

القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالرفاهية النفسية

في العمل

دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لشركة نفطال

لبنة جمازي أمين،

¹ قسم علم النفس، جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر -

صحراوي وافية،

² قسم علم النفس، جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 02 -

ملخص:

إن مختلف الصعوبات المتواجدة داخل المنظمات تجعل من تطبيق وتحقيق الرفاهية في العمل أمر صعب، مما يتطلب من الإدارة وضع الإجراءات اللازمة، وفي هذه المرحلة تأتي مسؤولية القائد للسهر على إنجاح كل مخططاتها، فقد بينت التناولات الحديثة أن القيادة التحويلية والتبادلية هما النمطان الأكثر تعاوناً مع الإدارة. لكن من المهم معرفة النمط القيادي الأكثر تشجيعاً للرفاهية في العمل. من خلال الدراسة التالية سنحاول البحث في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بالرفاهية النفسية في العمل، لذلك كانت الدراسة على عينة من الإطارات الوسطى باعتبارهم يتعاملون أكثر مع القيادة العليا للإدارة المركزية لشركة نفطال.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، الرفاهية النفسية في العمل.

¹ باحث في الدكتوراه.

² أستاذة محاضرة.

Résumé :

Les diverses difficultés qui existent au sein des organisations rendent difficile l'application et la réalisation du bien-être au travail, Ce qui nécessite la mise en place des procédures nécessaires par l'administration, A ce stade vient la responsabilité du leader pour assurer le succès de tous ses plans et Les nouvelles approches ont montré que le leadership transformationnel et transactionnel sont les types les plus coopératives avec l'administration, Cependant, il reste important de connaître le mode de leadership le plus encourageant pour le bien-être au travail. A travers cette étude nous essayons de discuter du leadership transformationnel et transactionnel et sa relation avec le bien-être psychologique au travail, par conséquent l'étude portait sur un échantillon des cadres moyens, car ils traitent plus avec l'administration centrale de NAFTAL.

Les mots clés : leadership transformationnel, leadership transactionnel, le bien-être psychologique au travail.

Summary:

The various difficulties that exist within organizations make it difficult to apply and achieve well-being at work, which requires the implementation of necessary procedures by the administration, at this stage comes the responsibility of the leader to ensure the success of all its plans and new approaches have shown that transformational and transactional leadership are the most cooperative types with the administration, However, it remains important to know the most encouraging mode of leadership for well-being at work. Through this study we try to discuss transformational and transactional leadership and its relation to psychological well-being at work, therefore the study involved a

sample of middle managers as they deal more with NAFTAL's central administration.

Key words: transformational leadership, transactional leadership, psychological well-being at work.

مقدمة:

تعتبر معظم الشركات العالمية الرفاهية النفسية للعمال هدفها الأول لما تجلبه من استقرار في الوسط العمالي، فشعور الاستمتاع بالعمل والإحساس بالراحة النفسية لإنجاز عمل مهم أثناء القيام بالمهام اليومية يمثل حل فعال ضد التأخر والتغيب والدوران والمردودية المتدنية الناتجة عن الملل، الإرهاق، الاحتراق النفسي والقلق المستمر في العمل وغياب العدالة التنظيمية، إلى غير ذلك من المشبطات لعزيمة العمال. ولتحقيق هذا الهدف تصطفي الشركة العمال الأكثر تأثيراً في زملائهم والقادرين على قيادتهم، من أجل حل النزاعات أو الرفع من معنويات العمال ودفعهم للصبر على المراحل الحرجة اقتصادياً والتي يمكن أن تؤثر على تماسك ووحدة الشركة، أو لخلق مناخ سليم خال من النزاعات، مع تشجيع الإبداع وتعاون أفراد المجموعات العمالية، لتحقيق الرفاهية النفسية في العمل ومن ثمة الاستمرار والمحافظة عليها، ولأجل هذا تقوم الإدارة بالاستعانة بالقيادة الأكثر تأثيراً وتعاوناً معها أي القادة التحويليين والتبادليين. هذا ما جعلنا ندرس العلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية والتبادلية وأبعاد الرفاهية النفسية في العمل.

1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية والرفاهية النفسية في العمل عند إطارات المديرية المركزية لشركة نפטال.

- تحديد السلوك القيادي الأكثر ممارسة على الإطارات الوسطى للمديرية المركزية لشركة نפטال.

- تحديد درجات وأبعاد الرفاهية النفسية في العمل عند إطارات المديرية المركزية لشركة نפטال.

2. الإشكالية:

يُعتبر تشجيع الرفاهية في العمل دافع لليد العاملة لترفع من أدائها وحصن لها من الضغوطات النفسية والمهنية الناتجة عن عبء العمل، وكذا حصن للمنظمة من تأخر وتغيب العمال وهجرة الكفاءات بحثا عن راحتها النفسية في مكان آخر فحسب هاسارد وآخرون Hassard et al فإنه في سنة (2014) قامت الوكالة الأوروبية للأمن والصحة في العمل، بتقييم خسارة الشركات المرتبطة بالضغط في العمل، بملايير اليوروات في السنة للدولة الواحدة (15 : 2016 : Jean-Yves, O.)، مما يجعل الشركات في وقتنا الحالي بين حتمية خسارة موارد بشرية ومالية بفعل بيئة العمل الغير صحية أو حتمية تحسين مناخ العمل الكلي وتطويره، بتحسيس العمال بالرفاهية النفسية أثناء أداء مهامهم، وهذا ما تؤكد جليبير ماري- هيلان Marie-Helene Gilbert (2009) بأن مناخ العمل والعدالة التنظيمية مرتبطان بالرفاهية النفسية في العمل، كما جاءت دراسة كل

