

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع

أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

محمد قريشي

إعداد الطالب(ة):

خديجة ناصر

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	عادل بومجان	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	قريشي محمد	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	محمد ناصر خان	أستاذ مساعد ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

{ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ

أُولَئِكَ الْأَنْبِيَاءُ }

سورة الزمر (الآية 9)

صدق الله العظيم

إهداء

- إلى من سهرنا و أنفقنا و ربنا و علما و دعوا الله لي ..
- إلى من بذلا الغالي و النفيس ، و ضحيا بزهره شبابهما ..
- إلى من حصدت و أحصد ثمار جهدهما و تضحياتهما ..

(والدي العزيزين .. حفظهما الله)

- إلى من عشت معهم أسعد لحظات حياتي ..

(أختي و إخواني .. الأعراف)

- إلى هبة الله إليّ ، و من سعدت بوجودهم في حياتي ..

(أبناء أختي و أبناء إخواني .. الغوالي)

- إلى اللواتي أرحن عن كاهلي عبء العناء .. و كُن لي بعد الله خير معين ..

(صديقاتي .. الغاليات)

- إلى كل من علمني و أرشدني في رحلتي العلمية ..

(أساتذتي الموقرين ..)

خديجة ناصر

شكر وعرفان

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك.. و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك .. سبحانك ربنا لا علم لنا إلا ما علمتنا .. أحمداً و أشكرك شكراً طيباً يليق بوجهك الكريم على نعمتك التي مننت بها عليّ لانجاز هذا العمل المتواضع.

و امتثالاً لقول رسولنا الكريم عليه أفضل الصلاة و السلام محمد صلى الله عليه و سلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله" - رواه الترمذي - ، فإنني أتشرف بتقديم جزيل الشكر و العرفان إلى كل من كان لي عوناً و سندا في إخراج هذا العمل إلى النور و أخص بالذكر:

✓ من شرفني بإشرافه على مذكرة تخرجي أستاذي الفاضل " محمد قريشي " على كل ما بذله من جهد و العرفان لكريم صبره و حجم تواضعه و على كل ما أفادني به و وجهني و أرشدني إليه من آراء سديدة ساهمت بتقديم الدراسة بهذا الشكل.

✓ العاملين بمؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة- على حسن تعاونهم و الجدية التامة التي التزموا بها في الإجابة على محاور الاستبانة ، و كذلك كل الإدارة بالمؤسسة على حسن استقبالهم و تواضعهم و اهتمامهم بإنجاح هذه الدراسة.

كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً مرضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- نحو مستوى توفر جودة الحياة الوظيفية و التعرف أيضا على مستوى الالتزام التنظيمي السائد بالمؤسسة، بالإضافة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي. وتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع العاملين بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- و البالغ عددهم (249)، واستخدمنا طريقة العينة العشوائية البسيطة البالغ حجمها (110) عامل و عاملة، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم جميعا من خلال عدة زيارات ميدانية، و استرد منها (90) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، و لتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance)، تحليل الانحدار المتعدد.....إلخ.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى كل من جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي، حيث فسر متغير جودة الحياة الوظيفية (53.3%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

توصلت الدراسة إلى جملة من الاقتراحات أبرزها: ضرورة اعتماد الإدارة العليا بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- على سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، بحيث يكون هناك توافق ايجابي بين المؤهل العلمي للعامل و قدراته مع درجته الوظيفية و العمل على ترسيخ مفهوم المسؤولية الجماعية و مبادئ التعاون و التكاتف بين أفراد فريق العمل لتسهيل حل المشاكل التي تواجه العاملين أثناء القيام بأعمالهم ، كذلك ضرورة استخدام طرق النقد البناء مع العاملين عند ارتكاب الأخطاء مما يمنحهم الثقة بأنفسهم و يزيد من إقبالهم على العمل و الشعور بالراحة النفسية بما يعزز التزامهم التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، الالتزام التنظيمي، مؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة، العدالة و المساواة، الصحة و السلامة المهنية، التدريب و التعلم، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار و الأمان الوظيفي، الترقية و التقدم الوظيفي، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري.

