

المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بدوران العمل الطوعي للإطارات المسيرة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

Organizational Variables and their Relationship with Managing Cadres' Voluntary Turnover in in the Algerian Economic Enterprise

رياض بن غبريد، مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية،

riad.cread@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/12/23 تاريخ النشر: 2022/12/30

تاريخ الاستلام: 2021/10/20

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهم المتغيرات التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران العمل الطوعي للإطارات المسيرة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق هذا المسعى، تم توزيع استبيان على عينة قوامها 87 إطار مسير ينشطون في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات. وقد خلصت جملة النتائج إلى ارتباط دوران العمل الطوعي للإطارات المسيرة من المؤسسة الاقتصادية بثلاثة متغيرات من ضمن الخمسة تم اختبارها، وهي مدرجة تنازليا على النحو التالي: المركزية، وتخطيط المسار الوظيفي، ونمط القيادة.

الكلمات المفتاحية: دوران العمل الطوعي؛ الإطار المسير؛ المؤسسة الاقتصادية

تصنيف JEL : O15 ، M12 ، J24

Abstract: The aim of this study is to highlight the most significant organizational variables that can lead to high rates of managing cadres' voluntary turnover in the Algerian economic enterprise. In order to achieve this endeavour, a questionnaire was circulated to a sample composed of 87 managing cadres active in the new Algerian canned food firm. The overall results obtained concluded that managing cadres' voluntary turnover from the economic enterprise is related to three variables out of the five tested. These three variables are listed in descending order as follows: centralization, career planning and leadership style.

Keyword: Voluntary turnover; managing cadres; economic enterprise.

JEL classification code: J24, M12, O15.

المؤلف المرسل: د. رياض بن غبريد،

الايمليل: riad.cread@gmail.com

1. مقدمة:

ضمن التوجه الاقتصادي الحالي أين برزت الحاجة إلى المعرفة وتحول بمقتضاها مركز الثقل في خلق القيمة من استغلال الموارد الطبيعية إلى تعظيم الاستفادة من الأصول المعنوية، أصبح توظيف المؤسسة الاقتصادية بما فيها الجزائرية للإطارات المسيرة التي تقع على عاتقها مسؤولية إدارة قطاع معين أو القيام بأنشطة بحث ودراسة، أولى خطوات نجاح خططها الإستراتيجية، الأمر الذي أورد معه تصاعدا في معدل استقطاب هذه المصادر المعرفية من ناحية، وأفرز في خضمه إشكالية الإبقاء والمحافظة عليها من ناحية أخرى.

حيث شهدت السنوات الأخيرة تنامي كبير لما يعرف بظاهرة دوران العمل الطوعي للإطارات المسيرة أو كما ورد ذكرها في بعض البحوث العلمية التسرب الوظيفي للإطارات المسيرة، والتي تعد من المشاكل التنظيمية التي طرحت ولازالت مجموعة من التحديات أمام مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، لما لها من عواقب مادية كارتفاع حجم التكاليف المتعلقة بالانفصال، والتعويض، والتكوين، ومعرفة بسبب فقدان المصادر التي يعول عليها وعلى أفكارها في بلورة الخطط والتصورات الإستراتيجية.

والبحث والتساؤل حول علاقة المتغيرات التنظيمية بهذه الظاهرة يعد ضرورة ملحة، خاصة وإذا ما أدركنا أنها ليست حدثا مفاجئا يتم بدون مقدمات، بل هي نتيجة تراكمات يتعرض لها الإطار المسير على مر السنوات، ونظرا لتعدد هذه الأخيرة (المتغيرات التنظيمية)، سوف تقتصر هذه الدراسة على خمسة منها وهي: الحوافز، والقيادة، والمركزية، والتكوين، وتخطيط المسار الوظيفي.

ضمن هذا السياق سوف نحاول من خلال هذه الورقة البحثية الوقوف على علاقة هذه المتغيرات التنظيمية الخمسة بدوران العمل الطوعي للإطارات المسيرة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك انطلاقا من التساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية ومعدلات دوران العمل الطوعي للإطارات

للمسيرة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز ومعدل دوران العمل الطوعي للإطارات

المسيرة في المؤسسة الاقتصادية

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة ومعدل دوران العمل الطوعي

للإطارات المسيرة في المؤسسة الاقتصادية

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المركزية ومعدل دوران العمل الطوعي للإطارات

المسيرة في المؤسسة الاقتصادية

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التكوين ومعدل دوران العمل الطوعي للإطارات

المسيرة في المؤسسة الاقتصادية

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل

الطوعي للإطارات المسيرة في المؤسسة الاقتصادية

وبغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لهذا التفاعل تم الاعتماد على المنهج الوصفي فيما

يخص عرض العلاقة القائمة بين المتغيرات التنظيمية الخمسة المدرجة ودوران العمل الطوعي

للإطارات المسيرة، وعلى منهج دراسة حالة من خلال إسقاط ما ورد في الشق النظري على

المعمل الجزائري الجديد للمصبرات ميدانيا.

