



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل "بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمنية"

رسالة تقدم بها الطالب: علي أحمد أحمد مقبل

وهي جزءٌ من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال
كلية العلوم الإدارية - جامعة الأندلس

إشراف

د. عبد الله علي القرشي

أستاذ مشارك في كلية العلوم الإدارية - جامعة الأندلس

نائب العميد للدراسات العليا - كلية العلوم الإدارية - جامعة نمار

1438هـ - 2018 م



قال سبحانه وتعالى

﴿ وَقُلِ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

۞ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا

[التوبة: 105]

كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

تقرير المراجع اللغوي بصلاحيه رسالة الماجستير

بيانات الطالب:

اسم الطالب الرباعي: ... علي أحمد أحمد مقبل ... الرقم الجامعي: (... ١٤٠٤٧ ...)

الكلية: ... العلوم الإدارية ... التخصص: ... ادارة اعمال

عنوان الرسالة:

..... (أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل "بالتطبيق على الموظفين العاملين في القطاع

المصرفي في اليمن")

تم اختياركم من قبل الدراسات العليا بجامعة الأندلس للمراجعة اللغوية لرسالة الماجستير للحكم عليها في: صحة المصطلحات والمفاهيم اللغوية، والصحة النحوية والصرفية، والخلو من الأخطاء الإملائية، والخلو من الأخطاء المطبعية، وصحة استخدام علامات الترقيم.

رأى المراجع اللغوي:

- الرسالة جميلة ومتزنة موضوعاً وعرضاً ولغة ومنهجاً.
- هناك بعض الأخطاء في الأسلوب والألفاظ تم تعديلها وعلى الباحث الأخذ بها.
- الرسالة أو الباحث ينقصه التمهيد المتعلق بالموضوع.

وعليه يتم استكمال إجراءات مناقشة الطالب للرسالة.

المراجع اللغوي

أ/د/ خالد علي حسن الغزالي

جامعة صنعاء

تقرير المشرف بصلاحيته الرسالة للمناقشة

بيانات الطالب :

اسم الطالب الرابعي: علي محمد أحمد مقبل الرقم الجامعي: (.....)

الكلية: العلوم الإدارية التخصص: إدارة أعمال

عنوان الرسالة باللغة العربية:

أثر العوامل الأساسية لرضا الموظفين على جودان العمل بالمستشفيات
على العاملين في المصارف اليمنية

عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:

رأي المشرف:

الرسالة الموضحة بياناتها اعلاه صالحة من حيث :

الجانب العلمي: نعم () لا ()

الجانب اللغوي: نعم () لا ()

الجانب الفني: نعم () لا ()

سلامة الاقتباس: نعم () لا ()

ملاحظات المشرف إن وجدت

الرسالة جاهزة للمناقشة

وعليه يتم استكمال إجراءات مناقشة الطالب للرسالة.

المشرف على الطالب
أ.د. عبد الله علي القرشي

قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم (25)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين... وبعد:

تم بحمد الله وتوفيقه يوم الثلاثاء بتاريخ: 29/ ربيع ثاني / 1439 هـ الموافق: 2018/1/16 م، اجتماع اللجنة

المشكلة بقرار مجلس الدراسات العليا رقم (3) بتاريخ: 2018 / 1/7 م

لمناقشة الطالب/ علي احمد احمد مقبل الكلية: العلوم الادارية التخصص: ادارة اعمال

في رسالته التي هي بعنوان: اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمنية

وبعد مناقشة علنية للطالب من الساعة 11 إلى الساعة 12 وبعد المداولة والمناقشة، اتخذت اللجنة القرار التالي:

إجازة الرسالة ويمنح الطالب معدل () (%) بتقدير () .

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات عليها بمعرفة المشرف ويمنح الطالب معدل () (%) بتقدير () .

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات بمعرفة المشرف وموافقة الدكتور..... بمعدل

() (%) بتقدير () .

أسماء لجنة المناقشة والحكم

م	اسم المناقش	الصفة	الدور في المناقشة	التوقيع
١.	أ.م.د. أمال محمد المجاهد	مناقشا خارجيا	رئيسا	
٢.	أ.م.د. عبدالله علي القرشي	مشرفا	عضوا	
٣.	د. جبر عبدالقوي السنباني	مناقشا داخليا	عضوا	

يعتمد،،،،

عميد الدراسات العليا

أ م د/ يحيى عبدالرزاق قطران

مدير الدراسات العليا

المختص

الإهداء

إلى أمي ثم أمي ثم أمي ينبوع الحب والحنان ...
إلى أبي فخراً واعتزازاً
إليهم براً وإحساناً

إلى زوجتي من شاركتني الصبر والجلد وبادلتني الحب والوفاء
مودة ورحمة

إلى أولادي الأعزاء، وفلذات أكبادي
جعلهم الله بفضلهم ومنه ذرية صالحة
إلى إخواني وأخواتي الأعزاء

إلى كل من ساهم بعلمه ودعمه ودعائه لإنجاز هذا الدراسة.

إليهم جميعاً أهدي جهدي هذا المتواضع عرفاناً وتقديراً.

راجياً الله عز وجل أن ينفع بعلمي هذا المجتمع الصابر المرابط المعطاء.

الباحث

علي مقبل

شكر وتقدير

الحمد لله رب العلمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله واصحابه اجمعين وبعد

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم {من لا يشكر الناس لا يشكر الله}،

فما كان من تمام شكر العبد لربه أن يشكر من أجرى عبرهم النعمة والفضل الذين لهم أدين، فهم لي بعد الله خير معين.

فمن هذا المنطلق واعتراضاً مني لذوي الفضل بفضلهم ولذوي العلم بعلمهم اتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل والامتنان المصحوب بالحب والاحترام إلى صاحب اللقب العلمي /أستاذ مشارك د/عبدالله علي القرشي الذي تفضل بإشرافه على هذه الدراسة، والذي كان نعم موجهاً ومرشداً من قبل ومن بعد

تعيينه مشرفاً لي، والذي غمرني بفيض علمه وكثير نصحه، وحسن معاملته، وجميل صبره وأشكر

جميع الدكاترة الذين تعلمت على يديهم، من نهلنا من بحر معرفتهم حتى وصلنا إلى هذا المستوى من التحصيل العلمي والمعرفي، وآسف بأن المجال هنا لا يتسع لي لذكر أسمائهم جميعاً، ويطيب لي أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى اعضاء لجنة المناقشة أ.م.د/ أمال محمد المجاهد مناقشاً خارجياً رئيساً، د. جبر السنباني مناقشاً داخلياً عضواً لإبداء ملاحظاتهم القيمة التي لا شك ستغني الرسالة والباحث.

وانتقدم بالشكر والإجلال الى جامعة الأندلس وعلى وجه الخصوص عمادة الدراسات العليا وقسم إدارة الأعمال.

كما أتوجه بموقور الشكر والامتنان لكل من ساهم وشجع وتعاون في إنجاز هذه الدراسة حتى رأى النور، وأسأل من الله سبحانه وتعالى أن يجزي الجميع عنا خير الجزاء وأن يتقبل مني هذا المجهود المتواضع. وفي الختام أرجو بهذا العمل المتواضع وجه الله عز وجل وهو بطبيعة الحال عمل بشري فإن تكاملت فيه أجزاءه فتلك نعمة من الله، وإن كان فيه تقصير فعزائي الوحيد أنني اجتهدت بجد وأن الكمال لله وحده، والحمد لله رب العالمين.

الباحث

علي مقبل

فهرس المحتويات

أ	تقرير المراجع اللغوي
ب	اقرار المشرف
ج	اقرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و-ح	فهرس المحتويات
ط-ك	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	الملخص باللغة العربية

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

1.1 المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

1.1.1 مشكلة الدراسة:

1.1.2 أهداف الدراسة:

1.1.3 أهمية الدراسة:

1.1.4 فرضيات الدراسة:

1.1.5 متغيرات الدراسة:

1.1.6 حدود الدراسة:

1.1.7 مصادر جمع البيانات:

1.1.8 منهجية الدراسة:

1.1.9 مجتمع وعينة الدراسة:

7	1.1.10	التعريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة:
8	1.2	المبحث الثاني الدراسات السابقة
8	1.2.1	الدراسات العربية:
13	1.2.2	الدراسات الأجنبية:
18	1.2.3	التعليق على الدراسات السابقة
1		الفصل الثاني: العوامل المسببة للرضا الوظيفي ودوران العمل
31	2.	الفصل الثاني: العوامل المسببة للرضا الوظيفي ودوران العمل
31	2.1	المبحث الأول الرضا الوظيفي إطار مفاهيمي
31		تمهيد:
31	2.1.1	مفهوم الرضا الوظيفي:
33	2.1.2	أهمية الرضا الوظيفي
37	2.1.3	قياس الرضا الوظيفي:
43	2.1.4	نظريات الرضا الوظيفي:
60	2.2	المبحث الثاني العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
63	2.2.1	العوامل الشخصية المؤثرة على الرضا الوظيفي
66	2.3	المبحث الثالث: دوران العمل
66	2.3.1	مفهوم وتعريف دوران العمل
70	2.3.2	أنواع دوران العمل:
71	2.3.3	أسباب دوران العمل
73	2.3.4	الآثار السلبية لدوران العمل:
75	2.3.5	العلاقة بين دوران العمل وعوامل الرضا الوظيفي:

87	3. الفصل الثالث الإطار العملي للدراسة.....
87	3.1 المبحث الأول
87	3.1.1 نبذة مختصرة عن القطاع المصرفي في اليمن.....
89	3.2 المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة.....
89	3.2.1 مجتمع الدراسة:
89	3.2.2 عينة الدراسة:
90	3.2.3 أداة الدراسة:.....
92	3.2.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
92	3.2.5 إجراءات تطبيق الدراسة:.....
93	3.2.6 فحص صدق وثبات الأداة:
101	4. الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....
101	4.1 المبحث الأول وصف الخصائص وتحليل عينة الدراسة.....
101	4.1.1 وصف خصائص عينة الدراسة:.....
106	4.1.2 التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة
106	أ-تحليل فقرات مجال الرضا الوظيفي:.....
121	4.2 المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
121	4.2.1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:
130	4.2.2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:.....
146	5. الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المقترحة.....
146	5.1 الاستنتاجات
148	5.2 التوصيات

149.....	5.3 الدراسات المقترحة:
160	قائمة المراجع والمصادر
173	قائمة الملاحق
179	الملخص باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول		
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	يوضح الفروقات بين الدراسات السابقة ونقاط الضعف فيها من وجهة نظر الباحث	1
29	سمات الدراسة الحالية	2
87	تصنيف المصارف العاملة في اليمن	3
88	بيانات أكبر 10 مصارف يمنية - 2013 مليون دولار	4
90	توزيع أفراد العينة (عينة عشوائية قصدية) على فروع البنوك المبحوثة	5
91	درجات مقياس ليكرت الخماسي	6
91	المتوسط المرجح لمقياس ليكرت	7
94	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا عن محتوى وطبيعة العمل	8
95	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا عن التعويضات	9
95	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي	10
96	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا عن نظم الاشراف والقيادة	11
97	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل	12
97	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا عن بيئة العمل المادية	13
98	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور دوران العمل	14
98	صدق الاتساق البنائي للاستبانة	15
100	معاملات ثبات مجالات الدراسة حسب طريقة ألفا كرونباخ	16
101	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس	17
101	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير العمر	18

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
102	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي	19
103	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الحالة الاجتماعية	20
103	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية	21
104	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة	22
104	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير نوع البنك	23
105	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الراتب الشهري	24
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة	25
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور الرضا عن طبيعة ومحتوى العمل	26
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور الرضا عن التعويضات	27
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة	28
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة	29
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة	30
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة	31
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة	32
121	ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر الرضا الوظيفي على دوران العمل	33
123	ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر الرضا الوظيفي على النية في ترك العمل	34
124	ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر الرضا عن التعويضات على دوران العمل	35
125	ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي على دوران العمل	36
127	ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر الرضا عن نظم الإشراف والقيادة على دوران العمل	37
128	ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل على دوران العمل	38
129	ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر الرضا عن بيئة العمل المادية على دوران العمل	39
132	نتائج (ت-test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي التي تعزى إلى متغير الجنس	40
133	نتائج (ت-test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي التي تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية	41

فهرس الجداول		
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
134	نتائج (T-test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي التي تعزى إلى متغير نوع البنك	42
135	نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي التي تعزى إلى متغير العمر	43
136	نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	44
138	نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي التي تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية	45
140	نتائج اختبار (SD) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي التي تعزى إلى الدرجة الوظيفية لمحور الرضا عن محتوى وطبيعة العمل	46
140	نتائج اختبار (SD) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير دوران العمل إلى الدرجة الوظيفية	47
141	نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة الوظيفية	48
143	نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي التي تعزى إلى متغير الراتب الشهري	49

فهرس الأشكال		
رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	6
2	عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظريات الحاجات	44
3	مفهوم نظرية العاملين	47
4	مفهوم نظريات الحاجات الثلاث	52
5	النموذج الأساسي لنظريات التوقع	55

(ملخص الدراسة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع رضا الموظفين العاملين في القطاع المصرفي في اليمن عن بعض محددات الرضا الوظيفي والمتمثلة في: (طبيعة ومحددات العمل، التعويضات، نمط الإشراف والقيادة، التطور المهني والوظيفي، العلاقة مع زملاء العمل، وبيئة العمل المادية)، وأثر تلك العوامل على دوران العمل. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة من خلال تصميم استبانة خاصة تم توزيعها على العاملين في خمسة بنوك رئيسية في العاصمة اليمنية صنعاء. وبلغت عينة الدراسة 198 مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية من مختلف المسميات الوظيفية والمستويات التنظيمية بنسبة بلغت (11%) من مجتمع الدراسة الكلي، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك رضا كلي عالي لأفراد العينة، عكسته متوسط درجة الموافقة لأفراد العينة ولجميع محاور الرضا الوظيفي، وكانت درجة الموافقة عن العوامل المحددة للرضا من الأعلى إلى الأدنى كما يلي: - (محتوى وطبيعة العمل، العلاقة مع زملاء العمل، نمط الإشراف والقيادة، بيئة العمل المادية وأخيراً فرص التطور المهني والوظيفي، وأخيراً التعويضات).
- وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير عكسي ذو دلالة وبدرجة متوسطة وذلك للرضا الوظيفي على دوران العمل، وكانت درجة تأثير العوامل المسببة للرضا على دوران العمل متدرجة من الأعلى إلى الأدنى كما يلي: (التعويضات، نمط الإشراف والقيادة، بيئة العمل المادية، طبيعة ومحتوى العمل، زملاء العمل، وأخيراً التطور المهني والوظيفي).
- كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران تعزى لمعظم متغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، نوع البنك، ومستوى الدخل)، باستثناء متغير الدرجة الوظيفية فقط ولصالح مدير إدارة وفي محوري الرضا عن محتوى وطبيعة العمل، ودوران العمل.

وبناءً على النتائج السابقة خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات أبرزها ما يلي:

- 1- العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المصارف من خلال تبني السياسات والممارسات السليمة لإدارة الموارد البشرية، وبما يؤدي إلى تحفيز الموظفين واستثارة دافعيتهم ورفع روحهم المعنوية، وبما ينعكس إيجاباً على زيادة تمسك الفرد بمنظّمته وزيادة ولاءه لها.
- 2- ضرورة إعادة النظر في سلم الأجور والمكافآت ورفع الحد الأدنى لرواتب الموظفين وبما يتناسب مع تكاليف الحياة، وأن تراعي إدارة المصارف في تصميم العلاوة السنوية تلك الزيادة في التكاليف.
- 3- يجب أن لا تستهين إدارة المصارف بأي دوران عمل فعلي أو نية ميّته لترك العمل مهما كانت نسبته ضئيلة وأن تبذل الجهود اللازمة لاستبقاء موظفيها وذلك من خلال إجراء مسوحات دورية لمعرفة اتجاهات الموظفين ودوافعهم، وبما يعزز من قدرة المنظمة على استبقاء موظفيها وزيادة رضاهم.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول خطة الدراسة

المبحث الثاني الدراسات السابقة

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

1.1 المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

في ظل التنافس الحاد الذي تشهده المؤسسات المصرفية في اليمن، والتي تعمل حالياً في بيئة صعبة تتسم بالتغيرات المفاجئة والتقلبات الحادة، مع المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، والأمنية. كل هذه المتغيرات وغيرها أصبحت تشكل خطراً حقيقياً على البنوك، ليس فقط على استمرار تقدمها ونجاحها وازدهارها، وإنما على استقرارها واستمرارها في تقديم الخدمات المميزة لعملائها من جهة وتحقيق المكاسب لأصحابها من الجهة الأخرى.

إن نجاح مثل هذه المنظمات في الحفاظ على حصتها السوقية ومكانتها في مثل هذه البيئة الخطرة وفي ظل هذا التنافس إنما يعتمد بالدرجة الأولى في قدرتها على التعامل مع متغيرات هذه البيئة برؤية استراتيجية ثاقبة، وخطط واضحة ودقيقة يتم تنفيذها بواسطة فريق عمل مؤهل ومخلص يؤمن بأهداف المنظمة ورسالتها، ويسعى لتحقيقها بكفاءة وفاعلية.

إن نجاح المنظمات لن يتم من دون تحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها استقطاب الزبائن والحفاظ عليهم والذي يعتمد بالدرجة الأولى على جهود العاملين فيها اللذين تتوافر لديهم المؤهلات المناسبة والدافع على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل، ولن تستطيع المنظمة تحقيق إرضاء زبائنها الخارجيين بدون تحقيق رضا عملائها الداخليين والمتمثلين بالموظفين، أن المورد البشري لاسيما في المنظمات الخدمية هي الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات، من خلال ما يملكه من قدرات فكرية، ومهارات شخصية، وما يتمتع به من رغبة في العمل، لذا يجب على المنظمات تركيز جهودها على الاستخدام الأمثل لأفرادها العاملين، ورضاهم الوظيفي، والتحسين المستمر في أدائهم، وإيجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم لتحقيق أهدافها، مما يساعدها على اكتساب الميزة التنافسية والنجاح (رفش، الربيعي، 2015، 3).

إن العاملين ذو الرضا الوظيفي المرتفع واللذين يتمتعون بالالتزام وولاء تنظيمي عالي واللذين تتخفف معدلات الغياب و دوران العمل بين صفوفهم يعتبروا الركيزة الأساسية التي يقوم عليها نجاح المنظمات على المدى القريب والبعيد، فعندما تتخفف درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتبدأ حالات التغيب واللامبالاة بين صفوفهم وقد يترك بعضهم المنظمة، وعندما يؤدي العاملون الباقون مهامهم من دون المستوى المطلوب نتيجة لانخفاض الروح المعنوية الناجم عن تسرب زملائهم واللذين سيُنظر إليه في الدرجة الأولى من قبل العاملون الباقون على أنه ناجم عن فشل جهود الإدارة فيما يتعلق بالاستبقاء وذلك كله يعني تراجعاً في كفاءة المنظمة وبالتالي تدهور موقعها

التنافسي في السوق، والملاحظ أن معدلات دوران العمل في المنظمات الخدمية مرتفعة وأن تكاليف دوران العمل عالية جداً في تلك المنظمات (ماثيس، جاكسون، 2009، 113).

إن دوران العمل والذي يتمثل في مغادرة العامل للمنظمة ونشو الحاجة لإيجاد بديل له، يعتبر ظاهرة تنظيمية معقدة ومشكلة إدارية في الفكر الإداري الحديث والتي أصبحت تترك إدارة المنظمات لما لها من آثار سلبية مباشرة وغير مباشرة على فاعلية المنظمات نتيجة لزعزعة استقرار العمل وتدني الروح المعنوية ناهيك عن التكاليف المباشرة، حيث بينت إحدى تلك الدراسات إلى أن تكلفة دوران العمل في 45% من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية والتي شملها المسح تفوق 10000 دولار سنوياً لكل فرد يترك المنظمة (ماثيس، جاكسون، 2009، 106).

كما أن التكاليف غير المباشرة الناجمة عن تفشي هذه الظاهرة وأثارها الكارثية أكبر بكثير من الآثار المباشرة ومنها على سبيل المثال لا الحصر تدني الأداء، وتدمير الروح المعنوية لدى العمال، وتدمير العلاقات الاجتماعية ونظام الاتصال في الشركة، وما يولده من استياء الموظفين الموجودين والذي يتنامى تفكيرهم بترك العمل بشكل سريع فيفكرون بالحقاق بزملائهم وترك أعمالهم وذلك بسبب أو من دون سبب، والذي يؤدي بدوره إلى فقدان الثقة في المنظمة وإدارتها من قبل عمالها الداخليين (الموظفين) والخارجيين (العملاء)، وكذلك تشوه سمعة المنظمة في المجتمع الخارجي مما يشكل تحدي مستقبلي لها في استقطاب الكوادر المؤهلة وغير ذلك من الآثار المترتبة على تفشي مثل هذه الظاهرة والذي بدون أدنى شك يؤدي إلى فقدان الاستقرار الداخلي بشكل عام والذي سوف يؤدي إلى إضعاف قدرة المنظمة التنافسي واستمراريتها على البقاء في سوق العمل، لذا فإن المسألة الأساسية تتمثل في قدرة المنظمة على استبقاء عاملها ذوو الأداء المتميز والمؤهلات العالية.

إن معالجة هذه الظاهرة والحد من أثارها السلبية يعتبر أولوية بالنسبة لإدارة المنظمات، وأن إدارة الموارد البشرية التي تعاني من هذه الظاهرة يكون صعباً، لذلك فإن البحث عن أسباب هذه الظاهرة ومعالجتها في بدايتها قبل أن تتنامى وتصبح معضلة لا يمكن التعامل معها أو الحد منها، ويعتبر كلاً من الرضا الوظيفي والترابط التنظيمي مؤشرين لتحديد مدى رغبة العامل في البقاء مع المنظمة (ماثيس، جاكسون، 2009، 98).

1.1.1 مشكلة الدراسة:

تشهد السوق اليمنية تزايداً مستمراً في تسرب الكفاءات اليمنية من العمالة الماهرة إلى الأسواق الأجنبية عموماً والأسواق الخليجية بشكل خاص. حيث تعاني الكثير من المنظمات العامة والخاصة تزايداً مستمراً في ظاهرة دوران العمل.

وتعرف ظاهرة دوران العمل بأنها " الحركة الإجمالية للعاملين من وإلى منظماتهم"، وقد تم التركيز في هذه الدراسة على خروج العاملين الطوعي من منظماتهم.

ونتيجة لما لظاهرة دوران العمل من تأثير سلبي على كفاءة وفعالية المنظمات، رأى الباحث أنه من المناسب تناول هذه الظاهرة، حيث توصلت الدراسات إلى أن الآثار السلبية لدوران العمل لا تتوقف على التكاليف

المباشرة المتمثلة بتعطيل الأداء أو بتكاليف الحصول على بديل وتدريبه حتى يصل لمستوى الأداء المقبول، بل تتعداها إلى زعزعة الاستقرار الوظيفي وخفض الروح المعنوية للموظفين، والارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات، ناهيك عن السمعة السيئة للمنظمة التي تشهد مثل هذه الظاهرة والذي يؤثر على قدرتها في جذب الكفاءات البشرية إليها، ومن الجدير ذكره أن تكاليف دوران العمل تتزايد مع زيادة كفاءة ومهارة الموظف المستقيل، كما أن تكاليف دوران العمل على المنظمات الخدمية يكون أكبر منها في المنظمات الصناعية، كما أن دوران العمل يتأثر بحالة سوق العمل من حيث توفر الفرص الوظيفية فيه من عدمه.

إن الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتمثل في جذب الكفاءات والحفاظ عليها، وإن الحفاظ عليها يعتبر صعب جداً خاصة في ظل عالم مفتوح يشهد تنافس حاد بين المنظمات، وقوانين عمل تكفل للعامل الحق بإنهاء عقده الوظيفي متى شاء.

والقطاع المصرفي في اليمن هو أحد القطاعات الذي يشهد تنافس شديد خاصة في ظل تحديات بيئية معقدة ومانجم عنها من تهديدات أثرت على نمو واستقرار المنظمات العاملة في هذا القطاع.

إن حالة عدم التأكد والتعقد البيئي التي تعيشها المؤسسات المصرفية في اليمن، سواءً على مستوى البيئة الخاصة، أو البيئة العامة بمختلف متغيراتها الأمنية والسياسية والاقتصادية والقانونية، والثقافية والاجتماعية وما يصاحبها من مشاكل جمة على القطاع الاقتصادي وما أفرزته من نتائج كارثية، منها على سبيل المثال لا الحصر التضخم الاقتصادي، تدهور سعر العملة المحلية، وانخفاض السيولة النقدية، وأيضاً سحب الودائع البنكية للزيائن الحاليين وانخفاض معدلات الزبائن الجدد.

لذلك سوف نسعى في هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

ما مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي في اليمن تحديداً رضاهم عن العوامل التالية:

(محتوى وطبيعة العمل، التعويضات، نمط الإشراف والقيادة، التطور المهني والوظيفي، العلاقة مع زملاء

العمل، وبيئة العمل المادية)؟

هل هناك أثر إحصائي ذو دلالة للرضا الوظيفي سواءً بشكله الكلي أو بمحدداته الجزئية على دوران العمل

لدى الموظفين في القطاع المصرفي في اليمن؟

هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي على دوران العمل تعزى للمتغيرات الديموغرافية

التالية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، نوع البنك،

ومستوى الدخل)؟

1.1.2 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي في اليمن عن العوامل التالية (محتوى وطبيعة العمل، التعويضات، فرص التقدم المهني والوظيفي، نظام الإشراف والقيادة، العلاقة مع زملاء العمل، بيئة العمل المادية).
2. التعرف على آراء عينة الدراسة حول العوامل المحددة للرضا الوظيفي والتمثلة (محتوى وطبيعة العمل، التعويضات، فرص التطور المهني والوظيفي، نظام الإشراف والقيادة، العلاقة مع زملاء العمل، بيئة العمل المادية) وتأثيرها على دوران العمل لدى العاملين في القطاع المصرفي في اليمن.
3. تحديد أهم ابعاد الرضا الوظيفي الأكثر تأثيراً على دوران العمل لدى العاملين في القطاع المصرفي في اليمن.
4. المساهمة في وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة ستستفيد منها المصارف اليمنية.

1.1.3 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة بالآتي:

أ- أهمية العلمية:

- تحاول هذه الدراسة أن تضيف شيئاً جديداً للمكتبة العربية ويكون مرجعاً مهماً للباحثين والدارسين والمختصين بإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المختلفة.

- الاسهام في إثراء المكتبة اليمنية عن متغيرات الدراسة المتمثلة في الرضا الوظيفي ودوران العمل.

- تناول ظاهرة دوران العمل كظاهرة تنظيمية جديدة لم تتناولها الأدبيات العربية بتلك الكثرة التي تناولتها الدراسات الأجنبية، على الرغم من أن الكثير من المنظمات العربية والمحلية العاملة في القطاعين العام والخاص تعاني من هذه الظاهرة، لذلك جاءت هذه الدراسة لتشارك في رفق الدراسات المحلية والعربية التي تناولت هذه الظاهرة.

ب- أهمية عملية:

- قد تساعد هذه الدراسة العاملين في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة فيما يتعلق بجهود الحد من ظاهرة دوران العمل، والحفاظ على الكفاءات البشرية.

1.1.4 فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، تمت صياغة الفرضيات على النحو التالي:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: "يؤثر الرضا الوظيفي على دوران العمل للموظفين في المصارف اليمنية"، وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: "يؤثر الرضا عن طبيعة ومحتوى العمل على دوران العمل عند الموظفين في المصارف اليمنية".
- الفرضية الفرعية الثانية: "يؤثر الرضا عن التعويضات على دوران العمل عند الموظفين العاملين في المصارف اليمنية".
- الفرضية الفرعية الثالثة: "يؤثر الرضا عن المسار المهني والوظيفي على دوران العمل لدى الموظفين في المصارف اليمنية".
- الفرضية الفرعية الرابعة: "يؤثر الرضا عن أنظمة الإشراف والقيادة على دوران العمل لدى الموظفين في المصارف اليمنية".
- الفرضية الفرعية الخامسة: "يؤثر الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل على دوران العمل لدى الموظفين في المصارف اليمنية".
- الفرضية الفرعية السادسة: "يؤثر الرضا عن بيئة العمل المادية على دوران العمل لدى الموظفين في المصارف اليمنية".
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية- وتنص على أن: "هناك فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل لدى الموظفين في المصارف اليمنية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، الدرجة الوظيفية، وسنوات الخدمة، نوع البنك، مستوى الراتب".

1.1.5 متغيرات الدراسة:

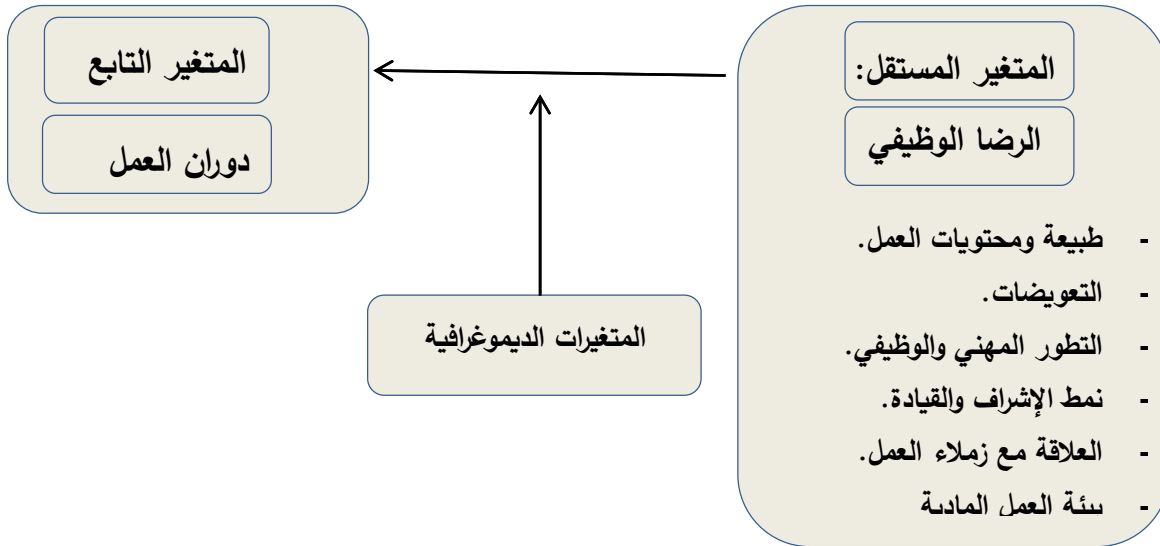
اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

- أ- المتغيرات المستقلة- الرضا الوظيفي ويتكون من المحددات التالية:
 - 1- محتوى وطبيعة العمل- ويقاس هذه المحور العوامل الداخلية المرتبطة بالعمل نفسه وتشمل هذه العوامل: (تنوع المهارة، معنوية المهمة، الاستقلالية، مستوى الإنجاز، والتغذية الراجعة).
 - 2- التعويضات، ويقاس هذا المحور الرضا عن المكافآت والأجور والمزايا.
 - 3- التطور المهني والوظيفي: ويقاس هذا المحور الرضا عن مستوى التقدم الوظيفي والمهني.
 - 4- نمط القيادة والإشراف ويشمل الرضا عن المشرفين، أنظمة الإشراف، وتقييم الأداء، والمشاركة في صناعة القرار.
 - 5- العلاقة مع الزملاء: ويقاس هذا المحور الرضا عن مستوى العلاقات مع زملاء العمل.
 - 6- بيئة العمل المادية ويقاس هذا المحور الظروف المادية المرتبطة بالعمل واللائمة لتأدية العمل بشكل صحي وأمن مثل سلامة بيئة العمل وتوافر أدوات العمل.

ب- المتغيرات التابعة- دوران العمل.

ج- المتغيرات الشخصية وتشمل (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة، وكذلك نوع البنك ومستوى الدخل)
بناء على ما سبق توضيحه في متغيرات الدراسة، يعرض الشكل رقم (1) نموذج الدراسة والذي يضم المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغيرات الديموغرافية.

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث، نموذج الدراسة، 2018

1.1.6 حدود الدراسة:

- أ- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة ما بين عامي 2016م/2018م.
- ب- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات المصرفية العاملة في صنعاء.
- ت- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل وبين دوران العمل كمتغير تابع، واقتصرت العوامل المسببة للرضا على العوامل التالية: طبيعة ومحتوى العمل، بيئة العمل المادية، التعويضات والمكافآت، التطور المهني والوظيفي، الإشراف والقيادة، وعلاقات العمل.
- كما أن المتغيرات الشخصية اقتصرت على كل من: الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية - سنوات الخبرة - المركز الوظيفي نوع البنك، ومستوى الدخل.

1.1.7 مصادر جمع البيانات:

- أعتمد الباحث في دراسته على نوعين أساسيين من البيانات هما:
- البيانات الأولية: من خلال البحث في الجانب الميداني، وتصميم استبانة تتناول طبيعة الدراسة وتوزيعها على عينة البحث، وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
 - البيانات الثانوية: سيقوم الباحث بإثراء الجانب النظري للدراسة من خلال الاطلاع والمراجعة للكتب والدوريات والمنشورات الخاصة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية، وكذلك الاطلاع على دراسات وأبحاث سابقة لدارسين وأكاديميين معينين بهذا المجال.

1.1.8 منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداثاً وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس، من دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفاً ويحللها؛ لأن هذا الأسلوب هو الأنسب لطبيعة الدراسة من خلال معرفة أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل.

1.1.9 مجتمع وعينة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على الموظفين العاملين في القطاع المصرفي في اليمن، إذ تم استهداف المراكز الرئيسية للبنوك الكبيرة العاملة في القطاع المصرفي في اليمن بشقيها التجاري والإسلامي، وتم اعتماد أعداد الموظفين العاملين في المقرات الرئيسية لستة بنوك تم اختيارها، بطريقة العينة العشوائية العمدية (المقصودة)، إذ بلغ عدد عينة الدراسة 198 موظفاً وموظفةً في جميع المستويات التنظيمية والمسميات الوظيفية أي بنسبة 11% من مجتمع الدراسة الكلي البالغ 1750 موظفاً.

1.1.10 التعريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- الرضا الوظيفي: ويعكس الشعور الإيجابي الذي يحس به الفرد تجاه عمله، وهو ناتج عن إدراكه لما يقدمه له عمله، وتوقعاته حول ما ينبغي أن يتحصل عليه.
- دوران العمل: ويقصد به الانسحاب الدائم للموظف من عمله، ونشؤ الحاجة لإيجاد بديل له.

1.2 المبحث الثاني الدراسات السابقة

تمهيد

تعد الدراسات السابقة هي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع البحث وسوف يتم تقسيمها الى مجموعتين الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية وعرضها كما يلي:

1.2.1 الدراسات العربية:

1- دراسة (السلطاني، 2017) بعنوان "العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل"

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة المحتملة بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير دوران العمل على عينة من العاملين بلغ عددهم 22 فرداً في مستشفى الشوملي العام في محافظة الحلة. حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث والتي تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسة الأول يتعلق الجزء الأول بالبيانات الديموغرافية والثاني يتعلق بمتغير الرضا الوظيفي. أما الجزء الأخير فإنه يتناول متغير دوران العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة ودرجة متوسطة بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير دوران العمل بلغ (-0.411).

2- دراسة (عبد العال، 2014) بعنوان "أثر رضا العاملين على دوران العمالة"

وهي حالة دراسية تم تطبيقها على شركة الباطنين للطاقة والاتصالات في مصر، وأشارت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط قوي بين الرضا الوظيفي وبين عناصر الرضا المتمثلة بالأجور والحوافز، الأسلوب الإداري، والتطور الوظيفي، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك علاقة عكسية بين معدل دوران العمالة وبين الرضا عن الأجور والحوافز، أي كلما ارتفع رضا العاملين عن الأجر والحوافز، الرضا عن الأسلوب الإداري، الرضا عن النمو الوظيفي، والاستقرار الوظيفي كلما انخفض معدل دوران العمالة.

3- دراسة (عمورة، 2014) بعنوان "أثر العوامل الخاصة بمعنوية العاملين على نوايا ترك العمل: دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيريتل".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين في شركة سيريتل وخاصة بما يتعلق بظاهرة الاحتراق الوظيفي إن وجدت ومدى قدرتهم على تحقيق التوازن بين العمل والحياة وإدراكهم للعدالة التنظيمية الموجودة في الشركة، فضلاً عن تحديد نوع ومدلولية العلاقة الإحصائية بين كل من الاحتراق الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة، العدالة التنظيمية المدركة ونوايا ترك العمل.

وأجريت الدراسة على 209 عاملين وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى ثبوتية العلاقة ذات الدلالة المعنوية بين كل من العدالة التوزيعية المدركة والعدالة الاجرائية المدركة من جهة ونوايا ترك العمل من جهة أخرى.

4- دراسة (الشيخ، 2014) بعنوان "أثر بيئة العمل الداخلي على دوران العمل الاختياري"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلي على دوران العمل الاختياري، وأجريت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في العديد من الجامعات السودانية، وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين عوامل القيادة الإدارية، التكنولوجية، وبين دوران العمل الاختياري، وعلاقة إيجابية وغير معنوية بين الهيكل التنظيمي ودوران العمل الاختياري، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة سلبية ومعنوية بين ظروف العمل ودوران العمل الاختياري.

- وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء، المرتبات والحوافز وبين دوران العمل الاختياري للعاملين ببعض الجامعات السودانية.

5- دراسة (السالمي، 2012) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على دوران العمل: بالتطبيق على شركة توتال يمن لاستكشاف وإنتاج النفط".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية - الإجرائية - التفاعلية) وبين كلاً من: (الرضا الوظيفي - الالتزام التنظيمي - النية لترك العمل)، والتي تعتبر مؤشرات لقياس ظاهرة دوران العمل، طُبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (504) موظفاً يمني يعملون في شركة توتال يمن وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة خاصة تناسب موضوع الدراسة ومجتمع البحث، وبلغ حجم العينة (183) موظفاً، أي بنسبة (36.3%) من مجتمع الدراسة الكلي، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: (التوزيعية - الإجرائية - وكذلك التفاعلية)، وبين كلاً من: (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي)، وعلاقة عكسية سلبية مع النية لترك العمل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أثر إدراك العدالة التنظيمية على دوران العمل تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الحالة الاجتماعية - المركز الوظيفي - طبيعة الوظيفة - ومحل الميلاد).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أثر إدراك العدالة التنظيمية على دوران العمل تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).

6- دراسة (نعمان، 2012) بعنوان " أثر الفخر التنظيمي وعدالة الأجور على النية نحو ترك العمل "دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة الى فحص العلاقة ما بين متغيرات الفخر التنظيمي وعدالة الأجور والنية نحو ترك العمل وذلك لعينة من الافراد العاملين بمصنع بي تي ام للملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (328) مفردة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها: ان شعور مفردات العينة بالفخر التنظيمي الوجداني يؤثر معنوياً وإيجابياً على مستوى شعورهم بالفخر التنظيمي الاتجاهي، كما أشارت نتائج الدراسة ايضاً الى ان الفخر التنظيمي الاتجاهي يؤثر سلبياً ومعنوياً على النية نحو ترك العمل.

كما تشير النتائج الى ان العلاقة بين عدالة الأجور والنية نحو ترك العمل هي علاقة سلبية وأنه في حال زيادة أو تقوية مستوى إدراك مفردات العينة لـ "عدالة الأجور" بالمصنع محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة، فإنه يؤدي إلى تقليل نواياهم نحو ترك العمل في المتوسط بمقدار (0.782) وحدة تقريباً، كما أشارت معنوية معامل الانحدار أيضاً الى ان نموذج الانحدار السابق يمثل العلاقة بين عدالة الأجور والنية نحو ترك العمل تمثيلاً ملائماً، وان العلاقة بينهما هي علاقة معنوية.

كما توصلت الدراسة إلى أن الخصائص الديموغرافية لمفردات العينة والتي تشمل: (النوع والعمر ومستوى التعليم والخبرة والمرتبة الوظيفية) تؤثر معنوياً على نواياهم نحو ترك العمل بالمصنع محل الدراسة.

7- دراسة (ممدوح، 2010) بعنوان "العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين-دراسة ميدانية في المعهد الوظيفي الحويجة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على انخفاض معدل دوران العمل في المعهد الوظيفي (الحويجة)، إذ تناولت الدراسة فضلاً عن العوامل الشخصية أربعة عوامل وهي العوامل التنظيمية، طبيعة العمل، توافر فرص عمل بديلة، الأجر والحوافز.

وقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل الاقتصادية المتمثلة بزيادة الأجر والرواتب من أهم العوامل التي أدت إلى انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين في المعهد، ولا يعني أن هذا العامل قادر لوحده على إحداث الاستقرار بل أن هناك مجموعة أخرى تتناغم في الأهمية والتأثير الإيجابي معه ومنها قناعة العاملين وممارستهم لتخصصاتهم، وتوافر الخبرة لديهم وحسن معاملة المسؤولين وقوة العلاقة بين العاملين واستقرار الرواتب والأجور. من ناحية أخرى توصل الباحث إلى أن توفر ظروف عمل مريحة واهتمام الإدارة بالعاملين كان لها دوراً مهماً في استقرارهم بالإضافة الى عدم خطورة العمل وتنوع المهام وإتاحة الفرصة لهم لمعرفة مستوى ادائهم وتوافر العدالة، وتوازن المسؤولية والصلاحيات وتوافر فرص الترقية والبرامج التدريبية.

كما أن هناك عوامل تلعب دوراً متوسطاً مثل ساعات العمل، ومتابعة الإدارة العليا المستمرة واستقلالية الموظف في انجاز مهامه وتوافر خدمات النقل.

8- دراسة (القريشي، 2010) بعنوان "ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على دوران العمل للعاملين في مراكز الحدود بالمنطقة الشرقية وتم اختيار عينة عشوائية حجمها 367 عينة وتم استخدام استبانة خاصة لجمع المعلومات اللازمة وتوصلت النتائج إلى:

• أن أهم مصادر ضغوط العمل هي البيئة المادية، العبء الوظيفي، العلاقات في العمل، المشاركة في صنع القرار، القيادة.

• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ودوران العمل مرتبة تنازلياً: النقل، الاستقالة، وأخيراً التقاعد المبكر.

9- دراسة (أبو دان، 2008) بعنوان: "العوامل المؤثرة في معدل دوران العمل بالتطبيق على قطاع الصناعات النسيجية الخاصة"

استهدفت هذه الدراسة تفسير ظاهرة المعدل العالي لدوران العمل، وذلك تجنباً لآثاره السلبية الكامنة في تعطيل العمل من جهة وتكبيد المنظمة لمزيد من التكاليف التي يمكن تلافيها من خلال التركيز على عوامل لخصتها الباحثة بكل من (الرضا الوظيفي، الحوافز، العمر، مدة الخدمة، صراع الأدوار، غموض الدور) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتأثر معدل دوران العمل بشكل طردي وذو دلالة إحصائية بكل من صراع الأدوار وغموض الدور.
- يتأثر معدل دوران العمل بشكل عكسي وذو دلالة إحصائية بكل من الرضا الوظيفي، الحوافز، عمر العاملين، ومدة الخدمة.

10- دراسة (حويحي، 2008) بعنوان "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل - حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي، ورغبة العاملين للاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

أجريت الدراسة على عينة من (184) موظفاً في مراكز الاتحاد المنتشرة في قطاع غزة، و(43) ممن تركوا العمل في الاتحاد خلال السنوات الثلاثة الأخيرة، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي، والرغبة في الاستمرار بالعمل، وبين كلٍ من: ظروف العمل - الاستقرار الوظيفي - الرؤساء والمرؤوسين - الراتب والحوافز - توقعات الفرد - قيمة الإنجاز - العدالة.

• عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين للاستمرار بالعمل تُعزى للمتغيرات الشخصية (مثل: الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية - عدد أفراد الأسرة - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الراتب - الدرجة الوظيفية - طبيعة الوظيفة).

11- دراسة (القطاونة، 2007) بعنوان "العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن، جامعة مؤتة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من (12250) معلماً ومعلمة.

أمّا عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (563) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- إن المتوسط الحسابي العام للعوامل التي تؤدي لدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن جاءت بدرجة متوسطة.

جاءت الأسباب التي تتعلق بإدارة المدرسة المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة، تلتها الأسباب التي تتعلق بالنية في ترك العمل، بدرجة متوسطة، في حين احتلت الأسباب التي تتعلق ببيئة العمل في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة الأسباب التي تتعلق بالدخل وبدرجة متوسطة، عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى (للنوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية) في العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن.

12- دراسة (صالح، 2006) بعنوان "العلاقة بين دوران العمل والرضى الوظيفي: دراسة ميدانية في معامل السكر والخميرة في الموصل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الأكثر تحديداً في عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي التفكير بترك عمله من خلال تناول مجموعة من المتغيرات المستقلة التي وصفت بأنها محددة للرضا الوظيفي والتي تؤثر على النية لترك العمل كمتغير تابع، وتم تصنيف أبعاد المتغير المستقل إلى أربعة عوامل وهي:

- العوامل التنظيمية: والمتمثلة بـ(الأجر، العدالة، نمط الإشراف، العلاقة مع الزملاء).
- العوامل المتعلقة بخصائص العمل والمتمثلة بـ(الروتينية، الاستقلالية، ووقت العمل، ومكان العمل).
- العوامل المتعلقة بخصائص الفرد والمتمثلة بـ(الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، ومستوى المهارة المكتسبة)

• العوامل المتعلقة بالخصائص الخارجية والمتمثلة في فرص العمل البديلة.
وذكرت نتائج الدراسة على أن الأجر يعتبر عامل حاسم في بقاء الفرد في منظمته طالما بأن الأجر المدفوع ملائم ومناسب للقدرات المبذولة، كما أن عامل عدم توافر فرص بديلة في منظمات بديلة يعتبر محدد أساسي للنية بترك العمل.

كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين للاستمرار بالعمل تُعزى لمتغير مكان العمل.

1.2.2 الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Masum & al., 2016) بعنوان "الرضا الوظيفي والنية لترك العمل - دراسة ميدانية للمرضين في تركيا".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والنية لترك العمل للمرضين العاملين في تركيا، وقد بلغت عينة الدراسة 417 ممرضاً يعملون في أكبر ستة مستشفيات في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إحصائية عكسية ذات دلالة بين الرضا الوظيفي وبين النية لترك العمل، على الرغم من أن الأشراف كان هو المتغير الوحيد الذي يؤثر إحصائياً على النية لترك العمل. كما أظهرت الدراسة أيضاً أن هناك علاقة عكسية بين العمر والنية لترك العمل، علاقة طردية بين المؤهلات والنية لترك العمل، علاقة عكسية بين سنوات الخبرة والنية لترك العمل.

