



جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي

للعاملين في المؤسسة الاقتصادية

–دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع تقرت–

تحت إشراف:

د. عباسي بوبكر

من إعداد الطلبة:

– بن قلية بوبكر

– حمي محمد الاخضر

– غوار حكيمة

– حمده كريمة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
		جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
عباسي بوبكر	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا
		جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي

للعاملين في المؤسسة الاقتصادية

–دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع تقرت–

تحت إشراف:

د. عباسي بوبكر

من إعداد الطلبة:

– بن قلية بوبكر

– حمي محمد الاخضر

– غوار حكيمة

– حمده كريمة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
		جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
عباسي بوبكر	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا
		جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

A decorative floral element consisting of a central flower with several petals and leaves, positioned at the top left of the calligraphic text.



اهلراء

بسم الله الرحمن الرحيم

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستهديه ونستغفره ... نحمده عز وجل على منه
وعونه لإتمام هذا العمل المهدى إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى النبي المجتبي
إلى الأمي الذي علمني وعلمنا إلى حبيبي وشفيعي وسيد الخلق إلى رسولنا الكريم
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من ربباني صغيرا وحرصا على أن أكون أحسن الخلق ومن رسما لي طريق التفوق
والنجاح في ديني ودنياي ومن قال فيهما الرحمان و" بالوالدين احسانا" واللذان أسأل
الله لهما طول العمر والصحة وأن يرزقني الله لهما الطاعة والرضى
أمي وأبي

إلى رفيقة الدرب ومن كانت معي في السراء والضراء في صحتي وفي مرضي ومن
أعظم نعم الله عليا زوجتي الغالية سعيدة، وإلى روحك النقية إلى فقيدي الغالي وفلذة
كبدي ومن أسأل الله أن يسكنك الفردوس الأعلى ابني المرحوم محمد الفاتح وإلى
جميع موتانا الرحمة والمغفرة والسلوان، إلى من هم جزء من روحي وقلبي ونور عيناي
وأغلى ما أملك إلى أبنائي الأعمام ياسمينة ورجاء وعلاء الدين وحسام الدين
وعز الدين، إلى جميع أخوتي وأخواتي وأبنائهم وجميع أهلي وأصدقائي في العمل
والدراسة وكل من ساعدنا لإتمام هذا العمل على رأسهم زملائي في هذا البحث
وتحية خالصة لأستاذنا العزيزة بوبكر عباسي لك مني كل الشكر والتقدير
والاحترام وأسأل الله أن يجعله في ميزان حسناتك وإلى كل
من أحمل له أسمى العبارات والمعاني والتقدير والاحترام.

بوبكر



اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة على المصطفى - صلى الله عليه وسلم -
أود أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما المولى عز وجل:
﴿وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل
لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما، واخفض لهما جناح
الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾
(الإسراء . 23-24)

إلى روح أمي وأبي عليهما رحمة الله.
إلى كل أفراد عائلة «حمي»
وإلى كل الأقارب بدون استثناء.
وزملائي في الدراسة والعمل.

محمد محمد الأحمسر



اهلراء

بسم الله الرحمن الرحيم

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب اليوم
نقطف ثمارها والحمد لله، فأجمل لحظة هي أن يتحقق ما صبرت وتعبت لأجله.

اهدي تخرجي وفرحتي لمن لهم الفضل في ذلك إلى من أوصاني الرحمن بها إلي من جنة الله تحت
قدمها إلي من افنت عمرها من أجل ان تراني في أبهى الصحة والسعادة ولو على نفسها فهي
تستحق ان اهديها فرحتي بل حياتي "والدتي الغالية" أطل الله في عمرها

إلى روح ابي الراحل الذي علمني كيف امسك بالقلم وكيف أخط الكلمات بلا ندم...رحمك الله يا
غالي

الى نجوم سمائي المتلألئة وسندي في الحياة أختي: عبد الوهاب، محمد، حمزة، بوبكر وزوجاتهم
وأخواتي: تبر، نعيمة، وإلى كل العائلة كبيرا وصغيرا.

إلى شقيقة الروح التي لم تلدها أمي بل ولدها لي مواقف الحياة صديقتي الغالية "حمدة كريمة"

واهدي عملي المتواضع إلى كل من قاسمني مشوار دراستي وإلى صديقاتي في العمل

حكيمه



اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا والصلاة والسلام
على من جاء بشرى ورحمة للعالمين
بقلمي ثم بقلمي بخطوط براقة لامعة أهدي هذه الرسالة وهاته الفرحة
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار..... والذي العزيز
إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحيها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة
إلى من كانوا لي سندًا وذخرًا وفخرًا وعزًا في الحياة إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله
إلى كل عائلتي الكريمة فردًا فردًا
إلى صديقة جعلتها الصدفة في حياتي فأصبحت أخت ورفيقة الدرب...حكيمة غوار
إلى كل أصدقائي وأحبائي وزملائي بالعمل وعلى رأسهم
السيد المدير محمد هارون الذين وقفوا إلى جانبي
إلى كل من ساعدوني في إنجاز هذه الرسالة من قريب أو بعيد وغمروني بدعمهم.
إلى كل من لم يذكرهم القلم ولم ينسأهم القلب
أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

كرمة



شكر وعرفان

الحمد لله الواحد الأحد، والفضل للذي خلق
السموات بلا عمد وقسم الأرزاق ولم ينس أحدا، لك الحمد
حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، نحمدك
حمدا كثيرا على أن يسرت لنا القيام بهذا العمل وإتمام المشوار الدراسي
بتوفيق منك.

نتقدم بخالص تشكراتنا إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة
ونخص بالذكر الأستاذ الدكتور "عباسي بوبكر" الذي ساعدنا في إنجاز
هذا البحث بتوجيهاته ونصائحه القيمة جزاه الله خيرا.

كما نقدم جزيل الشكر إلى الأستاذ المحترم "مرزوقي مرزوقي"

على كل نصائحه وتوجيهاته العلمية ودعمه.

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (فرص الترقى والتقدم الوظيفي، أسلوب الإشراف، الأجور والمكافآت، الرضا الوظيفي، الاتصال والتواصل التنظيمي) في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز فرع تقرت، حيث يتكون مجتمع الدراسة المستهدفة من العاملين بالمؤسسة، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، حيث تم توزيع (100) استبانة وتم استرجاع (43) استبانة صالحة، ولمعالجة وتحليل هذه البيانات تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها توفر جودة الحياة الوظيفية من وجه نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز فرع تقرت بدرجة عالية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الولاء التنظيمي، وتبين أيضا أن كل من بعدي فرص الترقى والتقدم الوظيفي، الرضا الوظيفي كان لهما تأثيرا فعالا على مستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز تقرت.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، ولاء تنظيمي، رضا وظيفي، عاملين، مؤسسة اقتصادية.

Summary:

This study aims to highlight the role of the quality of work life in its dimensions (opportunities for promotion and career progression, supervision style, wages and rewards, job satisfaction, communication and organizational communication) in developing organizational loyalty among employees of the Sonelgaz Foundation, Touggourt branch, where the target study population consists of employees of the institution. In this study, the descriptive analytical approach was relied upon, and the questionnaire was used as a means for collecting the necessary data. (100) questionnaires were distributed and (43) valid ones were retrieved. To process and analyze this data, the statistical program (SPSS) was relied upon.

The study reached several results, the most important of which is the availability of the quality of work life from the viewpoint of the employees of the Sonelgaz Corporation, Touggourt branch, with a high degree, and the existence of a statistically significant relationship at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the dimensions of the quality of work life and the level of organizational loyalty, and it was also shown that each of the two dimensions is opportunities Promotion, job advancement, and job satisfaction had an effective impact on the level of organizational loyalty in the Sonelgaz Touggourt Foundation.

Keywords: quality of work life, organizational loyalty, job satisfaction, employees, economic institution

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
-	إهداءات
-	شكر وتقدير
-	ملخص
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لجودة الحياة الوظيفية.
03	المطلب الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية
04	المطلب الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية.
08	المطلب الثالث: مراحل بناء الجودة الوظيفية
09	المطلب الرابع: طرق قياس جودة الحياة الوظيفية
11	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للولاء التنظيمي
11	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
13	المطلب الثاني: أبعاد وأنواع الولاء التنظيمي
17	المطلب الثالث: مراحل تكوين الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين
20	المطلب الرابع: نتائج الولاء التنظيمي وطرق قياسه
22	المبحث الثالث: مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين
22	المطلب الأول: دور فرص الترقية والتقدم الوظيفي في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين
24	المطلب الثاني: دور أسلوب الإشراف في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين
26	المطلب الثالث: دور الأجر والمكافآت في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين
29	المطلب الرابع: دور الرضا الوظيفي في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين

فهرس المحتويات

31	المطلب الخامس: دور الاتصال التنظيمي في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين
35	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
35	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
41	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
43	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية
46	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز - تقرت	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز.
49	المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة سونلغاز.
52	المطلب الثاني: مهام وأهداف شركة سونلغاز فرع تقرت.
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز فرع تقرت.
57	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.
57	المطلب الأول: الطريقة والأدوات
63	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة التطبيقية
68	المطلب الثالث: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
77	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.
83	خلاصة الفصل الثاني
85	خاتمة
88	قائمة المراجع
96	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدروسة	(01-02)
60	معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ).	(02-02)
61	درجات مقياس ليكرت	(03-02)
64	توزيع العينة حسب الجنس	(04-02)
65	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(05-02)
66	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(06-02)
67	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(07-02)
67	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(08-02)
69	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: فرص الترقية والتقدم الوظيفي.	(09-02)
70	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: أسلوب الإشراف.	(10-02)
71	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: الأجور والمكافآت.	(11-02)
72	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: الرضا الوظيفي.	(12-02)
73	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الخامس: الاتصال والتواصل التنظيمي.	(13-02)
74	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: البعد العاطفي.	(14-02)
75	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: البعد الاستمراري.	(15-02)
76	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث.	(16-02)
77	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.	(17-02)
78	اختبار الفرضية الفرعية الأولى.	(18-02)
79	اختبار الفرضية الفرعية الثانية.	(19-02)
80	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وفروعها.	(20-02)
81	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(21-02)
82	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	(22-02)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	مراحل بناء الولاء التنظيمي	(01-01)
55	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز بتقوت	(01-02)
56	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية بشركة سونلغاز بتقوت	(02-02)
64	توزيع العينة حسب الجنس.	(03-02)
65	توزيع العينة حسب العمر	(04-02)
66	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	(05-02)
67	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	(06-02)
68	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	(07-02)

فهرس الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
96	الاستبيان	01
100	مخرجات SPSS	02
123	قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان	03

مقدمة

يعيش العالم اليوم فترة غير مسبوقة من التغيرات المستمرة في كافة مجالات الحياة، سواء كانت الاقتصادية منها أو السياسية أو الاجتماعية أو التكنولوجية، وغيرها، لذا فمنظمات الأعمال الناجحة هي التي تكون قادرة على فهم واستيعاب تلك المتغيرات، ومن أجل ذلك ينبغي الاهتمام أكثر بالموارد البشرية التي تعمل في هذه المنظمات، لأن هذه الموارد هي التي تعمل وتنتج وتفكر وتبتكر وتحل المشكلات على مستوى الأقسام والإدارات، وينظر إلى الموارد البشرية على أنها رأس المال الفكري للمنظمات، الذي يدعمها بقيم مضافة كثيرة.

إن الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين أضحي أكثر صعوبة للمنظمات، ذلك لأن العاملين الموهوبين أصبحوا يبحثون عن المنظمات وفرص العمل التي توفر لهم أفضل مستوى توازن بين الحياة والعمل، وفي هذا السياق برز مفهوم جودة الحياة الوظيفية باعتباره اتجاهًا ومنهجًا حديثًا ينظر إلى ولاء المورد البشري كأصل من أصول المنظمة. وقد اهتمت العديد من الدراسات البحثية في العالم في السنوات الأخيرة بقياس جودة الحياة الوظيفية في المصانع والجامعات والمدارس والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، تحت أبعاد متعددة وتحديات جديدة متعلقة بولاء العاملين والمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية، فجودة الحياة الوظيفية تساهم في تسهيل فرص الترقى والتدريب للعاملين، ورفع درجة الرضا الوظيفي، وإيجاد بيئة عمل آمنة، وتنمية أداء العاملين جنباً إلى جنب مع تنمية الأداء الكلي للمنظمة، كما أشارت مجموعة أخرى من الدراسات البحثية إلى أن برامج جودة الحياة الوظيفية هي القوة الدافعة والرئيسة لتنمية ولاء العاملين وزيادة أدائهم و إنتاجية العمل في العديد من الشركات والمنظمات الكبرى.

ووفقاً لذلك، زاد الاهتمام أكثر بالولاء التنظيمي للعاملين باعتباره عنصر مهم في بلوغ الأهداف التنظيمية والثقة بين المؤسسة والعاملين، كما يسهم الولاء في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل، وكل ذلك يزيد من شعور الأفراد العاملين بأهمية الوقت الذي يقضونه في المؤسسة وأهميتهم للمؤسسة. إن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها لا بد أن تكون أخذ وعطاء ولا بد من البذل المتبادل بين الطرفين، فحينما تقدم المؤسسة جودة الحياة الوظيفية للعاملين لا بد أن يقدم العاملون الولاء التنظيمي، وحينما ترضى المؤسسة عن أداء العاملين وقبل أن تقطف ثمار العطاء والجهد، عليها أن تسارع بما يجعل العاملين يشعرون بالراحة النفسية ويحسون بثمره جهودهم من خلال التطوير الذي يحدث في حياتهم العملية، ووضعهم الوظيفي والمعيشي بشكل عام، وبالتالي هو الرهان والضمان لاستمرارية العطاء وديمومة الولاء لدى الطرفين.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع واقع جودة الحياة الوظيفية المتوفرة حالياً في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) فرع تقرت، التابعة لمديرية ورقلة لتوزيع، وتحديد الشبكات، صيانة وإصلاح الأعطاب. والتعرف

على جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (فرص الترقية والتقدم الوظيفي، أسلوب الإشراف، الأجور والمكافآت، الرضا الوظيفي، الاتصال والتواصل التنظيمي) وما توفره من ظروف عمل جيدة للعاملين ورفع مستوى الدافعية لديهم مما يولد شعور إيجابي لديهم يساعدهم على زيادة الثقة والارتباط والإخلاص لأهداف المؤسسة.

أولاً: اشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن بلورت اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز فرع تقرت؟

وينبثق منها التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها (فرص الترقية والتقدم الوظيفي، أسلوب الإشراف، الأجور والمكافآت، الرضا الوظيفي، الاتصال والتواصل التنظيمي) في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز فرع تقرت؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة).

ثانياً: فرضيات الدراسة

للاوصول الى الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية للدراسة وتحقيق أهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

1. مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت مرتفع.
2. مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت مرتفع.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز فرع تقرت، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
 - 1.3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفرص الترقية والتقدم الوظيفي في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت.

2.3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الإشراف في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت.

3.3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأجور والمكافآت في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت.

4.3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت.

5.3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال والتواصل التنظيمي في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت.
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، الاستمراري، المعيارى) للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت.
- معرفة طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت.
- معرفة دور جودة الحياة الوظيفية بأبعادها على الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت.
- معرفة الفروق الإحصائية في جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت التي تعزى للمتغيرات الشخصية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في جانبين علمي وعملي:

1. من الناحية العلمية:

وتتجلى أهمية الدراسة العلمية فيما يلي:

- السعي إلى فهم أهمية العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي؛

- محاولة الإلمام بالمفاهيم والدراسات السابقة للوصول إلى معارف علمية جديدة في موضوع الدراسة؛
- دراسة مفهوم جودة الحياة الوظيفية وعلاقته بالولاء التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية الذي بات ضرورة ملحة للمؤسسة للاحتفاظ بمواردها البشرية الكفؤة والموهوبة؛
- الأهمية الكبيرة التي على المؤسسات إدراكها هي معرفة نقاط قوتها وكذا ضعفها اتجاه المورد البشري؛
- ندرة الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر؛
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب إدارة الأعمال والموارد البشرية.

2. من الناحية العملية:

تكمن أهمية الدراسة العملية في الوصول إلى:

- إبراز الواقع الفعلي لمستوى جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي الذي يدركه العاملون بمؤسسة سونلغاز فرع تقرت؛
- الكشف عن أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيرا على تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز فرع تقرت، مما يمكن من المساهمة في تحسين ورفع إنتاجية العاملين؛
- الاستفادة من مخرجات الدراسة، وتقديم نصائح لمساعدة متخذي القرار في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت وكذلك منظمات الأعمال التي لها نفس النشاط اتجاه تطوير الآليات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية وزيادة الشعور بالولاء التنظيمي.

خامسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى دوافع موضوعية وأخرى ذاتية.

1. الدوافع الموضوعية:

تظهر الدوافع الموضوعية للدراسة فيما يلي:

- محاولة الكشف عن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي؛
- الرغبة في الوصول الى نتائج واقتراحات للاستفادة منها في الجانب العلمي والعملية؛
- الاهتمام المتزايد بالمورد البشري وتنمية ولاءه التنظيمي وجودة حياته الوظيفية لدى المؤسسات من أجل الوصول لتحقيق التميز والريادة.

2. الدوافع الذاتية:

تكمن الدوافع الذاتية فيما يلي:

- ارتباط الموضوع بميدان تخصص إدارة الأعمال؛
- الطموح الشخصي لإنشاء مؤسسة، والرغبة في معرفة الطرق المؤدية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية وأهم الأساليب لكسب وتنمية ولاء الموارد البشرية؛
- القيمة العلمية المضافة المقدمة للباحثين والمؤسسة والجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي.

سادسا: حدود الدراسة

ارتبطت الدراسة بمجموعة من الحدود تظهر فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على تحليل دور جودة الحياة الوظيفية بأبعادها في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية؛
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة على فرع من فروع مؤسسة سونلغاز الواقع بولاية تقرت؛
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة من: فيفري 2023 الى ماي 2023؛
- **الحدود البشرية:** ركزت الدراسة على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز فرع تقرت.

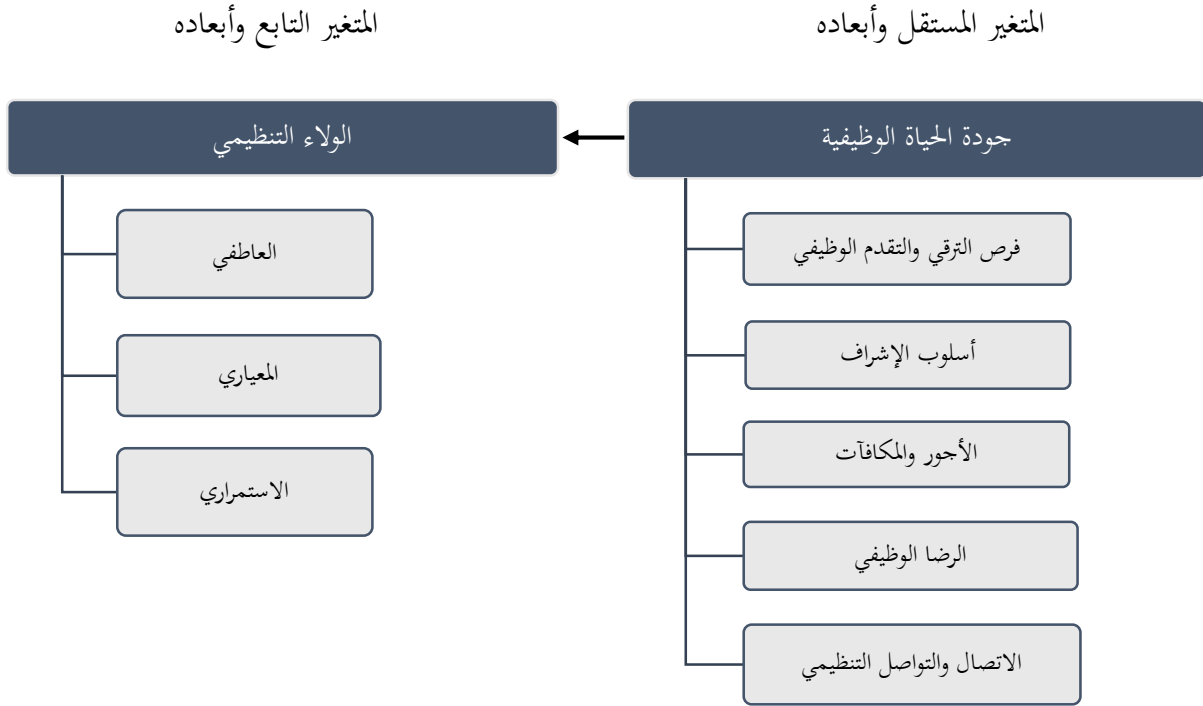
سابعا: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي ارتكز على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع الدراسة وفهم العلاقة القائمة بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها وتنمية الولاء التنظيمي، فيما يتعلق بالجزء النظري للدراسة. أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة فقد تم استخدام منهج دراسة حالة بالاعتماد على أدوات الاستبيان والملاحظة والتقارير، ويعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية المعتمد عليها لجمع البيانات، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الاستبيان.

ثامنا: نموذج الدراسة

الشكل البياني التالي يبرز نموذج الدراسة:

النموذج البياني للدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة

تاسعا: مصطلحات الدراسة

اعتمدت الدراسة على مصطلحين رئيسين هما:

1. **جودة الحياة الوظيفية:** هي بيئة العمل التي تتوفر فيها جميع العوامل المادية والمعنوية التي تنعكس على العامل فيشعر بالأمان الوظيفي فيبذل أقصى جهد لخدمة المؤسسة.
2. **الولاء التنظيمي:** شعور وجداني يتحقق عندما يؤمن العمال بأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها كأنها أهدافهم.

عاشرا: هيكل الدراسة

من أجل الإحاطة بجوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين وذلك كما يلي:

الفصل الأول يتعلق بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث، تناول المبحث الأول الأدبيات النظرية لجودة الحياة الوظيفية (المفهوم، الأبعاد، المراحل وطرق القياس)، أما المبحث الثاني فتطرق للأدبيات النظرية للولاء التنظيمي (المفهوم، الأبعاد، الأنواع، المراحل، عوامل التعزيز، النتائج وطرق القياس)، وعالج المبحث الثالث مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين من حيث العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي، وتطرق المبحث الرابع للدراسات السابقة لجودة الحياة الوظيفية

والولاء التنظيمي للعاملين والعلاقة بينهما، من دراسات سابقة باللغة العربية ودراسات سابقة باللغة الأجنبية ومناقشة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية.

أما **الفصل الثاني** فتناول الجانب التطبيقي للدراسة ومعرفة دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز فرع تقرت، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة سونلغاز والمبحث الثاني فتطرقنا فيه الى الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

حادي عشر: صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة بعض الصعوبات أهمها:

- ضغط الدراسة والعمل؛
- رفض بعض العاملين بالمؤسسة استلام الاستبيان؛
- عدم تجاوب بعض العمال في ملء الاستبيان بجدية وعدم احترام آجال الرد.

الفصل الأول:

الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية
والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

أثرت التغيرات واستخدام الاستراتيجيات المختلفة لمواجهة المشكلات بشكل أو بآخر على الموارد البشرية ومهاراتهم، فدفع ذلك المؤسسات للعمل على الاستجابة إلى هذه المتغيرات من خلال التركيز على تفعيل دور الموارد البشرية والتي تعد من أهم ما تمتلكه المؤسسة، وذلك بما يخدم أهدافها المتعلقة بزيادة الإنتاجية وتحقيق الولاء التنظيمي. وهذا لا يتم إلا من خلال إيجاد بيئة عمل مشجعة تشعر العامل بالانتماء والاستقرار والأمان والاحترام، لأن كل ذلك سيدفع إلى رفع روح العامل المعنوية وتوجيه سلوكه بما يخدم أهداف المؤسسة، ومن هنا جاء مفهوم جودة الحياة الوظيفية الذي يؤكد على إيجاد بيئة يتوغل فيها دعم ومشاركة ودمج للعاملين في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتوفير رغباتهم مما يحقق ولاءهم، وبالتالي فإن هذه الدراسة من خلال الإطار النظري ستناقش موضوع: جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين. وبناء على ذلك قسم الفصل إلى أربعة مباحث كالآتي:

- ❖ المبحث الأول: الأدبيات النظرية لجودة الحياة الوظيفية؛
- ❖ المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للولاء التنظيمي؛
- ❖ المبحث الثالث: دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين؛
- ❖ المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لجودة الحياة الوظيفية

إن ما يحدث في المجتمع العالمي من تطورات يزيد من أهمية تنمية الثروة البشرية والاهتمام بتطوير قدرات وكفاءات الإنسان، وبدون ذلك لا يمكن استثمار الموارد الأخرى وسيبقى هناك عجز واضح في الحصول على مستويات عالية من الأداء والجودة. فالعنصر البشري يعد أحد أهم الموارد في المؤسسات المختلفة، ومن أجل تنميته وتنمية المؤسسة من خلاله لا بد من تبني عدة أساليب إدارية حديثة على رأسها أسلوب "جودة الحياة الوظيفية". وسوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأبعادها ومراحل بناءها وأهم طرق قياسها.

المطلب الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية

لقد تعددت تعريفات العلماء والباحثين لمفهوم جودة الحياة الوظيفية، وذلك لاختلاف أهداف دراسات العلماء والباحثين أو باختلاف أهداف مؤسسات العمل من مؤسسة إلى أخرى. ونجد بعض من الباحثين يعرفونها:

يرى "نون" و"هيري" أن جودة الحياة الوظيفية هي: " مصطلح عام لمجموعة من التقنيات والأساليب والعمليات التي تهدف إلى إعطاء قدر أكبر من حرية التصرف للعاملين مثل تلك التي توصف في إطار إعادة تصميم الوظيفة، والمبدأ الرئيسي من وراء جودة الحياة الوظيفية هو أن إتاحة مشاركة أكبر في صنع القرار من جانب العاملين سيؤدي إلى زيادات في الارتياح والتحفيز والالتزام، والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء"¹. ويعرف "البلبيسي" جودة الحياة الوظيفية بأنها: " السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المؤسسة، بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين فيها، والذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة والأفراد وتلبي وتشبع رغبات عاملها، مما يضمن استمرارية نجاح المؤسسة"².

ويرى "أحمد" بأن جودة الحياة الوظيفية هي: "مجموعة من الشروط التنظيمية الموضوعية والممارسات، التي تمكن العاملين في المؤسسة على إدراك الأمن والرضا ووجود فرص أفضل للنمو والتنمية البشرية، فهي مصدر جذب واهتمام المؤسسات الحديثة"³.

وعرف "كولكارني" جودة الحياة الوظيفية بأنها: "برنامج شامل يعمل على تحسين الحياة الوظيفية للفرد، وهي وسيلة للتفكير والعمل والتنظيم، وتخلق شعوراً من الولاء والرضا الوظيفي، مما يؤثر على الإنتاجية والفعالية

¹ أحمد محمد الدمرداش، "جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي"، ط1، مصر، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2018، ص9.

² صبيحة سالم السائح، نجية ناجي الوسيح، "مستوى جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طرابلس في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية"، ج1، مجلة المؤتمر العلمي الرابع والثاني لقسم التربية وعلم النفس، التعليم العالي الواقع والطموح، (دون سنة النشر)، ص32.

³ محمد عاطف جمال، "جودة حياة العمل ومسار الوظيفي"، رسالة ماجستير في الصحة النفسية، (د.ب)، 2019، ص8.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

التنظيمية، وتتعلق جودة الحياة الوظيفية بظروف وبيئة العمل التي تدعم وتعزز الرضا عن العمل عن طريق الأجر والمكافآت، الأمن الوظيفي وفرص الترقى والتقدم الوظيفي".¹

ويعرفها "جاد الرب" بأنها: "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين والمتعاملين فيها"².

ويرى "معجم المصطلحات الإدارية" أن جودة الحياة الوظيفية هي: "نسق تحاول المؤسسة بموجبه إطلاق القوى الخلافة الكامنة للأشخاص العاملين فيها وذلك بمشاركتهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم العملية"³. من خلال التعريفات التي سبق ذكرها نستنتج أن مفهوم الجودة الوظيفية هي: عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأساليب والتقنيات التي تقوم بها المؤسسة في إطار إعادة تصميم وتطوير وتحسين حياة العمل الخاصة بالعاملين، ومن ثمة تحسين القدرات والرغبة في العمل وبالتالي تطوير وتحسين الأداء.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

جودة الحياة الوظيفية لها دور كبير في إشباع احتياجات العاملين، وأن ارتفاع جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة يؤدي إلى تحسين المهارات، وتحسن العلاقات الشخصية، وتحفيز العاملين الذين يسعون جاهدين من أجل تنمية المسار الوظيفي، ويؤدي ذلك إلى زيادة الحماس في بيئة العمل. وبشكل عام تركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية على الأبعاد التالية:

أولاً: فرص الترقية والتقدم الوظيفي

تتطلب فرص الترقية والتقدم الوظيفي مجموعة من الإبداعات والمهارات، وخلق ثقافة تقوم على الثقة وإضفاء الطابع التنظيمي على نمط العمل التي توفرها المؤسسة من خلال التدريب والتنمية أو التعلم الذاتي، وتحسين مستوى الأداء عن طريق التفويض لفرد أكثر مهارة وكفاءة وقدرة على المسؤولية، والتحسين المستمر وتجنب التدرج الوظيفي الأفقي أو التخصص في عمل طوال مدة الخدمة، لذلك يجب على المؤسسة تصميم الوظائف من أجل تمهيد الطريق لنمو القدرات المحتملة واستغلال المهارات الجديدة⁴.