2. الإطار المفاهيمي:

ورد مفهوم دوران العمل Turnover في العديد من البحوث العلمية للإشارة إلى "حركة

العاملين خلال فترة زمنية سواء بالدخول للمنظمة أو بالخروج منها، وسواء كان هذا الخروج

بمحض الإرادة أو بالتسريح أو النقل أو الفصل" (Al Kubaissi, 2006, p. 75)، في حين

يركز دوران العمل الطوعي Voluntary Turnover على حركة العاملين الموجهة إلى الخارج فقط. ولقد تعددت المفاهيم والتعريفات المتعلقة بدوران العمل الطوعي، وهذا التعدد ما هو إلا انعكاس لزاوية النظر إليه، فحسب مورال وآخرون (Morell & al هو "التوقف الطوعي عن العضوية في المنظمة من قبل أحد موظفيها" (Morell & et al, 2001, p. 220)، أما موبلي Mobley فيعرفه "بتوقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً" (Mobley, 1977, p. 238)، في حين حدد الصباغ حالة واحدة يتم بمقتضاه دوران العمل الطوعي وهي "الاستقالة الاختيارية، ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة"، وهي الحالة التي سوف يتم التركيز عليها في ثنايا هذه الدراسة.

فيما يخص الاطار المسير، فهو كل فرد يمتلك مستوى تعليمي وتقني في إحدى مجالات الأنشطة المختلفة، وكفاءات عالية سواء اكتسبها عن طريق التعليم والانتساب إلى مؤسسات تعليمية عالية تقنية أو جامعية، أو اكتسبها عن طريق الممارسة والخبرة الميدانية، وبموجب ذلك أصبح يتحمل داخل منشأة أو أي تنظيم آخر، مسؤولية تسيير قطاع معين أو القيام بأنشطة بحث ودراسة، أو أي من المهام التي تتطلب مهارات تنظيمية أو تقنية عالية" (Mérani, 2001, p. 42).

3. التأسيس النظري:

تقول الأديبة الأمريكية بيرل باك Pearl Buck "لو أردت فهم الحاضر فابحث في الماضي"، من هذا المنطلق يمكن القول أن فهم دوران العمل الطوعي في المؤسسات يتطلب منا الرجوع أولى المنطلقات الفكرية التي اهتمت بدراسة هذه الظاهرة التنظيمية، حيث شغلت الأسباب (Content Models) والكيفيات (Process Models) التي بمقتضاها يتم اتخاذ هذا القرار حيزاً هاماً من أبحاث ودراسات علماء الاجتماع (المدخل الاجتماعي)، والنفس (المدخل السيكولوجي)، والاقتصاد (المدخل الاقتصادي) منذ أوائل القرن العشرين، الأمر الذي أسس لبناء نظري واسع برز مع بداية الخمسينيات من نفس القرن، من خلال نموذج مارش و

سيمون (March & Simon 1958) الذي أشار إلى أن حالة التوازن داخل المنظمة تتجسد من خلال مساهمات الموظف داخل المنظمة والمغريات (الحوافز) المقدمة له طرف هذه الأخيرة، فكلما استجابة المغريات لمتطلبات الموظف قل ميوله لترك المنظمة والعكس صحيح، ونموذج بوتر و ستيترز (Porter & Steers 1973) الذي ركز على التوقعات واعتبرها بمثابة المحدد الرئيسي لقرار ترك الفرد للمنظمة، لأنها تصف التناقض بين ما يواجهه هذا الأخير في عمله وما كان يتوقع أن يواجهه، هذا بالإضافة إلى نموذج موبلي (1977) (Mobley) الذي اعتبر النيات Intentions أفضل المؤشرات للتنبؤ بدوران العمل الطوعي، هذه الأخيرة يمكن أن يعبر عنها من خلال سلسلة من المراحل المعرفية، بداية من عملية تقييم العمل الحالي ووصولاً إلى نية المغادرة الفعلية.

واستناداً على البحوث التجريبية التي أجريت في كل من جامعة Iowa وجامعة Illinois طور برايس و مولر Price & Mueller في ثمانينات القرن الماضي نموذج سببي لدوران العمل الطوعي Causal Model of Voluntary Turnover يقوم على متغيرين رئيسيين، الأول على المستوى الخارجي ويحتوي على ثلاثة متغيرات فرعية وهي: المتغيرات البيئية، والمتغيرات الفردية، والمتغيرات الهيكلية، والمتغير الثاني على المستوى الداخلي ويتم تقييمه من خلال الرضا الوظيفي ونية المغادرة، والالتزام التنظيمي كوسيط بين هذين المتغيرين. وفي نفس الفترة الزمنية اقترح ستيترز و موداي Steers & Mowday نموذج آخر لدوران العمل الطوعي يقوم على التسلسل التدريجي لثلاثة متغيرات وهي: القيم الفردية والتوقعات الوظيفية؛ الاستجابة العاطفية؛ رغبة ونية ترك المنظمة.