من دوفال وآخرون Duval et autres ودراسة جرينبارج Greenberg (1990) كي تثبت أن العمال يركزون على مناخ العمل والعدالة التنظيمية لتقييم طريقة تعامل المنظمة معهم. (Gilbert, M. 2009 : 65) لذلك تبقى الرفاهية النفسية في العمل هي المؤشر الأكثر تعبيرا عن الصحة النفسية الجيدة لأفراد المنظمة وقد أشارت فيرونيكا داقني ديماري Véronique Dagenais-Desmarais إلى أن الرفاهية النفسية في العمل لها نتائج إيجابية تبدو أنها مرتبطة بالصحة النفسية الإيجابية للأفراد والمؤسسة (Véronique, D. 2010 : 15) وبما أن المورد البشري هو أهم عنصر في المنظمة، فإن الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التطور والتنظيم عبر رفع كفاءته وفعالته من خلال قيادة ناجحة وفعالة تستطيع التأثير فيه واستمالاته نحو السلوك الإيجابي المرغوب الذي يتماشى وأهداف المنظمة وتوجيه الأفراد لتنسيق جهودهم بكفاءة عالية. (ابوراس، ن. 2014: 8)

اتفق معظم الباحثين أن القيادة التحويلية والتبادلية هما النمطان الأكثر تأثيرا في الأفراد، حيث يلعب كل منهما دور الوسيط بين ما تخطط له الإدارة العليا من أهداف وما يمكن فعله لتحفيز العمال وتوفير المناخ الصحي لهم لتحقيق تلك الأهداف، فالقائد المتعاون مع الإدارة العليا يخلق أحسن ظروف العمل ببناء علاقات جيدة مع أتباعه، ويساعد على تكوين مناخ محفز لكل العمال، بتخفيض عدد كبير من المخاطر النفسية مثل عدم الالتزام والتعاون في المجموعات والمشاحنات والنزاعات بين أعضاء المجموعة الواحدة، وقد أكد بن تونس الطاهر أن معظم لباحثين اتفقوا على أن القيادة التحويلية هي الأسلوب الذي يتبناه القائد

للتأثير في سلوك أتباعه لامتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة، وهذا بقدرته على خلق الإثارة وكسب ثقتهم وولائهم له، أما القيادة التبادلية فينظر إليها على أنها أسلوب مقايضة في شكل إشباع الحاجات من تحسين ظروف العمل، أو التقدير لإنجاز المهام الموكلة لهم بالشكل المطلوب (بن تونس، ط. 2015: 210).

أما في البيئة الجزائرية، فقد أكدت الباحثة بوسنة فاطمة في دراسة لها حول عدد من المؤسسات الجزائرية بأن "السلوك القيادي لدى القادة الإداريين من وجهة نظر المرؤوسين بالمؤسسات الجزائرية هو السلوك التبادلي بنسبة ممارسة مرتفعة مقابل السلوك التحويلي بنسبة ممارسة متوسطة" (2015: 504)، وكذلك الباحثة بنوناس صباح التي أكدت دراستها أن النمط القيادي الأكثر ممارسة من وجهة نظر عمال القطاع البنكي لولاية بسكرة هو القيادة التحويلية ثم يليه نمط القيادة التبادلية بممارسة متوسطة (بنوناس، ص. 2015: 283)، لتتفق معظم الدراسات على أن أسلوب قيادة اللامبالاة أو نمط عدم التدخل هو النمط الأقل ممارسة في الشركات الجزائرية.

ومن خلال كل ما سبق جاءت الدراسة الحالية للإجابة على التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية وأبعاد الرفاهية النفسية في العمل لإطارات المديرية المركزية لشركة نفطال؟
- ما هو السلوك القيادي الأكثر ممارسة على إطارات الوسط للمديرية المركزية لشركة نفطال؟

- ما هي درجات الرفاهية النفسية لدى إطارات الوسطى للمديرية المركزية لشركة نفطال؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة فرضيات البحث كالتالي:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية بأبعاد الرفاهية النفسية في العمل لإطارات المديرية المركزية لشركة نفطال.

وتتفرع من هذه الفرضية ستة فرضيات جزئية هي كالتالي:

الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية وبعد تقدير الذات لإطارات المديرية المركزية لشركة نفطال.

الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية وبعد التوازن لإطارات المديرية المركزية لشركة نفطال.

الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية وبعد الالتزام الاجتماعي لإطارات المديرية المركزية لشركة نفطال.

الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية وبعد المعاشرة والمؤانسة لإطارات المديرية المركزية لشركة نفطال.

الفرضية الجزئية الخامسة: توجد علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية وبعد التحكم في الذات وفي الأحداث لإطارات المديرية المركزية لشركة نفطال.

الفرضية الجزئية السادسة: توجد علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية وبعد السعادة لإطارات المديرية المركزية لشركة نفطال.

الفرضية الثانية:

السلوك القيادي الأكثر ممارسة على الإطارات الوسطى للمديرية المركزية لشركة نפטال هي القيادة التحويلية.

الفرضية الثالثة:

تشعر الإطارات الوسطى للمديرية المركزية لشركة نפטال بدرجات متوسطة من الرفاهية النفسية.

3. تحديد مفاهيم الدراسة:

3.1. مفهوم الرفاهية النفسية:

يمكن تعريف الرفاهية النفسية بشرح أبعادها، فحسب ماسي وآخرون Massé et autre (1998) فإن الرفاهية النفسية تحتوي على (6) أبعاد:

- بعد تقدير الذات:

وهو الإحساس بثقة الآخرين وحبهم وإعجابهم واحتياجهم لنا، الافتخار بالنفس وإنجازاتها.