وأيضاً التشجيع والتحسين المستمر للمسارات الوظيفية من خلال التعليم والتدريب ودعم المؤسسة للإجراءات المرنة وإتاحة الفرص الوظيفية للعامل للترقي بنفسه والتقدم في عمله للوصول إلى الأهداف المرجوة له

¹ محمد عاطف جمال، نفس المرجع السابق، ص 8.

² سيد محمد جاد الرب، "جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية"، ط1، مصر، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ص 9.

³ المرجع السابق، ص 10.

⁴ محمد عاطف جمال، المرجع السابق، ص 12.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

وتحقيق أقصى إنتاجية للمؤسسة، وخلق الوحدة والثقة بين العاملين وفريق العمل وعدم التمييز فيما بينهم، ودعم المؤسسة أيضاً نحو الشعور بالالتزام التنظيمي، والمشاركة في حرية الرأي والتعبير عن المشاعر والأفكار، وتطبيق قوانين العمل واللوائح التنظيمية والمبادئ التوجيهية داخل المؤسسة، والمساواة والعدل بين العاملين، وتنفيذ الإجراءات القانونية لمعالجة الشكاوى والاقتراحات، وتوفير الطرق الملائمة لحرية التعبير في حدود الأنظمة المتبعة دون خوف أو قيد، والتزام المديرين بالقانون، وإقامة الجلسات التدريبية على أهمية القوانين والسياسات المتبعة بالمؤسسة، كما يجب على المؤسسات أن تضع برنامج تنمية المسار الوظيفي الفعال والذي يسمح للعاملين باستكشاف الفرص الوظيفية المتاحة لهم، والتي تتناسب مع قدراتهم الخاصة مما يؤدي ذلك إلى مستوى عال من الرضا الشخصي وقد يجب أن تتماشى المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمختلفة التي تؤثر على سلوك العاملين وشعورهم بالتوتر والقلق وعدم الاستقرار في العمل نتيجة لضغوط العمل، وانخفاض مستوى الدخل قد يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة الحياة الوظيفية¹.

ويرى "الفصل" أن أهم المجالات الأساسية التي تظهر فرص الترقى والتقدم الوظيفي تتمثل في²:

- ✓ **حق التنظيم:** إذ يحق للعاملين إنشاء فريق عمل للتنظيم المهني، فهو حق أساسي للعاملين في المؤسسة، تكون وظيفتهم الأساسية حماية حقوقهم أمام المسؤولين؛
- ✓ **حق تقديم الشكاوى:** يحق لكل عامل تقديم الشكاوى ضد مديره وذلك في حالة الضرر، ويمنع المدير على أثر ذلك المس بحقوقه، أو المس بتعويضات الفصل؛
- ✓ **حق الإضراب:** وهو من الحقوق الأساسية للعاملين، فهو سلاحهم في نضالهم ومحاولاتهم تحسين ظروف عملهم، وهذا البعد يمثل الفرصة الكبرى لظهور مهارات وقدرات العامل، فضلا عن الارتقاء بمستويات أعلى بالتنظيم داخل المؤسسة من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم لإظهار مهاراتهم وقدراتهم فيه.

ثانياً: أسلوب الإشراف

يتمثل أسلوب الإشراف في دور المشرف الذي يساعد في رفع الروح المعنوية للعامل وإعطائه دافع للتفاني في العمل بشكل أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق التوازن بين الأداء والأدوار المتعددة في العمل، مما يؤدي ذلك إلى الحد من الصراع ويعطي صورة إيجابية عن المؤسسة ويقلل من التوتر النفسي والضغط النفسية والقلق لدى العامل من خلال إظهار المؤسسة لفهم وتطبيق استراتيجية الحفاظ على عمالها، ويعتبر أسلوب الإشراف عنصراً أساسياً في جودة الحياة الوظيفية³.

¹ محمد عاطف جمال، المرجع السابق، ص12.

² نفس المرجع والصفحة.

³ نفس المرجع والصفحة.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

كما أن الإشراف عملية مشتركة بين المشرف ومرؤوسيه، هذه العملية قائمة على التعاون والتفاهم والتوجيه والإرشاد من قبل المشرف، لذلك فالإشراف هو علاقة آمنة وسرية بين المشرف ومرؤوسيه، ويقوم المدير بتوفير الفرص للعامل لأنه حلقة الوصل بين العامل والإدارة، ولديه القدرة على معرفة مستوى قدرات ومهارات مرؤوسيه، فالمشرف يقوم بدور التدعيم والتوجيه، والعامل يقوم بدوره نحو المؤسسة التي تلي بدورها احتياجات العامل وطموحاته¹.

ويرى "هيوس" أن الإشراف يهدف إلى الآتي²:

- ✓ تنمية العامل وفاعليته؛
- ✓ توفير تدريب مناسب وملائم للعامل؛
- ✓ تنمية القدرات والمهارات للعاملين الذين يتحملون مسؤولية العمل وحل المشاكل؛
- ✓ تنمية العامل وتطويره كشخص محترف.

ويرتكز دور المشرف في الماضي على المشاركة كمبدأ أساسي من خلال تشكيل فرص العمل، وأصبح ذلك مطلباً أساسياً لنجاح المؤسسات وقدرتها على تحقيق النتائج والأهداف المرجوة، كما أصبحت التغيرات السريعة المعاصرة والدولية تتطلب تغييراً في فلسفة الإدارة التي تركز على (المشاركة كمبدأ أساسي، ديمقراطية الإدارة، التنمية هي هدف الإدارة وليس الرقابة)³.

لذلك لا تستطيع الإدارة أن تعمل وتحقق الأهداف المرجوة بمعزل عن العمال كما كان متبعاً في الماضي، فنحن نعيش الآن عالماً متغيراً حتى أصبح التغيير هو السمة الأساسية والوحيدة المستقرة في عالمنا المعاصر، ورغم ما تمثله التغيرات المعاصرة من صعوبات. كما يمكن القول أن المدير لديه القدرة على معرفة مستوى قدرات العامل ومهاراته، فالمدير هو الذي يتمكن من إظهار تلك المهارات مثل: مهارة حل المشاكل، مهارة التعامل مع المواقف الصعبة، مهارة التحليل، مهارة الاتصال (التحدث، الاتصال، الإقناع)، مهارة اتخاذ القرار⁴.

ثالثاً: الأجور والمكافآت

إن الأجور والمكافآت بأشكالها المختلفة الجديدة والتقليدية هامة جداً لنجاح المنظمة، وتعد وسيلة فاعلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للعاملين في المنظمة، وهناك علاقة تبادلية بين الأجور والمكافآت المادية

¹ ن محمد عاطف جمال، نفس المرجع السابق ص 12.

² نفس المرجع والصفحة.

³ محمد عاطف جمال، المرجع السابق، ص 12-13.

⁴ نفس المرجع السابق والصفحة.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

والمعنوية من جانب، والأداء الوظيفي، وإنتاجية العاملين من جانب آخر، ففي بعض الأوقات تحتاج المنظمة إلى اتباع سياسة الأجور المرتبطة بالأداء، وفي أوقات أخرى تحتاج زيادة الأجور أملاً منها في تحسين مستوى الأداء، وكلتا الحالتين يتوقف على طبيعة عمل وسياسات المنظمة المتبعة والبيئة التنافسية التي تعمل بها¹.

ويُعد نظام المكافآت بالمؤسسة من أكثر الأدوات التحفيزية التي يحصل عليها العامل من المؤسسة، ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى العامل بالرضا، فإن العامل الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر أنه حصل عليها نتيجة إنجاز، مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من المكافأة².

رابعاً: الرضا الوظيفي

يعرف بأنه: "مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، والأمن من الإجراءات الإدارية التعسفية التي تؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي توثيق الأداء والولاء"³.

ذكر "ستراك" أن الرضا هو الدرجة التي يقيم فيها العامل حياته كلها إيجابياً، وبعبارة أخرى إن الرضا ليس إلا القدر الذي يستمتع به العامل بما يقوم به من أعمال، وشعوره حيالها، وتحقيق توقعاته، فالرضا شامل للحياة ككل، بما في ذلك الرضا عن الحياة المنزلية والرضا عن النواحي المادية والاقتصادية كذلك الرضا عن العلاقات الاجتماعية، وقد يكون العامل راضياً في الوقت الراهن ولكن ذلك لا يعني حكماً أنه سيكون راضياً عن مستقبله والعكس صحيح⁴.

ومما سبق نستنتج أن الرضا الوظيفي هو مدى رضا العامل بالوظيفة المسندة إليه مما يجعله يبذل ويتقن عمله تلبية للرضا العاطفي له.

خامساً: الاتصال والتواصل التنظيمي

تشير عملية الاتصال والتواصل التنظيمي إلى تدفق وحفظ ونشر المعلومات والعوامل عبر القنوات الموجودة بالمؤسسة، بهدف التعاون بين الأفراد وبناء وتشغيل الهيكل التنظيمي الجماعي من خلال الإدارة لربط كل أعضاء المؤسسة ببعض، من خلال الاجتماعات وتبادل المعلومات والمشاركة في الأفكار والحقائق في إطار القواعد التي

¹ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، اطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالإسماعيلية قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص 96.

² أفرح محمد علي سعد الحربي، "أثر أبعاد جودة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، 2022، ص 65.

³ مغنوس دنيازاد، عقون شراف، "قياس مستوى جودة الوظيفية لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2"، مجلة جديد الاقتصاد، مج 16، ع 1، 2021، ص 274.

⁴ محمد بن سعيد العمري، رندة سلامة الباني، "أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 13، ع 1، 2017، ص 69.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

تحكمها خلال المسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي وقد اهتمت المعلومات والاتصالات بنجاح البرامج الإدارية والتي تقاس بها جودة الحياة الوظيفية على مدى التواصل التكنولوجي لهذه المعلومات، والتي تؤثر بالفعل على دور الاتصال والتواصل التنظيمي في أي مؤسسة، ولا يتوقف نجاح أي مؤسسة على كفاءة أفرادها وإنما أيضاً على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، وتقوم بهذا الدور عملية الاتصال والتواصل التي تعمل على بناء وتشغيل الهيكل التنظيمي، من خلال الإدارة حيث يشار للاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء المؤسسة ببعض¹.

إن سهولة الاتصال والتواصل بين العاملين باختلاف رتبهم يكسر حاجز الخوف بين المسؤول والعامل مما يجعل تبادل المعلومات سلس ومرن ويحقق جودة عالية في الوظيفة

المطلب الثالث: مراحل بناء الجودة الوظيفية

قدم "جيلبرت" نموذج يعتبر من أفضل النماذج للتغيير التنظيمي يصف فيه المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية تطبيق جودة الحياة الوظيفية، والذي يتشابه في مراحلها مع ما قدمه كلا من "بيل" و "فرانش" ويتضح من خلال هذه المراحل تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية هي عملية متكاملة تضافر وتعاون جميع الجهود في المنظمة ومشاركة جميع الأفراد، وأنها عملية تطوير مستمرة تعتمد على التغذية الراجعة لمعرفة أثر تطبيق البرامج على المنظمة والعاملين، للوقوف على درجة التقدم لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطبيق برامج الجودة المناسبة وهي كالاتي²:

- ✓ إلقاء الإدارة والنقابة نظرة مبدئية على جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل؛
- ✓ اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل؛
- ✓ إعداد برنامج جودة الحياة الوظيفية ويتضمن: تشكيل لجنة مشتركة، المناقشة بين المستويات الدنيا والنقابة وقوة العمل، التشخيص، وتحديد الوضع الحالي، والوضع المرغوب فيه، التصميم (النطاق، الهيكل، المكان)، التدريب.
- ✓ تقديم برامج جودة الحياة الوظيفية للموظفين؛
- ✓ التعرف على ردة فعل الموظفين؛
- ✓ نقل برنامج الحياة الوظيفية للموظفين؛
- ✓ نقل برنامج جودة الحياة الوظيفية إلى المستويات الدنيا في المنظمة عن طريق الاتصال، والتدريب، والاتفاق الجماعي؛
- ✓ متابعة سلوك برنامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل؛

¹ محمد عاطف جمال، المرجع السابق، ص 15.

² أحمد محمد الدمرداش، المرجع السابق، ص ص 19-20.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

✓ متابعة التطور الجاري والاستمرارية في التطوير من خلال الرقابة، والتدريب المستمر والتغذية المرتدة، والتصحيح، وتقليل التوتر، والالتزام، وتحديد المكافآت، والتقييم؛

✓ قياس نتائج تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال الإنتاجية، والاتصالات؛

✓ إتباع العمل المؤسسي على المدى الطويل.

المطلب الرابع: طرق قياس جودة الحياة الوظيفية

اهتمت مجموعة من الأبحاث والدراسات بقياس جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات، وإن كانت قد اختلفت كل دراسة عن الأخرى في طرق القياس تبعاً إلى الهدف الذي يسعى الباحث للوصول إليه، والنتائج المراد الحصول عليها، وطبيعة عمل كل مؤسسة. وهي كالتالي:¹

اعتبرت دراسة "سوامي وناجي دي سوارمي وراشمي" أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة من خلال المقاييس التالية: (معدل دوران العمل، معدل الشكاوى، معدل الغياب الطويل، إنتاجية العاملين، ساعات العمل، فرص الترقية)؛

بينما ترى دراسة "فاطمساري، ومحمد، وويليدا"، أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال مقاييس كمية، ومقاييس وصفية، وكانت هذه المقاييس على النحو الآتي: (معدلات حوادث العمل، معدلات الأداء الوظيفي، درجة الرضا الوظيفي للعاملين، الاتصال والعلاقات الاجتماعية، نظام الأجور، تمكين العاملين)؛ وأشارت دراسة "مها خوقير" على أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال المقاييس التالية: (الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، الرضا الاجتماعي، الرضا عن معدلات الأداء، كفاءة جماعة العمل، الرضا عن جماعة العمل)؛

وذكرت دراسة "رساك" أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال: (بيئة العمل، ثقافة المؤسسة، التدريب والتطوير، الأمن الوظيفي، كفاية الموارد)؛

بينما أوردت دراسة "بيجومون وتوماس" مجموعة من المقاييس لقياس جودة الحياة الوظيفية وهي كالتالي: (التعويض العادل، الالتزام التنظيمي، سيادة روح الفريق داخل المؤسسة، ظروف العمل، سلوك الإدارة).

بينما حدد "والتون" ثمانية معايير لقياس جودة الحياة الوظيفية وهي²:

✓ مدى كفاية وعدالة نظام الأجور والتعويضات؛

✓ مدى توافر ظروف وعدالة صحية وآمنة؛

¹ شادن بنت عبد الله بن عبد العزيز آل جمعان، "مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي عمادة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2022، صص 25-26.

² شراف عقون، لقمان بوخودوني، "جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة راس المال البشري: نظرة عامة"، مج5، ع2، مجلة الآفاق الاقتصادية، الجزائر، 2020، صص 82.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

- ✓ الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات العاملين؛
 - ✓ الفرص المتاحة في المستقبل للنمو الوظيفي وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين في المستقبل؛
 - ✓ التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة؛
 - ✓ حقوق العاملين الدستورية في المنظمة مثل الخصوصية والمساواة والتعبير عن الرأي؛
 - ✓ أهمية التزام المنظمة بالمسؤوليات الاجتماعية؛
 - ✓ التوازن بين الحياة الوظيفية للعامل وحياته الشخصية؛
- وتوصلت دراسة جاد الرب إلى معايير لقياس جودة حياة الوظيفية كما يلي: (معدلات حوادث العمل، معدلات الشكاوي، معدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل، معدلات الغياب والتغيب، معدلات دوران العمل، معدلات الجزاءات، معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي من خلال: (معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حق الملكية، معدل نمو المبيعات، معدلات الدوران)¹.

¹ محمد عاطف جمال، المرجع السابق، ص18.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للولاء التنظيمي

يعد مفهوم الولاء التنظيمي بصوره المتعددة من الممارسات الإدارية التي لاقت اهتمام متزايد من قبل الباحثين وقد أدى هذا الاهتمام إلى شيوع مفهومه لدى المديرين والأكاديميين على اعتبار أن الولاء يمثل عنصر هام للربط بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها كما أن ولاء الأفراد لمؤسستهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المؤسسات واستمرارها لما له من أثر وانعكاس على سلوك العامل والمؤسسة على حد سواء. وسيتم في هذا المبحث بناء إطار نظري للولاء يدعم الدراسة من خلال التطرق لتعاريفه المختلفة وكل ما يتبعها من تأصيل نظري.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

يعد مصطلح الولاء قديم قدم الإنسان، إلا أن الاهتمام به في مجال العلوم الإدارية بدأ مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، ومن بعدها المدرسة السلوكية، لما له من أثر إيجابي وعلاقة ارتباطية في العديد من الظواهر السلوكية بين العامل ومؤسسته.

أولاً: تعريف الولاء التنظيمي

تعددت التعريفات للولاء التنظيمي من باحث إلى آخر، وذلك نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والنتيجة عنه ولكن كل التعريفات اتفقت على أن الولاء التنظيمي هو علاقة ارتباطية بين العاملين ومؤسستهم. ويمكن عرض بعض التعريفات للولاء التنظيمي كما يلي:

يرى "ستيرز" (1977) أن الولاء التنظيمي هو "قوة تطابق العامل مع مؤسسته وارتباطه بها، وبذل أكبر عطاء أو جهد لصالحها مع الرغبة القوية في الاستمرار في عضوية هذه المؤسسة"¹. ويعرفه "ماودي وآخرون" (1978) على أنه "إيمان قوي بأهداف المؤسسة وقيمتها، وقبول هذه الأهداف وتلك القيم، والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المؤسسة والرغبة القوية للبقاء في المؤسسة"². ويعرفه "آلن وماير" (1990) بأنه عبارة عن "حالة نفسية تميز علاقة العامل بالمؤسسة التي يعمل فيها"³. بينما عرفه "أورلي وشاتمن" على أنه "الرابط التنظيمي النفسي الذي يربط العامل بالمؤسسة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المؤسسة"⁴.

¹ عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة دمشق، مج 25 ع 3 و 4، 2009، ص 292.

² خلف سليمان الرواشدة، "صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي"، ط 1، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007، ص 86.

³ زيان عبد الكريم، بوسهين أحمد، "أهمية قياس الالتزام التنظيمي للتنبؤ بالولاء في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، مج 4، ع 2، 2018، ص 390.

⁴Yahdih Semlali·Musaddag Elrayah· **The Organizational Commitment of Public Administrative Leaders and Their Subjective Career Success : Case of the Saudi Irrigation Organization** ·Administrative Sciences School of Business· King Faisal University· Saudi Arabia Adm. Sci. Vol 12, 125, 2022, .p3

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

في حين اعتبره "الأحمدي" (2004) أنه "ارتباط العاملين بالإدارة بصورة غير رسمية، لا تخضع للقوانين واللوائح المتعارف عليها؛ بحيث يستطيع العامل الذي يتميز بالولاء، التفاني في سبيل المصلحة العامة ونبذ الفردية أو المصلحة الشخصية، مما يؤدي إلى توافق سلوكه مع أهداف المؤسسة"¹.

وعليه يمكن القول إن الولاء التنظيمي هو عبارة عن حالة نفسية وجدانية شعورية ايجابية متولدة لدى العامل اتجاه مؤسسته، تشير إلى درجة تطابقه مع مؤسسته وإلى درجة ارتباطه بها واعتقاده القوي بأهدافها وإيمانه بقيمتها والاستعداد لبذل أقصى درجات الجهد في العمل وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها.

ثانيا: خصائص الولاء التنظيمي

تتمثل خصائص الولاء التنظيمي فيما يلي²:

1. يؤثر الولاء التنظيمي تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك في رغبة العاملين بالبقاء في المؤسسة، ومدى ولائهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز؛
2. يستغرق الولاء في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للعامل؛
3. يفتقد خاصية الثبات، أي مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه؛
4. الولاء يكون حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المؤسسة؛
5. يشير إلى الرغبة التي يبديها العامل للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحياة والنشاط ومنحها الوفاء؛
6. حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال سلوك وتصرفات العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم؛
7. يواجه الولاء التنظيمي صعوبة قياسه والاستدلال عليه؛
8. الولاء التنظيمي قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المؤسسة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتي.

ثالثا: أهمية الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات مما له أثر واضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال ومتميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه العاملين داخل المؤسسة توجيهها صحيحا، أو ليقبل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط.

¹ مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني، "الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2009، ص8.

² العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، (د. ط)، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 246.

وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط الآتية¹:

1. يمثل عنصر هاماً في الربط بين المؤسسة والعاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز؛
 2. كلما زاد شعور العاملين بالولاء للمؤسسة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المؤسسة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمؤسسة يعود عليهم بالخير؛
 3. يؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة؛
 4. المحافظة على المؤسسة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وزيادة إنتاجها؛
 5. يعتبر من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين العاملين من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى؛
 6. التنبؤ ببقاء العاملين في مؤسساتهم أو تركهم للعمل؛
 7. يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين لأنهم يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحولون العمل بكفاءة أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين؛
 8. احترام العمال لأنظمة وقوانين العمل؛
 9. يؤثر على حياة العاملين خارج بيئة عملهم حيث تثبت دراسة أن العاملين ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا والسعادة خارج العمل وبمستوى عالي من الارتباط بعائلاتهم؛
 10. يقوي رغبة العاملين في تحقيق أهداف وقيم المؤسسة واستعدادهم لبذل أقصى جهد نيابة عن المؤسسة وذلك رغبتهم في استمرار عضويته في المؤسسة.
- ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المؤسسات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها، ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته.

المطلب الثاني: أبعاد وأنواع الولاء التنظيمي

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد وأنواع الولاء التنظيمي ولم يكن هناك إجماع على عناصر محددة له فقد اشارت الأدبيات إلى أن هناك أبعاد وأنواعاً مختلفة وليساً بعداً أو نوعاً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد وأنواع الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد والأنواع كلاً حسب منظوره.

¹ سفيان بوعيط، الولاء التنظيمي: تنمية استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سكيكدة، ع15، (د. س. ن)، ص 315.

أولاً: أبعاد الولاء التنظيمي

اقترح الباحثون أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي بدأً ببعدها واحد ثم إلى بعدين و في الأخير توصل نموذج "ماير" و "ألين" إلى ثلاثة عناصر مكونة له هي¹:

1. البعد العاطفي: ويقصد به مدى معرفة العامل للخصائص المميزة لعمله، درجة استقلاليته، أهمية وتنوع المهارات المطلوبة، ومدى تفاعل المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو بصفة شخصية، وهذا يجعله يفخر بانتمائه لمؤسسته وعرض أنشطتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله؛

2. البعد الاستمراري (البقائي): ويقصد بها درجة ولاء العامل التي تقاس بالقيمة الاستثمارية، والتي من الممكن أن يحققها العامل إذا استمر في المؤسسة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمؤسسة أخرى؛

3. البعد الأخلاقي (المعياري): ويقصد به مدى إحساس العامل بالالتزام نحو البقاء في المؤسسة، وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المؤسسة لأعضائها، والسماح لهم بالمشاركة، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع ورسم السياسات العامة للمؤسسة، مما يجعل العامل يمتنع عن ترك المؤسسة لكونه ملتزماً أخلاقياً لتحقيق هذه الأهداف، وتنفيذ تلك السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك التزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء بالمؤسسة.

وقد أشار "ماير" و"ألين" إلى أن العاملين ذوي الولاء العاطفي القوي يظلون في عملهم لأنهم يريدون ذلك، بينما في الولاء المعياري القوي فالعاملون يظلون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزاماً بذلك، أما ذوي الولاء المستمر العالي يظلون في عملهم لأنهم يحتاجون ذلك.

ثانياً: أنواع الولاء التنظيمي

تعددت وجهات النظر في تحديد مفهوم الولاء التنظيمي لدى العامل، وبالتالي اقترحوا أنواعاً مختلفة للولاء التنظيمي، أن تلك الأنواع جميعها متواجدة بالفعل، بسبب اختلاف العاملين في سماتهم الشخصية وخبراتهم المهنية، وكذلك المجال التنظيمي الذي ينتمي له العامل، سواء كان تجارياً أو صناعياً أو خدمياً.

فقد أشار نموذج "هارت وتومسون" سنة 2007 لثلاثة أنواع في سياق ولاء العامل لمؤسسته²:

1. الولاء التبادلي: بمعنى الوفاء بالالتزامات الاقتصادية بين العاملين والمؤسسة؛

¹ Meyer, J Allen, N and Smith, "Commitment to Organizations and Occupations Extension and test of a three-component Conceptualization", Journal of Applied Psychology, Vol78, 1993. P550.

² أحمد جمال غزالي، حسن رضوان، "أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2016، ص32.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

2. ولاء العلاقات: ويتضمن ذلك توقعات تعتمد على التبادل العاطفي الاجتماعي بين العاملين والمؤسسة؛

3. الولاء الأيديولوجي: أي أن العاملين يظهرون الولاء للعديد من الأطراف، أي تكوين شبكات معقدة من الالتزام والإخلاص لهم. ومن تلك الأنواع ما أشار إليه "جودارزي" بأن العاملين ينقسمون لأربعة أنواع طبقاً لدرجة ولائهم. وهم كالتالي:

أ - أصحاب الولاء الحقيقي: يشعرون بالولاء تجاه مؤسساتهم، ويخططون للبقاء والعمل بها في المستقبل؛

ب - الولاء المنفتح: يتميزون بالولاء لمؤسساتهم، لكن التغيرات المستقبلية في الحياة العائلية، بالإضافة إلى مشكلات أخرى قد تقودهم لمغادرة المؤسسة؛

ج- الولاء المقيد: يتسمون بعدم الولاء للمؤسسة، لكن يمكنهم البقاء بها لأسباب أخرى كالأجور والامتيازات؛

د- الولاء مرتفع الخطورة: يتميزون بعدم الالتزام بالعمل بالمؤسسة، ولا ينوون البقاء بها مستقبلاً.

كما أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت النماذج المفسرة للولاء التنظيمي وأشارت إلى بعض من أنواع الولاء التنظيمي، ومنها:

نموذج "أوغيلي وشاتمان" 1986 العامل اجتماعي بطبعه وبحاجة إلى أن يحس بانتمائه للجماعة التي يعمل معها وأن يكون مقبول اجتماعياً من المؤسسة ومعترف به من قبل زملاء العمل و قد اهتم النموذج بدراسة الرابط النفسي بين العامل والمؤسسة ودرس ذلك خاصة عند العاملين الجدد واستخلصا ثلاثة أنواع للارتباط النفسي بين العامل والمؤسسة وتمثل هذه الثلاثة في¹:

1. ولاء الإذعان: هو ارتباط العامل وقبوله لأهداف المؤسسة نتيجة لبروز الرغبة لدى العاملين في نيل الثواب وتجنب مختلف أشكال العقاب؛

2. ولاء الإبطان: هو ارتباط العامل وقبوله لأهداف المؤسسة نتيجة لإدراكه التوافق بين القيم الشخصية للعامل والقيم المتبناة من قبل المؤسسة؛

3. ولاء المماثلة: هو ارتباط العامل وقبوله لأهداف المؤسسة نتيجة الرغبة في إقامة علاقات مع عمال المؤسسة والمحافظة عليها.

نموذج "كانتر" 1986 يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف الذي تفرضه المؤسسات على أفرادها وهي²:

¹ أبو بكر سالم، "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010، ص53.

² ماهر علي الصالح السالم، "الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير، شعبة التربية المقارنة والإدارة التربوية، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015/2014، ص62.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

1. **الولاء المستديم:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه العاملون التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المؤسسات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء العمال يعتبرون أنفسهم جزءاً من مؤسساتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

2. **الولاء التلاحمي:** ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين العامل ومؤسسته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات، وتعترف فيها بجهود العاملين، والامتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات، كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات وبعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات.

3. **الولاء الرقابي:** ينشأ هذا النوع من الولاء عندما يعتقد العامل أن المعايير والقيم الموجودة في المؤسسة تمثل دليلاً مهماً لتوجيه سلوكه، وبالتالي فإن سلوك العامل في المؤسسة يتأثر بهذه المعايير.

نموذج "ستاو و سلانك" 1977: ويعتمد على ضرورة التفريق بين نوعين هما¹:

1. **الولاء الموقفي:** يسمى كذلك بالولاء **الاتجاهي** لاعتماده على عوامل تنظيمية وشخصية، فهو يصف العمليات التي تتيح للعاملين التعرف على الأهداف والقيم التنظيمية، ويعملون على التطابق والتوحد معها؛

2. **الولاء السلوكي:** حسب وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي تقوم فكرة الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وخاصة الخبرات الماضية على تطور علاقات العامل وارتباطه بمؤسسته.