وانطلاقاً من نظرية الصور التي وضعها لي روي بيش (Lee Roy Beach 1990)، حاول لي و ميتشال Lee & Mitchell تفسير سبب وكيفية مغادرة الفرد للمنظمة، فمن

وجهت نظرهما اتخاذ هذا القرار لا يعود فقط إلى عدم الرضا الوظيفي، بل أيضا إلى تشكيلة معينة من الأحداث المتنافرة الناتجة عن تجارب سابقة اصطلح على تسميتها بـ"الصدمة". هذا التعدد في نماذج تفسير ظاهرة دوران العمل الطوعي، ساهم وبشكل كبير في إيجاد مجموعة واسعة من الأسباب التي قد تقف وراء ترك الفرد العمل في المنظمة من أجل الانتقال إلى أخرى، لأنه من غير المعقول أن يفصل هذا الأخير عن عمله طوعا، إلا إذا كان هناك المغريات ما تجذبه للعمل خارجها، أو ضغوطات تجعله يشعر بعدم الرضا داخلها (Belaid, 2016, p. 206).

4. أسباب دوران العمل الطوعي:

أكد شاو وآخرون (Shaw et al 1998) على ضرورة توسيع دراسة دوران العمل الطوعي على المستوى التنظيمي، لأنه من المؤكد أن اكتشاف المتغيرات التنظيمية التي قد تقف وراء استقالة الفرد، سيتيح للمؤسسات اعتماد السلوك المناسب فيما يتعلق بإدارة الاحتفاظ بالموظفين (Nwahanye, 2015, p. 90).

1.1.4. الحوافز:

تعد بمثابة مولد للفعالية في العمل، ومن أحسن الطرق للحصول على أفضل ما لدى الغير سواء تعلق ذلك بالأمور المادية أو المعنوية (El Fikhi, 2011, p. 5)، وهي نوعان:

- حوافز مادية: وتتمثل في الأجور والمرتبات، والمكافآت، والمشاركة في الأرباح، والزيادات الدورية، بالإضافة إلى المزايا العينية كبطاقات السفر، والرحلات وغيرها.
- حوافز معنوية: وتتمثل في فرص الترقية، وتقدير الجهود (شهادات التقدير والثناء)، وإشراك العاملين، والمسؤوليات الوظيفية وغيرها.

فانعدام الوضوح والعدالة التي يتم بموجبها توزيع الحوافز داخل المنظمة، يؤدي إلى عدم استقرار علاقات العمل، ويزيد من حدة التوتر والضغط لدى الأفراد، مما يدفعهم في نهاية

المطاف إلى تركها، وبالتالي كلما استجابة الحوافز لمتطلبات الأفراد كلما انخفض ميولهم لتركها والعكس صحيح، وهو ما أكدت عليه دراسة لونا أروكاز و كامبس Luna-Arocas & Camps في 2007، ومولج سنة 2015 (Mouloudj, 2015, p. 129).

2.4. نمط القيادة:

هي عملية تفاعلية بين الرئيس والمرؤوسين داخل المنظمة، يستطيع من خلالها الرئيس التأثير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. وهناك سلوكيات للقائد الإداري قد تساهم في تدني مستوى رضا مرؤوسيه على سبيل المثال لا الحصر انعدام الإنسانية في التعامل، وعدم العدالة جراء محاباته وتمييزه لفئة من الموظفين على حساب فئة أخرى، الأمر الذي من شأنه أن يخلق مناخ وظيفي يتميز بالتوتر، والذي يؤدي بدوره إلى التفكير في الترك العمل (Al-Khudairi , 1991, p. 119).

3.4. المركزية:

هي أسلوب إداري يؤدي إلى تجميع السلطات بيد عدد محدود من الأفراد في المنظمة، هذا التمرکز من شأنه أن يولد شعور لدى الفرد بعدم السيطرة على مجريات عمله، كون هذا الأخير يقدر أهمية المشاركة سواء في الهيكل التنظيمي (التمثيل في اللجان أو تصميم التنظيم)، أو في العمليات (أسلوب الإدارة، والثقافة، والتفاعلات)، وعدم تمكنه من ذلك قد يخلق لديه ضغوط عمل لا يستطيع تحملها، مما يدفعه في نهاية المطاف إلى البحث عن عمل آخر خارج أسوار المنظمة (Kivimäki, 2007, p. 7).

