

التسرب الوظيفي الطوعي: تأصيل نظري

Voluntary functional dropout: theoretical rooting

رياض بن غبريد

ملحق بالبحث، مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية

we shall endeavor in this paper to shed light on the most important historical stages and attempts towards revealing the various reasons or modalities by which the individual may decide to leave their jobs (their companies), in order to provide a chronological historical context that contributes to a more accurate definition of the variables relative to voluntary labor turnover.

Key words: Voluntary employee turnover, job satisfaction, causal models.

مقدمة

التسرب الوظيفي الطوعي أو كما ورد ذكره في بعض البحوث العلمية دوران العمل الطوعي، ظاهرة تنظيمية بدأت في التضخم وازدادت حدتها مع مطلع القرن الحالي، لاسيما في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال كنتيجة لإفرازات العولمة، وعليه فهي ظاهرة وجب الاهتمام بها على مستوى المنظمات والتوقف بجدية عند مسبباتها، خاصة إذا ما أدركنا أنها ليست وليدة الصدفة ولكنها نتيجة ظروف ومتغيرات سلبية

ملخص:

ركزت أغلب الدراسات التي تناولت ظاهرة التسرب الوظيفي الطوعي، بمعنى الإرادي، على مسبباتها وآثارها دون الخوض في تأصيلها النظري والذي يعود له الفضل الأول في بلورتها. ولأن فهم الحاضر يتطلب منا الرجوع إلى الماضي، سوف نسعى من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على أهم المحطات التاريخية التي في إطارها تمت محاولة الكشف عن مختلف الأسباب أو الكيفيات التي بمقتضاها قد يتخذ الفرد قرار ترك المنظمة، وذلك بهدف تقديم سياق تاريخي متدرج زمنيا يساهم في تحديد أدق لمتغيرات التسرب الوظيفي الطوعي.

الكلمات المفتاحية: التسرب الوظيفي الطوعي، الرضا الوظيفي، النماذج السببية.

Abstract:

Most of the studies that addressed the phenomenon of voluntary employee turnover have focused on the causes and effects without going into the theoretical origins, thanks to which they were first highlighted. In order to better understand the present,

أما اصطلاحاً فنجد العديد من الإسهامات الفكرية التي حاولت تحديده، مما يجعل وضع تعريف موحد له أمر يختلف فيه الباحثون، وعليه فأن التعريف المستخدم في هذه الدراسة بالذات هو "الاستقالة الاختيارية للعاملين، ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة"⁽²⁾، كما دعمت أغلب الدراسات البحثية العلاقة الموجودة بين التسرب الوظيفي الطوعي والرضا الوظيفي، أي شعور الفرد بالارتياح نتيجة إشباع حاجاته من خلال مزاولته لمهنته في المنظمة، وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من مهام وواجبات⁽³⁾.

ثانياً: النماذج السببية المفسرة للتسرب الوظيفي الطوعي

وهي النماذج التي تصف العلاقة الترابطية السببية الموجودة بين جملة المتغيرات وظاهرة التسرب الوظيفي الطوعي، ومن أبرزها نجد:

1. نموذج مارش وسيمون (1958)

Organizational Equilibrium

يعتبر هذا النموذج بمثابة مرجعية للعديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتسرب الوظيفي الطوعي *Voluntary Turnover*، فمن خلال كتابهما المنظمات *Organizations*

تفاعلت فيما بينها لتكون البيئة التي ساعدت على بروزها، أي أنها ليست حدثاً مفاجئاً يتم بدون مقدمات بل هي تراكم لعدة عوامل يتعرض لها الفرد داخل المنظمة، وعليه يصبح البحث والتساؤل حول ماهية المتغيرات التي تقف وراء هذه الظاهرة ضرورة ملحة. والإجابة عن هذا التساؤل تطلب منا الرجوع إلى أولى المنطلقات الفكرية التي اهتمت بدراسة هذا السلوك التنظيمي، حيث شغلت متغيرات هذا الأخير حيزاً هاماً من أبحاث ودراسات علماء الاجتماع (المدخل الاجتماعي) والنفوس (المدخل السيكولوجي) والاقتصاد (المدخل الاقتصادي) منذ أوائل القرن العشرين، الأمر الذي أسس لبناء نظري واسع تجسد مع بداية الخمسينيات من نفس القرن، أين أصبحت بمقتضاه البحوث التجريبية بمثابة التيار الرئيسي السائد في هذا المجال، ما ساهم في وضع عدة نماذج سببية *Causal Models* لمحاولة تحديد المتغيرات التي قد تقف وراء هذا السلوك التنظيمي.

وعليه سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية التعريف بظاهرة التسرب الوظيفي الطوعي، ومن ثم التطرق إلى أهم النماذج المفسرة للأسباب التي تقف وراءها مع محاولة نقدها على خلفية التطورات الحاصلة في مختلف المجالات.

أولاً: الإطار المفاهيمي

يعود أصل كلمة التسرب في اللغة إلى السَّرب، والتي تعني بالفتح (السَّرب) المسكك والطريق، وبالتحريك (السَّرب) المسكك في حُفّة⁽¹⁾.