2- دراسة (Akhtar, 2016) بعنوان " أثر الرضا الوظيفي والمكافآت على النية لترك العمل - دراسة مسحية على المدرسين في أوكارا بباكستان".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النية لترك العمل وبين الرضا الوظيفي والمكافآت بين أعضاء أقسام الإدارة في باكستان، وتمثلت عينة الدراسة من 110 مبحوث، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النية لترك العمل يرتبط عكسياً مع عوامل الرضا والمكافآت، إذ بلغت قوة هذه العلاقة (-0.899، -0.904) على التوالي، كما توصلت الدراسة إلى علاقة طردية قوية بين المكافآت والرضا الوظيفي بدرجة (0.974).

3- دراسة (Yamaskia & Petchdcy, 2015) بعنوان "العلاقة بين النية لترك العمل وبعض المتغيرات السلوكية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي وبين النية لترك العمل، وركزت الدراسة على ثلاثة محددات للرضا الوظيفي تمثلت في التطوير الشخصي، سياسة الموارد البشرية، والإشراف.

أجريت الدراسة على (255) مبحوثاً من شركة ثاي، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا عن المشرفين يؤثر عكسياً وبشكل مباشر على النية لترك العمل، بينما التطور الشخصي وسياسات الموارد البشرية تؤثر بشكل عكسي وغير مباشر على النية لترك العمل من خلال متغير الالتزام التنظيمي.

4- دراسة (Takuder, al., 2014) بعنوان " الاستياء الوظيفي ودوران العمل - من منظور الموظفين في بنغلاديش".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين دوران العمل وبين الاستياء الوظيفي، وتوافر الفرص في سوق العمل، والحصول على فرصة توفر رضا أعلى، وتمثلت عينة الدراسة من (150) موظفاً يعملون في المؤسسات العامة والخاصة في بنغلاديش.

وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين دوران العمل والمواقف السابقة المتمثلة بالاستياء الوظيفي، توافر فرص في السوق، والحصول على فرصة أفضل بلغت على التوالي (33%، 25%، و52.5%).

وكانت أهم العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي هي بيئة العمل، الإدارة، الإشراف، ساعات العمل، ضمان الدخل.

5- دراسة (Khan, 2014) بعنوان "العوامل المؤثرة على دوران العمل - دراسة ميدانية على المؤسسات التجارية الباكستانية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مزايا التقاعد، الأمن الوظيفي، والأزمات المالية على دوران العمل، وتمثلت عينة البحث من 100 موظف يعملون في المؤسسات التجارية الخاصة، وشبه الحكومية العاملة في ثلاث مدن كبرى في باكستان.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إحصائية طردية بين العوامل السابقة وبين دوران العمل، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن مزايا التقاعد كان لها التأثير الطردي الأكبر على دوران العمل من الأمن الوظيفي.

6- دراسة (Khan & Aleem, 2014) بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على دوران العمل - دراسة ميدانية في معاهد الطب الذرية في باكستان".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر بعض العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي على دوران العمل، وتمثلت هذه العوامل بالأجور، الترقيات، الأمن والسلامة المهنية (ظروف العمل)، وطبيعة العمل، حيث كان الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين هذه المتغيرات المستقلة وبين دوران العمل كمتغير تابع، وتكونت عينة البحث من 200 دكتور وموظف وإداري ومحاسب يعملون في هذه المعاهد، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إحصائية بين المتغيرات السابقة وبين الرضا الوظيفي وبين الأخير ودوران العمل وكانت هذه العلاقة عكسية، بمعنى أن الموظفين الذين يكون رضاهم الوظيفي عالي ينخفض دوران العمل بين أوساطهم والعكس صحيح بالنسبة للموظفين الذين يكون رضاهم الوظيفي منخفض.

7- دراسة (Baloch & al., 2014) بعنوان "محددات الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العامل ونية المغادرة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على محددات الرضا وأثرها على النية لترك العمل، وشملت الدراسة أكثر من (132) موظفاً من القطاع العام والخاص في مدينة (بهاولبور) الباكستانية وقد أظهرت الدراسة بأنه بعد تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل والتي تعني اتجاه النية لمغادرة المنظمة، فعندما يكون مستوى الرضا الوظيفي منخفض في أي منظمة فإن العمال في المنظمة سوف يتجهون لمغادرة المنظمة، وفقاً لنتائج الدراسة فإن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل وتسبب هذه العلاقة ب 32% من حالات دوران العمل.

8- دراسة (Rahman, Iqbal, 2013) بعنوان "العلاقة الواسعة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل في البنوك التجارية الخاصة في بنغلاديش".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الهامة للرضا الوظيفي وأثرها على النية لترك العمل لدى العاملين في البنوك التجارية الخاصة في بنغلاديش، وتم جمع المعلومات اللازمة من خلال استبيان صمم لهذه الدراسة

وتمثلت عينة البحث في 48 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي بمتغيراته (الأجور والمكافآت، الأمن الوظيفي، بيئة العمل، ساعات العمل، العلاقة مع زملاء العمل... الخ) وبين النية لترك العمل، بمعنى أنه كلما زاد الرضا الوظيفي قلت النية لترك العمل والعكس صحيح.

9- دراسة (Trust & al., 2013) بعنوان "أثر الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموغرافية على النية لترك العمل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموغرافية على النية لترك العمل في قطاع التعليم في جنوب أفريقيا، وتمثلت عينة الدراسة من 300 مدرس تم اختيارهم طبقاً، توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية وبدرجة ضعيفة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة بين كلاً من العمر، وسنوات الخبرة وبين النية لترك العمل، كما أظهرت الدراسة إلى أن هناك فروقات ذات دلالة بين التخصص وبين النية لترك العمل ولصالح التخصصات العلمية.

10- دراسة (Mahdi, al., 2012) بعنوان "العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية المغادرة".

وقد شملت الدراسة (32) موظفاً في شركة طباعة ماليزية وقد ناقشت الدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية المغادرة في الشركة، والهدف من الدراسة شرح تأثيرات الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي على نية مغادرة الشركة، وبيّن التحليل الاحصائي للعينة المكونة من (32) موظفاً من الموظفين التنفيذيين وغير التنفيذيين بأن كل من مكونات الرضا الوظيفي الداخلية والخارجية لها تأثير سلبي على نية المغادرة، واستناداً إلى النتائج فإن الرضا الداخلي كان له التأثير القوي في نية المغادرة.

11- دراسة (Mbah & Ikemefuna, 2012) بعنوان "الرضا الوظيفي والرغبة بمغادرة العمل في شركة توتال نيجيريا في ولاية لاغوس".

أجريت الدراسة في جامعة لاغوس النيجيرية على عينة من عمال شركة توتال نيجيريا، وتناولت الدراسة العلاقة بين العديد من العوامل للرضا الوظيفي والتي ينتج عن غيابها ارتفاع معدل دوران العمل في شركة توتال نيجيريا وتتضمن: الرضا بالأجر، الرضا بطبيعة العمل، الرضا بالإشراف والمراقبة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن زيادة الرضا الوظيفي يقلل احتمالات مغادرة الشركة، أي أن الشخص الذي لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي يكون لديه موقف إيجابي من الشركة بينما الشخص غير الراضي عن العمل يكون لديه موقف سلبي من العمل، ويعني هذا أن العمال الذين يرضون عن عملهم سوف يحتفظون بأعمالهم ولن يغادروها لذا كلما زاد الرضا الوظيفي قل معدل دوران العمل.

12- دراسة (Tanvir & Shahi, 2012) بعنوان "العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، الدافعية، ومعدل دوران العمل في مكتب التطوير الصحي في الصناعات الدوائية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي، الدافعية ودوران العمل، وتمثلت عوامل الرضا الوظيفي في بيئة العمل، الأمن الوظيفي، الأجور، الإشراف، الحياة الشخصية، العلاقات الاجتماعية في مكان العمل، سياسة وإدارة الشركة، المزايا.

أجريت هذه الدراسة على العاملين في القطاع الصحي بمدينة خولنا في باكستان، وتم الحصول على المعلومات اللازمة من استبيان وزع على (40) مفردة تمثلت كامل العينة، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل سلبي على الدافعية لدى الأفراد والذي بدوره يؤدي إلى تزايد ميل العاملين لترك أعمالهم.

13- دراسة (Joarder & Ashraf, 2012) بعنوان "أثر بعض العوامل على الرضا الوظيفي والنية لترك العمل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بعض العوامل المتمثلة في "التعويضات، الإشراف، النمو الوظيفي، التدريب والتطوير، مناخ العمل، الولاء للشركة، تقييم الأداء" على الرضا الوظيفي والنية لترك العمل، وأجريت هذه الدراسة على أكبر شركة هاتف في بنغلاديش وتمثلت عينة البحث في (96) موظفاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب والتطوير، تقييم الأداء، مناخ العمل، التعويضات، الإشراف، والولاء للشركة، هي العوامل الرئيسية المؤثرة على الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الولاء للشركة، التدريب والتطوير، والتعويضات هي العوامل المؤثرة إحصائياً على النية لترك العمل، بينما بقية العوامل لم تظهر أي علاقة ذات دلالة إحصائية مع النية لترك العمل.

14- دراسة (Xiangping, 2012) بعنوان "العوامل المؤثرة على النية لترك العمل- دراسة حالة في صناعات التجزئة في باكستان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كلا من مواصفات الوظيفة، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي على النية لترك العمل، وتمثلت عينة الدراسة في....

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مواصفات الوظيفة من حيث (تنوع المهارة، هوية المهمة، معنوية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة)، وبين كلاً من الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مواصفات الوظيفة، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي وبين النية لترك العمل، إذ كان هناك تأثير عكسي قوي مباشر للرضا الوظيفي على النية لترك العمل، وتأثير عكسي ضعيف وغير مباشر لمواصفات الوظيفة على النية لترك العمل، وتأثير عكسي مباشر وغير مباشر وبدرجة ضعيفة للالتزام التنظيمي على النية لترك العمل.

15- دراسة (Fatt, al., 2010) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، منظور الشركات الماليزية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل علاقة العدالة التنظيمية ببعديها التوزيعية والإجرائية على كل من: الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والنية لترك العمل.

أجريت هذه الدراسة على (300) من الماليزيين العاملين في شركات متوسطة وصغيرة، وشملت الموظفين الإداريين وغير الإداريين، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ببعديها (التوزيعية والإجرائية)، وبين كلاً من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

- هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ببعديها (التوزيعية والإجرائية)، وبين النية لترك العمل.

• كان تأثير العدالة الإجرائية أكبر من العدالة التوزيعية على كل من: الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والنية لترك العمل.

16- دراسة (Masri, 2009) بعنوان " الرضا الوظيفي والنية لترك العمل للعمال الماهرة في شركة TRI بيرهاد، ماليزيا".

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين أربعة عوامل للرضا والمتمثلة في (الأجور، الترقية، العمل نفسه، والأشراف)، وبين النية لترك العمل.

كما هدفت الدراسة إلى اختبار أثر بعض المتغيرات الشخصية (العمر، وسنوات الخبرة) على النية لترك العمل، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (120) مبحوثاً من العاملين في شركة TRI، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة بين الإشراف والنية لترك العمل، بينما لم تؤيد نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة بين النية لترك العمل وبقيّة المتغيرات.

كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة حول النية لترك العمل تعزى لمتغيري العمر وسنوات الخبرة.

17- دراسة (Randhawa, 2007) بعنوان "العلاقة بين الرضا الوظيفي مع النية لترك العمل".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي، والنية لترك العمل. وأجريت الدراسة على (300) موظف اختيرت بطريقة عشوائية من مؤسستين في الهند، واستخدم الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي، والنية لترك العمل، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي العالي يعني أقل نية للفرد لترك عمله.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروقات بين آراء الباحثين من المجموعتين المختارة في مقياس الرضا الوظيفي، والنية لترك العمل.

18- دراسة (Riley, 2006) بعنوان "النية لترك العمل، وسطية تأثير الرضا الوظيفي، والالتزام الوجداني، والالتزام المستمر".

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي، والالتزام الوجداني، والالتزام المستمر كوسيط بين أبعاد العدالة التنظيمية (الإجرائية، والتوزيعية، والتفاعلية)، وضغط العمل، وإجهاد العمل، وتضارب العمل مع البيت والعكس، وبين النية لترك العمل.

أجريت الدراسة على عينة من (114) من العاملين في إحدى المؤسسات الصحية في مدينة ويكاتو، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- يعتبر الرضا الوظيفي وسيطاً ذو أهمية بين العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية، وبين النية لترك العمل.

- الالتزام الوجداني يعتبر وسيطاً مهماً بين العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية، وبين النية لترك العمل.

- هناك علاقة عكسية بين كلٍ من الرضا الوظيفي والالتزام الوجداني، وبين النية لترك العمل.

- هناك علاقة عكسية بين كلٍ من العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية، وبين النية لترك العمل.

1.2.3 التعليق على الدراسات السابقة

يوضح الجدول رقم (1) والذي يوضح الفروقات بين الدراسات السابقة ونقاط الضعف فيها من وجهة نظر الباحث.

حيث يمكن ملاحظة أنه وعلى الرغم من اتفاق معظم الدراسات السابقة حول إثر الرضا الوظيفي على النية لترك العمل، إلا أن أوجه مظاهر الاختلاف فيما بينهم كانت في نتائج تلك العلاقة، فضلاً عن التباين الواضح بين تلك الدراسات في تصنيف محددات الرضا الوظيفي والعوامل التي شملته وأثر تلك العوامل على النية لترك العمل، كما اختلفوا أيضاً في أثر المتغيرات الديموغرافية على النية لترك العمل.

جدول رقم (1) يوضح الفروقات بين الدراسات السابقة ونقاط الضعف فيها من وجهة نظر الباحث

دراسة	الهدف	متغيرات الدراسة	ابرز النتائج	وجهة نظر الباحث
(السلطاني، 2017)	دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و دوران العمل	المتغير المستقل: الرضا الكلي. المتغير التابع: دوران العمل.	وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة وبدرجة متوسطة بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير دوران العمل بلغ (-0.411).	عينة الدراسة كانت ضعيفة. لم تتناول محددات الرضا. لم يتم اختبار المتغيرات الشخصية
(عبد العال، 2014)	دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين النية لترك العمل	المتغير المستقل: عناصر الرضا المتمثلة بالأجور والحوافز، الأسلوب الإداري، والتطور الوظيفي. المتغير التابع: النية لترك العمل	وجود علاقة عكسية ذات دلالة بين معدل دوران العمالة وبين الرضا عن الأجور والحوافز. ولا وجود لعلاقة ذات دلالة بين النية لترك العمل وبقية المتغيرات(الأسلوب الإداري، والتطور الوظيفي).	اقتصرت الدراسة على أربعة محددات للرضا الوظيفي. كما تجاهلت الدراسة المتغيرات الديموغرافية.

دراسة	الهدف	متغيرات الدراسة	ابرز النتائج	وجهة نظر الباحث
(السالمي، 2012)	العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية) - الإجرائية - التفاعلية) وبين كلاً من: (الرضا الوظيفي - الالتزام التنظيمي - النية لترك العمل)	المتغيرات المستقلة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية - الإجرائية - التفاعلية) المتغيرات التابعة: (الرضا الوظيفي - الالتزام التنظيمي - النية لترك العمل)	توصلت الدراسة إلى علاقة طردية بين العدالة التنظيمية وبين الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وعلاقة عكسية بين العدالة التنظيمية وبين النية لترك العمل.	أهملت دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي وبين النية لترك العمل. اعتبرت الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي متغيرات مستقلة، بينما هما في الحقيقة متغيرات وسيطة بين العدالة التنظيمية وبين النية لترك العمل.
(ممدوح، 2010)	التعرف على العوامل المؤثرة على انخفاض معدل دوران العمل	تناولت الدراسة بالإضافة الى العوامل الشخصية أربعة عوامل وهي العوامل التنظيمية، طبيعة العمل، توافر فرص عمل بديلة، الأجر والحوافز.	توصلت الدراسة إلى أن العوامل الاقتصادية المتمثلة بزيادة الأجر والرواتب من أهم العوامل التي أدت إلى انخفاض معدل دوران العمل.	لم يكن هناك هيكلية واضحة لمتغيرات الدراسة، كما اعتمدت نتائج الدراسة على المتوسطات الحسابية.

دراسة	الهدف	متغيرات الدراسة	ابرز النتائج	وجهة نظر الباحث
أبو دان، 2008	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على دوران العمل.	المتغيرات المستقلة: (الرضا الوظيفي، الحوافز، العمر، مدة الخدمة، صراع الأدوار، غموض الدور) المتغير التابع: النية لترك العمل	وجود علاقة طردية وذو دلالة إحصائية بكل من صراع الأدوار وغموض الدور. وجود علاقة عكسية وذو دلالة إحصائية بكل من الرضا الوظيفي، الحوافز، عمر العاملين، ومدة الخدمة.	اعتبرت صراع الأدوار وغموض الدور والحوافز عوامل مستقلة مثلها مثل الرضا الوظيفي. والحقيقة أنها ضمن محددات الرضا الوظيفي. اهتمت الدراسة العوامل الأخرى مثل العلاقة مع الزملاء، الإشراف، الترقيات، التدريب والتطوير وبيئة العمل المادية

دراسة	الهدف	متغيرات الدراسة	ابرز النتائج	وجهة نظر الباحث
هويحي، 2008	تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي، ورضا العاملين للاستمرار بالعمل	المتغيرات المستقلة وتمثلت في: ظروف العمل، الاستقرار الوظيفي، الرؤساء والمرؤوسين، الراتب والحوافز، توقعات الفرد قيمة الإنجاز، العدالة. المتغير التابع: الرغبة في الاستمرار بالعمل. المتغيرات الشخصية: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب، والدرجة الوظيفية.	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي، والرغبة في الاستمرار بالعمل، وبين كلٍ من: ظروف العمل - الاستقرار الوظيفي - الرؤساء والمرؤوسين - الراتب والحوافز - توقعات الفرد - قيمة الإنجاز - العدالة. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين للاستمرار بالعمل تُعزى للمتغيرات الشخصية	لا يوجد نموذج واضح لمتغيرات الدراسة حيث تناولت توقعات العمل والإنجاز وأهملت العوامل المتعلقة بطبيعة العمل مثل تنوع المهارات، معنوية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة، كما أهملت بعض المحددات الأخرى للرضا الوظيفي مثل: التطوير والتدريب والترقيات، ودمجت أيضاً بين متغيرين مستقلين هما الإشراف والعلاقة مع الزملاء.

دراسة	الهدف	متغيرات الدراسة	ابرز النتائج	وجهة نظر الباحث
(صالح، 2006)	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الأكثر تحديداً في عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي التفكير بترك عمله	المتغيرات المستقلة: - العوامل التنظيمية. والمتمثلة في الأجر، العدالة، نمط الإشراف، العلاقة مع الزملاء، - العوامل المتعلقة بخصائص العمل. -العوامل الشخصية. -العوامل الخارجية (فرص العمل البديلة). المتغير التابع: النية لترك العمل	توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأجر يعتبر عاملاً حاسماً في بقاء الفرد في منظمته طالما بأن الأجر المدفوع ملائم ومناسب للقدرات المبذولة	على الرغم من النموذج المميز الذي استخدم في الدراسة، إلا أنه أهمل التدريب والتطوير، وبيئة العمل المادية. كما أن نتائج الدراسة لم تتوصل إلى علاقة ذات دلالة ما بين محددات الرضا الأخرى (ماعداء الأجر) وبين النية لترك العمل.
(Masum & al., 2016)	التعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والنية لترك العمل	المتغير المستقل: الرضا الوظيفي بمحدداته المختلفة. المتغير التابع: النية لترك العمل. المتغيرات الشخصية: العمر وسنوات الخبرة.	هناك علاقة إحصائية عكسية ذات دلالة بين الرضا الوظيفي وبين النية لترك العمل. على الرغم من أن الإشراف كان هو المتغير الوحيد الذي يؤثر إحصائياً على النية لترك العمل. كما أظهرت الدراسة أيضاً أن هناك علاقة عكسية بين كلاً من العمر، سنوات الخبرة والنية لترك العمل، علاقة طردية بين المؤهلات والنية لترك العمل.	اقتصرت المتغيرات الشخصية على العمر وسنوات الخبرة. نتائج الدراسة توصلت إلى أن الإشراف هو المتغير الوحيد من بين محددات الرضا الذي يؤثر على النية لترك العمل.

دراسة	الهدف	متغيرات الدراسة	ابرز النتائج	وجهة نظر الباحث
Akhtar, 2016	أثر الرضا الوظيفي والمكافآت على النية لترك العمل	المتغيرات المستقلة: الرضا الوظيفي، المكافآت. المتغير التابع: النية لترك العمل.	النية لترك العمل يرتبط عكسياً مع عوامل الرضا والمكافآت، حيث بلغت قوة هذه العلاقة (-0.899)، (-0.904) على التوالي.	اعتبرت المكافآت متغير مستقل، بينما هو أحد عناصر الأجور الذي يعتبر من محددات الرضا، واهملت الدراسة المتغيرات الشخصية.
(Yamaskia & Petchdoy, 2015)	العلاقة بين النية لترك العمل وبعض المتغيرات السلوكية	المتغيرات المستقلة: الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، محددات الرضا الوظيفي تمثلت في التطوير الشخصي، سياسة الموارد البشرية، والإشراف. النية لترك العمل، هو المتغير المستقل.	وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا عن المشرفين يؤثر عكسياً و بشكل مباشر على النية لترك العمل، بينما التطور الشخصي وسياسات الموارد البشرية تؤثر بشكل عكسي وغير مباشر على النية لترك العمل من خلال متغير الإلتزام التنظيمي.	اقتصرت الدراسة على ثلاثة محددات للرضا الوظيفي وأهملت بقية المحددات مثل التعويضات، طبيعة العمل، الترقيات، الخ. كما تناولت سياسة الموارد البشرية بصورة إجمالية، ولم يتناول أبعادها بصورة منفردة مثل: الاختيار، والتعيين، الأجور،... الخ.

دراسة	الهدف	متغيرات الدراسة	ابرز النتائج	وجهة نظر الباحث
Khan & Aleem, 2014	هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف اثر بعض العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي على دوران العمل.	المتغيرات المستقلة: بالأجور، الترقيات، ظروف العمل، وطبيعة العمل، حيث كان الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين هذه المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع: دوران العمل المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي.	وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إحصائية بين المتغيرات السابقة وبين الرضا الوظيفي وبين الأخير و دوران العمل وكانت هذه العلاقة عكسية.	أهملت الدراسة بعض محددات الرضا مثل الأشراف، زملاء العمل، والتدريب والتطوير. كما أهملت دراسة تأثير المتغيرات الشخصية على العلاقة بين الرضا ودوران العمل.
Baloch & al., 2014	التعرف على محددات الرضا وأثرها على النية لترك العمل.	المتغير المستقل: الرضا الوظيفي. المتغير التابع: النية لترك العمل.	وفقا لنتائج الدراسة فإن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل وتسبب هذه العلاقة ب 32% من حالات دوران العمل.	تناولت الدراسة الرضا الإجمالي ولم تتناول محددات الرضا، كما أهملت المتغيرات الشخصية.
(Rahman, Iqbal, 2013	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العوامل الهامة للرضا الوظيفي وأثرها على النية لترك العمل.	المتغير المستقل: الرضا الوظيفي بمتغيراته (الأجور والمكافآت، الأمن الوظيفي، بيئة العمل، ساعات العمل، العلاقة مع زملاء العمل. المتغير التابع: النية لترك العمل.	وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي بمتغيراته (الأجور والمكافآت، الأمن الوظيفي، بيئة العمل، ساعات العمل، العلاقة مع زملاء العمل) وبين النية لترك العمل. بمعنى أنه كلما زاد الرضا الوظيفي قلت النية لترك العمل والعكس صحيح.	أهملت الدراسات بعض محددات الرضا الوظيفي مثل طبيعة ومحتوى العمل، الأشراف، التدريب والتطوير، والترقيات. كما أهملت الدراسة المتغيرات الشخصية.

دراسة	الهدف	متغيرات الدراسة	ابرز النتائج	وجهة نظر الباحث
Joarder & Ashraf, 2012	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بعض العوامل المتمثلة في "التعويضات، الإشراف، النمو الوظيفي، التدريب والتطوير، مناخ العمل، الولاء للشركة، تقييم الأداء.	المتغير المستقل: الرضا الوظيفي بمحدداته التعويضات، الإشراف، النمو الوظيفي، التدريب والتطوير، مناخ العمل، الولاء للشركة، تقييم الأداء. المتغير التابع: النية لترك العمل.	وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب والتطوير، تقييم الأداء، مناخ العمل، التعويضات، الإشراف، والولاء للشركة، هي العوامل الرئيسية المؤثرة على الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الولاء للشركة، التدريب والتطوير، والتعويضات هي العوامل المؤثرة إحصائياً على النية لترك العمل، بينما بقية العوامل لم تظهر أي علاقة ذات دلالة إحصائية مع النية لترك العمل.	أهملت الدراسة العوامل المتعلقة بالعمل نفسه، والعوامل الاجتماعية، وكذلك بيئة العمل المادية كمحددات للرضا الوظيفي، كما أهملت المتغيرات الشخصية. تباينت نتائج الدراسة حول أثر العوامل السابقة على النية ترك العمل.

دراسة	الهدف	متغيرات الدراسة	ابرز النتائج	وجهة نظر الباحث
Xiangping, 2012	هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين كلا من مواصفات الوظيفة، والالتزام التنظيمي على النية لترك العمل.	المتغيرات المستقلة: مواصفات الوظيفة، الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي. المتغير التابع: النية لترك العمل.	توصلت الدراسة إلى أن هناك توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مواصفات الوظيفة من حيث (تنوع المهارة، هوية المهمة، معنوية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة) وبين كلاً من الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، وعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مواصفات الوظيفة، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي وبين النية لترك العمل.	تم اعتبار مواصفات الوظيفة متغير مستقل، في حين أنها محدد من محددات الرضا الوظيفي. أهملت الدراسة المتغيرات الشخصية.

المصدر: من إعداد الباحث، 2018

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة بأنها عملت على سد الفجوة البحثية الناجمة عن الاختلاف أو القصور في تناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل، فوجدنا أنه من المناسب إعادة دراسة هذه العلاقة من منظور الموظف اليمني، حيث تم تناول هذه العوامل وفقاً (لنظرية هرزبرج) إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية، فالعوامل الداخلية هي العوامل المحفزة وفقاً (لهرزبرج) والمتمثلة بطبيعة ومحتوى العمل -مواصفات الوظيفة- من حيث: (تنوع المهارة، معنوية المهمة، هوية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة)، كما أن العوامل الخارجية هي العوامل الوقائية (الصحية) والمتمثلة في (التعويضات، التطور المهني والوظيفي، الإشراف، العلاقة مع زملاء العمل، وظروف العمل المادية) كما يوضحه الجدول رقم (2).

أيضاً على الرغم من وفرة الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، إلا أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع قليلة على المستوى المحلي، قد دفعت الباحث لدراسة هذه الظاهرة في

محاولة منه لسد الفجوة البحثية في الدراسات العربية والمحلية، وذلك من خلال تناول محددات الرضا الوظيفي بأسلوب منفرد، بحيث تكون هذه العوامل مميزة عن بعضها بحيث يمكن اختبار العلاقات وتحليل النتائج بصورة جيدة، حيث تم تغطية معظم محددات الرضا الوظيفي بتصنيف مختلف نسبياً، فعلى سبيل المثال بدلاً من تناول الإشراف كما في الدراسات السابقة، تناول الباحث هنا الإشراف والقيادة في محور واحد، كما أن الترقيات والتي اعتبرت كمحدد مستقل في الدراسات السابقة والتي أهملت معظمها التدريب والتطوير، وجد الباحث أنه من الأفضل تناول الترقيات والتدريب والتطوير في محور واحد أسمى المسار المهني والوظيفي، حيث يشير المسار المهني إلى الخبرات والمهارات التي يمتلكها الموظف من خلال التدريب والتطوير، والمسار الوظيفي والذي يعكس ترقى الفرد في السلم الوظيفي.

وأخيراً فإن معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث قد تم تطبيقها في عدة قطاعات -كان أغلبها في قطاع التعليم- الصحة، إلا أن انعدام دراسة هذه الظاهرة على القطاع المصرفي والذي تمثل دراسة مثل هذه الظواهر مطلب رئيسي لتحقيق الفعلية التنظيمية.

لذلك ونتيجة لكل ما سبق رأى الباحث أنه من المناسب دراسة هذه الظاهرة على القطاع المصرفي الخاص في اليمن وخاصة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة التي تعصف بهذا البلد والتي أثرت على السيولة، والاقتصاد، وانهيار قيمة العملة المحلية وما تسبب عنها في عجز هذه المصارف عن تقديم خدمات ذات قيمة لعملائها، لذلك وقع الاختيار على المصارف كمكان للدراسة والكشف عن مستوى رضا الموظفين وأثر ذلك على قراراتهم بترك العمل، وذلك من أجل تقديم التوصيات لإدارة هذه البنوك ليتمكنوا من رفع درجة الرضا لموظفيها ومعالجة أي قضايا مسببة للاستياء من أجل تعزيز قدرة هذه البنوك من استبقاء موظفيها ومنعهم من التسرب ورفع روحهم المعنوية وزيادة دافعيتهم لبذل المزيد من الجهد لإرضاء الزبائن الخارجيين وتقديم خدمة جيدة تعود بالنفع على الموظف والمنظمة والمجتمع والبلد.

جدول رقم (2) سمات الدارسة الحالية

عنوان الدراسة	الهدف من الدراسة	متغيرات الدراسة	الاختلاف عن الدراسات السابقة
أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل	اختبار العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل	<ul style="list-style-type: none"> • المتغيرات المستقلة: - الرضا الوظيفي بعوامله التالية: 1- طبيعة ومحتوى العمل: ويقاس العناصر المرتبطة بطبيعة العمل نفسه وتشمل (تنوع المهارة، هوية المهمة، معنوية المهمة، الاستقلالية، التغذية الراجعة). 2- التعويضات: ويقاس هذا البعد (الأجور، المكافآت، والمزايا). 3- التطور المهني والوظيفي: ويقاس هذا البعد (الترقيات، والتدريب والتطوير). 4- نمط الإشراف والقيادة: ويقاس هذا البعد نمط القيادة، وكفاءة الأشراف 5- العلاقة مع الزملاء: ويقاس هذا البعد البيئة الاجتماعية في مكان العمل. 6- ظروف العمل المادية: ويقاس هذا البعد صحة وسلامة بيئة العمل. • المتغير التابع: دوران العمل، ويُقاس هذا المحور بواسطة النية لترك العمل. • المتغيرات الديموغرافية: وتشمل (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع البنك، ومستوى الدخل). 	<ul style="list-style-type: none"> • شمولية نموذج الدراسة حيث غطي معظم محددات الرضا الوظيفي بأسلوب سهل وواضح، كما أنه لن يتجاهل المتغيرات الديموغرافية كما معظم البحوث السابقة. • مكان الدراسة: ستطبق الدراسة في اليمن، والتي بحسب الباحث لم تتناول أي دراسة سابقة في اليمن العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل. • قطاع الدراسة، وهو القطاع المصرفي حيث أن أغلب الدراسات السابقة تناولت قطاع التعليم وقطاع الدراسة. • منهجية وإجراءات الدراسة، سيحرص الباحث على تجاوز الأخطاء السابقة والمتمثلة في قلة العينة، أو تطبيقها على شركة واحدة. • التحليل الإحصائية: سيحرص الباحث على تحليل الدراسة بواسطة SPSS وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة. • الجانب النظري: أخيراً سيحرص الباحث على إثراء الجانب النظري عبر الاستفادة من الأدبيات التي تناولت موضوع البحث.

الفصل الثاني: العوامل المسببة للرضا الوظيفي ودوران العمل

المبحث الأول: الرضا الوظيفي إطار مفاهيمي

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: دوران العمل

2. الفصل الثاني: العوامل المسببة للرضا الوظيفي ودوران العمل

2.1 المبحث الأول الرضا الوظيفي إطار مفاهيمي

تمهيد:

حظي مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها واختصاصاتها بأهمية بالغة من الباحثين والدارسين في العلوم الإدارية والدراسات السلوكية، منذ مطلع الثلاثينات من القرن الماضي، وذلك لما له من أثر كبير على العمل والعاملين وإنجازاتهم. والرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومة وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأنى حول موضوع الرضا، لذلك سوف نحاول في هذا المبحث أن نتطرق لمفهوم وتعريف الرضا الوظيفي، وكيفية حصوله، وأهم النظريات المفسرة له.

2.1.1 مفهوم الرضا الوظيفي:

أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، نظراً لكونه ظاهرة سيكولوجية يكتنفه الكثير من الغموض نظراً لتعدد المتغيرات والعوامل المؤثرة فيه والنتائج المتوقعة من تلك العوامل، فقد يكون من الصعب إيجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي. حيث أورد الباحثون تعاريف عدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد وعمام لمفهوم الرضا الوظيفي نظراً لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوماً يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعتبر عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمانية والمكانية لها، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم:

عرفه (هوبوك) في العام (1935)، على أنه " مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله" (سالم، امعر، 2015، 47).

ويبين هذا التعريف أهمية الظروف النفسية والبيئية في تحقيق الرضا الوظيفي. وبناءً على هذا التعريف يمكن القول: أن الرضا قد يكون داخلياً - ذاتياً - إذا ما تسببت فيه عوامل داخلية، وقد يكون خارجياً إذا ما تسببت فيه عوامل خارجية.

وعرف (سبيكتر) (Spector, 1997) الرضا الوظيفي "على أنه ببساطة كيفية شعور الأفراد نحو وظائفهم ومختلف الأبعاد المرتبطة بها". ووفقا لهذا التعريف فقد يكون الموظفون راضون عن بعض جوانب عملهم، في حين هم غير راضين عن جوانب أخرى من عملهم. ومن المفترض أن الموظفين قادرون على تحقيق التوازن بين أبعاد رضا محددة مقابل أبعاد تدمر أخرى، والتوصل إلى حالة رضا مركب نحو العمل ككل (الخانق، 2012، 314)

وعرف لويس وآخرون (Lewis & al., 2007) الرضا الوظيفي أيضاً على أنه "درجة شعور الفرد نحو عمله سلبي أو إيجاباً". وهذا التعريف هو عزز استخدام مقياس (ليكرت) للتعبير عن المشاعر السلبية أو الإيجابية نحو الفقرات المختلفة في الاستبيانات.

أمّا فروم (Vroom, 1964) فعرف الرضا الوظيفي أنه "المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية". بمعنى أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ؛ أي المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها.

أمّا (لوك) (Lock, 1976) فقد راجع إلى عددٍ من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وخلص إلى أن الرضا هو "الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة". ويؤكد هنا على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاده، لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام وبعبارة أخرى رضا عام؛ بمعنى يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل، ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، وكمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راضٍ عن عملي على الرغم من وجود بعض العوامل التي تقف حائلاً لتحقيق بعض التحسينات، وبهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام؛ ولكن لأسباب مختلفة (راوية، 2004، 169).

أمّا (روبينز) (Robbins, 1985) فيرى أن الرضا الوظيفي يعني رضا الموظفين تماماً مثل رضا الزبائن، ويعرف الرضا على أنه "الاتجاهات العامة للموظفين نحو وظائفهم". بمعنى أن الفرد الذي يكون راضي عن العمل أو الوظيفة هو في الحقيقة يحمل اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة، وأن الذي تكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل فهو بالتأكيد يكون غير راضٍ، ويضيف (روبينز) أن "الرضا الوظيفي أو الاتجاهات نحو العمل تكون نتيجة مقارنة الفرد لما يتحصل عليه من الوظيفة (مختلف المزايا المادية والمعنوية) وما يعتقد أنه يجب أن يحصل عليه"، وهذا ما ذهب إليه الأستاذ (كاتزل) (Katzell) حين أشار إلى أن درجة الرضا "تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلاً وما يطمح إلى تحقيقه (الصيرفي، 2007، 124).

ويتضح مما سبق: إن للرضا الوظيفي تعريفات كثيرة، ومعظم التعاريف التي تم ذكرها هنا بينت أن الرضا الوظيفي يتعلق بمشاعر الفرد وأحاسيسه المرتبطة بالعمل، أي بمدى حبه أو كرهه لعمله،

وبشكل أدق بمختلف أبعاد عمله، ويظهر هذا جلياً من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي الذي تظهر مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم التطرق من خلالها إلى هذا المصطلح. وعليه فإنه يمكن تعريف الرضا على أنه " الشعور الإيجابي للفرد تجاه وظيفته والناجم عن إشباع الوظيفة لحاجاته وتوقعاته السابقة حول ما يستحقه".

2.1.2 أهمية الرضا الوظيفي

تمهيد

كان ومازال موضوع الرضا الوظيفي مجال بحث منذ دراسات الهاوثورن لأنه متغير تنظيمي ذو أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمات أو للأفراد الذين يعملون فيها، فهو من المتغيرات المدروسة بكثرة في مجال بحوث السلوك التنظيمي (Spector, 1997)، إذ ما زال الرضا الوظيفي موضوعاً يحتل مكانة هامة كمتغير تنظيمي يحتاج إلى تفهمه ومتابعته بشكل مستمر من أجل تحقيق رفاهية المنظمة، كما يبقى سمة مهمة ترغبها المنظمة من كل موظفيها. ونظراً لأهمية الرضا الوظيفي فإن مدراء الشركات الكبيرة كشركة IBM يهتمون بمدى رضا موظفيهم، إذ تقوم الشركة سنوياً باستقصاء آراء موظفيها حول كيفية شعورهم نحو وظائفهم (ونوغي، 2015، 65).

ويمكن توضيح أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية:

1- يعتبر الرضا الوظيفي معياراً مهماً لنجاح المنظمة، فكلما أشبع الفرد حاجاته ورغباته كلما بحث عن تطوير نفسه، وبالتالي جلب المساهمة الحيوية لتطوير منظمته، وهكذا فإن درجة رضا العمال تعتبر دعامة مهمة تعتمد عليها المنظمة في تخطيط وتسيير مجهودات موظفيها. وقد تم التدليل في الأدبيات على أن الإجابة عن التساؤل عن حالة شعور الأفراد نحو عملهم ليس له معنى في حد ذاته، وإنما أهميته تكمن في استخدامه لإعطاء معلومات حول سلوك الأفراد مثل التغير ودوران العمل والنية في ترك العمل والأداء وغير ذلك (ونوغي، 2015، 65). ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط سلبياً مع التغيب، حيث يعمل على استقرار وتخفيض معدلات التأخر والتغيب، فمن الفرض القائل إنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح (سلطان، 2004، 205). وذكر (جرينبرج وبارون) أنه بالنسبة لظاهرة الغياب، فإن حالة عدم الرضا قد تدفع الفرد إلى كثرة التغيب عن العمل إلا أن ذلك قد لا يحدث بالضرورة في كل الحالات، فقد يكون الفرد غير راضي عن عمله، ولكنه لا يتغيب عنه، لاستشعاره بضرورة التواجد لإنجاز مشروع له دور مهم فيه، وهذا يعني أن

عدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الغياب، وإن كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة المؤدية للغياب وليس كل الأسباب (جرينبرج، بارون، 2004، 211).

ويعد الغياب سلوكاً مكلفاً بالنسبة للمنظمة، وترجع هذه التكلفة إلى تكلفة الإجازة المرضية، وتدني الإنتاجية والتكلفة المعنوية للأفراد الذين يقع عليهم عبء العمل المكلف به الأفراد الغائبين فأن الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى خفض التكاليف عن طريق الحد من الغياب ودوران العمل.

وعلى عكس العادة التي جرت على اعتبار الرضا الوظيفي المسبب للتغيب لكن هناك من يعتقد أن التغيب هو الذي يسبب عدم الرضا - الاستياء - بدلا من العلاقة العكسية، حيث أن الدراسات بينت أن التغيب يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض (ونوغي، 2015، 66).

2- انخفاض معدل دوران العمل: إنه بالنسبة لدوران العمل فإن التفكير المنطقي يقودنا أيضاً إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت دراسات عدة تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت كل الدراسات "بدرجات متفاوتة" أن هناك علاقة عكسية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل، يميل دوران العمل إلى الانخفاض (سلطان، 2004، 204).

ويرى البعض أنه على الرغم من أن الرضا يرتبط عكسياً مع دوران العمل، ولكن هناك عوامل أخرى تؤثر على هذه العلاقة مثل ظروف سوق العمل، والتوقعات حول فرص العمل البديلة، وطول فترة الخدمة مع المنظمة، حيث تعتبر من المحددات الأساسية المؤثرة على القرار الفعلي لترك العمل الحالي. حيث أوضح (جرينبرج وبارون) أن حالة عدم الرضا عن العمل تؤدي إلى التفكير في ترك العمل كلياً، إلا أن ذلك أيضاً محكوم بعدة عوامل أخرى، فمثلاً، نجد أن عدم رضا الفرد عن عمله تقوده إلى التفكير في ترك العمل، ومن ثم يحاول البحث عن عمل بديل، فإذا نجح في الحصول على عمل بديل فإنه يفكر ملياً هل يستمر في عمله الحالي أم ينتقل للعمل البديل، وكل هذه الأمور متداخلة مع بعضها البعض (جرينبرج، بارون، 2004، 211).

3- إن الرضا الوظيفي والأداء مرتبطان ارتباطاً إيجابياً مع بعضهما البعض لأن الرضا الوظيفي يعتبر محركاً قوياً للأداء في المنظمة، والأفراد السعداء في عملهم والراضون عن وظائفهم يبذلون أداءً وظيفياً عالياً مقارنة بالموظفين الذين يشعرون برضا منخفض.

وتبين نتائج الدراسات على مستوى الفرد أن العكس أكثر دقة، أي أن الإنتاجية العالية تؤدي إلى الرضا، ومن النتائج المثيرة أننا إذا تحركنا من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة يظهر التعزيز المتجدد للعلاقة بين الرضا والأداء، فحينما يتم جمع المعلومات عن العلاقة بين الرضا والإنتاجية على مستوى المنظمة بأكملها، وليس على المستوى الفردي، نجد أن المنظمات التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا، تميل لأن تكون أكثر فاعلية من المنظمات التي يتميز عاملوها بالرضا الأقل (العطية، 2003، 108).

ومن جهة أخرى يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً جيداً عن الرضا الوظيفي إذ كلما كان الأداء عالياً كلما ولد حالة من الرضا لدى الأفراد، حيث يتأثر الرضا الوظيفي بالأجور وبالترقية والامتيازات الاجتماعية. وأشارت الدراسات إلى أنه لا يمكن رفع معدلات الإنتاجية البشرية فقط من خلال المداخل الفنية، وإنما يتطلب الأمر أيضاً الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين والاهتمام برفع روحهم المعنوية أي بتحقيق وزيادة رضائهم (مصطفى، 2005، 195).

ويرى بعض الباحثين أن الرضا يحدث نتيجة لإشباع حاجات الفرد من خلال مزيج مناسب للحوافز، وأن زيادة الرضا يمكن أن تؤدي لإثارة دافعية الفرد نحو الأداء المثمر، لكن العلاقة ليست طردية بالضرورة بين الرضا والإنتاجية، أي أن زيادة الأولى لا تؤدي بالضرورة لزيادة الثانية (مصطفى، 2005، 199). وتبين أيضاً أن الرضا الوظيفي له علاقة مع حفز الموظفين للعمل، وله آثاره على قوة التماسك داخل المنظمة، حيث أنه يعمل على زيادة المواطنة أو السلوك القومي، ويرتبط ارتباطاً قوياً بالولاء التنظيمي (ونوغي، 2015، 67).

وأكد آخرون أنه عندما تنخفض درجة رضا الفرد يؤدي ذلك لآثار سلبية على الأداء، وكذا على معدل دوران العمالة، وتتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل: (مصطفى، 2005، 197)

أ- الاستمرار في الخدمة لكن دون أداء فاعل مثمر.

ب- الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يؤثر سلباً على فاعلية الأداء الفردي والجماعي.

ج- ترك العمل، مما يسهم في رفع معدل دوران العمالة.

وهناك اعتقاد بأن الرضا الوظيفي يؤثر على الحاجات والقيم فقد وجد (Kumar, 2002) أن العوامل الاقتصادية المادية تؤثر على الحاجات، أما العوامل الاجتماعية فتؤثر على القيم. وبما أن العمل يعتبر جزءاً مهماً من الحياة اليومية للأفراد، فإنه يؤثر تأثيراً كبيراً عليها، حيث أن العامل الراضي عن عمله يكون عموماً راضياً عن حياته وعن مختلف أبعادها، كرضاه عن البعد الاجتماعي والبعد العائلي، فقد وجد أنه توجد علاقة بين اتجاهات العمال نحو العمل واتجاهاتهم نحو حياتهم، وقد تتعدى آثار الرضا الوظيفي كل ذلك إلى نواحي أخرى من حياة الموظف، فالرضا الوظيفي يساعد على تحسين الصحة البدنية والنفسية للموظف وتقليل معدل الإصابات خاصة في العمل، والموظف الراضي في عمله تكون صحته العقلية جيدة وتكون لديه قدرة أفضل على إدارة حياته (ونوغي، 2015، 67).

4- انخفاض معدلات الحوادث والإصابات في العمل: يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل، وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب إلى الإصابة إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب، وأياً كان التفسير فإن

البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل (سلطان، 2004، 205).

يبدو مما سبق أن الرضا الوظيفي يعد موضوعا ذو أهمية بالغة في المجال التنظيمي كما في مجال علم النفس الصناعي وحتى في المجال الاقتصادي، نظرا لما يتمتع به من آثار إيجابية على الرفاه العام للمنظمة إذ يخلق الموظفون الذين يشعرون برضا في عملهم بيئة عمل أكثر إيجابية في منظماتهم (ونوغي، 2015، 67).

5- ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي ينعكس بالإيجاب على الفرد، المؤسسة، والمجتمع كما يلي (شنوفي، 2005، 191):

- على مستوى الفرد ينعكس الرضا الوظيفي في صورة:
 - 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... الخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريق مميزة.
 - زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
 - الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.
- وعلى مستوى المؤسسة فإن الرضا الوظيفي ينعكس 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.
 - تخفيض تكاليف الإنتاج: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى.
 - ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فعندما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.
- وعلى مستوى المجتمع ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي في صورة:
 - ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
 - ارتفاع معدلات النمو للمجتمع.

وعليه يمكن القول إنه عن طريق دراسة الرضا الوظيفي للمنظمة يمكن للإدارة التعرف على نفسها من خلال آراء العاملين فيها والتعرف على مشاعر الإدارة واتجاهاتهم المختلفة نحو العمليات الإدارية ويتم ذلك بالتعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها ومعرفة المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها والتي تكفل للمنظمة ازدياد الإنتاجية وتحقيق للعامل المنفعة. كما تظهر أهمية الرضا الوظيفي في أنه يساعد بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي إلى النجاح في العمل وبالتالي لزيادة الإنتاجية.

2.1.3 قياس الرضا الوظيفي:

لقد استقادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أساليبه لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية، وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه، حيث تختلف في مدى فاعليتها على ما توفره تلك المقاييس من الدقة والشمول بالنسبة للبيانات (أبو رحمة، 2012، 47).