4.4. التكوين:

هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم المورد البشري كيف تأدية وظائفه الحالية بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية، وكذا إعداده من خلال إكسابه معارف، وسلوكيات، ومهارات يمكن أن يحتاجها في وظائفه المستقبلية (Akili, 2005). هذا التوجه المعاصر خلق لدى المورد البشري عموماً والكفاء منه على وجه الخصوص حاجة

مستمرة للتبوع في المهارات والتجديد في المعارف على مستوى المنظمة، وذلك من منطلق برامج تكوينية تسعى إلى تحقيق التوازن الدائم بين أهدافهم وأهداف منظماتهم، الأمر الذي قد يفتح المجال أمامهم للارتقاء وتقلد مناصب عليا في إطارهم العملي الحالي والمستقبلي، ويرفع من روحهم المعنوية ويزيد من إحساسهم بالرضا اتجاه المنظمة التي يعملون فيها، مما قد يقلل من احتمال تركهم للعمل فيها (Parent, 1999, p. 313).

5.4. تخطيط المسار الوظيفي:

هي عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد مستقبل الفرد العامل - وبشكل خاص الفئة الحاملة للمؤهلات العلمية- وخط سير حياته الوظيفية فيها منذ التعيين حتى بلوغ سن التقاعد، ومن الانعكاسات الإيجابية لتخطيط المسار الوظيفي أنه يساهم في تكوين الفرد لرؤية واضحة حول مستقبله المهني في المنظمة، الأمر الذي قد يخلق لديه الشعور بالانتماء والولاء اتجاه هذه الأخيرة وبالتالي يشجعه على العمل والبقاء فيها، وهو ما توصلت إليه دراسة كل من إيتو و برودريدج (Ito & 2005) و لي وآخرون (Brotheridge) و لي وآخرون (Lee & al 2009).

الإجراء المنهجي للدراسة الميدانية:

يتناول هذا القسم عرضا موجزا للإطار المنهجي الموظف على المستوى الميداني، حيث يرد في طياته كل من الأدوات والوسائل التي تم اعتمادها في جمع البيانات والمعلومات، وكذا المجتمع والعينة التي أجريت عليها هذه الدراسة، وبناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع، ارتأينا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة إضافة إلى الملاحظة والمقابلة هي الاستبيان، هذا الأخير تضمن مجموعة أسئلة تم تجزئتها إلى قسمين، الأول للبيانات العامة لعينة الدراسة والمتمثلة في (النوع، والسن، والمستوى التعليمي، ومدة

الخدمة)، في حين خصص القسم الثاني للمحاور الأساسية. وكانت الإجابات على فقرات محاور هذا الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح أدناه.

الجدول 1: مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
قيمة المتوسط	1.80-1.00	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5.00-4.21

المصدر: إعداد الباحث.

كما ارتأينا أن يتكون مجتمع هذه الدراسة من فئة الإطارات المسيرة التابعين للمعمل الجزائري الجديد للمصبرات "NCA Rouiba"، وأن تكون عينة الدراسة عبارة عن مسح شامل، وعليه قام الباحث بتوزيع (113) استبيان، استرد منها (95) استبيان، بعدها تم استبعاد (8) منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح المجموع العام لأفراد البحث الذي تم إجراء الدراسة عليهم (87) إطار مسير، أي بنسبة مئوية بلغت (76,99%). وفيما يخص تحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم توظيف عديد الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج (SPSS) في نسخته التاسعة عشر (19).

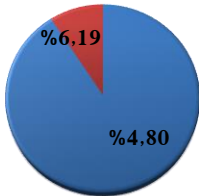
5. نتائج الدراسة:

1.6 توزيع أفراد عينة الدراسة:

• النوع

الجدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع	ذكور	70	%80,4
	إناث	17	%19,6
المجموع		87	%100



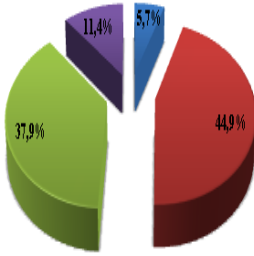
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2) أعلاه يتضح لنا أن ما نسبته 80,4% من الإطارات المسيرة للمؤسسة ذكور والمقدر عددهم بـ 70، والباقي إناث بنسبة 19,6%، ومرد هذا التفاوت الكبير قد يعود إلى عدة أسباب أهمها طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب وجود هذا النوع من السواعد البشرية، وبالأخص في العملية الإنتاجية وكذا الخرجات والتنقلات الميدانية.