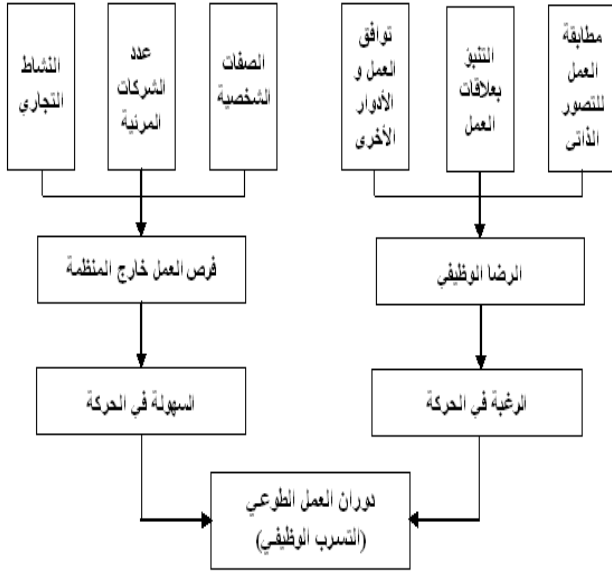
¹ أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب. (ط3)، بيروت: دار الصادر، 1993، ص 465-466.

² زهير الصباغ، "التسرب بين العاملين وانعكاساته: حالة واقعية" مجلة الإدارة العامة (سعودية)، العدد 38، 1982، ص 150.

³ Adel M. Belaid, "Job Satisfaction and Its Relation to Remuneration, Promotion and Physical Working Conditions" *Uluam Islamiyah Journal* (Malaysia), Vol 17, 2016, p 206.

من خلال الصفات الشخصية، وعدد الشركات
المرئية، والنشاط التجاري.

الشكل رقم (1): نموذج مارش وسيمون (1958) للتسرب الوظيفي الطوعي، (بصرف من الباحث)



المصدر: James G. March, Herbert A. Simon, *Organizations*. New York: John Wiley, 1958, p 104.

إلا أن نموذج مارش وسيمون *March & Simon* أخذ عليه تقديمه لوجهة نظر ثابتة فيما يخص ظاهرة التسرب الوظيفي، بدلا من وجهة نظر إجرائية أي عملية، كما أنه أغفل بعض المتغيرات التي قد تكون وراء ترك الفرد للمنظمة مثل: الضغط الوظيفي، ومختلف أشكال الولاء التنظيمي⁽³⁾.

2. نموذج بورتر وستيرز (1973) *Met*

Expectations Model

³ Sang Long, and al, "The Approaches to Increase Employees' Loyalty: A Review on Employees' Turnover Models" *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, N°6, Vol 10, 2012, p 284.

مارش* وسيمون** *March & Simon* بناء نموذج نظري فيما يخص التوازن التنظيمي⁽¹⁾، والذي سبق وأشار إليه شيستر برنارد *Chester Bernard* (1938)، وحسب هذا النموذج فإن حالة التوازن داخل المنظمة تتجسد من خلال مساهمات الفرد داخل المنظمة والمغريات (الحوافز) المقدمة له من طرف هذه الأخيرة، فكلما استجابة المغريات لمتطلبات الفرد قل ميوله لترك المنظمة والعكس صحيح⁽²⁾، وحسب الشكل رقم (1)، فإن هذا التوازن يتأثر باعتبارين رئيسيين هما:

1.1. الرغبة في الحركة: ولها علاقة بالرضا الوظيفي، حيث يتم تحديدها من خلال مطابقة العمل للتصور الذاتي، والتنبؤ بعلاقات العمل، وتوافق العمل مع الأدوار الأخرى؛

2.1. السهولة في الحركة: ولها علاقة بالبدائل والفرص المتاحة خارج المنظمة، حيث يتم تحديدها

* جاسم قاردر مارش، باحث أمريكي مختص في المناجمت، وهو أحد رواد نظرية المنظمات.

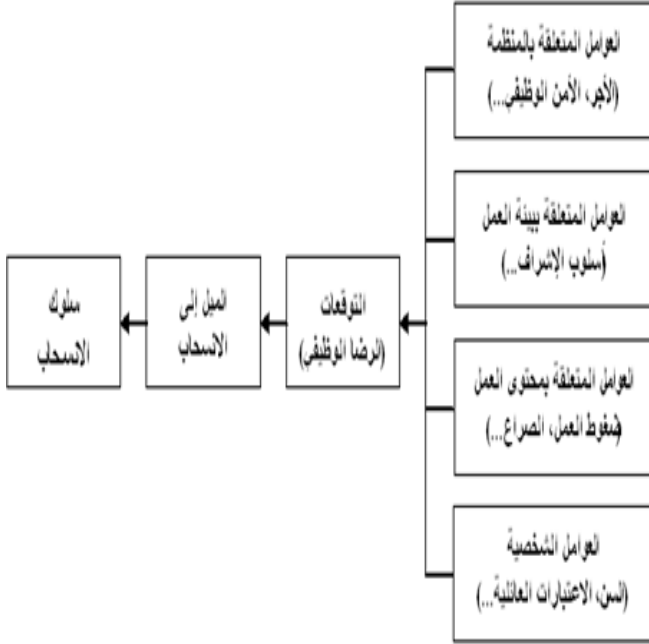
** هاربرت ألكسندر سيمون، باحث أمريكي مختص في اقتصاد والاجتماع، ومنتحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد (1978).