نموذج "اتزبوني" 1961: حيث يستند إلى القوة والسلطة التي تمتلكها المؤسسة على حساب العامل و إلى طبيعة الاندماج بين العامل و مؤسسته، فالولاء التنظيمي في هذا النموذج ثلاث أنواع²:

1. **الولاء المعنوي:** يظهر من خلال الرغبة القوية في بقاء العامل بمؤسسته، لأنه يرى توافق بين أهدافه وقيمه وأهداف وقيم المؤسسة التي يعمل بها، إذ يسعى دوماً إلى إظهار ولاءه بمبادئ مؤسسته مهما كلفه ذلك؛

2. **الولاء المتبادل:** وهو أقل درجة من الولاء المعنوي حسب رأيه، حيث يظهر اندماج العامل بمؤسسته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع المؤسسة أن تلبيه من حاجيات العامل حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين العامل والمؤسسة؛

3. **الولاء الاغترابي:** يطلق عليه أيضاً **الولاء المقيد**، حيث يلتزم العامل بمبادئ مؤسسته، ويندمج في عمله دون إرادة ورغبة منه، ويعود السبب لسلطة التي تمارس عليه، ويسمى كذلك **بالولاء السلبي**، لأن العامل يعيش حالة

¹ عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، "الولاء التنظيمي للمدير السعودي"، ط 1، السعودية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية للنشر، 1998، ص 37-39.

² ليلة سايب، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني"، رسالة ماجستير، شعبة علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص 22.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

صراع وسرعان ما تنعكس على حياته النفسية والمهنية كالاحتراق النفسي، التغيب عن العمل، انخفاض الإنتاج، نقص الكفاءة.

المطلب الثالث: مراحل تكوين الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين

أشار مفكرو الإدارة عموماً إلى العامل في المؤسسة باعتباره عنصراً أساسياً يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ولذلك تم التركيز عليه ودراسة سلوكه لتتمكن من بناء ولاء وتعزيز سلوكياته الإيجابية بما يضمن لها الاستقرار والبقاء.

أولاً: مراحل تكوين الولاء التنظيمي

تناول الكثير من الكتاب مراحل تطور الولاء التنظيمي كون عملية تكوين ونمو وتطوير الولاء هي عملية معقدة جداً وفق ما توصلت إليه الأدبيات السابقة في هذا المجال وقد بينت الدراسات الخاصة بتطور الولاء أن الولاء التنظيمي للعامل يمر عبر ثلاثة مراحل متتابعة هي¹:

1. المرحلة الأولى (مرحلة التجربة أو الإذعان):

وتبدأ من تاريخ انضمام العامل للمؤسسة وتمتد لمدة عام واحد وفيها يتقبل العامل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه، مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المؤسسة ويكون العامل خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار، ويعتمد على ما يتوفر لديه من خبرات العمل السابقة؛ فالعامل يهدف من توجهه نحو العمل إلى تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة، والعامل في هذه المرحلة يظهر مجموعة من الخبرات مثل : وضوح الدور، ظهور الجماعة التلاحمي، نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم، فهم وإدراك التوقعات، تحديات العمل، تضارب الولاء؛

2. المرحلة الثانية (مرحلة العمل والبدء به أو التطابق والتماثل):

وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام، وتمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل المتعلقة ببداية العمل والمتمثلة بالأشهر الأولى منه، حيث تلعب هذه الخبرات دوراً خطيراً في تطوير الاتجاهات المتعلقة بالعمل وزيادة الولاء والعضوية المهنية وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وبدء ظهور قيم الولاء للمؤسسة والعمل، وفيها يتقبل العامل سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمؤسسة ولأنها تشبع حاجته بالانتماء؛

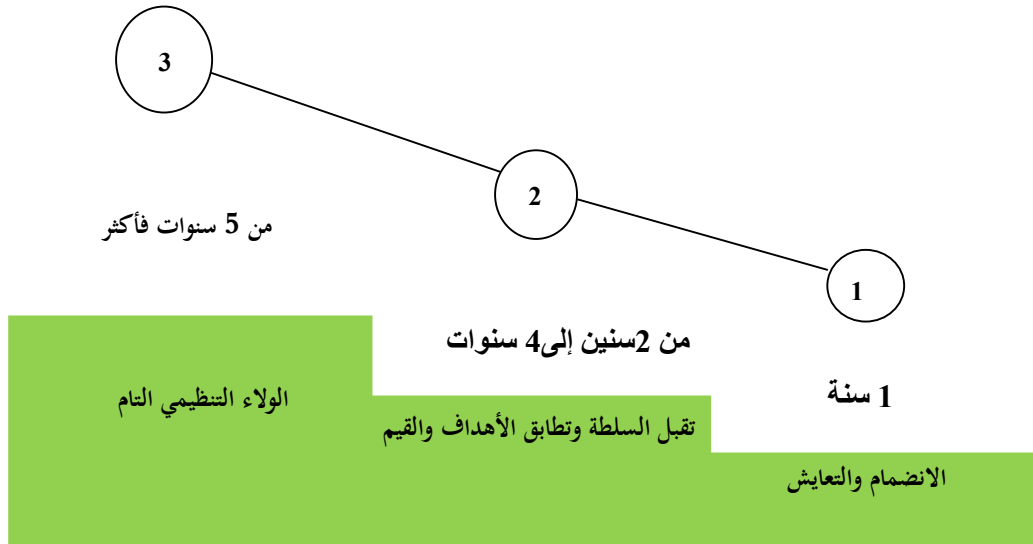
¹ مروان صباح حسن، "الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية"، مجلة الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، ع 36، (د. س. ن)، ص ص 388-389.

3. المرحلة الثالثة (مرحلة الثقة بالتنظيم أو التبنّي):

تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدء التحاق العامل بالمؤسسة، وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى العامل اتجاهات الولاء التي تكونت في المراحل السابقة نحو المؤسسة، حيث تظهر لديه الانماط السلوكية التي يكتسبها من تفاعله مع المؤسسة وتدعم انتماءه الاجتماعي وفيها يكون الولاء ناتج عن تطابق أهداف العامل مع أهداف المؤسسة وقيمه مع قيمها. وينتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.

وتظهر هذه المراحل من خلال الشكل رقم (01-01) الذي يوضح مراحل بناء الولاء لدى العاملين من السنة الأولى للعمل إلى السنة الخامسة فأكثر.

الشكل رقم (01-01): مراحل بناء الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة

ثانيا: عوامل تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي مؤسسة هو شعور عمالها بالولاء لها لكونها من أهم المدخلات التي تدفع السلوك لبذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانيات لذلك فقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول مفهوم العوامل التي تعزز الولاء التنظيمي داخل المؤسسة. ومنها ما يلي¹:

1. عوامل تنظيمية (خاصة بالمؤسسة)

أ. تحديد الأهداف بوضوح: إن وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها وينطبق ذلك على تحديد الأدوار فحين يعرف كل عامل دوره ومكانته في العمل يقل الصراع داخل المؤسسة وبالتالي ينمو الولاء

¹ إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، "الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي"، ط1، مصر، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014، ص 73-95.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

لدى العامل نحو مؤسسته، وذلك كله ينطبق على الفلسفة والكفاءة التي تقوم عليها العمليات التنظيمية فكلما كانت وظائف الإدارة واضحة وقل غموض الدور كلما زاد الإخلاص والولاء التنظيمي؛

ب. **انتهاج المشاركة كأسلوب لصنع القرار:** وتعني الاشتراك الفعلي والعقلي للعامل في موقف جماعي يتشجع من خلاله العامل على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، مما تعمل على زيادة دافعية العاملين وحفزهم على العمل وتنمية مهاراتهم وتحمل المسؤولية بروح معنوية عالية مما يؤدي في النهاية إلى رفع درجة ولاءهم التنظيمي؛

ج. **إيجاد مناخ تنظيمي ملائم:** يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها إذ يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقيات لدى العاملين كما أن المناخ التنظيمي الجيد يعمل على خلق جو عمل إيجابي يوصل إلى تحقيق استقرار العاملين في المؤسسة وزيادة شعورهم بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بدرجة عالية من الثقة المتبادلة، فالمؤسسات ذات البيئة الإيجابية والمشجعة للعمال والتي تعمل على خلق المناخ التنظيمي الجيد تعتبر مؤسسات ناجحة في خلق الولاء التنظيمي لدى عمالها؛

د. **تصميم أنظمة مناسبة من الرواتب والحوافز:** يعبر الحافز عن تلك الوسيلة والأداة التي تقدم للعامل من أجل إشباع المطلوب. لذا يتطلب على المؤسسة توفير الحوافز المادية والمعنوية وتوزيعها بشكل عادل بما يتناسب مع ما يقدمه كل عامل من جهد وفكر والذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي؛

هـ. **الإدارة بالاعتماد على ثقافة المنظمة:** تعني الإدراك المشترك من قبل عمال المؤسسة ببناء علاقات ذات فعالية أي خلق جو ودي داخل المؤسسة من خلال إيجاد أهداف وقيم مشتركة وتوفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين مما يزيد من قوة وتماسك المؤسسة، كما أن السياسات الإدارية الواضحة ترفع من درجة الثقة بين العاملين وبين المؤسسة وتشجعهم على تبني روح الابتكار والإبداع وتنمي درجة ولاءهم للمؤسسة مما يبين وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي؛

و. **انتهاج أساليب ناجعة للقيادة:** القيادة هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك الآخرين من أجل إحلال التعاون بينهم في تحقيق الأهداف، أن القائد الناجح هو الذي يدعم اعتقاد العمال في أهمية المؤسسة ويزرع فيهم الرغبة لبذل المزيد من الجهد الإبداعي وبناء علاقات تنظيمية يسودها الاحترام ليصل بهم في النهاية إلى الولاء التنظيمي والتطوير التنظيمي لأجل استمرارية المؤسسة.

2. عوامل شخصية (خاصة بذات العامل):

من تلك العوامل الشخصية: عمر العامل، والمستوى التعليمي، والحاجة للإنجاز، ومدة الخدمة بالمؤسسة

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

أو الوظيفة، والرضا عن العلاقات في العمل والتوقعات الإيجابية المستقبلية من أداء الوظيفة، والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء، وسنوات الخبرة، كذا الذكاء الوجداني لدى العامل الذي يؤثر إيجاباً على الولاء التنظيمي.

المطلب الرابع: نتائج الولاء التنظيمي وطرق قياسه

تتضمن نتائج الولاء التنظيمي نتائج إيجابية وأخرى سلبية حيث تقيس هذه النتائج مستوى الولاء التنظيمي للعاملين ومدى فاعليته على تحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: نتائج الولاء التنظيمي

يجب أن يدرك المهتم بالولاء التنظيمي بأن له نتائج إيجابية ونتائج سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولا ينعكس عليه بالسلب، ومنه تظهر نتائج الولاء فيما يلي:

1. نتائج الولاء التنظيمي الإيجابية

ينجم عن الولاء التنظيمي للعاملين اتجاه مؤسساتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكاً إيجابياً يعود عليهم وعلى المؤسسة بالفوائد الكبيرة وقد تناول العديد من الباحثين والكتاب نتائج الولاء التنظيمي والتي كان من أبرزها:

✓ شعور العامل بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمؤسسة كرفع الروح المعنوية، انخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والحد من التسرب، الانتظام في العمل وخفض نسبة الغياب، بذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف، سهولة الاستجابة للتغيير، زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها والعمل بروح الفريق كما أن المؤسسة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع العمال الذين يحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المؤسسة اختيار موظفين جدد ذوي مهارة عالية¹؛

✓ يظهر الولاء التنظيمي مجموعة من النتائج التي تنعكس على العامل ومختلف سلوكياته ضمن مساره المهني وخارج نطاق العمل كالرضا الوظيفي، الأداء المتميز والسلوك الإبداعي، التقدم المهني، احترام الأخلاقيات المهنية والالتزام بها، درجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج العمل، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية².

2. النتائج السلبية

وترى بعض الدراسات أن اهتمام المؤسسات بدعم ولاء عمالها تجاهها فيه شيء من الأناية وعدم التفكير في مصلحة العامل قدر الاهتمام بمصلحة المؤسسة، مما قد تكون له بعض السلبيات، كالضغوط النفسية، كما أنه يجعل العامل يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل، ولا يترك أي وقت للنشاطات خارجة وهذا بدوره يؤدي إلى عيش

¹ عبوي، زيد منير، "التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته"، (د ط)، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006، ص 220.

² منير إبراهيم أحمد، "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في اتجاهات الفلسطينية قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،

جامعة الأزهر، فلسطين، 2011، ص 30

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

العامل في عزلة عن الآخرين، ويرى آخرين إن العمل وهمومه تسيطر على تفكير العامل خارج العمل، وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله مما يولد عنده الضغوط النفسية والمشكلات الاجتماعية والعائلية والركود المهني ويحدث ذلك بسبب إصرار العامل على الاستمرار في مؤسسته مما قد يؤدي إلى التضحية بوظيفة ذات مزايا أفضل¹.

ثانيا: طرق قياس الولاء التنظيمي

هناك العديد من الاساليب للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة وتصنف إلى نوعين²:

1.مقاييس موضوعية: وهي طرق بسيطة وسهلة وشائعة الاستخدام، تقوم على تحليل عدد من المظاهر المعبرة عن الولاء التنظيمي مثل:

- رغبة العامل بالبقاء في المؤسسة؛
- مستويات أداء العاملين؛
- معدلات الغياب عن العمل؛
- معدلات دوران العمل؛
- كثرة الحوادث وتعطل الآلات، وتلف وفقدان المواد.

وتفيد هذه المقاييس السلوكية لدرجة الولاء أو الإشارة لوجود مشاكل في الولاء التنظيمي، لكنها لا تعطي بيانات عن أسباب انخفاض الولاء، أو حتى حلول لهذه المشاكل.

2. مقاييس ذاتية: وتقوم بتصميم استبيان أو قائمة من الأسئلة، توجه للعاملين لقياس درجة الولاء التنظيمي لديهم، وتعتبر من الطرق المباشرة للقياس، ويمكن تطبيق أسلوب الاستبيان بطريقتين:

- ✓ طرح أسئلة مباشرة لتحديد مستوى الولاء للعمل والمؤسسة؛
- ✓ طرح مجموعة أسئلة تتعلق بالعمل وبيئة المؤسسة والعلاقات الاجتماعية، يتم تحليلها لتحديد مستوى الولاء التنظيمي للعاملين ويتم اعتماد الاستبانة في هذا البحث لقياس المتغيرات.

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا، "ضغوط العمل وأثارها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في الوزارة الداخلية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص49.

² محمد فرحي وزير محمد، "واقع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة الجزائر، مج4، ع8، 2010، ص 143.

المبحث الثالث: مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين

حاولت الدراسة في هذا المبحث إبراز دور جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي للعاملين، من خلال التطرق إلى دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: دور فرص الترقية والتقدم الوظيفي في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين

حضي موضوع الترقية على اهتمام العديد من الباحثين خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، ومنها جملة من المفاهيم على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر.

أولاً: مفهوم الترقية

عرف " عامر خيضر الكبيسي " الترقية بأنها تعني "الصعود للأعلى وتحسين الأوضاع والأحوال"¹.

كما عرف " نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد" الترقية بأنها " تكليف العامل بواجبات ومهام وظيفة أعلى من وظيفته الحالية التي يشغلها في السلم الإداري للمؤسسة أي تحريكه عمودياً في سلم الدرجات الوظيفية عبر زيادة في الأجور والامتيازات"².

أما "جون لوك سيردين" فعرف الترقية بأنها " الانتقال العمودي للعامل من مستوى إلى مستوى أعلى أو الانتقال الأفقي من وظيفة إلى وظيفة أخرى"³.

كما عرفت المادة 107 من الأمر 03/06 الترقية بأنها: " تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة وفي نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة"⁴.

ومما سبق يمكن تعريف الترقية على أنها نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو إلى مستوى أعلى يترتب عنها زيادة في الواجبات والمسؤوليات ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية وأدبية.

ثانياً: أسس وأنواع الترقية

تعتبر الإدارة العليا المسؤولة الأولى عن سياسة الترتقيات في المؤسسة مع أخذها لآراء ومشورة إدارة الموارد البشرية، لتوجيه قراراتها وترسيما، وعند اتخاذ قرار ترقية الأفراد العاملين، لا بد من الدراسة الشاملة لأداء وقابلية ومهارات الأفراد، ولذلك يمكن القول بأن الإدارة العليا تتحمل المسؤولية الكبرى في عملية الترتقيات وهذه الترتقيات

¹ وراس أمينة، "أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة"، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، مج10، ع2، 2021، ص333.

² نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين الجرد، "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، (د. ط)، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص494.

³ Jean-Luk-Cerdin، **gérer les carrières**، Editions EMS، 2000، PARIS، P30.

⁴ الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ في 02 جوان 1966، جريدة رقم 146 الصادرة بتاريخ 08 جوان 1966.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

تم على ثلاثة أسس هي: نظام الترقية بالأقدمية، نظام الترقية على أساس الكفاءة ونظام الترقية الذي يمزج ما بين عنصري الأقدمية والكفاءة معاً¹،

حيث تظهر هذه الترتيبات في أنواع عديدة يمكن إجمالها فيما يلي²:

أ- **الترقية في الدرجة**: يمثل هذا النوع الترقية الحقيقية، ويترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة هذا العامل، وتتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى، وتصاحبها زيادة في الأجر وتطبق هذه الترقية بطريقة منتظمة، أي من درجة إلى أخرى أعلى منها مباشرة؛

ب- **الترقية في الرتبة**: يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب (الأجر) دون زيادة في المسؤوليات والواجبات، وتجمع الأقدمية والكفاءة معاً؛

ج- **الترقية في الفئة**: تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كافٍ من حيث نوع العمل وماهيتها ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، وتجمع الترقية في الفئة بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، إذ يتم الاختيار وفقاً لدرجة كفاءة العامل ولا تصاحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في الرتبة؛

د- **ترقية مادية معنوية**: ينتج عن هذه الترقية انتقال العامل من منصب أدنى إلى منصب أعلى داخل الإدارة ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر والمسؤوليات والاختصاصات ويترتب على هذه الترقية تحسب المركز الاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، ويرفع معنوياته ويكسبه الشعور بالرضا والاطمئنان، فتتقصر انشغالاته الخارجة عن إطار العمل، ويتفرغ لوظيفته فيقتنحها، ويطلق على هذا النوع من الترقية أيضاً بالترقية السائلة؛

هـ- **الترقية الجافة**: يطلق عليها الترقية المعنوية، وهي عبارة عن ترقية لا تصاحبها زيادة في الأجر، وإنما تنطوي فقط على ارتفاع في المركز الأدبي للفرد العامل، ويهتم بهذا النوع من الترقية أعضاء الإدارة العليا من المؤسسة، حيث يهتمون بالمركز الأدبي أكثر من الزيادة المادية في الدخل، ويتطلب الأمر وجود أسس علمية للترقيات ومعايير واضحة لاختبار العاملين.

ثالثاً: العلاقة بين فرص الترقية والتقدم الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين

تعتبر الترقية من بين أهم حوافز العمل، إذ تعد مصدراً لرفع دخل العامل ولها جانبها المعنوي الذي يستشعره العامل في تقدير رؤسائه له على كفاءته في العمل، وفي هذا الصدد تشير نتائج الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والولاء التنظيمي للعامل، فالعامل عندما يشعر بعدالة سياسة الترقية وإمكانية رفع مستواه

¹ ليلي غضبان، "الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال باتنة"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010/2009، ص 79.

² المرجع السابق، ص ص 76-77.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

الوظيفي والاجتماعي، يبذل قصارى جهده سعياً منه إلى الترقية وتقمص مناصب عليا خاصة بالنسبة للعاملين الذين يتميزون بدافعية للإنجاز، ولكن إذا وجد هذا العامل أن الترقية تتم وفق مبدأ المحاباة، فإن ذلك سيؤثر على نفسيته وسلوكه، خاصة إذا كان هو الشخص المناسب أو المنتظر للمنصب، وهذا ما قد يجعله يتخذ قرار بترك المؤسسة، أو حتى البقاء ولكن بروح معنوية منهارة¹.

المطلب الثاني: دور أسلوب الإشراف في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين

من خلال هذا المطلب يتم التعرف على طبيعة العلاقة بين أسلوب الإشراف والولاء التنظيمي للعاملين.

أولاً: تعريف الأسلوب الإشرافي

تعتبر وظيفة الإشراف من الوظائف الأساسية لارتباطها بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، والذي يلعب دوراً هاماً في سير وتوجيه المهام ومراقبة إنجازها من خلال دعم المرؤوسين ورفع معنوياتهم للوصول إلى الهدف العام الذي أنشئت المؤسسة من أجله وقد يكون الإشراف شخصي يقوم على الاتصالات الشخصية المباشرة بين الرئيس المشرف والمرؤوسين له أو غير شخصي كاستخدام أدوات قياس وتقدير كمية العمل المنجز وطريقة أدائه². وقد عرف العديد من الباحثين الإشراف كالتالي:

عرفته "مارغريت" بأنه: " فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والعامل في جو من التعاون وروح المسؤولية، والهدف هو نجاح العمل المراد إنجازها³.

كما عرفه "ليكرت" هو قدرة المشرف في التأثير على شخص أو مجموعة، أو توجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية⁴.
ومنه يمكن القول إن الإشراف هو الدور الذي يقوم به الشخص المكلف، والذي منحت له السلطة الرسمية في التأثير على مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بالجهود المشتركة.

ثانياً: عناصر أسلوب الإشراف

يعتبر الإشراف متغير أساسي في المؤسسة لتنسيق وتوجيه عمل الآخرين، فبواسطته يتم تمكين العاملين وتشجيعهم لينهمكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قرارات والنشاطات التي تؤثر على أدائهم للوظيفة، لذا تتحكم فيه مجموعة من العناصر والتي تتفاعل بشكل مباشر مع أفرادها لتؤثر في سلوكهم وهي⁵:

¹ محمد فرحي وزير محمد، "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف"، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة الجزائر، 13-14/12/2010، ص8.

² أحمد زكي بدوي، "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، ط 1، لبنان، مكتبة لبنان، 1978، ص416.

³ محمد الجوهري وآخرون، "مبادئ علم الاجتماع"، ط 2، مصر، دار المعارف المصرية، 1972، ص222.

⁴ Likert lensis, Hill book, management New York Mc Graw New paversns of 1961, P260.

⁵ محمد فتحي، "766 مصطلح إداري"، ب ط، مصر، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003، ص ص88-89.

1.المشرف: مدير على المستوى الأول في الإدارة ومسئول عن أداء الموظفين التنفيذيين؛

2.السلطة الإشرافية: الحد الأدنى من السلطة التي يجب على المشرف أن يكون مسؤولاً عن أدائها وعن أداء الآخرين؛

3.نطاق الإشراف: يعبر عن عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيسهم أن يشرف عليهم بكفاءة. بمعنى آخر هل سيكون التنظيم أعلى كفاءة لو كان عدد مرؤوسي المدير قليلاً أو كثيراً نسبياً. وفي الواقع نطاق الإشراف أو العدد المناسب من المرؤوسين يختلف من موقف لآخر، والعوامل التي تؤثر على تحديد نطاق الإشراف المناسب تكمن في: القدرة الشخصية للرئيس، خبرة المرؤوسين، مدى وجود وحدات فنية متخصصة بالمؤسسة، مدى تكرار وروتينية العمل، الوقت المتاح للرئيس، مدى تفويض السلطة، مدى وجود مهام غير إشرافية لدى الرئيس، مدى ظهور مشكلات عارضة.

ثالثاً: الأساليب الإشرافية

حاول الكثير من الباحثين تحديد سلوكيات المشرف (القائد) التي لها علاقة بفعالية الأسلوب الإشرافي، غير أن نتائجها تشير إلى أن أساليب الإشراف والقيادة متعددة ولا يوجد أسلوب أحسن من غيره وصالح لكل زمان ومكان، والمشرف الفعال هو القادر على تحديد الأسلوب الملائم لسلوكه مع مرؤوسيه، وللإطلاع أكثر على مختلف الأساليب الإشرافية عرضت دراسات جامعة أيوا التي حاولت تحديد سلوكيات القائد الأكثر فعالية فتوصل كل من " رالف، وابت كيرت، رونالد لبييت لويس " إلى ثلاثة أنماط كسلوكيات للمشرف وهي¹:

أ. المتسلط الأوتوقراطي: في هذا النمط يحتفظ المشرف بجميع القرارات والأفعال والتصرفات التي تجري ضمن نشاطات المنظمة، وعدم المشاركة، وإتباع أسلوب الثواب والعقاب، وهو بمثابة مركز الاتصال في الجماعة؛

ب. الديمقراطي: هنا يتم اتخاذ القرارات بمشاركة الجماعة، ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب بصورة موضوعية إلى جانب حرية أكبر للمشرف في الاتصالات والتفاعلات بين الأفراد؛

ج. المتساهل: وهنا يترك المشرف الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع الأعمال، ولا يستخدم أسلوب العقاب والثواب، كما أنه لم يقيم بأي جهد أو مشاركة أو توجيه للأفراد.

رابعاً: العلاقة بين أسلوب الإشراف والولاء التنظيمي للعاملين

عالجت مجموعة من الدراسات دور الأسلوب الإشرافي الفعال في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة أو عدمه

¹ كيجل حورية، بوعيو حكيمة، "واقع الإشراف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على المشرفين بمؤسسة سيجيكو بسكيكدة"، مجلة الإحياء، مج 20، ع 24، الجزائر، ص691.

ومن بين هذه الدراسات¹:

أن دراسة "أبو ندا 2007" حيث أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب الإشرافي والولاء التنظيمي لدي موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

وتشير دراسة "أبو سمك 2011" نقلا عن "الحسامي 2008" أن الأسلوب الإشرافي يؤثر تأثيراً بالغاً على اتجاهات الأفراد نحو الثقة في المنظمات التي يفتقدها الكثير من العاملين، كما يؤثر الأسلوب الإشرافي في الحفاظ على الموارد البشرية العاملة في المنظمات من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن بقاءهم واستمرارهم في المنظمة، وبالتالي يحقق ولائهم التنظيمي.

أما دراسة "ماضي، 2014" فقد أوردت بأن المرؤوسين في المؤسسة بحاجة دائماً إلى الثقة والتشجيع، وإلى دعم رؤساءهم، ليتأكدوا أنهم يسرون على الطريق الصحيح، وهذا بالتأكيد سينعكس على رضاهم وولاءهم التنظيمي، وليس هناك ما يقتل إمكانات المرؤوس كشعور بأن رئيسه غير مبال بما يقوم به من واجبات وظيفية، وبالتالي توجب على الرؤساء اتباع أسلوب تشاركي.

كما أن دراسة "النويقة، 2015" توصلت إلى وجود أثر إيجابي لأنماط الإشراف في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على كافة الموظفين لمركز الوزارة في الأردن والتعرف على مستوى أنماط الإشراف الإداري وأثرها في تحقيق الولاء التنظيمي.

المطلب الثالث: دور الأجور والمكافآت في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين

يبرز هذا المطلب مساهمة الأجور والمكافآت في تنمية الولاء التنظيمي

أولاً: الأجر ومكوناته

تتم أغلب المؤسسات بأنظمة الأجور لاعتبارها أهم الحوافز المادية وأكثرها أثراً على استقرار العامل واندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، فالأهداف المطلوبة من أنظمة الأجر تساهم بفعالية في تحقيق جذب الكفاءات وتحقيق الولاء لديهم لذا يكمن تحديد الأجر ومكوناته كالاتي:

1. تعريف الأجر

يعرف الأجر على أنه: ما تدفعه المؤسسة لعاملها سواء كان هذا الدفع نقدي أو غير نقدي لقاء الجهد المبذول سواء عضلي أو فكري.²

¹ وسام محمد الحسيني، "أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 33.

² شراف عقون، لقمان بوخودوني، نصر الدين عيساوي، "نظام الاجر وأثره على الالتزام التنظيمي لموظفي السلك الخاص في مديرية التجارة بجيجل"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، الجزائر، مج 07، ع 01، مارس 2022، ص 47.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

وعرفه "فيراري" سنة 2014 بأنه " المكافأة المترتبة على نشاط العامل، والمرتبطة بعقد عمل مع مؤسسة ما، بمقابل تقديمه عمله"¹.

وحسب "الاتفاقية العربية للعمل" رقم 15 لسنة 1982 بشأن تحديد وحماية الأجور: " يقصد بالأجر كل ما يتقاضاه العامل مقابل عمله، كما يشمل العلاوات والمكافآت وغير ذلك من متممات الأجر، أي كل ما يصرف للموظف مقابل العمل الذي يؤديه".

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأجر بأنه المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء عمله، ويكون هذا المقابل في شكل مادي.