- بعد التوازن:

وهو الثبات العاطفي والعائلي والمهني.

- بعد الالتزام الاجتماعي:

وهو الاهتمام بالمحيط عن طريق الرغبة في ممارسة الهوايات والأنشطة. وكذا وجود طموح لفعل ذلك.

- بعد المعاشرة والموانسة:

وهو مشاركة المحيط، بحب وفرح والاستمتاع مع الآخرين.

- بعد التحكم في الذات وفي الأحداث:

وهو مواجهة صعوبات الحياة بطريقة هادئة وبناءة.

- بعد السعادة:

وهو الشعور بالإيجابية والنشاط، الاستمتاع بالحياة والتحلي بمعنويات

جيدة. (Gosselin, E. 2013: 12)

2.3. تطور مفهوم الرفاهية النفسية:

تعد ريف Ryff (1989) من بين الباحثين الأوائل الذين اهتموا بموضوع الرفاهية النفسية، وعرفت بها بـ "الوصول إلى حالة من الرغد الشخصي عن طريق الاستغلال الأمثل لقدرات الفرد" (Audrey-Anne, A. 2016: 37)، وحسب فيرونিকা داقني ديماري Véronique Dagenais-Desmarais فإنه فيما يخص دراسة الرفاهية النفسية، فإن المقاربة الاستقرائية هي التي تسمح بتجاوز النظريات العامة إلى الملاحظات الملموسة والواقعية، وقد تبين أن هناك نموذج واحد يفسر ذلك معتمد على منهجية التنظير المرسخة وتحليل مضمون الموضوع هو نموذج ماسي وآخرون Massé et autre حيث قامت هاته المجموعة ببناء هذا النموذج عن طريق مقابلات مع أفراد من المجتمع الكندي وبعد تحليل المعلومات المستخرجة ترجم كل ذلك إلى سلم. (Véronique, D. 2010: 31-32)

3.3. مفهوم القيادة التحويلية:

يعرف باس Bass (1994) القيادة التحويلية على أنها "توسيع اهتمامات التابعين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم، للنظر إلى ما هو أبعد من

اهتماماتهم الشخصية لأجل المصلحة العامة" (السكرانة نقلا عن بن تونس، ط. 2015: 66).

4.3. مفهوم القيادة التبادلية:

يعرف باس Bass (1985) القيادة التبادلية على أنها "بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب" (بن تونس، ط. 2015: 60).

5.3. تطور مفهوم القيادة التحويلية والتبادلية:

قام العالم بيرنز BURNS (1978) منذ سبعينيات القرن الماضي بتأسيس نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية حيث كتب أفكاره حول القيادة الجماعية التشاورية - في كتابه الشهير القائد - أي مشاركة الأفراد للقائد في وضع السياسات وبرامج التنفيذ، بعد الاتفاق بينهم على الأهداف التي يسعى كل من القائد والأتباع إلى تحقيقها، حيث بدأ بيرنز BURNS بعرض أفكاره بالتمييز بين نوعين مختلفين ولكن متكاملين من القيادة، وهما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، ليقوم في بداية التسعينات من القرن الماضي باحثون آخرون أمثال باس وأفليو (Bass & Avolio) بتطوير أدوات لقياس أساليب القيادة التحويلية والتبادلية، تم استخدامها عالميا. (بن تونس، ط. 2015: 59)

4. منهج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، ولتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، فقد استخدم المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات من منظمة واحدة، ولا يقف المنهج الوصفي عند جمع المعلومات المتعلقة

بالظاهرة، بل يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع. وقد ساهم ذلك في تحديد النمط القيادي السائد في المؤسسة ومدى تأثير ذلك على أبعاد الرفاهية النفسية السائدة لدى الإطارات الوسطى للمديرية المركزية للشركة.

5. ميدان ومجتمع الدراسة:

تمت الدراسة الميدانية في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية - نافطال - تحديدا بمقرها الاجتماعي: طريق الكثبان ص ب 73، الشارقة - الجزائر. تشمل شركة نافطال على العدد الكلي للعمال المقدرب (5424) إطار متوسط منهم (1691) إناث و(3733) ذكور وهذا عبر كامل التراب الوطني، أما المديرية المركزية للشركة فتحتوي على: (395) إطار متوسط منهم (212) إناث و(183) ذكور. مع العلم أن البداية الأولى لمؤسسة نافطال كانت بتاريخ 1982/01/01 ومنذ سنة (1998) تحولت الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية "نافطال" إلى شركة ذات أسهم وبقت على هذا الحال إلى يومنا هذا.

6. عينة الدراسة:

تشكل عينة الدراسة من عينة عرضية لإطارات الوسطى للمديرية المركزية لشركة نافطال المتواجدة بمدينة شارقة - الجزائر - بحيث تم توزيع (80) استبيان واسترجعنا (51) استبيان صالح للتحليل. بالتالي تكونت عينة البحث من (51) فردا كما هو مبين في الجدول رقم (1) يغلب على أفراد العينة جنس الإناث، حيث أن (27) فرد هم من الإناث بنسبة 52.9 % وكان عدد الذكور (24) بما يعادل 47.1% من مجمل العينة، هناك فرد واحد من العينة أرمل بما يمثل 2% وفردين مطلقيين بما يعادل 3.9% كما نلاحظ (21) فردا متزوجا بما يعادل 41.2%، في حين أن بقية الأفراد وعددهم (27)