¹ Mylene Perez, **Turnover Intent**, (Doctoral thesis, Department of Strategy and Business Economics, University of Zurich, 2008), p 23.

² Brooks C. Holtom, and al, "Turnover and Retention Research: a glance at the Past, a closer review of the present, and a venture into the future" *The Academy of Management Annals*, N°1, Vol 2, 2008, p 237.

الحوافز المتنوعة، والثاني هو تخفيض التوقعات إلى مستويات واقعية⁽³⁾.

الشكل رقم (2): نموذج بورتر وستيرز (1973) للتسرب الوظيفي الطوعي، (ترجمة الباحث)



المصدر: Lyman W. Porter, Richard M. Steers, "Organizational, Work, and Personal factors in Employee Turnover and Absenteeism" *Psychological Bulletin*, N°2, Vol 80, 1973, p 158.

وأخذ على نموذج بورتر وستيرز Porter & Steers تركيزه على متغير داخلي واحد لتفسير ظاهرة التسرب الوظيفي، وهذا لا يكفي وحده لتحديد الآثار المحتملة التي يمكن أن تترتب على قرار ترك العمل⁽⁴⁾.

3. نموذج موبلي (1977) *Intermediate Linkage Model*

³ George Saridakis, Lary L. Cooper, **Research handbook on employee turnover**. United States of America: Edward Elgar Publishing Limited, 2016, p 218.

⁴ Sang Long. Op.Cit; p 285.

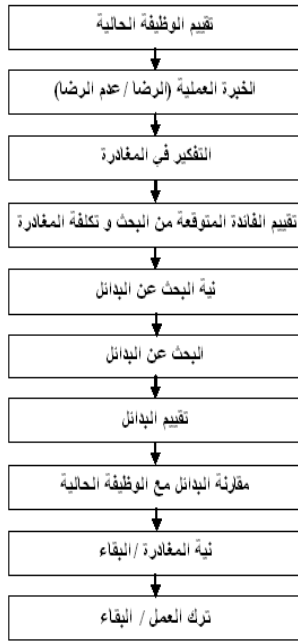
استنادا على نظرية التوقع (VIE) التي وضعها فيكتور فروم Victor Vroom (1964)، اعتبر بورتر وستيرز** Porter & Steers التوقعات (انظر الشكل رقم 2) بمثابة المحدد الرئيسي لقرار الانسحاب أو مغادرة الفرد للمنظمة، لأنها تصف التناقض بين ما يواجهه في عمله من خلال تجاربه السلبية والايجابية وما كان يتوقع أن يواجهه⁽¹⁾، فحسب الباحثان ينشأ استياء الفرد من عمله عندما تنحرف الخصائص المختلفة لهذا الأخير عن مجموعة التوقعات⁽²⁾، والتي تركز بدورها على مختلف جوانب الرضا الوظيفي، والذي يعكس بدوره المستوى التراكمي لتوقعات الفرد. ولتخفيض معدلات التسرب الوظيفي الطوعي، يرى الباحثان أن الحل الأول يكمن في نظم

* ليان ويليام بورتر، باحث أمريكي مختص في علم النفس الصناعي، وهو أحد منظري السلوك التنظيمي.
** ريتشارد ستيرز، باحث أمريكي مختص في المناجنت، وأستاذ في جامعة أوريغون.

¹ Lyman W. Porter, Richard M. Steers, "Organizational, Work, and Personal factors in Employee Turnover and Absenteeism" *Psychological Bulletin*, N°2, Vol 80, 1973, p 152.

² Wendy R. Boswell, Lily Run, Andrew T. Hinrichs, (Ed. Julian Barling, Cary L. Cooper), "Voluntary Employee Turnover: determinants, processes and future directions" **The Sage Handbook of Organizational Behaviour**, Vol 1, 2008, p 197.

الشكل رقم (3): نموذج موبلي (1977) للتسرب الوظيفي الطوعي، (ترجمة الباحث)



المصدر: William H. Mobley, "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover" *Journal of Applied Psychology*, N°2, Vol 62, 1977, p 238.

إلا أن نموذج موبلي *Mobley* تعرض للانتقاد فيما يخص ضعف الأدلة التجريبية، و المحدودية في المتغيرات التنظيمية، على سبيل المثال عدم أخذه بعين الاعتبار بعض جوانب من الرضا الوظيفي، فضلا عن بعض عوامل الالتزام التنظيمي⁽³⁾.