وبما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة، حيث يرى البعض إلى أنه بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد تجاه 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 نعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله (حويحي، 2008، 26). لقد تعددت أساليب وطرائق قياس الرضا الوظيفي، فنجد من الطرائق ما هو ذاتي يعتمد على الاستمارات؛ الغاية منها إبراز درجة رضا الفرد عن عمله، ومنها ما هو موضوعي كاعتماد معدل الغياب ومعدل دوران العمل (عزيون، 2007، 110).

وعليه يمكن القول إن هناك نوعان من مقاييس الرضا الوظيفي وهما:

2.1.3.1 المقاييس الموضوعية:

لقد استخدمت البحوث والدراسات طرقاً مختلفة عند دراسة الرضا الوظيفي وجمع البيانات حوله، مثل الملاحظات السلوكية واستبيانات الاستقصاء والمقابلات وتحليل الحوادث الحرجة. فمن ناحية نجد أن المقاييس الموضوعية تقيس الرضا الوظيفي بالآثار السلوكية، أي من خلال دراسة السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا أو تلك التي تعبر عن حالة الاستياء كالتغيب عن العمل، التمارض، تحديد مستوى الإنتاج، ترك العمل وغيرها من المظاهر التي أثبتت جل الدراسات أن هناك علاقة عكسية بينها وبين الرضا الوظيفي (حمزة، 2016، 26).

وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجد أنها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا العامل، فعلى سبيل المثال لا الحصر، قد يكون معدل الغياب مرتفعاً بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا (عزبون، 2007، 115).

1- معدل الغياب:

لقد تفتت ظاهرة التغيب في مؤسساتنا الانتاجية والخدمية، وغيرها في الآونة الأخيرة نتيجة لمتغيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية وغالباً ما تمثل مؤشر لوجود حالات عدم الرضا لدى العاملين (زرقاوي، 2014، 44)، وقبل التطرق إلى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني "عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل"، (شاويش، 1990، 115) أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة ذلك لا يعتبر تغيباً، إن التغيب في مثل هذه الحالة يشمل سلوكاً يتخذه العامل ويتجسد في عدم الحضور لمزاولة المهام الموكلة إليه دون سبب نعتي بذلك غياب غير مبرر لا كتابياً ولا شفاهياً ويعرف كذلك على "تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها" (لطفي، ص 73). ويعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له، وقد أكد عدد من الباحثين على وجود علاقات قوية بين عدم الرضا الوظيفي ومعدل الغياب وأن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبي التغيب والتسرب، (بوقال، 2012، 99). فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بعمله وأكثر حرصاً على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء من عمله، وقد يكون التغيب بحجة التمارض، ويمثل التمارض (ادعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى ادعاء المرض للابتعاد عن محيط العمل تهرباً منه أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله (بوقال، 2012، 100).

إن سهولة هذا القياس تكمن في احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة ما يتيح للمنظمة من تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج.

2- معدل ترك الخدمة (العمل):

لمعدل دوران العمل دور مهماً في قياس مستويات الأفراد العاملين، ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، يستخدم معدل دوران العمل كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، فمما لا شك فيه أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر إلى حد ما - مؤشراً مهماً لارتباطه بها أي رضاه عن عمله.

وتبين الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و دوران العمل، إذ أن أكثر الذين يتركون عملهم و يبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض. فالموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل عن غيره من افراد المنظمة (العزاوي، 2010، 354).

إن ترك العمل يعد الحل الأخير الذي يلجأ إليه العمال، تعبيراً منهم عن عدم رضاهم عن عملهم، إذ يقررون عدم الاستمرار في خدمة المؤسسة، ويسبب ذلك خسارة حقيقية للمؤسسة كونها أنفقت الكثير على جلبهم واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم، ومما تجدر الإشارة إليه إلى أن تكلفة دوران العمل والغياب تتأثر بعاملين، يتمثل الأول في التكلفة المتزايدة كلما زاد معدل دوران العمل والتغيب والثاني في تكلفة الإجراءات والتدابير المتخذة للتقليل من مثل هذه السلوكيات (عزيون، 2007، 119).

3- معدل الحوادث والإصابات:

إن الحوادث والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل ما هي غالباً إلا تعبير جزئي عن عدم الرضا الوظيفي للفرد، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة جيدة من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد (فروم) يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس (بوقال، 2012، 100)، وأياً كان التفسير فأن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة العكسية بين الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي (السلمي، 1999، 344).

وتحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها (زويش، 2014، 20).

4- الشكاوى، الإضراب واللامبالاة:

الشكاوى، الإضراب واللامبالاة وسائل احتجاجية يتخذها العمال كرد فعل عن حالة عدم الرضا الوظيفي، ويعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة، ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة، رداً على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية... الخ) ، بغية إيصال طموحهم وتطلعاتهم في زيادة الأجور، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها (بوقال، 2012، 101)، كما أظهرت الدراسات إلى أن ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر

كثيرا في المنظمات التي يغلب على أفرادها حالة عدم الرضا، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكوى كأخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته (السلمي، 1999، 344).

كما أن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمام الفرد وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما يؤدي إلى وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى حدوث أعطال في أدوات الإنتاج، إلحاق الضرر بالمنتج ذاته، تقليص الجهود المبذولة، زيادة نسبة الأخطاء، وأحيانا يصل الأمر إلى التخريب المتعمد... الخ (بوقال، 2012، 101).

2.1.3.2 المقاييس الذاتية:

وهذا النوع من المقاييس يقيس الرضا مباشرة لكن بأسباب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه جوانب العمل المختلفة، أو مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم، فهو لذلك أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا من المقاييس الموضوعية، ومفيد أيضا في اقتراح جوانب التغيير المطلوبة في البرامج التي تؤثر على متغيرات الرضا، والمقاييس الذاتية تقوم على تصميم قائمة أسئلة يتم من خلالها الحصول من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل، ويصمم المحتوى حسب الحاجات الإنسانية (الفسولوجية - الأمان - الاجتماعية - التقدير - تحقيق الذات)، ويمكن أن يصمم حسب الحوافز التي يقدمها العمل مثل (الأجر - محتوى العمل - فرض الترقية - الإشراف - جماعة العمل - ساعات العمل - ظروف العمل) (الشوا، 2015، 22).

ووفقاً لذلك يوجد مدخلين لقياس الرضا الوظيفي، مدخل الأبعاد والمدخل الإجمالي، حيث تهتم بعض البحوث بدراسة الرضا الوظيفي العام، في حين تستكشف بحوث أخرى أبعاده الخاصة، ويهتم النوع الأول من البحوث بالحالة الشعورية على وجه عام، حيث يركز المدخل الإجمالي على الرضا العام للأفراد. ويعتقد أن الرضا الوظيفي هو أكبر من مجرد جمع أجزائه، فقد يبدي الأفراد استياءهم نحو أبعاد العمل ومع ذلك يبقون راضين بشكل عام، ويمكن قياس الرضا الوظيفي العام من خلال الحصول على ردود منفصلة حول سمات وظيفية محددة، تُجمع أو يُحسب وسطها للحصول على نتيجة إجمالية، أو من خلال الحصول على ردود تقييمية عامة للوظيفة دون ذكر سمات محددة، وفي هذه الحالة الأسئلة تتغير حول موضوع رئيسي هو "ما مقدار حبك لعملك" أو من خلال الجمع بين التقييمات العامة والتقييمات الخاصة.

بينما يتجه النوع الثاني لإظهار مدى مساهمة مختلف مصادر الرضا في تحقيق رضا فرد معين أو وظيفة محددة، حيث يركز مدخل الأبعاد على العوامل المرتبطة بالعمل، أي العوامل التي تساهم في الرضا العام كالأجور والترقية والاعتراف داخل مكان العمل، ويقوم هذا المدخل على أن العمال قد

يشعرون على نحو مختلف تُجاه كل بعد من أبعاد العمل، لكن مجموع الأبعاد يشكل الرضا العام لديهم، وبالرغم من الاستخدام الواسع لمدخل الأبعاد فقد تم انتقاده على أساس أن العمال قد لا يولون أهمية متساوية لكل بعد من الأبعاد.

لذا يستخدم الباحث المدخل الإجمالي إذا كان يريد قياس الرضا أو الاستياء العام للموظف، ويكون ذلك باستخدام بعد واحد أو بجمع عدة أبعاد، ويستخدم مدخل الأبعاد إذا كان يريد أن يعطي صورة أوضح وأكمل عن رضا الموظف عن عمله، حيث يُظهر أبعاد العمل التي يكون الموظف راضياً عنها وأبعاد العمل التي تثير استياءه (ونوغي، 2015، 76).

ولا يوجد في الأدبيات اتفاق على أن أحد المدخلين أفضل من الآخر، فقد ذهب الباحثون الذين استخدموا مدخل الأبعاد إلى أن المدخل الإجمالي واسع جداً، وبالتالي لا يمكن اعتبار إجابات المبحوثين مفسرة بشكل فعال، في حين أشارت الدراسات التي استخدمت المدخل الإجمالي أنه هو الأكثر شمولاً لأن القياسات المتعددة قد تهمل بعض المكونات المهمة للوظيفة وقد تتضمن بعض الأبعاد التي لا تعتبر مهمة بالنسبة للفرد. وبناءً على ذلك إذا أراد الباحث أن يقيس رضا الموظفين فيمكن له استخدام أحد الاستبيانات المعدة لهذا الغرض أو أن يقوم هو ببناء استبيان معتمداً على وجهة نظر معينة، وتقتصر الأدبيات بشكل عام استخدام الاستبيانات المعدة مسبقاً كمدخل مهيم في قياس الرضا الوظيفي، لأن ذلك يوفر له الوقت ويجنبه الوقوع في أخطاء القياس (ونوغي، 2015، 77)، زد على ذلك أن الاستبيانات المعدة مسبقاً تكون أفضل صدقاً، لأنها عادة ما تتبنى نظرياً نموذجاً معيناً أو نماذج - ومقاييس الرضا الوظيفي متوفرة بشكل كبير، ويوجد أربعة طرق رئيسية يمكن أن تستخدم كأساليب لقياس الرضا، وهي: (الشوا، 2015، 36)

- 1- طريقة (ثريستون): بإعطاء عدة أسئلة يطلب الإجابة عليها "بنعم" أو "لا"، ويتم حساب درجاتها بمعرفة المصمم فقط، ويتضح بعد تحليلها مدى الرضا أو عدم الرضا عن العمل.
- 2- طريقة (ليكارت): عن طريق طرح الأسئلة، وتحديد الإجابات بدرجات متفاوتة مثل (أوافق جداً - أوافق - غير متأكد - لا أوافق).
- 3- طريقة (أوزجود) وزملائه: تتكون من مجموعة من المقاييس للرضا لها طرفين بدرجات متفاوتة من (7-1) مثلاً (مهم - تافه).
- 4- طريقة (هرزبرج) للوقائع الحرجة: ويكون بتوجيه سؤالين للأفراد المراد قياس مشاعرهم (أوقات السعادة - أوقات الاستياء).

ومما يجدر الإشارة إليه أنه أياً كانت الطريقة المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي سواءً باستخدام المقاييس المعدة مسبقاً أو بتصميم مقاييس خاصة بالمعلومات الأكثر أهمية بشأن الموظف في المنظمة

هي القياس الصحيح لمستوى رضاه الوظيفي، وهناك مجموعة من العناصر يجب توفرها في وسيلة قياس الرضا الوظيفي تتمثل في العناصر الآتية:

- أن تتضمن الجوانب الأساسية للرضا الوظيفي .
- أن تكون سهلة التعبئة من طرف المبحوثين .
- أن تكون عملية جمع النتائج المتعلقة بها ومعالجتها عملية سهلة.
- أن تطبق على كل الوظائف وفي كل المنظمات.
- أن تقوم بقياس ما تم افتراضه بشكل متناسق .

• أن تكون قابلة للاستخدام في تحديد المشاكل واختيار الحلول وتقييم التغيير المحتمل.

بالنسبة للمقاييس الجاهزة فإن هناك العديد منها في هذا الشأن، ويعتبر كلا من الدليل الوصفي للعمل ومقياس مينيوسوتا للرضا الوظيفي من أشهر المقاييس وأكثرها استخداماً (ونوغي، 2015، ص77).

1- الدليل الوصفي للعمل:

يقيس الدليل الوصفي للعمل الرضا من خلال خمسة أبعاد للعمل، كل بعد يتكون من مجموعة من الفقرات أو الصفات، بمجموع 12 فقرة.

هذه الأبعاد هي العمل نفسه والإشراف والأجر وفرص الترقية وزملاء العمل، حيث يُطلب من المستجوبين تسجيل نعم أو لا أو غير متأكد أمام كل صفة اعتماداً على مدى تجاوبهم مع كل سؤال فقرة، ثم تُجمع النتائج داخل كل فئة لتشير إلى الرضا عن بعد معين من أبعاد العمل أو تُجمع كل النتائج المتعلقة بالفئات الخمس لتقيس الرضا العام (ونوغي، 2015، ص76).

2- مقياس مينيوسوتا للرضا الوظيفي:

لقد صمم مقياس جامعة مينيوسوتا للرضا الوظيفي أساساً لتحليل الرضا عن العمل، فهو يُستخدم لقياس رضا الموظف عن عمل معين ويعطي صورة فردية للرضا عن العمل وعن أبعاده المختلفة، وهذا المقياس الفردي مفيد لأن شخصين قد يعبران عن نفس القدر من الرضا العام عن العمل ولكن لأسباب مختلفة تماماً، فقد يكون أحد الفردين راضياً عن عمله لأنه يسمح له بإشباع حاجته للاستقلالية وحاجته للأمان، أما الشخص الآخر والذي هو على نفس القدر من الرضا عن عمله لأنه يمكنه من إشباع حاجات الإبداع والقدرة على الاستخدام والإنجاز (ونوغي، 2015، ص76).

ويُقسم استبيان (مينيوسوتا) للرضا الوظيفي أيضاً إلى ثلاث مقاييس فرعية تتضمن مقياس الرضا الوظيفي الذي هو محصلة كل الفقرات، ومقياسين فرعيين هما الرضا الوظيفي الداخلي والرضا الوظيفي الخارجي، تم استنباطهما اعتماداً على أفكار نظرية العاملين (Herzberg, 1968)، حيث أن (12) بعداً منها تمثل العوامل الداخلية أو الظروف المهنية و (6) منها تقيس العوامل الخارجية أو

الظروف البيئية إضافة إلى زملاء العمل وظروف العمل، تُجمع قيم الأبعاد الداخلية والأبعاد الخارجية مضافاً إليها بعدي زملاء العمل وظروف العمل لتقيس الرضا الوظيفي العام.

2.1.4 نظريات الرضا الوظيفي:

إن نظريات الدافعية أو نظريات الرضا كما يحلو للبعض تسميتها تدرس مفهومين مختلفين ومتلاصقين تماماً هما الحفز والرضا في شرح مفهوم ومحددات الرضا الوظيفي، وتقوم نظريات الحفز على فكرة أنه يمكن تغيير سلوك الأفراد من خلال زيادة الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب، وإضعاف الرغبة في عدم معاودة السلوك غير المرغوب، من خلال التحكم في آليات التغيير بما يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة.

والحقيقة أن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأت بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية وتطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية وسلوك الجماعات داخل المنظمة (الموظفين) أو خارجها (الزبائن)، وهذا ما أدى إلى ظهور عدة من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وفي ضوء النظريات والدراسات والآراء التي تناولت الحاجات الإنسانية والدافعية والرضا الوظيفي فإن أغلب هذه الدراسات تنطلق في دراستها للرضا الوظيفي من خلال المحاور التالية (بوقال، 2012، 124-125):

- ينطلق السلوك الإنساني من الحاجات والرغبات التي تحدده والتي يسعى الإنسان إليها لتحقيق مصالحه الشخصية والذاتية التي تشكل المنطق الأساس لاهتماماته، والتي تدفعه للقيام بالكثير من الأعمال التي تحقق له السعادة والرضا.
- يمثل الرضا الوظيفي غاية تسعى إليها المنظمات لرفع كفاءة الأداء، إذ يعد الأداء الكلي للمنظمة كمحصلة لمجموعة الجهود التي يقدمها الأفراد العاملين بها.
- إن تحقيق الرضا لأي عامل يعد نتيجة حتمية لتطوير كفاءة المنظمة ككل .
- يعد الرضا الوظيفي هدفا تسعى المنظمات إلى تحقيقه لزيادة ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وبت الحماس فيما بينهم مما يدفعهم في النهاية إلى تقديم التضحيات في سبيل رفع شأن منظماتهم.
- إن الإنسان بطبعه ميال للعطاء في العمل والتعامل مع الآخرين وتحمل المسؤولية وكلما زادت درجات الرضا لديه عن العمل كلما زادت دافعيته لتحمل المسؤولية التي ينبثق عنها ميله لقبول التحديات ومواجهتها وبالتالي دعم روح الابتكار والإبداع لديه.
- وبغية تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين يتوجب على الإدارة أن تشعرهم بأهمية وقيمة عملهم ومنحهم العوائد المادية والمعنوية المناسبة والمساوية لقيمة الجهود التي يبذلونها؛ إذ أن التكامل بين

حاجات الفرد والمنظمة أمر أساسي كون بقاء واستمرارية كل منها يعتمد على الآخر، فالفرد من مصلحته أن تبقى المنظمة موجودة لتحقيق أهدافه المتعددة من خلالها، والمنظمة بدورها من مصلحتها أن يكون العاملون لديها في حالة رضا واستقرار.

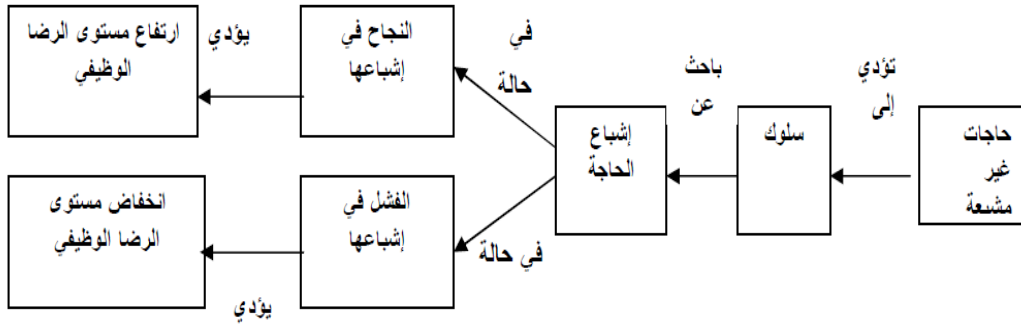
يحاول الباحث في هذا الجزء عرض أكثر النظريات المفسرة للرضا الوظيفي تداولاً وتأثيراً وملائمة لموضوع البحث؛ والتي تم تصنيفها إلى مدخلين هما: نظريات المحتوى، ونظريات العملية.

2.1.4.1 نظريات المحتوى:

تهتم نظريات المحتوى بالعوامل التي تحرض السلوك وتحث على العمل، سواء كانت هذه العوامل ذاتية أو خارجية. وعليه فهي تتناول احتياجات الفرد، وتبين لنا كيف تختلف تصرفات الأفراد تبعاً لتباين احتياجاتهم (طارق، 2006، 515).

وفي ميدان العمل فإن نظرية المحتوى تسمح بتحديد عوامل حفز العامل على العمل، وتتضمن النظريات التالية: نظرية التسلسل الهرمي للحاجات؛ ونظرية العاملين؛ نظرية البقاء والانتماء والنمو (لألدرفر)، نظرية الإنجاز (لميكلاند) والشكل الآتي: يلخص عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظريات الحاجات (زويش، 2014، 21)

شكل رقم (2) عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظريات الحاجات



المصدر، زويش، 2014، 22

2.1.4.1.1 نظرية التسلسل الهرمي للحاجات:

عرض (ماسلو) (Maslo 1945) نظريته حول كيفية إشباع الحاجات الإنسانية المختلفة وسماها "نظرية التسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية"، ووفقاً لهذه النظرية فإن الإنسان يسعى لإشباع خمس مجموعات من الحاجات، فيبدأ بإشباع الحاجات الفسيولوجية أولاً، ثم حاجات الأمان، تليها الحاجات الاجتماعية، ويستمر في التقدم في تسلسل الحاجات ليصل إلى حاجات التقدير والاحترام، وينتهي إلى الحاجة إلى تحقيق الذات وفقاً لأولوية نسبية، وعليه يرى (ماسلو) أن إشباع الحاجات في تمام مستمر،

فتلك الحاجات هي التي تدفع بالفرد إلى تبني سلوك معين باعتباره السبيل لإشباع حاجاته المطلوبة، إذ أن الحاجات غير المشبعة بمثابة العوامل المحركة لدافع الفرد، وعدم تلبية الحاجات لمدة طويلة نسبياً يحدث ردود فعل سلوكية سلبية من طرف الفرد العامل كالاكتفاء بنوعيه المعنوي كالثمن والمادي كالسرقة وغيرها من الظواهر السيئة التي تعد من بين مؤشرات عدم الرضا الوظيفي (عزيون، 2007، 58).

فعندما يتم إشباع الحاجات الأساسية، تظهر الحاجات الأعلى كمحفز للسلوك، والحاجة الأبرز تسيطر على الإنسان وتحفز سلوكه، ولا ينبغي اعتبار هذه الحاجات حاجات فردية أو حصرية، فعندما تهيمن الحاجة المتوقفة على السلوك فإن حاجات أخرى قد تستمر في التأثير على الشخص، لكن تظهر بعض الحاجات كعوامل حفز أساسية والتي تكمن وراء السلوك البشري، وفيما يأتي عرض مفصل للحاجات الأساسية وفقاً لتسلسلها الهرمي انطلاقاً من القاعدة على النحو الآتي (ونوغي، 2015، 25):

- الحاجات الفسيولوجية: تأخذ هذه الحاجات الأولوية مقارنة بالحاجات الأخرى، فالإنسان سوف يحتاج إلى أن يتغذى أولاً، وأن يبحث عن سكن إن لم يكن يملكه، وفي أماكن العمل فإن الأجور هي الوسيلة التي تعبر عن هذه الحاجات، وعندما تُشبع هذه الحاجات عند مستوى معين فسوف يبحث الإنسان عن إشباع حاجات المستوى الأعلى المولي، وهي الحاجة إلى الأمن.
- حاجات الأمن: تتضمن الحاجة إلى الحماية من الأخطار ومن التهديد والحرمان، وفي مكان العمل فإن حاجات الأمن يعكسها ضمان الأمن والاستقرار الوظيفي، والأمن الاجتماعي الواسع والدعم المالي، وعندما تتحقق الحاجة إلى الأمن إلى حد معين فإن حاجات المستوى الأعلى المولي تنشط من أجل حفز الفرد.
- الحاجات الاجتماعية: إذا كانت حاجات المستوى الأول حاجات فسيولوجية، وحاجات المستوى الثاني شبه فسيولوجية فإن الحاجات الاجتماعية تعتبر حاجات ذاتية، فهي تشير إلى الحاجة إلى الأصدقاء والانتماء والحب والمشاركة، إن الإنسان في حاجة إلى أن تكون له علاقات اجتماعية مع الغير، وأن يكون له مجموعة من الأصدقاء، وإلى أن ينتمي إلى جماعة رسمية والتي يعكسها زملاء العمل في مكان العمل، وعندما يتم إشباع هذه الحاجة من خلال العمل فإن الحاجة المولية تنشط من أجل حفز الفرد.
- حاجات التقدير: يحتاج الإنسان في المجتمع المتقدم إلى أن يشعر باحترام ذاتي وبتقدير ذاتي، ويحتاج أيضاً إلى تقدير الآخرين له، وتُقسم هذه الحاجات إلى مجموعتين:
 - المجموعة الأولى: تتضمن الإنجاز والكفاءة والقوة والحرية أو الاستقلالية.
 - المجموعة الثانية: تتضمن السمعة والهيبة والاعتراف والاهتمام والأهمية أو التقدير.

إن عدم إشباع هذا النوع من الحاجات أو الإحباط فيه ينتج عنه الشعور بالدونية أو المرض والعجز، وقد يؤدي ذلك بدوره إلى حصول ميول عصبية لدى الفرد، وعلى خلاف الحاجات الأخرى فإن هذه الحاجات نادراً ما يتم إشباعها بشكل كامل، فحتى المنظمة الصناعية النموذجية تمنح الفرد فرصاً محدودة لإشباع المستويات الدنيا فقط من خلال التوظيف

- حاجة تحقيق الذات: يرغب الفرد في أن يحقق كل شيء يجعل منه الشخص الذي يريد أن يصبح عليه، بمعنى تحقيق طموحاته ورضاه الذاتي وتطويره الشخصي المستمر إلى أن يصبح مبدعاً، وتحقيق الذات يعني مدى إدراك الكفاءة لإشباع حاجات أساسية تتمثل في التوازن والأمان والحماية والتغذية المرتدة والاستكشاف في الوقت المناسب، وإذا لم يتم إشباع حاجة تحقيق الذات فإن الإنسان قد لا يشعر بالسعادة حتى لو أُشبعَت كل الحاجات الأخرى لديه.

وقد أطلق على الحاجة إلى تحقيق الذات "الحاجة ذات النهاية المفتوحة"، بمعنى أنه لا يوجد حدود لإشباع حاجات تحقيق الذات، فهذه حاجات تعبر عن رغبة الفرد في الوصول إلى أقصى ما يمكن أن تسمح به قدراته ومواهبه (طارق، 2006، 128)، وعلى الرغم من بساطة مدخل الحفز الذي تبنته نظرية التسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية، إذ تعد إحدى النظريات التي تكرر ذكرها كثيراً في مجال علم الإدارة والسلوك التنظيمي، إلا أن القليل فقط من الباحثين الذين قاموا بتأييدها، وقد كان هذا التأييد تأييداً ميدانياً ضعيفاً وهذا ما يثير الاهتمام لأنه لا توجد أدلة لدعم تسلسلها الهرمي ميدانياً (ونوغي، 2015، 26).

فليس من الضروري أن ينتقل الأفراد في إشباعهم للحاجات من الحاجة المشبعة إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها، إذ أن الناس يختلفون فيما بينهم في إدراكهم للحاجات وفي القيم التي يمنحونها لها، وليست الحاجات دائماً مرتبة في تسلسل هرمي ثابت، إذ أن أولوية الحاجات تختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر بالنسبة للشخص نفسه، ووفقاً لذلك نجد أن السلوك لا تؤثر فيه حاجات معينة بذاتها وإنما يتأثر ويتحدد من خلال جملة الحاجات المعلنة سابقاً، وهذا الأمر متعارض مع فكرة التسلسل الثابت للرضا الوظيفي وفق تسلسل إشباع الحاجات، تحقيق الرضا الوظيفي أي إشباع حاجة في مستوى ما لا يكفي لإلغاء هذه الحاجة وإحلالها بحاجة مادية، السبب في ذلك يرجع إلى الميزة الفطرية التي تتمتع بها الحاجات فهي لا تزول، ومن جهة أخرى الشعور بعدم الرضا نظراً لعدم إشباع حاجة ما لا يستبعد تنشيط الحاجة الأعلى منها مرتبة في السلم (عزبون، 2007، 59).

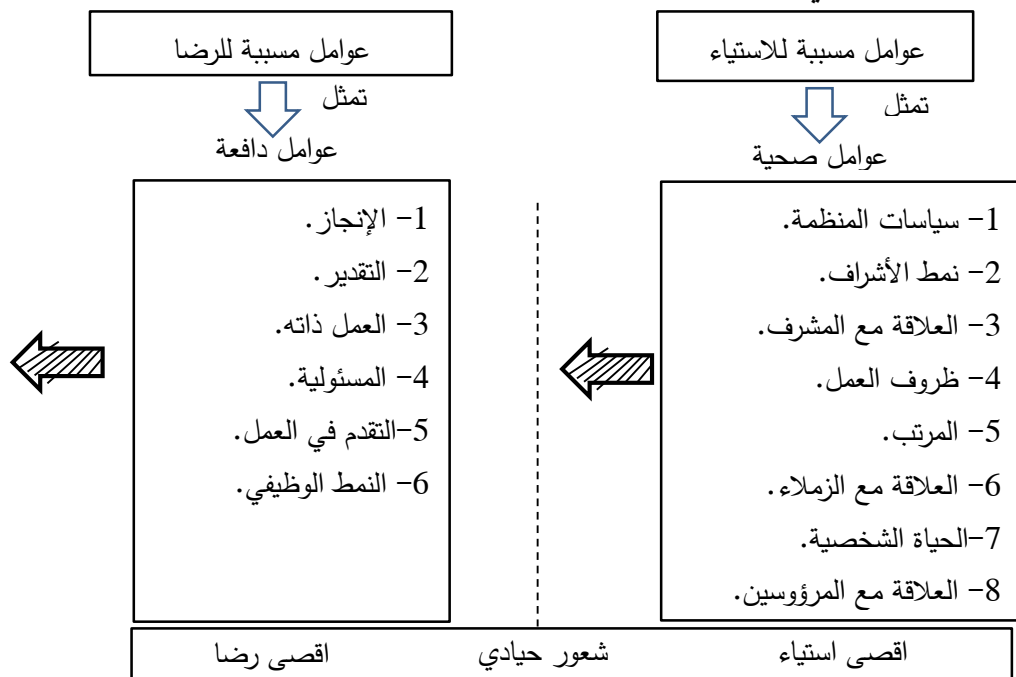
فضلاً عما ذكر سابقاً فإنه لا يوجد أيضاً اتفاق على أن الحاجات الخمس متصلة في جميع الأفراد بل هناك اختلاف في عدد فئات الحاجات أو في تصنيفها. ويمكن القول إن نظرية التسلسل الهرمي للحاجات لا تتحدث عن الإشباع من خلال التسلسل الهرمي فحسب (ونوغي، 2015، 28).

لقد قدمت نظرية التسلسل الهرمي للحاجات تفسيراً بسيطاً لدور المنظمة في عملية الحفز، حيث أن المال حسب النظرية يعتبر حافزاً قوياً للسلوك الإنساني ما دام إشباع الحاجات الفسيولوجية (حاجات المستوى الأدنى) لم يتم بعد، والتي لا بد من إشباعها إلى حد معين حتى تتمكن المنظمة من استخدام الحاجات الأخرى في عملية الحفز، إذ يمكن للمنظمة أن تشبع الحاجات الفسيولوجية لموظفيها عن طريق أنظمة الدفع والأجور وبرامج التغذية والإطعام وخدمات الإسكان (عباس، 2003، 169). نستخلص مما سبق إن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تشبع به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساساً على إشباع الحاجات الخمسة السابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح (زويش، 2014، 8).

2.1.4.1.2 نظرية العاملين:

ويطلق عليها أيضاً في بعض كتب الإدارة نظرية الدافعية والصحة، حيث قام هيرزبرج بالفصل بين نوعين من العوامل، بناءً على الاستجابات التي تلقاها من العينة التي أخضعت للدراسة وتم سؤالهم عن ماهي مسببات الرضا عن العمل، ومسببات الاستياء (طارق، 2006، 517). وقد أستخدم هيرزبرج منهجية الحوادث الحرجة في دراسته، حيث كان يطلب من كل شخص تذكر الجوانب السلبية والجوانب الايجابية من وظيفته (ونوعي، 2015، 29). وتوصلت نظرية العاملين إلى وجود مجموعتين من العوامل هما: العوامل الوقائية (الصحية) - وهي التي تمثل مصدر الاستياء، وترتبط بالبيئة التي ينجز فيها الفرد عمله؛ والعوامل المحفزة - وهي العوامل التي تجعل الأفراد يعملون بشكل أكبر، وهي مصدر الرضا، وترتبط بالمهام المنجزة. ويوضح الشكل الآتي العوامل الوقائية التي تسبب الاستياء.

شكل رقم (3) مفهوم نظرية العاملين



المصدر: طارق، كتاب الإدارة العامة، 2006، 518

إن غياب العوامل الوقائية يمكن أن يخلق حالة من الاستياء الوظيفي، وكذلك وجودها لا يؤمن أي حالة من الحفز أو الرضا، فهي عوامل ضرورية لمنع حالة الاستياء لكنها ليست شروطاً كافية لرضا العمال، فالعمال الذين يعملون بأجور غير عادلة، وتحت ظروف عمل غير آمنة، قد تكون عبارة عن عمل مع مشرف غير مقبول أو سياسات وقواعد عمل غير معقولة، لا يمكن أبداً حفزهم من خلال منحهم الاعتراف والمسؤوليات الإضافية، ولحفز مثل هؤلاء العمال يجب أولاً جعل مكان العمل آمناً، ولا بد من رفع الأجور إلى المستوى العادل، وجعل العمل يتم مع مشرفين مقبولين وفي ظل قواعد سليمة ومعقولة، بمعنى توفير العوامل الوقائية (ونوغي، 2015، 29).

ولكي نستطيع أن نجعل هؤلاء العمال الحياديين راضين فعلاً ومحفيزين للعمل، لا بد من استخدام العوامل المحفزة، والعوامل المحفزة وفقاً (لهرزبيرج) هي تلك العوامل التي تتعلق بما يؤديه فعلاً الأفراد في عملهم وتتمثل العوامل المحفزة وفقاً لهرزبيرج في: (طارق، 2006، 519)

- الإنجاز الذي يمكن أن يحققه الفرد في عمله.
- التقدير والاعتراف بجهوده التي بذلها.
- العمل ذاته بما يحتويه من أنشطة ومهام.
- المسؤولية الملقاة على عاتق الفرد.
- فرص اكتساب المعلومات والخبرة التي يوفرها العمل للفرد.
- النمو الوظيفي.

وللعوامل المحفزة أثراً طويلاً المدى على أداء العمل، بينما لا تسبب العوامل الوقائية سوى تغيراً بسيطاً على المدى القصير في مواقف العمال نحو العمل وأدائه، وهذا الأداء سرعان ما يرجع إلى مستواه السابق (ونوغي، 2015، 29).

لقد بين (هرزبيرج) أن الحالة المضادة لحالة الاستياء كما في النظرية ليست هي الرضا وإنما غياب حالة الاستياء التقليدية، لذلك تفترض نظرية العاملَيْن أن الرضا والاستياء لا يمثلان استمرارية واحدة، وعضواً عن ذلك يوجد توجه مزدوج للأفراد نحو العمل تتمثل العوامل المحفزة والعوامل الوقائية.

وأشار (هرزبيرج) إلى وجود ما يسمى بالنقطة الصفرية، وهي الحالة التي تغيب فيها العوامل المسببة للرضا والغير مسببة للرضا ومثال ذلك الشعور لدى الموظف بعدم الرضا عن المرتب وعدم استياءه في الوقت ذاته عن ظروف العمل (طارق، 2006، 521).

لذلك ترى نظرية العاملَيْن أن معالجة العوامل الوقائية يجعل الأفراد يشعرون بانخفاض مستوى الاستياء ولكنهم لن يشعروا برضا مرتفع، أمّا العوامل المحفزة (الجالبة للرضا) فهي تؤدي إلى تحقيق رضا مرتفع لكن غيابها أو انخفاضها لن يشعر الأفراد بالاستياء (طارق، 2006، 520).

على ضوء ذلك نجد الأساس في نظرية العوامل المزدوجة (لهرزبرج) قيام المؤسسة بإشباع العوامل الدافعة إلى الدرجة التي عندها يحدث الرضا الوظيفي، ونجد الوسيلة في ذلك تكمن في عملية التحفيز التي يمكن لأي مؤسسة أن تستند عليها لإشباع الحاجات الدافعة كتنظيم العمل وفق أسس علمية من جهة، ومن جهة أخرى تسعى المؤسسة ورغبة منها في الاستفادة الكاملة من قدرات الموارد البشرية المتاحة لديها إلى تركيز جهودها في إشباع العوامل الصحية من خلال توفير ظروف العمل الملائمة، الأجر المناسب (عزبون، 2007، 63).

وعند مقارنة نظرية العاملين بنظرية التسلسل الهرمي للحاجات نجد أن العوامل الوقائية لدى نظرية العاملين تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان لدى نظرية التسلسل الهرمي للحاجات، بينما العوامل المحفزة تشمل الحاجات الاجتماعية، وحاجات الاحترام والتقدير وتحقيق الذات. على الرغم من أن نظرية العاملين قد أثارت قدراً معتبراً من الاهتمام، وكانت النتائج المتوصل إليها خليطاً من التأييد والمعارضة، إلا أن أكثر النقد الذي تم تركيز الاهتمام عليه هو الأسلوب الذي استخدمته النظرية في جمع المعلومات، والمتمثل في أسلوب الحوادث الحرجة، حيث انتقدت تلك الدراسات بشدة طريقة جمع المعلومات، لأنها تمثل مصدر الانحراف الموجود في النظرية (ونوغي، 2015، 30).

كما أن تقسيم عوامل العمل إلى عوامل محفزة هي التي تسبب الرضا، وعوامل وقائية هي التي تسبب الاستياء، لاقى نصيبه من النقد أيضاً لأنه في الواقع ليس من السهل التفريق بينهما (عزبون، 2007، 64).

إلا أنه على الرغم من كل الانتقادات التي وجهت لنظرية العاملين لهرزبرج إلا أنها تعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين المدراء والباحثين، والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي (زويش، 2014، 12).

2.1.4.1.3 نظرية البقاء والانتماء والنمو:

لقد قام (ألدرفر) (Alderfer, 1969) بإجراء تعديل على نظرية التسلسل الهرمي للحاجات في محاولة لتبسيطها ومعالجة النقائص الموجودة فيها، وبالتالي فقد قلص مستويات الحاجات إلى ثلاث مستويات فقط هي (حمزة، 2016، 33):

- حاجات الوجود (البقاء): هي الحاجات الفسيولوجية الأساسية للحياة.
- الحاجة للانتماء: هي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية.
- حاجات النمو: وهي تهتم بالمستوى الأعلى للذات الإنسانية والنمو النفسي وتمثل الحاجة للتطور الشخصي ورفع الكفاءة، والحاجة لتطوير القدرات الإنسانية.

وفي الواقع فإن (آدرفر) لم يأت بحاجات جديدة وإنما قام بوضع تصنيف مختلف للحاجات حيث قام بتعويض الحاجات الخمس بثلاث حاجات، غير أن نظرية (آدرفر) تختلف عن نظرية (ماسلو) في أنها تشير إلى أنه (غواش، 2008، 29):

1- قد تظهر أكثر من حاجة في نفس الوقت.

2- إذا لم يتم إشباع حاجات عليا تزداد الرغبة بإشباع حاجات في مستوى أدنى.

حيث أضافت نظرية آدرفر إلى مبدأ الإشباع والتقدم الذي جاءت به نظرية التسلسل الهرمي للحاجات مبدأً آخر هو مبدأ الإحباط والانحدار، والذي يعني أن الفرد إذا أصيب بخيبة أمل (إحباط) نتيجة عدم إشباع حاجة فبإمكانه أن يتراجع إلى حاجة أدنى فوراً بنية تعزيز مكاسبه، ومن هنا نشأت فكرة الانحدار، فإذا ما فشل المرء في إشباع الحاجة إلى النمو، على سبيل المثال، فقد يحفز الفرد لإتمام الحاجة للانتماء، وتصبح هذه الحاجة هي الحاجة الأساسية في حفز السلوك، وإذا كان هناك إحباط في إتمام الحاجة للانتماء فسوف يكون الفرد محفزاً بالحاجة إلى البقاء، وهكذا يمكن أن يؤدي تقاوم الإحباط للانحدار إلى الحاجة ذات المستوى الأدنى لأن حاجات المستوى الأدنى تبدو أكثر سهولة في الإشباع (ونوغي، 2015، 33).

إن ما يميز هذه النظرية هو بساطتها وسهولة الافتراضات التي وضعتها لمناقشة الرضا الوظيفي، باعتبارها محاولة للرد على نظرية (ماسلو) من خلال سعيها لتحسينها وتطويرها، وإذا كانت في مجملها تعبر عن فكرة واحدة هي أن العمل ومدى إشباعه للحاجات هو المحرك للرضا (حمزة، 2016، 33)، وكما في بقية نظريات الحاجات والتي تعتبر الرغبة في إشباع الحاجة هي المحفز للسلوك الإنساني، أخفقت نظرية البقاء والانتماء والنمو في المساهمة بفعالية في إدارة الموارد البشرية، وقد يُعزى هذا الإخفاق إلى عدم رسم الحدود بين الحاجات والذي يتعارض في حد ذاته مع النظرية، ولعل هذا الأمر يعد أحد أهم أسباب عدم شعبية النظرية، وما يؤكد ذلك أن معظم الانتقادات التي كانت للنظرية، كانت من صاحب النظرية نفسه (ونوغي، 2015، 35).

2.1.4.1.4 نظرية الإنجاز لمكالياند:

حاول العالم النفسي (David McClelland) وزملاؤه في أواخر الأربعينات تفسير ظاهرة وجود دافع إنجازي قوي لدى بعض الأفراد، يدفعهم إلى المثابرة والاهتمام بالأداء المرتفع في العمل أكثر من اهتمامهم بالمكافأة التي يمكن أن تعود عليهم من هذا الأداء، فهم يشعرون بالسعادة نتيجة لتحقيق إنجاز معين (طارق، 2006، 522).

واستخدم هذا المصطلح "الإنجاز" بمعنى الحاجة والدافع معاً (السالمي، 2013، 120)، وبناءً على نتائج دراسته حدد (ماكالياند) ثلاثة حاجات رئيسية تحرك سلوك الفرد نحو العمل، يكتسبها نتيجة التراكم

المعرفي والخبرة، وهو ما يفسر لنا سبب إطلاق بعض الباحثين على نظريته بنظرية الحاجات المكتسبة، وتمثل هذه الحاجات فيما يأتي كما سيوضحها الشكل رقم (4) (طارق، 2006، 523):

أ- **الحاجة إلى الإنجاز:** وتتمثل في الرغبة لتحقيق معدلات أداء مرتفعة وتقديم أقصى مخرجات ممكنة (الكفاءة)، والاقتراب من تحقيق الأهداف الموضوعية (الفاعلية)، سعياً للوصول إلى إنجاز ملموس في العمل بإجادة وتميز (طارق، 2006، 522).

وقد وجد (ميكلياند) أن هذا النوع من الأفراد يتحلون بالعديد من الخصائص التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في البحث عن الحلول للمشاكل، والرغبة في المخاطرة المحسوبة عن اتخاذ القرارات، ومن جملة الخصائص التي يتميز بها هذا النوع من الأفراد مايلي (السالمي، 2012، 120):

- الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها تحدٍ.

- الرغبة في التحكم في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

- يحبذون العمل المنفرد بدلاً من العمل الجماعي.

- يرغبون في الحصول على معلومات سريعة ومحددة فيما يتعلق بمدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم

- يمكن تحفيزهم بالمال إذا تم تحقيق الشروط الأربعة السابقة فيتحقق الرضا الوظيفي لديهم.

ب- **الحاجة إلى القوة:** يرى (ماكلياند) أن القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز، وامتلاك السلطة، وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين؛ غير أن هذه القوة لها جانب إيجابي يتمثل في مساعدة الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، وجانب سلبي موجه نحو تحقيق المصلحة الشخصية، ويعتقد أيضاً بأن لدى المديرين حاجة القوة، وحاجة الإنجاز؛ لأنهم مسؤولون عن الآخرين (السالمي، 2012، 121).

وقد ميز (ماكلياند) بين شكلين من أشكال الحاجة للقوة، هما (طارق، 2006، 524):

- الحاجة نحو القوة الشخصية: وقد اعتبرها بمثابة الوجه السلبي للحاجة إلى القوة حيث تعبر عن رغبة الفرد في السيطرة على الآخرين.

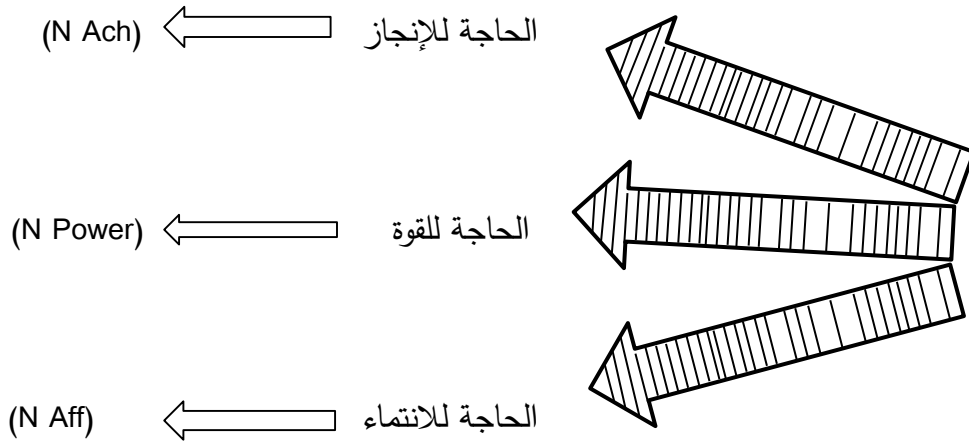
- الحاجة نحو القوة الاجتماعية: واعتبرها (ماكلياند) الوجه الإيجابي نحو الحاجة إلى القوة، فهي تشير إلى رغبة الفرد في استخدام سلطته في إطار من المسؤولية الاجتماعية، أو في تحقيق الأهداف التنظيمية، وليس الأهداف الشخصية.

ج- **الحاجة إلى الانتماء:** وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والود مع الآخرين، والشعور بالانتماء إلى جماعة تشاركه الاهتمامات والمصالح (طارق، 2006، 524)، حيث يعتقد (ماكلياند) أنه فضلاً عن حاجات الإنجاز والقوة فإن المدير الناجح يكون لديه الرغبة القوية للعمل، والتواجد مع الغير، والتفاعل الاجتماعي، والاهتمام بمساعدة الآخرين على النمو والتقدم، وينتابه الفرح والسرور عندما يشعر أنه

محبوب من الغير، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب، وإقامة علاقات مع الغير، والتواصل مع الآخرين، وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين، والبحث عن الدعم النفسي، ويجدون الإشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك، وإقامة أواصر الصداقة مع الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل، وتذهب النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح دون اعتبار إلى مردود إنجازهم.

ووفقاً (ماكليلاند) فإن كل فرد يتأثر من وقت لآخر بحاجة واحدة من بين تلك الحاجات، وأن قوة تأثير هذه الحاجات تختلف باختلاف الظروف الذي يعيشه الفرد على الرغم من أن الفرد يكون ميلاً لإشباع حاجة واحدة من الحاجات الثلاث التالية أكثر من الأخرى بسبب خبراته ووضعها الاجتماعي، كما أكد (ماكليلاند) في نظريته أيضاً إلى أن الفرد يمكن أن يتعلم كيفية إشباع حاجة معينة عبر البرامج التدريبية، حيث من الممكن أن تكون هذه البرامج أداة لزيادة الدافعية لدى الفرد نحو الإنجاز (السالمي، 2012، 121). وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية إلى أن هناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية، ومن بين هذه الانتقادات هو التركيز الشديد على دافع الإنجاز، مستبعدة في ذلك باقي الحاجات الإنسانية التي من الممكن أن تكون سبب في إحداث الرضا الوظيفي للفرد (عزيون، 2007، 69).