فرد عزاب بما يمثل نسبة 52.9% من مجمل العينة. ومن الخصائص الأخرى لعينة الدراسة ذات الأهمية متغير المستوى الدراسي، حيث نلاحظ أن عدد الطلبة ذوي المستوى الثانوي (5) أفراد بما يعادل 9.8% ثم يليهم الأفراد ذوي المستوى الجامعي بعدد (6) أفراد بما يعادل 11.8%، ليشكل الأفراد ذوي مستوى الليسانس الأغلبية بـ (21) فرد بما يعادل 41.2% ثم الأفراد ذوي مستوى ماستر ومهندس بـ (18) فرد بما يعادل 35.3%، ونسجل أقل نسبة عند مستوى الدكتوراه بفرد واحد ما يعادل 2% من مجمل العينة. أما بالنسبة لمتغير السن فكان أغلب أفراد العينة من الشباب والمتمثلان في الفئتين (30-20 سنة) و (31-40 سنة) والممثلتان على التوالي (7) أفراد و (23) فرد ما يعادل 13,7% للفئة الأولى و 45,1% للفئة الثانية، أما فئة الكهول (41-50 سنة) فكانت تحتوي (16) فرد ما يعادل 31,4%، لتسجل أقل نسبة عند فئة (51-60 سنة) بـ (5) أفراد ما يعادل 9,8% من مجمل العينة. بالنسبة لمتغير سنوات الأقدمية في المؤسسة فسجلت أقل نسبة لفئة (40 سنة فما فوق) بفرد واحد ما يعادل 2% لتليها فئة (31-40 سنة) ما يعادل 3,9%، لتسجل أعلى نسبة عند فئة (11-20 سنة) بـ (26) فرد ما يعادل 51%، لتأتي الفئات المتبقية (2-5 سنوات) و (6-10 سنوات) و (21-30 سنة) متقاربة النسب على التوالي بـ (5) أفراد و (10) أفراد و (7) أفراد بما يعادل 9.8% و 19.6% و 13,7% على التوالي من مجمل العينة. وفي الأخير كان متغير سنوات العمل مع المشرف مقسم إلى أربع فئات، أقلها تمثل فئة (11-15 سنة) بفردين ما يعادل 3,9% لتليها فئة (6-10 سنوات) بـ (7) أفراد ما يعادل 13,7% ثم فئة (1 سنة فما أقل) بـ (19) فردا ما يعادل 37.3%، لتكون فئة (2-5 سنوات) الأعلى تمثيل بـ (23) فرد ما يعادل 45,1% من مجمل العينة.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق (السن، الجنس، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، سنوات الأقدمية في المؤسسة، سنوات العمل مع المشرف).

الجنس			السن			الحالة العائلية		
النسبة	التكرار	الفئات	النسبة	التكرار	الفئات	النسبة	التكرار	الفئات
%52.9 %41.2 %3.9 %2	27 21 2 1	إناث ذكور	%13,7 %45,1 %31,4 %9,8	7 23 16 5	30- 20سنة 40-31 سنة 50-41 سنة 60-51 سنة	%52.9 %47.1	27 24	أعزب(ة) متزوج (ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
المستوى الدراسي			سنوات الأقدمية في المؤسسة			سنوات العمل مع المشرف		
النسبة	التكرار	الفئات	النسبة	التكرار	الفئات	النسبة	التكرار	الفئات
%37.3 %45,1 %13,7 %3,9	19 23 7 2	ثانوي جامعي ليسانس ماستر او مهندس دكتوراه	%9.8 %19.6 %51 %13.7 %3,9 %2	5 10 26 7 2 1	5-2 10-6 20-11 30-21 40-31 40 فما فوق	%9.8 %11.8 %41.2 %35.3 %2	5 6 21 18 1	1 سنة فما أقل 5-2 سنة 10-6 سنة 15-11 سنة

7. أدوات جمع البيانات :

تم الاعتماد في جمع البيانات على:

- مقياس الرفاهية النفسية Echelle de Mesure des Manifestations
du Bien-Être Psychologique .

- مقياس القيادة متعدد العوامل Multi factor Leadership
(Questionnaire).

1.7 سلم قياس مظاهر الرفاهية النفسية :

تم استخدام سلم قياس مظاهر الرفاهية النفسية (ÉMMBEP) بلغته
الأصلية أي الفرنسية، والذي أعده ماسي وآخرون (Massé et al) في سنة
(1998).

صمم سلم قياس مظاهر الرفاهية النفسية وفق نموذج ليكرت
(LIKERT)، ومثلت بنوده ضمن محاور يمتد كل محور منها من (1) إلى
(5)، 1 = إطلاقاً، 2 = نادراً، 3 = أحياناً، 4 = غالباً، 5 = دائماً.

يتكون هذا السلم من (25) بند، مقسمة على (6) أبعاد وهي:

بعد تقدير الذات، بعد التوازن، بعد الالتزام الاجتماعي، بعد المعاشرة
والمؤانسة أو بعد الاجتماعية، بعد التحكم في الذات وفي الأحداث، بعد
السعادة. (Massé, R et autre. 1998: 352-357)

1.1.7 ثبات سلم قياس مظاهر الرفاهية النفسية (ÉMMBEP) :

معامل الثبات محسوب بمعادلة ألفا كرونباخ بلغ (0.733) وهو معامل
مرتفع جداً يدل على ثبات السلم والجدول رقم (2) يبين نتائج ثبات السلم:

جدول (2) نتائج ثبات سلم قياس مظاهر الرفاهية النفسية.