4. نموذج برايس ومولر (1986-1981) Comprehensive Structural Model

استنادا على البحوث التجريبية التي أجريت في كل من جامعة إيووا *Iowa* وجامعة إيلينوا *Illinois* ما بين عام 1972 و 1976، حاول

حاول موبلي *Mobley** من خلال هذا النموذج أدناه شرح الطريقة التي يتخذ بموجبها الفرد المستاء قرار ترك المنظمة، وحسب هذا الأخير، فإن قرار الانسحاب من العمل على مستوى المنظمة يتوسط عدم الرضا الوظيفي والمغادرة الفعلية، ويمكن أن يعبر عنه من خلال سلسلة من المراحل المعرفية، بداية من عملية تقييم العمل الحالي ثم الرضا أو عدم الرضا الوظيفي، لأن وجود سبب واحد لعدم الرضا الوظيفي ينجر عنه التفكير في المغادرة، ويليها تقييم الفائدة المتوقعة من البحث عن البدائل وتكلفة المغادرة أي الخسائر الناتجة عنها، فإذا أدرك الفرد وجود البدائل يقوم بتقييمها وذلك من خلال إجراء المقارنة بينها وبين الوظيفة الحالية، وفي حال رجحت نتائج المقارنة البدائل، فإن النية السلوكية للمغادرة سوف تثار ويتبعها قرار نهائي للترك العمل⁽¹⁾، وبالتالي فالتفكير في المغادرة له تأثير مباشر على نية البحث عن وظيفة جديدة، وهذه الأخيرة لها تأثير مباشر على نية المغادرة⁽²⁾. وعليه تعتبر النيات *Intentions* أفضل المؤشرات للتنبؤ بالتسرب الوظيفي الطوعي حسب هذا نموذج.

* ويليام موبلي، أستاذ وباحث أمريكي مختص في المناجنت، ومساعد مدير في أكاديمية الاقتصاد والمناجنت (Asia - Pacific)، الصين.

¹ Mylene. Op.Cit; p 25.

² Anuradha Ramesh, **Replicating and Extending Job Embeddedness Across Cultures: employee turnover in India and the United States**, (Doctoral thesis, Faculty of the Graduate School, University of Maryland, College Park, United States, 2007), p 10.

³ Peter W.Hom, Rodger W.Griffeth, "A Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analysis" *Journal of Applied Psychology*, N°3, Vol 76, 1991, p 350.

للمنظمة، وكما هو موضح في الشكل رقم (4) فقد خلصت هذه البحوث في مجملها أن اتخاذ هذا القرار يتأثر بمتغيرين رئيسيين⁽²⁾، الأول على المستوى الخارجي أو ما اصطلح على تسميتها بالمتغيرات الخارجية وتحتوي بدورها على ثلاثة متغيرات فرعية وهي المتغيرات البيئية مثل الفرص، والفردية مثل التدريب والاحترافية، والهيكلية مثل المسؤولية الناتجة عن القرابة. والمتغير الثاني على المستوى الداخلي أي المتغيرات الداخلية والتي يتم تقييمها من خلال الرضا الوظيفي ونية المغادرة، والالتزام التنظيمي كوسيط بين هذين المتغيرين، وتتمثل أساسا في الأجر، والروتينية، والمركزية، والاتصال الفعال، والاندماج، وعدالة التوزيع، وفرص الترقية، والدور الزائد.

جامس برايس^{*} James Price بمساعدة شارلز مولر^{**}

Charles Mueller تطوير النموذج السببي للتسرب الوظيفي الطوعي Causal Model of Voluntary Turnover الذي وضعه سنة 1975، والذي احتوى آنذاك على أربعة متغيرات⁽¹⁾:

1.4. الأجر: وهو الراتب، والعلاوات، وكذا العوائد ذات القيمة المالية والتي تخصصها المنظمة للعاملين مقابل خدماتهم؛

2.4. المشاركة في المجموعة الأساسية (الاندماج): وهو مدى مشاركة الموظفين في العلاقات التنظيمية؛

3.4. الاتصال: وهو درجة المعلومات المنقولة إلى أعضاء المنظمة، سواء عبر القنوات الرسمية (الاتصال الرسمي) أو الغير رسمية (الاتصال الغير رسمي)؛

4.4. المركزية: درجة تركيز السلطة في المنظمة، ويشير برايس هنا إلى أهمية توسيع قاعدة المشاركة. حيث أجرى الباحثان ما بين عام 1981 و 1986 العديد من الدراسات والبحوث الميدانية حول الكيفية التي يتم من بمقتضاها ترك الفرد

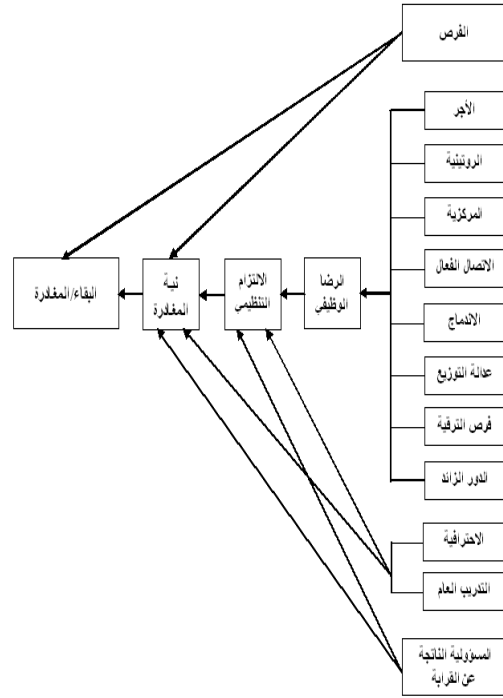
^{*} جامس برايس، أستاذ وباحث أمريكي مختص في علم الاجتماع،

^{**} شارلز مولر، أستاذ وباحث أمريكي مختص في علم الاجتماع، جامعة هاواي كلية علم النفس.