• السن

الجدول 3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	19-30 سنة	5	5,7%
	31-40 سنة	39	44,9%
	41-50 سنة	33	37,9%
	51 سنة فأكثر	10	11,4%
المجموع		87	100%

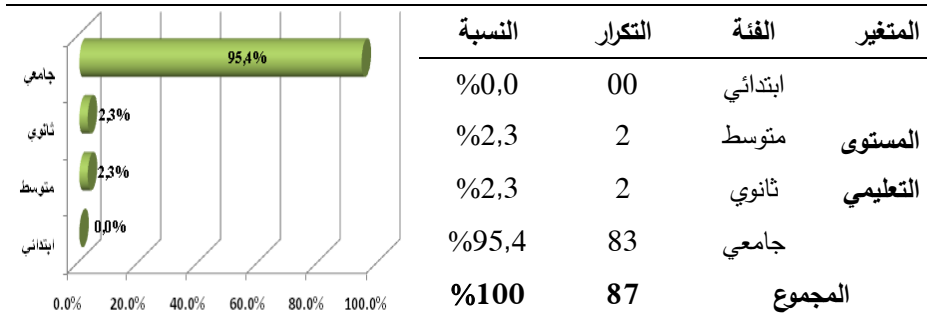


المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة وهو ما تعبر عنه نسبة 44,9%، وتليها نسبة 37,9% من أصحاب سن تراوح ما بين 41 و 50 سنة، وبعدها تأتي الفئة التي يزيد عمرها عن 51 سنة بنسبة 11,4% من إجمالي أفراد العينة، وأقل نسبة نجدها تتمثل في 5,7% وهي فئة الشباب التي تتراوح أعمارها ما بين 19 و 30 سنة. انطلاقاً من هذه النسب نلاحظ أن الفئة الغالبة على أفراد العينة من ذوي المتوسط العمري، وهذا يعني أن أغلبية الإطارات المسيرة للمؤسسة من الفئة العمرية التي تتمتع بالخبرة الكافية لإنجاز المهام، وبالتالي فهو بمثابة مؤشر إيجابي لهذه الأخيرة، لأنه يتيح لها إمكانية الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في ميدان العمل.

• المستوى التعليمي

الجدول 4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

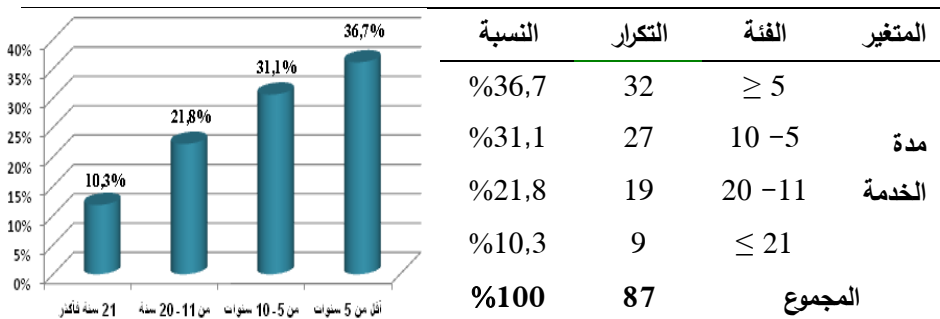


المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

حسب النتائج المبينة في الجدول رقم (4) أعلاه، فإن أغلب أفراد العينة حائزين على شهادة جامعية بنسبة مئوية بلغت 95,4%، بينما لم تتعدى نسبة الإطارات المسيرة ذوي مستوى تعليمي أقل (ثانوي و متوسط) 2,3%، وهذا يعطينا قراءة أولية حول توظيف المؤسسة لسياسة استقطاب الإطارات المؤهلة ذات المستوى العالي السهلة التتمية فيما يخص المعارف العلمية والعملية، والقدرة على استيعاب التطورات المتسارعة.

• مدة الخدمة

الجدول 5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول رقم (5) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة داخل المؤسسة، أن أعلى معدل سجلته الفئة الأقل من 5 سنوات بـ 36,7%، ثم تلتها الفئة التي تتراوح مدة خدمتها من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 31,1%، وفي المقام الثالث نجد الفئة التي لديها مدة خدمة محصورة ما بين 11 و 20 سنة بنسبة 21,8%، وفي الأخير الفئة الأكثر من 21 سنة بنسبة مئوية بلغت 10,3%، وقد تعزو هذه النتائج إلى محتوى الوظيفة بعد ذاتها، وكذا سياسة دوران الوظائف المعتمدة على مستوى المؤسسة محل البحث من ناحية، ومعدلات وحجم التوظيف من ناحية أخرى.