المقياس	عدد البنود	ألفا كرونباخ
مقياس الرفاهية النفسية.	25	0.733
بعد تقدير الذات.	4	0.790
بعد التوازن.	4	0.740
بعد الالتزام الاجتماعي.	4	0.740
بعد المعاشرة والمأنسة أو بعد الاجتماعية.	4	0.725
بعد التحكم في الذات وفي الأحداث.	4	0.775
بعد السعادة.	5	0.781

2.1.7 صدق مقياس الرفاهية النفسية (ÉMMBEP) :

تتراوح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمقياس الرفاهية النفسية بينود وأبعاد نفس المقياس بين (0.278) و (0.761) وهو ارتباط قوي دال عند مستوى $\alpha = 0.01$ وعليه فالمقياس صادق ومقبول.

2.7 مقياس السلوك القيادي متعدد العوامل (MLQ) :

تم استخدام مقياس السلوك القيادي متعدد العوامل (MLQ) والذي أعده باس وأفوليو (Bass & Avolio) في سنة (1995). ترجمه للغة الفرنسية بن تونس طاهر (2015).

صمم مقياس القيادة المتعدد الأبعاد وفق نموذج ليكرت (LIKERT)، ومثلت بنوده ضمن محاور يمتد كل محور منها من (0) إلى (4). $= 0$ إطلاقاً، $= 1$ نادراً، $= 2$ أحياناً، $= 3$ غالباً، $= 4$ دائماً.

يتكون هذا المقياس من (45) بند، مقسمة على عدة محاور وهي:

القيادة التحويلية: وبها خمسة (5) محاور (الكاريزماتية، التأثير بالسلوك المثالي، التحفيز الإيحائي أو الحافز الالهامي، الإثارة الفكرية أو الاستثارة العقلية، الاعتبار الفردي أو الاهتمام الشخصي)، والمكونة بدورها من (20) بند.

القيادة التبادلية: وبها ثلاثة (3) محاور (المكافأة الموقفية، التسيير بالاستثناء نشط، التسيير بالاستثناء سلبي)، وهي مكونة من (12) بند.

ونمط القيادة المتساهلة، وبه محور واحد، مكون من (4) بنود، مخرجات القيادة وبها ثلاثة (3) محاور مكونة من (9) بنود. وبما أن دراستنا تقتصر على القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، فإننا اعتمدنا على البنود الخاصة بهاذين النمطين، أي (32) بند. (بن تونس، ط. 2015: 151)

1.2.7 ثبات مقياس السلوك القيادي متعدد العوامل (MLQ):

معامل الثبات محسوب بمعادلة ألفا كرونباخ بلغ (0.961) وهو معامل مرتفع جدا يدل على ثبات المقياس والجدول رقم (3) يبين نتائج ثبات المقياس:

جدول (3) نتائج ثبات مقياس السلوك القيادي متعدد العوامل.

المقياس	عدد البنود	ألفا كرونباخ
مقياس القيادة التحويلية والتبادلية	32	0.751
مقياس القيادة التحويلية	20	0.762
مقياس القيادة التبادلية	12	0.693

2.2.7 صدق مقياس السلوك القيادي متعدد العوامل (MLQ) :

تتراوح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمقياس السلوك القيادي متعدد العوامل وبنود نفس المقياس بين (0.293) و(0.990) وهو ارتباط قوي دال عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$ وعليه فالمقياس صادق ومقبول.

8. أدوات تحليل البيانات:

- في هذه الدراسة اعتمدنا استعمال المعالجات الإحصائية بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss نسخة (22) وقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- القراءة الموضوعية لبيانات عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات مقياس الرفاهية النفسية والقيادة التحويلية والتبادلية.
- معامل ارتباط بيرسون (r) لحساب العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية بالرفاهية النفسية في العمل.
- معامل ارتباط بيرسون (r) لحساب العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية بأبعاد الرفاهية النفسية في العمل.
- استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف واستجابة الأفراد لمتغيرات الدراسة.

9. عرض ومناقشة النتائج :

1.9 عرض النتائج:

النتائج الخاصة بالفرضية الأولى: للإجابة عن السؤال الأول والذي هدف الى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية بالرفاهية

النفسية في العمل لدى الإطارات الوسطى للمديرية المركزية لشركة نفضال، وقد تم حساب معاملات الارتباط بيرسون ($Pearson r$) لاستجابات الإطارات الوسطى على مقياس الرفاهية النفسية ومقياس السلوك القيادي حيث يتبين من خلال النتائج المعروضة في الجدول (4) أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين جميع أبعاد الرفاهية النفسية في العمل بالقيادية التحويلية والتبادلية عند الإطارات الوسطى، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين النتائج الكلية لمقياس الرفاهية النفسية ونمط القيادة التحويلية بـ (0.075) ونمط القيادة التبادلية بـ (0.020) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد تقدير الذات ونمط القيادة التحويلة بـ (0.070) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) ونمط القيادة التبادلية بـ (0.058) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$)، أما قيمة معامل الارتباط بين بعد التوازن ونمط القيادة التحويلية فبلغت (-0.073) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) ونمط القيادة التبادلية بـ (-0.113) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.01$)، ثم قيمة معامل الارتباط بين بعد الالتزام الاجتماعي ونمط القيادة التحويلية فبلغت (0.216) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) ونمط القيادة التبادلية بـ (0.128) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، أما قيمة معامل الارتباط بين بعد المعاشرة والمؤانسة أو بعد الاجتماعية ونمط القيادة التحويلة فبلغت (0.106) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) ونمط القيادة التبادلية بـ (0.115) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، ثم قيمة معامل الارتباط بين بعد التحكم في الذات والأحداث ونمط القيادة التحويلة فبلغت (0.164) ونمط القيادة

التبادلية بـ (0.115) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$)، وأخيراً قيمة معامل الارتباط بين بعد السعادة ونمط القيادة التحويلية فبلغت (0.030) ونمط القيادة التبادلية بـ (-0.089) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$). وعلى أساس هذه النتائج نقبل الفرضية البديلة وكل فرضياتها الجزئية، أي أنه توجد علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية بأبعاد الرفاهية النفسية في العمل لإطارات المديرية المركزية لشركة نפטال.