² James L. Price and Charles W. Mueller, "A Causal Model of Turnover for Nurses" **The Academy of Management Journal**, N°3, Vol 24, 1981, p 544.

¹ Rodger Griffeth, Peter Hom, **Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover**. United States of America: Information Age Publishing, 2004, p5.

الشكل رقم (4): نموذج برايس و مولر (1981-1986) للتسرب الوظيفي الطوعي، (ترجمة الباحث)



المصدر: James L. Price, Charles W. Mueller, "A Causal Model of Turnover for Nurses" *Academy of Management Journal*, N°3, Vol 24, 1981, p. 547.

اتخاذ قرار البقاء في المنظمة أو تركها من قبل الفرد و كما هو موضح في الشكل رقم (5)، بناءً على التسلسل التدريجي للمتغيرات التالية:

1.5. القيم الفردية وتوقعات العمل: حيث تؤثر على استجابات الفرد العاطفية اتجاه العمل، وتحدد أساساً بالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والمشاركة في العمل، وذلك من خلال التوقعات المنتظرة من العمل، والخصائص التنظيمية، إضافة إلى الخبرة و مستوى الأداء⁽²⁾.

2.5. الاستجابة العاطفية اتجاه العمل: حيث تؤثر على الرغبة والنية في البقاء أو المغادرة، ويتوقف الاختيار هنا على مجموعة من المؤثرات الخارجة عن العمل مثل الظروف العائلية.

3.5. نية البقاء أو مغادرة المنظمة والمغادرة الفعلية لها: وهنا تظهر الفروق الفردية، فبالنسبة لبعض الموظفين تبرز هذا النية بشكل مباشر أي دون الأخذ بعين الاعتبار بدائل العمل الموجودة، أما بالنسبة للبعض الآخر فيمكن التماسها من خلال بحثهم عن البدائل (فرص عمل). أي على عكس موبلي الذي يعتبر نية المغادرة تتبع البحث عن البدائل، يرى ستيرز وماوداي أن البحث عن البدائل هو الذي يتبع نية ترك المنظمة.

إلا أن نموذج برايس ومولر & Price & Mueller أخذ عليه النقص في إظهار النظرية الأساسية للسلوك أو العمل، وبالتالي هذا يجد من تفسير كاف لعملية التسرب الوظيفي، كما أظهرت العينة عدم وجود تغاير مهني، حيث أجروا أغلب اختباراتهم على وظائف الطبقة المتوسطة مثل الممرضات، وعدم التحقيق حول التأثيرات التفاعلية فيما يتعلق بمحددات التسرب الوظيفي⁽¹⁾.

5. نموذج ستيرز وماوداي (1981)

Turnover Model

حسب النموذج المقترح من قبل ستيرز وماوداي^{**} Steers & Mowday تتم عملية

^{**} ريشارد توماس ماوداي، أستاذ وباحث أمريكي مختص في المناجنت، جامعة أوريغن كلية التجارة.

² Thomas W. Lee, Terence R. Mitchell, "Voluntarily Leaving an Organization: an empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover"

The Academy of Management Journal, N°4, Vol 30, 1987, p 722.

¹ Mylene. Op.Cit; p 29.

^{*} ريشارد ستيرز، أستاذ وباحث أمريكي مختص في المناجنت، جامعة أوريغن كلية التجارة.

الشكل رقم 6) يوضح كيفية انتقال الفرد من حالة الاحتفاظ بالعمل إلى حالة الإنهاء أو ما اصطلح على تسميتها بسلوك الانسحاب، وحسب الباحثان فإن هذا الأخير هو عبارة عن عملية حيوية متقطعة ناجمة عن التغيرات المفاجئة و المستمرة في عوامل السيطرة أو التحكم مثل ضغوط العمل، وتأخذ في أغلب الأحيان ثلاث مسارات وهي (2):

المسار أ: أين يتبع الفرد قاعدة التأخير، ويحاول الاحتفاظ بحالة معينة أطول فترة، مما يؤدي إلى ارتفاع ضغوط العمل وانخفاض الالتزام، الأمر يدفعه إلى ما يسمى بمنطقة التخلف أو التباطؤ، والتي تمثل حالة عدم التوازن أين يكون فيها الفرد على وشك التغيير من الاحتفاظ إلى الإنهاء.

المسار ب: يدل على انخفاض التوتر الوظيفي، وتراجع الالتزام الذي يولد عدم الرضا الوظيفي إلا أنها لا تصل إلى منطقة التباطؤ.

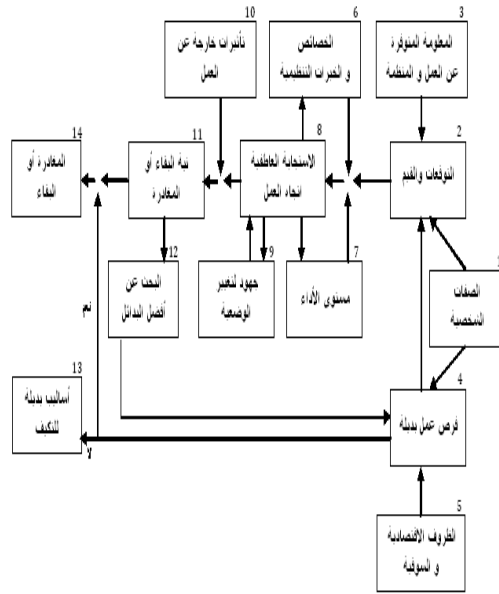
المسار ج: أين يرتفع توتر العمل ولكن مع الالتزام العالي، مما يعطي الإجهاد الوظيفي للفرد ولكن نظرا لأنها لم تصل إلى منطقة التباطؤ، فإنه لا يؤدي إلى إنهاء.