2. مكونات نظام الأجور

يشتمل نظام الأجور على عدة عناصر ثابتة وأخرى متغيرة، حيث تختلف تركيبتها من نظام أجر لآخر ومن دولة لأخرى، فالعمال يحصلون على جزء من الدخل الوطني في شكل أجور، وعليه يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين أساسيين هما²:

أ. الأجر الثابت: وهو الذي يحصل عليه العامل بشكل منتظم ودوري مثل الأجر الشهري أو الأسبوعي أو اليومي أو بحسب ساعات العمل، ويتضمن هذا الوع من الأجر على ثلاثة عناصر أساسية هي: الأجر الوطني الأدنى المضمون - الأجر الأساسي - التعويضات الثابتة الملحقه؛

ب. الأجر المتغير: يتكون من مجموعة من العناصر المتغيرة من حيث القيمة المالية والديمومة والاستقرار، فالمؤسسات تدفع لعمالها إضافة إلى الأجر الثابت مبالغ إضافية، وعليه نجد أن الأجر المتغير يتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي كما يلي: التعويضات المتغيرة الملحقه؛ المكافآت؛ الاقتطاعات.

ثانيا: المكافآت وأنواعها

تعتبر المكافآت من الأولويات التي تمنحها المؤسسة للعامل ذو الأداء المتميز من أجل تشجيعه وتحفيزه لبذل المزيد من الجهد، لذا يمكن تعريفها كالاتي:

1. تعريف المكافآت

تنفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها المؤسسات في تحسين الأداء، وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز والتمايز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية أو المعنوية، ويختلف نظام المكافآت عن الحوافز بأن الأخير غالباً ما يكون

¹ شراف عقون، لقمان، نفس المرجع السابق، ص 48.

² نفس المرجع السابق، ص 49.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

منصوصاً عليه في القانون، ومنها ما يمنح لكافة العاملين بغض النظر عن أدائهم مثل المزايا الاجتماعية، والعلاوات الدورية وطبيعة العمل... الخ، بينما تقوم فكرة منح المكافأة أساساً على تقديم العامل أداءً يتخطى المعايير الموضوعية، نظراً للتفاني والمثابرة في العمل، كذلك تختلف المكافأة عن الأجر الذي عرف على أنه المقابل الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها على أن المكافآت تمنح حين يؤدي أحد الأفراد عملاً متميزاً خارج نطاق وظيفته العادية في الغالب، ويستحق تقديراً خاصاً¹.

2. أنواع المكافآت

لتحقق المكافآت أهدافها وغايتها، يجب أن تتكامل بأشكالها المختلفة المادي والمعنوي، بأن لا تقدم المكافأة النقدية بطريقة مجردة تخلو من أية إضافات وهنا لا بد من ذكر نوعين من أنواع المكافآت وهي²:

أ. مكافآت غير رسمية: وهي تمنح بشكل تلقائي بدون تخطيط أو جهد يذكر. وتكون هذه المكافآت حالاً وقت الإنجاز المتميز أو تأدية أعمال ناجحة؛

ب. مكافآت رسمية: وهي المكافآت التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها عن المشاركة والنجاح لفترة طويلة من المثابرة والعمل، وهذا النوع من المكافآت يكون من خلال التطبيق لأنظمة المكافآت المتبعة في المنظمة³.

ثالثاً: علاقة الأجور والمكافآت بالولاء التنظيمي للعاملين

لقد عمدت مجموع من الدراسات إلى دراسة تأثير الأجور والمكافآت كبعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي ومن بينها:

دراسة "أبو سمك" حيث أكدت على أن الأجور والمكافآت ماهي إلا وسائل لإشباع رغبات الأفراد أو مجموعة من العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة المنظمة إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة، لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الأجور والمكافآت يؤدي إلى زيادة الرضا عن العمل وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة في الولاء التنظيمي⁴.

كما توصلت دراسة "سمين وآخرون" سنة 2006 إلى وجود علاقة طردية بين الأجور والولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الهولندية؛

أما دراسة "صقر محمد أكرم حلس" سنة 2012 التي أكدت إلى وجود علاقة بين الحوافز والمكافآت

¹ شراف عقون، لقمان بوخدوني، نصر الدين عيساوي، المرجع السابق، ص 49.

² نفس المرجع السابق والصفحة.

³ علاء خليل محمد العكش، "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء"، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 21-19.

⁴ وسام محمد الحسيني، المرجع السابق، ص 34.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

الولاء التنظيمي لدى العاملين تظهر بوجود نظام فعال وعادل للحوافز يلبي احتياجات العاملين و يعمل على تشجيعهم لتحقيق أهداف المؤسسة والعكس صحيح¹.

المطلب الرابع: دور الرضا الوظيفي في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين

يعد الرضا الوظيفي من المواضيع التي يجب أن تظل موضعاً للبحث والدراسة، وهذا ما سنقوم بمعرفته في هذا المطلب.

أولاً: تطور الرضا الوظيفي.

تطور مفهوم الرضا الوظيفي في ضوء تطور الإدارة، ويعد فريدريك تايلور مؤسس حركة الإدارة العلمية من الأوائل الذين حاولوا وضع مفهوم الإنسان الاقتصادي، أي أن الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق أهدافه في الحصول على المال، وأن المكافآت المادية هي من أهم حوافز العمل التي تعمل على زيادة الرضا الوظيفي عند العاملين، ثم ظهرت حركة العلاقات الإنسانية، التي طورها مايو وزملاؤه من خلال الدراسات التجريبية التي أجروها في مصانع هوثورن في الولايات المتحدة في الفترة ما بين (1927-1932) للاستقصاء عن ظروف العمل وفاعلية العاملين، وتم التوصل إلى أن العلاقات الإنسانية الودية القائمة في المؤسسة تزيد من الإنتاجية والفعالية، وقد أضافت هذه المدرسة لمفهوم الرضا الوظيفي أهمية العلاقات الإنسانية والظروف المحيطة بالعمل لتحقيق الرضا الوظيفي. كما أسهمت المدرسة السلوكية الحديثة في تطوير مفهوم الرضا الوظيفي حيث تنظر إليه على أنه استجابة لعوامل متعددة منها عوامل الشعور نحو الوظيفة ومحتواها وظروفها، وترى أنه لفهم الرضا الوظيفي لا بد من دراسة أبعاد ومقاييس الوظيفة والتي تضم العمل، والراتب، والترقية، وظروف العمل، والإشراف، والزملاء وهكذا تطور مفهوم الرضا الوظيفي من النظرة المبسطة على أنه شعور عام يحمله الفرد نحو عمله، إلى نظرة مركبة تحدد جوانب متعددة للرضا الوظيفي².

لذا يمكن القول بأنه عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وأنه ينتج عن ادراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم.

ثانياً: أشكال الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

يعتبر الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدده العامل من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المؤسسة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دلالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع

¹ صقر محمد أكرم حلس، "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص134.

² منى خلف ذياب الملاحمة، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، رسالة ماجستير، في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2006، ص20.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد¹. ولذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من لعوامل منها: الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة، الأجر وملحقاته، علاقات العمل وزملاء العمل، الرؤساء والمرؤوسين، أساليب الإشراف والتوصية والقيادة، بيئة العمل المادية، سياسات الأفراد وتقييم الأداء، نظام الترقى، طرق التحفيز وأسسهم ومعاييرهم، الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين. وكل هذه العوامل يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي وتؤدي إلى الرضا الوظيفي أو تأثير سلبي وتؤدي إلى عدم الرضا².

ثالثاً: العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمختصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي والتنظيمي خلال السنوات العشرين الماضية مما أثار جدال بين الباحثين حول العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي حيث يختلف الولاء التنظيمي عن الرضا الوظيفي. فالولاء التنظيمي وكما سبقت الإشارة يعكس مشاعر العامل الإيجابية نحو المؤسسة بصفة عامة والارتباط بها ككل بما تسعى إليه من أهداف وبما تتبناه من قيم، أما الرضا الوظيفي فيشير إلى مشاعر العامل واتجاهاته نحو الوظيفة لكن أيهما له دور في الآخر، حيث انقسم الباحثون إلى فريقين ويرر الفريق الأول رأيه بأن الولاء التنظيمي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة لشعور العامل بالرضا الوظيفي، بينما يبرر الفريق الآخر رأيه بأن الشعور بالولاء التنظيمي ينشأ لدى العامل قبل التحاقه بالوظيفة أي قبل رضاه عنها، ويظل هذا الشعور قائماً طالما بقي العامل في وظيفته وطالما سعت المؤسسة لإشباع حاجاته المختلفة³.

وفي سبيل تحديد طبيعة العلاقة بين المفهومين ومعرفة أيهما له دور في الآخر، اقترح "مارتين وبينت" في دراسة لهما نموذجاً للعلاقات المحتملة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي اشتمل على الاحتمالات التالية: الرضا الوظيفي سابق على الولاء التنظيمي، الولاء التنظيمي سابق على الرضا الوظيفي، هناك علاقة متبادلة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وقد كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود أي علاقة سببية بينهما وأن كل منهما تركيب مستقل عن الآخر إلا أن بينهما علاقة ارتباط.

وعلى العكس من نتائج هذه الدراسات فقد جاءت دراسة "براون" 2002 أن الولاء التنظيمي سابق على الرضا الوظيفي، وليس نتيجة له، وقد أكد على ذلك كل من "خطاب" 1988؛ و"العجمي" 1999 فقد توصلا

¹ فائزة محمد رجب بهنسي، "الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، مصر، 2011، ص 10.

² المرجع نفسه، ص 20.

³ عيشوش محمد أمين عبد اللطيف، "الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ع 1، 1996، ص ص 832-835.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

إلى أن الولاء التنظيمي سبب للرضا الوظيفي أكثر من كونه مجرد نتيجة له، وأن مسببات الولاء التنظيمي تختلف عن مسببات الرضا الوظيفي¹.

وعلى الرغم من الاختلافات السابق ذكرها في العلاقة بين المفهومين السابقين فإن هذا لا يعني أنهما مستقلان عن بعضهما البعض، فسواء كان الولاء التنظيمي موقفاً ثابتاً نسبياً عبر الوقت، والرضا الوظيفي أقل استقراراً وأسرع تشكيلاً، وسواء كان الولاء التنظيمي سابقاً على الرضا الوظيفي أم العكس، فكلاهما له دور في الآخر².

المطلب الخامس: دور الاتصال التنظيمي في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين

يعتبر من أهم المهام الأساسية للتنظيم الإداري تلك التي تخص تسهيل تدفق المعلومات والبيانات من أجل صنع القرارات الإدارية الرشيدة، فإن الاتصال هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك، وعليه فإننا سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على الاتصال وعلاقته بالولاء التنظيمي.

أولاً: تعريف الاتصال وعناصره

الاتصال عملية مهمة للغاية، وهناك الكثير من العناصر المختلفة التي تكون هذه العملية.

1. تعريف الاتصال:

هو عملية ديناميكية في جوهرها تتطلب مهارات شخصية وإجراءات وهياكل تنظيمية لنجاحها، ولا تتوقف آثار الاتصال على مستوى العلاقات الشخصية بين العمال والجماعات أو بين المشرفين والمنفذين بل يتعدى كل ذلك ليشمل الوظيفة الإنتاجية وفعالية المؤسسة ككل وبخصوص مفهوم الاتصال فهو ليس حديثاً في علم الاجتماع فقد استخدمه علماء الاجتماع الأوائل وخاصة تشارلز كولي وجون ديوي حيث ركزوا على انه عملية اجتماعية بواسطتها يتم نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد وعرف الاتصال بكونه عملية تفاعل بين طرفين ضرورة لاستمرارية الحياة الاجتماعية.. ويعرف أيضا بكونه عملية اشتراك في فهم المعاني والرموز.³

2. عناصر الاتصال:

العناصر الأساسية للاتصال هي:

أ. المرسل: مصدر الرسالة ونقطة بداية الاتصال، ويتعدد المرسل من آلة إلى مطبوعة إلى كائن حي وعادة ما يحول المرسل الرسالة إلى رموز عبر قنوات اتصال مختلفة، ونلاحظ أن الآلة ليس لها خبرات سابقة أو خصائص

¹ منى خلف ذياب الملاحمة، المرجع السابق، ص 35.

² المرجع نفسه، ص 36.

³ مداس احمد، "الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز"، دورية علمية دولية سداسية محكمة تعنى ببحوث اللغة والادب والتربية والفكر، الجامعة زيان عاشور، الحلقة، ع 07، 2016، ص 87.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

نفسية أو اجتماعية فهي غير قابلة للنمو أو الاستفادة من الوضع القائم. وفي هذا الشأن يرى ميشال ارجايل أن نجاح تصميم أساليب الاتصال الجمعي يعتمد على سمعة مصدر المعلومة، وأن شخصية الشخص المرسل ومهاراته وقدراته من عوامل نجاح عملية الاتصال¹؛

ب. المستقبل: الجهة أو الشخص الذي توجه نحوه الرسالة حيث يقوم بتفكيك رموزها لتفسير المحتوى، وينعكس ذلك على أنماط السلوك التي يقوم بها؛

ج. الرسالة: هي الموضوع أو المحتوى والهدف من عملية الاتصال ونجاحها أو فشلها يعتمد على نوع السلوك الذي يقوم به المستقبل ومن أجل ذلك يعرف بعض الباحثين الرسالة بكونها مجموعة رموز مرتبة قابلة للحل والتفكيك يتضح معناها بسلوك معين يقوم به المستقبل؛

د. الوسيلة : القناة التي تمر عبرها الرسالة بين المرسل والمستقبل فهي ناقل وموجه المعرفة، وتتعدد وسائل الاتصال حسب التقدم العلمي والتكنولوجي، ومن أهمية الوسيلة أنها تعمل على تشكيل الرسالة وتوضيح الهدف، وإذا نظرنا إلى وسائل الإعلام المختلفة نلاحظ أنها تقدم خبرات مقروءة أو مسموعة أو رمزية ولها تأثير كبير في النواحي الثقافية والاجتماعية².

ثانيا: تعريف الاتصال التنظيمي وأنواعه

هناك عدة تعريفات للاتصال التنظيمي، ويتضمن أنواع متعددة.

1. تعريف الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي هو " تلك الوسائل التي تستخدمها المؤسسة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى". وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المؤسسة بصفة أساسية من حيث أنها بمثابة المصدر والموارد الأساسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرارات بالمؤسسة ومراكز تنفيذ المهام على حد سواء، فعملية الاتصال التنظيمي تخدم الإدارة في توصيل الأوامر والتعليمات إلى العاملين على اختلاف مستوياتهم، هذا فضلا عن دورها في تمكين الإدارة من الوقوف على مشاعر واتجاهات العمال، وبالإضافة إلى ذلك تهتم الإدارة بالاتصالات الخارجية التي تتم مع الجهات والمؤسسات الخارجية كالمستهلكين والموردين³.

وهو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات

¹ مداس احمد، نفس المرجع السابق ص87.

² نفس المرجع السابق، ص 88.

³ شريط الشريف محمد، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير في كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009، ص51.

الداخلية ولوائح الإعلانات.¹

ومن خلال التعريفات السابقة، فالاتصال التنظيمي هو تلك الوسيلة الهادفة الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها فالعمال في المؤسسة يتعاملون من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل التسيير الحسن لأهداف المؤسسة.

2. أنواع الاتصال التنظيمي

وينقسم الاتصال التنظيمي الى عدة اقسام منها:

أ. **الاتصال التنظيمي الرسمي:** وهو الاتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقا في محيط العمل، أي أنه يقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنشأة، وهو أيضا "الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي فالأفكار والآراء والتعليمات والقرارات تنتقل من طرف إلى آخر داخل المؤسسة الواحدة²؛

ب. **الاتصال التنظيمي غير الرسمي:** إذا كان الوجه الأول للاتصال هو الاتصال الرسمي فإن الوجه الثاني هو الاتصال غير الرسمي، الذي يتم بين الزملاء في العمل بعيدا عن القيود والتعقيدات التي تفرضها المؤسسة والمسارات التي ترسمها. ويحدث ذلك عندما يدور بين العمال أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم، وغير ذلك من الأخبار والمعلومات³.

ثالثا: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي للعاملين

يعتبر الاتصال التنظيمي عصب العملية الإدارية داخل المؤسسة، فبدونه لا يمكن تحقيق الكفاءة اللازمة لاستمرار المؤسسة في القيام بمهامها ، فالاتصال التنظيمي بمختلف أنواعه الرسمي وغير الرسمي يعمل على تهيئة المواقف الضرورية للحث على العمل والتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة، فهو يساهم في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المؤسسة سواء باتصال الموظفين ببعضهم البعض أو برؤسائهم أو كأن يقوم الرئيس بالاتصال بموظفيه، وهذا كله ينعكس على نفسية العمال بالإيجاب ويقود إلى تحقيق مستوى الأداء المطلوب داخل المؤسسة، وتحقيق هذه الأخيرة يبين لنا مدى ولاء العامل لمؤسسته.

والاتصال التنظيمي هو جسر بين العامل وعمله، فكلما زاد ولاء العامل ورضاه الوظيفي عن عمله دل ذلك

¹ بوعيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" رسالة ماجستير في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009، ص 37.

² نفس المرجع السابق، ص 52.

³ شريط الشريف محمد، المرجع السابق، ص 55.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

- على وجود اتصال جيد، فالاتصال التنظيمي الفعال يساهم في رفع الولاء التنظيمي للعامل من خلال¹:
- ✓ إتاحة الفرصة أمام العمال للمشاركة بآرائهم، وهذا من خلال توفير لهم قنوات اتصال مفتوحة بينهم وبين رؤسائهم سيؤدي ذلك إلى تمييز المهام التي يقومون بها؛
 - ✓ تساعد الاتصالات التنظيمية على خلق علاقات الصداقة والمودة بين العمال داخل المؤسسة، خاصة إذا تحدثنا عن الاتصالات غير الرسمية التي تقضي على الاعتقادات السائدة بالتبعية والأوامر التسلطية مما يؤدي إلى إشباع الحاجة إلى الاندماج والانتماء؛
 - ✓ توفير لهم جميع المعلومات عن نتائج عملهم وما حققوه من إنجازات وتقديرهم على مجهوداتهم التي بذلوها في أداء العمل والاعتراف به؛
 - ✓ مقدرة المدراء والمشرفين على الاتصال المستمر مع العمال والاستماع لهم والإجابة عن مشاكلهم ومشاركتهم في أفكارهم وتطلعاتهم، فإن لها تأثير كبير على معنويات العاملين ودرجة رضاهم.

¹ نسرين محجية، محمد امين بوسوبل، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجيلالي بونعامة بجميس مليانة، 2019/2020، ص23.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، والتي ساعدت في تكوين رؤية أولية حول الموضوع وبلورة إشكالية البحث، لذا قسمت هذه الدراسات إلى قسمين، الأول يتناول الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بالمتغير المستقل "جودة الحياة الوظيفية"، وبالمتغير التابع "الولاء التنظيمي"، أحدهما أو كلاهما. أما القسم الثاني فيتناول الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالمتغير المستقل "جودة الحياة الوظيفية"، وبالمتغير التابع "الولاء التنظيمي"، أحدهما أو كلاهما. وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: دراسة مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني (2009) بعنوان "الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعة الخاصة جامعة مؤتة وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للدراسة مستعينتا بالاستبانة لجمع البيانات حيث بلغ حجم العينة 320 عضو وتحليل البيانات استعمل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها¹:

✓ هناك علاقة بين درجة الولاء وسنوات الخبرات لأفراد عينة الدراسة؛

✓ لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لتأثير متغيرات المؤهل العلمي والجامعي والجنسية لدرجة الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: دراسة مزوار منوبة (2013) بعنوان "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الولاء التنظيمي والتعرف على أدبياته وتوضيح العلاقة بين التحفيز والوصول إلى كسب ولاء العمل، اكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز عن آخر في كسب ولاء العمل على عمال الشركة الوطنية للأشغال السكة الحديدية والمجمع الصناعي للاسمنت الجزائر، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستعمل أسلوب الاستبيان لجمع البيانات وأسلوب المقابلة حيث بلغ حجم عينة الدراسة

¹ مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني، "الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، سلطنة عمان، 2009.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

200 عاملا ولتحليل البيانات تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها¹:

✓ تختلف الدوافع من عامل لآخر وللعامل نفسه بمرور الزمن وبالتالي تختلف الحوافز التي يهتم بها العمال؛
✓ الحافز ليس بالضرورة مادي، وإنما حسب النظريات أن الحافز المعنوي أكثر دفعا وتأثيرا، وكلمة طيبة حافز قد يفعل ما لم يفعله المال؛

✓ الولاء التنظيمي حافز ذاتي قوي يؤدي بالعامل إلى تبني أهداف المؤسسة ويسعى لتحقيقها كأنها أهدافه؛
✓ الولاء التنظيمي عقد معنوي بين العامل والمؤسسة ومفاده السعي لإنجاحها والرفي بها.

ثالثا: دراسة خليل إسماعيل إبراهيم ماضي (2014) بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين حيث أجريت الدراسة على الجامعات الفلسطينية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث بلغ حجم المجتمع 3254، وبلغت عينة الدراسة 344 كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها²:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين؛
✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى إلى المتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ومدة العمل)؛
أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأن أهم الأبعاد تأثيرا في الأداء الوظيفي يتمثل في فرص الترقى والتقدم الوظيفي للعلاقات الاجتماعية الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

¹ مزوار منوبة، "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2013.

² خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال جامعة قناة السويس، مصر، 2014.

رابعا: دراسة روان عفاف (2015) بعنوان "أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الولاء التنظيمي على تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستعمل الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث كان حجم العينة ستة عمال ومعالجة البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:¹

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء العاملين؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

خامسا: دراسة شلابي وليد (2016) بعنوان "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بالمسيلة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة وقد استخدم الطالب المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات حيث بلغ حجم العينة 210 فرد ولتحليل البيانات استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:²

- ✓ توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لموظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة؛
- ✓ مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة؛
- ✓ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.

سادسا: دراسة أماني محمد زيدان (2017) بعنوان "أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع واقع جودة الحياة المتوفرة حاليا في مشفى الأسد الجامعي من وجهة نظر الفنيين والإداريين والأطباء والتعرف على دور جودة الحياة الوظيفية و أبعادها الستة (ظروف العمل المعنوية في المشفى خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، طرق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف المشاركة في اتخاذ القرارات) في التأثير على الولاء التنظيمي، حيث اعتمدت على الأسلوب الاستقرائي في الدراسة واستخدمت

¹ روان عفاف، "أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة"، مذكرة ماستر في مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2015.

² شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بالمسيلة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

المقابلة والاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث بلغ حجم العينة 346 عاملاً، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات الكمية. حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها¹:

✓ إن مستوى توفر كل متغير من المتغيرين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي في مشفى الأسد الجامعي هو أعلى من الوسط؛

✓ إن أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ظروف العمل في المشفى وخصائص الوظيفة، والأجر، المكافآت تأثر في الولاء التنظيمي، بينما نجد لا تأثير للأبعاد التالية: فريق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في القرارات في الولاء التنظيمي، كما أن بعد خصائص الوظيفة هو الأكثر تأثيراً في الولاء الوظيفي ومن ثم ظروف العمل المعنوية فأجور والمكافآت.

سابعاً: دراسة مراحي عبد الكريم (2018) بعنوان "هندسة النظم الإدارية وجودة حياة العمل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في الجامعة الجزائرية ومدى مساهمة أبعاد هندسة النظم الإدارية في التنبؤ بمستوى جودة الحياة الوظيفية، و قد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على التحليل الكمي والتحليل الكيفي لجمع المعطيات، كما تم استخدام استبيانين في الدراسة حيث بلغ حجم العينة 519 أستاذاً جامعياً واستعمل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات حيث توصلت الدراسة إلى عدت نتائج نذكر منها²:

✓ وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد هندسة النظم الإدارية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية؛

✓ أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية؛

✓ عدم وجود فروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية للأساتذة.

ثامناً: دراسة بن دحو سمية (2018) بعنوان "الارتياح النفسي في العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي في ضوء متغير الخلفية الفردية للعمل".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إحساس الموظف الجمركي بالارتياح النفسي وتأثير ذلك على ولاءه التنظيمي بالمديرية الجهوية للجمارك وقد اتبعت المنهج الوصفي للدراسة مستعينتا بالاستبيان لجمع البيانات

¹ أماني محمد زيدان، أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية، 2017.

² مراحي عبد الكريم، هندسة النظم الإدارية وجودة حياة العمل، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 الجزائر، 2018.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

حيث بلغ حجم العينة 227 موظف ولتحليل البيانات استعمل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها¹:

- ✓ الوقوف على مستوى متوسط من الارتياح النفسي والولاء التنظيمي؛
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمستوى الارتياح النفسي؛
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتياح النفسي ببعده (الوجدان الإيجابي) لصالح الذكور؛
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتياح النفسي بأبعاده (الرضا الوظيفي، الوجدان الإيجابي، الوجدان السلبي) تبعاً لمتغير الأقدمية والحالة العائلية.

تاسعا: دراسة عمار بن محمد العيد حمامة (2019) بعنوان "علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة جامعة الوادي كما هدفت إلى معرفة أثر كل من الجنس والرتبة الأكاديمية والأقدمية في العمل على جودة الحياة الوظيفية و للتحقق من فرضيات الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي وقد استعمل الباحث الاستبانة لجمع البيانات وكان حجم العينة 351 إستاذ ولتحليل لبيانات استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منه²:

- ✓ كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق بين الأساتذة في تقديرهم لتوافر جودة الحياة الوظيفية بالجامعة تبعاً لمتغيرات كل من الجنس ومدة الخدمة والتربية الأكاديمية؛
- ✓ دل معامل الارتباط (R^2) على قوة متغيرات أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة و مجالات كل من الجوانب التنظيمية و بيئة العمل المادية و المعنوية وجوانب التحفيز في التنبؤ بالاستغراق الوظيفي.

عاشرا: دراسة فاطمة قهيري (2019) بعنوان "أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية في ظل وجود العدالة التنظيمية لمتغير وسيط بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

¹ بن دحو سمية "الارتياح النفسي في العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي في ضوء متغير الخلفية الفردية للعمل"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والأرغونوميا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2018.

² عمار بن محمد العيد حمامة، "علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي"، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

ولجمع البيانات استعمل الاستبانة كأداة حيث بلغ حجم العينة 210 عاملا، وتحليل البيانات استعمل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها¹:

- ✓ مستوى إدراك القيادة التبادلية من وجهة نظر عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة كان مرتفعا؛
 - ✓ مستوى إدراك القيادة التحويلية جودة الحياة الوظيفية العدالة التنظيمية من وجهة نظر عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان متوسطا؛
 - ✓ يوجد أثر غير مباشر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية؛
 - ✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى للجنس والعمر بالمؤسسة.
- حادي عشر: دراسة سامعي علاء البار محمد (2020) بعنوان "أثر جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي داخل مؤسسة AMC انطلاقا من دراسة المفاهيم المتعلقة بكل من جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال معرفة تأثير جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الخمسة على الولاء التنظيمي حيث استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث بلغ حجم العينة 50 موظفا كما استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإدخال وتحليل ومعالجة البيانات حيث توصل البحث إلى أهم النتائج²:

- ✓ التوصل إلى وجود مستوى عال من الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة؛
 - ✓ هناك علاقة قوية بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي في المؤسسة؛
 - ✓ جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة AMP لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي للعاملين.
- ثاني عشر: دراسة حدة سلطاني (2022) بعنوان "دور الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة عمر بن عمر قاما، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات

¹ فاطمة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019.

² سامعي علاء البار محمد، أثر جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي، مذكرة ماستر في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد البشير الإبراهيمي بوجعريج، الجزائر، 2020.

الفصل الأول.....الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة

حيث بلغ حجم العينة 310 عاملا، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها¹:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة عمر بن عمر؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية الجنس، المؤهل العلمي المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في حين توجد فروق في آراء ذات العينة تعزى لمتغير العمر.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

فيما يلي نستعرض بعض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولا: دراسة سوهندرو أكتوساتريو (2005) بعنوان "دراسة علاقات التوازن بين العمل والحياة".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص علاقة التوازن بين العمل والحياة، وتحفيز الخدمة العامة والرضا الوظيفي والدور الوسيط لتحفيز الخدمة العامة في القطاع العام في إندونيسيا، حيث استعمل المنهج الوصفي في الدراسة، تم جمع البيانات عبر الاستبيان حيث بلغ حجم العينة 421 موظف ولتفسير البيانات وتحليلها استعمل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث خلصت إلى عدة نتائج منها²:

✓ التوازن له علاقات إيجابية وقوية مع الخدمة العامة؛

✓ الأشخاص الذين يتمتعون بمزيد من التوازن بين العمل والحياة من المرجح أن يكون لديهم مستوى أعلى من مستويات تحفيز الخدمة العامة والرضا الوظيفي؛

✓ تأثير وسيط لدوافع الخدمة العامة على العلاقة بين التوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي.

¹ حدة سلطاني، "دور الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة"، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2022.

² Suhendro Oktosatrio، 'Investigating the Relationships between Work-life Balance, Public Service Motivation, and Job Satisfaction in the Context of the Public Sector in Indonesia'، Doctorat of Business Administration، University of Wales Trinity Saint David، United Kingdom، 2005.

ثانيا: دراسة سيغرون جونارسدوتير (2005) بعنوان "جودة الحياة العملية وجودة الرعاية في تمريض المستشفى الأيسلندي".