الجدول (4) معاملات الارتباط بين الرفاهية النفسية في العمل بالقيادية التحويلية والتبادلية (ن=51).

متغيرات الدراسة	نمط القيادة التحويلية	نمط القيادة التبادلية
مقياس الرفاهية النفسية.	*0.075	*0.020
بعد تقدير الذات.	** 0,070	* 0,058-
بعد التوازن.	**0,073-	*0.113-
بعد الالتزام الاجتماعي.	*0.216	**0.128
بعد المعاشرة والمأنسة أو بعد الاجتماعية.	*0.106	**0.115
بعد التحكم في الذات والأحداث.	*0.164	*0.156
بعد السعادة.	*0.030	*0.089-

♦♦ دال عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$). ♦ دال عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

النتائج الخاصة بالفرضية الثانية: وفيما يتعلق بالسؤال الثاني والذي هدف إلى معرفة السلوك القيادي الأكثر ممارسة على الإطار الواسطي للمديرية المركزية لشركة نפטال. فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الإطار الواسطي على مقياس السلوك القيادي متعدد العوامل. ويوضح لنا الجدول (5) بأن مستوى ممارسات السلوك القيادي على الإطار الواسطي للمديرية المركزية لشركة

نفضال كان مرتفعاً بشكل عام حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه القيادة التحويلية يساوي (20.03) أما متوسطها الحسابي يسا (47.02)، وبأن الانحراف المعياري لنمط القيادة التبادلية يساوي (17.1). أما متوسطه الحسابي يساوي (23.98) وعلى أساس هذه النتائج نرف الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي أن السلوك القيا التحويلي ليس هو السلوك الأكثر ممارسة على الإطارات الوس للمديرية المركزية لشركة نفطال بل النمطان متقاربان من ح الممارسة.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة مرة تنازليا (ن=51).

متغيرات الدراسة	عدد البنود	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممار
نمط القيادة التحويلية	20	20.03	47.02	مرتفعة (57)
نمط القيادة التبادلية	12	7.17	23.98	مرتفعة (8)

النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة: للإجابة عن السؤال الثالث للدر وهدفه معرفة درجات مظاهر الرفاهية النفسية لدى الإطارات الوس للمديرية المركزية لشركة نفطال، فقد تم حساب الانحرافات المعب والمتوسطات الحسابية لاستجابات الإطارات الوسطى على مقياس الرف النفسية. ويوضح لنا الجدول (6) بأن مستوى الرفاهية النفسية الإطارات الوسطى للمديرية المركزية لشركة نفطال كان متوسطاً ا عام حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري للرفاهية النفسية يساوي (6.1) أما متوسطها الحسابي يساوي (92.31)، وبأن الانحراف المعياري تقدير الذات يساوي (2.84)، أما متوسطه الحسابي يساوي (3.67)، ثم

الانحراف المعياري لبعـد التوازن بـ (2.31)، أما متوسطه الحسابي يساوي (3.78)، وبعـده الانحراف المعياري لبعـد الالتزام الاجتماعي بـ (2.61)، أما متوسطه الحسابي يساوي (13.69)، ثم يليه الانحراف المعياري لبعـد المعاشرة والمؤانسة بـ (2.16)، أما متوسطه الحسابي يساوي (15.49)، وبعـده الانحراف المعياري لبعـد التحكم في الذات وفي الأحداث بـ (2.23)، أما متوسطه الحسابي يساوي (15.27)، وأخيرا الانحراف المعياري لبعـد السعادة بـ (18.04)، أما متوسطه الحسابي يساوي (3.23) وعلى أساس هاذـه النتائج نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن الإطارات الوسطى للمديرية المركزية لشركة نفضال تشعر بدرجات متوسطة من الرفاهية النفسية.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الرفاهية النفسية وأبعادها (ن=51).

المجال	عدد البنود	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
الرفاهية النفسية.	25	10.76	92.31	متوسطة (3.69)
بعـد تقدير الذات.	4	2.84	14.69	متوسطة (3.67)
بعـد التوازن.	4	2.31	15.14	متوسطة (3.78)
بعـد الالتزام الاجتماعي.	4	2.61	13.69	متوسطة (3.42)
بعـد المعاشرة والمؤانسة.	4	2.16	15.49	متوسطة (3.87)
بعـد التحكم في الذات وفي الأحداث.	4	2.23	15.27	متوسطة (3.81)
بعـد السعادة.	5	3.23	18.04	متوسطة (3.60)

2.9. مناقشة النتائج:

يظهر من نتائج هذه الدراسة بأنه توجد علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية بالرفاهية النفسية في العمل لدى الإطارات الوسطى للمديرية المركزية لشركة نפטال، وهذا يتفق مع الهدف الحقيقي للقائد والذي يتمحور أساس في القيام بكل ما هو ممكن لأتباعه لوضعهم في مناخ مريح يدفعهم لتحقيق أهداف المنظمة. فالقيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، بتوجيههم للتحرك في الاتجاه السليم (بوغليطة، ا. ديب، ص. 2013: 76).