شكل رقم (4) مفهوم نظريات الحاجات الثلاث



المصدر: طارق، كتاب الإدارة العامة، 2006، 523

2.1.4.2 نظريات العملية

تبيين من تناول نظريات المحتوى الدافعي إسهامها في تحسين درجة تفهم المديرين للحاجات الإنسانية للمرؤوسين، ومدى تباين تلك الحاجات، وبالتالي مساعدتهم في استخدام العوامل الملائمة لإشباع تلك الحاجات بغرض إرضائهم، وتأتي نظريات العملية الدافعية لتفسير سبب بذل الفرد لمجهود كبير في العمل أو إحجامه عن بذل هذا الجهد، وذلك استناداً لما يتوقعه من ثواب أو عوائد محتملة نتيجة القيام بالأداء أو الجهد (طارق، 2006، 528).

وفيما يلي تناول لأهم ثلاث نظريات قدمها مدخل العملية الدافعية وتتمثل في نظرية العدالة، نظرية التوقع، نظرية القيمة، ونظرية التعزيز:

2.1.4.2.1 نظرية العدالة:

ارتبطت نظرية العدالة بالجهود البحثية لعالم السلوك (ستاكي آدمز Stacy Adams) وحاولت دراسة مدى إدراك العامل لعدالة عوائده وكيفية تصرفه، ويعتقد العامل أنه يتم تعويضه بشكل عادل إذا كانت نسبة عوائده إلى مساهماته - نتائجه إلى مدخلاته - معادلة لتلك النسبة التي يحصل عليها الموظفون الآخرون ضمن الجماعة المرجعية موضع المقارنة (ونوغي، 2015، 34).
وتقوم نظرية العدالة على الافتراض الآتي: " حالة عدم العدالة المدركة من الفرد نتيجة مقارنة عوائده بمدخلاته مع عوائد الآخرين بمدخلاتهم تمثل الوضع المحرك للدافعية، ووفقاً لهذه النظرية فإن الأفراد يقارنون أنفسهم بزملائهم، ويكونون فكرة عن عدالة حالتهم، فكل حالة يعتبرونها غير مرضية (غير عادلة) تؤدي إلى وجود نوع من التوتر بسبب حالة عدم التوازن، هذا التوتر في المقابل يحفز الأفراد للبحث عن إعادة التوازن، وقوة الحفز على القيام بذلك تتوقف مباشرة على مقدار عدم العدالة والعودة إلى العدالة من خلال استخدام عددا من الطرق الإدراكية (المعرفية) والسلوكية (طارق، 2006، 532).
إن الجماعة المرجعية التي يستخدمها الفرد أساساً للتقييم قد تكون زملاء العمل أو الشخص نفسه في فترة سابقة، وتمثل المدخلات مساهمات الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها كالتعليم، والخبرة والأقدمية، والجهد المبذول، والولاء، أمّا النتائج فتتمثل في العوائد التي قد يحصل عليها الفرد من منظمته نظير مساهماته كالأجور والتقدير والعلاقات الاجتماعية والمركز والاعتراف والترقية، وعملية الحفز وفقاً لهذه النظرية عملية نسبية وليست مطلقة، حيث أنها تتعامل مع تصورات الأفراد نحو العدالة وليس مع مؤشرات موضوعية (ونوغي، 2015، 35).

وحسب (آدمز) فإن عدم التساوي بين نسبتي العوائد إلى المساهمات ينتج عنه حالتين من عدم العدالة في توزيع العوائد (طارق، 2006، 534).

تنتج الحالة الأولى (عدم عدالة سالبة)، عن الدفع الناقص، أي عندما يشعر الفرد أن نسبة عوائده إلى مساهماته أقل مما لدى الغير، وهذا الأمر يولد لديه الشعور بالغضب.

وتنتج الحالة الثانية (عدم عدالة موجبة)، عن الدفع الزائد، أي عندما يشعر الفرد أن نسبة عوائده إلى مساهماته أكبر مما لدى الغير وهذا ما يولد لديه الشعور بالذنب، وعند الوقوع تحت تأثير إحدى هاتين الحالتين فإن الفرد يشعر بعدم الرضا أو التوتر، والذي من المحتمل أن يسعى إلى تغيير حالة عدم الرضا هذه حتى ينهي حالة التوتر النفسي التي تنتابه بسبب هذا الوضع وذلك للوصول إلى الوضع العادل وهو الوضع المستقر.

وتتمثل الاستجابات المحتملة التي يسلكها الفرد نتيجة إدراكه بعدم العدالة السالبة فيما يأتي (طارق، 2006، 536):

1- سيجادل تغيير مدخلاته تجاه العمل، بمعنى قيامه ببذل أقل مجهود في عمله لتحسين ناتج المقارنة، وقد اعتبرها (آدمز) أخطر الاستجابات الممكنة بالنسبة لسلوك المرؤوسين لأنها تجعلهم أقل دافعية للعمل في المستقبل.

2- محاولة تغيير العوائد من العمل، فيها يحاول الفرد الوصول إلى الوضع العادل بتحسين عوائده عن طريق الضغط على رؤسائه للحصول على علاوات أو مكافآت مالية.

3- إعادة المقارنة، وذلك بالبحث عن أسس أو مرجعيات جديدة للمقارنة حتى تبدو النتيجة ظاهرياً أفضل مما توصل إليها من قبل، وبالتالي إحداث نوع من التوازن النفسي للفرد.

4- تغيير الوضع، ويعني قيام الفرد بترك العمل الحالي بالمرة، أو الانتقال إلى عمل آخر أفضل من وجهة نظره.

وعلى الرغم من أهمية نظرية العدالة إلا أنه قد يشوبها النقص، فمن جهة يصعب تحديد الجماعة المرجعية بشكل واضح، كما أنه قد يصعب التحديد الدقيق للعناصر التي يتم تصنيفها كعوائد والتي يتم تصنيفها كمساهمات، وأحياناً يصعب الفصل بينها كما هو الحال بالنسبة للمسؤولية، يُضاف إلى ذلك أن "وضعية عدم العدالة قد تُنتج حالة من الغضب أو الإحباط لدى البعض وفي نفس الوقت قد تنتج حالة من العقلانية أو الاستسلام لدى البعض الآخر (ونوغي، 2015، 38).

2.1.4.2.2 نظرية التوقع:

تقوم نظرية التوقع التي قدمها العالم (فروم) (Victor Vroom) على افتراض أساسي مفاده أن دافعية الفرد للعمل أو القوة الدافعية نحو أداء العمل تتوقف على توقعات الفرد حول إمكانية حصوله على عوائد نتيجة القيام بهذا العمل، وعملية الحفز وفقاً لهذه النظرية هي مزيج يتكون من ثلاثة متغيرات كما

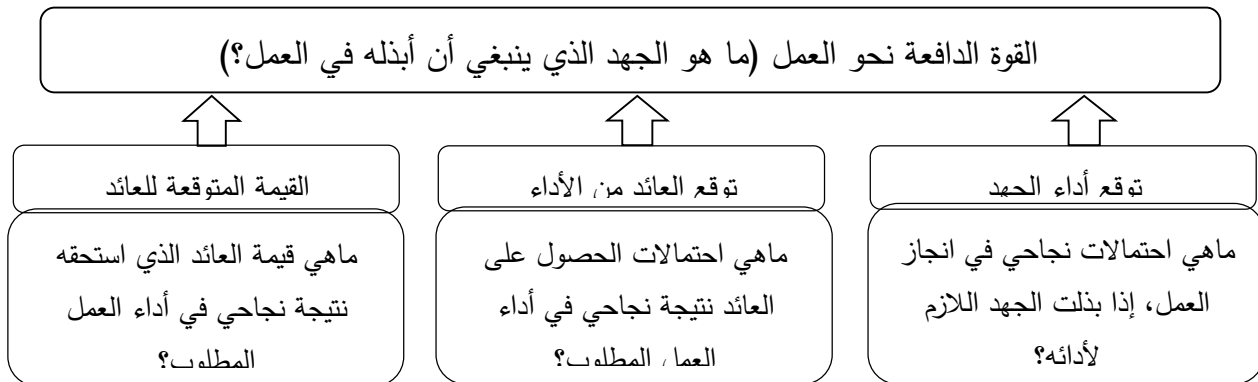
يوضحها الشكل رقم (5) والتي تتمثل في منفعة العائد والوسيلة والتوقع والتي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل قوة الحفز (طارق، 2006، 530).

ويعتقد فروم أن الأفراد إذا تصرفوا حسب توقعات جيدة فسوف تكون الدوافع لديهم قوية والتي يمكن ربطها بسلوك الفرد وأدائه، وحسب النظرية فإنه لحفز شخص ما من خلال منحه بعض الأشياء لإشباع حاجاته الهامة، فأن ذلك لن يكون كافياً، وحتى يكون هذا الشخص محفزاً يجب أن يكون أيضاً متأكداً بشكل معقول بأنه سيكون له القدرة على الحصول على العائد.

وتزداد درجة حفز الموظف عندما يعتقد بأن المستويات العالية من الجهد ستؤدي إلى مستويات أداء عالية، وهذا الأداء العالي سوف يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة.

تعتمد الأبعاد الثلاث المذكورة أعلاه على التقدير الشخصي الذي يختلف من شخص لآخر، إذ يبحث الشخص في نفسه عن هذه العناصر قبل أن يقدم على القيام بسلوك معين، فمنفعة العوائد كالأجر والترقية وتحقيق الذات قد يمنح لها البعض قيمة موجبة عالية، والبعض الآخر قد يراها من وجهة نظر سالبة، كما أن الفرد قد يعتقد أن وسيلته للحصول على عوائد عالية هي القيام بأداء عال، في حين يعتقد فرد آخر أن أدائه المنخفض هو وسيلته للحصول على وقت فراغ أكبر، وبالتالي فهو يستخدمه في تحسين علاقاته مع زملائه في العمل والاهتمام بأسرته، على سبيل المثال، أمّا بالنسبة للتوقع فإن الفرد في تقديره الشخصي قد يتصور أن العلاقة قوية بين الجهد والأداء، حيث يرى أن جهده سيؤدي حتماً إلى أداء مرتفع (ونوغي، 2015، 40).

لقد أدرك (فروم) أن أداء الموظف يعتمد على العوامل الفردية، وترتبط الخيارات التي يقوم بها الفرد من بين عدة أساليب عمل بديلة بصورة شرعية بالأحداث النفسية التي تحدث بالتزامن في السلوك، والمفاضلة بين البدائل قد تنتهي بالقيام بالسلوك أو تركه، ويتوقف ذلك على قيمة المنافع التي يمكن الحصول عليها من بدائل سلوك الأداء في موقف معين، ويكون في النهاية السلوك المختار هو السلوك الذي يعظم به الفرد عوائده، وبالنسبة للرضا الوظيفي فينتج عن عمل الموقف والشخصية معاً، وأراء الأفراد عن رضاهم الوظيفي يرتبط مباشرة بنتائج وظائفهم كالأجور والتنوع وفرص الترقية (ونوغي، 2015، 40). شكل رقم (5) النموذج الأساسي لنظريات التوقع



2.1.4.2.3 نظرية نموذج بورتر ولولر:

طور كلا من (بورتر ولولر) في عام 1968 نظرية التوقع لفكتور فروم (Victor Vroom) وقد ربط الرضا الوظيفي بكلا من المكافأة والاداء فعندما يقدم الموظف الأداء أو يقوم ببذل جهد يحصل على مكافأة وعندما تكون هذه المكافأة منصفة ومنسجمة مع الجهد الذي بذله أو الاداء يحقق ذلك الشعور بالرضا وهذه النظرية تتفق مع نموذج الدافعية لفروم 1964 في أن الدوافع هي توقع يعتمد أساسا على التقييم التكافؤي ويمكن إيضاح مفهوم النظرية بربط الدوافع والأداء بالرضا الوظيفي من خلال أربعة أبعاد حددها بورتر ولولر على النحو التالي (الرويلي، 2009، 69-72):

1- الجهد: والمقصود به كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في الأداء، وهذا الجهد يختلف عن أداء العمل نفسه لأن الجهد يرتبط بقوة الدوافع أكثر من ارتباطه بالأداء، وكمية الجهد تعتمد على التفاعل ما بين تقييم المكافأة وإدراك احتمالية مكافأة الجهد وهذا التقييم للمكافأة يعتمد على درجة الرغبة أو التجاذب معها، فالمكافأة المادية والمعنوية (كالراتب أو الترقية أو التقدير أو الاعتراف) تختلف في تقييمها باختلاف الأفراد وفروقهم وكلما ارتفع تقييم الجهد فهو محقق لمكافأة تستحق هذا الجهد رغم أن بعض الباحثين يرى أن الجهد لا يؤدي مباشرة إلى مستوى مهم من الأداء .

2- الأداء: فهو الناتج الفعلي والذي ترغب المنظمات في قياسه بموضوعية وهو يأتي بعد الجهد وأي تعارض بين الجهد والأداء فإنه يمكن أن يكون نتيجة لقدرات العاملين وسماتهم الشخصية، وإدراك دورهم. فالأداء لا يعتمد على كمية الجهد فقط ولكنه يعتمد على قدرة الأفراد كالمهارة والمعرفة، وايضا يعتمد على إدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به، وهذا يعني أن العاملين الذين يبذلون جهدا كبيرا مع افتقارهم لبعض القدرات وتدني إدراكهم لطبيعة عملهم يؤدي إلى أداء غير فعال.

3- يرى بورتر ولولر إن قيمة المكافأة المادية والمعنوية يعد عائدا مرغوبا به من قبل العاملين، إلا أنهما يشعران بأن المكافأة لها علاقة مع الرضا أكثر من علاقته مع الأداء وكذلك علاقته مع إدراك عدالة المكافأة، حيث أن هذا الإدراك يمكن أن يتأثر تأثيرا مباشرا بالتقدير الذاتي للأداء.

4- الرضا: من خلال هذه النظرية يرى بورتر ولولر أن الرضا الوظيفي هو نتاج المكافآت وحسن الإدراك لعدالتها، فالموظف يكون راضيا عندما تقابل المكافآت إدراكه لعدالتها أي (توقعاته) أو يكون هذا الموظف غير راضي عندما تكون هذه المكافأة أقل من إدراكه لعدالتها.

ومما سبق فإن نظرية بورتر ولولر في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي تختلف عن النظرة التقليدية في ظاهرة الرضا الوظيفي في أمرين هما (الرويلي، 2009، 69-72):

الأمر الأول: أن الرضا الوظيفي يمكن تحقيقه بالمكافأة الفعلية التي تم الحصول عليها وأنها يعتمد على شعور الفرد بما ينبغي على المنظمة والإدارة على حد سوى أن تغطية مكافأة مقابل مستوى الأداء المنجز من هذا الفرد.

الأمر الثاني: أن الرضا الوظيفي يعتمد على الأداء أكثر من اعتماد الأداء على الرضا الوظيفي، بمعنى أن الأداء يقود إلى الرضا وليس الرضا الوظيفي يقود إلى الأداء. وفي ذلك يرى (لولير) ويُجمع أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا الوظيفي للفرد تقريبا واحدة ذات صلة بالعمل الوظيفي، وتندرج العوامل في ثلاثة عناصر هي: الراتب، الإشراف، العمل نفسه (العديلي، 1995، 193).

ويضيف لولير أن أهم المؤثرات في إدراك الفرد تتمثل في مدخلات وعوائد العمل الذي يقوم به وإدراك أهمية الآخرين، هذا يعني تواجد متغير اجتماعي يؤثر على رضا الفرد، ذلك المتغير الذي يتمحور في الأهمية التي يدركها الفرد عن الآخرين ويتم ذلك عندما يدرك الفرد تحقق التكافؤ بين ما يستطيع أن ينتجه العامل وما يتحصل عليه من جهة، وما يستطيع أن يفعله الآخرون وما يتحصلون عليه من جهة ثانية، وهذا التكافؤ والتساوي بينهما هو الذي يحقق الرضا لدى العامل (عزبون، 2007، 72).

2.1.4.2.4 نظرية القيمة للوك:

يرى صاحب النظرية "إدوين لوك" أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة لأي فرد عامل بالمؤسسة (سلطان، 1993، 2011). إن الرضا الوظيفي العام حسب (Locke) عبارة عن مجموعة كل المظاهر المتعلقة بالرضا الوظيفي مضروب في أهمية ذلك المظهر لذلك الفرد، فكل عامل أو مظهر له وزنه وأهميته الخاصة لأي فرد، فعلى سبيل المثال لا الحصر قد تكون الترقية عاملاً مهماً لفرد ما وليس كذلك لفرد آخر، فنجدها إذن - الترقية - تحظى بوزن وقيمة مرتفعة لدى الفرد الأول، وتعطى نظرية (لوك) حسب المعادلة التالية: (العديلي، 1995، 192)

$$\text{روك} = (\text{رف} \times 1 \text{ هـ}) + (\text{رف} \times 2 \text{ هـ}) + \dots + (\text{رف} \times \text{ن هـ})$$

حيث روك: الرضا الوظيفي الكلي.

رف: الرضا الفردي عن جانب العمل.

هـ: أهمية العنصر ذات العلاقة بالرضا الوظيفي.

ويؤكد (LOCK) على أن أهمية مظهر معين من مظاهر الرضا الوظيفي تختلف من فرد إلى آخر ويؤثر ذلك على مدى الاستجابة العاطفية التي قد يحدثها ذلك العامل (المظهر)، بعبارة أخرى إذا لم يكن عنصر معين مهما بالنسبة لفرد ما، سوف لن يكون راضياً عنه جداً ولا غير راض عنه جداً، إذ يكون شعوره حيادي بغض النظر عن مقدار الاستفادة من ذلك العنصر، ومن ناحية أخرى إذا كانت

أحد عوامل الرضا ذات أهمية بالغة للفرد، فإن أي تغيير يطرأ عليه بسيطاً كان أو معقداً سيحدث اختلافات كبيرة في مستوى الرضا الوظيفي.

2.1.4.2.5 نظرية التعزيز:

تعتبر نظرية التعزيز إحدى نظريات السلوك التي طورها (سكنر) مع مجموعة من زملائه (Skinner, 1953-1968)، والتي تنطلق من فكرة أن الإنسان يتعرض لمثيرات بيئية تحيط به فتؤثر على سلوكه، وتعتمد النظرية على ما يسمى "قانون الأثر" الذي ينص على أن "سلوك الفرد الذي تكون نتيجته إيجابية يميل إلى التكرار، والسلوك الذي تكون نتيجة سلبية يميل إلى عدم التكرار" (ونوغلي، 2015، 45)، وبذلك اعتبرت نظرية التدعيم أن العنصر الهام المؤثر في الدافعية هو العوائد سواءً الإيجابية أو السلبية، التي يحصل عليها الفرد من بيئة العمل كنتاج للأداء والتي أطلقت عليها المدعمات، فإذا كانت هذه المدعمات -الحوافز- إيجابية فأنها تستعمل لتثبيت السلوك الإنساني، وبالتالي ينتج عن ذلك تكرار هذا السلوك، أما إذا كانت المدعمات سلبية فأنها لا تؤدي إلى تكرار السلوك.

واستناداً إلى المبدأ التدعيمي للنظرية، تم صياغة أربع استراتيجيات تدعيمية أساسية بغرض التأثير المنتظم على سلوك ودافعية الأفراد نحو العمل، تلك الاستراتيجيات هي (طارق، 2006، 545):

التدعيم الإيجابي: يؤدي تقديم عوائد إيجابية مثل المكافآت المالية، العلاوات، الترقيات، التقدير، نتيجة قيام الفرد بالسلوك المرغوب إلى زيادة احتمال تكرار هذا السلوك في المستقبل للحصول على تلك العوائد السارة، أي أن هذا التدعيم يؤدي إلى تقوية السلوك المرغوب.

التدعيم السلبي: ويعني عدم تطبيق عوائد سلبية، مثل عدم الخصم من الراتب نتيجة قيام الموظف بسلوك معين غير مرغوب فيه، سيؤدي هذا إلى تجنب الموظف القيام بهذا السلوك مستقبلاً، حتى لا تطبق عليه العقوبة هذه المرة، والتي تحمل عوائد غير سارة بالنسبة له ومعنى ذلك أن التدعيم السلبي في المقابل يؤدي إلى تدعيم السلوك المرغوب.

العقاب: تطبيق العقاب على الموظف كالخصم من المرتب نتيجة لقيام الفرد بسلوك غير مرغوب به، سيؤدي العقاب إلى تخفيض احتمال تكراره لمثل هذا السلوك في المستقبل، لأن العقاب يحمل له عوائد سلبية غير مرغوبة أو غير سارة بالمرة وبالتالي يمكن القول إن العقاب يؤدي إلى إضعاف السلوك الغير مرغوب.

الخمود: ويعني عدم تطبيق أو منع عوائد إيجابية عن الفرد نتيجة قيامه بسلوك غير مرغوب، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض احتمال تكرار هذا السلوك في المستقبل، لأنه أدى إلى حرمانه من عوائد سارة

بالنسبة له كالحرمان من الترقية، الحرمان من المكافأة ويعني ذلك أن الخمود يسبب إضعاف للسلوك الغير مرغوب فيه.

لقد أثارت نظرية التدعيم جدلاً واسعاً بين المنظرين، وقد اتهمها البعض بتجاهلها للدوافع الداخلية للفرد نحو العمل، حيث تجنب سكرر الحديث عن الحاجة وعن الدافع أو الحافز وبالتالي لم يعترف بها كحوافز، وإنما اعتبر أن التعزيز أي المدعمات التي يحصل عليها الفرد من بيئة العمل، هو السبب الوحيد الذي يؤثر على السلوك لأنه يعتبر أن تفسير السلوك الإنساني يصدر من خارج الفرد باتجاه داخله (طارق، 2006، 548).

ورغم ذلك فقد اعترف بأنه في حالات معينة قد يتولد لدى الفرد استعدادا لتعزير السلوك، ولا يستطيع حسب رأيه عامل حفزي بمفرده أن يفسر السلوك المعقد، فمن المحتمل جداً وجود غرائز ودوافع داخل الفرد استمدت طاقتها من ظروف بيئية معينة حيث أنه من المحتمل أن قوة السلوك ترجع إلى أنواع أخرى من المتغيرات ليست في مجال الحفز (ونوغي، 2015، 49).

2.2 المبحث الثاني العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يُعتبر موضوع الرضا الوظيفي من العلوم التي نالت اهتماماً مشتركاً ما بين علوم الإدارة والعلوم الإنسانية في سعي لفهم السلوك الإنساني، ومعرفة العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وقد تباينت نتائج الدراسات في تحديد تلك العوامل، ولكنها تدور حول محاور أساسية بالرغم من اختلافها من بحث لآخر، ومن دراسة لأخرى من حيث تقسيمها إلى مجموعات: كعوامل إجمالية، أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا.

إن المنظمة تمنح موظفيها مجموعة من العوائد يمكن أن يكون لها الأثر الكبير على مواقف العمال نحو عملهم، وتصنف هذه العوائد إلى عوائد خارجية وأخرى داخلية، وتمثل العوائد الداخلية العوامل الموجودة في الوظيفة أو العمل ذاته، مثل التنوع والتحدى والاستقلالية بينما تتضمن العوائد الخارجية عناصر مثل الأجر والامتيازات الاجتماعية والترقية والبيئة الاجتماعية وظروف العمل المادي. واعتماداً على المدخل النظري المستخدم لدراسة الرضا الوظيفي معظم الدراسات التي اهتمت بالموضوع عرفت مجموعتين من محددات الرضا، وتتمثل هاتين المجموعتين في الخصائص الشخصية والعوامل البيئية، وتتعلق العوامل الشخصية بالخصائص والصفات الفردية، أمّا العوامل البيئية فتتعلق بالعوامل الملازمة للعمل ذاته أو لبيئة العمل (ونوغي، 2015، 67).

واستخدم باحثون آخرون تصنيف آخر لمحددات الرضا لا تخرج في طبيعتها عن التصنيف الأول ومن هذه الدراسات دراسة (محيسن)، والذي قسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى ثلاث مجموعات هي (محيسن، 2004، 54).

1- عوامل شخصية، وتشمل: الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - العمر - الحالة الصحية - الدرجة الوظيفية.

2- عوامل ترجع إلى جماعة العمل، وتشمل: العلاقة مع الرؤساء - زملاء العمل - تقدير الآخرين.

3- عوامل ترجع إلى المؤسسة (عوامل تنظيمية)، وتشمل: الأجور - المكافآت المادية - عدالة العائد - ظروف العمل - المزايا والخدمات - فرص التقدم والترقية - التدريب - الاستقرار في العمل (الأمان الوظيفي) - محتوى العمل - تنوع المهام.

وقسم (السقاف) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي على النحو الآتي: (الجمعي، 2014، 33)

1- عوامل متعلقة بالبيئة التنظيمية الداخلية: وهي العوامل الخاصة بالعامل كالأجور والمكافآت والحوافز، ومدى ملاءمة ضمانات العمل مع قيم العامل، والشعور بالاحترام والتقدير.

2- عوامل تتعلق بطبيعة العمل والمتغيرات المرتبطة بالعامل: وذلك مثل درجة تنوع مهمات العمل، ودرجة المسؤولية، والصلاحيات والتفويض الممنوح للعامل، ومدى استقلالية العامل، ودرجة السيطرة

على العمل، وكذلك إمكانيات العامل ومقدراته ومهاراته وخبراته في العمل، وفرص التطور والطموح والترقية المتاحة للعامل، وعلاقة العامل بالآخرين وظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة.

3- عوامل مرتبطة بالأفراد العاملين: كالجنس والعمر وطول فترة الخدمة.

4- عوامل متعلقة بالبيئة التنظيمية الخارجية مثل: التشريعات القانونية والسياسية والتي تعد من ضمن البيئة التنظيمية الخارجية التي تؤثر في أعمال المنظمة، كذلك نمط القيادة، وطريقة الإشراف المتبعة في المنظمة، وجماعات العمل وما تتفق عليه من أهداف وقيم ومعايير داخل المنظمة، ومنها أيضا وسائل الاتصال وفرص التقدم والتطور داخل المنظمة وعوامل أخرى.

وذكر (الشرايدة، 2015) بأن هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا وهي:

1- عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة اشتغاله لوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، فرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين (رؤساء أو مرؤوسين).

2- عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسيا وعمقا والوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، الرقابة، التنفيذ)، والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة، والمستوى الإداري للوظيفة.

3- عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة: فيما يتعلق بساعات العمل، وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.

4- عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.

5- عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

ويرى (زويش، 2014) أن هناك محددات كثيرة تُسهم إسهاما مباشرا أو غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه إلا أنه اعتبر أن هناك ثلاثة عوامل محددة لهذا الرضا هي: (زويش، 2014، 17)

1- العوامل الذاتية: وهذه العوامل قسمت إلى قسمين:

الأولى: عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، وتمكين قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمل، والمؤهل، والخبرة.

الثاني: قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

2- العوامل التنظيمية: تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من إجراء علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل ما يلي:

أ- الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل.

ب- الرضا عن الوظيفة وما نتيجة الوظيفة لشغلها من إشباع لحاجاته.

ت- العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين).

3- العوامل البيئية: وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي، والانتماء البيئي لبعض العاملين (إلى الريف أو المدينة) لها أثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته ونظمه وقيمه، كل ذلك يعكس تأثيره إيجاباً وسلباً على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته، ويرى (صالح، 2006) أنه على الرغم من تعدد وجهات نظر ذوي الاختصاص فإنه يمكن أن تصنف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى الآتي (صالح، 2006، 28):

1- العوامل الذاتية للفرد، وتتمثل بالعوامل التي ترجع إلى الشخص نفسه ونقسم إلى:

أ- العوامل الخاصة بقدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، وتقاس بتحليل خصائص وسمات الأفراد العاملين، كالسن والجنس والتعليم والمستوى الوظيفي.

ب- العوامل الخاصة بمستوى الدافعية لدى الفرد العامل ومدى تأثير دوافع العمل لديه.

2- العوامل التنظيمية: وتتمثل بالعوامل المتعلقة بالمنظمة التي يعمل فيها الفرد وتتمثل بالآتي:

أ- العوامل المرتبطة بظروف العمل، وتتمثل بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة كالإضاءة والحرارة والتهوية والأتربة وفترات العمل والراحة.

ب- العوامل المرتبطة بالوظيفة، وقد تكون هذه العوامل ذات علاقة بتصميم الوظيفة ومدى ملائمة واجبات الوظيفة مع قدرات وإمكانيات وميول الفرد، ومدى إشباع الوظيفة والمستوى الإداري لها كحاجات الفرد المادية والاجتماعية.

ج- العوامل المرتبطة بنمط الإدارة والإشراف، وتخص هذه العوامل نمط الإدارة المتبع وطرق الإشراف والعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين.

د- العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة، وتتضمن اللوائح والنظم والتعليمات والإجراءات المتبعة في المنظمة، فضلاً عن التسهيلات والمستلزمات التي توفرها المنظمة.

هـ- العوامل المرتبطة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقية، وتتضمن العوامل التي تتعلق بتأمين مستقبل الموظف واستقراره الوظيفي ومقدار الأجر ومناسبته لتلبية حاجاته الشخصية وتناسبه مع حجم العمل المكلف به فضلاً عن فرص الترقية والتطور الوظيفي المتاحة لها.

3- العوامل البيئية: ترتبط هذه العوامل بالبيئة التي ينشأ فيها الفرد العامل على النحو الذي يؤثر على رضاه عن وظيفته وعمله، فالفرد عضو في أسرة معينه وله علاقات مع الزملاء داخل وخارج العمل، فضلاً عن نظرة المجتمع إلى الفرد العامل ومدى تقديره لدوره.

ويرى (عاشور، 1990) بأن رضى الفرد عن عمله هو محصلة عناصر الرضا التي يتوقع حصوله عليها جراء عمله في صورة أكثر تحديداً ويعبر عن الرضا بالمعادلة الآتية: (عاشور، 1990، 51)

الرضا الوظيفي = الرضا عن (الأجر + محتوى العمل + فرص الترقية + الإشراف + جماعة العمل + ساعات العمل + ظروف العمل)

نلاحظ مما سبق أن الكتاب والباحثين قد تطرق كل من زاويته على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، إذ اتفقوا في بعض النقاط واختلفوا في بعضها، مثلما هو الحال أيضاً في تعريف العناصر السلوكية والاجتماعية وتوضيح مفاهيمها، وعليه نجد أنه وعلى الرغم من اختلاف الدراسات في تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، إلا أنها تتفق حول المحاور الأساسية لهذه العوامل؛ ولذا يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والتي سيتم تناولها في هذه الدراسة إلى:

- 1- عوامل شخصية- وتشمل: الجنس - العمر - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي.
- 2- عوامل داخلية- ترتبط بالوظيفة نفسها، وتشمل الخصائص المرتبطة بطبيعة ومحتوى العمل نفسه مثل (معنوية المهام، مستوى التحدي، درجة الإنجاز، الاستقلالية، والتغذية الراجعة).
- 3- عوامل خارجية- وتشمل: التعويضات - التطور المهني والوظيفي - نمط القيادة والإشراف، العلاقة مع الزملاء، وظروف العمل المادية.

ومن هذا التنصيف لمحددات الرضا سوف نتطرق بشيء من التفصيل إلى تلك العوامل كما يأتي:

2.2.1 العوامل الشخصية المؤثرة على الرضا الوظيفي

درس الباحثون الرضا الوظيفي، واستخدموا المنهج الديموغرافي للتعرف على مختلف العلاقات الموجودة بينه وبين مواقف عمل أخرى تتعلق بالخصائص الفردية، ولعل أكثر العوامل الديموغرافية دراسة هي السن، الجنس، مستوى التعليم، ومدة الخبرة. غير أن نتائج الدراسات والبحوث لم تكن حاسمة حول هذه العلاقات، فهي لم تتفق على نتيجة واحدة. فقد كانت تثبت هذه العلاقة أحياناً وأحياناً أخرى تنفيها (ونوغي، 2015، 69).

1- الجنس:

لقد تم بحث العلاقة بين الرضا الوظيفي والجنس بشكل واسع جداً إذا ما قورن بباقي المتغيرات الديموغرافية بسبب التزايد المستمر لالتحاق النساء بالقوى العاملة، لكن الدراسات تباينت في نتائجها حول وجود العلاقة من عدمها، حيث توصلت بعض الدراسات إلى عدم وجود علاقة بينهما (الناهي،

2014؛ أحمد، 2011؛ سليمان، 2010؛ سعيد، و أحمد، 2009؛ عزيزون، 2007)، بينما بينت دراسات أخرى وجود علاقة بينهما لكنها متعارضة حول الفئة الأكثر رضا، حيث يرى بعض الباحثين أن النساء يُظهرن رضا أعلى عن العمل من الرجال (الدولية، 2013)، ويعزى هذا لأن طموحاتهن المتوقعة من عملهن هي أقل مما لدى الرجال، وقد تظهرن رضا أكبر من الرجال في بعض أبعاد العمل دون أخرى مثل: (الأجور والترقية وعلاقات العمل والأمان وظروف العمل وساعات العمل، وأشارت دراسات أخرى إلى أن النساء في الرتب العليا أكثر رضا من نظرائهن الرجال في نفس الرتبة (ونوغي، 2015، 69).

وأشار آخرون إلى أن العلاقة بين جنس الفرد كونه رجلاً أم امرأة وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي، وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضائها عن عملها إذ كلما زاد التمييز ضدها كلما قل رضاؤها عن العمل (برجاجة، 2015، 47).

2- العمر:

تشير أدبيات البحث في الرضا الوظيفي إلى وجود علاقة بين الرضا والسن، وعلى الرغم من الاتفاق العام حول ذلك فإن تطبيقاتها مازالت قيد المناقشة حتى يومنا هذا، حيث توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين العمر والرضا الوظيفي، حيث أن كبار السن من العمال يميلون إلى إظهار رضا أكبر من نظرائهم صغار السن (الشهري، 2009؛ محسن، 2004). وقد يكون السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يشبعها الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي (غواش، 2008، 14).

ويرى بعض الباحثين رأياً مختلفاً إذ يعتقدون أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والسن ليست علاقة خطية وإنما هي علاقة موجبة أصلاً على شكل حرف مقلوب U باللغة اللاتينية، بمعنى أن الأفراد الذين شعروا بالاستياء الكبير هم الأشخاص الأقل سناً والأكثر سناً وليس متوسطي السن، وتفسر هذه العلاقة بأن معنويات العمل تبدأ عالية وتنخفض بعد سنوات نظراً لعدم تحقيق بعض التوقعات أو القيم المرتبطة بالعمل، ثم تعود إلى الارتفاع من جديد في السنوات الأخيرة نتيجة تكوين الموظفين لتوقعات تعتبر أكثر عقلانية، وقد توصلت دراسات أخرى إلى نتائج مخالفة، فحسب هذه الدراسات فإن السن

ليس له تأثير على الرضا الوظيفي مطلقاً (أبو عبيد، ودرراويش، 2015؛ عويضة، 2008؛ غواش، 2008).

3- المستوى التعليمي:

يعتبر المستوى التعليمي مؤشراً جيداً عن دوران العمل، فقد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة سالبة بينهما (الرويلي، 2009)، فالأفراد الذين لم يكملوا تعليمهم الثانوي عادة ما يكونون أكثر رضا من الذين أتموا تعليمهم الجامعي وبالتالي أقل نية لترك أعمالهم، ويرجع ذلك إلى مستوى الطموح العالي لدى الجامعيين مقارنة بغير الجامعيين، فمستوى طموحهم أعلى مما يوفره لهم عملهم، وتعتقد دراسات أخرى أن الفرد الذي يشعر برضا أكبر هو من يحمل مؤهلات علمية أعلى (برجراجة، 2015؛ الحيدر وبن طالب، 2005)، ويفسر هذا إلى أن المستوى التعليمي ساعد العامل على فهم العمل وظروفه، ويزيد من فرص الترقية وبالتالي زيادة المسؤوليات والأجر وهذا حتما سيؤدي إلى الرضا الوظيفي (برجراجة، 2015، 47).

لكن كثير من الباحثين يرون أنه لا وجود لدليل علمي يثبت العلاقة بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي (أبو عبيد، ودرراويش، 2015؛ الكوارتي، 2012؛ أحمد، 2011؛ غواش، 2008؛ محيسن، 2004).

4- مدة الخدمة:

لقد نالت العلاقة بين مدة الخدمة التنظيمية ودوران العمل أهمية كبرى وذلك لمعرفة أثر الخبرة على قدرة الفرد على الحصول على وظيفة أخرى أو بسبب محاولة بعض الشركات استقطاب العمالة الماهرة من شركات منافسة أخرى، وعلى الرغم من تباين الدراسات حول أثر هذا المتغير على الرضا الوظيفي، حيث توصلت بعض الدراسات الى عدم وجود علاقة بين سنوات الخدمة والرضا الوظيفي (الناهي، 2016؛ أبو عبيد، ودرراويش، 2015 الكوارتي، 2012؛ سليمان، 2010؛ عويضة، 2008؛ غواش، 2008)، في حين توصلت دراسات أخرى إلى وجود علاقة بينهما ولصالح الأكثر خبرة (صالح، 2011؛ أحمد، 2011، الرويلي، 2009؛ الشهري، 2009؛ محيسن، 2004).

5- المستوى الوظيفي:

تباينت نتائج الدراسات حول أثر المستوى الوظيفي على الرضا الوظيفي ففي حين توصلت نتائج بعض الدراسات إلى عدم وجود علاقة بين المرتبة الوظيفية والرضا الوظيفي (أبو عبيد، ودرراويش، 2015؛ سليمان، 2010؛ الشهري، 2009؛ عويضة، 2008؛ غواش، 2008) هناك دراسات أخرى توصلت إلى وجود علاقة طردية بينهما (الرويلي، 2009؛ محيسن، 2004). حيث أن الموظفين اللذين في المستويات العليا من التنظيم أكثر رضا من نظائهم في المستويات الدنيا، وبالتالي أقل نية

لترك العمل، ولعل ذلك يرجع إلى أن الموظفين في المستويات العليا يكونون أكثر إشباعاً للحاجات لمختلف أنواعها سواء كانت مادية أو معنوية بحكم ما لديهم من مؤهلات وخبرات.

2.3 المبحث الثالث: دوران العمل

تمهيد:

تعتبر ظاهرة دوران العمل من الظواهر التنظيمية التي تهدد المنظمات اليوم، إن معدل دوران العمل هو مؤشر على فاعلية المنظمة واستقرارها وأن الاستقرار المهني والوظيفي أحد متطلبات نجاح المنظمات وتطورها، لذلك سعت المنظمات لإجراء المسوحات والاستقصاءات لمعرفة اتجاهاتهم ومستوى رضاهم وأي نوايا مبيتة لديهم لترك أعمالهم من أجل اتخاذ الإجراءات الفاعلة لاستبقائهم. لذلك سوف نتناول في هذا المبحث مفهوم دوران العمل، وأنواعه، وأسبابه، وأثاره، وطرق قياسه، والعوامل التي تؤثر عليه، كذلك سوف نتناول النية لترك العمل ومحدداته كمؤشر لدوران العمل الفعلي.

2.3.1 مفهوم وتعريف دوران العمل

أ- مفهوم دوران العمل:

يمثل العنصر البشري أحد أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، ومنه صنعت مسيرة حياة تلك المنظمات، وعليه أيضا يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يقتضي ضرورة الاستثمار الجيد في هذا العنصر الهام، وذلك بحسن اختياره وتدريبه وتطويره وتنميته حتى يؤدي واجباته بكفاءة وفعالية وإخلاص.

غير أن هذا الاستثمار التنظيمي في الاختيار والتدريب والتنمية والتطوير سوف يذهب هباء، إذا ما عزم العاملون الأكفاء على ترك العمل، لذا فقد أصبح هدف الإبقاء على العاملين الأكفاء وذوي الأداء المتميز، يشكل تحدياً كبيراً للمديرين التنظيميين ورجال الأعمال على حد سواء، وذلك لتلافي الآثار السلبية المترتبة على تركهم للعمل.

إن مصطلح دوران العمل يدل على تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للعمل داخل المنظمة وإحلال آخرين جدد محلهم، وهو يشير إلى ظاهرة التغير في عدد العاملين كنتيجة الالتحاق بالخدمة أو انتهاءها، ويقابله مصطلح الاستقرار الوظيفي أو المهني ويقصد به بقاء واستمرار الأفراد في نفس العمل لفترة طويلة، ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح لأي منظمة كانت، فلا يوجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي (بن منصور، 2014، 59).

هذا، ولقد أصبح "ترك العمل" فيما بعد يمثل ظاهرة لاقت قدراً كبيراً من الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين منذ العام 1950 م، وذلك للوقوف على أسبابها ومحاولة تجنبها وتقليل معدلاتها قدر الإمكان، وتوصلت العديد من الدراسات إلى ان هناك ارتباط قوي ما بين النية نحو ترك العمل والسلوك الفعلي لترك العمل.

حيث تعتبر نوايا ترك العمل من الظواهر ذات الكلفة العالية على المنظمة والتي تتبلور في اتجاهين (عمورة، 2014، 61):

الأول هو اتخاذ القرار بترك العمل والذي يكبد المنظمة خسائر مادية كبيرة،

والثاني هو خسارة الروح المعنوية لدى العاملين الذين يقررون البقاء في المنظمة في ظل وجود هذه النوايا، وانطلاقاً مما ذكر تصبح دراسة نوايا ترك العمل من الثوابت التي لا بد للمنظمة من دراستها بهدف تجنب الكثير من التكاليف المادية والمعنوية.

وقد اختلف الكتاب والباحثون في تعريف النية نحو ترك العمل فمنهم من عرفه: بأنه "هو الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ قرار ترك الوظيفة قبل تنفيذه (وهي عبارة عن" سلوك مخطط لترك الوظيفة الحالية") وهي رغبة العاملين المخططة لترك العمل بالمنظمة، او مدى احتمال ان يتقدم الموظف بتقديم استقالته عن وظيفته الحالية في فترة زمنية محددة (الشيخ، 2014، 9).

وهناك تمييز وفرق واضح بين دوران العمل ونوايا ترك العمل سيتم توضيحه عبر النقاط التالية (عمورة، 2014، 60):

أ- يعبر مصطلح دوران العمل عن التترك الفعلي للعمل من قبل الموظف أو انتقاله إلى منظمة أخرى، بينما تعبر نوايا ترك العمل عن النية التي تسبق قيام العامل بترك عمله وعن إدراك هذا العامل لإمكانية تركه للمنظمة الحالية التي يعمل بها.

ب- أثبتت العديد من الدراسات وجود تأثير معنوي لنوايا ترك العمل على ترك العمل الفعلي الأمر الذي يجعل إمكانية استخدام مصطلح نوايا ترك العمل بدلاً من دوران العمل امراً منطقياً وممكناً.

ج- تعتبر نوايا ترك العمل جزءاً أساسياً وهاماً من أدبيات دوران العمل، وقد أدرجت العديد من الدراسات نوايا ترك العمل كأفضل عامل يتنبأ بترك العمل الفعلي.

حيث ناقش (Bothma, 2011) بأن خيار ترك العمل ليس بالضرورة موجوداً لدى كافة العاملين، إذ يتأثر هذا القرار بالعديد من العوامل الشخصية والاجتماعية، ومنها ما يتعلق بقبالية هذا العامل للتوظيف في منظمات أخرى وطبيعة سوق العمالة من حيث توافر الفرص الوظيفية، وبالتالي فإن التترك الفعلي للعمل يتحدد بإمكانية إيجاد الفرص البديلة، وهو الأمر الذي أكدته العديد من الأبحاث ومنها (Akhtar, 2016; Yamaskia & Petchdcy, 2015; Baloch & al., 2014; Rahman, 2012; Joarder & Ashraf, 2012; Iqbal, 2013).

وعندما تتم مناقشة ظاهرة دوران العمل غالباً ما يطغى موضوع ترك العمل الطوعي كنوع من أنواع الانفصال بين الفرد العامل والمنظمة، ويعتبر هذا المفهوم عاملاً مساعداً على فهم العديد من الظواهر التنظيمية كالالتزام والرضا الوظيفيين، كما أنه يسلط الضوء على ظاهرة نفسية تخص العاملين وتسمى ظاهرة التصميم على ترك العمل أو كما نطلق عليها في بحثنا التوجه لترك العمل، إذ تعتبر دراسة الأفراد بعد قيامهم بترك العمل منقوصة الأهمية نظراً لعدم التعمق في العوامل المسببة والظواهر السابقة لهذا التصرف ومحاولة الحد منها قبل الوصول إلى نتائجها السلبية (عمورة، 2014، 55).

حيث تشير الدراسات إلى أن العديد من المنظمات بشتى أنواعها تعاني من ظاهرة ترك العمل الاختياري أو ما يشار إليه أحيانا بدوران العمل، والذي شهد في سنوات القرن العشرين اهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين، وذلك لما لاستقالة العمال من آثار واضحة مادية ومعنوية على المنظمة والأفراد تاركي العمل وكذلك الأفراد الباقين في المنظمة، حيث تناولت الدراسات ظاهرة التسرب الوظيفي من ناحيتين: تنظيرية، لطرح النظريات المفسرة للظاهرة، وبحثية ميدانية لتحديد المسببات والنتائج لهذه الظاهرة (الحري، 2008، 3).

وقد مر بنا سابقاً أن معدل دوران العمل يؤثر إلى مدى استقراره الموارد البشرية في المنظمة حيث يعكس ارتفاع دوران العمل إلى غياب أو تدني مستوى الاستقرار الوظيفي (القرشي، 2010، 52)، فعندما يرتفع معدل دوران العمل يترتب على ذلك خسائر أخرى بخلاف الخسائر المادية الناتجة عن تكاليف خروج الموظف والبحث له عن بديل، يأتي في مقدمتها تحول هذه الكفاءات للعمل لدى الشركات المنافسة، وكل شركة أيا كان مستوى حجمها تعلم جيداً مدى الضرر الذي يمكن أن يصيبها من جراء هذا الانتقال، فالخسائر لا تقف عند خسارة المؤهلات والمهارات التي يتمتع بها هؤلاء العاملون، بل قد تمتد إلى خسائر أشد تأثيراً نتيجة للانكشاف الذي يطول الأسرار المهنية والخطط الاستراتيجية التي شارك الموظفون في إعدادها أو اطلعوا عليها بحكم وظائفهم، فتجتمع على الشركة خسارتان خسارة الكفاءات وخسارة أسرار العمل وهاتان الخسارتان لا تقدران بثمن لعظم تأثيرهما في الشركة، كما أن هناك تكاليف غير مباشرة لمشكلة دوران العمل حيث أنها تؤدي إلى ضعف تماسك جماعة العمل وتدني الروح المعنوية لها (زرفاوي، 2014، 39).

والجدير بالذكر بأن ظاهرة دوران العمل تعتبر معقدة بطبيعتها، وتتباين أسباب قرار ترك العمل تبعاً لأسلوب البحث والمنظمة المختلفة، ولهذا الحديث عن أسباب عامة لظاهرة دوران العمل يعتبر أمراً غير دقيقاً، ويحاول الآن عدد من الباحثين إيجاد أسباب دوران العمل ضمن المضامين والأطر المختلفة وذلك بهدف الوصول لفهم أفضل لظاهرة دوران العمل (عمورة، 2014، 55).

ب- تعريف دوران العمل:

لقد مر بنا سابقاً أن مفهوم دوران العمل قد ورد في بعض البحوث تحت مصطلح التسرب الوظيفي وتارة أخرى تحت مصطلح ترك العمل، أو الدوران الوظيفي والذي يختلف عن مصطلح الدوران الوظيفي المخطط له من قبل الإدارة والذي تنتهجه العديد من المنظمات بهدف تعزيز المسار المهني للموظفين عبر تمكين العاملين من اكتساب معارف ومهارات متنوعة من خلال دورانهم للقيام بوظائف أخرى في نفس المنظمة.