هدفت هذه الدراسة إلى علاقة بيئة عمل الممرضات بالرضا الوظيفي في مستشفى ايسلندي حيث استعمل المنهج الوصفي في الدراسة تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة حيث بلغ حجم العينة 600 ممرضة ولتحليل البيانات استعمل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث خلصت إلى عدة نتائج منها¹:
✓ عوامل بيئة العمل ونتائج عمل الممرضات هي مناسبة للممرضات الأيسلنديين مقارنة بالممرضات في خمسة بلدان أخرى؛

✓ أهم العوامل التي تنبئ بتحسين نتائج الممرضات والمرضى الدعم الإداري على مستوى الوحدة، والتوظيف المناسب والطبيب الممرض الجيد علاقات العمل؛

✓ يقترح أن الدافع الوظيفي الجوهرية، مستقل عن ممارسة التمريض وخلفية تعليمية عالية وبيئة عمل داعمة من الممرضات الأيسلنديين قد يساهمون في جودة حياتهم العملية ونوعية الرعاية التي يقدمونها لمرضاهم؛
✓ التأكيد على الدور المهم للإدارة الأمامية الداعمة، الكافية التوظيف وعلاقات العمل الجيدة بين الممرض والطبيب، وبيان الأهمية من الدافع الوظيفي الجوهرية.

ثالثا: دراسة ريمون جيروم دوغلاس (2008) بعنوان "تأثير الاستعانة بمصادر خارجية على الولاء التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة لفحص تصورات العاملين في مجال الطيران عن الاستعانة بمصادر خارجية على ولائهم التنظيمي في مناطق ديلاوير جنوب شرق بنسلفانيا وجنوب نيو جيرسي في الولايات المتحدة، وقد استعملت المقابلة كوسيلة لجمع البيانات حيث بلغ حجم العينة 40 موظفا وتحليل البيانات استعمل برنامج NVivo 7 حيث خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها² :

✓ من شأن الاستراتيجيات أن تخدم ولاء العاملين بشكل أفضل من خلال تضمين التواصل الصادق للغرض والأهداف من الاستعانة بالمصادر الخارجية، والمنتديات؛

✓ عملية التفكير للعاملين قائمة على العاطفة تشير إلى القيود على قدرتهم على التكيف مع التغيير التنظيمي الذي قد يحدث، تكون ضرورية للمؤسسات لتحقيق النجاح في بيئات السوق التنافسية.

¹ Sigrun Gunnarsdottir, 'Quality of working life and quality of care in Icelandic hospital nursing', Doctorat of Philosophy, London School of Hygiene & Tropical Medicine University of London, 2005.

² Raymond Jerome Douglas THE INFLUENCE OF OUTSOURCING ON ORGANIZATIONAL LOYALTY: APHENOMENOLOGICAL STUDY IN THE AEROSPACE INDUSTRY, thèse Doctorat of Business Administration, University Phoenix, Arizona Grand Canyon, Arizona, 2008.

رابعاً: دراسة كيم ديان روز مارينياك (2018) بعنوان "العلاقة بين دعم الأقران وجودة حياة الممرضات".

هدفت هذه الدراسة إلى تأثير العلاقة بين دعم الأقران وجودة حياة الممرضات، حيث استعمل المنهج الوصفي في الدراسة تم جمع البيانات عبر دراسات استقصائية حيث بلغت عينة الدراسة 140 ممرضة ولدراسة وتحليل البيانات استعمل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من نتائج منها¹:

- ✓ أظهرت الممرضات المشاركات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الأقران، الذي تم الحصول عليه من خلال استخدام PRQ 2000 ونوعية الحياة؛
- ✓ كان هناك ارتباط إيجابي قوي بين دعم الأقران المتصور والرضا عن التعاطف؛
- ✓ ارتباط سلبي بين دعم الأقران المتصور والإرهاق؛
- ✓ علاقة سلبية معتدلة بين دعم الأقران المتصور والإجهاد الناتج عن الصدمة.

خامساً: دراسة أونيليا أنطوانيت ميلر (2021) بعنوان "الاقتصاد وجودة الحياة العملية لموظفي مركز الاتصال في الولايات المتحدة".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق مما إذا كانت هناك اختلافات في جودة الحياة العملية ونوعية الحياة العملية لأبعادها الستة الرفاهية العامة، واجهة العمل من المنزل ووظيفة الرضا، التحكم في العمل، ظروف العمل والإجهاد في العمل بين عمال مركز الاتصال بالولايات المتحدة الأمريكية حيث استعمل المنهج الوصفي لدراسة البيانات وتم جمع البيانات عبر استطلاع عبر الانترنت من عينة بلغت 148 عاملاً وتحليل البيانات تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها²:

- ✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرفاهية العامة والوظيفية GWB بين موظفي مركز الاتصال الذين يعملون بنظام الورديات ونظرائهم الذين يعملون في جدول العمل القياسي؛
- ✓ يمكن أن تكون قواعد أخرى لدوران عمل المعاملين المرتفع والصحة السلبية مخاوف في صناعة مركز الاتصال.

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية

تناولنا في الدراسة بمناقشة (17) دراسة منها (12) دراسة باللغة العربية و (5) دراسات باللغة الأجنبية، متناولين متغيرات الدراسة باختلاف البيئة (المكانية والزمنية) المدروسة فيها هذا البحث، وانتهاءً باختلاف العينة.

¹ Kim Diane Rose Maryniak ، THE CORRELATION BETWEEN PEER SUPPORT AND QUALITY OF LIFE OF NURSES، these Doctor of Philosophy in Nursing، University Phoenix، ArizonaGrand Canyon Université Phoenix، Arizona ، 2018.

² Oneilia Antoinette Miller ، 24/7 Economy and Quality of Working Life of US Call Center Employées ،these Doctorat of Education،Grand Canyon University Phoenix، ArizonaGrand Canyon University Phoenix، Arizona 2021 .،.

أولاً: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة "جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي"، وتعليقا على ما جاء فيها وجدنا أن أغلبها يؤكد على تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية للعامل والتي من شأنها الرفع من الأداء العام للمؤسسة ككل بالإضافة إلى الاهتمام أكثر بسلوك الولاء التنظيمي لكونه من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على الاحتفاظ بالعمال وعدم خسارتهم لصالح المؤسسات الأخرى.

بالنظر للدراسات السابقة والتي تم عرضها على سبيل المثال لا على الحصر لاحظنا بأنها عديدة ومتنوعة تناولت عديد الجوانب التي تربط بين متغيري الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وهو ما يدل على ضرورة زيادة البحث في هذا المجال للدور الجوهري الذي تلعبه جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي بالمؤسسة.

كما تجدر الإشارة إلى أن أغلب الدراسات السابقة والتي اهتمت بالولاء التنظيمي قد تطرقت إلى أبعاده وهذا نظرا لتشعب مفهوم الولاء التنظيمي وصعوبة حصره بسبب صدوره من العامل البشري الذي يتميز بالتقلب وعدم الاستقرار، وبالتالي صعوبة فهم سلوكه أو قياسه أو التنبؤ به لذا نجد بعض الدراسات السابقة تقرر بتأثير بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي والبعض الآخر لا يؤثر على الولاء التنظيمي كالحوافز المادية والمؤهل العلمي والجامعي والجنسية.

لذلك حاولنا في هذه الدراسة سد بعض الفجوات من خلال الربط بين مختلف أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأبعاد الولاء التنظيمي، حيث هناك العديد من الأبعاد المتعلقة بالدراسة وتحليل سلوك العمال بالمؤسسة وكيفية توجيهه نحو الايجابية من خلال تحسين جودة الحياة الوظيفية المحيطة بالعمال.

ثانيا: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- ✓ تتفق الدراسة الحالية من حيث منهج الدراسة المتبع ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي مع جميع الدراسات؛
- ✓ تتشابه هذه الدراسة من حيث استخدامها لجودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل مع بعض الدراسات السابقة؛
- ✓ تتشابه الدراسة الحالية من حيث استخدامها الاستبانة لجمع البيانات مع جل الدراسات السابقة في حين يوجد من استعمل الاستبانة مع المقابلة للدراسة؛
- ✓ تتشابه الدراسة الحالية من حيث استعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات مع جل الدراسات السابقة؛
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع دراسة ريمون جيروم دوغلاس التي استعملت برنامج Nvivo 7 لتحليل البيانات؛
- ✓ تختلف هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث استخدامها لجودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع.

ثالثاً: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

أحدث الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي أثراً على الدراسة الحالية سواء من خلال عرض الإطار النظري للدراسة أو اعتماد طريقة البحث ومنهجية العمل في بناء فقرات الاستبانة ومختلف أجزائها، أو من خلال اختيار الأدوات المناسبة للدراسة ومعالجة البيانات.

خلاصة الفصل الأول:

بعد التطرق إلى الأدبيات النظرية حول جودة الحياة الوظيفية وأبعادها والولاء التنظيمي وإبراز العلاقة القائمة بينهما، أتضح أن جودة الحياة الوظيفية هي مجموعة من الممارسات والبرامج التي تتبناها المؤسسة بهدف زيادة رضا العاملين، كما تعتبر إحدى أهم العناصر لجذب واستبقاء العاملين حيث أن تطبيق هذه البرامج يساهم في إشباع حاجات العاملين ويساعدهم في تحقيق أهدافهم إضافة إلى ما يحققه من درجات عالية من الولاء التنظيمي داخل المؤسسة، الذي يعتبر حالة شعورية وجدانية تدفع العامل للارتباط بالمؤسسة التي يعمل فيها، وتبني أهدافها، والإخلاص في عمله من أجل تحقيق هذه الأهداف، فالولاء التنظيمي حالة غير ملموسة للعامل اتجاه مؤسسته إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج بداخلها بعيداً عن أي تفكير لتركها و تقوي إيمانه بقيمتها وأهدافها مما تدفعه إلى بذل جهود أكثر في مجال عمله والاستعداد لتحمل أعباء إضافية و المبادرة من أجل إنجاح واستمرار هذه المؤسسة.

الفصل الثاني:

جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي

للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

تمهيد

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتغطية الجوانب النظرية التي تم تناولها في الفصل النظري، ويهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، سيتم في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية، وذلك بغية معرفة دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد إلى إعداد استمارة استبيان احتوت على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محاور الدراسة، وقد وزعت هذه الاستمارات على عينة الدراسة، وانطلاقاً من إجابات أفراد العينة تم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز.
- المبحث الثاني: الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز مؤسسة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة سونلغاز

يمكن التطرق إلى المعلومات الخاصة بمؤسسة سونلغاز وهذا كالتالي¹:

خلال فترة شركة كهرباء وغاز الجزائر (أو جي يا)، الممول التاريخي للكهرباء والغاز، وبعدها إنشاء المجمع الطاقوي الرائد على المستوى الوطني، معترف به وذو سمعة على مستوى القارة الإفريقية وحوض البحر الأبيض المتوسط، كتبت سونلغاز (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) خلال خمسين عاما، واحدة من أجمل صفحات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجزائر.

وبفضل مسيرتها المهنية وإنجازاتها لهؤلاء الرجال والنساء والقيم العالية التي تدفعهم جيلا بعد جيل، سونلغاز قامت وبدون هوادة بمهمتها النبيلة في مواصلة تقديم الخدمة العمومية لزملائها. جوهرة الجمهورية" على حد تعبير وزير سابق، مجمع سونلغاز وضع نفسه في قلب التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد".

موجودة في جميع أنحاء التراب الوطني، حتى في المناطق النائية، مما يضمن معدل تزويد بالكهرباء بنسبة تتجاوز 98 بالمائة، ونسبة تزويد بالغاز بـ65 بالمائة، وهي نسب تعتبر من بين الأعلى في العالم، حيث ساهمت سونلغاز في تحسين حياة العائلات الجزائرية وذلك بتمكينهم من الدخول في العالم المعاصر.

وإدراكا لبعدها الاجتماعي، وحساسية بيئتها اعتمدت سونلغاز دوما موقفا تقاريبا وجواريبا ونهجا للمواطنة من حيث دعمها للمبادرات، تشجيع المواهب وتعزيز روح الجماعة عن طريق الدعم والرعاية.

أولا: تأسيس كهرباء وغاز الجزائر (أو جي يا) 1946: في بداية القرن العشرين، كانت أيادي الشركات الاستعمارية لا تزال تحتكر قطاع الطاقة في الجزائر، حيث تم تمديد اعتماد قانون التأميم الفرنسي رقم 46-628 المؤرخ 8 أفريل 1946، والذي يؤسس لامتداد تأميم شركات الكهرباء والغاز الموجودة في الجزائر، ليتم بعدها وبموجب المرسوم رقم 47-1002 الصادر في 5 جوان 1947، تكريس إنشاء شركة الكهرباء والغاز الجزائرية (أوجي يا).

¹ موقع مؤسسة سونلغاز، <https://www.sonelgaz.dz/ar>، 2023/05/10، 9:00.

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

وفي ظل النموذج الاستعماري، ظلت الجزائر تحتكم على شبكة كهرباء ذات القدرة المنخفضة، مخصص للمناطق الزراعية الاستعمارية، الصناعات الصغيرة، الإنارة، الاحتياجات المنزلية، وعدد قليل من الصناعات الغذائية (المطاحن، الحلويات، السميد) والصناعات المختلفة مثل الصناعات الاستخراجية، السكك الحديدية والنقل المكهرب (ترامواي).

ثانيا: التحدي الأكبر.. حل (أو جي يا) وإنشاء شركة سونلغاز 1969: في قطيعة مع العهد الاستعماري، واستجابة للخيارات السياسية والاقتصادية، كرس عام 1969 حلّ شركة كهرباء وغاز الجزائر (أو جي يا)، وتم استبدالها بإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، وذلك بموجب المرسوم رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969.

وبموجب ذات القانون، منحت للشركة الجديدة حق احتكار إنتاج، نقل، توزيع، استيراد وتصدير الكهرباء، فضلاً عن احتكار توزيع الغاز الطبيعي وبيعه في البلاد.

وبصورة مشرفة منذ انطلاقتها، دخلت سونلغاز حقبة تاريخية جديدة بقوى عاملة قوامها 6.000 مستخدم، يعملون لصالح توفير الخدمة لـ 700.000 زبون، بمعدل كهرباء يصل إلى 40٪، حيث كانت الشركة تحوز على 626 ميغاوات من الطاقة الكهربائية المركبة، بالإضافة إلى امتلاكها لشبكة نقل للغاز بطول 575 كم وشبكة توزيع للغاز بطول 1.590 كم، تزود 168.032 أسرة.

وبالموازاة مع النمو الاقتصادي والتطور الصناعي الذي حقّقه الجزائر وما رافقه من نمو ديموغرافي وتطور المستوى المعيشي للسكان، كل هذه المعطيات سمحت لسونلغاز طيلة الخمسين سنة الأولى أن تضع لنفسها مكانة راسخة وتصبح المجمع الصناعي الأول على الصعيدين الوطني والدولي.

وتوظف سونلغاز اليوم أكثر من 93 ألف موظّف، ويبلغ عدد الزبائن أكثر من 10 ملايين زبون في الكهرباء وما يتجاوز 6 ملايين زبون في الغاز، في حين تبلغ القدرة المركبة أكثر من 24 ألف ميغاواط، وتتجاوز طول شبكة نقل الكهرباء أكثر من 32 ألف كيلومتر، في حين يبلغ طول شبكة توزيع الكهرباء أكثر من 367 ألف كيلومتر، أما بالنسبة للغاز فقد بلغ طول شبكة نقل الغاز الطبيعي اليوم أكثر من 23 ألف كلم، فيما تبلغ شبكة توزيع الغاز أكثر من 139 ألف كيلومتر.

ثالثا: نقطة التحول في إعادة الهيكلة الأولى 1983: في عام 1983، وبعد أربعة عشر عامًا من ميلادها، أخرجت سونلغاز أول عملية إعادة هيكلة، تم بموجبها إنشاء خمس شركات للأشغال المتخصصة وهيئة للتصنيع، ويتعلّق الأمر بكل من:

- (كهريف) للكهربة الريفية.

- (كهرباى) للمنشآت والتركيب الكهربائى.

- (كنغاز) لإنجاز القنوات الغازية.

- (إنزغا) للهندسة المدنية.

- (التركيب) للتركيب الصناعى.

- (آ أم سى) لصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

اختيار هذا النموذج الجديد (الشركة الأم والفروع)، منح لسونلغاز قدرات جديدة لإدارة وتسيير مشاريعها، حيث سمح هذا التنظيم الإدارى للشركات الجديدة من لعب دور رائد فى إنشاء البنى التحتية للكهرباء والغاز، وبات المجمع على رأس النظام الحالى للتسيير: استقلالية الإدارة والاستجابة السريعة فى بيئة ديناميكية ثابتة. رابعا: سونلغاز تستقلّ ماليا (EPIC) 1995: بموجب المرسوم التنفيذى رقم 95-280 المؤرخ فى 17 سبتمبر 1995، أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعى وتجارى، تحت إشراف وزارة الطاقة والمناجم، وتتمتع بالشخصية المعنوية مع التمتع بالاستقلال المالى، وتخضع لقواعد القانون العام فى علاقاتها مع الدولة، وتعتبر تاجرا فى علاقاتها مع أطراف أخرى، وينص ذات المرسوم على أن تتكفل سونلغاز بمهمة الخدمة العمومية.

خامسا: التجارة فى قلب الاستراتيجية الجديدة 2002: بموجب المرسوم الرئاسى رقم 02-195 المؤرخ فى: 1 جوان 2002، أصبحت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، شركة ذات أسهم. وضع يمنح لسونلغاز إمكانية توزيع نشاطها إلى مجالات تابعة لقطاع الطاقة والتدخل خارج حدود الجزائر، وبصفتها شركة ذات أسهم يجب أن تمتلك أسهما مالية وقيم منقولة. كما يمكن لها أخذ حصص من شركات أخرى وكذا العمل على المستوى الدولى.

سادسا: الانتهاء من إعادة الهيكلة والتجديد 2009: بين عامى 2007 و2009، شرع مجمع سونلغاز فى هيكلة جديدة لزيادة الكفاءة وتحسين المستمر لأدائه، وقد نتج عن الهيكلة الجديدة للمجمع إنشاء 33 شركة فرعية و6 شركات بالشراكة المباشرة، مع افتتاح معهد تكوين الكهرباء والغاز (إيفاغ) سنة 2007، فضلا عن إنشاء شركات للهندسة وأنظمة المعلومات وإدارة العقارات (سيق، إيتوسويباغ)، ودمج شركة الروبية للإضاءة فى 2009، وهذا لاستكمال تحولها إلى شركة قابضة، مصممة على تطوير وتعزيز البنى التحتية للكهرباء والغاز، ديناميكية الاستثمار التى عرفها المجمع شملت بدون استثناء جميع المهن وكافة التراب الوطنى.

سابعا: سونلغاز شركة قابضة 2011: بتاريخ 2 ماي 2011، تم تعديل النظام الأساسى لشركة سونلغاز، المعتمد فى عام 2002 من قبل مجلس الوزراء، ليصبح متماشيا وفقا لأحكام القانون رقم 02-01 المؤرخ فى 5 فيفري 2002، والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنابيب، ومنذ ذلك لتاريخ أصبحت سونلغاز، شركة ذات

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

أسهم في شكل شركة قابضة دون انشاء شركة معنوية جديدة، كما تشكّل الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها الفرعية مجموعة تحت تسمية "مجمّع".

ثامنا: نقلة جديدة. مسار جديد: الطاقات المتجدّدة 2012: بدأت الطاقات المتجدّدة، لا سيما الطاقة الكهروضوئية تتطوّر في الجزائر منذ عقدين، سونلغاز الرائدة في هذا المجال قامت بتزويد 18 بلدية نائية في الجنوب الكبير، ما بين 1998 و 2001، تم إضافة فرع للطاقة الشمسية، وحرصا منها على المساهمة في الحفاظ على البيئة من خلال الحد من تأثير انبعاثات غازات الاحتباس الحراري من محطات التوليد التي تعمل على الوقود الأحفوري، وشرعت سونلغاز بإنجاز برنامج تطوير الطاقات المتجدّدة، بقدرة تصل إلى 343 ميغاواط من الطاقة الكهروضوئية بمواقع في الجنوب الكبير والهضاب العليا، تم تطوير نوع آخر من الطاقات المتجدّدة ويتعلّق الأمر بطاقة الرياح، حيث تم إنجاز محطة بطاقة 10 ميغاواط بكابرتين بولاية أدرار، وتمّ إنشاء شركة كهرباء وطاقات متجدّدة، مكلفة باستغلال شبكة الطاقة الكهربائية المعزولة بالجنوب الكبير والطاقات المتجدّدة في كافة التراب الوطني.

تاسعا: سونلغاز في قلب التنمية 2015/2014: في عام 2014، وبالشراكة مع "جنرال إلكتريك"، تم إنشاء شركة جديدة أطلقت عليها تسمية "توربينات جنرال إلكتريك الجزائر (جيات)، والتي أصبحت مسؤولة عن إنشاء وتشغيل مجمع صناعي يقع في عين ياقوت (ولاية باتنة)، موجّه لإنتاج توربينات الغاز وتوربينات البخار، وكذا شراكة أخرى مع شركتي "هونداي ودايو"، حيث تم إنشاء شركة تسمى (هيانكو)، المسؤولة عن توفير خدمات (الهندسة والمشتريات والبناء) للمنشآت الطاقوية الصناعية.

عاشرا: تنظيم جديد في مجال التوزيع 2017: شهدت سنة 2017 هيكلية جديدة، سمحت بتطوير وتحسين كفاءة شركات المجمع، وكذا تجميع خبراتها وتنسيق معارفها، لذلك فإن مهن التوزيع تندرج ضمن كيان واحد تحت تسمية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (آس دي سي)، والتي هي نتيجة لإدماج واستيعاب هذه الأخيرة لشركات التوزيع (آس دي يو) (آس دي أو) (آس دي يا).

المطلب الثاني: مهام و أهداف شركة سونلغاز

سيتم في هذا المطلب إلى تحديد أهداف ومهام شركة سونلغاز.

1- مهام شركة سونلغاز

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية.

أ- المهام التقنية:

تمثل المهام التقنية لشركة سونلغاز في:

-إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
 - الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.
- ب- المهام التسييرية:**

- تمثل المهام التسييرية لشركة سونلغاز في:
- إنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

2-الأهداف:

- تمثل أهداف مؤسسة سونلغاز في:
- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.
- محاولة تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز - تقرت

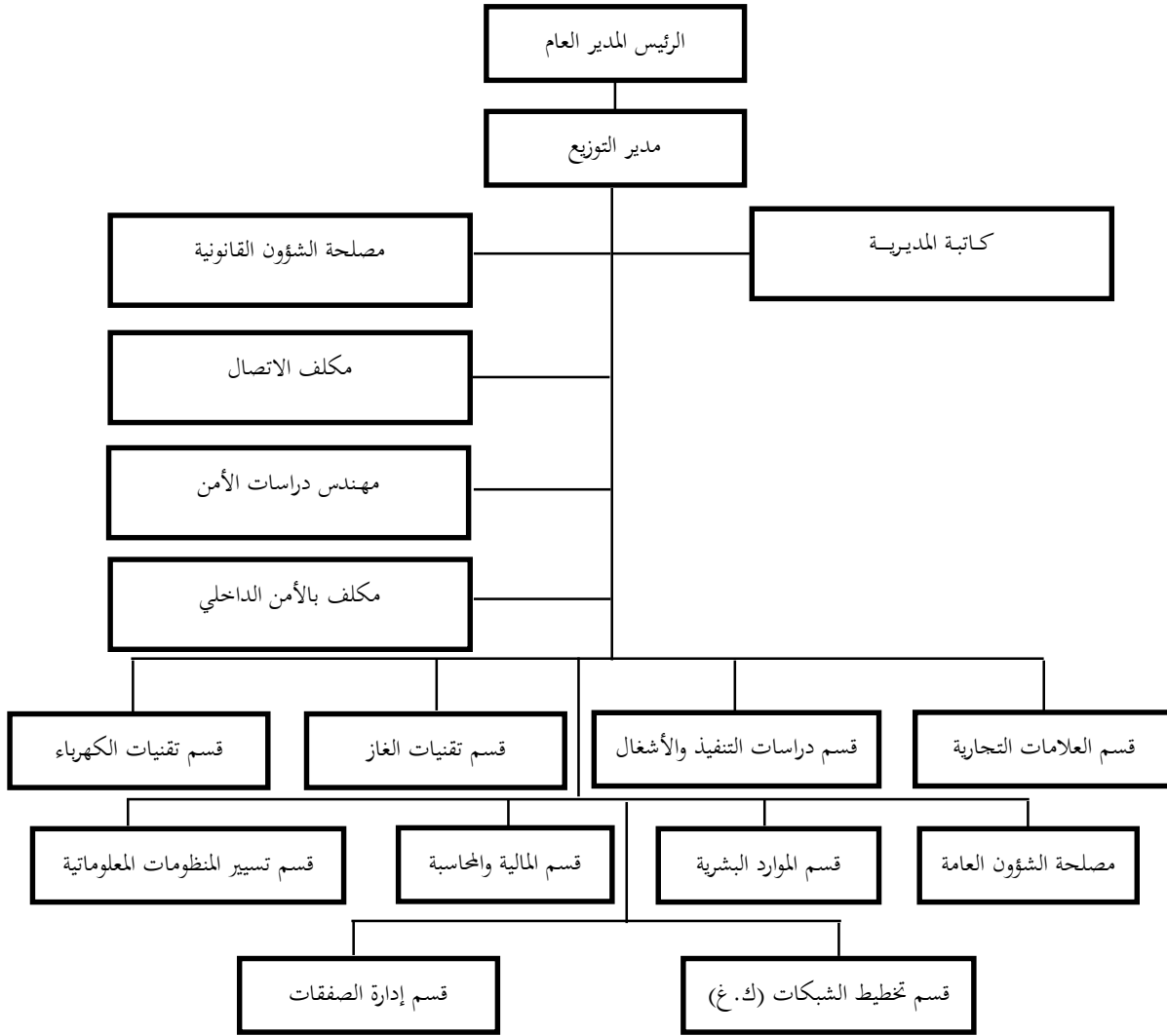
تتكون مؤسسة سونلغاز من عدد كبير من الإدارات والوظائف المكملة لبعضها البعض:

- 1-المدير العام:** يمثل هرم السلطة والمسؤولية ويمتلك صلاحيات محددة من طرف الإدارة العامة ويقوم المدير بالسهر على السير الجيد لأنشطة المؤسسة ووظائفها المختلفة.
- 2- مدير التوزيع:** تركز المؤسسة على أنشطة تزويد المستهلكين بتوزيع الكهرباء والغاز و التصرف في شؤون المستهلكين و الفوترة والصيانة وتطهير الشبكات.
- 3- كاتب المديرية:** المكلف بالكتابة العامة لمديرية سونلغاز تقرت.
- 4- مصلحة الشؤون القانونية:** المصلحة المكلفة بإدارة النزاعات الداخلية والخارجية للمؤسسة (النزاعات القانونية).
- 5- مكلف بالاتصال:** المصلحة المكلفة بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

- 6- مهندس دراسات الأمن: المصلحة المكلفة بتسيير العنصر المادي والبشري في تسيير الأمن داخل المؤسسة.
- 7 - قسم تقنيات الكهرباء والغاز: تعتبر هذه الوظيفية حلقة وصل بين الإنتاج والبيع والتسويق لمنتجات المؤسسة حيث تقوم بالتصرف في وسائل الإنتاج و النقل، استخدام تقنيات الإنتاج والنقل، تسيير المنظومة الكهربائية استخدام التقنيات لنقل الغاز، إنجاز مشاريع نقل الغاز والسلامة في ميدان الغاز.
- 8- قسم الموارد البشرية : تعتبر من أهم الوظائف وتوجه أنشطتها نحو التصرف في شؤون الموظفين الاجتماعية والقانونية، الاهتمام بالتدريب والتكوين والإلتقان بالإضافة إلى التصرف في الجانب الطبي والصحي للمستخدمين.
- 9- قسم المالية والمحاسبة: تقوم هذه الإدارة بالأنشطة المحاسبية والمالية والتي تركز على رسم السياسة المالية للمؤسسة، التصرف المجدي في الخزينة اعتماد البيانات المالية السهر على تحصيل الديون والمستحقات.
- 10- قسم تسيير المنظومات المعلوماتية: حيث تسهر على صياغة المخطط العملي، صياغة الدليل الإجراءات والبطاقات الوظيفية، صياغة المخطط العملي لتطوير الإعلامية.
- 11- قسم تخطيط الشبكات(الكهرباء والغاز): حيث يسهر على صياغة المخطط العملي لشبكات الكهرباء والغاز.
- 12- قسم إدارة الصفقات: يتم فيه دراسة الصفقات والمشاريع في المؤسسة.
- يتمثل الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز بتقرت كما هو موجود في الشكل التالي:

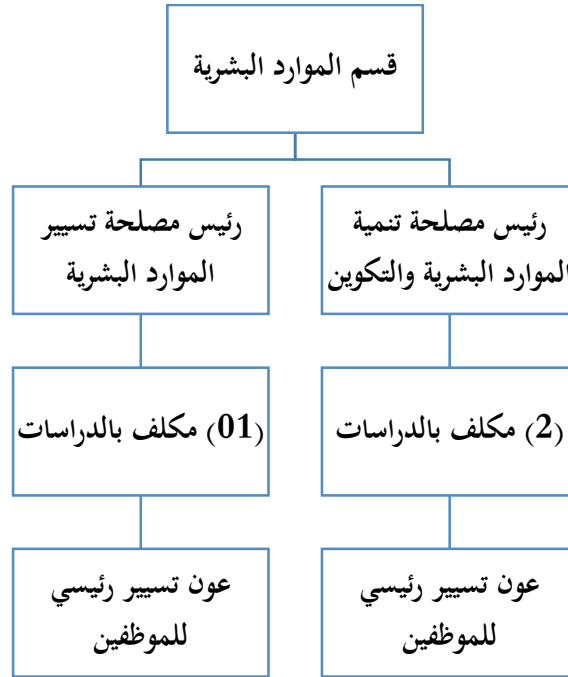
الشكل رقم 02-01: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز بتقوت



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

- 1- رئيس مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين: يمارس رئيس هذه المصلحة مجموعة من الصلاحيات المتعلقة بعملية التوظيف والتعيين، وتواكب عملهم في إطار القوانين المنصوص عليها.
 - 2- مكلف بالدراسات: يقوم المكلف بالدراسات بدراسة وهندسة كاملة للمشروع الذي سيتم انجازه سواء الجانب المادي و الميداني من كل الجوانب.
 - 3- عون تسيير رئيسي للموظفين: الحفاظ على السير الحسن والمنظم للإدارة العاملين بها.
- يتمثل الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لشركة سونلغاز بتقوت كما هو موجود في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-02): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية بشركة سونلغاز بتقرت



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الطريقة والأدوات

من خلال هذا المطلب سيتم التعريف بالطريقة المنتهجة في هذه الدراسة ألا وهي الاستمارة الاستبائية وأيضاً معرفة المراحل التي سيتم القيام بها من خلال إعداد الاستمارة وطريقة توزيعه وفي الأخير العينة المدروسة.