فكلما تخلق المشرفون على سلوك قيادة عدم التدخل وتبنوا نمط من الأنماط القيادية المدروسة (القيادة التحويلية- القيادة التبادلية) كلما زادت درجة الرفاهية النفسية لدى أتباعهم، وهذا ما تأكده درجات الارتباط الموجب مع معظم أبعاد القيادة التحويلية والتبادلية، كبعد الالتزام الاجتماعي وبعد المعاشرة والمؤانسة وبعد التحكم في الذات وفي الأحداث، وما يفسر هذا الارتباط كون كل هاته الأبعاد وحسب تعريفها هي أبعاد تتمحور حول علاقة الأتباع بالمحيط، أي بالتفاعلات الاجتماعية بين كل فرد وبين باقي أفراد المجموعة. وأما علاقة دور كل من القائد التحويلي والقائد التبادلي بهاته الأبعاد فتتجلي في قدرة القائد التحويلي والتبادلي على حل النزاعات وكذا توضيح دور كل فرد بما يخدم المنظمة وفريق العمل والفرد نفسه، ونشر العدالة التنظيمية، لأن "قدرة إدراك العدالة التنظيمية من طرف الأتباع جد مهم للقائد من أجل تحفيزهم. فالقادة يجب أن يُرو عادلين في نظر أتباعهم وهذا بنسبة للنتائج المحققة ... وفي حالة ما شعر العمال أنهم يعاملون بطريقة غير عادلة فيمكن أن يستجيبوا عاطفيا (مثلا: ولاء ضعيف...) (Carré, P. Fenouillet, F. 2009:224).

أما بنسبة لبعد التوازن الذي جاء ارتباطه بكل من القيادة التحويلية والتبادلية ارتباطاً سالباً، راجع لكون بنود هذا البعد تتمحور خاصة حول التوازن العائلي والعاطفي وبدرجة أقل التوازن المهني كون هذا المقياس صمم بداية على المجتمع الكندي، أين تمتاز الثقافة التنظيمية للمؤسسات الكندية وحتى الأمريكية (مجتمعات مختلطة البنية العرقية) بالانفتاح وشفافية الحياة المهنية والعائلية لأعضاء المنظمة فيما بينهم، حيث يمكن لكل فرد من فريق العمل أن يحكي مشاكله لمشرفه المباشر من أجل إيجاد حل وسيط كي لا تأثر حياته العائلية على حياته المهنية، عكس المجتمعات العربية التي لا تشجع هذا السلوك الذي يعكس ضعف وعجز الفرد داخل الجماعة.

كما لاحظنا ارتباط سالب للقيادة التبادلية بكل من بعد تقدير الذات و بعد السعادة عكس القيادة التحويلية الذي كان موجب مع هذان البعدان وهذا راجع الى كون أن القائد التحويلي يشعر كل فرد بأنه مركز اهتمامه عن طريق "أسناد العمل للملائم لخصائص كل فرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية، وتوفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية، إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وتزكية الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز، وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، كما ينمي ثقافة المنظمة بينهم" (طويهر، ط. 2017: 207)

أما القيادة التبادلية فهي سلوك مبني على مبدأ العصى والجزرة، أي أن تحقيق الأهداف غالباً ما يعني الجزاء وعدم تحقيقها يعني العقاب مع العلم أن رسم الأهداف يكون بسلم تصاعدي ويتقسيم فردي بغض النظر عن الخصائص والقدرات الفردية، بحيث أن تحقيق أهداف الشهر الأول يعني استقدام أهداف جديدة أكثر صعوبة في الشهر الموالي، ما يجعل عملية

التعاون بين أعضاء الفريق الواحد تكون شبه منعدمة، في ظل مناخ تسوده الفردانية وعدم نقل الخبرات بين الأعضاء لضيق الوقت وخوف من العقاب جراء عدم تحقيق الأهداف.

أما بالنسبة لسلوك القيادي الأكثر ممارسة على الإطارات الوسطى بالمؤسسة مكان الدراسة، فلقد أظهرت الأساليب الإحصائية المستعملة نسب متقاربة بين القياد التحويلية والقيادة التبادلية، وهذا للمرحلة الحساسة التي كانت تمر بها المؤسسة أثناء قيامنا بهذه الدراسة، حيث شهدت مؤسسة نافطال في (السداسي الثاني من سنة (2017) مدة ستة أشهر كم هائل من التغيرات التنظيمية مست كل القيادات في الإدارة العليا بسبب الإضرابات التي طالبة بطرد المدير العام الجديد وكل القادة الذين جاء بهم. إن مطالبة الإطارات الوسطى بتغير طاقم الإدارة العليا هو نابع من عدم ولائهم لهم ما يضطر القيادات الى استعمال الأنماط القيادية المختلطة (تبادلية- تحويلية) من أجل الإبقاء على السير الحسن للمؤسسة وتجنب انهيارها، عن طريق استخدام ولاء الأفراد للقيم الأساسية لثقافة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف اليومية "فالثقافة التنظيمية هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء في قراراتهم وإداراتهم لرؤوسهم ومنظماتهم" (العوفي، م. 2005: 06). كما يمكن لصغر العينة أن يلعب دور المشوش في حساب السلوك القيادي الأكثر ممارسة فتحليل بيانات (51) فرد من مجتمع (395) فرد يعد تمثيلاً، لاكن متواضع بالمقارنة مع متغير يتمحور حول إبداء الرأي فيما يخص المشرف المباشر، ولها وجب القيام بأبحاث ودراسات أخرى على عينات أكبر.