ويقوم نموذج شيريدان وأبيلسون *Cusp Catastrophe Model* على ثلاثة خصائص وهي (3):

² Ibid; p 2505.

³ Rodolphe Colle, **L'influence de la GRH a la Carte sur la Fidélité de Salaries : le rôle d sentiment d'auto-détermination**, (Thèse de Doctorat, Ecole Doctoral de Sciences Economiques et

الشكل رقم 5: نموذج ستيترز و ماوداي (1981) للتسرب الوظيفي الطوعي، (ترجمة الباحث)



المصدر: Richard M. Steers, Richard T. Mowday, "Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes" *Research Organizational Behavior*, Vol 3, 1981, p 242.

إلا أن وجود الفرص البديلة لا تساهم بالضرورة في التنبؤ بالتسرب الوظيفي، كما أن نموذج ستيترز و ماوداي *Steers & Mowday* لم يشرح سوى 6% من فوارق التسرب فيما يخص عينة الدراسة (1).

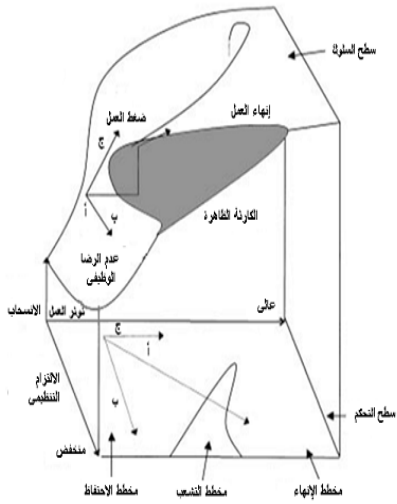
6. نموذج شيريدان وأبيلسون (1983) *Cusp Catastrophe Model*

انطلاقاً من نظرية الكارثة المستمدة من الرياضيات، حاول كل من شيريدان* و أبيلسون**

¹ Niharika Singh, Prof. L. S. Sharma, "Process Models of Employee Turnover during 1975-1995: a review" **European Academic Research**, Vol 3, 2016, p 2503.

* جون شيريدان، أستاذ وباحث أمريكي، مختص في المناجنت والسلوك التنظيمي، جامعة كريستيان تكساس.
** مايكل أبيلسون، أستاذ وباحث أمريكي، مختص في المناجنت، كلية الزراعة والميكانيكا A&M تكساس.

الشكل رقم (6): نموذج شيريدان و أبيلسون (1983) للتسرب الوظيفي الطوعي، (ترجمة الباحثة)



John E. Sheridan, Michael A. Abelson, "Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover" : المصدر:
Academy of Management Journal, №3, Vol 26, 1983, p 421.

تتمثل محدودية نموذج شيريدان وأبيلسون *Sheridan & Abelson* في تقديمه للسلوك التنظيمي على أنه جد نوعي، وأن التنبؤ بالسلوك حتى في أبسط النظم لا يزال يشكل تحدياً، حيث هناك الكثير من المتغيرات الهامة، ومن المستبعد جداً التنبؤ بكل وجه من السلوك داخل التنظيم⁽¹⁾.

7. نموذج لي وميتشال (1994)
Unfolding Model

انطلاقاً من نظرية الصور التي وضعها لي روي بيش *Lee Roy Beach* (1990)، حاول لي* وميتشال** *Lee & Mitchell* تفسير سبب وكيفية مغادرة الفرد للمنظمة، فمن وجهة نظرهما أن قرار ترك الفرد للمنظمة لا يعود فقط إلى عدم الرضا الوظيفي، بل أيضاً إلى تشكيلة معينة من الأحداث

الخاصية الأولى: يمكن اعتبار سلوك الانسحاب متغير متقطع بالمقارنة مع التغيرات المفاجئة، حيث يحاول الموظف الاحتفاظ بالعمل لأطول فترة ممكنة، ولكن بمجرد شعوره بعدم القدرة على البقاء بسبب عدم الرضا أو الضغط، سوف يتغير وبشكل مفاجئ من الاحتفاظ إلى الإلغاء.

الخاصية الثانية: هي وجود منطقة تخلفية للسلوك (بقاء الوضع على حاله بمجرد توقف السبب الذي أنتجه) فيما يخص بعض القيم المتعلقة بعوامل التحكم تم تسميتها بمخطط التشعب، وهي تمثل حالة عدم التوازن بالنسبة للموظف الذي على وشك التغيير من حالة الاحتفاظ إلى حالة الانسحاب النهائي، وهنا يتضاءل الالتزام التنظيمي وينخفض معه التوتر الوظيفي، مما ينتج عنه عدم الرضا الوظيفي، ومن مظاهرها نسبة التغيب العالية.