أولاً: الطريقة

يشمل هذا العنصر تحليل مجتمع وعينة الدراسة.

1- منهجية الدراسة

إن المنهج يمكن من تبسيط موضوع البحث والكشف على الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظراً لطبيعة موضوع بحثنا في دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي، كما أن طبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الاستبيان، لذلك سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

2- مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: " جميع وحدات المعاينة التي تنتمي إلى مجتمع الدراسة، حيث يتم تحديد وحدة المعاينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها"¹، فمجتمع هذه الدراسة يتمثل في العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بتقرت.

3- عينة الدراسة

تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعاً في معظم البحوث العلمية، وتعرف بأنها: "نموذجاً يشمل ويعكس جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث"²، أما عينة الدراسة فقد اقتصر على العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بتقرت، وقد تم توزيع 100 استمارة على جميع أفراد العينة، في حين تم استرجاع 55 استمارة وتم استبعاد 12 استمارة والجدول التالي يوضح ذلك:

¹ فتحي احمد عاروري، "المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 18.

² عامر إبراهيم قنديلجي، "منهجية البحث العلمي"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013، ص 186.

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

الجدول رقم (02-01): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدروسة

الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات غير المسترجعة	الاستثمارات الملغاة	الاستثمارات المدروسة	نسبة الردود
100	55	45	12	43	%43

المصدر: من إعداد الطلبة.

ثانيا: الأدوات

يشمل هذا العنصر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

1- الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

تعتبر الاستثمارة من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف: " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها"¹، وقد تطلب بناء الاستثمارة عدة مراحل هي:

1-1مرحلة تصميم الاستثمارة

تم إعداد الاستثمارة خصصت لجمع المعلومات المتعلقة بدور جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد اجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

شملت المعلومات الواردة في الاستثمارة أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، حيث راعينا أثناء إعداد الاستثمارة ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة.

سبقت محاور الاستثمارة دياحة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، والمؤسسة الجامعية المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الباحث، كما تم إعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الاستثمارة بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي يقدموها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

¹ محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، "أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي"، دار المناهج، الأردن، 2011، ص 205.

1- 2 محتوى الاستمارة

احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 5 بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، غير موافق، موافق، موافق بشدة)، وقد تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي: (أنظر للملحق رقم 01).

❖ **الجزء الأول:** يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من خمسة فقرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

❖ **الجزء الثاني:** يناقش فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

● **المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية (المتغير المستقل)**، ويتكون من 25 فقرة، مقسمة على خمسة أبعاد:

-البعد الأول: فرص الترقية والتقدم الوظيفي: يتكون من 5 فقرات.

-البعد الثاني: أسلوب الإشراف: يتكون من 5 فقرات.

-البعد الثالث: الأجور والمكافآت: يتكون من 5 فقرات.

-البعد الرابع: الرضا الوظيفي: يتكون من 5 فقرات.

-البعد الخامس: الاتصال والتواصل التنظيمي: يتكون من 5 فقرات.

● **المحور الثاني: الولاء التنظيمي (المتغير التابع)**، ويتكون من 15 فقرة مقسمة على ثلاثة أبعاد:

-البعد الأول: البعد العاطفي: يتكون من 5 فقرات.

-البعد الثاني: البعد الاستمراري (البقائي): يتكون من 5 فقرات.

-البعد الثالث: البعد الأخلاقي (المعياري): يتكون من 5 فقرات.

1- 3 مرحلة صدق الاستمارة

قبل اختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من موثوقية الأداة المستخدمة في القياس، إذ تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس: الثبات الداخلي والثبات الخارجي، فالثبات الداخلي يُقصد به مدى اتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي، أما الثبات الخارجي فيتعلق بدرجة ثبات أداة القياس بمرور الوقت، وقد اقتصررت هذه الدراسة على اختبار درجة الثبات الداخلي للاستبانة فقط، وذلك بالاعتماد على تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ.

أ- التحكيم من قبل الأساتذة

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وصياغة الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين بغية التأكد من سلامة بنائه، وتصحيح الأخطاء التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وقد تم الأخذ بالتوجيهات المقدمة من الأساتذة الذين قدموا عدة ملاحظات أهمها:

- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها حتى تكون مفهومة من طرف الأفراد المستجوبين.
- تفادي وتجنب استخدام الأسئلة المركبة والطويلة.

ب- حساب معامل ألفا كرومباخ: يظهر الجدول التالي معامل ألفا كرومباخ لمحاو الاستبانة وإجمالي فقراتها:

الجدول رقم (02-02): معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ).

الرقم	محاو الاستبانة	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
25-01	جودة الحياة الوظيفية	25	0.943	0.971
20-11	الولاء التنظيمي	15	0.841	0.917
40-01	كل فقرات الاستمارة	29	0.933	0.965

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (02-02) الذي يوضح معامل الثبات لفقرات الاستمارة (معامل ألفا كرونباخ)، نلاحظ بأن أعلى معامل ثبات حققه المحور الأول المتعلق بجودة الحياة الوظيفية وذلك بمعامل ثبات قدره 0.943 ومعامل صدق قدره 0.971، يليه المحور الثاني والمتعلق بالولاء التنظيمي بمعامل ثبات قدره 0.841 و معامل صدق قدره 0.917.

فيما بلغ معامل الثبات لمحاو الاستبانة ككل 0.933 وهي قيمة ممتازة تزيد عن القيمة المقبولة 0.6 مما يدل على توفر درجة عالية جدا من الثبات الداخلي، وهو مؤشر على قدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة.

1-4 توزيع الاستمارة

بعد الانتهاء من تصميم وإعداد الاستمارة جاءت مرحلة توزيعها على عينة الدراسة، وقد تمت هذه العملية عن طريق الاتصال المباشر بأفراد العينة، مع حرص الباحث على التواجد أثناء عملية ملئها من طرف الأفراد المعنيين من أجل إزالة اللبس والغموض اللذان قد يُصادفان الأفراد أثناء عملية ملئ الاستمارة، وذلك حتى تكون إجاباتهم أكثر دقة وموضوعية، كما تم ترك الاستمارات عند بعض أفراد العينة بسبب تعذر الحضور أثناء عملية ملئها.

ج- مقياس ليكارت

لقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات، وهو مناسب لمعرفة دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الاستمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-03): درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الدرجة	1.8-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

المصدر: من إعداد الطلبة.

بما أن قيمة المتوسط المعياري هي متوسط أوزان الدرجات الخمس المشار إليها في الجدول أعلاه فإن:

$$3 = 5 / (5 + 4 + 3 + 2 + 1)$$

وهي قيمة المتوسط الحسابي المعياري، والتي على أساسها سيتم اختبار فرضيات

الدراسة في مراحل لاحقة.

ومن أجل تحديد بداية منطقة كل إجابة في مقياس ليكارت الخماسي تم إتباع الخطوات التالية:

- 1- حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة من أعلى قيمة في المقياس ($4 = 5 - 1$).
- 2- قسمة 4 على أكبر قيمة في المقياس (5) والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية وهي ($0.8 = 5 / 4$).
- 3- تكون نهاية الخلية الأولى من مقياس ليكارت الخماسي ($1.80 = 1 + 0.8$)، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 1 والقيمة 1.80 يعد ضمن الخلية الأولى "غير موافق بشدة".
- 4- تكون بداية الخلية الثانية من 1.8 ونهايتها تكون ($2.60 = 1.8 + 0.8$)، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 1.8 والقيمة 2.60 يعد ضمن الخلية الثانية "غير موافق".
- 5- تكون بداية الخلية الثالثة من 2.60 ونهايتها تكون ($3.40 = 2.60 + 0.8$)، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 2.60 والقيمة 3.40 يعد ضمن الخلية الثالثة "محايد".
- 6- تكون بداية الخلية الرابعة من 3.40 ونهايتها تكون ($4.20 = 3.40 + 0.8$)، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 3.40 والقيمة 4.20 يعد ضمن الخلية الرابعة "موافق".
- 7- تكون بداية الخلية الخامسة من 4.20 ونهايتها تكون ($5 = 4.20 + 0.8$)، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 4.20 والقيمة 5 يعد ضمن الخلية الخامسة "موافق بشدة".

ثالثا: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

تتمثل الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في دراستنا في:

1- الأدوات الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة حول دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين، ومن هذه الأدوات نجد:

- **المتوسط الحسابي المرجح**: يعرف بأنه: " مجموع القراءات مقسوما على عددها، وهو أكثر مقاييس المتوسطات استخداما"¹.

- **الوسط الفرضي**: يعرف بأنه: "هو عبارة عن قيمة نظرية أو فرضية لمجموعة من البيانات، أو هو عبارة عن المتوسط النظري لمدى الدرجات على مقياس معين، ويستفاد من الوسط الفرضي كطريقة مختصرة لإيجاد الوسط الحسابي أو في الحكم على الوسط الحسابي الفعلي لمجموعة من البيانات إن كان أعلى أو أقل من الوسط الفرضي فإن كان أعلى من الوسط الحسابي الفعلي دل ذلك على ارتفاع مستوى العينة في صفة أو سمة ما وإن كان أقل من الوسط الفرضي دل ذلك على انخفاض مستوى العينة"².

- **الانحراف المعياري**: الانحراف المعياري هو البعد عن المتوسط، ويعتبر من أهم مقاييس التشتت في الإحصاء وأكثرها استعمالا، ويعتمد في حسابه على المتوسط، ويعرف بأنه: " الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الانحراف عن المتوسط"³.

- **المدى**: " وهو البعد بين أكبر وأقل قيمة وهو يتأثر بالقيم الشاذة"⁴.

- **اختبار الطبيعة (Test Of Normality)**: من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساسا لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية ويلعب دورا أساسيا في اختبارات الفروض الإحصائية وفترات الثقة وغير ذلك وأن الكثير من الصفات كالتطول والوزن ومستوى الذكاء وما إلى ذلك إذا قيست لعدد كبير من المشاهدات فإن توزيعها يقترب من التوزيع الطبيعي إن لم يكن يأخذ صورة التوزيع الطبيعي، ويعرف بأسماء مختلفة منها التوزيع الجرسى لكون شكله يشبه الجرس، وبدون ذلك الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العلمية⁵.

¹ حامد الشمري، "الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص96.

² بن سميشة العيد، "محاضرات مقياس الإحصاء الوصفي، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية"، المركز الجامعي نور البشير، البيض، 2018-2019، ص 19.

³ هدى برهان سيف الدين، "محاضرات الإحصاء في علم النفس، الفصل الخامس"، السعودية، 2014، ص13.

⁴ وليد عبد الرحمان الفراء، "تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008، ص16.

⁵ نفس المرجع أعلاه، ونفس الصفحة.

– اختبار ستودنت (T): يستخدم في ثلاث حالات مختلفة تتضح في التالي¹:

• test-Sampler T هذه الحالة تعد من الحالات الخاصة جدا لاختبار “ T ” وفيها يتم مقارنة متوسط عينة ما (عينة واحدة) بمتوسط مجتمع معروف.

• Test -Sampler T Independent وهي أكثر الحالات استعمالا والتي فيها يتم المقارنة بين متوسطين مجموعتين مختلفتين (الذكور والإناث في الذكاء مثلا أو في الابتكار أو في الوزن أو في التحصيل) أو متوسطي الدخل لشركتين أو قوة تحمل الضغوط لدى الذكور والإناث أو الرضا عن العمل لدى مجموعتين من عمال المصانع المهم من الضروري مراعاة وجود مجموعتين مختلفتين أما إذا كان هناك متوسطين لنفس المجموعة فإن ذلك يعني استخدام الحالة الثالثة.

• test-T-Sampler Paired وهنا يكون لدينا مجموعة واحدة تم قياس المتغير لديها مرتين ولذلك لكل فرد قيم متناظرة أو متزاوجة في مرتي القياس.

– الانحدار الخطي المتعدد: إن نموذج الانحدار المتعدد هو عبارة عن انحدار للمتغير التابع Y على العديد من المتغيرات المستقلة $X_1, X_2, X_3, \dots, X_k$ ويسمى هذا بنموذج الانحدار المتعدد، ويستخدم لمعرفة الأثر أو العلاقة بين المتغيرات التفسيرية والمتغير المعتمد (متغير واحد)².

– اختبار ANOVA: هذا الاختبار من الأساليب الإحصائية الشائعة في بحوث العلوم الاجتماعية والإنسانية ويعتمد على متوسطات قيم الاستجابة على المقاييس والاختبارات المستخدمة كأدوات لجمع البيانات³.

2- البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

تم استعمال برنامج spss v21 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا أنه تطور استخدامه في فروع العلم الأخرى نظرا لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة التطبيقية

سيتم فيما يلي تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

¹ نفس المرجع أعلاه، ص31

² علي العزاوي، "الأساليب الكمية الإحصائية في الجغرافية"، مطبعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 244.

³ بركات عبد العزيز، "مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام"، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2014، ص 243.

أولاً: تحليل خصائص أفراد حسب الجنس

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

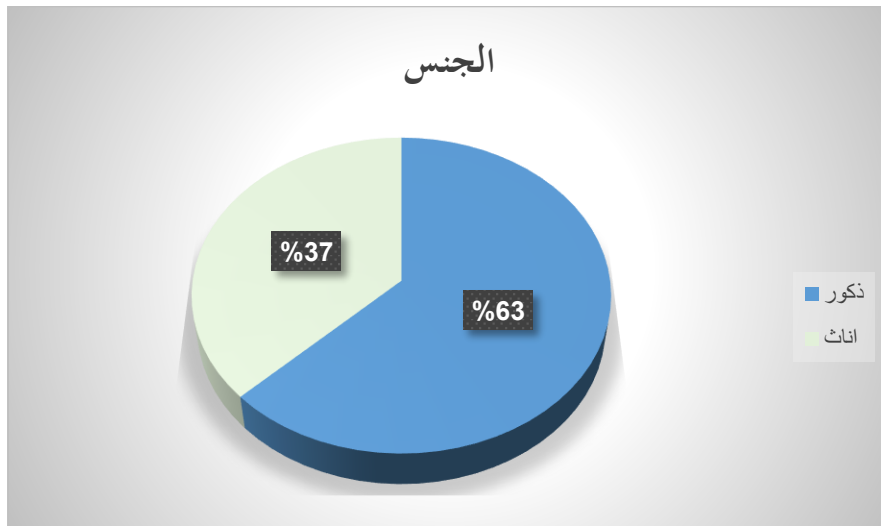
الجدول رقم(02-04): توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	البيان
62.8%	27	ذكر
37.2%	16	أنثى
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-04) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ بأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ذكور وذلك حيث بلغ عددهم 27 فرداً أي بنسبة 62.8% من إجمالي أفراد العينة، فيما كان عدد الإناث 16 فرداً بنسبة 37.2%.

الشكل رقم (02-03): توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

1- ثانياً: تحليل خصائص أفراد العينة حسب العمر

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

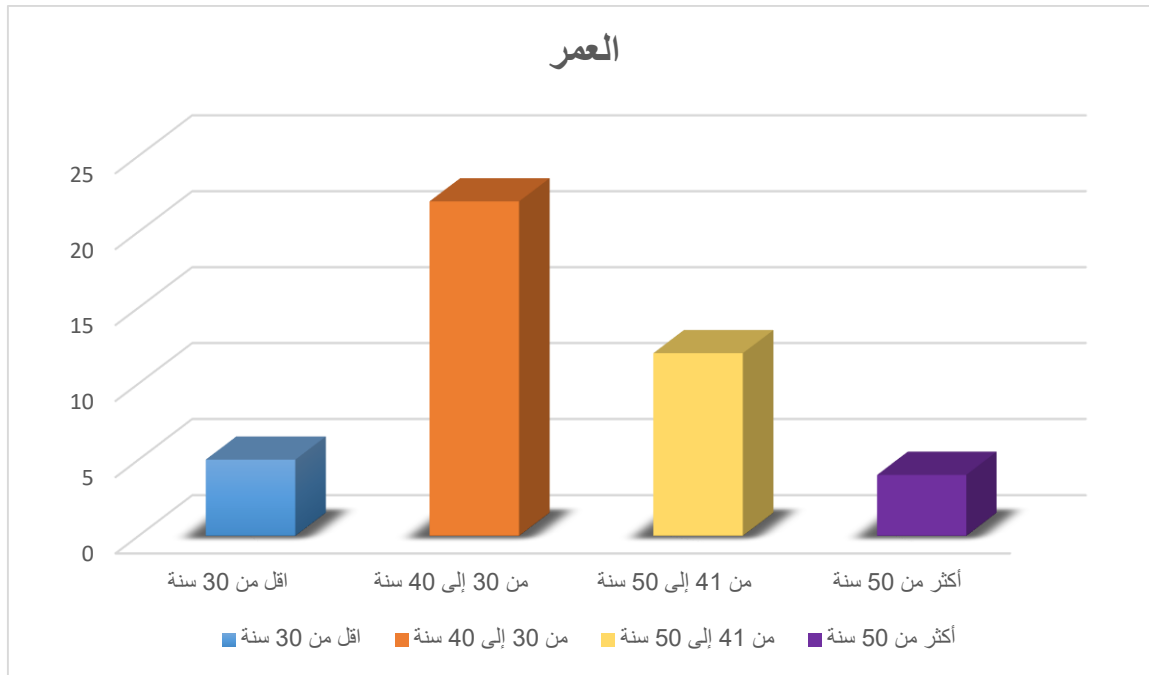
الجدول رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
11.6%	05	أقل من 30 سنة
51.2%	22	من 30 إلى 40 سنة
27.9%	12	من 41 إلى 50 سنة
09.3%	04	أكثر من 50 سنة
100%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-05) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر، يتضح أن أكبر فئة عمرية هي من 30 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبتها 51.2%، تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 27.9%، ثم الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 11.6%، وفي الأخير الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 09.3%.

الشكل رقم (02-04): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

ثالثاً: تحليل خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

الجدول رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
14%	06	ثانوي
30.2%	13	تقني سامي
18.6%	08	ليسانس
25.6%	11	دراسات عليا
11.6%	05	أخرى
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-06) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، إن أعلى مستوى دراسي هم أصحاب التقني سامي بنسبة 30.2%، تليها أصحاب الدراسات العليا بنسبة 25.6%، ثم أصحاب المستوى ليسانس بنسبة 18.6%، يليهم المستوى الثانوي بنسبة 14%، وفي الأخير الدراسات الأخرى بنسبة 11.6%.

الشكل رقم (02-05): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

رابعا: تحليل خصائص أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

الجدول رقم (07-02): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
58.1%	25	إطار
23.3%	10	عون تحكم
18.6%	08	عون تنفيذ
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (07-02) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي، نلاحظ إن أكبر نسبة وظيفية بالمؤسسة هي إطار وذلك بنسبة 58.1%، تليها عون تحكم بنسبة 23.3%، وفي الأخير عون تنفيذ بنسبة 18.6%.

الشكل رقم (06-02): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

خامسا: تحليل خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (08-02): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

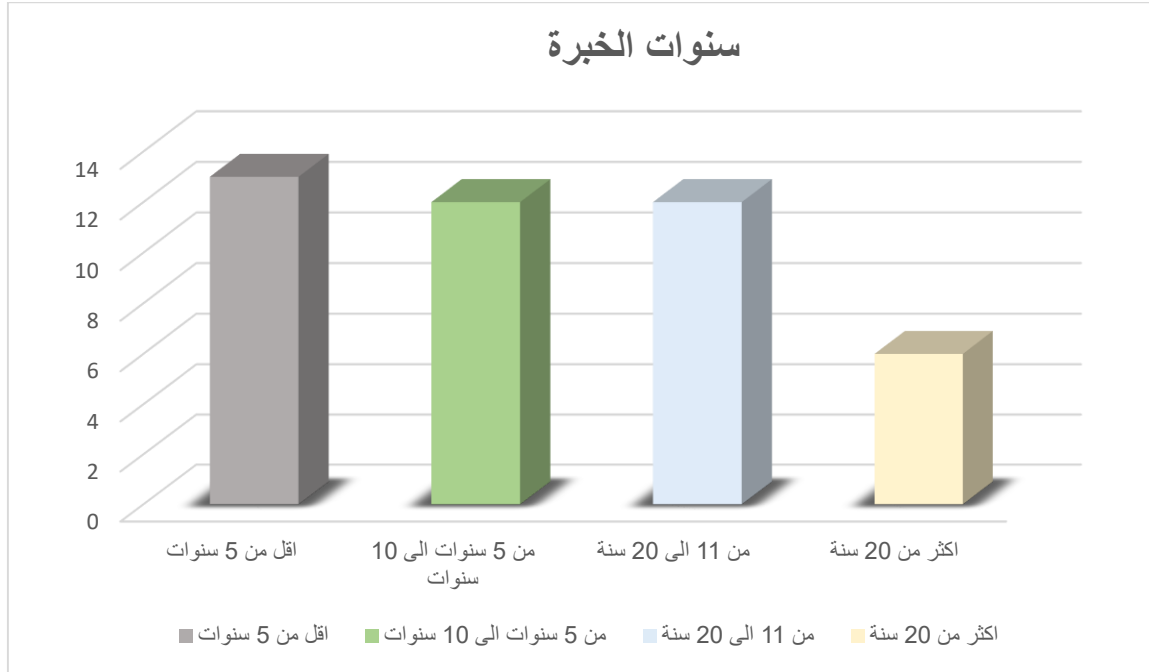
النسبة المئوية	التكرار	البيان
30.2%	13	اقل من 5 سنوات
27.9%	12	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
27.9%	12	من 11 إلى 20 سنة
14%	06	أكثر من 20 سنة
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

من خلال الجدول رقم (08-02) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، نلاحظ إن أكبر فئة ذات خبرة مهنية هي الأقل من 5 سنوات بنسبة 30.2%، تليها الفئتان من 5 سنوات إلى 10 سنوات ومن 11 سنة إلى 20 سنة بنسبة 27.9% لكلاهما، وفي الأخير الفئة الأكثر من 20 سنة بنسبة 14%.

الشكل رقم (07-02): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

المطلب الثالث: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة الخاصة بالاستبيان نحو متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية واتجاه كل فقرة لكل محور وذلك اعتمادا على مقياس ليكارت الخماسي.

أولا: عرض اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات أبعاد محور جودة الحياة الوظيفية الخمسة.

1- عرض اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول: فرص الترقية والتقدم الوظيفي

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: فرص الترقية والتقدم الوظيفي.

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

الجدول رقم (02-09): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: فرص الترقى والتقدم الوظيفي.

المكون	أرقام الفقرات	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الرتيب	الاتجاه العام
			بشدة	غير موافق	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%	%			
المكون الأول: فرص الترقية والتقدم الوظيفي	01	تعتمد المؤسسة مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	11	12	07	11	02	04.7	2.56	04	غير موافق
	02	تمنح الترقيات الاستثنائية على أساس الكفاءة	07	14	12	09	01	02.3	2.6	03	غير موافق
	03	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أساس معايير واضحة لكل عامل	08	10	12	10	03	07	2.77	01	غير موافق
	04	تمنح الترقيات الوظيفية بعدالة وإنصاف بين جميع العاملين	11	13	13	02	04	09.3	2.42	05	غير موافق
	05	يوجد توافق إيجابي بين مؤهلي العلمي وقدراتي العملية ودرجتي الوظيفية	09	13	07	12	02	04.7	2.65	02	غير موافق
	مجموع البعد الأول: فرص الترقية والتقدم الوظيفي										
	2.60										
	03										
	غير موافق										

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الأول: فرص الترقية والتقدم، أن الفقرة رقم 03 والتي تنص على "تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أساس معايير واضحة لكل عامل" قد احتلت المركز الأول وذلك لتحصلها على أعلى متوسط حسابي قدر بـ 2.77 أي أنها باتجاه (غير موافق)، يليها الفقرة رقم 05 والتي تنص على "يوجد توافق إيجابي بين مؤهلي العلمي وقدراتي العملية ودرجتي الوظيفية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.65 باتجاه (غير موافق)، ثم الفقرة رقم 02 في المرتبة الثالثة والتي تنص على "تمنح الترقيات الاستثنائية على أساس الكفاءة" ذات متوسط حسابي 2.6 وباتجاه (غير موافق)، فيما جاءت الفقرة رقم 01 والتي تنص على "تعتمد المؤسسة مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.56 أي باتجاه (غير موافق)، أما الفقرة رقم 04 والتي تنص على "تمنح الترقيات الوظيفية بعدالة وإنصاف بين جميع العاملين" فكانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.42 باتجاه (غير موافق). أما البعد ككل فحاجت متوسطه الحسابي 2.6 أي أن اتجاهه غير موافق.

2- عرض اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني: أسلوب الإشراف

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: أسلوب الإشراف

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

الجدول رقم (02-10): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: أسلوب الإشراف.

الاتجاه العام	الرتيب	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات	أرقام الفقرات	المكون
			بشدة	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
غير موافق	05	2.21	01	11	04	13	14	تحرص المؤسسة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	01	الأسلوب الإشرافي البعد الثاني: المتكافآت
			02.3	25.6	09.3	30.2	32.6			
غير موافق	03	2.35	01	11	04	13	14	يعتمد المسؤولون أسلوب الحوار الهادئ في تعاملهم مع العاملين	02	
			02.2	25.6	09.3	30.2	32.6			
غير موافق	02	2.4	02	07	08	15	11	يشترك العاملون في بناء الخطط لتطوير عمل المؤسسة	03	
			04.7	16.3	18.6	34.9	25.6			
غير موافق	04	2.28	02	07	08	15	11	توجد شفافية في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات في المؤسسة	04	
			04.7	16.3	18.6	34.9	25.6			
غير موافق	01	2.49	03	11	04	11	14	لدى العاملين القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات	05	
			07	25.6	09.3	25.6	32.6			
غير موافق	05	2.34	مجموع البعد الثاني: أسلوب الإشراف							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الثاني: أسلوب الإشراف، أن الفقرة رقم 05 والتي تنص على "لدى العاملين القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات" على أعلى متوسط حسابي قدر بـ 2.49 أي أنها باتجاه (غير موافق)، يليه الفقرة رقم 03 في المرتبة الثانية والتي تنص على "يشترك العاملون في بناء الخطط لتطوير عمل المؤسسة" حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 2.4 باتجاه (غير موافق)، ثم الفقرة رقم 02 في المرتبة الثالثة والتي تنص على "يعتمد المسؤولون أسلوب الحوار الهادئ في تعاملهم مع العاملين" ذات متوسط حسابي 2.35 و باتجاه (غير موافق)، فيما جاءت الفقرة رقم 04 والتي تنص على "توجد شفافية في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات في المؤسسة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.28 أي باتجاه (غير موافق)، أما الفقرة رقم 01 والتي تنص على "تحرص المؤسسة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات" فكانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.21 باتجاه (غير موافق).

أما البعد ككل فجاء بمتوسطه الحسابي 2.34 أي أن اتجاهه (غير موافق).

3- عرض اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث: الأجور والمكافآت

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: الأجور والمكافآت

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

الجدول رقم (02-11): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: الأجور والمكافآت.

