظيمي.....	ص38

👉 الإطار النظري لدوران العمل

مفهوم دوران العمل، خصائصه وأهميته.....	ص41
تعريف دوران العمل.....	ص41
خصائص دوران العمل.....	ص43
أهمية دراسة دوران العمل.....	ص43
أنواع دوران العمل، أسبابه واستخداماته.....	ص44
أنواع دوران العمل.....	ص44
أسباب دوران العمل.....	ص45
استخدامات دوران العمل.....	ص46
محددات دوران العمل وطرق حسابه.....	ص47
محددات دوران العمل.....	ص47
طرق حساب معدل دوران العاملين.....	ص52
تكاليف دوران العمل وسلبياته.....	ص53
تكاليف دوران العمل.....	ص53
سلبيات دوران العمل.....	ص53

الفصل الثاني: الدراسات السابقة ونموذج الدراسة الحالية

الدراسات الأجنبية

- دراسة كل من Augustine O.Agho, James L.Price, Charles W.Mueller ص56.....
- دراسة Denise De Rouselle Mauffette ص56.....
- دراسة Douglas B.Currivan ص57.....
- دراسة Stefan Gaertner, J .Mack Robinson ص59.....
- دراسة Aspasia Togia, Athanasios Koustelios and Nikolaos Tsigilis ص61.....
- دراسة Youngjoon Seo, Jongwook Ko, James. L. Price ص62.....
- دراسة Diane Blais ص63.....
- دراسة Steven G. Westlund, Jhon C.Hannon ص65.....
- دراسة Prodromos D.Chatzooglou, et al ص67.....
- دراسة كل من Sinem Aydogdu, Baris Asikgil ص69.....
- دراسة Chung-Chang Lee, et al ص70.....
- دراسة Evelyn Tnay, et al ص71.....
- دراسة Rong-Chang Jou, et al ص72.....
- دراسة Alamdar Hussain Khan, Muhammad Aleem ص73.....
- دراسة Syukrina Alini Mat Ali, et al ص74.....
- دراسة كل من Jen Hung Wang, et al ص75.....

الدراسات العربية

- دراسة عبيد عبد الله العمري ص76.....
- دراسة ماجد محمد صالح ص77.....
- دراسة خليل حجاج ص77.....
- دراسة كل من أحمد حمدان لفته، سلام داود جاسم وثامر نعمة حمد ص78.....
- دراسة زيادة محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة ص78.....
- دراسة مجيد مصطفى منصور ص79.....
- دراسة إخلاص إبراهيم الطراونة ومحمد إبراهيم الطراونة ص80.....
- دراسة محمد مصطفى الخشروم ص80.....

دراسة شابونية عمر.....	ص81
دراسة هالة غالب الناهي.....	ص82
دراسة Khaldoun Khawaldeh, et al.....	ص83
دراسة فوزي شعبان مذكور ندا.....	ص84
دراسة د ذياب زقاي وستي سيدأحمد.....	ص85
دراسة أ.د صوار يوسف و ستي سيدأحمد.....	ص85
دراسة كل من Souar Youcef, Setti Sidahmed, Boussahmine Ahmed.....	ص86

👉 نموذج الدراسة الحالية

هدف البحث الحالي.....	ص88
نموذج الدراسة الحالية.....	ص89
متغيرات الدراسة.....	ص90

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

👉 وصف وتبرير منهجية البحث

صدق وثبات أداة الدراسة.....	ص98
تبرير منهجية البحث.....	ص100
الخصائص الوصفية لعينة الدراسة.....	ص102
خصائص متغيرات الدراسة.....	ص106

👉 أسلوب التحليل التمييزي

وصف نموذج الدالة التمييزية.....	ص109
تحليل البيانات باستخدام نموذج الدالة التمييزية المقترح.....	ص111

👉 النمذجة بالمعادلات الهيكلية

عموميات حول النمذجة بالمعادلات الهيكلية.....	ص119
تطبيق منهجية PLS على نموذج الدراسة.....	ص127
الخاتمة العامة.....	ص146

قائمة المراجع المعتمدة

الملاحق

قائمة المحتويات

الملخص: يهدف هذا البحث إلى محاولة معرفة محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل في الإدارات العمومية دراسة حالة الإدارات العمومية بسعيدة نموذجا، شملت الدراسة عينة من الموظفين قدرها 620 موظف، وقد توصلت الدراسة بعد استخدام أسلوب التحليل التمييزي باستخدام برنامج **SPSS V21** إلى استخلاص مجموعة من المحددات الأكثر تأثيرا على درجة الرضا الوظيفي، كما تم التوصل باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (منهجية **PLS**) باستخدام برنامج **SmartPLS** إلى وجود علاقة بين تلك المحددات ودرجة الرضا الوظيفي، كما أن ارتفاع هذا الأخير له تأثير موجب قوي على الالتزام الوظيفي والذي بدوره يؤدي إلى انعدام النية في ترك العمل، بينما عدم الرضا الوظيفي يصاحبه التزام وظيفي منخفض وهذا ما ينعكس على وجود نية في ترك العمل.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، النية في ترك العمل، أسلوب التحليل التمييزي، النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

Résumé: Cette étude vise à essayer de découvrir les déterminants de la satisfaction au travail et sa relation avec l'engagement professionnel et l'intention de quitter le travail étude de cas dans les administrations publiques à Saida, l'étude a porté sur un échantillon de 620 employés, L'étude a montré grâce à l'analyse discriminante à l'aide d'utilisation du programme **SPSS V21** extrayant un groupe des déterminants les plus influents sur le degré de la satisfaction au travail, ainsi l'étude a également montré à travers la modélisation des équations structurelles (approche PLS) en utilisant le programme **Smart PLS** l'existence d'une relation entre ces déterminants et le degré de la satisfaction au travail, et l'augmentation de la satisfaction au travail a eu un fort impact positif sur l'engagement professionnel qui à son tour entraîne un manque d'intention de quitter le travail, tandis que l'absence de la satisfaction au travail est accompagnée d'un faible engagement professionnel Ce qui se reflète sur l'existence de l'intention de quitter le travail.

Mots-clés: la satisfaction au travail, l'engagement professionnel, l'intention de quitter le travail, l'analyse discriminante, la modélisation des équations structurelles.

Abstract: This research aims to find the determinants of job satisfaction and its relation with organizational commitment and turnover intention in public departments in Saida, the study processed a sample of employees of 620 worker, the study showed, through the discriminant analysis use of **SPSS V21** program extracting a group of the most influential determinants on the degree of job satisfaction, also the study showed, through the structural equations modeling (PLS approach) using **Smart PLS** program the existence of a relationship between these determinants and the degree of job satisfaction, and the rising of job satisfaction had a strong positif impact on organizational commitment which in turn leads to a lack of turnover intention, while the job dissatisfaction is accompanied by a low organizational commitment and this is what is reflected on the existence of turnover intention.

Keywords: job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, discriminant analysis, structural equations modeling.