الخاصية الثالثة: انحراف السلوك يحدث في الاتجاهات المعاكسة لمخطط التشعب، فاقتراب الموظف من منطقة الشية ينجر عنه زيادة التوتر وارتفاع الالتزام التنظيمي، مما ينتج عنه ضغوط العمل.

¹ Sang Long. Op.Cit; p 288.

* توماس ويليام لي أستاذ وباحث أمريكي، مختص في المناجحة، جامعة واشنطن، كلية فوستر للأعمال.

^{**} تورانس ميتشال أستاذ وباحث أمريكي، مختص في المناجحة، جامعة واشنطن، كلية فوستر للأعمال.

de Gestion, Université Paul
Cézanne, Aix-Marseille 3, France, 2006),
p 69.

المتنافرة والتي اصطلح على تسميتها بـ"الصدمة"، وكما هو موضح في الشكل رقم (7)، اقترح الباحثان أربعة مسارات أي سيناريوهات نظرية فيما يخص اتخاذ هذا القرار وهي⁽¹⁾:

المسار الأول: يصف كيف يمكن للصدمة المتعلقة بالمنظمة أو بحدث شخصي أن تدفع بالموظف للبحث (من خلال التجارب السابقة) عن حالة مماثلة أو ذكرى أي سيناريو أو قرار سابق، فإذا كان هذا الأخير مناسب في السابق فسوف يتم تطبيقه في الحاضر، دون الأخذ بعين الاعتبار البدائل ومستوى الرضا الوظيفي.

مثال: الموظف الذي افتقد للترقية (صدمة)، يقرر ترك العمل إذا ما افتقد الترقية مرة ثانية (السيناريو)، فإذا ما افتقدتها للمرة الثانية، فإن الموظف يجسد السيناريو ويغادر المنظمة تلقائياً.

المسار الثاني: يصف كيف يمكن للصدمة المتعلقة بالمنظمة أو بحدث شخصي أن تؤدي بالموظف إلى إعادة النظر في ارتباطه مع المنظمة من خلال تقييم مدى اندماج الصدمة وتناسبها مع الصور الثلاث: القيمة، والمسار، والاستراتيجية، فإن أخلت الصدمة بإحدى الصور الثلاث، فسوف يغادر الموظف المنظمة، ويطلق على هذا السيناريو الصدمة التنظيمية السلبية لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار البدائل المتاحة.

¹ Thomas W Lee, Terence R. Mitchell, "An Alternative Approach: the unfolding model of voluntary employee turnover" **The Academy of Management Review**, N°1, Vol 19, 1994, p 69.

مثال: المرأة التي تصبح بشكل غير متوقع حامل (صدمة) قد تراجع صورها، ما إذا كانت ترغب في أن تصبح أم كفاء (القيمة)، وتضمن مستقبل مهني (المسار)، وتبقى في منصبها (الاستراتيجية)، فإذا أخلت الصدمة بإحدى الصور الثلاث، فإن المرأة سوف تترك المنظمة.

المسار الثالث: يصف كيف يمكن للصدمة المتعلقة بالمنظمة أو بحدث شخصي أن تؤدي بالموظف إلى تقييم إمكانية الالتحاق بمؤسسة أخرى، وهذا يعتمد على درجة الرغبة و بدائل العمل المتاحة، ومن أهم خصائص هذا من القرار وجود الصدمة، خلل الصور، الاستياء، تقييم البدائل المتوفرة.

مثال: الموظف الذي يحول (صدمة)، جراء هذا يشعر بالاستياء والحزن عدم توافق الصدمة مع الصور، وبالتالي يشرع في البحث عن البدائل أي عن عروض العمل، فإذا وجد بدائل يقيمها مع احترام الصور الثلاث، فإن كانت البدائل أفضل يغادر المنظمة.

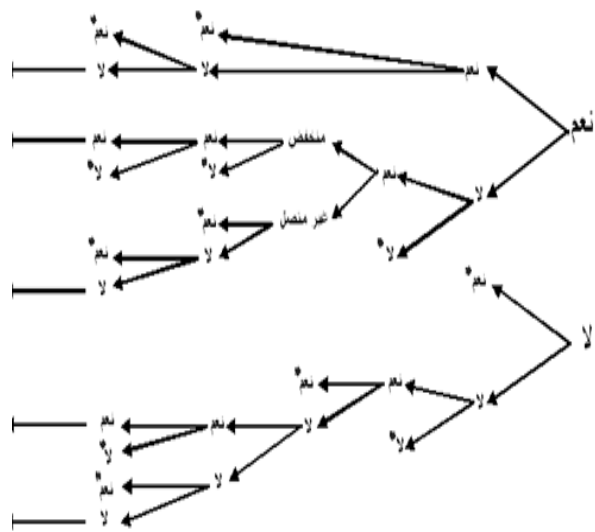
المسار الرابع: يصف كيف يمكن للموظف أن يغادر المنظمة جراء التقييم التدريجي للعمل مع قيمه وأهدافه، ما ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي يوجد احتمالين:

- الموظف يشعر بالاستياء فيتركه مباشرة دون الأخذ بعين الاعتبار بدائل العمل المتاحة؛
- الموظف الغير راضي يترك العمل بإتباع النماذج دوران العمل الطوعي المذكورة أعلاه.