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	العبارات	أرقام الفقرات	المكون
			بشدة	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
غير موافق	04	2.53	03	09	05	17	09	تحدد وتقدم المؤسسة المكافآت بناء على التمييز في الأداء	01	البعد الثالث: الأجور والمكافآت
			07	20.9	11.6	39.5	20.9			
غير موافق	03	2.6	02	09	11	12	09	يشعر العاملون في المؤسسة بأن المكافآت توزع على من يستحقها	02	
			04.7	20.9	25.6	27.9	20.9			
موافق	02	2.74	01	13	10	12	07	يتم تحديد نظام الأجور والمكافآت المعتمد في المؤسسة على أساس مبدأ العدالة	03	
			02.3	30.2	23.3	27.9	16.3			
غير موافق	05	2.51	-	10	10	15	08	يشعر العاملون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف على الأجور سنويا	04	
			-	23.3	23.3	34.9	18.6			
موافق	01	3.44	12	15	03	06	07	يشعر العاملون بالثقة التامة بأن أجورهم مهما تأخرت أو تجزأت فإن الالتزام بدفعها مضمون حتما	05	
			27.9	34.9	07	14	16.3			
موافق	02	2.76	مجموع البعد الثالث: الأجور والمكافآت							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الثالث: الأجور والمكافآت، أن الفقرة رقم 05 والتي تنص على "يشعر العاملون بالثقة التامة بأن أجورهم مهما تأخرت أو تجزأت فإن الالتزام بدفعها مضمون حتما" على أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.44 أي أنها باتجاه (موافق)، يليه الفقرة رقم 03 في المرتبة الثانية والتي تنص على "يتم تحديد نظام الأجور والمكافآت المعتمد في المؤسسة على أساس مبدأ العدالة" حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 2.74 باتجاه (غير موافق)، ثم الفقرة رقم 02 في المرتبة الثالثة والتي تنص على "يشعر العاملون في المؤسسة بأن المكافآت توزع على من يستحقها" ذات متوسط حسابي 2.6 وباتجاه (غير موافق)، فيما جاءت الفقرة رقم 01 والتي تنص على "تحدد وتقدم المؤسسة المكافآت بناء على التمييز في الأداء" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.53 أي باتجاه (غير موافق)، أما الفقرة رقم 04 والتي تنص على "يشعر العاملون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف على الأجور سنويا" فكانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.51 باتجاه (غير موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 2.76 أي أن اتجاهه (موافق).

4- عرض اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول البعد الرابع: الرضا الوظيفي

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: الرضا الوظيفي

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

الجدول رقم (02-12): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: الرضا الوظيفي.

المكون	أرقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة		محايد		موافق بشدة	
			العدد	%	العدد	%	العدد	%
			موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق
تجهيز كادر العمل الرابع: البعد الرابع	01	يشعر العاملون بالأمان الوظيفي لعدم استغناء المؤسسة عن خدماتهم	12	10	14	06	01	01
			27.9	23.3	32.6	14	02.3	02.3
	02	تعمل المؤسسة على إتباع أسلوب التدريب للاحتفاظ بالعاملين المهرة	10	12	11	09	01	01
			23.3	27.9	25.6	20.9	02.3	02.3
	03	يتسم المناخ التنظيمي بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل	13	10	13	06	01	01
			30.2	23.3	30.2	14	02.3	02.3
	04	أتوقع مستقبلا أفضل في الوظيفة التي اشغلها	10	10	10	10	03	03
			23.3	23.3	23.3	23.3	07	07
	05	اشعر بالارتياح في عملي وليس لي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج المؤسسة	07	10	12	10	04	04
			16.3	23.3	27.9	23.3	09.3	09.3
غير موافق	04	2.55	مجموع البعد الرابع: الرضا الوظيفي					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الرابع: الرضا الوظيفي، أن الفقرة رقم 05 والتي تنص على "اشعر بالارتياح في عملي وليس لي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج المؤسسة" على أعلى متوسط حسابي قدر بـ 2.86 أي أنها باتجاه (غير موافق)، يليه الفقرة رقم 04 في المرتبة الثانية والتي تنص على "أتوقع مستقبلا أفضل في الوظيفة التي اشغلها" حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 2.67 باتجاه (غير موافق)، ثم الفقرة رقم 02 في المرتبة الثالثة والتي تنص على "تعمل المؤسسة على إتباع أسلوب التدريب للاحتفاظ بالعاملين المهرة" ذات متوسط حسابي 2.51 وباتجاه (غير موافق)، فيما جاءت الفقرة رقم 01 والتي تنص على "يشعر العاملون بالأمان الوظيفي لعدم استغناء المؤسسة عن خدماتهم" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.4 أي باتجاه (غير موافق)، أما الفقرة رقم 03 والتي تنص على "يتسم المناخ التنظيمي بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل" فكانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.35 باتجاه (غير موافق). أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 2.55 أي أن اتجاهه (غير موافق).

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

5- عرض اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول البعد الخامس: الاتصال والرضا التنظيمي

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الخامس: الاتصال والتواصل

التنظيمي

الجدول رقم (02-13): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الخامس: الاتصال والتواصل التنظيمي.

المكون	أرقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الرتيب العام	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
البعد الخامس: الاتصال والتواصل التنظيمي	01	تتاح فرص التفاعل والتواصل مع العاملين في المؤسسة على كافة المستويات	09	06	13	11	04	2.88	01	محايد
			20.9	14	30.2	25.6	09.3			
	02	يسود بين العاملين في المؤسسة جو التعاون وروح الفريق الواحد	07	13	05	14	04	2.88	02	محايد
			16.3	30.2	11.6	32.6	09.3			
	03	تعمل المؤسسة على تعزيز مبادئ التضامن والتعاون بين العاملين	11	11	08	09	04	2.63	05	غير موافق
			25.6	25.6	18.6	20.9	09.3			
	04	تتسم المؤسسة بالاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين	08	11	10	11	03	2.77	03	غير موافق
			18.6	25.6	23.3	25.6	07			
	05	يتميز مناخ العمل في المؤسسة بسهولة الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين	07	13	10	10	03	2.74	04	غير موافق
			16.3	30.2	23.3	23.3	07			
البعد الخامس: الاتصال والتواصل التنظيمي										
مجموع المحور الأول: جودة الحياة										
2.61										
غير موافق										

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد عينة حول البعد الخامس: الاتصال والتواصل التنظيمي، أن الفقرة رقم 01 والتي تنص على "تتاح فرص التفاعل والتواصل مع العاملين في المؤسسة على كافة المستويات" على أعلى متوسط حسابي قدر بـ 2.88 أي أنها باتجاه (محايد)، يليه الفقرة رقم 02 في المرتبة الثانية والتي تنص على "يسود بين العاملين في المؤسسة جو التعاون وروح الفريق الواحد" حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 2.88 باتجاه (محايد)، ثم الفقرة رقم 04 في المرتبة الثالثة والتي تنص على "تتسم المؤسسة بالاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين" ذات متوسط حسابي 2.77 وباتجاه (غير موافق)، فيما جاءت الفقرة رقم 05 والتي تنص على "يتميز مناخ العمل في المؤسسة بسهولة الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.74 أي باتجاه (غير موافق)، أما الفقرة رقم 03 والتي تنص على "تعمل المؤسسة

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

على تعزيز مبادئ التضامن والتعاون بين العاملين" فكانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.63 باتجاه (غير موافق).

أما البعد ككل فحذاء متوسطه الحسابي 2.78 أي أن اتجاهه (غير موافق).

فيما تحصل المحور الأول " جودة الحياة كله على متوسط حسابي قدره 2.61، باتجاه (غير موافق).

ثانيا: تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني: الولاء التنظيمي

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات أبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة

1- عرض اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول: البعد العاطفي

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: البعد العاطفي

الجدول رقم (02-14): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: البعد العاطفي

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط الحسابي	مؤشرات					العبارات	أرقام الفقرات	البعد
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
موافق	2	2.88	-	16	13	07	07	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي اعلم بها	01	البعد الأول: البعد العاطفي
			-	37.2	30.2	16.3	16.3			
موافق	3	2.84	01	18	03	15	06	اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي اعلم بها مع الآخرين	02	
			02.3	41.9	07	34.9	14			
موافق	1	3.44	02	26	05	09	01	لدي استعداد لتقلص مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة	03	
			04.7	60.5	11.6	20.9	02.3			
موافق	4	2.77	01	14	11	08	09	اعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها	04	
			02.3	32.6	25.6	18.6	20.9			
غير موافق	5	2.77	02	12	09	14	06	هذه المؤسسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها	05	
			04.7	27.9	20.9	32.6	14			
موافق	02	2.93	مجموع البعد الأول: البعد العاطفي							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الأول: البعد العاطفي، أن الفقرة رقم 03 والتي تنص على "لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة" على أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.44 أي أنها باتجاه (موافق)، يليه الفقرة رقم 01 في المرتبة الثانية والتي تنص على "لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي اعلم بها" حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 2.88 باتجاه (موافق)، ثم الفقرة رقم 02 في المرتبة الثالثة والتي تنص على "اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي اعلم بها مع الآخرين" ذات متوسط حسابي 2.84 و باتجاه (موافق)، فيما جاءت الفقرة رقم 04

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

والتي تنص على "اعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.77 أي باتجاه (موافق)، أما الفقرة رقم 05 والتي تنص على "هذه المؤسسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها" فكانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.77 باتجاه (غير موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 2.93 أي أن اتجاهه (موافق).

2- عرض اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول: البعد العاطفي

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: البعد الاستمراري

الجدول رقم (02-15): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: البعد الاستمراري

الاتجاه العام	الرتيب	المتوسط الحسابي	موافق		غير موافق		العبارات	أرقام الفقرات	البعد	
			بشدة	موافق	بشدة	موافق				
			العدد	العدد	العدد	العدد				
			%	%	%	%				
محايد	2	3	08	11	06	09	اشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر	01	البعد الثاني: البعد الاستمراري	
			18.6	25.6	14	20.9				
محايد	3	2.93	05	11	09	12	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة	02		
			11.6	25.6	20.9	27.9				
محايد	1	3.35	09	15	06	08	إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل	03		
			20.9	34.9	14	18.6				
غير موافق	5	2.21	07	15	08	06	اشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل	04		
			16.3	34.9	18.6	14				
محايد	4	2.63	04	08	12	06	تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى	05		
			09.3	18.6	27.9	14				
محايد	01	3.02	مجموع البعد الثاني: البعد الاستمراري							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الثاني: البعد الاستمراري، أن الفقرة رقم 03 والتي تنص على "إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل" على أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.35 أي أنها باتجاه (محايد)، يليه الفقرة رقم 01 في المرتبة الثانية والتي تنص على "اشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر" حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3 باتجاه (محايد)، ثم الفقرة رقم 02 في المرتبة الثالثة والتي تنص على "سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة" ذات متوسط حسابي 2.93 وباتجاه (محايد)، فيما جاءت الفقرة رقم 05 والتي تنص على "تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.63 أي باتجاه (محايد)، أما

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

الفقرة رقم 04 والتي تنص على " اشعر أن لدي خيارات محدودة لدا لا أفكر في ترك العمل " فكانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.21 باتجاه (غير موافق).

أما البعد ككل فحاء متوسطه الحسابي 3.02 أي أن اتجاهه (محايد).

3- عرض اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث: البعد الأخلاقي

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: البعد الأخلاقي

الجدول رقم (02-16): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: البعد الاخلاقي

البعد	أرقام الفقرات	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			بشدة	موافق	بشدة	موافق	بشدة	موافق			
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
البعد الثالث: البعد الأخلاقي	01	اشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي اعلم بها	06	14	05	11.6	19	44.2	3.35	1	محايد
	02	الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي	16	37.2	07	16.3	04	09.3	2.05	5	غير موافق
	03	اشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل لدى هذه المؤسسة	06	14	09	20.9	15	34.9	3.05	2	محايد
	04	اشعر أديبا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر	08	18.6	14	32.6	10	23.3	2.63	4	محايد
	05	احرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة	07	16.3	10	23.3	16	37.2	2.95	3	محايد
مجموع البعد الثالث: البعد الأخلاقي									2.80	03	محايد
مجموع المحور الثاني: الولاء الوظيفي									2.92		محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الثالث: البعد الأخلاقي، أن الفقرة رقم 01 والتي تنص على " اشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي اعلم بها" على أعلى متوسط حسابي قدر ب 3.35 أي أنها باتجاه (محايد)، يليه الفقرة رقم 03 في المرتبة الثانية والتي تنص على " اشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل لدى هذه المؤسسة" حيث قدر متوسطها الحسابي ب 3.05 باتجاه (محايد)، ثم الفقرة رقم 05 في المرتبة الثالثة والتي تنص على " احرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة" ذات متوسط حسابي 2.95 وباتجاه (محايد)، فيما جاءت الفقرة رقم 04 والتي تنص على " اشعر أديبا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.63 أي باتجاه

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

(محايد)، أما الفقرة رقم 02 والتي تنص على "الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي" فكانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.05 باتجاه (غير موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 2.80 أي أن اتجاهه (محايد).

فيما تحصل المحور الثاني: الولاء التنظيمي كله على متوسط حسابي قدره 2.92، باتجاه (محايد).

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات، حيث سيتم اختبار مدى موافقة أو رفض كل منها.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أهم الفروض لمعرفة طبيعة الاختبارات اللاحقة التي يجب استخدامها. من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار كولمنجر وفسمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية، لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء الاختبار المسمى باختبار جودة المطابقة (K.S)¹.

كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-17): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

البيان	المحور الأول: جودة الحياة	المحور الثاني: الولاء التنظيمي	جميع المحاور
التكرارات	43	43	43
المتوسط	2.610	2.922	2.766
الانحراف المعياري ^{ab}	0.789	0.684	0.619
معظم الاختلافات الشديدة	مطلق	0.067	0.094
	إيجابي	0.064	0.063
	سليبي	-0.067	-0.094
Kolmogorov-Smirnov Z	0.436	0.565	0.615
مستوى الدلالة	0.991	0.907	0.844

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

فرضية العدم (H_0): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة (H_1): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

¹ رياض عيشوش، "مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011/2010، ص138.

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في:

1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0)= مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت مرتفع.

الفرضية البديلة (H_1)=مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت غير مرتفع.

الجدول رقم (18-02): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	T-test	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	البيان
0.002	-3.237	0.789	3	2.61	43	مستوى جودة الحياة الوظيفية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (18-02) والذي يمثل مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت يمكن القول أن عدد أفراد العينة 43 مفردة، فيما جاءت قيمة المتوسط الحسابي 2.61 وقد بلغ المتوسط الفرضي 3، فيما جاءت قيمة ت ستيودنت -3.237، بينما بلغت القيمة المعنوية 0.002 عند مستوى الدلالة 0.05.

1- لا تعتمد المؤسسة على مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0)= مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت مرتفع.

الفرضية البديلة (H_1)=مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت غير مرتفع.

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

الجدول رقم (19-02): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	T-test	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	البيان
0.462	-0.743	0.684	3	2.92	43	مستوى جودة الحياة الوظيفية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (19-02) والذي يمثل مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت نلاحظ أن عدد أفراد العينة 43 مفردة، فيما جاءت قيمة المتوسط الحسابي 2.92 وقد بلغ المتوسط الفرضي 3، فيما جاءت قيمة ت ستيودنت 0.743، بينما بلغت القيمة المعنوية 0.462 عند مستوى الدلالة 0.05. ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز بتقرت ليس مرتفع، ومنه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وفروعها:

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H₀) = لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة (α ≤ 0.05) بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية (فرص الترقية والتقدم الوظيفي، أسلوب الإشراف، الأجور والمكافآت، الرضا الوظيفي، الاتصال والتواصل التنظيمي) ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت.

الفرضية البديلة (H₁) = توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة (α ≤ 0.05) بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية (فرص الترقية والتقدم الوظيفي، أسلوب الإشراف، الأجور والمكافآت، الرضا الوظيفي، الاتصال والتواصل التنظيمي) ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت.

الجدول رقم (20-02): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وفروعها

الأبعاد	جودة الحياة الوظيفية	البعد الأول: فرص الترقية والتقدم الوظيفي	البعد الثاني: أسلوب الإشراف	البعد الثالث: الأجور والمكافآت	البعد الرابع: الرضا الوظيفي	البعد الخامس: الاتصال والتواصل التنظيمي
الولاء التنظيمي	معامل بيرسون	0.410	0.063	0.368	0.547	0.371
	Sig	0.005	0.687	0.015	0.000	0.014
	N			43		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

يعبر معامل الارتباط عن قوة واتجاه الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرين، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة هو 0.005 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 ومعامل الارتباط الخطي 0.410، بمعنى يوجد ارتباط خطي طردي بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي بنسبة 41%، وبالتالي توجد دلالة إحصائية في الواقع لتأثير جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي.

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة أي توجد علاقة بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي

ومن خلال الجدول السابق نجد أيضا:

-معامل الارتباط بين متغير فرص الترقية والتقدم الوظيفي والولاء التنظيمي 0.063 عند مستوى الدلالة 0.687، وهي قيمة أكبر من القيمة المعنوية 0.05 أي إننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرص الترقية والتقدم الوظيفي والولاء التنظيمي.

-معامل الارتباط بين متغير أسلوب الإشراف والولاء التنظيمي 0.368 عند مستوى الدلالة 0.015، وهي قيمة اقل من القيمة المعنوية 0.05 أي أننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإشراف والولاء التنظيمي.

-معامل الارتباط بين متغير الأجور والمكافآت والولاء التنظيمي 0.380 عند مستوى الدلالة 0.012، وهي قيمة اقل من القيمة المعنوية 0.05 أي أننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور والمكافآت والولاء التنظيمي.

-معامل الارتباط بين متغير الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي 0.547 عند مستوى الدلالة 0.000، وهي قيمة اقل من القيمة المعنوية 0.05 أي أننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

-معامل الارتباط بين متغير الاتصال و التواصل والولاء التنظيمي 0.317 عند مستوى الدلالة 0.014، وهي قيمة اقل من القيمة المعنوية 0.05 أي أننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والتواصل والولاء التنظيمي.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا تؤثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت.

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

الفرضية البديلة (H₁)=تؤثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت.

الجدول رقم (21-02): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	Sig
المقدار الثابت	1.961	6.297	0.000
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	-0.376	-2.606	0.013
أسلوب الإشراف	0.102	0.776	0.443
الأجور والمكافآت	0.228	1.206	0.236
الرضا الوظيفي	0.386	2.675	0.011
الاتصال والتواصل التنظيمي	0.030	0.206	0.838
معامل الارتباط المتعدد = 0.414	معامل التحديد المعدل = 0.335		
قيمة الاختبار F = 5.233	مستوى الدلالة = 0.001		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

-معامل الارتباط المتعدد = 0.414، ومعامل التحديد المعدل 0.335، وهذا يعني أن 33.5% من التغيير في مستوى الولاء التنظيمي تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية (أي من المتغيرات المستقلة الخمسة معا) والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل، متغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي في شركة سونلغاز بتقرت.

-قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 5.233 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.001 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الولاء التنظيمي.

-تبين أن المتغيرات المؤثرة في الولاء التنظيمي هي: فرص الترقية والتقدم الوظيفي، الرضا الوظيفي، بينما لا يوجد اثر معني ذو دلالة إحصائية للمتغيرات: أسلوب الإشراف، الأجور والمكافآت، الاتصال والتواصل التنظيمي.

-معادلة الانحدار:

الولاء التنظيمي = 1.951 + (-0.376) (فرص الترقية والتقدم الوظيفي) + 0.102 (أسلوب الإشراف) + 0.228 (الأجور والمكافآت) + 0.386 (الرضا الوظيفي) + 0.030 (الاتصال والتواصل التنظيمي).

الفصل الثاني..... جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ..

الفرضية البديلة (H_1) = توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجدول رقم (02-22): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Sig	قيمة F	البيان
0.431	1.469	الجنس
0.131	4.195	العمر
0.887	0.471	المؤهل العلمي
0.325	1.945	المسمى الوظيفي
0.374	1.699	سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول السابق يمكن استنتاج أن مستوى دلالة جميع المتغيرات الشخصية أكبر من 0.05، وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

خلاصة الفصل الثاني

من الدراسة التطبيقية التيتم القيام بها عن طريق إعداد استمارة استبيان والتي تهدف إلى معرفة دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين، حيث تم توزيعها على عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز بتقرت، وبعد جمع البيانات التي جاءت بها الاستمارة والمدرجة في برنامج (Spss) والتطرق إلى المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها ومعالجتها، واختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها في مقدمة الدراسة، تم التوصل إلى نتائج تمثلت في:

- أن لجودة الحياة الوظيفية دور في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بتقرت.
- مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت غير مرتفع.
- مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع تقرت غير مرتفع.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرص الترقية والتقدم الوظيفي والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتقرت.
- انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإشراف والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتقرت.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور والمكافآت والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتقرت.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتقرت.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والتواصل التنظيمي والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتقرت.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتقرت.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) بمؤسسة سونلغاز بتقرت.

خاتمة

يتسم محيط المؤسسات الاقتصادية بكثير من التغيرات والتقلبات الدينامكية وعدم اليقين، سيما في ظل العولمة واقتصاد المعرفة، ما أعطى بعدا دوليا لطبيعة الصعوبات التي تواجهها المؤسسات في محيط نشاطها، ولذلك بات بقاء المؤسسة وتأقلمها مع التحديات التي يفرضها المحيط عليها يتطلبان مستوى عال من الأداء، وكذا حلولاً غير تقليدية في استغلال مواردها بشكل جيد وخاصة البشرية منها، لتتغير النظرة للمورد البشري وأصبح ينظر إليه كأهم موارد المؤسسة بل والمورد الاستراتيجي لها بدلا من تكلفة تتحملها، لتبحث بذلك عن الآليات التي تمكنها من الاحتفاظ به فكان التوجه نحو جودة الحياة الوظيفية وبمختلف ابعادها السبيل الأمثل الذي يمكن من استغلالها الاستغلال الجيد الذي يقود الى زيادة الولاء التنظيمي.

وقد جاءت هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي لمحاولة معرفة اظهر دور جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (فرص الترقى والتقدم الوظيفي، أسلوب الإشراف، الأجور والمكافآت، الرضا الوظيفي، الاتصال والتواصل التنظيمي) على تنمية شعور الولاء التنظيمي بأبعاده: (العاطفي، المعيارى، الاستمراري) للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، من خلال تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة وفهم العلاقة بينهما، ثم اسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز فرع تقرت واختبار العلاقة بين المتغيرين احصائيا وتحليل البيانات، حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي يمكن ذكرها كالآتي:

أولاً: نتائج الدراسة الميدانية وتتمثل في:

1. لا تعتمد المؤسسة على مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
2. لا تعتمد المؤسسة على منح الترقيات الاستثنائية على أساس الكفاءة.
3. لا تعتمد المؤسسة على أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أساس معايير واضحة لكل عامل.
4. لا تحرص المؤسسة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
5. لا يعتمد المسؤولون على أسلوب الحوار الهادئ في تعاملهم مع العاملين.
6. لا توجد شفافية في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات في المؤسسة.
7. لا تقدم المؤسسة المكافآت بناء على التميز في الأداء.
8. لا يشعر العاملون في المؤسسة بأن المكافآت توزع على من يستحقها.
9. لا يشعر العاملون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف على الأجور سنويا.
10. يشعر العاملون بالثقة التامة بأن أجورهم مهما تأخرت أو تجزأت فإن الالتزام بدفعها مضمون حتما.
11. يتوقع العاملون مستقبلا أفضل في الوظيفة التي يشغلونها.
12. يسود بين العاملين في المؤسسة جو التعاون وروح الفريق الواحد.

13. يتميز مناخ العمل في المؤسسة بسهولة الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين.
14. العاملون لديهم الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المؤسسة التي يعملون بها.
15. يشعر العاملون بالاعتزاز حينما يتحدثون عن المؤسسة التي يعملون بها مع الآخرين.
16. يعتبر العاملون مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلهم الشخصية ويسعون لحلها.
17. إن بقاء العاملين في هذه المؤسسة نابع من حاجتهم للعمل.
18. يرى العاملون أن المؤسسة تقدم مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى.
19. يشعر العاملون بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي يعملون بها.
20. يحرص العاملون على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة.

ثانيا: اختبار الفرضيات:

- 1- بالنسبة للفرضية الأولى اتضح أن جودة الحياة الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز بتقرت ليست مرتفع، ومنه تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.
- 2- بالنسبة للفرضية الثانية اتضح أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز بتقرت ليس مرتفع، ومنه تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.
- 3- بالنسبة للفرضية الثالثة اتضح انه توجد علاقة بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي.
- 4- بالنسبة للفرضية الرابعة تبين أن المتغيرات المؤثرة في الولاء التنظيمي هي: فرص الترقية والتقدم الوظيفي، الرضا الوظيفي، بينما لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات: أسلوب الإشراف، الأجور والمكافآت، الاتصال والتواصل التنظيمي.
- 5- بالنسبة للفرضية الخامسة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) بمؤسسة سونلغاز بتقرت.

ثالثا: توصيات الدراسة:

- 1- يجب ان يكون هناك توافق إيجابي بين المؤهل العلمي والقدرات العلمية والدرجة الوظيفية.
- 2- يجب ان يعتمد المسؤولون على أسلوب الحوار الهادئ في تعاملهم مع العاملين.
- 3- يجب ان يشارك العاملون في بناء الخطط لتطوير عمل المؤسسة.
- 4- يتم تحديد الأجور والمكافآت المعتمد في المؤسسة على أساس مبدأ العدالة.
- 5- يشعر العاملون بالأمان الوظيفي لعدم استغناء المؤسسة عن خدماتهم.

- 6- يجب على المؤسسة ان تعمل على اتباع أسلوب التدريب للاحتفاظ بالعاملين المهرة.
- 7- ضرورة الاهتمام أكثر بجودة الحياة الوظيفية للعاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت.
- 8- ضرورة الاهتمام بتنمية ولاء العاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت وخصوصا المؤسسة الام.

رابعا: آفاق الدراسة:

بعد دراسة الموضوع ميدانيا، هناك بعض الإشكالات التي يمكن ان تكون دراسات مستقبلية وهي

كالتالي:

- 1- العوامل المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات.
- 2- العوامل المؤثرة على ولاء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر.
- 3- دور القيادة في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

- 1- أحمد محمد الدمرداش، "جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي"، ط1، مصر، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2018.
- 2- أحمد زكي بدوي، "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، ط1، مكتبة لبنان، 1978.
- 3- العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، (د. ط)، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- 4- إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، "الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي"، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014.
- 5- خلف سليمان الرواشدة، "صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي"، ط1، الأردن دار حامد للنشر والتوزيع، 2007.
- 6- عبوي، زيد منير، "التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته"، (د ط)، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006.
- 7- فايزة محمد رجب بهنسي، "الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية"، ط1، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2011.
- 8- عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، "الولاء التنظيمي للمدير السعودي"، ط1، السعودية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية للنشر، 1998.
- 9- نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين الجرد، "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، (د ط)، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- 10- محمد الجوهري وآخرون، "مبادئ علم الاجتماع"، ط2، مصر، دار المعارف المصرية، 1972.
- 11- محمد فتحي، "766 مصطلح إداري"، (د ط)، مصر، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003.

II. المذكرات والاطروحات الجامعية

- 12- أبو بكر سالم، "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010.

- 13- أحمد جمال غزالي حسن رضوان، "أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2016.
- 14- أفرح محمد علي سعد الحربي، "أثر أبعاد جودة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة"، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، 2022.
- 15- أماني محمد زيدان، "أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية.
- 16- بن دحو سمية "الارتياح النفسي في العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي في ضوء متغير الخلفية الفردية للعمل"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والأرغونوميا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2018.
- 17- بوعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" رسالة ماجستير في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009.
- 18- خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
- 19- روان عفاف، "أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة"، مذكرة ماستر في مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2015.
- 20- سامعي علاء البار محمد، "أثر جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي"، مذكرة ماستر في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، الجزائر، 2020.
- 21- شادن بنت عبد الله بن عبد العزيز آل جمعان، "مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي عمادة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2022.
- 22- شريط الشريف محمد، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير في كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009.

- 23- شلابي وليد، "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بالمسيلة"، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
- 24- صقر محمد أكرم حلس، "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 25- علاء خليل محمد العكش، "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء"، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 26- عمار بن محمد العيد حمامة، "علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي"، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019.
- 27- فاطمة قهيري، "أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية"، أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019.
- 28- ليلة سايب، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني"، رسالة ماجستير، شعبة علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 200.
- 29- ليلي غضبان، "الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال باتنة"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، فرع علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010/2009.
- 30- ماهر علي الصالح السالم، "الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير، شعبة التربية المقارنة والإدارة التربوية، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015/2014.
- 31- محمد صلاح الدين أبو العلا، "ضغوط العمل وأثارها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في الوزارة الداخلية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.
- 32- محمد عاطف جمال، "جودة حياة العمل ومسار الوظيفي"، رسالة ماجستير في الصحة النفسية، (د.ب)، 2019.

- 33- مراحي عبد الكريم، "هندسة النظم الإدارية وجودة حياة العمل"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 الجزائر، 2018.
- 34- مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني، "الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2009.
- 35- مزوار منوبة، "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2013.
- 36- منى خلف ذياب الملاحمة، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، رسالة ماجستير، في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2006.
- 37- منير إبراهيم أحمد، "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في اتجاهات الفلسطينية قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011.
- 38- نسرين محجبة، محمد أمين بوسويل، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين"، مذكرة ماستر في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، 2019/2020.
- 39- وسام محمد الحسني، "أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.