كذلك يشير مصطلح التسرب الوظيفي إلى حركة العاملين الموجهة إلى الخارج، بينما مفهوم دوران العمل يشمل حركة العاملين باتجاهين مختلفين من وإلى المنظمة (القرشي، 2010، 50). ويمثل دوران العمل تغييراً في عدد أفراد القوى العاملة من خلال دخول الأفراد وخروجهم من المنظمة خلال فترة زمنية محددة، وقد عرف دوران العمل من قبل شؤون العمل الأمريكية عام 1972 على أنه (الحركة الإجمالية للعاملين من وإلى مراكز استخدامهم).

ويرى (الكبيسي، 2005) أن المقصود بدوران العمل هو "حركة العاملين خلال فترة زمنية معينة سواء بالدخول أو الخروج من المنظمة، وسواء كان الخروج بمحض الإرادة أو التسريح أو النقل أو الفصل أو التقاعد أو الوفاة".

كما عرف (porter 1996) دوران العمل "بالحركة المبرمجة وغير المبرمجة لدخول وخروج الأفراد من وإلى المنظمة خلال فترة زمنية محددة" (صالح، 2006، 31).

ويرى العامري وآخرون على أن دوران العمل يمثل خروج العاملين من منشأة الأعمال أو دخولهم إليها بسبب الترقية، أو النقل، أو الفصل، أو التقاعد، أو لأي سبب آخر.

ويرى كلاً من (Ninemeier & Lashley, 2000) أن مفهوم دوران العاملين يعبر عن إحلال العاملين الذين تحتاج إليهم المنشأة أو إحلال للوظيفة حيث يترك العاملون الآخرون العمل.

أمّا (الجميبي، 1987)، فقد عرف دوران العمل بحركة خروج الأفراد ودخولهم من المنظمة وإليها خلال فترة محددة، في حين عرفه (الكعبي والسامرائي، 1990) بمعدل تغيير العاملين في المنشأة بالدخول والخروج خلال فترة محددة (صالح، 2006، 7).

ومن العرض السابق يتضح أن هناك قدراً من الاتفاق بين الباحثين والذي يتفق معها الباحث على أن مفهوم دوران العمل يتمحور حول حركة العاملين من وإلى المنظمة خلال فترة زمنية معينة سواءً بالدخول إليها أو الخروج منها، وقد تصاحب هذه الحركة زيادة في عدد العاملين نهاية الفترة أو نقصانهم، وعندما تحصل الحالة الثانية المسألة تتطلب الدراسة والتحليل للتعرف على العوامل المؤدية إلى تناقص عدد العاملين ومعرفة أسباب الدوران غير الطبيعي ووضع السبل الكفيلة بمعالجتها، إذ أن هذه الحركة تسبب

للمنظمة الكثير من الإرباك في عملها فضلاً عن التكاليف المتعلقة بتوقف العمل جزئياً أو كلياً فضلاً عن التكاليف المرتبطة باستقطاب واختيار وتدريب العاملين الجدد على عملهم بداية دخولهم للمنظمة.

2.3.2 أنواع دوران العمل:

وقد مر بنا سابقاً أن مفهوم دوران العمل يعكس تعاقب الموظفين دخولاً أو خروجاً على وظيفة محددة، وقد يكون هذا الدوران داخلياً بين أقسام وإدارات المنظمة والناجم عن الترقية، أو النقل، أو التنزيل... الخ، وقد يكون خارجياً والمتمثل في انسحاب الموظفين طواعية أو نتيجة للتقاعد، والفصل، والعجز والوفاة، وسوف نتطرق في الجزء التالي بشكل من التفصيل لكل نوع من أنواع دوران العمل:

النوع الأول: الترك الطوعي (غير الاجباري): هي عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة قد تكون تنظيمية أو أسباب شخصية، وقد أشارت الدراسات والبحوث التطبيقية التي تناولت موضوع الترك طواعية ترك العمل إلى تعددية العوامل التنظيمية وتشعبها، إلا أن أبرز هذه الأسباب هي التي ترتبط بمعدل الأجور والمكافآت المادية بشكل عام، والترقية، وأسلوب الإشراف، وروتينية العمل وغيره.

أمّا الأسباب المرتبطة بوضعية الفرد ذاته فهي لا تقل تأثيراً عن العوامل السابقة في دفع الأفراد لترك منظماتهم، من أهم تلك الأسباب هي التي لها علاقة في الناحية الصحية للفرد أو العمر أو العودة إلى الدراسة أو انتقال المسكن.

إن هذا النوع من دوران العمل يعد من أكثر الأنواع شيوعاً وتأثيراً على المنظمات لذا فقد حظي بالاهتمام الأكبر من الإداريين كون أغلب دوران العمل هو طوعي (الشيخ، 2014، 369)

النوع الثاني الترك الإجباري (غير الطوعي): إن مضمون هذا النوع من الدوران يرتبط بحركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للعاملين دخلاً فيه، ويمكن تصنيف هذا النوع من الدوران إلى مجموعتين رئيسيتين، الأولى تلك المتعلقة بقرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم والمؤقت، أما المجموعة الثانية فهي التي لا يمكن السيطرة عليها إدارياً كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو أي سبب آخر (سرحان، 2012، 357).

النوع الثالث الدخول الطوعي: ويشمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين، كما يشمل أيضاً كل حالات إعادة استخدام السابقين من العاملين نتيجة قرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظماتهم السابقة.

إن أبرز من تناول هذا النوع من دوران العمل هو الكاتب Wanous بقوله " إن أي عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقراراتهم الشخصي تقع ضمن إطار هذا النوع من دوران العمل (محمد، 2010، 370).

النوع الرابع الدخول الإجباري: يتمثل في عملية دخول أفراد معينين إلى المنظمة بصورة إجبارية بحكم قانون أو إجراء ومن أبرز الأمثلة الشائعة على هذا النوع من دوران العمل الخدمة العسكرية الإلزامية والتعليم الإلزامي والتوزيع المركزي للخريجين (نديم، 2016، 17).

2.3.3 أسباب دوران العمل

إن ظاهرة دوران العمل هي ظاهرة تنظيمية وبما ان المنظمة جزء لا يتجزأ من البيئة التي تتسم بأنها ديناميكية غير مستقرة هنالك العديد من العوامل المؤثرة على ارتفاع معدلات دوران العمل هي على النحو أدناه (نديم، 2016، 17)

1. **الظروف الاقتصادية العامة:** يساهم النشاط الاقتصادي الفعال في قرار الفرد في اختيار بدائل من المنظمات المنافسة لتحقيق من خلال طموحها وأهدافها إما في حالة الركود الاقتصادي وانسحاب بعض المنظمات من السوق فهذا يؤدي بدورها الى تقليل الفرص أمام الفرد العامل لاتخاذ قراره بترك عمله والبحث عن عمل آخر.

2. **حركة الأفراد:** الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقابليات عالية غالباً ما يسعون الى الانتقال من عمل الى اخر بهدف استثمار هذه القابليات والحصول على مردود اعلى فضلاً عن ان الطلب على هذه القابليات والمهارات النادرة يكون اعلى من قبل منظمات الأعمال.

3. **ضمانات العمل:** عند توفير ضمانات عمل للفرد للاستقرار والبقاء في عمله مدة اطول سيشعر الفرد انه موضع اهتمام وثقة الادارة والمنظمة وبالعكس في حالة حصول عمليات انهاء الخدمة وعقوبات غير عادلة او مبررة ففي هذه الحالة يشعر الفرد العامل بعدم وجود ضمانات لمستقبله في مثل تلك الظروف مما يؤدي الى ظهور اتجاهات سلبية حول المنظمة والبحث عن فرص عمل اخرى أفضل.

كما تم تقسيم الأسباب التي تقف وراء ترك العاملين لوظائفهم ومنظماتهم إلى أسباب يمكن تجنبها وأخرى لا يمكن تجنبها فيرى أن من الأسباب الممكن تجنبها والتي تقع تحت سيطرة المنظمة وبإمكانها معالجة هذه الأسباب: (عدم القناعة بالأجور والمزايا الإضافية، وضعف العلاقة مع الإدارة، وافتقار التدريب أو ضعفه، وضغط العمل وسيره، والعلاقة مع العاملين الآخرين، وساعات العمل غير المناسبة، والصورة السيئة للمنظمة، وظروف العمل غير المناسبة). أما الأسباب التي لا يمكن تجنبها والتي تقع خارج سيطرة المنظمة ولا يمكنها التحكم فيها فهي: نهاية التوظيف المؤقت، التخفيض في القوة العاملة، الأداء السيئ للعامل، العجز عن إنجاز العمل، السلوك غير الجيد للعامل، كزيادة معدل الغياب والتأخر المستمر عن العمل، سوء التصرف كالخداع أو التضليل والتمرد (الحميدي، 2012، 11).

- واشارت (آمال) إلى أن أسباب دوران العمل تتمثل في (زرفاوي، 2014، 40)
- عدم إمكانية الفرد تحقيق حاجاته الأساسية من خلال عمله بالمنظمة يدفعه إلى ترك العمل، والبحث عن عمل آخر.
 - اختفاء مؤسسات العمل القديمة، وظهور مؤسسات جديدة، هذا يؤدي بالعمال إلى ترك أعمالهم والانتقال إلى أعمال أخرى.
 - العوامل الخارجية كالظروف الأسرية والبيئية والاجتماعية والثقافية والتيارات الدينية.
- كما أن هناك أسباب أخرى لدوران العمل تتمثل في:
- عدم وجود التقدير والاحترام للعاملين وبالتالي عدم الرضا عن العمل.
 - نمط الإشراف الاستبدادي، وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يرفع أيضاً من معدل دوران العمل.
 - عدم المساواة بين أفراد التنظيم في تقييم الأداء وتوزيع المكافأة ونظام الترقية يؤدي الى عدم الرضا وهذا بالضرورة يؤدي إلى دوران العمل.
- وفي الوقت الذي تتمثل أسباب دخول الأفراد العاملين للمنظمة حاجتهم إلى فرص العمل، وفي الوقت ذاته حاجة المنظمة إليهم كقوى عاملة، فإن لخروج الأفراد العاملين منها أسباب عديدة، وقد تناولها العديد من الباحثين وذوي الاختصاص وفق وجهات نظر عديدة، إلا أن معظمها يتمحور حول أربعة عوامل أساسية تتضمن الآتي: (صالح، 2006، 8)
- 1- العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية: الأجر، العدالة، نمط الإشراف، العلاقة مع الزملاء، التوقعات السابقة.
 - 2- العوامل المتعلقة بخصائص العمل: الروتينية، الاستقلالية، وقت العمل، مكان العمل.
 - 3- العوامل المتعلقة بالخصائص الفردية: المستوى التعليمي، مستوى المهارة المكتسبة، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، مدة الخدمة.
 - 4- العوامل المتعلقة بالخصائص الخارجية: فرص العمل البديلة.
- أسفرت الدراسات الأخيرة التي أجريت على العمال في مصنع أمريكي للطائرات أن الأسباب التي يمكن اعتبارها مثالا لأسباب الترك الإرادي تساوي 50% منها تتعلق بالعمل وظروفه وأن النصف الآخر أسباب شخصية .
- أمّا الأسباب المهنية بعد تحليلها رتبت حسب تكرارها بالشكل التالي: عدم رضا العامل عن مركزه في عمله، الرغبة في عمل آخر، عدم الرضا عن العمل بوجه عام، قلة الأجور، صعوبة العمل، الإشراف غير الموفق، سوء ظروف العمل المادية (بن منصور، 2014، 65).

2.3.4 الآثار السلبية لدوران العمل:

يعد الكثير من الباحثين وذوي الاختصاص تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم ووظائفهم في منظماتهم من المظاهر ذات التأثير السلبي على أداء وحياة المنظمات وتمنع تقدمها ويترتب على هذا التسرب أو ترك العمل آثاراً سلبية عديدة منها: (صالح، 2006، 8)

1- تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين هما:

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

ب- التعطيل الناشئ عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، فضلاً عن التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة لا سيما إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جداً.

2- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات عندما يكون تاركوا العمل يمتلكون مهارات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة تركهم للعمل سيؤثر على هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك أفراد المجموعة وثقتهم في منظماتهم وانخفاض إنتاجيتهم.

3- انخفاض الروح المعنوية للعاملين، عند ترك الأفراد العاملين المنظمة قد يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية للآخرين المستمرين في العمل ومن ثم انخفاض إنتاجيتهم وارتفاع التكاليف وتراجع البناء التنظيمي.

4- ارتفاع التكاليف المترتبة على أشغال وظائف المتسربين كتكاليف الإعلان عن الوظائف الشاغرة والمقابلة والاختيار وتدريب العاملين فضلاً عن تكاليف التكيف والتأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

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

6- الاستياء الذي قد يحصل بين الأفراد المستمرين في عملهم حيث يفهموا ترك زملائهم للعمل عن أنه ناتج عن عدم كفاءة المنظمة في بذل الجهود المطلوبة في استبقاء العاملين لديها.

وفي السياق نفسه أكد (الشيخ) أن ظاهرة التسرب الوظيفي تعتبر من أهم العوامل السلبية التي تهدد شريان المؤسسات وتقف أمام تقدمها وصمودها أمام المؤسسات المنافسة في ظل الظروف البيئية المتغيرة، حيث يوجد عدد من السلبيات لظاهرة التسرب الوظيفي لظاهرة تنقل الأيدي العاملة وهي تتمثل في تفاوت الأجور داخل المؤسسة الواحدة نتيجة لهجرة العمالة الوطنية للخارج، وبالتالي استبدالهم بعمالة وافدة من الخارج برواتب أعلى بكثير من رواتب العمالة الوطنية التي تحمل نفس مؤهلاتهم وخبراتهم وتخصصهم،

وهو أمر يدفع الموظف أو العامل الوطني لطلب الهجرة للخارج، وبالتالي فقدان الدولة لتكاليف التعليم والتدريب وتراكم الخبرات والدخول في تكاليف أخرى لتأهيل العاملين الجدد (الشيخ، 2014، 77-78). كما ذكرت (آمال) إلى أن مشكلة دوران العمل تؤدي إلى ضعف تماسك الجماعات، إذ أن تماسك هذه الجماعات يتطلب قدراً معيناً من ثبات واستقرار العمال، حتى يمكن نمو وتدعيم العلاقات الاجتماعية بينهم، إذ يؤدي دوران العمل إلى تدني الروح المعنوية للموظفين الباقين، وأيضاً إلى تحمل التنظيم أعباء مادية إضافية (زرفاوي، 2014، 40).

وعليه يمكن القول إن أهم الآثار السلبية المباشرة لدوران العمل تتمثل فيما يترتب عليه خروج العاملين من تكلفة مؤثرة للإحلال سواء للاستقطاب، أو الاختيار، أو التدريب، وفي مجال استعراض أهم بنود التكلفة المرتبطة بإحلال العمالة استجابة لمؤشر دوران العمالة، يمكن عرض البنود التالية:

1- تكلفة التعيين: حيث يتطلب تعيين أو جذب العناصر المناسبة من الموارد البشرية البديلة تحمل تكلفة الإعلان بوسائل الإعلام (صحف، إذاعة، تلفزيون).

2- تكلفة الاختيار: تتضمن هذه التكلفة عدة عناصر، أهمها

أ- تكلفة أجور العاملين في تلقي وتسجيل طلبات وفرزها وتصنيفها، وإعداد قوائم يمن سيدعون المقابلة الشخصية.

ب- تكلفة أجور ومكافآت أعضاء لجان الاختيار.

ت- تكلفة أجور ومكافآت أعضاء لجان الاختيار.

ث- تكلفة الفحص الطبي.

3- تكلفة التدريب: وتتمثل في عدة عناصر أهمها:

أ- تكلفة أجور ومكافآت العاملين في إدارات الموارد البشرية وتدريب القائمين على تخطيط النشاط التدريبي وتقييمه.

ب- القادة الذين يشاركون بجهود التدريب العملي (على رأس العمل).

ت- مكافآت المدربين سواء أكانوا تابعين للمنظمة أو من خارجها.

ث- تكلفة تشغيل البرامج التدريبية متضمنة تكاليف انتقال وبدل سفر المتدرب.

4- تكلفة انخفاض الإنتاجية: وذلك للفترة ما بين خروج العامل القديم وتعيين غيره.

5- تدهور الحالة المعنوية للموظفين: فعند خروج أحد العاملين من مجموعة العمل يسبب ذلك فراغاً نفسياً لأعضاء المجموعة ويحدث أثراً نفسياً سيئاً كما يتطلب ذلك من المجموعة أن تعد نفسها إعداداً نفسياً لاستقبال عضو جديد يتوجب عليه أيضاً أن يكون مستعداً للتأقلم مع المجموعة الجديدة.

ومما تجدر الإشارة إليه أنه عندما يرتفع معدل دوران العمل يترتب على ذلك خسائر أخرى بخلاف الخسائر المادية الناتجة عن تكاليف خروج الموظف والبحث له عن بديل يأتي في مقدمتها تحول هذه

الكفاءات للعمل لدى الشركات المنافسة، وكل شركة أيا كان مستوى حجمها تعلم جيدا مدى الضرر الذي يمكن أن يصيبها من جراء هذا الانتقال، فالحسائر لا تقف عند خسارة المؤهلات والمهارات التي يتمتع بها هؤلاء العاملون، بل قد تمتد إلى خسائر أشد تأثيرا نتيجة للانكشاف الذي يطول الأسرار المهنية والخطط الاستراتيجية التي شارك الموظفون في إعدادها أو اطلعوا عليها بحكم وظائفهم، فتجتمع على الشركة خسارتان خسارة الكفاءات وخسارة أسرار العمل وهاتان الخسارتان لا تقدران بثمن لعظم تأثيرهما في الشركة، كما أن هناك تكاليف غير مباشرة لمشكلة دوران العمل حيث أنها تؤدي إلى ضعف تماسك جماعة العمل وتدني الروح المعنوية لها (زرفاوي، 2014، 39).

أن ظاهره دوران العمل في المنظمات تعتبر من المعوقات التي تلعب دورا سلبيا على مستوى نشاط وحيياة المنظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد على تنمية وتطوير العنصر البشري، على اعتبار أن أي عملية تطوير أو تحسين إداري التي تتم ولا تشمل العنصر البشري محكوم عليها بالفشل، حيث أن التنمية الحقيقية ليست في تطوير المباني الفخمة أو المعدات أو الوظيفية المتقدمة وإنما هي في الأساس العنصر البشري الذي يتعامل مع كل هذا (القطاونة، 2007، 9).

2.3.5 العلاقة بين دوران العمل وعوامل الرضا الوظيفي:

يعتبر دوران العمل أو انسحاب الموظفين من مؤسساتهم أو منظماتهم، ظاهرة تنظيمية أساسية تتعلق ببيئة العمل والرضا الوظيفي والروح المعنوية بصورة رئيسية (الشيخ، 2014، 69). إن تحقيق الرضا الوظيفي للعامل هو مفتاح الاستقرار الوظيفي له، وبالتالي تقليل احتمالية تركه للعمل بطريقة اختيارية، حيث تشير العديد من الدراسات التي أجريت لاختبار العلاقة بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل إلى أن أكثر اللذين يتركون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هما من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض، فالموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل من غيره من أفراد المنظمة (Masum & al., 2016; Akhtar, 2016; Yamaskia & Petchdcy, 2015; Baloch & al., 2014; Rahman, Iqbal, 2013; Joarder & Ashraf, 2012).

ويرى (سلطان) إلى أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله كلما ازداد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل (سلطان، 2003، 24).

وأوضحا (جرينبرج وبارون) أن حالة عدم الرضا عن العمل تؤدي إلى التفكير بترك العمل كليا (حويحي، 2008، 21).

وأشارت (آمال) إلى أنه كلما أرتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض، فالموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل مقارنة بغيره من أفراد المنظمة (زرفاوي، 2014، 39).

وتفسير ذلك أن الموارد البشرية التي تتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل ويقل احتمال تركها له بطريقة اختيارية (شفيق، 2010، 38)، إلا أن ترك العمل قد يكون محكوم بعوامل أخرى فقد نجد أن عدم الرضا عن العمل يقود الفرد إلى التفكير في محاولة البحث عن عمل بديل نجح في الحصول عليه يفكر ملياً هل يستمر في عمله الحالي أم ينتقل إلى العمل البديل (بن منصور، 2014، 68)، في المقابل يتم استخدام الاستقالة كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، فلا شك أن بقاء الموظف في عمله يعتبر مؤشراً مهماً لارتباطه بعقد الوظيفة وولائه لها (جرايدي، شطاح، 2013، 8)، لذا سوف يحاول الباحث من خلال دراسته الحالية التعرف على العوامل الأكثر تأثير في عدم رضا الفرد عن وظيفته وتدفعه للتفكير بترك العمل حيث يمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

2.3.5.1 عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها:

تعتبر بعض الأعمال جيدة في حين تعتبر الأخرى سيئة، غير أن هذا الأمر يختلف من شخص لآخر؛ حيث تتباين تفضيلات الأفراد فيما يتعلق بمكونات العمل بشكل كبير، ونتيجة لذلك يحب بعض الأفراد أنواعاً معينة من الأعمال، في حين يحب آخرون أنواعاً أخرى.

إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة ومدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المؤثرة من تقييم الأداء كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدراً أساسياً للإحساس بالضغط، كما وضح (الشيخ، 2014) بأن طبيعة العمل تعتبر عاملاً محفزاً للعاملين أو محبط لهم فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير المشروع ذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذات أهمية (الشيخ، 2014، 13).

والفرد عندما يشعر بنمطية وظيفته وعدم تنوع مهامها من خلال التخصص الدقيق، وزيادة الروتين في العمل، وشعوره بانخفاض المسؤولية والتقدير الذاتي للعمل، ذلك يؤدي به إلى الملل، كما أن عدم التقويم الصحيح من جانب الموظف لمحتوى الوظيفة يؤدي إلى وجود دافع لترك العمل (القرشي، 2010، 58)، وقد ذهب عدد من الباحثين إلى أن عنصر محتوى العمل هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو والترقي المتاحة للفرد، وأيضاً تقدير وتعرف الآخرين على أداء الفرد تمثل المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا في نظرهم، ويرى (دياب، 2010) بأن أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا تشمل الاتي (دياب، 2010، 16):

1- درجة تنوع مهام العمل: كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس لأن ذلك يقلل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل مرات كثيرة ولكن نتائج البحوث تشير إلى أن درجة تنوع ومهام العمل على الرضا تتوقف على درجة تكامل هذه المهام ودرجة ذكاء الفرد فالرضا العالي عن العمل لا يحققه تنوع مهام العمل إذا كانت هذه المهام تفتقد التكامل والرابطة وتنوع مهام العمل بالنسبة لأفراد من مستوى ذكاء منخفض قد يكون مبعثاً لاستيائهم على عكس ذوو الذكاء المرتفع الذي يصيبهم السأم من أداء المهام الروتينية المتكررة.

2- استخدام الفرد لقدراته: كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يتيح له استخدام قدراته كلما زاد رضاه عن العمل.

3- السيطرة الذاتية على العمل (الحرية والاستقلالية): تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في أداءه في العمل فكلما زادت حرية الفرد في أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.

4- خبرات النجاح والفشل في العمل: أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته فكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها والتي يعطيها قيمة عالية كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.

لذا يعد التوفيق بين الأفراد والأعمال التي يحبونها وتلائمهم تحدياً كبيراً، وإذا لم يتحقق التوافق بين الأفراد وأعمالهم بالشكل المطلوب فإن احتمال تركهم للمنظمة وبحثهم عن عمل آخر يكون أكبر، وفي هذا السياق فإن عملية الاختيار والتعيين للعاملين تؤثر بشكل كبير على الاستبقاء في المنظمة، حيث وجدت بعض المنظمات أن ارتفاع دوران العمل خلال الثلاث الأشهر الأولى من التعيين غالباً ما ينجم عن عدم دقة إجراءات الاختيار والتعيين، وبتحليل أكثر تعمقاً تبين أن هؤلاء العاملين لا يمتلكون المعارف، أو المهارات، أو القدرات الملائمة لأداء المهام التي تتطلبها الأعمال التي يتم تعيينهم فيها.

وقد تمكنت تلك المنظمات من تقليل دوران العمل بين صفوف أفراد الفئة آنفة الذكر عن طريق رفع كفاءة عملية الاختيار، وذلك من خلال رسم صورة أكثر وضوحاً عن العمل للمتقدمين إليه، وتطوير قدرات ومهارات الفريق المختص بأعمال الاختيار.

ومن البديهي أن معظم الناس يفضلون القيام بالأعمال التي توفر لهم إثبات الذات وذلك لما تحمله في طبيعتها من خصائص التحدي والتجريد، هذه الأعمال غالباً ما تجعل أصحابها مشغولين ولكن ليس إلي درجة الإنهاك، كما أنها في نفس الوقت تشير إلى اهتماماتهم وإبداعاتهم، بمعنى آخر، الأفراد غالباً ما يكونون سعداء في أعمالهم، عندما لا تكون هذه الأعمال تحمل طابع الضغط عليهم، أو إنها مملة لدرجة أنهم يفقدون الحماس في أدائها ونضراً لتعدد الخصائص المرتبطة بعبء العمل في مجال

الضغوط، نفرق هنا بين نوعين منها: هما العبء الزائد في العمل والعبء الناقص أو البطالة المقنعة (الشيخ، 2014، 15).

2.3.5.2 عوامل تنظيمية: وتتمثل في

1- الأجور والمرتبات:

تعد الأجور والمرتبات المحدد أو السبب الأكثر قبولاً بين المنظرين، وخاصة الاقتصاديين منهم، فتتابع الارتفاع في الأجور والمرتبات غالباً ما ينتج منه تتابع انخفاض في كمية التسرب، والأجور هنا تدل على النقود والفوائد الإضافية وأية مميزات أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة لموظفيها كمقابل لخدماتهم.

وقد ذكر (برايس) ثمانية تصانيف وثلاثة مراجعات وإحدى عشرة دراسة تدعم وجود علاقة عكسية بين مستوى الرواتب والأجور ومستوى التسرب. ومن الدراسات العربية التي تدعم وجود العلاقة العكسية بين مستور الأجور والمرتبات والتوجه نحو التسرب، ومن هذه الدراسات أيضاً دراسة (محمد، 2005) حيث كان من نتائج هذه الدراسة أهم سبب يؤدي إلى ترك العمل هو قلة الأجور الممنوحة للعاملين، وضعف نظام الحوافز المتبع في الشركة (محمد، 2005، 174).

وأشار (الشيخ) إلى أن الأجور والمرتبات تعتبر العامل أو السبب الأكثر قبولاً بين أصحاب الدراسات النظرية، وخاصة الإداريين والاقتصاديين منهم، فكلما ازدادت المرتبات والأجور غالباً ما ينتج عن ذلك انخفاض في كمية التسرب الوظيفي، نظراً لأهمية الراتب، وكونه يشكل أحد الحوافز الضرورية للعمل (الشيخ، 2014، 88).

وأشار (الحري، 2008) أيضاً إلى أن هناك علاقة قوية بين مستويات الراتب ومعدلات التسرب الوظيفي وفي تحليل تفصيلي لمعدل ترك العمل الاختياري في مجال التصنيع، وجد بعض الباحثين أن أكثر العوامل أهمية في تحديد ترك العمل الاختياري في النشاطات الصناعية هو المستوى النسبي للدخل حيث إن هناك نسبة عالية من التسرب في النشاط الصناعي الذي يدفع لموظفيه رواتب ضعيفة (الحري، 2008، 22).

وعلى الرغم من أن عدداً من المسوحات أوضحت إلى أن التعويضات المجزية ركن أساسي من أركان الاستبقاء؛ حيث يجد العاملون في الأجور الأعلى، والتعويضات الأفضل سبباً مقنعاً لترك العمل، والتحول إلى عمل آخر، غير أن الواقع الملموس يختلف عن هذا بقليل (ماثيس وجاكسون، 2004، 126)، ولغرض استبقاء العاملين يجب أن تكون الأجور والمزايا التي يقدمها رب العمل تنافسية، بمعنى آخر يجب أن تكون قريبة من مستويات الأجور والمزايا لدى أرباب العمل الآخرين، وبما يراه الفرد مناسباً لقدراتهم وخبراتهم، ومستويات أدائهم، وإذا لم تكن التعويضات التي يقدمها رب العمل قريبة (أي مع هامش -

(+10%) من المستوى السائد في السوق؛ معدلات دوران العمل لديه ستكون أعلى في الغالب، وتزداد دقة التحليل السابق كلما كان الدخل السنوي للعامل أقل فأقل.

كما أن تحقيق العدالة الداخلية في توزيع المكافآت والمزايا تعتبر ركن أساسي لتحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة درجة ولاء الموظف وارتباطه بالمنظمة، حيث يتوقع الكثير من الأفراد أن ينجم الاختلاف بين التعويضات التي يحصلون عليها، والتعويضات التي يحصل عليها الآخرون، وبالدرجة الأولى عن تباين مستويات الأداء فيما بينهم، فلو كان هناك مثلاً فرد يحصل على نفس الأجر، ونفس الزيادات في الأجر التي يحصل عليها الأفراد الأقل إنتاجية، والأكثر تغيباً، والذين يعملون لساعات أقل؛ فسيشعر ذلك الفرد بنوع من الظلم، وعدم العدالة، وهذا ما قد يدفعه للبحث عن عمل آخر يأخذ فيه اختلاف مستويات الأداء بعين الاعتبار عند تحديد الأجور (ماثيس وجاكسون، 2004، 127).

2- فرص التقدم والتطور المهني:

قد يحدث التسرب نتيجة ترك الموظف لوظيفته مدفوعاً بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة، تتمثل في الحصول على تحديات وظيفية أعلى وتطور مهني أسرع ومناخ تنظيمي أكثر دعماً، وقد يترك الموظف عملة كنوع من الهروب من ضغوط العمل أو الموقف الملي الذي لا يشجع على وجود توافق بين الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحيحة للفرد، وقد يكون هروباً بحثاً عن وظيفة بديلة أو قد توظفه منظمة أخرى وقد يكتشف في نفسه ثقة وكفاءة أكبر، فضلاً عن ذلك التحدي والنوع والإثارة المرتبطة بافتراض الوظيفة الجديدة قد تكون عاملاً شخصياً مساعداً للأفراد الذين يشعرون بأن هذه الأشياء تنقصهم في وظيفتهم الحالية (الملحم، 2007، 71-72).

وتوصلت العديد من الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن العمل والعكس بالعكس (دياب، 2010، 17)، وفي العادة فإن الترقيات تمنح للأفراد مركزاً وظيفياً أعلى، وأماناً وظيفياً أفضل، وفرصة أكبر لتحقيق التطور في حين تكافئ المنظمة بدعمها لجهود الاستبقاء، مما يعني تقليل نفقات دوران العمل والاستقطاب والتدريب، حيث يمكن للمنظمات من خلال التخطيط المهني تعزيز فرصها في استبقاء العاملين لديها، وهنا يناقش العاملون مع إدارتهم الفرص المهنية في المنظمة، وأنشطة التدريب التي تساعدهم على التطور، وكذلك مدى حاجتهم لبرامج دعم فني، أيضاً يمكن للمنظمات التخفيف من تخوف العاملين لديها بإظهار أنها جادة فيما يتعلق بموضوع الترقيات، غير أنه ليس من السهل دائماً في الشركات الكبيرة معرفة من يمكن ترقيته إلى منصب أعلى، وقد بينت الدراسات أن احتمالات ترك العمل تقل بين صفوف العاملين الذين حصلوا على ترقيات؛ حيث يأخذ العاملون الترقيات التي منحت لهم أو لغيرهم بعين الاعتبار، وعن تقييمهم للفرص الوظيفية المتاحة

أمامهم مما يؤثر بالنهاية على قرارهم بالرحيل، أو البقاء، والأهم من ذلك كله أن الترقيات يجب أن تكون على أسس أداء واقعية وعادلة (ماثيس وجاكسون، 2004، 126)، وبما أن المنظمات تهدف إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي، والتعاون الداخلي، وذلك من خلال إحداث التوازن الذي يحقق التجانس والتكامل بين مكونات المنظمة بما فيهم الأفراد العاملون، ولما كانت أهداف العاملين قد تتفق مع أهداف المنظمة، وقد تختلف عنها، من واجب الإدارة أن تسعى إلى تعظيم الاستفادة من هذا التناقض البناء، وبمعنى آخر يجب على المنظمة أن تربط بين أهدافها وأهداف العاملين في تصميم برامج التدريب؛ لذلك نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة يمكن أن يكون عاملاً مهماً في زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، والعكس صحيح، وهذا بدوره يعزز من كفاءة إدارة الاستبقاء.

3- نظام القيادة والإشراف:

القيادة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين من خلال الاتصال الفعال، فإذا افتقد القائد لقدرة التأثير على مرؤوسيه، فإن رغبتهم في الأداء سوف تقل، وتظهر عندها بوادر الميل للتفكير في الترك الاختياري للوظيفة، وهناك سلوكيات يمارسها القادة تساهم في تدني مستوى مرؤوسيهم كالقسوة الشديدة وانعدام الإنسانية في التعامل، وكذلك محاباة البعض منهم وتفضيلهم وكذلك استخدام التحسس وإحداث مناخ يتسم بعدم الثقة والشك والريبة (الفريشي، 2010، 58).

ومن منظور أوسع يرتبط العامل التنظيمي المؤثر على الاستبقاء بإدارة المنظمة، فالإدارة في بعض المنظمات ترى في الأحداث الخارجية تهديداً لها، بينما ترى أخرى فيها تحديات تتطلب اختيار استجابة مناسبة لها.

ويُعد المنهج الذي تتبعه المجموعة الثانية مصدراً للمزايا التنافسية - خاصة إذا كانت المنظمة صاعدة (نامية)، أو تعمل في صناعة تنسم بالديناميكية-، وهذا يعني أن اتجاهات الإدارة هي الأساس في التعامل مع مختلف الأحداث والمسائل (ماثيس وجاكسون، 2004، 119).

ومن العوامل الأخرى التي تحكم نظرة العاملين إلى منظماتهم الكفاءة الظاهرية لقيادتهم، ويعبر القادة في الغالب عن تصوراتهم من خلال إيجاد خطة استراتيجية واضحة تبين كيفية استجابة المنظمة للتطورات؛ لذلك إذا لم تتم إدارة شؤون المنظمة بكفاءة وفعالية، فقد يؤدي هذا إلى إحباط العاملين نتيجة لردود الأفعال غير الفاعلة من قبل قياداتهم، وحالة انخفاض الكفاءة التي يواجهونها خلال أدائهم لأعمالهم، أما بالنسبة للمنظمات التي تتبنى أهدافاً واضحة، وتحفظ للعاملين فيها حق الحصول على المكافآت المناسبة، فينظر إليها على أنها مكان ملائم للعمل - خاصة من قبل الأفراد الذين يرغبون بالتطور مالياً ومهنياً-، كذلك توفر الإدارة الفعالة المقومات التي تمكن العاملين بأداء مهامهم على أكمل وجه (ماثيس وجاكسون، 2004، 120)، ويرتبط العامل الآخر التي تؤثر على الاستبقاء بطبيعة علاقات العمل السائدة داخلها، فموضوعات كالعادلة، والممارسات التأديبية، ووضوح سياسات الموارد البشرية، ومعقوليتها،

والوسائل المستخدمة لتوزيع المهام والفرص، تمثل جميعها عوامل تؤثر على الاستبقاء، فإذا ما شعر الأفراد بأن السياسات غير معقولة، أو أنها متضاربة؛ ميلهم للبحث عن عمل آخر سيكون أكبر. ومن جهة أخرى تؤثر العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك مستوى الدعم الذي توفره الإدارة وفريق الإشراف على الاستبقاء، حيث يمكن للمدير أو المشرف بناء علاقات إيجابية، ودعم الاستبقاء في المنظمة باتصافه بالعدالة، وعدم التحيز، وتوفيره المرونة، ومساعدته للعاملين على تحقيق التوازن بين عملهم وحياتهم الشخصية، وتقديره لجهود العاملين، وإثائه على أدائهم، ودعمه لخطط التطور المهني لهم.

4- العلاقة مع زملاء العمل:

الحاجات الاجتماعية هي إحدى الحاجات التي يسعى الإنسان لإشباعها ليشعر بالسعادة والرضا، ويعتبر العمل إحدى الوسائل لإشباع الحاجات الاجتماعية، حيث أثبتت العديد من الدراسات والتي بدأت في مصنع (هو ثورن) على يد المفكر والأستاذ الجامعي (التون مايو) على أهمية جماعة العمل في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية.

وأشارت العديد من الدراسات أن العامل يشعر بالرضا إذا توفرت العلاقات الإنسانية الجيدة بينه وبين رؤسائه وزملائه في العمل، فالمشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه، هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقة وولاء مرؤوسيه وبالتالي يحقق رضا عال لديهم، على العكس من المشرف الذي لا يهتم بالعمال بل يعتبرهم مجرد وسائل إنتاج لا غير لتحقيق أهداف المؤسسة الشيء الذي يجعل مشاعر الاستياء وعدم الرضا تنتشر بينهم، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الرضا الوظيفي بأنه انعكاس لتلك العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة وتلك التي تربطهم بالمشرفين عليهم سواء كانت علاقات تفاهم أو تنافر وتوتر، والرضا الوظيفي هو تعبير عن موقف العامل تجاه عمله والظروف المحيطة بالعمل الذي يعمل داخل إطاره.

وأكدت الدراسات هنا إلى أن جماعة العمل تؤثر على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له فكلما تفاعل الفرد مع آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله والعكس بالعكس (دياب، 2010، 17)،

حيث تملك الجماعة قدرة كبيرة في التأثير على أعضائها سلباً وإيجاباً، فكلما انسجم الفرد مع أعضاء الجماعة كلما كانت الجماعة مصدر لرضا أعضائها وعلى العكس من ذلك إذا كان تفاعل الفرد ضمن الجماعة يعوق إشباع حاجاته ووصوله للأهداف أدى ذلك إلى عدم رضاه وعلى العموم يتحقق الرضا عن جماعة العمل عند توفر الشروط التالية:

- تقارب درجات ثقافة العمال (أخلاقهم).

- الانسجام الشخصي بين العمال.

- الاندماج مع الزملاء في العمل، حيث إذا تمكن الموظف الجديد من سهولة التعامل والاندماج في الجماعة سيرتفع مستوى الرضا.

- المشاركة في نفس النشاطات المهنية كالنوادي وغيرها.

5- ظروف العمل المادية:

تعرف الظروف المادية أو الفيزيائية بأنها "كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه للعمل وميوله في اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة والمشروع الذي ينتمي إليه" (بوعكاز، 2008، 28).

إن متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل، وساعات العمل، وتوفر المعدات والآلات اللازمة لإنجاز الأعمال قد شغلت اهتمام الباحثين حول أثر هذه العوامل على إنتاجية الأفراد، ثم اتجهت الدراسات فيما بعد إلى اختبار أثر العوامل على الحالة النفسية للعاملين وعلى رضاهم عن العمل وأشارت النتائج على أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل.

كما تشير نتائج الدراسات إلى أن درجة سوء أو مناسبة تلك الظروف يؤثر على قوة الجذب التي يمارسها محيط العمل على العامل وقوة ارتباطه بالعمل وبالتالي على درجة رضاه، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتبطان بظروف العمل المادية المناسبة وغير المناسبة ارتباطاً تناسيبياً (بوعكاز، 2008، 28).

إن اختلاف ظروف العمل المادية من إضاءة، حرارة، رطوبة، ضوضاء، ترتيب مكان العمل، وغيرها من الظروف يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور النفسي بعدم الرضا عن بيئة العمل والعمل، الأمر الذي قد يؤدي إلى البحث عن عمل ذو ظروف عمل مناسبة وبيئة مهيئة (الشيخ، 2014، 43).

كما أن الجدولة المرنة للعمل قد أتاحت للمنظمات إمكانية تحقيق الاستخدام الأمثل لجهود العاملين عن طريق تحديد ساعات العمل كما يرغب العاملون، ويمثل وقت العمل المرن (flexitime) شكلاً من أشكال الجدولة المرنة للأعمال، حيث يمكن للعاملين بموجبه العمل لعدد من الساعات في أيام محددة من الأسبوع لكنها تختلف في مواعيد بدايتها ونهايتها، هذا ولقد أراحت الجدولة المرنة الإدارة من هم الرقابة على الدوام دون أن يؤثر ذلك على تحقيق عبء العمل المطلوب (ماثيس وجاكسون، 2004، 123).

ويسعى الكثير من أرباب العمل إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العمل، ومسؤوليات الحياة للموظفين بما فيها المسؤوليات الشخصية، والمسؤوليات الأسرية- والتي تمثل تحدياً كبيراً للكثيرين، ويرى البعض أن تحقيق ذلك ضرباً من المستحيل؛ لذلك يتبنى العديد من أرباب العمل برامج تهدف إلى مساعدة

العاملين لتحقيق التوازن بين أعمالهم وحياتهم الشخصية، مثل: ترتيبات عمل مرنة، السماح بمغادرة العمل لأخذ الأطفال من المدرسة، أو إعادتهم إليها، أسبوع عمل مضغوط، دور حضانة ومراكز المسنين في مكان العمل، برامج مساعدة للعاملين، تقديم خدمات الرعاية الصحية في مكان العمل، إلى غير ذلك من البرامج (ماثيس وجاكسون، 2004، 123).

والهدف من كل الترتيبات السابقة هو إيصال فكرة أن رب العمل يأخذ في حسبانته مسألة التوازن بين متطلبات العمل، ومسؤوليات الحياة الشخصية التي يواجهها العاملون لديها. ونستنتج من ذلك أن متغيرات ظروف العمل المادية مثل تصميم البناء والمكاتب، فترات الراحة، ساعات العمل، الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل وغيرها من الظروف تؤثر تأثيراً كبيراً على رضا الفرد أو عدم رضاه، فدرجة جودة ظروف العمل، تؤثر على اتجاهاته تجاه وظيفته التي يؤديها، وبالتالي تؤثر على رضاه أو عدم رضاه، فمعدل دوران العمل بترك الخدمة ومعدل الغياب، يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة وينخفضان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة، وكذلك نلخص انه كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة والحرارة، والتهوية وحجم المكتب والتليفون وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها (الشيخ، 2014، 46).

2.3.5.3 العوامل الشخصية ودوران العمل

درس الباحثون دوران العمل، واستخدموا المنهج الديموغرافي للتعرف على مختلف العلاقات الموجودة بينه وبين مواقف عمل أخرى تتعلق بالخصائص الفردية، حيث توصلت الدراسات إلى أن الخصائص الديموغرافية لمفردات العينة والتي تشمل: (الجنس والعمر ومستوى التعليم والخبرة والمرتبة الوظيفية) تؤثر معنوياً على نواياهم نحو ترك العمل (نعمان، 2012)، غير أن نتائج الدراسات والبحوث لم تكن حاسمة حول هذه العلاقات، فهي لم تتفق على نتيجة واحدة، فقد كانت تثبت هذه العلاقة أحياناً وأحياناً أخرى تنفيها.

ومن العوامل الشخصية التي تؤثر على دوران العمل ما يلي:

1- الجنس:

لقد تم بحث العلاقة بين دوران العمل والجنس بشكل ضئيل جداً إذا ما قورن بباقي المتغيرات الديموغرافية، وبينت الدراسات أن العلاقة بين الجنس ودوران العمل كانت غير موحدة، حول الفروقات بين الرجل والمرأة، حيث بينت دراسات وجود علاقة بينهما (نعمان، 2012)، لكنها متعارضة حول الفئة

الأكثر نية لترك العمل، بينما يرى آخرون أنه لا يوجد دليل على وجود فروق في دوران العمل يمكن نسبتها إلى متغير الجنس (السالمي، 2013، حويحي، 2008، القطاونة، 2007، صالح، 2006).
2- العمر:

تشير أدبيات البحث في دوران العمل إلى وجود علاقة بين دوران العمل والسن، وعلى الرغم من الاتفاق العام حول ذلك تطبيقاتها مازالت قيد المناقشة حتى يومنا هذا، ويعتبر بعض الباحثين أن العلاقة بين السن ودوران العمل هي علاقة عكسية حيث أن صغار السن من العمال يميلون إلى إظهار نية لترك العمل أكبر من نظرائهم صغار السن. (Trust & al., 2013; Masum & al., 2016، أبودان، 2008). وقد يكون السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في اغلب الحالات الحاجات التي يشبعها الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي (غواش، 2008، 14) وقد توصلت دراسات أخرى إلى أن السن ليس له تأثير في دوران العمل مطلقا (السالمي، 2012 القطاونة، 2007، حويحي، 2008، Masri, 2009).

3- المستوى التعليمي:

يعتبر المستوى التعليمي مؤشرا جيدا عن دوران العمل، فقد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة طردية بينهما، فالأفراد الذين لم يكملوا تعليمهم الثانوي عادة ما يكونون أكثر رضا من الذين أكملوا تعليمهم الجامعي وبالتالي أقل نية لترك العمل، ويرجع ذلك إلى مستوى الطموح العالي لدى الجامعيين مقارنة بغير الجامعيين، فمستوى طموحهم أعلى مما يوفره لهم عملهم، كما توصلت دراسات أخرى إلى وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي ودوران العمل (Masum & al., 2016)، ويفسر هذا إلى أن المستوى التعليمي ساعد العامل على فهم العمل وظروفه، ويزيد من فرص الترقية وبالتالي زيادة المسؤوليات والأجر وهذا حتما سيؤدي إلى الرضا الوظيفي وتقل النية لديه لترك عمله (برجراجة، 2015، 47)، لكن كثير من الباحثين يرون أنه لا وجود لدلائل يثبت العلاقة بين المستوى التعليمي والنية لترك العمل (السالمي، 2012، حويحي، 2008، صالح، 2006، Randhawa, 2007).

4- مدة الخدمة:

لقد نالت العلاقة بين مدة الخدمة التنظيمية والنية لترك العمل، أهمية أكبر مقارنة بعلاقة المتغيرات الديموغرافية الأخرى، وذلك لأن خسارة المنظمة لأصحاب الخدمة الأعلى هي أعلى من أولئك حديثي الخدمة، حيث أظهرت الدراسات أنه كلما زادت أقدمية العامل كلما زاد رضاه عن عمله وبالتالي قلت نيته لترك عمله وكلما قلت الأقدمية في العمل قل رضاه الفرد عن عمله وزادت نيته لترك عمله Masum

(Trust & al., 2013; & al., 2016; أبودان، 2008). كما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين مدة الخدمة ودوران العمل (صالح، 2006، حويجي، 2008، السالمي، 2012).

5- المستوى الوظيفي:

يؤثر المستوى التنظيمي في الرضا الوظيفي، فالموظفون اللذين في المستويات العليا من التنظيم أكثر رضا من نظرائهم في المستويات الدنيا وبالتالي أقل نية لترك أعمالهم، ولعل ذلك يرجع إلى أن الموظفين في المستويات العليا يكونون أكثر إشباعا للحاجات لمختلف أنواعها سواء كانت مادية أو معنوية بحكم ما لديهم من مؤهلات وخبرات (محيسن، 2004، 57) حيث تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين الرتبة الوظيفية والنية لترك العمل (نعمان، 2012: السالمي، 2012)، وترى بعض الدراسات الحديثة أنه لا توجد علاقة بين النية لترك العمل والرتبة الوظيفية (حويجي، 2008).