كما أظهرت هذه الدراسة المستوي المتوسط للرفاهية النفسية في العمل للإطارات الوسطى للمديرية المركزية لشركة نفطال والتي تجعلنا نستنتج وجود بعض النقائص على مستوى السلوكات القيادية الممارسة، كالتأثير السلبي للقيادة التحويلية والتبادلية على بعد التوازن، كما نلاحظ من الجدول (1) لتوزيع أفراد عينة الدراسة في شقه المتعلق بسنوات العمل مع المشرف بأنه كلما زادت السنوات كلما نقص عدد الأفراد ما يصعب عملية تقييم المشرف. وهذا راجع لعملية التغيير المستمر لأشكال الفرق، ويعتبر تكسير لديناميكية الجماعة داخل المؤسسة، ما يجعل القادة محدودي التدخل فيما يخص الحياة الشخصية لأتباعهم والراجع لعدم وجود الوقت الكافي لربط علاقات قوية فيما بينهم، كما أن انعدام التكوين القيادي في المؤسسة يجعل من ممارسة هذه السلوكات الارتجالية، تخضع للخبرة المهنية والمعاشرة والتكيف مع سلوك الأتباع ما يجعل من تأثير القادة على الرفاهية النفسية لأتباعهم محدود. كما أن الرفاهية النفسية للعامل مرتبطة بعوامل أخرى اجتماعية واقتصادية محضة كقدرته الشرائية كمواطن والمرتبطة بدخله الشهري واستقراره العائلي...إلى غير ذلك من المتغيرات التي لا يكون للقائد مهما كانت سطوته والكاريزما التي يتحلى بها أن يقوم بتغيير أي شيء. كما أنه لا يمكن مقارنة تعبير الرفاهية النفسية للمجتمع الكندي (مكان بناء المقياس) مع المجتمع الجزائري، فرغم تكييفنا وترجمتنا للمقياس لكن وجب إعادة النظر في تعبيره أي تطبيق مقياس الرفاهية النفسية على عينات كبيرة في الجزائر للوصول إلى أعلى درجة من الرفاهية النفسية التي يدركها العامل الجزائري، فربما الدرجة المتوسطة من الرفاهية النفسية للمقياس تعبر عن أعلى درجات الرفاهية للإطارات الوسطى بالمديرية المركزية لشركة نفطال.

خاتمة:

سمحت هذه الدراسة حول القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالرفاهية النفسية في العمل، بتوضيح مدى أهمية السلوك القيادي المعتمد في ترسيخ أعلى مستويات الصحة النفسية للعمال ألا وهي الرفاهية النفسية، لجعل تكوين المشرفين على الأساليب القيادية الحديثة أهم م يمكن أن تقوم به الإدارة العليا، إذا أرادت تخطي العقبات والتحديات الاقتصادية في مجال الطاقة وفيما يخص مجمع سوناطراك، والتي ستمس بالدرجة الأولى شركة نفطال وهذا حسب الاجتماع الأخير ("الجزائر طاقة 2018). كما يجب على الإدارة العليا لشركة نفطال تثمين السلوكات القيادية الصحية، عن طريق القادة الأكثر اهتماما بأتباعهم ووضع محك تحقيق الأهداف بطريقة عقلانية، لكي لا يصير تحقيق الهدف مستحيل.

المراجع:

1. بن تونس، ط. (2015). نمطا القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتهم بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في مؤسس سوناطراك (أطروحة دكتوراه منشورة). جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر.
2. بنوناس، ص. (2015). أثر أنماط القيادة الادارية على الالتزام لتنظيمي: دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة (أطروحة دكتوراه منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة.

3. بوراس، ن. (2014). دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاترتبسة (مذكرة ماجستير منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة.
4. بوسنة، ف. (2015). القدرة التنبؤية لسمات الشخصية والسلوك القيادي بالأداء الوظيفي: نحو اقتراح نموذج تنبؤي لاختبار القيادات الإدارية (أطروحة دكتوراه منشورة). جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر.
5. بوغليطة، ا. ديب، ص. (2013). علاقة نماذج القيادة بتنمية الموارد البشرية- دراسة ميدانية بمركب تكرير البترول (سكيكدة). مجلة الباحث الإقتصادي. العدد 7، 74-88.
6. طويهر، ط. (2017). أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي. مجلة العلوم الإجتماعية. العدد 22، 205-222.
7. العوفي، م. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض (رسالة ماجستير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
8. Carré, P. Fenouillet, F. (2009). Traité de psychologie de la motivation . Paris: Dunod.
9. Dagenais-Desmarais, V. (2010). Du bien-être psychologue au travail : Fondements théoriques, conceptualisation, instrumentation du construit (thèse de doctorat). Université de Montréal.
10. Gilbert, Marie-H. (2009). La santé psychologique au travail: conceptualisation, instrumentation et facteur organisationnels de développement (thèse de doctorat). Université de Montréal.
11. Gosselin, E. (2013). Association entre la tension au travail, la santé mentale, l'empathie chez les infirmières des soins intensifs et la gestion de la douleur (thèse de doctorat). Université de Sherbrooke.

12. Lalande, Audrey-A. (2016). Relation entre la représentation de la maladie et le bien-être subjectif et psychologique, chez des patients atteints de cancer (thèse de doctorat). Université de Sherbrooke.

13. Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. et Battaglini, A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMDEP. *Revue Canadienne de Santé Publique*, 89(N5): 352-357.

14. Ottmann, Jean-Y. (2016). Bien-être et mal-être au travail dans les métiers scientifiques: le cas du CEA (thèse de doctorat). Université Paris Dauphine, Paris IX.