III. مجلات

- 1- زيان عبد الكريم، بوسهمين أحمد، "أهمية قياس الالتزام التنظيمي للتنبؤ بالولاء في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، مج4، ع2، 2018، ص390.
- 2- سفيان بوعطيط، "الولاء التنظيمي: تنمية استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سكيكدة، ع15، (د. س. ن).
- 3- شراف عقون، لقمان بوخدوني، "جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة راس المال البشري: نظرة عامة"، مج5، ع2، مجلة الآفاق الاقتصادية، الجزائر، 2020.

- 4- شراف عقون، لقمان بوخدوني، نصر الدين عيساوي، "نظام الاجر وأثره على الالتزام التنظيمي لموظفي السلك الخاص في مديرية التجارة جيجل"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، الجزائر، مج 07، ع 01، مارس 2022.
- 5- صبحية سالم السائح، نجية ناجي الوسيح، "مستوى جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طرابلس في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية"، ج 1، مجلة المؤتمر العلمي الرابع والثاني لقسم التربية وعلم النفس، التعليم العالي الواقع والطموح، (دون سنة النشر).
- 6- عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق، مج 25 ع 3+4، 2009.
- 7- عيشوش محمد أيمن عبد اللطيف، "الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ع 1، 1996.
- 8- كichel حورية وبوبعويو حكيمة، "واقع الإشراف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على المشرفين بمؤسسة سيحيكو بسكيكدة"، مجلة الإحياء، مج 20، ع 24.
- 9- محمد بن سعيد العمري، رندة سلامة اليافي، "أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 13، ع 1، 2017.
- 10- محمد فرحي وزبير محمد، "واقع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة الجزائر، مج 4، ع 8، 2010.
- 11- مداس أحمد، "الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز"، دورية علمية دولية سداسية محكمة تعنى ببحوث اللغة والادب والتربية والفكر، الجامعة زيان عاشور، الجلفة، ع 07، 2016.
- 12- مروان صباح حسن، "الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية"، مجلة الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، ع 36، (د. س. ن).
- 13- مغنوس دنيازاد، عقون شراف، "قياس مستوى جودة الوظيفية لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2"، مجلة جديد الاقتصاد، مج 16، ع 1، 2021.

14- وراس أمينة، "أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة"، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، مج10، ع2، 2021.

IV. المتلكيات

1- محمد فرحي وزير محمد، "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف"، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة الجزائر، 13-14/12/2010.

V. القوانين

1- الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ في 02 جوان 1966، جريدة رقم 146 الصادرة بتاريخ 08 جوان 1966

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-Jean-Luk-Cerdin، gérer les carrières، Editions EMS، 2000، PARIS، P30
- 2-Likert lensis ،Hill book, management New York Mc Graw New paversns of (1961).
- 3-Kim Diane Rose Maryniak ، **THE CORRELATION BETWEEN PEER SUPPORT AND QUALITY OF LIFE OF NURSES**، these Doctor of Philosophy in Nursing، University Phoenix, ArizonaGrand Canyon Université Phoenix, Arizona ،2018.
- 4-Meyer, J Allen, N and Smith, Commitment to Organizations and Occupations Extension and test of a three-component Conceptualization, Journal of Applied Psychology, Vol78, 1993.
- 5-Oneilia Antoinette Miller ،**24/7 Economy and Quality of Working Life of US Call Center Employées**،these Doctorat of Education،Grand Canyon University Phoenix, ArizonaGrand Canyon University Phoenix, Arizona 2021 .،
- 6-Raymond Jerome Douglas **THE INFLUENCE OF OUTSOURCING ON ORGANIZATIONAL LOYALTY: APHENOMENOLOGICAL STUDY IN THE AEROSPACE INDUSTRY**، thèse Doctorat of Business Administration، University Phoenix, Arizona Grand Canyon, Arizona ،2008.
- 7-Sigrun Gunnarsdottir ،**Quality of working life and quality of care in Icelandic hospital nursing**، ، Doctorat of Philosophy، London School of Hygiene & Tropical Medicine Uniyersity of London، 2005.
- 8-Suhendro Oktosatrio ،**Investigating the Relationships between Work-life Balance, Public Service Motivation, and Job Satisfaction in the Context of the**

Public Sector in Indonesia ‘ Doctorat of Business Administration‘ University of Wales Trinity Saint David, United Kingdom‘ 2005.

-8Yahdih Semlali‘Musaddag Elrayah‘ **The Organizational Commitment of Public Administrative Leaders and Their Subjective Career Success : Case of the Saudi Irrigation Organization**, Administrative Sciences School of Business, King Faisal Universit, Saudi Arabia vol 12, 2022.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستمارة

جامعة حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

قسم علوم التسيير

سنة ثانية ماستر، تخصص: إدارة أعمال، السنة الجامعية: 2022-2023

دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز وكالة تقرت

تحية طيبة وبعد ...

هذه الاستمارة خاصة ببحث أكاديمي ميداني لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، الرجاء منكم القراءة المتأنية للعبارات و الإجابة عنها بكل دقة و موضوعية، و هذا بهدف جمع كافة البيانات التي ترتبط بأهداف البحث، علما أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تبقى سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، و شكرا مسبقا على حسن تعاونكم.

ملاحظة : ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجزء الأول : البيانات الشخصية

الإجابة	الفئة	المتغير
	ذكر	الجنس
	أنثى	
	اقل من 30 سنة	العمر
	من 30 إلى 40 سنة	
	من 41 إلى 50 سنة	
	أكثر من 50 سنة	
	ثانوي	المؤهل العلمي
	تقني سامي	
	ليسانس	
	دراسات عليا	
	أخرى	
	إطار	المسمى الوظيفي
	عون تحكم	
	عون تنفيذ	
	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
	من 5 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 20 سنة	
	أكثر من 20 سنة	

الجزء الثاني : محاور وعبارات الاستبيان

المحور الأول : جودة الحياة الوظيفية (المتغير المستقل)

جودة الحياة الوظيفية هي ظروف عمل جيدة، إشراف جيد و مرتبات ومزايا من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، ويمكن تقسيمها إلى الأبعاد التالية: "فرص الترقية والتقدم الوظيفي، أسلوب الاشراف، الأجور والمكافآت، الرضا الوظيفي، الاتصال والتواصل التنظيمي".

ملاحظة : ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول : فرص الترقية والتقدم الوظيفي						
1	تعتمد المؤسسة مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب					
2	تمنح الترقيات الاستثنائية على أساس الكفاءة					
3	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أساس معايير واضحة لكل عامل					
4	تمنح الترقيات الوظيفية بعدالة و إنصاف بين جميع العاملين					
5	يوجد توافق إيجابي بين مؤهلي العلمي وقدراتي العملية ودرجتي الوظيفية					
البعد الثاني : أسلوب الأشراف						
6	تحرص المؤسسة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات					
7	يعتمد المسؤولون أسلوب الحوار الهادئ في تعاملهم مع العاملين					
8	يشارك العاملون في بناء الخطط لتطوير عمل المؤسسة					
9	توجد شفافية في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات في المؤسسة					
10	لدى العاملين القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات					
البعد الثالث : الأجور والمكافآت						
11	تحدد وتقدم المؤسسة المكافآت بناء على التميز في الأداء					
12	يشعر العاملون في المؤسسة بأن المكافآت توزع على من يستحقها					
13	يتم تحديد نظام الأجور و المكافآت المعتمد في المؤسسة على أساس مبدأ العدالة					
14	يشعر العاملون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف على الأجور سنويا					
15	يشعر العاملون بالثقة التامة بأن أجورهم مهما تأخرت أو تجزأت فإن الالتزام بدفعها مضمون حتما					
البعد الرابع : الرضا الوظيفي						
16	يشعر العاملون بالأمان الوظيفي لعدم استغناء المؤسسة عن خدماتهم					

					تعلم المؤسسة على إتباع أسلوب التدريب للاحتفاظ بالعاملين المهرة	17
					يتسم المناخ التنظيمي بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل	18
					أتوقع مستقبلا أفضل في الوظيفة التي اشغلها	19
					اشعر بالارتياح في عملي وليس لي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج المؤسسة	20
البعد الخامس : الاتصال والتواصل التنظيمي						
					تتاح فرص التفاعل والتواصل مع العاملين في المؤسسة على كافة المستويات	21
					يسود بين العاملين في المؤسسة جو التعاون وروح الفريق الواحد	22
					تعلم المؤسسة على تعزيز مبادئ التضامن والتعاون بين العاملين	23
					تتسم المؤسسة بالاحترام المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين	24
					يتميز مناخ العمل في المؤسسة بسهولة الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين	25

المحور الثاني: الولاء التنظيمي (المتغير التابع)

الولاء التنظيمي هو عبارة عن حالة نفسية وجدانية شعورية ايجابية المتولدة لدى الفرد اتجاه مؤسسته، تشير إلى درجة تطابقه مع مؤسسته ودرجة ارتباطه بها و اعتقاده القوي بأهدافها و إيمانه بقيمتها والاستعداد لبذل أقصى درجات الجهد في العمل وذلك بهدف الحفاظ على استمرارها وتطويرها. ويمكن تقسيمه إلى الأبعاد التالية: " البعد العاطفي، البعد الاستمراري (البقائي)، البعد الأخلاقي (المعياري) ".

ملاحظة : ضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: البعد العاطفي						
1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي اعمل بها					
2	اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي اعمل بها مع الآخرين					
3	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة					
4	اعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها					
5	هذه المؤسسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها					
البعد الثاني: البعد الاستمراري (البقائي)						
6	اشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر					
7	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة					
8	إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل					

					اشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل	9
					تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى	10
البعد الثالث: البعد الأخلاقي (المعياري)						
					اشعر بضرورة الالتزام و الولاء للمؤسسة التي اعمل بها	11
					الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي	12
					اشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل لدى هذه المؤسسة	13
					اشعر أدبيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر	14
					احرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة	15

الملحق رقم 02: مخرجات SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	40

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.841	15

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الاول	43	2.6102	.78951	.12040
المحور الثاني	43	2.9225	.68436	.10436

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الاول	21.680	42	.000	2.61023	2.3673	2.8532
المحور الثاني	28.003	42	.000	2.92248	2.7119	3.1331

Correlations

	المحور الثاني	فرصالتدريبية	اسلوبالاشراف	الاجور	الرضا	الاتصال	
المحور الثاني	Pearson Correlation	1	.063	.368*	.380*	.547**	.371*
	Sig. (2-tailed)		.687	.015	.012	.000	.014
	N	43	43	43	43	43	43
فرصالتدريبية	Pearson Correlation	.063	1	.497**	.746**	.488**	.614**
	Sig. (2-tailed)	.687		.001	.000	.001	.000
	N	43	43	43	43	43	43
اسلوبالاشراف	Pearson Correlation	.368*	.497**	1	.595**	.540**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.015	.001		.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43
الاجور	Pearson Correlation	.380*	.746**	.595**	1	.680**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.012	.000	.000		.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43
الرضا	Pearson Correlation	.547**	.488**	.540**	.680**	1	.614**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000		.000
	N	43	43	43	43	43	43
الاتصال	Pearson Correlation	.371*	.614**	.716**	.769**	.614**	1
	Sig. (2-tailed)	.014	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.644 ^a	.414	.335	.55804

a. Predictors: (Constant), الاجور, اسلوبالاشراف, الرضا, فرصالتدريبية, الاتصال

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.148	5	1.630	5.233	.001 ^b
	Residual	11.522	37	.311		
	Total	19.670	42			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), الاجور, اسلوب الاشراف, الرضا, فرص الترقية, الاتصال

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.961	.311		6.297	.000
	فرص الترقية	-.376	.144	-.497	-2.606	.013
	اسلوب الاشراف	.102	.131	.143	.776	.443
	الاجور	.228	.189	.306	1.206	.236
	الرضا	.386	.144	.475	2.675	.011
	الاتصال	.030	.145	.047	.206	.838

a. Dependent Variable: المحور الثاني

Correlations

	المحور الاول	المحور الثاني
Pearson Correlation	1	.410**
المحور الاول Sig. (2-tailed)		.006
N	43	43

	Pearson Correlation	.410**	1
المحور الثاني	Sig. (2-tailed)	.006	
	N	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
الجنس	43	0	1.37	.489
العمر	43	0	2.35	.813
المؤهل العلمي	43	0	2.91	1.269
المسمى الوظيفي	43	0	1.60	.791
سنوات الخبرة	43	0	2.26	1.049
تعتمد المؤسسة مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	43	0	2.56	1.259
تمنح الترقيات الاستثنائية على أساس الكفاءة	43	0	2.60	1.072
تعتمد أنظمة الترقيّة والتقدم الوظيفي على أساس معايير واضحة لكل عامل	43	0	2.77	1.212
تمنح الترقيات الوظيفية بعدالة و إنصاف بين جميع العاملين	43	0	2.42	1.200
يوجد توافق ايجابي بين مؤهلي العلمي وقدراتي العملية ودرجتي الوظيفية	43	0	2.65	1.232
تحرص المؤسسة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	43	0	2.21	1.125
يعتمد المسؤولون أسلوب الحوار الهادئ في تعاملهم مع العاملين	43	0	2.35	1.251
يشارك العاملون في بناء الخطط لتطوير عمل المؤسسة	43	0	2.40	1.178
توجد شفافية في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات في المؤسسة	43	0	2.28	1.098
لدى العاملين القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات	43	0	2.49	1.369
تحدد وتقدم المؤسسة المكافآت بناء على التميز في الأداء	43	0	2.53	1.241
يشعر العاملون في المؤسسة بأن المكافآت توزع على من يستحقها	43	0	2.60	1.178
يتم تحديد نظام الأجور و المكافآت المعتمد في المؤسسة على أساس مبدأ العدالة	43	0	2.74	1.136
يشعر العاملون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف على الأجور سنويا	43	0	2.51	1.055

يشعر العاملون بالثقة التامة بأن أجورهم مهما تأخرت أو تجزأت فإن الالتزام بدفعها مضمون حتما	43	0	3.44	1.452
يشعر العاملون بالأمان الوظيفي لعدم استغناء المؤسسة عن خدماتهم	43	0	2.40	1.116
تعمل المؤسسة على إتباع أسلوب التدريب للاحتفاظ بالعاملين المهرة	43	0	2.51	1.142
يتسم المناخ التنظيمي بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل	43	0	2.35	1.131
أن توقع مستقبلا أفضل في الوظيفة التي اشغلها	43	0	2.67	1.267
اشعر بالارتياح في عملي وليس لي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج المؤسسة	43	0	2.86	1.226
تتاح فرص التفاعل والتواصل مع العاملين في المؤسسة على كافة المستويات	43	0	2.88	1.276
يسود بين العاملين في المؤسسة جو التعاون وروح الفريق الواحد	43	0	2.88	1.295
تعمل المؤسسة على تعزيز مبادئ التضامن والتعاون بين العاملين	43	0	2.63	1.328
تتسم المؤسسة بالاحترام المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين	43	0	2.77	1.231
يتميز مناخ العمل في المؤسسة بسهولة الاتصال والتواصل بين الرؤساء و المرؤوسين	43	0	2.74	1.197
لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي اعلم بها	43	0	2.88	1.096
اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي اعلم بها مع الآخرين	43	0	2.84	1.194
لدي استعداد لتقديم مجهود اكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة	43	0	3.44	.959
اعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية وأسعى لحلها	43	0	2.77	1.192
هذه المؤسسة تعنى الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها	43	0	2.77	1.151
اشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر	43	0	3.00	1.447
سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة	43	0	2.93	1.261
إن بقائي في هذه المؤسسة تابع من حاجتي للعمل	43	0	3.35	1.325
اشعر أن لدي خيارات محدودة لدا لا أفكر في ترك العمل	43	0	3.21	1.337
تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى	43	0	2.63	1.346
اشعر بضرورة الالتزام و الولاء للمؤسسة التي اعلم بها	43	0	3.35	1.307
الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي	43	0	2.05	1.068
اشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل لدى هذه المؤسسة	43	0	3.05	1.234
اشعر أدبيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر	43	0	2.63	1.176
احرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة	43	0	2.95	1.253

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	27	62.8	62.8	62.8
Valid انثى	16	37.2	37.2	100.0
Total	43	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من 30 سنة	5	11.6	11.6	11.6
من 30 الى 40 سنة	22	51.2	51.2	62.8
Valid من 41 الى 50 سنة	12	27.9	27.9	90.7
اكثر من 50 سنة	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	6	14.0	14.0	14.0
تقني سامي	13	30.2	30.2	44.2
Valid ليسانس	8	18.6	18.6	62.8
دراسات عليا	11	25.6	25.6	88.4
اخرى	5	11.6	11.6	100.0
Total	43	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اطار	25	58.1	58.1	58.1
Valid عون تحكم	10	23.3	23.3	81.4
Valid عون تنفيذ	8	18.6	18.6	100.0
Total	43	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 5 سنوات	13	30.2	30.2	30.2
Valid من 5 الى 10 سنوات	12	27.9	27.9	58.1
Valid من 11 الى 20 سنة	12	27.9	27.9	86.0
Valid اكثر من 20 سنة	6	14.0	14.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	11	25.6	25.6	25.6
Valid غير موافق	12	27.9	27.9	53.5
Valid غير متأكد	7	16.3	16.3	69.8
Valid موافق	11	25.6	25.6	95.3
Valid موافق بشدة	2	4.7	4.7	100.0
Total	43	100.0	100.0	

تمنح الترقيات الاستثنائية على أساس الكفاءة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	16.3	16.3	16.3
غير موافق	14	32.6	32.6	48.8
غير متأكد	12	27.9	27.9	76.7
موافق	9	20.9	20.9	97.7
موافق بشدة	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

تعتمد أنظمة الترقيات والتقدم الوظيفي على أساس معايير واضحة لكل عامل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	8	18.6	18.6	18.6
غير موافق	10	23.3	23.3	41.9
غير متأكد	12	27.9	27.9	69.8
موافق	10	23.3	23.3	93.0
موافق بشدة	3	7.0	7.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

تمنح الترقيات الوظيفية بعدالة و إنصاف بين جميع العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	11	25.6	25.6	25.6
غير موافق	13	30.2	30.2	55.8
غير متأكد	13	30.2	30.2	86.0

موافق	2	4.7	4.7	90.7
موافق بشدة	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

يوجد توافق ايجابي بين مؤهلي العلمي وقدراتي العملية ودرجتي الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	20.9	20.9	20.9
غير موافق	13	30.2	30.2	51.2
غير متأكد	7	16.3	16.3	67.4
موافق	12	27.9	27.9	95.3
موافق بشدة	2	4.7	4.7	100.0
Total	43	100.0	100.0	

تحرص المؤسسة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	13	30.2	30.2	30.2
غير موافق	17	39.5	39.5	69.8
غير متأكد	5	11.6	11.6	81.4
موافق	7	16.3	16.3	97.7
موافق بشدة	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

يعتمد المسؤولون أسلوب الحوار الهادئ في تعاملهم مع العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

غير موافق بشدة	14	32.6	32.6	32.6
غير موافق	13	30.2	30.2	62.8
غير متأكد	4	9.3	9.3	72.1
موافق	11	25.6	25.6	97.7
موافق بشدة	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

يشارك العاملون في بناء الخطط لتطوير عمل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	11	25.6	25.6	25.6
غير موافق	15	34.9	34.9	60.5
غير متأكد	8	18.6	18.6	79.1
موافق	7	16.3	16.3	95.3
موافق بشدة	2	4.7	4.7	100.0
Total	43	100.0	100.0	

توجد شفافية في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	12	27.9	27.9	27.9
غير موافق	14	32.6	32.6	60.5
غير متأكد	12	27.9	27.9	88.4
موافق	3	7.0	7.0	95.3
موافق بشدة	2	4.7	4.7	100.0
Total	43	100.0	100.0	

لدى العاملين القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	14	32.6	32.6	32.6
غير موافق	11	25.6	25.6	58.1
غير متأكد	4	9.3	9.3	67.4
موافق	11	25.6	25.6	93.0
موافق بشدة	3	7.0	7.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

تحدد وتقدم المؤسسة المكافآت بناء على التميز في الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	20.9	20.9	20.9
غير موافق	17	39.5	39.5	60.5
غير متأكد	5	11.6	11.6	72.1
موافق	9	20.9	20.9	93.0
موافق بشدة	3	7.0	7.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

يشعر العاملون في المؤسسة بأن المكافآت توزع على من يستحقها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	20.9	20.9	20.9
غير موافق	12	27.9	27.9	48.8
غير متأكد	11	25.6	25.6	74.4
موافق	9	20.9	20.9	95.3

موافق بشدة	2	4.7	4.7	100.0
Total	43	100.0	100.0	

يتم تحديد نظام الأجور و المكافآت المعتمد في المؤسسة على أساس مبدأ العدالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	16.3	16.3	16.3
غير موافق	12	27.9	27.9	44.2
غير متأكد	10	23.3	23.3	67.4
موافق	13	30.2	30.2	97.7
موافق بشدة	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

يشعر العاملون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف على الأجور سنويا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	8	18.6	18.6	18.6
غير موافق	15	34.9	34.9	53.5
غير متأكد	10	23.3	23.3	76.7
موافق	10	23.3	23.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

يشعر العاملون بالثقة التامة بأن أجورهم مهما تأخرت أو تجزأت فإن الالتزام بدفعها مضمون حتما

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	16.3	16.3	16.3
غير موافق	6	14.0	14.0	30.2

غير متأكد	3	7.0	7.0	37.2
موافق	15	34.9	34.9	72.1
موافق بشدة	12	27.9	27.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

يشعر العاملون بالأمان الوظيفي لعدم استغناء المؤسسة عن خدماتهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	12	27.9	27.9	27.9
غير موافق	10	23.3	23.3	51.2
غير متأكد	14	32.6	32.6	83.7
موافق	6	14.0	14.0	97.7
موافق بشدة	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على إتباع أسلوب التدريب للاحتفاظ بالعاملين المهرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	10	23.3	23.3	23.3
غير موافق	12	27.9	27.9	51.2
غير متأكد	11	25.6	25.6	76.7
موافق	9	20.9	20.9	97.7
موافق بشدة	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

يتسم المناخ التنظيمي بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	13	30.2	30.2	30.2
غير موافق	10	23.3	23.3	53.5
غير متأكد	13	30.2	30.2	83.7
موافق	6	14.0	14.0	97.7
موافق بشدة	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

أتوقع مستقبلا أفضل في الوظيفة التي اشغلها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	10	23.3	23.3	23.3
غير موافق	10	23.3	23.3	46.5
غير متأكد	10	23.3	23.3	69.8
موافق	10	23.3	23.3	93.0
موافق بشدة	3	7.0	7.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

اشعر بالارتياح في عملي وليس لي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	16.3	16.3	16.3
غير موافق	10	23.3	23.3	39.5
غير متأكد	12	27.9	27.9	67.4
موافق	10	23.3	23.3	90.7

موافق بشدة	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

تتاح فرص التفاعل والتواصل مع العاملين في المؤسسة على كافة المستويات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	20.9	20.9	20.9
غير موافق	6	14.0	14.0	34.9
غير متأكد	13	30.2	30.2	65.1
موافق	11	25.6	25.6	90.7
موافق بشدة	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

يسود بين العاملين في المؤسسة جو التعاون وروح الفريق الواحد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	16.3	16.3	16.3
غير موافق	13	30.2	30.2	46.5
غير متأكد	5	11.6	11.6	58.1
موافق	14	32.6	32.6	90.7
موافق بشدة	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على تعزيز مبادئ التضامن والتعاون بين العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	11	25.6	25.6	25.6

غير موافق	11	25.6	25.6	51.2
غير متأكد	8	18.6	18.6	69.8
موافق	9	20.9	20.9	90.7
موافق بشدة	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

تتسم المؤسسة بالاحترام المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	8	18.6	18.6	18.6
غير موافق	11	25.6	25.6	44.2
غير متأكد	10	23.3	23.3	67.4
موافق	11	25.6	25.6	93.0
موافق بشدة	3	7.0	7.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

يتميز مناخ العمل في المؤسسة بسهولة الاتصال والتواصل بين الرؤساء و المرؤوسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	16.3	16.3	16.3
غير موافق	13	30.2	30.2	46.5
غير متأكد	10	23.3	23.3	69.8
موافق	10	23.3	23.3	93.0
موافق بشدة	3	7.0	7.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي اعمل بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	16.3	16.3	16.3
غير موافق	7	16.3	16.3	32.6
Valid غير متأكد	13	30.2	30.2	62.8
موافق	16	37.2	37.2	100.0
Total	43	100.0	100.0	

اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي اعمل بها مع الآخرين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	14.0	14.0	14.0
غير موافق	15	34.9	34.9	48.8
Valid غير متأكد	3	7.0	7.0	55.8
موافق	18	41.9	41.9	97.7
موافق بشدة	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

لدي استعداد لتقديم مجهود اكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.3	2.3	2.3
غير موافق	9	20.9	20.9	23.3
Valid غير متأكد	5	11.6	11.6	34.9
موافق	26	60.5	60.5	95.3
موافق بشدة	2	4.7	4.7	100.0

Total	43	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

اعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	20.9	20.9	20.9
غير موافق	8	18.6	18.6	39.5
غير متأكد	11	25.6	25.6	65.1
موافق	14	32.6	32.6	97.7
موافق بشدة	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

هذه المؤسسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	14.0	14.0	14.0
غير موافق	14	32.6	32.6	46.5
غير متأكد	9	20.9	20.9	67.4
موافق	12	27.9	27.9	95.3
موافق بشدة	2	4.7	4.7	100.0
Total	43	100.0	100.0	

اشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	20.9	20.9	20.9
غير موافق	9	20.9	20.9	41.9

غير متأكد	6	14.0	14.0	55.8
موافق	11	25.6	25.6	81.4
موافق بشدة	8	18.6	18.6	100.0
Total	43	100.0	100.0	

سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	14.0	14.0	14.0
غير موافق	12	27.9	27.9	41.9
غير متأكد	9	20.9	20.9	62.8
موافق	11	25.6	25.6	88.4
موافق بشدة	5	11.6	11.6	100.0
Total	43	100.0	100.0	

إن بقائي في هذه المؤسسة تابع من حاجتي للعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	11.6	11.6	11.6
غير موافق	8	18.6	18.6	30.2
غير متأكد	6	14.0	14.0	44.2
موافق	15	34.9	34.9	79.1
موافق بشدة	9	20.9	20.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

اشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	16.3	16.3	16.3
غير موافق	6	14.0	14.0	30.2
غير متأكد	8	18.6	18.6	48.8
موافق	15	34.9	34.9	83.7
موافق بشدة	7	16.3	16.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	13	30.2	30.2	30.2
غير موافق	6	14.0	14.0	44.2
غير متأكد	12	27.9	27.9	72.1
موافق	8	18.6	18.6	90.7
موافق بشدة	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

اشعر بضرورة الالتزام و الولاء للمؤسسة التي اعمل بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	14.0	14.0	14.0
غير موافق	6	14.0	14.0	27.9
غير متأكد	5	11.6	11.6	39.5
موافق	19	44.2	44.2	83.7

موافق بشدة	7	16.3	16.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	16	37.2	37.2	37.2
غير موافق	15	34.9	34.9	72.1
غير متأكد	7	16.3	16.3	88.4
موافق	4	9.3	9.3	97.7
موافق بشدة	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

اشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل لدى هذه المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	14.0	14.0	14.0
غير موافق	9	20.9	20.9	34.9
غير متأكد	9	20.9	20.9	55.8
موافق	15	34.9	34.9	90.7
موافق بشدة	4	9.3	9.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

اشعر أدبيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	8	18.6	18.6	18.6

غير موافق	14	32.6	32.6	51.2
غير متأكد	9	20.9	20.9	72.1
موافق	10	23.3	23.3	95.3
موافق بشدة	2	4.7	4.7	100.0
Total	43	100.0	100.0	

احرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	16.3	16.3	16.3
غير موافق	10	23.3	23.3	39.5
غير متأكد	7	16.3	16.3	55.8
موافق	16	37.2	37.2	93.0
موافق بشدة	3	7.0	7.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المحور الاول	المحور الثاني	المحور ككل
N		43	43	43
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.6102	2.9225	2.7664
	Std. Deviation	.78951	.68436	.61946
	Absolute	.067	.086	.094
Most Extreme Differences	Positive	.064	.053	.063
	Negative	-.067	-.086	-.094
Kolmogorov-Smirnov Z		.436	.565	.615
Asymp. Sig. (2-tailed)		.991	.907	.844

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الاول	43	2.6102	.78951	.12040

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الاول	-3.237	42	.002	-.38977	-.6327	-.1468

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني	43	2.9225	.68436	.10436

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الثاني	-.743	42	.462	-.07752	-.2881	.1331

الملحق رقم (03): قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

اسم الدكتور(ة)	مكان العمل
ريم بن عيسى	جامعة الشهيد حمى لخضر - الوادي
عبد الحكيم شاهد	جامعة الشهيد حمى لخضر - الوادي
طير عبد الحق	جامعة الشهيد حمى لخضر - الوادي
حملاوي سكينه	جامعة الشهيد حمى لخضر - الوادي
نوه وليد مرتضى	جامعة الشهيد حمى لخضر - الوادي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