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

المبحث الأول: الطرق والإجراءات للدراسة

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة

3. الفصل الثالث الإطار العملي للدراسة

3.1 المبحث الأول

3.1.1 نبذة مختصرة عن القطاع المصرفي في اليمن

تمهيد:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالقطاع المصرفي في اليمن، وأثر ذلك على مستوى رغبتهم بالاستمرار بالعمل في وظائفهم الحالية، ولتحقيق ذلك سيتم تناول في هذا المبحث نبذة مختصرة عن القطاع المصرفي في اليمن وكذا إجراءات الدراسة وتشمل: مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة، والأسلوب الإحصائي المستخدم فيها.

أولاً: نبذة مختصرة عن القطاع المصرفي في اليمن: يضم القطاع المصرفي اليمني 19 مصرفاً تقسم إلى: 7 مصارف محلية تجارية (تدير شبكة من الفروع تبلغ 179 فرعاً)، و 6 مصارف محلية إسلامية (تدير شبكة من الفروع تبلغ 50 فرعاً)، و 5 فروع لمصارف أجنبية.

يبين الجدول رقم 3 المصارف العاملة في اليمن ونوعها. كما يتضمن الجدول رقم 2 لائحة بأكثر 10 مصارف عاملة في اليمن والبيانات المالية الأساسية لها.

جدول رقم (3) تصنيف المصارف العاملة في اليمن

مصارف أجنبية	مصارف يمنية	
تجارية	إسلامية	تجارية
البنك العربي	بنك اليمن والبحرين الشامل	البنك اليمني للإنشاء والتعمير
كريدي أجريكول بنك	بنك سبأ الاسلامي	البنك الأهلي اليمني
يوناييتد بنك	بنك التضامن الإسلامي	بنك التسليف التعاوني والزراعي
مصرف الراجحي	البنك الاسلامي اليمني للتمويل والاستثمار	بنك الاسكان
بنك قطر الوطني	مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الاسلامي	بنك اليمن الدولي
	كاك الإسلامي	بنك اليمن والكويت
		البنك التجاري اليمني
		بنك اليمن والخليج

المصدر: البنك المركزي اليمني.

جدول رقم (4) بيانات أكبر 10 مصارف يمنية - 2013 مليون دولار

صافي الربح / الخسارة	حقوق الملكية	القروض والتسليفات	ودائع العملاء	صافي الموجودات	
6.4	263.7	406.1	2101.1	2443.0	بنك التضامن الاسلام
16.9	79.8	179.6	1925.9	2124.1	بنك التسليف التعاوني والزراعي
33.8	122.6	214.9	1397.5	1617.7	بنك اليمن الدولي
2.8	55.5	155.0	310.1	1017.2	بنك سبأ الاسلامي
18.9	109.2	56.8	813.9	977.6	البنك اليمني للإنشاء والتعمير
4.2	73.9	54.1	560.1	648.6	البنك الأهلي اليمني
5.8	46.2	66.5	496.2	578.3	البنك التجاري اليمني
2.7	35.0	79.5	315.7	359.4	بنك اليمن والكويت
0.1	29.2	38.1	132.6	247.3	بنك اليمن والبحرين الشامل
(1.6)	19.8	34.7	64.1	58.8	البنك الاسلامي اليمني للتمويل والاستثمار
90.00	834.90	1285.30	8117.20	10099.00	المجموع

المصدر: الموقع الإلكتروني للمصارف المذكورة وموقع Bankscope. يتضمن الجدول المصارف التي يتوفر لها بيانات 2012.

عمدت المصارف اليمنية خلال السنوات القليلة الماضية بشكل خاص إلى اعتماد التغيير والتطوير المتجدد للخدمات والمنتجات المصرفية لتلبية احتياجات الزبائن والمجتمع، وإتباع منهج العمل المؤسسي بشكل فاعل واعتماد التخطيط الاستراتيجي، وإدخال منتجات وخدمات مصرفية جديدة ومتطورة (تقليدية، إسلامية، أو متخصصة)، كما عمدت تلك المصارف إلى تطوير العمليات والإجراءات الإنتاجية ورفع الكفاءة التشغيلية.

كما تعمل المصارف اليمنية بشكل مستمر على تطوير الموارد البشرية وتحديث النظم والسياسات والتركيز على تطبيق الرقابة الذاتية، وتشهد المصارف في اليمن كذلك زيادة في الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية لزيادة الإنتاجية وتخفيف الكلفة التشغيلية.

ونشير إلى أن المصارف الإسلامية في اليمن تلعب دوراً بارزاً في تطوير العمل المصرفي وخدمة المجتمع وذلك منذ إنشاء أول مصرف إسلامي في اليمن، وقد شهدت المصارف الإسلامية اليمنية تطوراً كبيراً في حجم الموجودات والودائع وحقوق المساهمين، وأصبح حجم الموجودات في المصارف اليمنية يعادل نصف حجم موجودات القطاع المصرفي اليمني (اتحاد المصارف العربية - إدارة الدراسات والبحوث، 2015).

3.2 المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة

3.2.1 مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة الموظفين في القطاع المصرفي في اليمن، حيث تم استهداف ستة بنوك من أكبر البنوك التجارية والإسلامية العاملة في القطاع المصرفي في اليمن حيث تم اختيارهم (أي البنوك فقط) بطريقة عمدية وفقاً لتعاون إدارة تلك البنوك في منح التسهيلات لإجراء الدراسة الميدانية، وتم اعتماد أعداد الموظفين العاملين في المقرات الرئيسية لتلك البنوك والواقعة في العاصمة اليمنية "صنعاء"، وبلغ حجم مجتمع الدراسة 1750 موظفاً.

3.2.2 عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية القصدية، التي تتكون من مفردات معينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً سليماً، فالباحث في هذا النوع من العينات قد يختار مناطق محددة تتميز بخصائص ومزايا إحصائية تمثل المجتمع، وهذه تعطي نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي يمكن أن يصل إليها الباحث بمسح مجتمع الدراسة كله، وتقرب هذه العينة من العينة الطبقية حيث يكون حجم المفردات المختارة متناسباً مع العدد الكلي الذي له نفس الصفات في المجتمع الكلي (الريمي، 2010، 135)؛ وتمثلت عينة الدراسة من (263) استبانة موزعين على المقرات الرئيسية لستة بنوك تم اختيارها بصورة قصدية (أي البنوك) وهذه البنوك هي بنك التسليف الزراعي، بنك سبأ الإسلامي، البنك التجاري، وبنك اليمن الدولي، بنك الإنشاء والتعمير، وبنك اليمن والبحرين الشامل، حيث بلغت (79) شخصاً وتمثل هذه العينة (5%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة بحسب (مرشد، 2017، 91)، ولتحقيق الاستجابة وتأكيدا فقد تم توزيع ما نسبته (15%) حيث بلغت (263) شخصاً من مجتمع الدراسة الكلي البالغ حوالي (1750) موظف، واعتمد الباحث طريقة العينة العشوائية القصدية، حيث تم في البداية توزيع (60) استبانة كعينة استطلاعية، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة تم توزيع (203) استبانة، وبالتالي بلغ العدد الكلي للاستبانات (263) استبانة وبلغ العدد الكلي للاستبانات المسترجعة (205) استبانة، أي بنسبة (78%) من حجم الاستبانات الموزعة، وكانت 198 استبانة فقط صالحة للتحليل و(7) غير صالحة والجدول رقم (5) يوضح حجم العينة الموزعة والمستردة لكل بنك.

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة (عينة عشوائية قصدية) على فروع البنوك المبحوثة

توزيع أفراد العينة (عينة عشوائية قصدية) على فروع البنوك المبحوثة				
البنك	عدد العاملين	حجم العينة العشوائية التطبيقية لكل فرع بنسبة 5 %	الحد الأعلى عينة الدراسة المطلوبة 15% %	المستردة 75%
اليمني للإنشاء	255	12.82	38	22
التجاري	134	6.74	20	15
كاك بنك	700	35.20	105	92
العربي	104	5.23	16	15
سبأ	126	6.34	19	17
اليمن والبحرين	255	12.82	38	24
البنك الدولي	176	8.85	26	13
المجموع	1750	79.15	263	198

المصدر: من إعداد الباحث

3.2.3 أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة خاصة لتغطية الجانب الميداني للدراسة ثلاثم موضوع البحث، ومناسبة لبيئة العمل ومجتمع الدراسة، وكانت أسئلة الاستبانة ذات نهايات مغلقة، وذلك لسهولة الإجابة عليها من قبل أفراد العينة، وسهولة تحليلها، وتضمنت الاستبانة قسمين أساسيين هما:

- القسم الأول: يوضح الصفات الشخصية وتكونت من الصفات التالية: الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية - سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي - نوع البنك - مستوى الراتب.
- القسم الثاني: خصص لقياس مجالات الدراسة، وتكونت من (43) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين، وهما:

- المجال الأول: الرضا الوظيفي، وذلك من خلال (37) فقرة، وتنقسم إلى ستة مجالات فرعية:
- الفقرات من (1- 7) تقيس محور الرضا عن محتوى العمل.
- الفقرات من (8- 14) تقيس محور الرضا عن التعويضات.
- الفقرات من (15 - 20) تقيس محور الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي.
- الفقرات من (21- 28) تقيس محور الرضا عن نظم الأشراف والقيادة.

- الفقرات من (29- 32) تقيس محور الرضا عن العلاقة مع الزملاء.
 - الفقرات من (33 - 37) تقيس محور الرضا عن بيئة العمل المادية.
 - المجال الثاني: خُصص لقياس دوران العمل، ويتضمن (6) فقرات.
- كما اعتمد الباحث على درجات مقياس ليكرت الخماسي في تصميم هذه الاستبانة، وهي كالتالي:
- جدول رقم (6) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث، 2017م

وسيتم تحديد درجة الموافقة على فقرات الاستبانة من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرات كما في الجدول رقم (7) التالي:

جدول رقم (7) المتوسط المرجح لمقياس ليكرت

درجة الموافق	المتوسط المرجح
منخفضة جداً	من 1 إلى أقل من 1.80
منخفضة	من 1.8 إلى أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 إلى أقل من 3.40
عالية	من 3.40 إلى أقل من 4.20
عالية جداً	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحث، 2018م

3.2.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بتفريغ الاستبانة في برنامج (SPSS)، ومن ثم الاستعانة بمتخصص في مجال التحليل الإحصائي لمساعدته في تحليل الاستبانة بالشكل الصحيح، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، وهي كالآتي:

1. التكرارات (Frequencies)، وذلك لوصف عينة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون (pearson)، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لفقرات ومحاور أداة الدراسة، وكذلك لإيجاد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (العوامل المسببة للرضا الوظيفي) والمتغير التابع (دوران العمل).
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
4. المتوسطات الحسابية (Mean) وذلك لمعرفة متوسط استجابات مفردات عينة الدراسة.
5. الانحراف المعياري (Standard Deviation)، وذلك للتعرف على مدى انحراف وتشتت استجابات مفردات الدراسة لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ولكل فقرة من فقرات هذه المحاور.
6. اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T-Test) لاختبار الفرق بين متوسط الفقرة ودرجة الحياد (3).
7. اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وذلك لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير (الجنس، والحالة الاجتماعية، ونوع البنك).
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات مفردات عينة الدراسة بالنسبة لمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة الوظيفية، والراتب الشهري).
9. اختبار (LSD)، وذلك لمعرفة اتجاه الفروق التي أظهرها اختبار تحليل التباين الأحادي.
10. تحليل الانحدار (Linear Regression) لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة في الدراسة (العوامل المسببة للرضا الوظيفي) على المتغير التابع (دوران العمل).

3.2.5 إجراءات تطبيق الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة.
- عرض الاستبانة على المشرف لإعطاء النصح والمشورة في مدى صلاحية الاستبانة كأداة للدراسة.

- تعديل الاستبانة بناءً على توصيات المشرف.
- ثم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وعددهم (10) من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال والذين يعملون في العديد من الجامعات الحكومية للجمهورية اليمنية، والذين قاموا بدورهم بإعطاء بعض النصائح والتعديلات على الاستبانة.
- تم توزيع الاستبانة على العينة الاستطلاعية، حيث تكونت من (60) استبانة بهدف فحص صدق وثبات الأداة.
- تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة خلال الربع الأول من العام 2017م، حيث تم توزيع (263) استبانة.
- تم استرداد (205) استبانة، وكانت (198) استبانة فقط صالحه للتحليل، وهو ما يمثل كامل العينة المستهدفة.

3.2.6 فحص صدق وثبات الأداة:

تمهيد:

يتناول هذا المبحث فحص صدق وثبات الأداة من حيث صدق الاستبانة، والذي يتبعه صدق المحكمين، وصدق المقياس الذي يتضمن نتائج صدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، ومن ثم ثبات الاستبانة الذي يتضمن معامل ألفا كرو نباخ بهدف خروج الاستبانة في صورتها النهائية.

1- **صدق الاستبانة:** يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

أ- صدق المحكمين: عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في الإدارة، والبحث العلمي، والإحصاء من الهيئة الدراسية في العديد من الجامعات اليمنية، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خروج الاستبانة في صورتها النهائية (انظر الملحق رقم 3).

ب- صدق المقياس:

1- الاتساق الداخلي (Internal Validity):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاستبانة، والدرجة الكلية للمحور نفسه كما هو موضح في الجداول التالية:

أ- الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا عن محتوى وطبيعة العمل:

جدول رقم (8) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا عن محتوى وطبيعة العمل

م	الفقرات	معامل ارتباط الفقرة بمحورها
1	أشعر بالسعادة والارتياح اثناء تأدية عملي في البنك.	0.625**
2	مهام وواجبات عملي واضحة ومفهومة.	0.873**
3	العمل الذي أقوم به مصدر فخر واعتزاز لي امام الآخرين.	0.789**
4	مهام وواجبات عملي تتناسب مع قدراتي وإمكانياتي الحالية.	0.738**
5	أمتلك الصلاحيات الكافية لتأدية مهامي بالأسلوب الذي أراه مناسباً.	0.781**
6	اطلع على تقارير التقييم لمستوى الإنجاز الذي احققه في عملي.	0.544**
7	العمل الذي اقوم به ممتع ومثير للتحدي.	0.518**

(**) معامل الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

كما يوضح الجدول رقم (8) فأن معاملات الارتباط لفقرات محور الرضا عن طبيعة ومحتوى العمل إلى بُعدها (الرضا عن طبيعة ومحتوى العمل) تتراوح بين (0.518) إلى (0.873) عند مستوى دلالة (0.01) α ، وبذلك يمكن القول إن معاملات الارتباط لفقرات الرضا عن طبيعة ومحتوى العمل لبعدها - دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

ب- الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا عن التعويضات:

جدول رقم (9) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا عن التعويضات

م	الفقرات	معامل ارتباط الفقرة بمحورها
1	يتناسب الأجر الذي اتقاضاه في عملي مع العمل.	0.684**
2	تلعب الأجور والحوافز دورا كبيرا في تميز الأداء	0.347*
3	نظام الأجر والمكافأة المطبق في هذا البنك يلبي حاجاتي	0.779**
4	نظام الأجر والمكافأة المطبق في هذا البنك يلبي حاجات عائلتي	0.716**
5	الراتب الذي اتقاضاه يتماثل مع رواتب الاخرين المشابهين لعملي داخل البنك.	0.788**
6	نظام الحوافز في البنك مصمم بطريقة عادلة	0.843**
7	تعتبر المكافآت التي احصل عليها متساوية كما يحصل عليها زملائي في نفس نوع العمل داخل البنك	0.693**

(**) معامل الارتباط دالاً احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(*) معامل الارتباط دالاً احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

كما يوضح الجدول رقم (9) معاملات الارتباط لفقرات محور الرضا عن التعويضات إلى بُعدها تتراوح بين (0.347) إلى (0.843) عند مستوى دلالة (0.01)، و (0.05) = α ، وبذلك يمكن القول إن معاملات الارتباط لفقرات الرضا عن التعويضات لمحوورها - دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) = α ، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

ج- الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي:

جدول رقم (10) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي

م	الفقرات	معامل ارتباط الفقرة بمحورها
1	هناك فرص حقيقية للتدريب والتطوير في هذا البنك	0.397**
2	الفرص التدريبية التي أتلقتها تساعدني على إنجاز عملي بكفاءة	0.680**

0.705**	3	في العادة يتم ملئ الشواغر الوظيفية العليا من داخل البنك
0.856**	4	تلعب كفاءة الأداء دورا كبيرا في الترقية
0.692**	5	الفرص التدريبية الممنوحة من البنك تلبي حاجاتي.
0.638**	6	الفرص التدريبية الممنوحة من البنك تلبي حاجات البنك.

(**) معامل الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

كما يوضح الجدول رقم (10) فأن معاملات الارتباط لفقرات الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي إلى محورها (الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي) تتراوح بين (0.397) إلى (0.856) عند مستوى دلالة (0.01)، $\alpha =$ ، وبذلك يمكن القول إن معاملات الارتباط لفقرات محور الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي- دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

د- الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا عن نظم الاشراف والقيادة:

جدول رقم (11) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا عن نظم الاشراف والقيادة

م	الفقرات	معامل ارتباط الفقرة بمحورها
1	ألتقى الأوامر من شخص واحد، هو المسؤول عن عملي.	0.792**
2	يتعامل معي مديري المباشر باحترام وتقدير.	0.857**
3	يتم أخذ رأيي بالاعتبار قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بعملي.	0.723**
4	يتعامل مديري مع الجميع بعدالة وبدون تمييز	0.751**
5	ألتقى المديح والثناء من مديري عندما أقوم بعمل جيد.	0.820**
6	بشكل عام أنا راضٍ بنظام الأشراف في هذا البنك	0.816**
7	تتعاون الإدارة معي في الظروف الصعبة التي اتعرض لها	0.750**
8	اشعر بأن لي مكانة بين زملائي داخل البنك.	0.562**

(**) معامل الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(*) معامل الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

كما يوضح الجدول رقم (11) فأن معاملات الارتباط لفقرات محور الرضا عن نظم الاشراف والقيادة تتراوح بين (0.562) إلى (0.857) عند مستوى دلالة (0.01) $\alpha =$ ، وبذلك يمكن القول إن معاملات

الارتباط لفقرات محور الرضا عن نظم الاشراف والقيادة - دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

هـ- الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل:

جدول رقم (12) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل

م	الفقرات	معامل ارتباط الفقرة بمحورها
1	ثقافة العمل السائدة في البنك مبنية على العمل بروح الفريق.	0.591**
2	لا يوجد لدي مشاكل مع زملائي تتعلق بالعمل	0.852**
3	أ تبادل الاتصالات والزيارات مع الزملاء خارج العمل.	0.754**
4	يوجد تعاون وتفاهم بين جميع زملائي	0.742**

(**) معامل الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

كما وضع الجدول رقم (12) فأن معاملات الارتباط لفقرات محور الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل تتراوح بين (0.591) إلى (0.852) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، وبذلك يمكن القول إن معاملات الارتباط لفقرات محور الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل - دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

و- الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا عن بيئة العمل المادية

جدول رقم (13) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا عن بيئة العمل المادية

م	الفقرات	معامل ارتباط الفقرة بمحورها
1	تتوافر جميع الوسائل اللازمة لتأدية العمل	0.834**
2	بيئة العمل التي نعمل فيها ملائمة.	0.904**
3	مناخ العمل السائد يساعدي على انجاز عملي بكفاءة.	0.898**
4	اجراءات وقواعد العمل المتوفرة تسهل سير العمل	0.810**
5	اشعر بالرضى عن بيئة العمل التي اعمل بها.	0.874**

(**) معامل الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

كما يوضح الجدول رقم (13) فأن معاملات الارتباط لفقرات محور الرضا عن بيئة العمل المادية تتراوح بين (0.810) إلى (0.904) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، وبذلك يمكن القول إن معاملات الارتباط لفقرات محور الرضا عن بيئة العمل المادية - دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

ز- الاتساق الداخلي لفقرات محور دوران العمل

جدول رقم (14) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور دوران العمل

م	الفقرات	معامل ارتباط الفقرة بمحورها
1	أسعى حالياً للبحث عن فرصة عمل بديلة خارج هذا البنك.	0.634**
2	أفكر بالبحث عن فرصة عمل بديلة خارج هذا البنك.	0.718**
3	هناك شعور بالاستقرار في العمل بالبنك	0.483**
4	غياب الفرص البديلة هي السبب وراء استمرارى بالعمل في هذا البنك	0.599**
5	يشهد البنك سنوياً تزايداً مستمراً في دوران العمل.	0.452**
6	يهتم البنك بتخفيض معدل دوران العمل .	0.401*

(**) معامل الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(*) معامل الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

كما يوضح الجدول رقم (14) فإن معاملات الارتباط لفقرات مجال دوران العمل تتراوح بين (0.401) إلى (0.718) عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، وبذلك يمكن القول إن معاملات الارتباط لفقرات مجال دوران العمل - دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

2- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية للدراسة ككل كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (15) صدق الاتساق البنائي للاستبانة

م	المجالات	معامل ارتباط المحور بالاستبانة
1	الرضا عن محتوى وطبيعة العمل	0.530**
2	الرضا عن التعويضات	0.483**
3	الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي	0.610**
4	الرضا عن نظم الاشراف والقيادة	0.676**
5	الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل	0.664**

0.667**	الرضا عن بيئة العمل المادية	6
0.778**	دوران العمل	7

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يبين جدول (15) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وكانت كالتالي:

- بالنسبة لمحور الرضا عن محتوى وطبيعة العمل فإن معامل ارتباط هذا المحور إلى المجال الكلي للأداة كانت (0.530) عند مستوى دلالة (0.01)، ويعتبر متوسطاً، وبالتالي هذا البعد صادق لما وضع لقياسه.

- بالنسبة لمحور الرضا عن التعويضات معامل ارتباط هذا المجال إلى المجال الكلي للأداة كانت (0.483) عند مستوى دلالة (0.01)، ويعتبر متوسطاً، وبالتالي هذا المجال صادقاً لما وضع لقياسه.
- بالنسبة الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي معامل ارتباط هذا المجال إلى المجال الكلي للأداة كانت (0.610) عند مستوى دلالة (0.01)، ويعتبر مرتفعاً، وبالتالي هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

- بالنسبة لمحور الرضا عن نظم الاشراف والقيادة معامل ارتباط هذا المجال إلى المجال الكلي للأداة كانت (0.676) عند مستوى دلالة (0.01)، ويعتبر مرتفعاً، وبالتالي هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

- بالنسبة لمحور الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل معامل ارتباط هذا المجال إلى المجال الكلي للأداة كانت (0.664) عند مستوى دلالة (0.01)، ويعتبر مرتفعاً، وبالتالي هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

- بالنسبة لمحور الرضا عن بيئة العمل المادية معامل ارتباط هذا المجال إلى المجال الكلي للأداة كانت (0.667) عند مستوى دلالة (0.01)، ويعتبر مرتفعاً، وبالتالي هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

- بالنسبة لمجال دوران العمل معامل ارتباط هذا المجال إلى المجال الكلي للأداة كانت (0.778) عند مستوى دلالة (0.01) ويعتبر مرتفعاً، وبالتالي هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.
- وبالتالي يمكن القول إن جميع مجالات الأداة ومحاورها صادقة لما وضعت لقياسه.

3- ثبات الاستبانة (Reliability):

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة ما لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مره تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة

تحت نفس الظروف والشروط، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وهو مقياس إحصائي مصمم لهذا الغرض كما يوضح الجدول (16).

جدول رقم (16) معاملات ثبات مجالات الدراسة حسب طريقة ألفا كرونباخ

م	المجالات	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
1	الرضا عن محتوى وطبيعة العمل	7	0.805
2	الرضا عن التعويضات	7	0.818
3	الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي	6	0.807
4	الرضا عن نظم الاشراف والقيادة	8	0.893
5	الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل	4	0.710
6	الرضا عن بيئة العمل المادية	5	0.915
7	دوران العمل	6	0.401
	الثبات الكلي	43	0.931

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

كما يبين الجدول (16) قيم معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة نسبياً، وتتراوح بين (0.401) إلى (0.915)، كما كانت قيمة الثبات للأداة ككل تساوي (0.931)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع.

الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
المبحث الأول وصف الخصائص وتحليل عينة الدراسة
المبحث الثاني اختبار فرضيات الدراسة

4. الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

4.1 المبحث الأول وصف الخصائص وتحليل عينة الدراسة

مقدمة:

يتضمن هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً للبيانات، وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أُجريت على عينة الدراسة، وتم تحليل ومناقشة النتائج، وتحديد مدى الدلالة الإحصائية.

4.1.1 وصف خصائص عينة الدراسة:

1. متغير الجنس:

جدول رقم (17) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة %
1	ذكر	152	76.8
2	أنثى	46	23.2
	الإجمالي	198	100.0

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يتضح من الجدول السابق (17)، والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس:

- عدد الذكور بلغ عددهم (152)، بنسبة مئوية وصلت (76.8%).
- عدد الإناث (46)، بنسبة مئوية وصلت (23.2%) من إجمالي عينة الدراسة.

2. متغير العمر:

جدول رقم (18) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير العمر

م	العمر	العدد	النسبة %
1	أقل من 25 سنة	14	7.1
2	من 25 إلى أقل من 40 سنة	163	82.3
3	40 سنة فأكثر	21	10.6
	الإجمالي	198	100.0

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يتضح من الجدول السابق (18)، والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير العمر، أن هذا المتغير قد تم تقسيمه إلى ثلاث فئات.

- الفئة الأولى وهي الفئة التي يقل أعمارهم عن 25 سنة وبلغ عددهم (14) بنسبة مئوية وصلت (7.1%)

- والفئة الثانية وهي الفئة التي أعمار أفرادها من 25 إلى أقل من 40 سنة وبلغ عددهم (163) بنسبة مئوية وصلت (82.3%).

- والفئة الثالثة وهي الفئة التي أعمار أفرادها 40 سنة فأكثر وبلغ عدد أفرادها (21) بنسبة (6.10) من إجمالي عينة الدراسة.

3. متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (19) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي

م	الوظيفة	العدد	النسبة %
1	ثانوية فأقل	19	9.6
2	دبلوم بعد الثانوية	14	7.1
3	بكالوريوس	145	73.2
4	دراسات عليا	20	10.1
	الإجمالي	198	100.0

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يتضح من الجدول السابق (19)، والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي، أن هذا المتغير قد تم تقسيمه إلى أربع فئات.

- الفئة الأولى وهي فئة الأفراد الذين يحملون مؤهل (ثانوية فأقل) وبلغ عددهم (19) بنسبة مئوية وصلت (9.6%).

- والفئة الثانية وهي فئة الأفراد الذين يحملون مؤهل (دبلوم بعد الثانوية) وبلغ عددهم (14) بنسبة مئوية وصلت (7.1%).

- والفئة الثالثة وهي فئة الأفراد الذين يحملون مؤهل (البكالوريوس أو ما يعادلها) وبلغ عدد أفرادها (145) بنسبة مئوية وصلت (73.2%).

- والفئة الرابعة وهي فئة الأفراد الذين يحملون مؤهل (الدراسات العليا) وبلغ عددهم (20) بنسبة مئوية وصلت (10.1%) من إجمالي عينة الدراسة.

4. متغير الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (20) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الحالة الاجتماعية

م	الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة %
1	أعزب	39	19.7
2	متزوج	159	80.3
	الإجمالي	198	100.0

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يتضح من الجدول السابق (20)، والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الحالة الاجتماعية،

أن هذا المتغير قد تم تقسيمه إلى فئتين هي

-فئة (أعزب) وبلغ عددها (39) بنسبة مئوية وصلت (19.7%)

-فئة (متزوج) وبلغ عددها (159)، بنسبة مئوية وصلت (80.3%) من إجمالي عينة الدراسة.

5. متغير الدرجة الوظيفية:

جدول رقم (21) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
1	مدير عام	4	2.0
2	مدير إدارة	17	8.6
3	رئيس قسم	52	26.3
4	مختص	125	63.1
	الإجمالي	198	100.0

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يتضح من الجدول السابق (21)، والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية،

أن هذا المتغير قد تم تقسيمه إلى أربع فئات

- الفئة الأولى وهي فئة (مدير عام) وبلغ عددهم (4) بنسبة مئوية وصلت (2.0%)

- الفئة الثانية وهي فئة (مدير إدارة) وبلغ عددهم (17) بنسبة مئوية وصلت (8.6%)

- الفئة الثالثة وهي فئة (رئيس قسم) وبلغ عددهم (52) بنسبة مئوية وصلت (26.3%)

- الفئة الرابعة وهي فئة (مختص) وبلغ عددهم (125) بنسبة مئوية وصلت (63.1%) من إجمالي

عينة الدراسة.

6. متغير الخبرة الوظيفية:

جدول رقم (22) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
1	أقل من 5 سنوات	54	27.3
2	من 5 إلى أقل من 15 سنة	96	48.5
3	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	31	15.7
4	أكثر من 20 سنة	17	8.6
الإجمالي		198	100.0

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يتضح من الجدول السابق (22)، والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة، أن هذا المتغير قد تم تقسيمه إلى أربع فئات

- الفئة الأولى وهي فئة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات وبلغ عددهم (54) بنسبة مئوية وصلت (27.3%)

- الفئة الثانية وهي فئة الأفراد الذين عدد سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 15 سنة ووصل عددهم (96) بنسبة مئوية وصلت (48.5%)

- الفئة الثالثة وهي فئة الأفراد الذين عدد سنوات خبرتهم تقع بين 15 سنة وأقل من 20 سنة وبلغ عددهم (31) بنسبة مئوية وصلت (15.7%)

- الفئة الرابعة وهي فئة الأفراد الذين سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة وبلغ عددهم (17) بنسبة مئوية وصلت (8.6%) من إجمالي عينة الدراسة.

7. متغير نوع البنك:

جدول رقم (23) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير نوع البنك

م	نوع البنك	العدد	النسبة %
1	تجاري	141	71.2
2	إسلامي	57	28.8
الإجمالي		198	100.0

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يتضح من الجدول السابق (23)، والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير نوع البنك، أن هذا المتغير قد تم تقسيمه إلى فئتين هي

- فئة الأولى نوع البنك (تجاري) وبلغ عددها (141) بنسبة مئوية بلغت (71.2%)
- الفئة الثانية هي فئة نوع البنك (إسلامي) وبلغ عددها (57)، بنسبة مئوية بلغت (28.8%) من إجمالي عينة الدراسة.

8. متغير الراتب الشهري:

جدول رقم (24) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الراتب الشهري

م	الراتب الشهري	العدد	النسبة %
1	أقل من 70000	30	15.2
2	70000-100000	91	46.0
3	101000 - 150000	53	26.8
4	151000 - 200000	11	5.6
5	أكثر من 200000	13	6.6
	الإجمالي	198	100.0

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يتضح من الجدول السابق (24)، والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الراتب الشهري، أن هذا المتغير قد تم تقسيمه إلى خمس فئات

- الفئة الأولى هي فئة الأفراد الذين رواتبهم أقل من (70000) وبلغ عددهم (30) بنسبة مئوية وصلت (15.2%)

- الفئة الثانية هي فئة الأفراد الذين رواتبهم ما بين (70000 و 100000) وبلغ عددهم (91) بنسبة مئوية وصلت (46.0%)

- الفئة الثالثة هي فئة الأفراد الذين رواتبهم ما بين (10100 و 150000) وبلغ عددهم (53) بنسبة مئوية وصلت (26.8%)

- الفئة الرابعة هي فئة الأفراد الذين رواتبهم تقع ما بين (150100 و 200000) وبلغ عددهم (11) بنسبة مئوية وصلت (5.6%)

- الفئة الخامسة هي فئة الأفراد الذين رواتبهم أكثر من (200000) وبلغ عددهم (13) بنسبة مئوية وصلت (6.6%) من إجمالي عينة الدراسة.

4.1.2 التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة

قام الباحث بتحليل فقرات الدراسة باستخدام اختبار الإشارة (t-test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (3) أم لا. وبالاعتماد على القيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حسب نتائج برنامج (SPSS)؛ فإنه يكون في هذه الحالة متوسط أراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا تختلف جوهرياً عن درجة الحياد.

أمّا إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فإن متوسط أراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة علينا تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريه عن درجة الحياد، وذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي، أو الوزن النسبي، فإذا كانت الإشارة موجبه لقيمة الاختبار (T-test)؛ فهذا يعني أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد (3)، والعكس صحيح.

أ- تحليل فقرات مجال الرضا الوظيفي:

جدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لاستجابات أفراد عينة الدراسة

ترتيب قوة المجال	رقم المجال في الاستبانة	نص المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	1	الرضا عن محتوى وطبيعة العمل	3.99	0.641	21.829	0.000
2	5	الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل	3.97	0.701	19.399	0.000
3	4	الرضا عن نظم الاشراف والقيادة	3.77	0.721	15.102	0.000
4	6	الرضا عن بيئة العمل المادية	3.75	0.759	14.076	0.000
5	3	الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي	3.41	0.832	6.933	0.000
6	2	الرضا عن التعويضات	3.26	0.782	4.689	0.000
		المتوسط العام	3.69	0.601	16.261	0.000

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

كما يوضح الجدول السابق رقم (25) من قيمة T والتي تساوي 16.261 عند مستوى دلالة أقل من 0.01، بمعنى أن استجابة أفراد العينة قد ابتعدت من درجة الحياد. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.69 وهي موافقة عالية، بمعنى أن أفراد العينة يشعرون برضا كلي تجاه وظائفهم:

- بالنسبة لمحاور الرضا الوظيفي فقد كانت درجة الرضا حول محور محدد كما توضحها لمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة متدرجة من الأعلى إلى الأسفل وهي كما يلي:
- الرضا عن طبيعة ومحتوى العمل بمتوسط الحسابي (3.99)،
 - الرضا عن العلاقة مع الزملاء بمتوسط حسابي (3.97)،
 - الرضا عن نظم الإشراف والقيادة بمتوسط حسابي (3.77)،
 - الرضا عن بيئة العمل المادية بمتوسط حسابي (3.71)،
 - الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي بمتوسط حسابي (3.41)،
 - الرضا عن التعويضات بمتوسط حسابي (3.26).

بالنسبة لدرجة موافقة أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات الدراسة فسوف نستعرضها بالجدول أدناه وفقاً لفقرات كل محور من محاور الدراسة وهي كما يلي:

1- تحليل فقرات محور الرضا عن طبيعة ومحتوى العمل:

جدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور الرضا عن طبيعة ومحتوى العمل

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	3	العمل الذي أقوم به مصدر فخر واعتزاز لي امام الآخرين.	4.36	0.689	27.743	0.000
2	1	أشعر بالسعادة والارتياح اثناء تأدية عملي في البنك.	4.25	0.764	22.987	0.000
3	2	مهام وواجبات عملي واضحة ومفهومة.	4.23	0.785	22.097	0.000
4	4	مهام وواجبات عملي تتناسب مع قدراتي وإمكانياتي الحالية.	3.92	1.056	12.310	0.000

0.000	11.273	1.021	3.82	العمل الذي أقوم به ممتع ومثير للتحدي.	7	5
0.000	10.586	0.987	3.74	أمتلك الصلاحيات الكافية لتأدية مهامي بالأسلوب الذي أراه مناسباً.	5	6
0.000	8.669	1.041	3.64	اطلع على تقارير التقييم لمستوى الإنجاز الذي أحققه في عملي.	6	7
0.000	21.829	0.641	3.99	المتوسط العام		

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات محور الرضا عن طبيعة ومحتوى العمل، حيث كانت القيم الاحتمالية لجميع فقرات الدراسة اقل من 0.01 بمعنى إن استجابة أفراد العينة قد ابتعدت عن درجة الحياد.

ومن نتائج المتوسط الحسابي للمحور بكامله والذي بلغ 3.99 بمعنى أن أفراد العينة راضيين عن محتوى وطبيعة أعمالهم، وحول مستوى موافقة أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات الدراسة فكانت النتائج كما يلي مرتبة من الأعلى رتبة إلى الأقل رتبة:

- الفقرة رقم (3) " العمل الذي أقوم به مصدر فخر واعتزاز لي امام الآخرين " حصلت على الترتيب (1) بمتوسط حسابي (4.36)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن وظائف البنوك هي من أفضل مواقع العمل، والموظف فيها له مكانة في المجتمع والذي انعكس بدرجة كبيرة على شعور الفرد بالفخر والاعتزاز بالعمل فيها.

- الفقرة رقم (1) " أشعر بالسعادة والارتياح اثناء تأدية عملي في البنك " حصلت على الترتيب (2) بمتوسط حسابي (4.25)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوظائف في البنوك هي وظائف خدمية يكونوا فيها الموظفين في تواصل واحتكاك مستمر مع الزبائن وفيها درجة عالية من التنوع في المهام والاحتكاك بالآخرين، وهذا يولد التحدي والإثارة وكذا إشباع الحاجات الاجتماعية، والذي ينعكس بصورة مباشرة على الشعور بالسعادة والارتياح، بعكس الوظائف الصناعية التي تتسم بالتخصص العالي وانعدام التفاعلات الاجتماعية والذي يولد الشعور بالرتابة والملل والضيق.

- الفقرة رقم (2) " مهام وواجبات عملي واضحة ومفهومة " حصلت على الترتيب (3) بمتوسط حسابي (4.23)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه الفقرة. وهذا يدل على أنه لا يوجد غموض حول طبيعة ومهام الأعمال، ويعزو الباحث ذلك التوصيف الجيد للوظائف.

- الفقرة رقم (4) "مهام وواجبات عملي تتناسب مع قدراتي وإمكانياتي الحالية" حصلت على الترتيب (4) بمتوسط حسابي (3.92)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة. وتدل هذه الموافقة على كفاءة عملية الاختيار والتوظيف، كما تدل أيضاً على كفاءة عملية التدريب لسد أي فجوة في الأداء.
- الفقرة رقم (7) " العمل الذي اقوم به ممتع ومثير للتحدي" حصلت على الترتيب (5) بمتوسط حسابي (3.82)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة. وهذا يميز غالباً الوظائف الخدمية التي تتعامل بشكل مباشر مع الزبائن كما أشرنا في فقرة سابقة.
- الفقرة رقم (5) " أمتلك الصلاحيات الكافية لتأدية مهامني بالأسلوب الذي أراه مناسباً " حصلت على الترتيب (6) بمتوسط حسابي (3.74)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة. ويدل ذلك على الوصف الوظيفي الفعال القائم على الاستقلالية والحرية في تأدية مهام وواجبات العمل، كما يدل ذلك على التنظيم الجيد للأدوار والوظائف والمهام.
- الفقرة رقم (6) " اطلع على تقارير التقييم لمستوى الإنجاز الذي احققه في عملي" حصلت على الترتيب (7) بمتوسط حسابي (3.64)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة. ويدل ذلك على كفاءة عملية التقييم وإلى التغذية الراجعة حول مستوى الإنجاز والتي تعتبر مطلباً أساسياً لفاعلية التقييم وتحسين الأداء.

2- تحليل محور الرضا عن التعويضات:

جدول رقم (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور الرضا عن التعويضات

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	ترتيب قوة الفقرة
0.000	20.489	0.926	4.35	تلعب الأجور والحوافز دوراً كبيراً في تميز الأداء.	9	1
0.009	2.651	1.207	3.23	يتناسب الأجر الذي اتقاضاه مع العمل الذي اقوم به.	8	2
0.022	2.312	1.168	3.19	الراتب الذي اتقاضاه يتماثل مع رواتب الآخرين المشابهين لعملي داخل البنك.	12	3

0.091	1.699	1.129	3.14	نظام الأجر والمكافأة المطبق في هذا البنك يلبي حاجاتي.	10	4
0.902	0.123	1.158	3.01	تعتبر المكافآت التي احصل عليها متساوية مع زملائي في نفس نوع العمل داخل البنك.	14	5
0.649	-0.456	1.092	2.96	نظام الأجر والمكافأة المطبق في هذا البنك يلبي حاجات عائلتي.	11	6
0.510	-0.660	1.184	2.94	نظام الحوافز في البنك مصمم بطريقة عادلة.	13	7
0.000	4.689	0.782	3.26	المتوسط العام		

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات محور الرضا عن التعويضات، إذ كانت القيم الاحتمالية للفقرات (10، 11، 13، 14) أكبر من 0.05 بمعنى أن استجابة أفراد العينة حول هذه الفقرات قد اقتربت من درجة الحياد.

ومن نتائج المتوسط الحسابي للمحور بكامله والذي بلغ 3.26 بمعنى أن أفراد العينة راضيين بدرجة متوسطة عن التعويضات التي يتحصلون عليها، وحول مستوى موافقة أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات الدراسة فكانت النتائج كما يلي مرتبة من الأعلى رتبة إلى الأقل رتبة:

- الفقرة رقم (9) " تلعب الأجور والحوافز دورا كبيرا في تميز الأداء " حصلت على الترتيب (1) بمتوسط حسابي (4.35)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه الفقرة. ويدل ذلك على أهمية الأجور والحوافز في تميز الأداء، وهي الفقرة الوحيدة التي حصلت على درجة الموافقة العالية بالنسبة لهذا المحور، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الفقرة لا تقيس بالأساس مدى الشعور بالرضا بقدر ما تقيس حقيقة إدارية وهي دور الحوافز الخارجية في تحريك دافعية الفرد للأداء الجيد.

- الفقرة رقم (8) " يتناسب الأجر الذي اتقاضاه مع العمل الذي أقوم به حصلت على الترتيب (2) بمتوسط حسابي (3.23)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة. وهذا يدل على أن نظام الأجور في البنوك يأخذ في الاعتبار طبيعة ومهام العمل الذي يؤديه الموظف.

- الفقرة رقم (12) " الراتب الذي اتقاضاه يتماثل مع رواتب الآخرين المشابهين لعملي داخل البنك " حصلت على الترتيب (3) بمتوسط حسابي (3.19)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة بدرجة متوسطة وهذا يدل على العدالة الداخلية للتعويضات التي تدفعها البنوك لموظفيها

- الفقرة رقم (10) " نظام الأجر والمكافأة المطبق في هذا البنك يلبي حاجاتي " حصلت على الترتيب (4) بمتوسط حسابي (3.14)، وبما أن القيمة الاحتمالية لاختبار الإشارة كان أكبر من مستوى الدلالة 0.05 استجابة أفراد العينة حول هذه الفقرة قد اقتربت من درجة الحياد. ويدل ذلك على التباين الواضح في رضا الموظفين حول هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تكاليف الحياة قد ارتفعت خلال الثلاث سنوات الأخيرة من عمر الحرب والحصار الذي تشهده اليمن قد أدى إلى ارتفاع أسعار جميع مقومات الحياة إلى حوالي الضعف بسبب تدني سعر الريال أمام العملات الأجنبية، وكذلك بسبب نزوح العديد من أبناء المناطق التي تشهد صراعات إلى العاصمة وهي مكان الدراسة والتي أدت إلى ارتفاع أسعار المتطلبات الأساسية وإيجارات البيوت. وعلا الرغم من ذلك الارتفاع في تكاليف الحياة إلا أن الرواتب لم تتغير في مستواها السابق قبل الحرب وتتحجج إدارة تلك المؤسسات بالوضع الاقتصادي وزيادة التكاليف الأمنية وسحب العملاء ودائعهم من البنوك وانخفاض السيولة وتقلبات سعر الصرف.

- الفقرة رقم (14) " تعتبر المكافآت التي احصل عليها متساوية مع ما يحصل عليه زملائي في نفس نوع العمل داخل البنك. " حصلت على الترتيب (5) بمتوسط حسابي (3.01)، وبما أن القيمة الاحتمالية لاختبار الإشارة كان أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فإن استجابة أفراد العينة حول هذه الفقرة قد اقتربت من درجة الحياد، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المكافآت في بعض الأحيان تخضع لتقدير المشرف المباشر والذي يمكن أن تخضع للتقديرات الشخصية أو المحاباة والتميز.

- الفقرة رقم (11) " نظام الأجر والمكافأة المطبق في هذا البنك يلبي حاجات عائلتي. " حصلت على الترتيب (6) بمتوسط حسابي (2.96)، والقيمة الاحتمالية لاختبار الإشارة أكبر من مستوى الدلالة بمعنى أن أفراد العينة محايدون على هذه الفقرة.

- الفقرة رقم (13) " نظام الحوافز في البنك مصمم بطريقة عادلة. " حصلت على الترتيب (7) بمتوسط حسابي (2.94)، وبما أن القيمة الاحتمالية لاختبار الإشارة كان أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فإن استجابة أفراد العينة حول هذه الفقرة قد اقتربت من درجة الحياد. وقد حصلت هذه الفقرة على أدنى درجة موافقة بين جميع فقرات مجال الرضا الوظيفي بكل محاوره حيث وصلت الاستجابة حول هذه الفقرة إلى درجة الحياد.

3- تحليل فقرات محور الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي:

جدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لاستجابات أفراد عينة الدراسة

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	16	الفرص التدريبية التي ألتقاها تساعدني على إنجاز عملي بكفاءة	3.60	1.056	7.941	0.000
2	15	هناك فرص حقيقية للتدريب والتطوير في هذا البنك	3.53	1.050	7.036	0.000
3	20	الفرص التدريبية الممنوحة من البنك تلبي حاجات البنك.	3.52	0.954	7.670	0.000
4	17	في العادة يتم ملئ الشواغر الوظيفية العليا من داخل البنك	3.35	1.040	4.781	0.000
5	18	تلعب كفاءة الأداء دورا كبيرا في الترقية	3.28	1.148	3.404	0.001
6	19	الفرص التدريبية الممنوحة من البنك تلبي حاجاتي.	3.19	1.062	2.477	0.014
المتوسط العام						
			3.41	0.832	6.933	0.000

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات محور الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي، حيث كانت القيم الاحتمالية لجميع فقرات الدراسة اقل من 0.01 بمعنى إن استجابة أفراد العينة قد ابتعدت عن درجة الحياد.

ومن نتائج المتوسط الحسابي للمحور بكامله والذي بلغ 3.41 بمعنى أن أفراد العينة راضيين بدرجة متوسطة عن فرص التطور المهني والوظيفي، وحول مستوى موافقة أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات الدراسة فكانت النتائج كما يلي مرتبة من الأعلى رتبة إلى الأقل رتبة:

- الفقرة رقم (16) "الفرص التدريبية التي ألتقاها تساعدني على إنجاز عملي بكفاءة" حصلت على الترتيب (1) بمتوسط حسابي (3.60)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أنظمة التقييم السنوي التي تتبعه البنوك والذي تحدد فيها أي فجوات في الأداء ويتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً لتلك النتائج وبما يضمن سد أي فجوات أو قصور في الأداء.