Abstract

This study aimed to identify the attitudes of the employees of Silas Cement Corporation – Biskra – towards the level of application of the quality of job life and also to identify the level of organizational commitment prevailing in the institution, in addition to knowing the effect of the quality of job life in its various dimensions on organizational commitment. The target population of the study was from the employees of Silas Cement Corporation – Biskra – and their number is (249). We used the simple random sample method of (110) men and women workers, as the questionnaire was distributed to all of them through several field visits, and (90) were recovered from them. A valid questionnaire for statistical analysis, and we relied on the descriptive approach in dealing with this research to reach the results of the study, and for data analysis, several statistical methods were relied upon, including: descriptive statistics measures, Analysis of variance, and multiple regression analysis etc.

This study concluded with several results, the most important of which are: that the level of both the quality of the job life and the organizational commitment of the institution under study was average, and it was found that there is a statistically significant effect of the quality of the job life in its various dimensions on the organizational commitment, as the variable of job quality was explained (53.3%) of Changes occurring in the level of organizational commitment in the researched institution, depending on the value of the coefficient of determination.

The study suggested many recommendations, the most important of which are: The need for the senior management of Cilas Cement Corporation – Biskra – to adopt the policy of placing the right man in the right place, so that there is a positive agreement between the scientific qualification of the worker and his capabilities with his job grade and work to consolidate the concept of collective responsibility and principles of cooperation And solidarity between the members of the work team to facilitate solving the problems that face workers while carrying out their work, as well as the need to use constructive methods of criticism with workers when making mistakes, which gives them confidence in themselves and increases their demand for work and a sense of psychological comfort, which enhances their organizational commitment.

Key Words: Quality of Job Life, Organizational Commitment, Cilas Cement Corporation – Biskra – ,Justice and Equality ,Occuopational Health and Safety ,Training and Learning ,Work teams ,Participate in decision making,Stability and job security ,Promotion and career advancement,Affective commitment, Continuance commitment ,Normative commitment.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	البسمة
ج	آية قرآنية
د	الإهداء
هـ	شكر وعرهان
و	الملخص
ز	Abstract
ي	فهرس المحتويات
ك	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
1	المقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
3	تمهيد
3	I-1. منهجية البحث.
3	I-1-1. إشكالية البحث.
3	I-1-2. أهمية البحث.
4	I-1-3. أهداف البحث.
4	I-1-4. متغيرات و نموذج البحث
5	I-1-5. فرضيات البحث.
6	I-1-6. التعريفات الإجرائية.
7	I-1-7. حدود البحث و منهجه.
8	I-1-8. مجتمع و عينة البحث.
8	I-1-9. أداة البحث.
9	I-1-10. صدق و ثبات أداة البحث (الإستبانة).
10	I-1-11. طرق جمع البيانات.
10	I-1-12. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
11	I-2. الدراسات السابقة.
13-11	I-2-1. الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية.
16-13	I-2-2. الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي.
18-16	I-2-3. الدراسات التي تناولت المتغيرين معا.
20-18	I-2-4. التعليق على الدراسات السابقة.

20	خلاصة
الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية - تأطير نظري -	
22	تمهيد
23	II-1. ماهية جودة الحياة الوظيفية
23	II-1-1. مفهوم جودة الحياة الوظيفية
24	II-1-2. أهداف جودة الحياة الوظيفية
30-24	II-1-3. أبعاد جودة الحياة الوظيفية
31	II-2. أساسيات جودة الحياة الوظيفية
34-31	II-2-1. برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية
35	II-2-2. أهمية برامج جودة الحياة الوظيفية
36-35	II-2-3. معيقات جودة الحياة الوظيفية
37	خلاصة
الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي - تأطير نظري -	
39	تمهيد
40	III-1. ماهية الالتزام التنظيمي.
42-40	III-1-1. مفهوم و خصائص الالتزام التنظيمي
42	III-1-2. أبعاد الالتزام التنظيمي
43-42	III-1-3. مراحل الالتزام التنظيمي
44	III-2. أساسيات الالتزام التنظيمي
44	III-2-1. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
46-44	III-2-2. طرق قياس الالتزام التنظيمي
47-46	III-2-3. أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي
50-47	III-3. العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي
51	خلاصة
الفصل الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
53	تمهيد
55-54	IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
57-56	IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة
65-58	IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة
75-66	IV-4. اختبار الفرضيات
76	خلاصة
الخاتمة (النتائج والتوصيات وأفاق البحث)	
78-77	النتائج
79-78	الاقتراحات

80	أفاق البحث
قائمة المراجع	
83-81	المراجع باللغة العربية
83	المراجع باللغة الأجنبية
قائمة الملاحق	
88-84	الإستبانة