2.6 النتائج المتعلقة بإجابات عينة الدراسة:

قصد التعرف على أهم الأسباب والعوامل التي قد تؤدي إلى دوران العمل الطوعي (استقالة) للإطارات المسيرة في المؤسسة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جملة العبارات خاصة بالمتغير التنظيمي، والذي يحوي في طياته خمسة متغيرات رئيسية وهي: الحوافز، ونمط القيادة، والمركزية، والتكوين، وتخطيط المسار الوظيفي، وجاءت النتائج كما هو موضح:

الجدول 6: أسباب دوران العمل الطوعي للإطارات المسيرة في المؤسسة الاقتصادية

الترتيب	اتجاه الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					عدد العبارات	البعد
				لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
5	محايد	1,28	2,95	15	29	13	19	11	3	الحوافز
				16,7	36,1	13,9	22,2	11,1		
3	مرتفع	1,19	2,47	9	11	19	29	19	3	نمط القيادة
				8,3	11,1	22,2	36,1	22,2		
1	مرتفع	1,05	2,31	5	13	15	35	19	3	المركزية
				2,8	13,9	16,7	44,4	22,2		

4	محايد	1,18	2,83	11	15	23	27	11	ت	2	التكوين
				11,1	16,7	27,8	33,3	11,1	%		
2	مرتفع	1,06	2,36	7	9	19	35	17	ت	2	تخطيط المسار الوظيفي
				5,6	8,3	22,2	44,4	19,4	%		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الواردة أعلاه أن دوران العمل الطوعي للإطارات المسيرة في المؤسسة الاقتصادية يعود إلى ثلاثة (03) متغيرات تنظيمية وهي المركزية بنسبة 66,6%، وتخطيط المسار الوظيفي بنسبة 63,8%، والقيادة بنسبة 58,3%، ولا يشمل ذلك ضعف العوامل المادية كالأجور والمكافآت كما توصلت إليه دراسة هيرير وآخرون (Herbert & al 2000)، ودال أولسن (Dale-Olsen 2006)، وكمال مولوج (2015)، وكذا التكوين، الذي يتعارض بدوره مع النتائج التي توصلت إليها دراسة دانيال بارون (Daniel Parent 1999) والتي أكد فيها على الاتجاه السلبي للعلاقة الموجودة بين برامج التكوين التي توفرها المؤسسة وتعداد الأفراد المغادرين.

وقصد التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه الأسباب والعوامل التي قد تقف وراء دوران عملهم الطوعي وفقا للمتغيرات الشخصية (النوع، والسن، والمستوى التعليمي، والحالة العائلية)، تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" One Way ANOVA، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0,01 فأقل و 0,05 فأقل بين إجابات أفراد الدراسة حول مدى تسبب متغير نمط القيادة، وتخطيط المسار الوظيفي في دوران العمل الطوعي داخل المؤسسة، باختلاف متغير السن فقط. لتحديد صالح الفروق بين كل فئات السن في الاتجاه نحو هذه الأسباب، تم توظيف اختبار شيفيه Scheffe وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 7: نتائج اختبار شيفيه للفروق بين كل فئات السن حول أسباب دوران العمل الطوعي

الأسباب	الفئة	المتوسط	30 - 19	40 - 31	50 - 41	≤ 51
الحوافز	30 - 19	2,00	-	-	-	-
	40 - 31	2,53	-	-	-	-
	50 - 41	2,15	-	-	-	-
	≤ 51	2,50	-	-	-	-
نمط القيادة	30 - 19	2,00	-	-	-	-
	40 - 31	1,60	**	-	-	-
	50 - 41	1,65	-	**	-	-
	≤ 51	2,50	-	-	-	-
المركزية	30 - 19	3,50	-	-	-	-
	40 - 31	2,65	-	-	-	-
	50 - 41	2,38	-	-	-	-
	≤ 51	2,00	-	-	-	-
التكوين	30 - 19	2,00	-	-	-	-
	40 - 31	2,76	-	-	-	-
	50 - 41	2,38	-	-	-	-
	≤ 51	2,75	-	-	-	-
تخطيط المسار الوظيفي	30 - 19	2,35	-	-	-	-
	40 - 31	2,00	*	-	-	-
	50 - 41	2,50	-	*	-	-
	51 سنة	2,86	-	-	-	-

** فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل

* فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل

تشير نتائج الوارد في الجدول رقم (7) أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0,01 فأقل بين إجابات أفراد البحث الذين تتراوح أعمارهم ما بين (31-40) و (41 - 50) مقارنة ببقية الأفراد حول مدى تسبب القيادة في دوران العمل الطوعي للإطارات المسيرة من المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، كما أظهرت نتائج نفس الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0,05 فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح

أعمارهم ما بين (31-40) و (41 - 50) مقارنة بالبقية حول مدى تسبب تخطيط المسار الوظيفي في دوران العمل الطوعي لإطارات المسيرة في هذه المؤسسة الاقتصادية.

ومرد هذا قد يعود إلى طبيعة المهام والمسؤوليات التي لا تتطابق مع الصلاحيات التي تكلف بها هذه الفئات العمرية، وهو ما يختلف مع نتائج دراسة تريفور (Trevor 2001) و فرين (Green 2010)، التي توصلتا إلى أن دوران العمل الطوعي قائم أكثر عند الشباب.