- الفقرة رقم (15) "هناك فرص حقيقية للتدريب والتطوير في هذا البنك" حصلت على الترتيب (2) بمتوسط حسابي (3.53)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة. ويدل ذلك على اهتمام البنوك بتدريب

وتطوير موظفيهم وشحن مهاراتهم باستمرار مقارنة بالتطور الحاصل في أنظمة وتكنولوجيا المصارف، حيث أن العمل المصرفي يتطلب مواكبة البنوك للأنظمة والبرامج المالية العالمية التي تتطور مع تطور التكنولوجيا وتقنية المعلومات، وقد حتمت هذه المواكبة على إدارة تلك البنوك تبني تلك البرامج والأنظمة للاستمرار في القطاع المصرفي والتي يتطلب تدريب الموظفين على استخدام تلك الأنظمة والاستفادة من البرامج الجديدة في هذا المجال.

- الفقرة رقم (12) "الفرص التدريبية الممنوحة من البنك تلبي حاجات البنك" حصلت على الترتيب (3) بمتوسط حسابي (3.52)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة. ويدل ذلك على أن البرامج التدريبية تلبي حاجات كلاً من البنك من حيث تلبية متطلبات العمل وكذا حاجات الموظفين من حيث التطوير والتنمية لمهاراتهم الحالية وبما يلبي إمكانية الترقى لوظائف مستقبلية، وتدل هذه الموافقة العالية على كفاءة التصميم للبرامج التدريبية والتطويرية ومراعاته لاحتياجات العمل واحتياجات الموظف على حدٍ سواء.

- الفقرة رقم (17) "في العادة يتم ملئ الشواغر الوظيفية العليا من داخل البنك" حصلت على الترتيب (4) بمتوسط حسابي (3.35)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن سياسة البنوك في عملية التوظيف تعتمد على الاستقطاب من الداخل لشغل الشواغر الوظيفية العليا، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوظائف المصرفية تتطلب مهارات عالية والتزام عالي ودرجة ثقة عالية في نفس الوقت وأن هذه المهارات يتم اكتسابها من خلال العمل في وظائف متعددة داخل القطاع المصرفي، كما أن وظائف البنوك هي وظائف تتطلب قدراً كبيراً من الالتزام والولاء والأمانة والنزاهة وأن تخوف المصارف من الاختيار السيء لموظفين من الخارج والتي قد يكلفها الكثير سواء من حيث نقص الخبرة والدراية الكافية وكذا كثرة الجرائم المرتبطة بالاختلاس والتزوير... الخ قد دفع إدارات البنوك إلى تبني سياسة الاستقطاب من الداخل لأشخاص يعرفوا تاريخهم الوظيفي ومستوى التزامهم وكفاءتهم وكذا نزاهتهم وأمانتهم مما يجعل الإدارة مطمئنة بالكامل لتعيين الموظفين اللذين يعرفونهم أكثر من أولئك اللذين لا يعرفونهم.

- الفقرة رقم (18) "تلعب كفاءة الأداء دوراً كبيراً في الترقية" حصلت على الترتيب (5) بمتوسط حسابي (3.28)، بمعنى أن أفراد العينة موافقين على هذه الفقرة. ويدل هذا على كفاءة أنظمة التقييم وكذا إتباع الإدارات لأسلوب الكفاءة في الترقية وهذا ديدن المؤسسات الخاصة التي تخضع لأنظمة المشاركة في الأسهم أو الحصص، حيث أن أغلب تلك المصارف لا تنتمي لمالك واحد قد يؤثر على سياسات الموارد البشرية في التوظيف والترقيات خاصة لأقاربه وأصحابه، حيث أن أغلب المدراء لهذه المصارف ليسوا ملاكها الأصليين وبالتالي يمتلكون كافة الصلاحيات والمسؤوليات.

- الفقرة رقم (11) "الفرص التدريبية الممنوحة من البنك تلبي حاجاتي" حصلت على الترتيب (6) بمتوسط حسابي (3.19)، بمعنى أن أفراد العينة موافقين على هذه الفقرة. وتدل هذه الموافقة العالية على كفاءة التصميم للبرامج التدريبية والتطويرية ومراعاته لاحتياجات العمل واحتياجات الموظف على حدٍ سواء.

4- تحليل فقرات محور الرضا عن نظم الاشراف والقيادة:

جدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لاستجابات أفراد عينة الدراسة

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	22	يتعامل معي مديري المباشر باحترام وتقدير .	4.34	0.749	25.224	0.000
2	28	اشعر بأن لي مكانة بين زملائي داخل البنك.	4.11	0.811	19.279	0.000
3	25	أتلقي المديح والثناء من مديري عندما أقوم بعمل جيد.	3.76	0.993	10.732	0.000
4	21	أتلقي الأوامر من شخص واحد، هو المسؤول عن عملي.	3.74	1.053	9.856	0.000
5	23	يتم أخذ رأيي بالاعتبار قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بعملي.	3.68	0.974	9.848	0.000
6	27	تتعاون الإدارة معي في الظروف الصعبة التي اتعرض لها.	3.54	1.116	6.751	0.000
7	24	يتعامل مديري مع الجميع بعدالة وبدون تمييز.	3.53	1.093	6.828	0.000
8	26	بشكل عام أنا راضٍ عن نظام الأشراف في هذا البنك.	3.49	1.084	6.425	0.000
المتوسط العام						0.000
						15.102
						0.721
						3.77

المصدر: من إعداد الباحث، بالإعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات محور الرضا عن نظم الإشراف والقيادة، حيث كانت القيم الاحتمالية لجميع فقرات الدراسة اقل من 0.01 بمعنى إن استجابة أفراد العينة قد ابتعدت عن درجة الحياد.

ومن نتائج المتوسط الحسابي للمحور بكامله والذي بلغ 3.77 بمعنى أن أفراد العينة راضيين عن نظم الإشراف والقيادة، وحول مستوى موافقة أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات الدراسة فكانت النتائج كما يلي مرتبة من الأعلى رتبة إلى الأقل رتبة:

- الفقرة رقم (22) " يتعامل معي مديري المباشر باحترام وتقدير " حصلت على الترتيب (1) بمتوسط حسابي (4.34)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه الفقرة. ويدل هذا على العلاقات الإيجابية بين الرئيس والمرؤوس، حيث أن أغلب المشرفين في البنوك هم زملاء عمل قد عملوا في نفس المستوى الوظيفي قبل أن يحصل الفرد على ترقية ليكون مشرفاً على زملاء الأمس، حيث أن البنوك تعتمد على الترقيات من الداخل وتعتمد على مبدأ الكفاءة في نفس الوقت وهذا انعكس بصورة إيجابية على رضا الموظفين عن مشرفيهم وفي نفس الوقت على التعامل الإنساني للمشرف تجاه مرؤوسيه زملاء الأمس.

- الفقرة رقم (28) " اشعر بأن لي مكانة بين زملائي داخل البنك " حصلت على الترتيب (2) بمتوسط حسابي (4.11)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة.

- الفقرة رقم (25) " أتلقى المديح والثناء من مديري عندما أقوم بعمل جيد " حصلت على الترتيب (3) بمتوسط حسابي (3.76)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة. وتدل هذه الموافقة العالية على المناخ التنظيمي الإيجابي، والثقاف التنظيمية الجيدة، والذي ينعكس في كفاءة المشرفين.

- الفقرة رقم (21) " أتلقى الأوامر من شخص واحد، هو المسؤول عن عملي " حصلت على الترتيب (4) بمتوسط حسابي (3.74)، بمعنى أن أفراد العينة موافقون على هذه الفقرة. ويدل هذا على كفاءة عملية التنظيم وفعالية الهياكل التنظيمية التي تحرص على مبدأ وحدة الأمر ومنع تضارب السلطة الذي يولد الارتباك والتشويش لنظام العمل وأعضاءه.

- الفقرة رقم (23) " يتم أخذ رأيي بالاعتبار قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بعملي " حصلت على الترتيب (5) بمتوسط حسابي (3.68)، بمعنى أن أفراد العينة موافقين على هذه الفقرة. ويدل هذا على كفاءة عملية الإشراف والقيادة والتي تعتمد القيادة الديمقراطية السائدة والقائمة على المشاركة في اتخاذ القرارات.

- الفقرة رقم (27) " تتعاون الإدارة معي في الظروف الصعبة التي أتعرض لها " حصلت على الترتيب (6) بمتوسط حسابي (3.54)، بمعنى أن أفراد العينة موافقين على هذه الفقرة. ويدل هذا على الاهتمام الكبير من قبل إدارة البنوك للبعد الإنساني في عملية القيادة والتوجيه.

- الفقرة رقم (24) " يتعامل مديري مع الجميع بعدالة وبدون تمييز " حصلت على الترتيب (6) بمتوسط حسابي (3.53)، بمعنى أن أفراد العينة موافقين على هذه الفقرة. ويدل هذا على كفاءة عملية الإشراف وكذا كفاءة الترقيات في نفس الوقت، والتي تدل على خلو عملية الإشراف من المحسوبيات والمحاباة الى غير ذلك من الممارسات التي تؤثر على إدراك الموظف بالعدالة التعاملية والذي يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

-الفقرة رقم (26) " بشكل عام أنا راضي عن نظام الأشراف في هذا البنك" حصلت على الترتيب (6) بمتوسط حسابي (3.49)، بمعنى أن أفراد العينة موافقين على هذه الفقرة. ويدل ذلك على كفاءة عملية الإشراف ورضا الموظف بشكل عام عنه.

5- تحليل فقرات محور الرضا عن العلاقة مع الزملاء:

جدول رقم (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لاستجابات أفراد عينة الدراسة

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	30	لا يوجد لدي مشاكل مع زملائي تتعلق بالعمل	4.14	0.843	19.049	0.000
2	32	يوجد تعاون وتفاهم بين جميع زملائي	4.04	0.776	18.764	0.000
3	29	ثقافة العمل السائدة في البنك مبنية على العمل بروح الفريق	3.87	0.978	12.493	0.000
4	31	أ تبادل الاتصالات والزيارات مع الزملاء خارج العمل.	3.82	1.046	11.009	0.000
		المتوسط العام	3.97	0.701	19.399	0.000

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات محور الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل، حيث كانت القيم الاحتمالية لجميع فقرات الدراسة اقل من 0.01 بمعنى إن استجابة أفراد العينة قد ابتعدت عن درجة الحياد.

ومن نتائج المتوسط الحسابي للمحور بكامله والذي بلغ 3.97 بمعنى أن أفراد العينة راضيين بدرجة مرتفعة عن علاقتهم مع الزملاء، وحول مستوى موافقة أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات الدراسة فكانت النتائج كما يلي مرتبة من الأعلى رتبة إلى الأقل رتبة:

- الفقرة رقم (30) "لا يوجد لدي مشاكل مع زملائي تتعلق بالعمل" حصلت على الترتيب (1) بمتوسط حسابي (4.14)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة. ويدل هذا على سلامة المناخ الصحي في مكان العمل الذي يسوده التعاون والتفاهم والعمل بروح الفريق الواحد بعيداً عن الصراعات الوظيفية.

- الفقرة رقم (32) "يوجد تعاون وتفاهم بين جميع زملائي" حصلت على الترتيب (2) بمتوسط حسابي (4.04)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة. وهذا يدل على الثقافة التنظيمية السليمة والقيم والمبادئ التي تعزز سلوك المواطنة التنظيمية.

- الفقرة رقم (29) "ثقافة العمل السائدة في البنك مبنية على العمل بروح الفريق" حصلت على الترتيب (3) بمتوسط حسابي (3.87)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الحوافز الجماعية، وكذلك طبيعة الوظائف الخدمية المتشابهة والمتداخلة تتطلب العمل بروح الفريق وهذا ما عكسته استجابة المبحوثين.

- الفقرة رقم (31) "أبادل الاتصالات والزيارات مع الزملاء خارج العمل" حصلت على الترتيب (4) بمتوسط حسابي (3.82)، بمعنى أن أفراد العينة موافقون على هذه الفقرة. والتي تدل على عمق العلاقات بين زملاء العمل والتي تعدت علاقات العمل إلى العلاقات الاجتماعية خارج العمل وتعكس هذه الموافقة عمق العلاقات وقوة الأواصر التي تربط بين زملاء العمل.

6- تحليل فقرات الرضا عن بيئة العمل المادية

جدول رقم (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لاستجابات أفراد عينة الدراسة

القيمة الاحتمالية (Sig)	الانحراف المعياري	القيمة T	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	ترتيب قوة الفقرة
0.000	0.896	13.246	3.84	تتوافر جميع الوسائل اللازمة لتأدية العمل	33	1
0.000	0.831	14.019	3.83	بيئة العمل التي نعمل فيها ملائمة.	34	2
0.000	0.923	11.014	3.72	مناخ العمل السائد يساعدني على انجاز عملي بكفاءة.	35	3
0.000	1.001	9.868	3.70	اشعر بالرضى عن بيئة العمل التي اعمل بها.	37	4

0.000	10.780	0.916	3.70	اجراءات وقواعد العمل المتوفرة تسهل سير العمل	36	5
0.000	14.011 1176	0.759	3.75	المتوسط العام		

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات محور الرضا عن بيئة العمل المادية، حيث كانت القيم الاحتمالية لجميع فقرات الدراسة اقل من 0.01 بمعنى إن استجابة أفراد العينة قد ابتعدت عن درجة الحياد.

ومن نتائج المتوسط الحسابي للمحور بكامله والذي بلغ 3.75 بمعنى أن أفراد العينة راضيين عن بيئة العمل المادية، وحول مستوى موافقة أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات الدراسة فكانت النتائج كما يلي مرتبة من الأعلى رتبة إلى الأقل رتبة:

- الفقرة رقم (33) " تتوافر جميع الوسائل اللازمة لتأدية العمل " حصلت على الترتيب (1) بمتوسط حسابي (3.84)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة. ويعزو الباحث الموافقة العالية إلى أن المؤسسات الخدمية وخاصة البنوك لا تتطلب معدات وأجهزة عالية وكثيرة مثل المؤسسات الصناعية.

- الفقرة رقم (34) " بيئة العمل التي نعمل فيها ملائمة " حصلت على الترتيب (2) بمتوسط حسابي (3.83)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة. بمعنى أن أفراد العينة راضيين عن بيئة العمل التي يعملون فيها، ويعزو الباحث هذه الموافقة العالية على أن بيئة العمل في البنوك هي بيئة مريحة تتوفر فيها التجهيزات اللازمة وتتمتع بالإضاءة الجيدة، والتكليف المناسب ناهيك عن توفر الأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز الأعمال.

- الفقرة رقم (35) " مناخ العمل السائد يساعدني على انجاز عملي بكفاءة ". حصلت على الترتيب (3) بمتوسط حسابي (3.72)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة. وهذا يدل على سلامة وصحة مناخ العمل السائد في البنوك ودوره في المساهمة بإنجاز الأعمال.

- لفقرة رقم (37) " اشعر بالرضى عن بيئة العمل التي اعمل بها " حصلت على الترتيب (4) بمتوسط حسابي (3.70)، بمعنى أن أفراد العينة موافقون على هذه الفقرة. وتعكس الاستجابة العالية رضا الموظفين عن بيئة العمل في البنوك والتي بلا شك تكون فيها ظروف العمل المادية جيدة.

- الفقرة رقم (36) " اجراءات وقواعد العمل المتوفرة تسهل سير العمل " حصلت على الترتيب (5) بمتوسط حسابي (3.70)، بمعنى أن أفراد العينة موافقون على هذه الفقرة. وهذا يدل على أن النظم والإجراءات والقواعد واللوائح المطبقة في البنوك مصممة بشكل جيد وتسهل سير العمل.

ب- تحليل فقرات مجال دوران العمل

جدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لاستجابات أفراد عينة الدراسة

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	41	غياب الفرص البديلة هي السبب وراء استمرارى بالعمل في هذا البنك	3.37	1.218	4.317	0.000
2	42	يشهد البنك سنويا تزايدا مستمرا في دوران العمل.	3.22	0.988	3.166	0.002
3	43	*لا يهتم البنك بتخفيض معدل دوران العمل العاملين.	2.83	0.859	-2.729	0.007
4	39	أفكر بالبحث عن فرصة عمل بديلة خارج هذا البنك.	2.83	1.271	-1.901	0.059
5	38	أسعى حاليا للبحث عن فرصة عمل بديلة خارج هذا البنك.	2.69	1.234	-3.512	0.001
6	40	*لا يوجد هنالك شعور الاستقرار في العمل بالبنك	2.35	1.049	-8.736	0.000
						المتوسط العام
						2.88
						0.631
						-2.611
						0.010

*الفقرة تم عكسها لتتلاءم مع اتجاه المحور

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

ويوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات مجال دوران العمل، حيث كانت القيم الاحتمالية لجميع فقرات الدراسة اقل من 0.01، ما عدا الفقرة 39 بمعنى إن استجابة أفراد العينة قد ابتعدت عن درجة الحياد ما عدا الفقرة 39 فقد اقتربت من درجة الحياد. ومن إشارة قيمة t السالبة للمحور بكامله والذي يعنى أن أفراد العينة لا يوافقون عن توجهاتهم لترك اعمالهم، وحول مستوى موافقة أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات الدراسة كانت النتائج كما يلي مرتبة من الأعلى رتبة إلى الأقل رتبة:

- الفقرة رقم (41) "غياب الفرص البديلة هي السبب وراء استمرارى بالعمل في هذا البنك" حصلت على الترتيب (1) بمتوسط حسابي (3.37)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة. ويعزوا

- الباحث ذلك إلى أن البطالة الحاصلة في سوق العمل وغياب الفرص الوظيفية هي السبب وراء التزام الموظف بالاستمرار بعمله وأنه في حال وجود فرص بديلة فإن قرار ترك العمل سيكون هو الغالب.
- الفقرة رقم (42) " يشهد البنك سنويا تزايدا مستمرا في دوران العمل " حصلت على الترتيب (2) بمتوسط حسابي (3.22)، أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على هذه الفقرة.
 - الفقرة رقم (43) " لا يهتم البنك بتخفيض معدل دوران العمل ". حصلت على الترتيب (3) بمتوسط حسابي (2.83)، ومن إشارة قيمة (T) السالبة والذي تعكس عدم موافقة أفراد العينة حول هذه الفقرة. ويدل هذا إلى إحساس الموظفين بكفاءة تعامل إدارة البنوك للحد من هذه الظاهرة مما يعزز لديه الرضا الوظيفي.
 - الفقرة رقم (39) " أفكر بالبحث عن فرصة عمل بديلة خارج هذا البنك " حصلت على الترتيب (4) بمتوسط حسابي (2.83)، وبما أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة فيمكن القول إن استجابة أفراد العينة حول هذه الفقرة قد وصلت إلى درجة الحياد.
 - الفقرة رقم (38) "أسعى حاليا للبحث عن فرصة عمل بديلة خارج هذا البنك" حصلت على الترتيب (5) بمتوسط حسابي (2.69)، ومن إشارة قيمة T السالبة والذي تعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - الفقرة رقم (40) " لا يوجد شعور بالاستقرار في العمل بهذا البنك " حصلت على الترتيب (6) بمتوسط حسابي (2.35)، ومن خلال قيمة T السالبة والتي تعكس عدم موافقة أفراد العينة حول هذه الفقرة. بمعنى أن هنالك شعور بالاستقرار بالعمل في البنك.

4.2 المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، لدراسة العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة. كما تم استخدام اختبار T-test، والتباين الأحادي لاختبار الفروقات في استجابة أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية. ولاختبار الفرضيات بواسطة تحليل التباين سيتم اختبار:

4.2.1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة موضع الاهتمام. - إذا كانت القيمة الاحتمالية (P-value) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) حسب نتائج برنامج (SPSS)، يتم رفض الفرضية الرئيسية بمعنى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة.

- أما إذ كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، فيتم قبول الفرضية الرئيسية بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة.

وينص الفرضية الرئيسية الأولى على انه "يؤثر الرضا الوظيفي على دوران العمل لدى الموظفين في المصارف اليمينية".

ولإثبات صحة هذا الفروض من عدمه، قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، نظرا لما يتمتع به هذا الأسلوب من قدرة فائقة على بيان أثر متغير مستقل على آخر تابع، وفيما يأتي الجدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي على دوران العمل، وذلك على النحو الآتي: -

جدول رقم (33) ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر الرضا الوظيفي على دوران العمل

المتغير المستقل	الثابت (constant)	درجة التأثير (B)	بيتا	اختبار T	اختبار F	معامل الارتباط	معامل التحديد
الرضا الوظيفي	4.617	-0.469	-0.447	-6.997**	48.958**	0.447	0.200

(**) قيمة (T) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) قيمة (F) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

وباستقراء نتائج تقييم العلاقة الخطية يتضح أن نموذج الانحدار الخطي البسيط السابق معنوي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.469) درجة عند مستوى دلالة (0.01)، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (-6.997) درجة، الأمر الذي يعني ان متغير - الرضا الوظيفي - قادر على التنبؤ وبشكل رئيس بدوران العمل، والمعادلة التالية تعكس هذه النتيجة:

$$Y = 4.617 - 0.469X$$

فالمعادلة السابقة تشير إلى ان العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية نحو ترك العمل هي علاقة سلبية وأنه في حال زيادة أو تقوية مستوى إدراك مفردات العينة لـ "الرضا الوظيفي" بالقطاع محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة، يؤدي إلى تقليل دوران العمل في المتوسط بمقدار (0.469) وحدة تقريبا، كما أشارت معنوية معامل الانحدار أيضا إلى ان نموذج الانحدار السابق يمثل العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية نحو ترك العمل تمثيلا ملائما، وان العلاقة بينهما هي علاقة معنوية.

- أمّا معامل التحديد (R^2) فيشير إلى ان الرضا الوظيفي (كمتغير مستقل) يفسر (20%) من التباين الحادث في متغير دوران العمل (كمتغير تابع) وأما باقي هذه النسبة (80%) فتعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى والتي لم ترد في النموذج تؤثر على نوايا مفردات العينة لترك العمل - بخلاف متغير الرضا الوظيفي.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول ان إدراك مفردات العينة للرضا الوظيفي يؤثر معنويا وسلبيا على النية نحو ترك العمل، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي على دوران العمل في القطاع المصرفي باليمن عند مستوى الدلالة (0.01). واتفقت هذه النتيجة مع العديد من نتائج الدراسات المتعلقة بوجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي وبين نية الموظفين لترك أعمالهم، بمعنى أن غياب الرضا هو أحد الدلائل أو المؤشرات على دوران العمل الفعلي (السلطاني، 2017؛ عبد العال، 2014؛ حويحي، 2008؛ صالح، 2006؛ Masum & al., 2016; Akhtar, 2016; Khan & Aleem, 2014). وسيتم تفسير علاقة التأثير هذه من خلال تفسير أثر كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي، على دوران العمل وذلك فيما يلي:

اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:-

تنص هذه الفرضية على انه " يؤثر الرضا عن طبيعة ومحتوى العمل على دوران العمل لدى الموظفين العاملين في القطاع المصرفي في اليمن " .

وفيما يلي يوضح الجدول التالي رقم (34) نتائج تحليل التباين لأثر الرضا عن طبيعة ومحتوى العمل على دوران العمل، وذلك على النحو التالي: -

جدول رقم (34) ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر الرضا الوظيفي على النية في ترك العمل

المتغير المستقل	الثابت (constant)	درجة التأثير (B)	بيتا	اختبار T	اختبار F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الرضا عن محتوى وطبيعة العمل	4.280	-0.350	-0.356	-5.327**	28.378**	0.356	0.126

(**) قيمة (T) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) قيمة (F) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

وباستقراء نتائج تقييم العلاقة الخطية يتضح أن نموذج الانحدار الخطي البسيط السابق معنوي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.350) درجة، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (-5.327) درجة، الأمر الذي يعني ان متغير -الرضا الوظيفي- قادر على التنبؤ وبشكل رئيس بالنية نحو ترك العمل، والمعادلة التالية تعكس هذه النتيجة: $Y = 4.280 - 0.350$

فالمعادلة السابقة تشير إلى ان العلاقة بين الرضا عن طبيعة ومحتوى العمل ودوران العمل هي علاقة سلبية وأنه في حال زيادة أو تقوية مستوى إدراك مفردات العينة لـ "الرضا عن طبيعة ومحتوى العمل" بالقطاع محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة، ه يؤدي إلى تقليل نواياهم نحو ترك العمل في المتوسط بمقدار (0.350) وحدة تقريبا، كما أشارت معنوية معامل الانحدار أيضا إلى ان نموذج الانحدار السابق يمثل العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل تمثيلا ملائما، وان العلاقة بينهما هي علاقة معنوية.

أما معامل التحديد (R^2) فيشير إلى ان عدالة الأجر (كمتغير مستقل) يفسر (12.6%) من التباين الحادث في متغير دوران العمل (كمتغير تابع) وأما باقي هذه النسبة (87.4%) فتعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى التي لم ترد في النموذج أو تعود إلى الخطأ العشوائي- تؤثر على نوايا مفردات العينة لترك العمل- بخلاف متغير الرضا عن طبيعة ومحتوى العمل.

وفى ضوء ما سبق، يمكن القول ان إدراك مفردات العينة للرضا عن طبيعة ومحتوى العمل يؤثر معنويا وسلبيا على النية نحو ترك العمل. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلاً من (Khan & Aleem, 2014; Mahadi & al., 2012; Xiangping, 2012; ممدوح، 2010)

وبالتالي ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا عن طبيعة ومحتوى العمل على دوران العمل في القطاع المصرفي باليمن عند مستوى الدلالة (0.01).

ويجدر الإشارة إلى أن العلاقة عكسية بين رضا الموظفين عن طبيعة ومحتوى العمل وبين دوران العمل قد حصلت على المرتبة الرابعة وكانت درجة العلاقة متوسطة، ويدل هذا على أهمية تصميم الأعمال وإثراءها على سعادة الموظف ورضاه وبالتالي قراره بالاستمرار بالعمل.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: -

تنص هذه الفروض على أنه " يؤثر الرضا عن التعويضات للموظفين في القطاع المصرفي في اليمن على دوران العمل ".

وفيما يأتي يوضح الجدول رقم (35) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا عن طبيعة ومحتوى العمل على دوران العمل، وذلك على النحو التالي: -

جدول رقم (35) ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر الرضا عن التعويضات على دوران العمل

المتغير المستقل	الثابت (constant)	درجة التأثير (B)	بيتا	اختبار T	اختبار F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الرضا عن التعويضات	4.185	-0.399	-0.495	-7.977**	63.631**	0.495	0.245

(**) قيمة (T) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) قيمة (F) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

وباستقراء نتائج تقييم العلاقة الخطية يتضح أن نموذج الانحدار الخطي البسيط السابق معنوي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.399) درجة، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (-7.977) درجة، الأمر الذي يعني ان متغير - الرضا عن التعويضات - قادر على التنبؤ وبشكل رئيسي بالنية نحو ترك العمل، والمعادلة التالية تعكس هذه النتيجة: $Y = 4.185 - 0.399X$

فالمعادلة السابقة تشير إلى ان العلاقة بين الرضا عن طبيعة ومحتوى العمل ودوران العمل هي علاقة سلبية وأنه في حال زيادة أو تقوية مستوى إدراك مفردات العينة لـ "الرضا عن التعويضات" بالقطاع محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة، يؤدي إلى تقليل نواياهم نحو ترك العمل في المتوسط بمقدار (0.399) وحدة تقريبا، كما أشارت معنوية معامل الانحدار أيضا إلى ان نموذج الانحدار السابق يمثل العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل تمثيلا ملائما، وان العلاقة بينهما هي علاقة معنوية.

أما معامل التحديد (R^2) فيشير إلى ان عدالة الأجور (كمتغير مستقل) يفسر (24.5%) من التباين الحادث في متغير دوران العمل (كمتغير تابع) وأما باقي هذه النسبة (75.5%) فتعني أن هناك متغيرات

مستقلة أخرى التي لم ترد في النموذج أو تعود إلى الخطأ العشوائي- تؤثر على نوايا مفردات العينة لترك العمل- بخلاف متغير الرضا عن التعويضات.

وفى ضوء ما سبق، يمكن القول ان إدراك مفردات العينة للرضا عن التعويضات يؤثر معنوياً وسلبياً على النية نحو ترك العمل. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات كلاً من (عبد العال، 2014؛ نعمان، 2012؛ ممدوح، 2010، أبودان، 2008؛ حويحي، 2008؛ صالح، 2006)، كما اتفقت أيضاً مع دراسة (Akhtar, 2016; Khan & Aleem, 2014; Rahman & Iqbal, 2013)

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا عن التعويضات على دوران العمل في القطاع المصرفي باليمن عند مستوى الدلالة (0.01). ويجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين الرضا عن التعويضات وبين دوران العمل قد حصلت على المرتبة الأولى وكانت درجة العلاقة متوسطة، ويعزو الباحث أهمية التعويضات بالنسبة لقرار ترك العمل، بسبب الارتفاع المتصاعد لتكاليف الحياة وزيادة الأعباء المادية على الموظف تجاه عائلته وأقاربه، وأن (التعويضات) هو المتغير الذي يؤثر بشكل كبير على قرار الموظف بالبقاء أو الرحيل.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: -

تنص هذه الفرضية على أنه " يؤثر الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي للموظفين في القطاع المصرفي في اليمن على دوران العمل ".

وفيما يلي يوضح الجدول التالي رقم (36) نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط لأثر الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي على دوران العمل، وذلك على النحو التالي: -

جدول رقم (36) ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي على دوران العمل

المتغير المستقل	الثابت (constant)	درجة التأثير (B)	بيتا	اختبار T	اختبار F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي	3.597	-0.209	-0.276	-4.026**	16.206**	0.276	0.076

(**) قيمة (T) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) قيمة (F) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

وباستقراء نتائج تقييم العلاقة الخطية يتضح أن نموذج الانحدار الخطي البسيط السابق معنوي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.209) درجة، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (-4.026) درجة، الأمر الذي يعني ان متغير - الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي - قادر على التنبؤ وبشكل رئيسي بالنية نحو ترك العمل، والمعادلة التالية تعكس هذه النتيجة: $Y = 3.597 - 0.209X$

فالمعادلة السابقة تشير إلى ان العلاقة بين الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي ودوران العمل هي علاقة سلبية وأنه في حال زيادة أو تقوية مستوى إدراك مفردات العينة لـ " فرص التطور المهني والوظيفي " بالقطاع محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة، ه يؤدي إلى تقليل نواياهم نحو ترك العمل في المتوسط بمقدار (0.209) وحدة تقريبا، كما أشارت معنوية معامل الانحدار أيضا إلى ان نموذج الانحدار السابق يمثل العلاقة بين فرص التطور المهني والوظيفي ودوران العمل تمثيلا ملائما، وان العلاقة بينهما هي علاقة معنوية.

أما معامل التحديد (R^2) فيشير إلى ان الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي (كمتغير مستقل) يفسر (7.6%) من التباين الحادث في متغير دوران العمل (كمتغير تابع) وأما باقي هذه النسبة (4.92%) فتعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى التي لم ترد في النموذج أو تعود إلى الخطأ العشوائي- تؤثر على نوايا مفردات العينة لترك العمل- بخلاف متغير الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي.

وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي على دوران العمل في القطاع المصرفي باليمن عند مستوى الدلالة (0.01). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Yamaskia & Petchdicy, 2015, Khan & Aleem, 2014; Joarder & Ashraf, 2012).

ويجدر الإشارة إلى أن العلاقة العكسية بين الرضا عن فرص التطور الوظيفي والمهني وبين دوران العمل هي علاقة ضعيفة مقارنة ببقية عوامل الرضا الأخرى، حيث حصلت على المرتبة السادسة وكانت درجة العلاقة متواضعة.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة: -

ينص هذا الفرض على انه " يؤثر الرضا عن نظم الاشراف والقيادة للموظفين العاملين في القطاع المصرفي في اليمن على دوران العمل ".
وفيما يلي يوضح الجدول التالي رقم (37) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا عن نظم الإشراف والقيادة على دوران العمل، وذلك على النحو التالي: -

جدول رقم (37) ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر الرضا عن نظم الإشراف والقيادة على دوران العمل

المتغير المستقل	الثابت (constant)	درجة التأثير (B)	بيتا	اختبار T	اختبار F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الرضا عن نظم الإشراف والقيادة	4.183	-0.344	-0.394	-5.999**	35.982**	0.394	0.155

(**) قيمة (T) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) قيمة (F) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

وباستقراء نتائج تقييم العلاقة الخطية يتضح أن نموذج الانحدار الخطي البسيط السابق معنوي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.344) درجة، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (-5.999) درجة، الأمر الذي يعني إن متغير - الرضا عن نظم الإشراف والقيادة - قادر على التنبؤ وبشكل رئيسي بالنية نحو ترك العمل، والمعادلة التالية تعكس هذه النتيجة: $Y = 4.183 - 0.344X$

فالمعادلة السابقة تشير إلى إن العلاقة بين الرضا عن نظم الإشراف والقيادة ودوران العمل هي علاقة سلبية وأنه في حال زيادة أو تقوية مستوى إدراك مفردات العينة لـ " نظم الإشراف والقيادة" بالقطاع محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة، ه يؤدي إلى تقليل نواياهم نحو ترك العمل في المتوسط بمقدار (0.344) وحدة تقريبا، كما أشارت معنوية معامل الانحدار أيضا إلى ان نموذج الانحدار السابق يمثل العلاقة بين نظم الإشراف والقيادة ودوران العمل تمثيلا ملائما، وان العلاقة بينهما هي علاقة معنوية.

أما معامل التحديد (R^2) فيشير إلى ان الرضا عن نظم الإشراف والقيادة (كمتغير مستقل) يفسر (15.5%) من التباين الحادث في متغير دوران العمل (كمتغير تابع) وأما باقي هذه النسبة (84.5%) فتعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى التي لم ترد في النموذج أو تعود إلى الخطأ العشوائي- تؤثر على نوايا مفردات العينة لترك العمل- بخلاف متغير الرضا عن نظم الإشراف والقيادة.

وفى ضوء ما سبق، يمكن القول إن إدراك مفردات العينة للرضا عن نظم الإشراف والقيادة يؤثر معنويا وسلبيا على دوران العمل. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا عن نظم الإشراف والقيادة على دوران العمل في القطاع المصرفي باليمن عند مستوى الدلالة (0.01). وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من (Masum & al., 2016, Yamaskia & Petchdycy, 2015; Takuder & al., 2012; Masri, 2009).

ويجدر الإشارة إلى أن العلاقة العكسية بين الرضا عن نظم الإشراف والقيادة وبين دوران العمل، قد حصلت على المرتبة الثانية من بين عوامل الرضا، وكانت درجة العلاقة متوسطة، وتعكس هذه العلاقة دور المشرف في زيادة ارتباط الموظف بعمله أو دفعه لترك عمله، ويدل هذا على التأثير الكبير لأنظمة الأشراف على قرار الموظف بالبقاء أو الرحيل من عمله.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة: -

تنص هذه الفرضية على أنه " يؤثر الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل للموظفين في القطاع المصرفي في اليمين على دوران العمل ".

وفيما يلي يوضح الجدول التالي رقم (38) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل على دوران العمل، وذلك على النحو التالي: -

جدول رقم (38) ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل على دوران العمل

المتغير المستقل	الثابت (constant)	درجة التأثير (B)	بيتا	اختبار T	اختبار F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل	3.881	-0.252	-0.280	-4.077**	16.620**	0.280	0.078

(**) قيمة (T) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) قيمة (F) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

وباستقراء نتائج تقييم العلاقة الخطية يتضح أن نموذج الانحدار الخطي البسيط السابق معنوي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.252) درجة، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (-4.077) درجة، الأمر الذي يعني ان متغير - الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل - قادر على التنبؤ وبشكل رئيسي بالنية نحو ترك العمل، والمعادلة التالية تعكس هذه النتيجة: $Y = 3.881 - 0.252X$

فالمعادلة السابقة تشير إلى ان العلاقة بين الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل ودوران العمل هي علاقة سلبية وأنه في حال زيادة أو تقوية مستوى إدراك مفردات العينة لـ " العلاقات مع زملاء العمل " بالقطاع محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة، ه يؤدي إلى تقليل نواياهم نحو ترك العمل في المتوسط بمقدار (0.252) وحدة تقريبا، كما أشارت معنوية معامل الانحدار أيضا إلى ان نموذج الانحدار السابق يمثل

العلاقة بين الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل ودوران العمل تمثيلاً ملائماً، وإن العلاقة بينهما هي علاقة معنوية.

أما معامل التحديد (R^2) فيشير إلى أن الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل (كمتغير مستقل) يفسر (7.8%) من التباين الحادث في متغير دوران العمل (كمتغير تابع) وأما باقي هذه النسبة (92.2%) فتعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى التي لم ترد في النموذج أو تعود إلى الخطأ العشوائي- تؤثر على نوايا مفردات العينة لترك العمل- بخلاف متغير الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل. وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أن إدراك مفردات العينة للرضا عن العلاقات مع زملاء العمل يؤثر معنوياً وسلبياً على النية نحو ترك العمل. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا عن العلاقات مع زملاء العمل على دوران العمل في القطاع المصرفي باليمن عند مستوى الدلالة (0.01).

ويجدر الإشارة إلى أن العلاقة العكسية بين الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل وبين دوران العمل هي علاقة ضعيفة، حيث حصلت على المرتبة الخامسة وكانت درجة العلاقة متواضعة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Rahman & Iqbal, 2013).

اختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة: -

تنص هذه الفرضية على أنه " يؤثر الرضا عن بيئة العمل المادية للموظفين في القطاع المصرفي في اليمن على دوران العمل ".

وفيما يلي يوضح الجدول التالي رقم (39) نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط لأثر الرضا عن بيئة العمل المادية على دوران العمل، وذلك على النحو الآتي: -

جدول رقم (39) ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر الرضا عن بيئة العمل المادية على دوران العمل

المتغير المستقل	الثابت (constant)	درجة التأثير (B)	بيتا	اختبار T	اختبار F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الرضا عن بيئة العمل المادية	4.060	-0.313	-0.377	-5.700**	32.494**	0.377	0.142

(**) قيمة (T) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) قيمة (F) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

وباستقراء نتائج تقييم العلاقة الخطية يتضح أن نموذج الانحدار الخطي البسيط السابق معنوي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.313) درجة، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (-5.700) درجة، الأمر الذي يعني أن متغير - الرضا عن بيئة العمل المادية - قادر على التنبؤ وبشكل رئيسي بالنية نحو ترك العمل، والمعادلة التالية تعكس هذه النتيجة: $Y = 4.060 - 0.313X$

فالمعادلة السابقة تشير إلى أن العلاقة بين الرضا عن بيئة العمل المادية ودوران العمل هي علاقة سلبية وأنه في حال زيادة أو تقوية مستوى إدراك مفردات العينة لـ "بيئة العمل المادية" بالقطاع محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة، ه يؤدي إلى تقليل نواياهم نحو ترك العمل في المتوسط بمقدار (0.313) وحدة تقريبا، كما أشارت معنوية معامل الانحدار أيضا إلى أن نموذج الانحدار السابق يمثل العلاقة بين الرضا عن بيئة العمل المادية ودوران العمل تمثيلا ملائما، وأن العلاقة بينهما هي علاقة معنوية. أما معامل التحديد (R^2) فيشير إلى أن الرضا عن بيئة العمل المادية (كمتغير مستقل) يفسر (14.2%) من التباين الحادث في متغير دوران العمل (كمتغير تابع) وأما باقي هذه النسبة (85.8%) فتعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى التي لم ترد في النموذج أو تعود إلى الخطأ العشوائي- تؤثر على نوايا مفردات العينة لترك العمل- بخلاف متغير الرضا عن بيئة العمل المادية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أن إدراك مفردات العينة للرضا عن بيئة العمل المادية يؤثر معنويا وسلبيا على النية نحو ترك العمل. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا عن بيئة العمل المادية على دوران العمل في القطاع المصرفي باليمن عند مستوى الدلالة (0.01).

وقد حصلت العلاقة العكسية بين رضا الموظفين عن بيئة العمل المادية التي يعملون فيها وبين نيتهم لترك العمل، على المرتبة الثالثة وكانت درجة العلاقة متوسطة، ويدل هذا على أهمية بيئة العمل على رضا الموظف وبالتالي على قراره بالاستمرار في العمل، أو البحث عن فرصة وظيفية أخرى تكون فيها بيئة العمل مناسبة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كلاً من (حويحي، 2008؛ القطاونة، 2007؛ Takuder & al., 2014; Rahmam & Iqbal, 2013).

4.2.2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه " هناك فروق ذو دلالة حول أثر العوامل المسببة للرضا على دوران العمل تعزى للخصائص الديموغرافية لمفردات العينة والتي تشمل: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرتبة الوظيفية، نوع البنك، ومستوى الراتب)".

ولإثبات صحة هذا الفرض من عدمه، قام الباحث بتطبيق اختبار (T.test) مع الخصائص ذو الفئتين وهي (الجنس، الحالة الاجتماعية، ونوع البنك) وتحليل التباين أحادي الاتجاه مع بقية الخصائص التي تشمل أكثر من فئتين. وكانت النتائج كما يلي كما توضحه الأشكال اللاحقة:

أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر عوامل الرضا الوظيفي على دوران العمل تعزى لمتغير المرتبة الوظيفية (المسمى الوظيفي) وذلك لمحوري الرضا عن محتوى وطبيعة العمل، ودوران العمل، وقد جاء لصالح مدراء الإدارات في محور محتوى وطبيعة العمل، ولصالح المختصين في مجال دوران العمل. وهذا يدل على أن محتوى وطبيعة العمل بالنسبة لمدراء الإدارات أكثر تنوعاً واستقلالية وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا وبالتالي زيادة تمسك والتزام الموظف بعمله وانخفاض دوران العمل، والعكس صحيح بالنسبة للمختصين.

أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر عوامل الرضا الوظيفي على دوران العمل تعزى لبقية المتغيرات الشخصية وهي: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع البنك، ومستوى الراتب). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (نعمان، 2012؛ السالمي، 2012؛ حويحي، 2008؛ القطاونة، 2007؛ 2007؛ Randhawa, 2007: Masri, 2009).

1- فيما يتعلق بمدى تأثير خاصية الجنس، فقد تم إجراء اختبار T-test والذي توضح نتائجه بيانات الجدول رقم (40) التالي: -

جدول رقم (40) نتائج (T-test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي التي تعزى إلى متغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
الرضا عن محتوى وطبيعة العمل	ذكر	152	4.0329	0.62226	196	1.519	0.131
	انثى	46	3.8696	0.69323			
الرضا عن التعويضات	ذكر	152	3.2613	0.79408	196	0.027	0.979
	انثى	46	3.2578	0.74725			
الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي	ذكر	152	3.4507	0.79846	196	1.254	0.211
	انثى	46	3.2754	0.93109			
الرضا عن نظم الاشراف والقيادة	ذكر	152	3.7977	0.70490	196	0.840	0.402
	انثى	46	3.6957	0.77534			
الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل	ذكر	152	3.9852	0.69246	196	0.703	0.483
	انثى	46	3.9022	0.73121			
الرضا عن بيئة العمل المادية	ذكر	152	3.7829	0.77577	196	0.784	0.434
	انثى	46	3.6826	0.70500			
الدرجة الكلية	ذكر	152	3.7184	0.59336	196	1.035	0.302
	انثى	46	3.6139	0.62411			
دوران العمل	ذكر	152	2.883	0.627	196	-0.013	0.990
	انثى	46	2.884	0.649			

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

باستقراء وتحليل البيانات الواردة بالجدول السابق، يلاحظ أنه لا يوجد تأثير معنوي لخاصية الجنس على نوايا مفردات العينة لترك العمل بالمصنع محل الدراسة، حيث تراوحت قيمة (T) المحسوبة بين

(0.027، و1.519) درجة، مما يؤكد على عدم دلالتها إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، وأنه لا توجد فروق معنوية بين الذكور والإناث حول متغيرات الدراسة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تساوي الدور الذي يؤديه الرجال والنساء في البنوك وأن السياسات المعمول بها في البنوك تجاه الجنسين عادلة. 2- فيما يتعلق بمدى تأثير خاصية الحالة الاجتماعية (أعزب/ متزوج) على متغيرات الدراسة للعينة موضع التحليل: -

جدول رقم (41) نتائج (T-test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي التي تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية

المجالات	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
الرضا عن محتوى وطبيعة العمل	أعزب	39	3.9341	0.69974	196	-0.661	0.211
	متزوج	159	4.0099	0.62768			
الرضا عن التعويضات	أعزب	39	3.3150	0.82794	196	0.486	0.563
	متزوج	159	3.2471	0.77194			
الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي	أعزب	39	3.3974	0.81705	196	-0.104	0.895
	متزوج	159	3.4130	0.83814			
الرضا عن نظم الاشراف والقيادة	أعزب	39	3.8205	0.67424	196	0.449	0.784
	متزوج	159	3.7626	0.73376			
الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل	أعزب	39	3.9487	0.73265	196	-0.171	0.390
	متزوج	159	3.9701	0.69490			
الرضا عن بيئة العمل المادية	أعزب	39	3.8000	0.76914	196	0.370	0.683
	متزوج	159	3.7497	0.75907			
الدرجة الكلية	أعزب	39	3.7026	0.60442	196	0.098	0.736
	متزوج	159	3.6921	0.60164			
دوران العمل	أعزب	39	2.778	0.568	198	-1.164	0.246
	متزوج	159	2.909	0.644			

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يوضح جدول (41) القيمة الاحتمالية لكل المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ومن ثم يمكن لا يمكن رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.

3- فيما يتعلق بمدى تأثير خاصة نوع البنك (تجاري / إسلامي) على متغيرات الدراسة للعينة موضع التحليل:

جدول رقم (42) نتائج (T-test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي التي تعزى إلى متغير نوع البنك

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
الرضا عن محتوى وطبيعة العمل	تجاري	141	3.9858	0.67468	196	-0.314	0.754
	إسلامي	57	4.0175	0.55530			
الرضا عن التعويضات	تجاري	141	3.3232	0.78407	196	1.786	0.076
	إسلامي	57	3.1053	0.76003			
الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي	تجاري	141	3.3546	0.88816	196	-1.476	0.142
	إسلامي	57	3.5468	0.66050			
الرضا عن نظم الاشراف والقيادة	تجاري	141	3.7402	0.74986	196	-1.036	0.302
	إسلامي	57	3.8575	0.64323			
الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل	تجاري	141	3.9486	0.69083	196	-0.546	0.585
	إسلامي	57	4.0088	0.72882			
الرضا عن بيئة العمل المادية	تجاري	141	3.7305	0.80604	196	-0.847	0.398
	إسلامي	57	3.8316	0.62995			
الرضا الوظيفي	تجاري	141	3.6805	0.62789	196	-0.502	0.616
دوران العمل	تجاري	141	2.83	0.632	196	-1.795	0.074
	إسلامي	57	3.01	0.615			

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يوضح جدول (42) أنه باستخدام اختبار "الإشارة" تبين أن القيمة الاحتمالية لكل المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ومن ثم يمكن القول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل تعزى إلى متغير نوع البنك.