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-I	معاملات الصدق والثبات	9
1-II	أبعاد الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة	25
1-IV	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	56
2-IV	معاملات الالتواء و التفلطح لمتغيرات الدراسة	58
3-IV	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور جودة الحياة الوظيفية	61-59
4-IV	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الالتزام التنظيمي	64
5-IV	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	66
6-IV	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية (العدالة و المساواة، الصحة و السلامة المهنية، التدريب و التعلم ، فرق العمل،المشاركة في اتخاذ القرارات ، الاستقرار والأمان ، الترقية و التقدم الوظيفي) في الالتزام التنظيمي	67
7-IV	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير الجنس	68
8-IV	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير العمر	69
9-IV	نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير المؤهل العلمي	70
10-IV	نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير الوظيفة الحالية	70
11-IV	نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير سنوات الخبرة	71
12-IV	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس	72
13-IV	نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير العمر	73
14-IV	نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي	73
15-IV	نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير الوظيفة الحالية	74
16-IV	نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة	75

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	نموذج البحث	1-I
34	الفرق بين حلقات الجودة و فرق العمل التقليدية	1-III

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
86-84	إستبانة البحث	1

مقدمة

يعيش العالم اليوم على وقع سباق تغيرات منقطع النظير في كل مناحي الحياة ، الاقتصادية منها أو السياسية ، التكنولوجية أو الاجتماعية ؛ وبالتالي فان المنظمة الناجحة اليوم هي التي تكون قادرة على فهم و إدراك هذه التغيرات و النظر إليها بالعين السليمة ، من خلال الرؤية الإستراتيجية الشاملة و المتكاملة ، فالقيود والتحديات سابقة الذكر يمكن التعامل معها من خلال التضحية بالتكاليف ، الاندماج، إعادة الهيكلة التحسين المستمر في الجودة ، إستراتيجية السيطرة على التكاليف ... الخ، وفي كل هذا الفلك من المقاربات نجد المتأثر المباشر هو المورد البشري باعتباره المحور الأساس في كل عملية أو رؤية ، و في استمرارية المؤسسة و نجاحها.

في ظل ما سبق كان على المؤسسات بمختلف بيئاتها و قطاعات نشاطها البحث عن الاستراتيجيات التي تبني الثقة بين الإدارة و المورد البشري ؛ و من هنا جاءت مقارنة جودة الحياة الوظيفية ، التي تؤكد على إيجاد بيئة عمل صحية وآمنة ، يتوافر فيها دعم و مشاركة المورد البشري في عمليات اتخاذ القرار و حل المشاكل ، و قد تعدى الأمر ذلك و أصبح الاهتمام بهذا المورد حتى في خارج إطار بيئة العمل ؛على المستوى الشخصي و العائلي ، حيث توجهت المؤسسات المعاصرة إلى إيجاد التوازن بين الحياة الوظيفية و الشخصية للعاملين فيها.

و لما كان من أهم تأثيرات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية هو زيادة انتماء و ولاء الموارد البشرية للمؤسسة التي ينتمون إليها و يؤمنون بقيمتها و أهدافها إلى الدرجة التي يصبح فيها الفرد منصهرا و مندجحا فيها ومفتخرا بانتمائه إليها ، مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله و استعداده لتحمل أعباء عمل إضافية و المبادرة من اجل نجاح المؤسسة و تقدمها فيسمى هذا ب "الالتزام التنظيمي".

حيث اكتسب موضوع الالتزام التنظيمي أهمية كبيرة لدى الباحثين في مجال السلوك التنظيمي ، في العقود الثلاث الأخيرة ، و ذلك لأن إدارة المؤسسات أصبحت لا تعتمد في تحقيق أهدافها على درجة ولاء العاملين للمؤسسة و انما أصبح يمتد ليشمل درجة التزامهم بتحقيق تلك الأهداف ؛ و بالتالي يجب أن تبحث المؤسسات الحديثة على ما هو أكثر من تكوين اتجاهات و سلوكيات ايجابية لموظفيها ، مما يستلزم ضمان حياة وظيفية مناسبة تستهدف تنمية سلوك الالتزام لدى العاملين مما ينعكس على أدائهم و تطوير قدراتهم الإبداعية .

و عليه سنحاول في هذه الدراسة دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي .

الفصل الأول:

منهجية البحث و الدراسات السابقة

I-1. منهجية البحث

I-1-1. إشكالية البحث

يواجه القطاع الاقتصادي في الجزائر العديد من التحديات التي تؤثر سلبا على أداء العاملين و جودة المنتجات المقدمة ، تبعا للظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية التي تلقي بظلالها على المؤسسات الوطنية. و عليه أصبح العامل يعاني من العديد من الإشكالات التي تشكل تحدي كبير لدى عموم العاملين، مثل عدم الاستقرار و الأمان الوظيفي ، الترقيات الغير متكافئة و عدم العدالة و المساواة بين العاملين... الخ و هذا ما يؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة ؛ الأمر الذي أصبحت الإدارة العليا في معظم المؤسسات تنوه إليه مرارا في مختلف اجتماعاتها "ضعف التزام العاملين" ، كذلك أظهرت العديد من الدراسات بأن الالتزام التنظيمي يعتبر مؤشر هام ذو علاقة بفاعلية المنظمات كونه أحد معايير قياس جودة الحياة الوظيفية . وأكدت أيضا على دور جودة الحياة الوظيفية في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و تحسين مستوى أداءها و كفاءتها.

حيث و بالرغم مما أصبحت تقدمه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من تنوع في المنتجات ، إلا أنها في الواقع تعاني الكثير من المشاكل خاصة فيما يتعلق بالحياة الوظيفية للعاملين فيها.

و في ضوء ما سبق، وجدنا أنه من الضروري الكشف عن طبيعة دور جودة الحياة الوظيفية و حجم تأثيرها على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية الوطنية ، و التي من بينها مؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة-. و بناء على كل هذا جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي :

ما أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة- ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مستوى توفر جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة سيلاس - للاسمنت - بسكرة-؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة سيلاس للاسمنت-بسكرة-؟
- ما أثر العدالة و المساواة على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة-؟
- ما أثر الصحة و السلامة المهنية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة-؟
- ما أثر التدريب و التعلم على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة-؟
- ما أثر فرق العمل على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة-؟
- ما أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة-؟
- ما أثر الاستقرار و الأمان الوظيفي على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة-؟
- ما أثر الترقية و التقدم الوظيفي على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة-؟

I-1-2. أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال:

- أهمية الموضوع " أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي " فهو من أهم المواضيع الجديرة بالدراسة بسبب سعي المؤسسات إلى رفع أداء العاملين فيها وتنمية التزامهم بها بما يضمن لها تحقيق أهدافها.
- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من : جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي .
- لفت أنظار متخذي القرار بالمؤسسة محل الدراسة إلى أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية لما لها من أثر و فعالية في الارتقاء بقدرات الأفراد و المؤسسة على حد سواء.
- بيان أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لمؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة-
- التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي فيها.
- أهمية جودة الحياة الوظيفية و تأثيرها على الأفراد في إحداث الالتزام التنظيمي مما يضمن استمرارية المؤسسة ونجاحها .
- وجود ندرة في الدراسات التي اهتمت بموضوع جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الالتزام التنظيمي في الجزائر.