مثال: تقدم المرأة العاملة أفضل نموذج في سياسة التوازن من خلال البيت والعمل،

العمل في المنظمة، إلا أن هذا لا ينفي وجود قاسم مشترك بين جميع هذه النماذج على الرغم من اختلاف مداخلها العلمية، وهو تركيزها على جملة من المتغيرات (الأسباب) لتفسير التسرب الوظيفي الطوعي و كان الرضا الوظيفي جزءا من جميعها، ما ساهم في إيجاد مجموعة واسعة من هذه الأخيرة، حيث يمكن توظيفها عند دراسة هذه الظاهرة و ذلك من خلال قياس مدى تأثيرها. وعليه من الضروري أن تركز الدراسات المستقبلية على بناء المزيد من النماذج السببية للتسرب الوظيفي الطوعي، حتى يكون هناك فهم أوسع للأسباب التي قد تقف وراء هذه الظاهرة بما يساهم في تفعيل أفضل لسياسات الاحتفاظ.

الصدمة	السيناريو	الإخلاق	الرضا	البحث و/أو	العروض
المستخلص	بالصورة	تقييم البدائل	المرجحة		



المصدر:

خاتمة:

• دلالة علمي، عدم وجود مسار آخر بالنسبة للموظف لمغادرة المنظمة.

قائمة المراجع:

بالغة العربية:

1. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب. (ط3)، بيروت: دار الصادر، 1993.
2. الصباغ، زهير، "التسرب بين العاملين و انعكاساته: حالة واقعية " مجلة الإدارة العامة (سعودية)، العدد 38، 1982.

باللغة الأجنبية:

A. BOOKS :

3. March, James G, and Simon, Herbert A, **Organizations**. New York: John Wiley, 1958.
4. Rodger, Griffeth W, and Peter, Hom W, **Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover**. United States of America: Information Age Publishing, 2004.
5. Saridakis, George and Cooper, Lary, **Research handbook on employee turnover**. United States of America: Edward Elgar Publishing Limited, 2016.

B. ARTICLES :

6. Belaid, Adel M, "Job Satisfaction and Its Relation to Remuneration, Promotion and Physical Working Conditions" **Ulum Islamiyah Journal** (Malaysia), Vol 17, 2016.

7. Boswell, Wendy R, Run, Lily, and Hinrichs, Andrew T, (Ed. Julian Barling, Cary L. Cooper), "Voluntary Employee Turnover: determinants, processes and future directions" **The Sage Handbook of Organizational Behaviour**, Vol 1, 2008.
8. Holtom, Brooks C, and al, "Turnover and Retention Research: a glance at the Past, a closer review of the present, and a venture into the future" **The Academy of Management Annals**, N°1, Vol 2, 2008.
9. Hom, Peter W, and Griffeth, Rodger W, "A Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analysis" **Journal of Applied Psychology**, N°3, Vol 76, 1991.
10. Lee, Thomas W, and Mitchell, Terence R, "Voluntarily Leaving an Organization: an empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover" **The Academy of Management Journal**, N°4, Vol 30, 1987.
11. Lee, Thomas W, and Mitchell, Terence R, "An Alternative Approach: the

Nurses” **Academy of Management Journal**, N°3, Vol 24, 1981.

17.Sheridan, John E, Abelson, Michael A, “Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover” **Academy of Management Journal**, N°3, Vol 26, 1983.

18.Steers, Richard M, Mowday, Richard T, “Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes” **Research Organizational Behavior**, Vol 3, 1981.

19.Singh, Niharika, and Sharma, Prof L. S, “Process Models of Employee Turnover during 1975–1995: a review” **European Academic Research**, Vol 3, 2016.

C. UNPUBLISHED MATERIALS :

20.Colle, Rodolphe, L’influence de la GRH a la Carte sur la Fidélité de Salaries : le rôle du sentiment d’auto-détermination, (Thèse de Doctorat, Ecole Doctoral de Sciences Economiques et de Gestion, Université Paul Cézanne, Aix–Marseille 3, France, 2006).

21.Ramesh, Anuradha, **Replicating and Extending Job Embeddedness Across Cultures: employee turnover in India and the United States**, (Doctoral thesis, Faculty of the

unfolding model of voluntary employee turnover” **The Academy of Management Review**, N°1, Vol 19, 1994.

12.Lee, Thomas W, and al, “The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension” **Academy of Management Journal**, N°4, Vol 42, 1999.

13.Long, Sang, and al, “The Approaches to Increase Employees’ Loyalty: A Review on Employees’ Turnover Models” **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, N°6, Vol 10, 2012.

14.Mobley, William H, “Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover” **Journal of Applied Psychology**, N°2, Vol 62, 1977.

15.Porter, Lyman W, and Steers, Richard M, “Organizational, Work, and Personal factors in Employee Turnover and Absenteeism” **Psychological Bulletin**, N°2, Vol 80, 1973.

16.Price, James L, and Mueller, Charles W, “A Causal Model of Turnover for

Graduate School, University of Maryland, College Park, United States, 2007).

22. Perez, Mylene, **Turnover Intent**, (Doctoral thesis, Department of Strategy and Business Economics, University of Zurich, 2008).