4- فيما يتعلق بمدى تأثير خاصية العمر على متغيرات الدراسة للعينة موضع التحليل: جدول رقم (43) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي التي تعزى إلى متغير العمر

مستوى الدلالة	(F)	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	المجالات
0.393	0.939	0.386	2	0.773	بين المجموعات	الرضا عن محتوى وطبيعة العمل
		0.412	195	80.263	داخل المجموعات	
			197	81.036	المجموع	
0.771	0.260	0.160	2	0.320	بين المجموعات	الرضا عن التعويضات
		0.616	195	120.023	داخل المجموعات	
			197	120.343	المجموع	
0.651	0.429	0.299	2	0.598	بين المجموعات	الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي
		0.696	195	135.768	داخل المجموعات	
			197	136.366	المجموع	
0.840	0.175	0.092	2	0.183	بين المجموعات	الرضا عن نظم الاشراف والقيادة
		0.524	195	102.265	داخل المجموعات	
			197	102.449	المجموع	
0.550	0.600	0.347	2	0.688	بين المجموعات	الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل
		0.579	195	96.019	داخل المجموعات	
			197	96.707	المجموع	
0.550	0.600	0.347	2	0.695	بين المجموعات	الرضا عن بيئة العمل المادية
		0.579	195	112.902	داخل المجموعات	
			197	113.597	المجموع	
0.817	0.202	0.074	2	0.147	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.364	195	70.930	داخل المجموعات	
			197	71.077	المجموع	

0.071	2.684	1.049	2	2.098	بين المجموعات	دوران العمل
		0.391	195	76.219	داخل المجموعات	
			197	78.317	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يوضح جدول (43) أنه باستخدام اختبار "الإشارة" تبين أن القيمة الاحتمالية لكل المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ومن ثم يمكن القول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل تعزى إلى متغير العمر.

5- فيما يتعلق بمدى تأثير خاصية المؤهل العلمي على أبعاد الرضا الوظيفي للعينة موضع التحليل: -.

جدول رقم (44) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	(F)	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	المجالات
0.932	0.147	0.061	3	0.184	بين المجموعات	الرضا عن محتوى وطبيعة العمل
		0.417	194	80.852	داخل المجموعات	
			197	81.036	المجموع	
0.744	0.413	0.255	3	0.764	بين المجموعات	الرضا عن التعويضات
		0.616	194	119.579	داخل المجموعات	
			197	120.343	المجموع	
0.931	0.148	0.104	3	0.312	بين المجموعات	الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي
		0.701	194	136.054	داخل المجموعات	
			197	136.366	المجموع	
0.889	0.211	0.111	3	0.333	بين المجموعات	

		0.526	194	102.115	داخل المجموعات	الرضا عن نظم الاشراف والقيادة
			197	102.449	المجموع	
0.735	0.426	0.211	3	0.633	بين المجموعات	الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل
		0.495	194	96.074	داخل المجموعات	
			197	96.707	المجموع	
0.606	0.615	0.357	3	1.070	بين المجموعات	الرضا عن بيئة العمل المادية
		0.580	194	112.757	داخل المجموعات	
			197	113.597	المجموع	
0.851	0.265	0.097	3	0.290	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.365	194	70.787	داخل المجموعات	
			197	71.077	المجموع	
0.709	0.463	0.185	3	0.556	بين المجموعات	دوران العمل
		0.401	194	77.761	داخل المجموعات	
			197	78.317	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يوضح جدول (44) أن القيمة الاحتمالية لكل المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ومن ثم يمكن القول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

6- فيما يتعلق بمدى تأثير خاصية الدرجة الوظيفية على أبعاد الرضا الوظيفي للعيينة موضع التحليل: -

جدول رقم (45) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي التي تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية

مستوى الدلالة	(F)	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	المجالات
0.027	3.114	1.241	3	3.723	بين المجموعات	الرضا عن محتوى وطبيعة العمل
		0.399	194	77.313	داخل المجموعات	
			197	81.036	المجموع	
0.706	0.466	0.287	3	0.862	بين المجموعات	الرضا عن التعويضات
		0.616	194	119.481	داخل المجموعات	
			197	120.343	المجموع	
0.290	1.258	0.867	3	2.602	بين المجموعات	الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي
		0.690	194	133.764	داخل المجموعات	
			197	136.366	المجموع	
0.063	2.478	1.260	3	3.780	بين المجموعات	الرضا عن نظم الاشراف والقيادة
		0.509	194	98.668	داخل المجموعات	
			197	102.449	المجموع	
0.453	0.879	0.432	3	1.297	بين المجموعات	الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل
		0.492	194	95.411	داخل المجموعات	
			197	96.707	المجموع	

0.163	1.726	0.984	3	2.952	بين المجموعات	الرضا عن بيئة العمل المادية
		0.570	194	110.644	داخل المجموعات	
			197	113.597	المجموع	
0.148	1.801	0.642	3	1.926	بين المجموعات	الرضا الوظيفي الكلي
		0.356	194	69.151	داخل المجموعات	
			197	71.077	المجموع	
0.045	2.728	1.057	3	3.170	بين المجموعات	دوران العمل
		0.387	194	75.147	داخل المجموعات	
			197	78.317	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يوضح جدول (45) أن القيمة الاحتمالية لكل المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ما عدا مجالي الرضا عن محتوى العمل ودوران العمل ومن ثم ه يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة يتضح من الجدول السابق أن هناك فروق حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية ولمحوري الرضا عن محتوى وطبيعة العمل ودوران العمل. ومن الجداول التالية والتي تمثل نتائج تحليل (LSD) هذه الفروق قد جاءت لصالح مدراء الإدارات فيما يتعلق بالرضا عن محتوى العمل على حساب المختصين، وكذا لصالح المختصين على رؤساء الأقسام ومدراء الإدارات، ولصالح رؤساء الأقسام على مدراء الإدارات فيما يتعلق بدوران العمل كما توضحه الجدول (46) التالي:

جدول رقم (46) نتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي التي تعزى إلى الدرجة الوظيفية لمحور الرضا عن محتوى وطبيعة العمل

العمر	المتوسط	مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم	مختص
مدير عام	3.8214				
مدير إدارة	4.3445	-0.52311			
رئيس قسم	4.1016	-0.28022	0.24289		
مختص	3.9086	-0.08714	0.43597*	-0.19308	

(* فروق المتوسطات دالاً احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

جدول رقم (47) نتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير دوران العمل إلى الدرجة الوظيفية

العمر	المتوسط	مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم	مختص
مدير عام	3.1667				
مدير إدارة	2.4902	0.67647			
رئيس قسم	2.8878	0.27885	-0.39762*		
مختص	2.9253	0.24133	-0.43514*	-0.03751	

(* فروق المتوسطات دالاً احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

7- فيما يتعلق بمدى تأثير خاصية سنوات الخبرة الوظيفية على أبعاد الرضا الوظيفي للعيينة موضع التحليل: -.

جدول رقم (48) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة الوظيفية

مستوى الدلالة	(F)	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	المجالات
0.703	0.470	0.195	3	0.585	بين المجموعات	الرضا عن محتوى وطبيعة العمل
		0.415	194	80.451	داخل المجموعات	
			197	81.036	المجموع	
0.455	0.875	0.535	3	1.606	بين المجموعات	الرضا عن التعويضات
		0.612	194	118.737	داخل المجموعات	
			197	120.343	المجموع	
0.733	0.428	0.299	3	0.896	بين المجموعات	الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي
		0.698	194	135.470	داخل المجموعات	
			197	136.366	المجموع	
0.663	0.529	0.277	3	0832	بين المجموعات	الرضا عن نظم الاشراف والقيادة
		0.523	194	101.617	داخل المجموعات	
			197	102.449	المجموع	
0.676	0.510	0.252	3	0.756	بين المجموعات	الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل
		0.495	194	95.951	داخل المجموعات	
			197	96.707	المجموع	

0.519	0.757	0.438	3	1.315	بين المجموعات	الرضا عن بيئة العمل المادية
		0.579	194	112.282	داخل المجموعات	
			197	113.597	المجموع	
0.918	0.168	0.062	3	0.185	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.365	194	70.893	داخل المجموعات	
			197	71.077	المجموع	
0.838	0.283	0.114	3	0.341	بين المجموعات	دوران العمل
		0.402	194	77.976	داخل المجموعات	
			197	78.317	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018

يوضح جدول (48) أن القيمة الاحتمالية لكل المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

8- فيما يتعلق بمدى تأثير خاصية الراتب الشهري على أبعاد الرضا الوظيفي للعينة موضع التحليل: -

جدول رقم (49) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي التي تعزى إلى متغير الراتب الشهري

مستوى الدلالة	(F)	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	المجالات
0.748	0.483	0.201	4	0.804	بين المجموعات	الرضا عن محتوى وطبيعة العمل
		0.416	193	80.232	داخل المجموعات	
			197	81.036	المجموع	
0.141	1.750	1.053	4	4.212	بين المجموعات	الرضا عن التعويضات
		0.602	193	116.131	داخل المجموعات	
			197	120.343	المجموع	
0.320	1.182	0.815	4	3.261	بين المجموعات	الرضا عن فرص التطور المهني والوظيفي
		0.690	193	133.105	داخل المجموعات	
			197	136.366	المجموع	
0.786	0.431	0.227	4	0.907	بين المجموعات	الرضا عن نظم الاشراف والقيادة
		0.526	193	101.542	داخل المجموعات	
			197	102.449	المجموع	
0.589	0.706	0.349	4	1.395	بين المجموعات	الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل
		0.494	193	95.312	داخل المجموعات	
			197	96.707	المجموع	

0.315	1.193	0.685	4	2.740	بين المجموعات	الرضا عن بيئة العمل المادية
		0.574	193	110.857	داخل المجموعات	
			197	113.597	المجموع	
0.395	1.026	0.370	4	1.480	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.361	193	69.597	داخل المجموعات	
			197	71.077	المجموع	
0.445	0.935	0.372	4	1.489	بين المجموعات	دوران العمل
		0.398	193	76.828	داخل المجموعات	
			197	78.317	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، 2018م

يوضح جدول (49) أن القيمة الاحتمالية لكل المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ومن ثم يمكن القول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل تعزى إلى متغير الراتب الشهري.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المقترحة

5. الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المقترحة

5.1 الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

أ- بالنسبة لرضا الموظفين فقد أوضحت النتائج ما يلي:

وجود رضا وظيفي بدرجة عالية، بمعنى أن أفراد العينة يشعرون بالرضا الوظيفي بشكل عام في أعمالهم الحالية، وكانت درجة الرضا عن محاور الرضا كما يلي - مرتبة من أعلى موافقة إلى أقل موافقة:

- 1) الرضا عن طبيعة ومحتوى العمل- حيث حصل هذا المحور على المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد العينة موضع البحث، بمتوسط حسابي (3.99) وهي درجة موافقة عالية،
- 2) الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل- حيث حصل على المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، بمتوسط حسابي (3.97) والذي يعكس درجة موافقة عالية،
- 3) الرضا عن نظم الإشراف والقيادة- حيث حصل هذا البعد على المرتبة الثالثة في درجة الموافقة لاستجابة أفراد العينة بمتوسط حسابي (3.77) وهي درجة موافقة عالية،
- 4) الرضا عن بيئة العمل المادية- حيث حصل هذا البعد على المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (3.71) وهي درجة موافقة عالية نسبياً،
- 5) الرضا عن فرص التطور المهني والتقني- حيث حصل على المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (3.41) وهي موافقة عالية نسبياً،
- 6) وأخيراً الرضا عن التعويضات - وحصلت على المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (3.26)، وهي موافقة متوسطة،

ب- بالنسبة لمجال دوران العمل في المؤسسات المصرفية في اليمن فقد أوضحت النتائج ما يلي:

1. هناك عدم موافقة لدى أفراد العينة لدوران العمل، عكستها قيمة T السالبة، بمعنى أنه لا يوجد توجه لدى أفراد العينة لتترك أعمالهم في منظماتهم الحالية. على الرغم من أن هناك موافقة متوسطة حول أن غياب الفرص البديلة هي السبب وراء إستمرار العاملين في وظائفهم الحالية.
2. أوضحت النتائج أيضاً إلى أن هناك تزايد سنوي في معدل دوران العمل، وأن إدارة البنوك تتخذ الإجراءات الكفيلة لمعالجة هذه الظاهرة، وأن هناك شعور بالاستقرار الوظيفي في المصارف.

ج- أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الرضا الوظيفي وبين دوران العمل في القطاع المصرفي في اليمن فقد توصلت نتائج الدراسة على الآتي:

1. وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين النية لترك العمل، وكانت درجة هذه العلاقة متوسطة، بمعنى أن غياب الرضا الوظيفي هو أحد الدلائل أو المؤشرات على دوران العمل الفعلي.
 2. إن عدم الرضا على التعويضات كان له الأثر الأكبر في زيادة التوجه لترك العمل، ويعزو الباحث أهمية التعويضات بالنسبة لقرار ترك العمل، بسبب الارتفاع المتصاعد لتكاليف الحياة وزيادة الأعباء المادية على الموظف تجاه عائلته وأقاربه، وأن (التعويضات) هو المتغير الذي يؤثر بشكل كبير على قرار الموظف بالبقاء أو الرحيل.
 3. يلعب الرضا عن الإشراف والقيادة دوراً متوسطاً في التوجه لترك العمل، حيث حصلت على المرتبة الثانية من بين عناصر الرضا تأثيراً على دوران العمل، وتعكس هذه العلاقة دور المشرف في زيادة ارتباط الموظف بعمله أو دفعه لترك عمله، ويدل هذا على التأثير الكبير لأنظمة الإشراف على قرار الموظف بالبقاء أو الرحيل من عمله.
 4. وجود علاقة عكسية بين رضا الموظفين عن بيئة العمل المادية التي يعملون فيها وبين نيتهم لترك العمل، حيث حصلت على المرتبة الثالثة وكانت درجة العلاقة متوسطة، ويدل هذا على أهمية بيئة العمل على رضاه وبالتالي على قراره بالاستمرار في العمل أو البحث عن فرصة وظيفية أخرى تكون فيها بيئة العمل مناسبة.
 5. وجود علاقة عكسية بين الرضا عن طبيعة ومحتوى العمل وبين نيتهم لترك العمل، حيث حصلت على المرتبة الرابعة وكانت درجة العلاقة متوسطة، ويدل هذا على أهمية تصميم الأعمال وإثراءها على سعادة الموظف ورضاه وبالتالي قراره بالاستمرار بالعمل.
 6. حصل متغيري الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل والرضا عن فرص التطور الوظيفي والمهني على الأقل رتبة من حيث تأثيرهما على دوران العمل، وكانت درجتا التأثير منخفضة.
- وأخيراً فيما يتعلق بالفروقات التي تعزى إلى الخصائص الشخصية لأفراد العينة:
1. أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر عوامل الرضا الوظيفي على النية لترك العمل تعزى لمتغير المرتبة الوظيفية (المسمى الوظيفي) وذلك لمحوري الرضا عن محتوى وطبيعة العمل، والنية لترك العمل، وقد جاء لصالح مدرء الإدارات في محور محتوى وطبيعة العمل، ولصالح المختصين في مجال النية لترك العمل. وهذا يدل على أن محتوى وطبيعة العمل بالنسبة لمدرء الإدارات أكثر تنوعاً واستقلالية وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا وبالتالي زيادة تمسك والتزام الموظف بعمله وانخفاض النية لترك العمل، والعكس صحيح بالنسبة للمختصين.

2. أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر عوامل الرضا الوظيفي على النية لترك العمل تعزى لبغية المتغيرات الشخصية وهي: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع البنك، ومستوى الراتب).

5.2 التوصيات

وبناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة إعادة النظر في سلم الأجور والرواتب ورفع الحد الأدنى لرواتب موظفي المصارف، بما يتناسب مع الوضع الاقتصادي السائد، وأن تراعي إدارة البنوك في تصميم العلاوة السنوية نسبة الزيادة في تكاليف الحياة، إذ أن موظفي المصارف لم يكونوا راضون عن راتبهم، كونه غير كافياً ولا يلبي متطلباتهم ومتطلبات عائلاتهم.
2. وضع نظام عادل للترقية، تكون فيه الأولوية للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، والأداء المتميز. وأن تكون هنالك علاوة أداء، تُمنح للموظف على حسب أداءه.
3. تشجيع إقامة العلاقات الاجتماعية بين العاملين والإدارة، واستغلالها وتعزيزها من خلال تبني ممارسات تدعم الأواصر الاجتماعية بين الموظفين والتي تؤدي إلى تظافر الجهود، والعمل بروح الفريق، وتسهيل الاتصال، وتحقيق الانسجام بين أهداف الفرد والإدارة، لتقديم إسهامات تصب بمصلحة المصرف، فضلاً عن كونها تزيد الرضا الوظيفي للعاملين ورغبتهم للاستمرار في أعمالهم.
4. يجب منح الموظفين مهاماً متنوعة، وأن يتحملوا مسؤوليات أكبر، وهذا لا يتم إلا من خلال تأهيل العاملين، عبر تدريبهم، وتطويرهم، وإحساسهم بأهميتهم، وأهمية الدور الذي يؤديه في خدمة مصارفهم ووطنهم.
5. يجب أن تتبنى المصارف الأساليب الحديثة في التدريب والتطوير ومنها الدوران الوظيفي للعاملين، وأثناء وظائفهم الحالية بمهام ومسؤوليات جديدة، من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم وإكسابهم خبرات جديدة من أجل تعزيز رضا الموظفين عن مساهمهم المهني وزيادة فرصهم للترقي في السلم الوظيفي، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة التزام الموظفين تجاه منظماتهم، وزيادة تمسكهم ورغبتهم على البقاء فيها.
6. تشجيع التنافس والإبداع بين الموظفين في المصارف، وكذلك إفساح المجال لذوي المهارات والكفاءات للترقي، وتمكينهم من خلال المشاركة الفعالة في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يدعم الشعور بالرضا الذي يستقيه الفرد من وظيفته، وهو ما يؤدي إلى زيادة تمسك الموظف بمنظّمته.
7. يجب ألا تستهين المصارف بأي دوران عمل فعلي، أو أي توجه لترك العمل مهما كانت نسبته ضئيلة؛ وذلك للحفاظ على رأس مالها البشري من التسرب والانتقال إلى مصارف منافسة أخرى، وأن تتعامل معه بكفاءة في حدوده الدنيا قبل أن يصبح معضلة لا تستطيع علاجه.

8. يجب أن تبذل إدارة البنوك المزيد من الجهود للحد من دوران العمل، وأن يدرك الموظفون الحاليين بكفاءة تلك الممارسات والإجراءات، والذي يؤدي إلى زيادة الشعور باهتمام المنظمة فيهم، الذي يعزز في النهاية الأمن الوظيفي لديهم وبالتالي زيادة تمسكهم بأعمالهم ومنظمتهم.
9. يجب أن تدرك المصارف أهمية دور الموظف في القطاع الخدمي في بناء علاقة وطيدة مع الزبائن وبالتالي كسب رضا الزبون، لذلك يجب أن تسعى إلى تحقيق رضا العميل الداخلي الذي يلعب الدور الأبرز في تحقيق رضا العميل الخارجي، من خلال فهم حاجاته ورغباته والعمل على إشباعها.
10. يجب أن تحرص البنوك على إجراء مسوحات واستقصائيات ميدانية دورية لمعرفة مستوى رضا موظفيها، والعمل على اتخاذ الحلول اللازمة في المواطن التي تظهر فيها استياء الموظفين، لأن هذا هو الحل الناجع لمعالجة الاستياء الوظيفي ولمعالجة تسرب الموظفين.

5.3 الدراسات المقترحة:

- في ضوء دراسة الباحث والنتائج التي توصل إليها يقترح الباحث الدراسات التالية:
- أثر ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية على الإحساس بالرضا الوظيفي.
 - أثر كفاءة تقييم الأداء على الرضا عن فرص التطور الوظيفي والمهني.
 - أثر الرضا عن المسار الوظيفي للعاملين على الرغبة في الاستمرار بالعمل.
 - أثر الثقافة التنظيمية على زيادة الرضا الوظيفي.
 - أثر كفاءة أنظمة الاتصال على الرضا الوظيفي للموظفين.
 - البحث عن المتغيرات الأخرى التي تؤثر على دوران العمل والتي لم تغطيها الدراسة.

قائمة المصادر والمراجع

اولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة المصادر والمراجع:

✚ القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

• الكتب

1. الحريري، محمد سرور، (2012)، "الاتجاهات المعاصرة في الادارة"، الطبعة الاولى، دار البداية للنشر، عمان الأردن.
2. السالم، محمد سعيد، وصالح حرحوش، (2000) "إدارة الموارد البشرية"، جامعة بغداد.
3. السلمي، على (1999)، "السلوك الإنساني في الإدارة"، دار غريب، القاهرة.
4. الشرايدة، سالم تيسير، (2008) "الرضا الوظيفي: اطر نظرية وتطبيقات عملية"، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
5. الصيرفي، محمد (2005)، " السلوك التنظيمي"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.
6. العديلي، ناصر محمد (1995)، "السلوك الإنساني والتنظيمي"، معهد الإدارة العامة، الرياض.
7. العميان، محمود سلمان، (2010) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. القريوتي، محمد قاسم، (2011) "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. الكبيسي، عامر (2005) "السلوك التنظيمي"، دمشق، دار الرضا.
10. جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت (2004) "إدارة السلوك في المنظمات"، (تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني)، (دار المريخ للنشر).
11. حريم، حسن (1997) "السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)"، دار زهران للنشر، عمان.

12. حسن الشماغ خليل محمد - خضير كاظم حمود، (2000) "نظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان.
13. راوية، حسن (2002) "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
14. سلطان، محمد سعيد، (1993) "إدارة الموارد البشرية": الدار الجامعية، بيروت لبنان.
15. طارق، طه محمد، (2006) "الإدارة العامة"، منشأه المعارف، الإسكندرية.
16. عباس، سهيلة محمد، (2003) "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي"، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
17. عاشور، أحمد صقر، (1985) "السلوك الأنساني في المنظمات"، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى.
18. عبد الباقي، محمد صلاح الدين، (2001)، "السلوك التنظيمي"، الإسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى.
19. عقيلي، عمر وصفي (1997) "الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
20. ماثيس، روبرت، وجاكسون، جون، (2009) "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمود فتوح، شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى.
21. ماهر أحمد، (2001) "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية.
22. مصطفى، أحمد سيد، (2005) "إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، القاهرة.

• الرسائل والاطروحات الجامعية:

1. أبو دان، كندا، (2008) "العوامل المؤثرة في معدل تدوير العمل- بالتطبيق على قطاع الصناعات النسيجية الخاصة"، رسالة ماجستير، جامعة حلب، سوريا.
2. أبو رحمة، محمد حسن خميس، (2012) "ضغوط العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة.
3. أبو رمضان، نجوى، (2004) " قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
4. أبو عيد، رائد أحمد، ودرأويش، عبد القادر (2015) "الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية العاملة في جنوب الضفة الغربية"، جامعة القدس المفتوحة، فرع الخليل.
5. أحمد، ثابت إحسان (2011)، "الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية جامعة الموصل"، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد (17)، العدد (57).
6. الثبتي، محمد بن عبد الله، والعنزي، خالد بن عويد، (2013) "عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم، المجلة الدولية للتربية، المجلد3، العدد6.
7. الجعفي، هيا الحميدي، (2014) "أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
8. الحربي، بندر بن فهد، (2008)، " تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص: الأسباب والحلول المقترحة- دراسة استطلاعية لآراء المتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
9. الحميدي، محمد المطيري، (2012)، "أثر تدوير العمل على الأداء المالي: دراسة تطبيقية في قاع المصارف الإسلامية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

10. الخناق، سناء عبد الكريم، (2012)، "المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية"، مجلة الباحث، عدد (10)، ص(311-320).
11. الرويلي، مساعد بن صلاب، (2009)، "مقومات تحقيق ودعم الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإصلاحية- دراسة ميدانية عن العاملين بقطاع السجون في المنطقة الشرقية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
12. السالمي، عباس محمد، (2013)، "أثر العدالة التنظيمية على تدوير العمل: دراسة حالة- شركة توتال يمن للاستكشاف والإنتاج، اليمن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السودان للعلوم.
13. السلطاني، سلام عبد مرزة، (2017)، "العلاقة بين الرضا الوظيفي وتدوير العمل"، جامعة القادسية، العراق.
14. الشمري، سالم عواد، (2009)، "الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي لعمليات الخفجي"، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
15. الشوا، رلى مازن، (2015) "العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للشرطة النسائية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
16. الشيخ، محمد الخضر، (2014)، "أثر بيئة العمل الداخلية على تدوير العمل الاختياري- بالتطبيق على بعض الجامعات السودانية"، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
17. الكوارتي، محمد ابراهيم (2012)، "الرضاء الوظيفي وأثره على أداء العاملين- دراسة ميدانية شركة مطاحن الخليج الوطنية المحدودة ولاية البحر الأحمر"، مجلة جامعة البحر الأحمر، العدد (2).
18. المرتخ، مرفت خضر السيد، (2004)، "تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

19. الملحم، وليد عبد المحسن، (2007)، "ضغوط العمل وعلاقته باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي: دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسة المدنية الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
20. العنزي، أحمد ظاهر، (2011) "تدوير العمل في القطاع العام بدولة الكويت -الواقع والمعالجة- دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.
21. العطوي، عامر علي حسين، (2007) "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، مجلد (9)، عدد (3).
22. القطاونة، فوزي، (2007) "العوامل التي تؤدي إلى التدوير الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
23. القرشي، ماجد فهد سعود،(2010) ، "ضغوط العمل وأثرها في تدوير العمل العاملين في مراكز الحدود"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية
24. الناهي، هالة غالب، (2014)، "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى أمناء المكتبات في جامعة البصرة"، مجلة آداب البصرة، العدد (70).
25. برجراجة، مريم، (2015) " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة -مديرية التربية لولاية بسكرة-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
26. بن منصور، رفيقة، (2014) "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص - دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية _سطيف"، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
27. بوعكاز، فريد، (2008) "الإشراف والرضا الوظيفي - المؤسسة المينائية بسكيكدة"، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
28. بوقال، نسيم، (2012)، "أثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري - قسنطينة.

29. جرايدي، أسماء، وشطاح، شهيناز (2013)، "اثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة جامعة قاصدي مرياح"، رسالة بكالوريوس، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
30. حويحي، أحمد مروان، (2008) "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين للاستمرار بالعمل، حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
31. خليفات، عبد الفتاح، الملاحمة، منى، (2009)، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق - المجلد 52 - العدد (4+3)، ص (289-340).
32. دياب، عبد الحميد أحمد، "عدم استقرار العمالة السعودية في البنوك التجارية- دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في محافظة جدة، قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.
33. زويش، سامية، (2014) "محددات الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين في المؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.
34. زرفاوي، آمال "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل -بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2014.
35. سالم، أحمد الصالح، وامعمر، دوقات، (2015)، "السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية: دراسة ميدانية بإدارة بمدينة الطريفواوي ولاية الوادي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر.
36. سرحان، سلمان عكاب، (2012)، " تدوير العمل للاعبين دوري النخبة بكرة القدم في العراق"، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثاني، المجلد الخامس.
37. سلمان، منى رسول (2011)، "الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي"، دراسات تربوية، العدد (15).

38. سليمان، حيدر خضر، (2010)، " الرضا الوظيفي لدى أمناء المكتبات - دراسة لآراء عينة من العاملين في مكتبات جامعة الموصل، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد (7) العدد (5)
39. سعيد، سلمى خليل، وأحمد، جمال سالم (2009)، "الرضا الوظيفي لدى التدريسيين في كلية التربية الأساسية"، الجامعة المستنصرية.
40. شفيق، شاكر، (2010)، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر.
41. صالح، بلال جاسم (2011)، "القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية"، مجلة الدنانير، العدد (1).
42. صالح، ماجد محمد، (2006) "العلاقة بين تدوير العمل والرضى الوظيفي: دراسة ميدانية في معامل السكر والخميرة في الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 3.
43. عزيزون، زهية، (2007) "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.
44. عمورة، ريم، (2014) " أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل - دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيريتل "، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
45. عونالي، حمزة، (2016)، "الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء التربوي للمعلم - دراسة ميدانية للمدارس الابتدائية لمدينة سيدي عقبة "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
46. عويضة، إيهاب أحمد، (2007) " أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية - محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

47. غواش، هبة سلامة (2008)، "الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر" حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
48. فرج، إخلص زكي، (2013)، "الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد (36).
49. فكي، عائشة فكي، (2008) "أثر معدل تدوير العمل والغياب على أداء المنظمة- دراسة حالة بشركة السودان للأقطان المحدودة"، دراسة ماجستير، جامعة البحر الأحمر، السودان.
50. لطفي، طلعت إبراهيم، (1995)، جماعات العمل الرسمية ومشكلة تدوير العمل داخل المصنع - دراسة ميدانية لعينة من العاملين الذين تركوا العمل بمصنع النسيج في بنى سويف، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، 56 - 95.
51. محيسن، وجدي، (2004) "مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
52. محمد، ممدوح ختلان، (2010) "العوامل المؤثرة في إنخفاض معدل تدوير العمل واستقرار العاملين"- دراسة ميدانية في المعهد التقني الجويجة"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 10.
53. محمد، خولة عبد الحميد، (2005)، "الأجور والحوافز وتأثيرها على تدوير العمل: حالة تطبيقية في الشركات العامة للصناعات النسيجية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإدارية والقانونية، المجلد (10)، العدد (6).
54. مرشد، حسام عبدالله علي، (2017)، واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية" دراسة حالة شركة النفط اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأندلس، الدراسات العليا (إدارة أعمال)

55. مسغوني، آمنة، وشوية سهيلة (2015)، " آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - وسط - بالوادي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمد لخضر، الجزائر.

56. نديم، زينب شكري محمود، (2016) "أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل تدوير العمل: دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار"، بحث منشور في كلية المنصور الجامعة، قسم إدارة الأعمال.

57. نور الدين شنوفي، (2005) تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.

58. ونوغي، فتيحة، (2015)، "أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. AKHTAR NAEEM & others, (2016) "Impact of Job Satisfaction & Remuneration on Turnover Intention: A Survey of (Private) Schools of (Okara) Pakistan", International Review of Management and Business Research Vol. 5 Issue.2,
2. Baylor, Kenneth Mark, (2010) "The Influence of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction Factors and Affective Commitment on the Intention to Quit for Occupations haracterized by High Voluntary Attrition", Dissertation for DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION, Nova Southeastern University, NSUWorks
3. Baloch, Qadar Bakhsh & others, (2009)," Determinants of Job satisfaction and Employees Turnover", Intentions Abasyn Journal of Social Sciences. Vol: 7 Issue: 1
4. Boondarig Ronra & Manat Chaisawat (2009) "Factors Affecting Employee Turnover and Job Satisfaction: A Case Study of Amari Hotels and Resorts"

5. Berry, Mary L., (2010) .Predicting Turnover Intent: Examining the Effects of Employee Engagement, Compensation Fairness, Job Satisfaction, and Age. Unpublished dissertation. University of Tennessee.
6. Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology*, 49, 182–185
7. Emerson, David, (Organizational Culture, Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Mediating Role of Perceived Organizational Support”, Dissertation for Ph.D. in Business, Virginia Commonwealth University, .
<http://scholarscompass.vcu.edu/etd/2965>
8. Fatt, C. K., & others ,”The Impact of Organizational Justice on Employees Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives”, *American Journal of Economics and Business Administration* 2(1): 56–63 ,2010.
9. Frederiksen, Anders (2015), “Job Satisfaction and Employee Turnover: A Firm–Level Perspective”, Aarhus University, CCP, ICOA and IZA, Discussion Paper No. 9296, Germany
10. Joarder, Mohd & Ashraf Mohd, (2012), “work satisfaction and employee Turnover intention–empirical study”, *East West Journal of Business and social studies*, Vol.3, 2012
11. Khan, Sajjad Ali, (2014), “The factors affecting employee turnover in an organization: The case of Overseas Pakistanis foundation”, *African Journal of Business Management*, Vol. 8(1), pp. 25–34
12. Khan, Farah & Ali Uzma, (2013) “A Cross–Cultural Study: Work Stress as Mediator between Job Satisfaction and Intention to Quit”, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 4 No. 9

13. Khan, Alamdar Hussain & Aleem, Muhammad (2014) "Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan", Journal of International Studies, Vol. 7, No 1, pp. 122–132.
14. Mbah, Samuel Emeka & Ikemefuna C. O .," Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State", International Journal of Humanities and Social Science Vol. 2 No. 14, 2012
15. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of employee turnover process. Psychological Bulletin, 86(3), 493–522.
16. Makela, Kasper (2014) "PE Teachers' Job Satisfaction, Turnover, and Intention to Stay or Leave the Profession", UNIVERSITY OF JYVASKYLA
17. Masum, Abdul Kadar Muhammad, Azad, Md. Abul Kalam, Hoque Kazi Enamul, Beh Loo-See, Wanke Peter and Arslan Özgün, (2016), "Job satisfaction and intention to quit: an empirical analysis of nurses in Turkey" PeerJ, DOI 10.7717/peerj.1896
18. MASRI, MASDIA (2009), "JOB SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION AMONG THE SKILLED PERSONNEL IN TRIPIC BERHAD", Master Dissertation in Human Resources Management, UNIVERSITI UTARA, MALAYSIA
19. Mahdi, Ahmad, & others (2012)," "The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention", American Journal of Applied Sciences 9 (9): 1518–1526
20. Medina, Elizabeth (2012), "Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What does Organizational Culture Have To Do With It?". Dissertation for Master of Arts , Columbia University
21. Nqwenelwa Ncede, (2013), "FACTORS CONTRIBUTING TO EMPLOYEE TURNOVER INTENTION AT A SELECTED COMPANY IN THE CAPE TOWN

- CLOTHING INDUSTRY”, Dissertation for Master of Technology: Business Administration, Cape Peninsula University of Technology
22. Olusegun, Solomon Oyetola(2013), “Influence of Job Satisfaction on Turnover Intentions of Library Personnel in Selected Universities in South West Nigeria, Library Philosophy and Practice (e-journal). Paper 914. <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/914>
23. Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. African Journal of Business Management, 1(3), 049–054.
24. Peterson, Jessica Zara (2009) “JOB STRESS, JOB SATISFACTION AND INTENTION TO LEAVE AMONG NEW NURSES”, Ph.D. Dissertation of Nursing Science, University of Toronto
25. Rahman, Md. Mizanur & Iqbal, Md. Feroz (2013)“ A Comprehensive Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention of Private Commercial Bank Employees’ in Bangladesh”, International Journal of Science and Research (IJSR), India Online ISSN: 2319–7064
26. Randawa, Gurpreet, "Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions: An Empirical Analysis", Department of Commerce & Business Management, Guru Nanak Dev University, Amritsar, Indian management Studies journal, 11, p: 149–159, 2007
27. Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: using motivational variables as a panacea. African Journal of Business Management, 3(8), 410–415.
28. Sophia, Wong Wang Szu, (2012), “JOB SATISFACTION TOWARDS EMPLOYEE RETENTION AMONG PRIVATE SECTOR EMPLOYEES IN SIBU, SARAWAK, MALAYSIA”, Master Dissertation, HUNIVERSM MALAYSIA SARAWAK

29. Talukder, Md. & others (2014), "JOB DISSATISFACTION AND TURNOVER: BANGLADESH PERSPECTIVE", European Journal of Contemporary Economics and Management, Edition Vol.1 No.2
30. Tanvir Alam & Shahi Md, (2012), "Factors Affecting Job Satisfaction, Motivation and Turnover Rate of Medical Promotion Officer (MPO) in Pharmaceutical Industry: A Study Based in Khulna City", Asian Business Review, Volume 1, Issue 1,
31. Trust Kabungaidze, & others(2013), "The Impact of Job Satisfaction and Some Demographic Variables on Employee Turnover Intentions", International Journal of Business Administration Vol. 4, No. 1
32. Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 275–286.
33. XIANGPING WU,(2012) "Factors Influencing Employee Turnover Intention:The Case of Retail Industry in Bangkok, Thailand), Thesis of MBA, University of the Thai Chamber of Commerce
34. Yamazakia, Yoshitaka & Petchdee, Sorasit,(2015) "Turnover Intention, Organizational Commitment, and Specific Job Satisfaction among Production Employees in Thailand", *Journal of Business and Management* Volume 4, Issue 4 , 22–38

قائمة الملاحق

ملحق رقم 1 قائمة بأسماء المحكمين

ملحق رقم 2 الاستبيان

ملحق رقم 3 تسهيل الحصول على معلومات

ملحق رقم 1

قائمة بأسماء المحكمين			
م	الأسم	الجامعة	التخصص
1	أ. مشارك د. جمال محمد الرامسي	تعز	جولوجيا بترول ومياة، مدرب في الموارد البشرية
2	د. جبر السنباني	الأندلس	إدارة أعمال
3	أ. مشارك د. سميرة جباره	تعز	إدارة تربوية
4	د. سعيد عبد المؤمن أنعم العريقي	الأندلس	إدارة
5	د. عبدالملك حمود عبدالقادر هزبر	تعز	إدارة أعمال
6	أ.مشارك د. عبدالله علي الكوري	صنعاء	أستاذ المناهج وطرق التدريس
7	د. عبدالله علي النجار	صنعاء	إدارة أعمال
8	د. عامر عبدالوهاب السنباني	ذمار	إدارة أعمال
9	د. فيصل محمد علي القباطي	تعز	إدارة تربوية
10	أ. مشارك د. محمد عبدالرحمن أحمد النظاري	تعز	إدارة أعمال
11	د. محمد ناجي عطية	الأندلس	إدارة أعمال
12	أ.مشارك د. محمد سعيد الحاج الصبري	تعز	إدارة تربوية

تم ترتيب الأسماء أبجدياً



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأندلس للعلوم والتكنولوجيا
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

أخي الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة بعنوان :

أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل

"بالتطبيق على الموظفين العاملين في القطاع المصرفي في اليمن"

وهي دراسة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية بجامعة الأندلس ، والتي تهدف إلى معرفة أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل في القطاع المصرفي في اليمن .

أرجو التكرم بمنحي جزاء من وقتكم للإجابة عن اسئلة الإستبانة المرفقة ، التي صممت لجمع البيانات الخاصة بالدراسة ، علماً بأن المعلومات التي تقدمونها ستعامل بسرية ، ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي .

والله والى الهداية والتوفيق ،،،،

الباحث /

عني أحمد أحمد مقبل

جوال : ٧٧٤٤٤٤٦٥٣

رقم الإستبانة

أولاً : البيانات الخاصة والوظيفية

يرجى وضع إشارة (V) في المكان الذي ينطبق مع حالتكم في الفقرات التالية:

(١) النوع :

 ذكر انثى

(٢) العمر :

 أقل من ٢٥ سنة من ٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ٥٠ سنة فأكثر

(٣) المؤهل العلمي :

 أقل من ثانوية عامة .

 ثانوية عامة أو ما يعادله .

 دبلوم بعد الثانوية .

 بكالوريوس أو ما يعادله .

 دراسات عليا .

(٤) الحالة الإجتماعية :

 أعزب

 متزوج

(٥) الدرجة الوظيفية :

 مدير عام .

 نائب مدير عام .

 مدير إدارة .

 رئيس قسم .

 مختص .

(٦) سنوات الخبرة الوظيفية :

 أقل من ٥ سنوات

 من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة

 من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة

 أكثر من ٢٠ سنة

 إسلامي نوع البنك الذي تعمل فيه : تجاري

 (٧٠٠٠٠ إلى ١٠٠٠٠٠) (٧٠٠٠٠ أقل من)

 (١٥٠٠٠٠ إلى ١٠١٠٠٠٠) (١٥٠٠٠٠ أقل من)

 أكثر من ٢٠٠٠٠٠

ثانياً : محاور الدراسة

يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي ينطبق مع حالتكم في الفقرات التالية:

الإجابات					محااور الدراسة	رقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
المحور الاول : الرضا عن محتوى وطبيعة العمل						
					أشعر بالسعادة والارتياح أثناء أداء عملي في البنك.	1
					مهام وواجبات عملي واضحة ومفهومة .	2
					العمل الذي أقوم به مصدر فخر واعتزاز لي امام الآخرين .	3
					مهام وواجبات عملي تتناسب مع قدراتي وإمكانياتي الحالية .	4
					أمتلك الصلاحيات الكافية لتأدية مهامي بالأسلوب الذي أراه مناسباً .	5
					اطلع على تقارير التقييم لمستوى الإنجاز الذي أحققه في عملي .	6
					العمل الذي أقوم به ممتع ومثير للتحدي .	7
المحور الثاني : الرضا عن الأجر والمكافآت والحوافز .						
					يتناسب الأجر الذي ألقاضه في عملي مع العمل .	8
					تلعب الأجر والحوافز دوراً كبيراً في تميز الأداء	9
					نظام الأجر والمكافأة المطبق في هذا البنك يلبي حاجاتي	10
					نظام الأجر والمكافأة المطبق في هذا البنك يلبي حاجات عائلتي	11
					الراتب الذي ألقاضه يتماثل مع رواتب الاخرين المشابهين لعملي داخل البنك .	12
					نظام الحوافز في البنك مصمم بطريقة عادلة	13
					تعتبر المكافآت التي أحصل عليها متساوية كما يحصل عليها زملائي في نفس نوع العمل داخل البنك	14
المحور الثالث : الرضا عن فرص التطور المهني والتقتني						
					هناك فرص حقيقية للتدريب والتطوير في هذا البنك	15
					الفرص التدريبية التي ألقاها تساعدني على إنجاز عملي بكفاءة	16
					في العادة يتم ملئ الشواغر الوظيفية العليا من داخل البنك	17
					تلعب كفاءة الأداء دوراً كبيراً في الترقية	18
					الفرص التدريبية الممنوحة من البنك تلبى حاجاتي .	19
					الفرص التدريبية الممنوحة من البنك تلبى حاجات البنك .	20

الإجابات					محااور الدراسة	رقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
المحور الرابع : الرضا عن نظم الاشراف والقيادة.						
					أنتفى الأوامر من شخص واحد ، هو المسؤول عن عملي .	21
					يتعامل معي مديري المباشر باحترام وتقدير .	22
					يتم أخذ رأيي بالاعتبار قبل إتخاذ أي قرار يتعلق بعملي .	23
					يتعامل مديري مع الجميع بعدالة وبدون تمييز	24
					أنتفى العديح والثناء من مديري عندما أقوم بعمل جيد .	25
					يشكل عام أنا راضي نظام الاشراف في هذا البنك	26
					تتعاون الإدارة معي في الظروف الصعبة التي تعرض لها	27
					اشعر بأن لي مكانة بين زملائي داخل البنك .	28
المحور الخامس : الرضا عن العلاقات مع زملاء العمل .						
					ثقافة العمل السائدة في البنك مبنية على العمل بروح الفريق .	29
					لايوجد لدي مشاكل مع زملائي تتعلق بالعمل	30
					أ تبادل الإتصالات والزيارات مع الزملاء خارج العمل.	31
					يوجد تعاون وثقافة بين جميع زملائي	32
المحور السادس : الرضا عن بيئة العمل المادية						
					تتوافر جميع الوسائل اللازمة لتأدية العمل	32
					بيئة العمل التي تعمل فيها ملائمة .	33
					مناخ العمل المساند يساهم في تحفيز عملي بكفاءة.	34
					اجراءات وقواعد العمل المتوفرة تسهل سير العمل	35
					اشعر بالرضى عن بيئة العمل التي اصم بها .	36
ثالثاً : التية لترك العمل .						
					أسعى حالياً للبحث عن فرصة عمل بديلة خارج هذا البنك .	37
					أفكر بالبحث عن فرصة عمل بديلة خارج هذا البنك .	38
					هناك شعور بالاستقرار في العمل بالبنك	39
					غياب الفرص البديلة هي السبب وراء استمرارى بالعمل في هذا البنك	40
					يشهد البنك سنويا تزايداً مستمرا في دوران العمل .	41
					يهتم البنك بتخليص معدل دوران العمل .	42

شاكرين حسن تعاونكم معنا ، ومقدرين لوقتكم الذي منحتمنا إياه ...

ملحق رقم 3



الرقم: (0024)

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: تسهيل الحصول على المعلومات

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه نود تكرمكم بتسهيل الحصول على المعلومات للباحث/ علي أحمد أحمد مقبل علماً بأن المعلومات لن نستخدم الا لغرض البحث العلمي، مع أطيب التحية وفائق الاحترام...

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا
أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران

القيمة الكاملة للتعليم


www.andalusuniv.net
info@andalusuniv.net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الخمسين مع شارع تعز - تلفون 8 / 675567 1 00967 - فاكس 675885 1 967 ص.ب، 37444
Alandalus University – R.Y - Sana'a – Alandalus University Neighborhood – The Crossroad of 50th St. with Taiz St.

(Abstract)

This study aimed to identify the reality of satisfaction of employees working in the banking sector in Yemen for some Determinants of job satisfaction, comprehending: (nature and contents of work, Compensations, supervision & Leadership style, career and career development, relationship with coworkers, work environment), and the impact of those factors on Employee Turnover. The descriptive analytical approach was adopted. For the purpose of this study, the data were collected by designing a questionnaire that was distributed to employees of five major banks in the Yemeni capital (Sana'a). The sample of study consisted of 198 formats randomly chosen from different functional and organizational levels levels at 11% of the total study population. The data were analyzed using SPSS program. The study reaches a number of results, the most important ones are:

There is total satisfaction of the sample members. The degree of approval of the determinants of satisfaction from the highest to the lowest is as follows: (content and nature of work, relationship with coworkers, supervision and leadership style, physical work environment and finally career and career development opportunities and finally wages, benefits and rewards). This study also finds a significant inverse relationship between job satisfaction and the intention to leave the workforce in the banking sector in Yemen. The degree of influence of the satisfaction factors on the intention to leave the work was gradual from between the top to the bottom as follows: (wages, physical work environment, nature and content of work, co-workers, and finally career development and career).

Furthermore, this study finds that there are no significant differences in the effect of job satisfaction factors on the intention to leave the job due to most variables of personality (gender, age, educational qualifications, years of experience, type of bank, income level). Based on the previous results, this study comes out with several recommendations, most notably the following:

- 1) Working to raise the level of job satisfaction for employees in banks through the adaption the policies and good practices for human resources management. Those things would lead to motivate employees, stimulating their motivation, in addition to raise their morale. Therefore it would reflect positively on the increased employee's adherence to the organization and therefore increasing their loyalty to organizations.
- 2) The need to reconsider the wage scale and bonuses, raising the minimum salary of staff commensurate with the cost of life, taking into account the management of banks in the design of the annual premium that increase in costs.
- 3) The management of banks should not underestimate any actual work turnover or intention to leave work at any small rate, making the necessary efforts to retain their employees through conducting periodic surveys to identify the employees' attitudes and motives, thereby enhancing the organization's ability to retain its staff and increase their satisfaction.

Republic of yemen
Ministry of Higher Education & Scientific Research
Alandalus University For Science & Technology
Technical Support



**The impact of the factors that cause satisfaction career on
the rotation of the work**

The app on staff in the banks of Yemen

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment

Of the Requirements for the master Degree in Business Administration

Faculty of Administrative Sciences – Alandalus University

By

Ali Ahmed Ahmed Moqbel

Supervision

Prof. Abdullah Ali Al-Qurashi

Associate Professor Business Administration – Faculty of

Administrative Sciences – Dhamar University