3.6 اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز ومعدل دوران العمل الطوعي للإطارات المسيرة في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم 8: معامل الارتباط بين الحوافز و دوران العمل الطوعي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
الحوافز	0.467	0.40	63.41	0.21

توضح النتائج الواردة في الجدول (8) أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ 0.467، وبمربع ارتباط يساوي 0.40 ودلالة احصائية تساوي 0.21. مما يعني رفض الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز ومعدل دوران العمل الطوعي للإطارات المسيرة في المؤسسة الاقتصادية، وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز ومعدل دوران العمل الطوعي للإطارات المسيرة في المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة ومعدل دوران العمل الطوعي للإطارات المسيرة في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم 9: معامل الارتباط بين نمط القيادة و دوران العمل الطوعي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
نمط القيادة	0.723	0.70	49.60	0.00

توضح النتائج الواردة في الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين نمط القيادة كمتغير مستقل وبين معدل دوران العمل الطوعي كمتغير تابع بنسبة تقدر بـ 0.723، وبمربع ارتباط يساوي 0.70 ودلالة احصائية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.01. وبناء على ذلك نستنتج أنه كلما ارتفع شعور الأفراد بغياب العدالة في تعامل الرئيس مع مرؤوسيه، كلما زادت درجة رغبة الأفراد في ترك العمل والبحث عن فرص أخرى مناسبة لهم.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المركزية ومعدل دوران العمل الطوعي للإطارات المسيرة في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم 10: معامل الارتباط بين المركزية و دوران العمل الطوعي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
المركزية	0.854	0.83	46.30	0.00

توضح النتائج الواردة في الجدول (10) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المركزية كمتغير مستقل وبين معدل دوران العمل الطوعي كمتغير تابع بنسبة تقدر بـ 0.854، وبمربع ارتباط يساوي 0.83 ودلالة احصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.01. وبناء على ذلك نستنتج أن شعور الفرد بعدم السيطرة على مجريات عمله نتيجة غياب المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، قد يخلق لديه ضغوطات عمل لا يستطيع تحملها، مما قد يدفعه للبحث عن البدائل.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التكوين ومعدل دوران العمل الطوعي للإطارات المسيرة في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم 11: معامل الارتباط بين التكوين و دوران العمل الطوعي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
التكوين	0.488	0.46	63.63	0.17

توضح النتائج الواردة في الجدول (11) أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ 0.488، وبمربع ارتباط يساوي 0.46 ودلالة احصائية تساوي 0.17. مما يعني رفض الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التكوين ومعدل دوران العمل الطوعي

للإطارات المسيرة في المؤسسة الاقتصادية، وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التكوين ومعدل دوران العمل الطوعي للإطارات المسيرة في المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط المسار الوظيفي ومعدل دوران العمل الطوعي للإطارات المسيرة في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم 12: معامل الارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي و دوران العمل الطوعي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
تخطيط المسار الوظيفي	0.779	0.73	48.60	0.00

توضح النتائج الواردة في الجدول (12) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين نمط تخطيط المسار الوظيفي كمتغير مستقل وبين معدل دوران العمل الطوعي كمتغير تابع بنسبة تقدر بـ 0.779، وبمربع ارتباط يساوي 0.73 ودلالة احصائية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.01. وبناء على ذلك نستنتج أنه كلما اكتنف الفرد الغموض فيما يخص مساره المهني ومستقبله الوظيفي داخل المؤسسة كلما زاد احتمال تركه لهذه الاخيرة.

وما يمكن الإشارة إليه في سياق الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى المعمل الجزائري الجديد للمصبرات "NCA Rouiba"، أن ضعف العوامل المادية كالأجور والمكافئات وغيرها لا يشكل المطلب الأول من أجل بقاء الإطارات المسيرة في هذه المؤسسة، وهو ما يتعارض مع الافتراض الأول، ويختلف مع ما توصل إليه فوثري (Guthrie 2000) في دراسته التي أجراها في النرويج ولونا أروكاز وكامبس (Luna-Arocas & Camps 2007) في إسبانيا، إضافة إلى دراسة بولا (Bula 2012) التي أجراها في معامل السكر بكينيا، حيث أشارت مجمل نتائج هذه الدراسات إلى طبيعة العلاقة السلبية الموجودة بين العائد المادي ودوران العمل الطوعي، وبالتالي هناك حقيقة في غاية الأهمية كشفت عنها الدراسة

الحالية، وتتمثل في احتمالية ارتباط دوران العمل الطوعي للإطارات المسيرة أي إمكانية الاستقالة من المؤسسة الاقتصادية بثلاثة أسباب، وهي مدرجة تنازلياً على النحو التالي:

- المركزية: لأن عدم التفويض السليم للصلاحيات التي تتيح للعاملين المجال للاجتهاد واقتراح الحلول من شأنه أن يؤثر سلباً على الدعم المعنوي لهم، مما قد يرفع من شعورهم بالاعتمادية، وبالتالي عدم الرضا والانتماء للمؤسسة، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة البحثية التي أجرتها كيفيمايكي وآخرون (Kivimäki & al 2007)؛

- تخطيط المسار الوظيفي: لأن وضع المؤسسة للأطر العامة فيما يخص تطور المسار الوظيفي ودعمها المتواصل لها، يساهم في تكوين الفرد لرؤية واضحة حول مستقبله المهني فيها، مما يزيد من حجم رضاه ويعزز ولاءه اتجاهها، وهو ما أكدت عليه دراسة شو كلا و سينها (Shukla & Sinha 2013) التي كشفت عن كبر حجم دلالة المسار الوظيفي مقارنة بالأجور في كل من دول أوروبا وأمريكا.

- القيادة: لأن نمط الإشراف يعتبر بمثابة المحدد لطبيعة العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه، فأسلوب التعامل المراعي لكسب ولاء المرؤوس من شأنه أن يحقق رضا وظيفي عالي، ما قد ينعكس على حجم دوران العمل الطوعي، وهو يتفق ما توصلت إليه دراسة جاين ومايك (Jane & Mike 2012) التي تم إجراؤها في الجامعات العامة، حيث كشفت هذه الأخيرة أن التطبيق السلبي للقيادة هو أحد الأسباب الرئيسية التي تقف وراء ظاهرة دوران العمل الطوعي.

7. خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع دوران العمل الطوعي للإطارات المسيرة في المؤسسة الاقتصادية، اتضح لنا أن المورد البشري أصبح بعداً هاماً في ظل التطورات الراهنة، فالتداعيات التي عرفها محيط هذه المؤسسات بعد التحول من الاقتصاد الموجه والمخطط إلى

اقتصاد السوق، كشف عن أهمية العلاقة القائمة بين تجسيد الخطط الإستراتيجية وضرورة استقطاب والاحتفاظ بهذه الفئة الوظيفية.

هذا الأمر، من شأنه أن يفتح مجال البحث لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية عن دوران العمل الطوعي في القطاعين العام والخاص، بحيث تتناول مواقف واتجاهات أصحاب العمل ومدراء إدارات الموارد البشرية حيال هذه الظاهرة، وكذلك معرفة اتجاهات الموظف الذي على رأس العمل ومدى تفكيره في دوران العمل الطوعي ولماذا؟ وذلك لمحاولة الوقوف أسباب أخرى لم تتعرض لها هذه الدراسة أو لتأكيد بعض الأسباب التي ورد ذكرها، إضافة إلى إجراء المزيد من الدراسات المقارنة لظاهرة دوران العمل الطوعي بين القطاعات المختلفة وأي تلك القطاعات أكثر جذبا للإطارات المسيرة وأقلها تسربا، كما قد تفتح آفاق بحث جديدة عن مختلف الأدوار التي تلعبها الإطارات المسيرة داخل المنظمات، سواء تعلق الأمر بتحسين التسيير أو إنجاح التغيير.

8. قائمة المراجع:

- 1 Akili, O. (2005). *Contemporary human resources: a strategic dimension*. Amman, Jordan : Wael Publishing House.
- 2 Al Kubaissi, A. (2006). *Organizational development and contemporary issues*. Syria: Dar Al-Rida.
- 3 Al-Khudairi , M. (1991). *Administrative pressures: phenomenon, causes, treatment*. Cairo: Madbouly Library.
- 4 Belaid, A. (2016). *Job Satisfaction and Its Relation to Remuneration, Promotion and Physical Working Conditions*. *Ulum Islamiyah Journal*.
- 5 El Fikhi, I. (2011). *The Power of Motivation: How to Motivate Others and Get the Best Out of them*. Cairo: Thimarat for Publishing and Distribution.
- 6 Kivimäki, M. e. (2007). *Team climate, intention to leave and turnover among hospital employees: Prospective cohort study*. *BMC Health Services Research*.
- 7 Mérani, H. (2001). *Les Trois Dimensions du rôle des Cadres*. *Les Cahier du Crasc*.

- 8 Mobley, W. (1977). *Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. Journal of Applied Psychology.*
- 9 Morell, K., & et al. (2001). *Unweaving Leaving: the use of models in management of employee turnover. International Journal of Management Reviews.*
- 10 Mouloudj, K. (2015). *Factors affecting the job dropout of doctors in Algerian public hospitals: an exploratory study of a sample of adults . Journal of Economics and Human Development.*
- 11 Nwahanye. (2015). *Les facteurs de retention du personnel dans les entreprises camerounaises : le cas des institutions financieres. European Scientific Journal*
- 12 Parent, D. (1999). *Wages and Mobility: The Impact of Employer-Provided Training. Journal of Labo Economics.*