I-1-3. أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

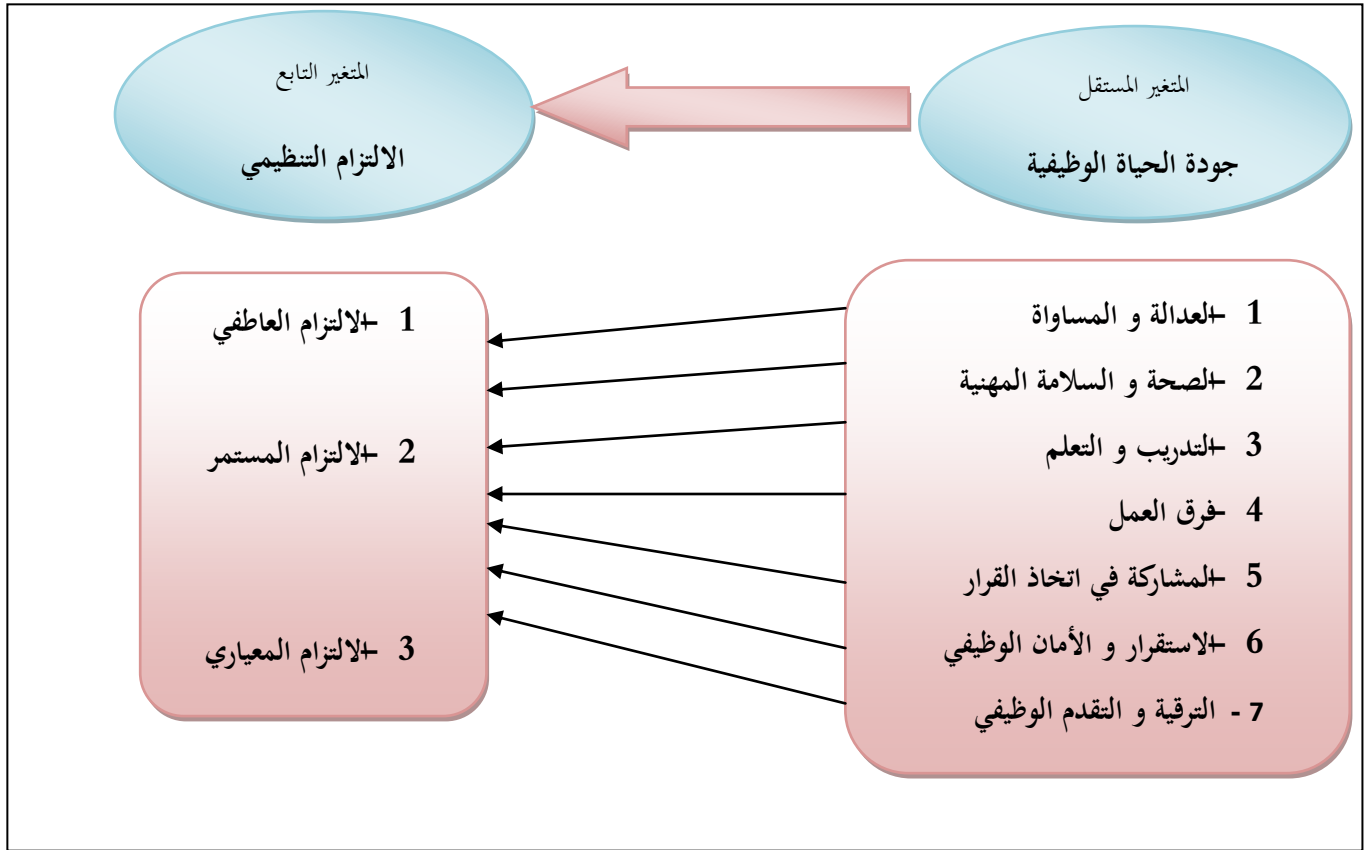
- التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بمؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة-
- دراسة العلاقة جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي باعتبار أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية هي من العوامل المؤثرة في أداء الأفراد في المؤسسة.
- إبراز اثر مختلف أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الالتزام التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
- تشخيص حالة مؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة- باعتبارها مؤسسة اقتصادية يفترض بأنها تعمل على تعزيز التزام العاملين فيها من خلال توفير حياة وظيفية تلي طموحاتهم و تشجعهم على أداء العاملين.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تفيد متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة و المهتمين والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية.

I-1-4. متغيرات و نموذج البحث

تعتمد هذه الدراسة على متغيرين أساسيين هما:

- المتغير المستقل: جودة الحياة الوظيفية،** ويشمل الأبعاد التالية: (التدريب و التعلم، الصحة والسلامة المهنية، الاستقرار و الأمن الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار، فرص الترقى و التقدم الوظيفي، فرق العمل، العدالة والمساواة).
- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي،** ويشمل الأبعاد التالية: (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري).

الشكل (I-1): نموذج البحث



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة

I-1-5. فرضيات البحث

تماشيا مع إشكالية وأهداف البحث وآراء الكتاب والباحثين في وجود تباين لدرجة العلاقة والتأثير بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي لمؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة- واختبارا لنموذجها فقد تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي في "مؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة -" عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$. ويتم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة و المساواة على الالتزام التنظيمي مؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة - عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$."

- الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة و السلامة المهنية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سيلاس للاسمنت - جمورة - بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$."

- الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب و التعلم على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة -عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ".
- الفرضية الفرعية الرابعة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل الالتزام التنظيمي في مؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة - عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ".
- الفرضية الفرعية الخامسة : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ".
- الفرضية الفرعية السادسة : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقرار و الأمان الوظيفي على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سيلاس للاسمنت-بسكرة - عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ".
- الفرضية الفرعية السابعة : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية و التقدم الوظيفي على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة - عند مستوى دلالة " .
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- ؛ تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالي، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- ؛ تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالي، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

I-1-6. التعريفات الإجرائية.

- جودة الحياة الوظيفية: مجموعة الأنشطة و الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل إيجاد بيئة عمل مناسبة تستهدف العاملين من أجل الوصول إلى كسب رضا العاملين بما يؤثر إيجابا على إنتاجية وأداء المؤسسة ككل.
- الالتزام التنظيمي: العلاقة النشطة للفرد العامل مع المنظمة، أي العلاقة التي يكون فيها الفرد مستعدا للتخلي عن أي شيء من أجل المنظمة.
- العدالة و المساواة : هي المساواة التي تتضمن قيام الفرد او الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع مخرجات زملاءه نسبة إلى مدخلاتهم ، حيث عندما يتساوى المعدلان تتحقق العدالة ، و حين لا يتساوى المعدلان يشعر الفرد حينئذ بالظلم.

- **الصحة و السلامة المهنية:** تلك البرامج التي تهدف إلى تحسين سلامة مكان العمل و التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الإصابات المهنية و الحوادث و المرض، ذلك من خلال تنفيذ بعض معايير الأمن و السلامة لتدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة و العاملين و بناء جسور التعاون بينهم.
- **التدريب و التعلم:** يعرف التدريب على انه " جهد منظم و مخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة ، و تحسين و تطوير مهاراتها و قدراتها و تغيير سلوكها و اتجاهاتها بشكل ايجابي بما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة" أما **التعلم التنظيمي** " الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية و النجاح في تحديد هذه المشكلات و علاجها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة بما ينعكس على عناصر و مخرجات المؤسسة بحد ذاتها.
- **فرق العمل:** هو عبارة عن مجموعة من الأفراد نظمت بشكل جيد لتحقيق هدف معين، حيث يعتمدون على بعضهم البعض و يعملون بطريقة مشتركة لتنسجم و تتكامل فيها مهامهم و مهاراتهم و مسؤولياتهم، و يسود بينهم الشعور بالانتماء و التعاون و الالتزام يتفوقون على قيم لتنظيم سلوكياتهم.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** هي نمط إداري يقوم على المشاركة النظامية و الملموسة للعاملين في المؤسسة في عملية صنع القرارات المتعلقة بسياسة المنظمة، مهامها، مشكلاتها.
- **الاستقرار و الأمان الوظيفي:** هو إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله و على استقراره في عمله ، و عدم تعرضه للصراعات التنظيمية و الشخصية و ضغوط العمل.
- **الترقية و التقدم الوظيفي:** هي نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى و شغله لها ، إذ و بموجب هذا النقل يحصل الموظف على مزايا وظيفية أكثر من المزايا التي كان يحصل عليها في وظيفته السابقة.

I-1-7. حدود البحث و منهجه

1- حدود البحث: يتحدد هذا البحث بما يلي:

- أ. **الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة الميدانية على العاملين بمؤسسة سيلاس للاسمنت- بسكرة-.
- ب. **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة علاقة الارتباط و الأثر بين جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي بمؤسسة سيلاس للاسمنت- بسكرة-.
- ج. **الحدود المكانية:** أنجزت الدراسة الميدانية بمؤسسة سيلاس للاسمنت- بسكرة-.
- د. **الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

2- منهج البحث:

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، و للإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي و الذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

I-1-8. مجتمع وعينة البحث

-مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين بمؤسسة سلاس للاسمنت -بسكرة-، والبالغ عددهم (249)عامل.

2-عينة البحث: واعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (110)عامل، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (90) استبانة.

I-1-9. أداة البحث

تتمثل أداة البحث في الإستبانة، حي تم إعدادها بناء على العديد من الدراسات السابقة وذلك بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري الدراسة **جودة الحياة الوظيفية** و **"الالتزام التنظيمي"**. وتم تقسيم الإستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية و الوظيفية وهي(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: و يشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، و يتكون من(47)عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

-الجزء الأول: خاص **بجودة الحياة الوظيفية** ، و يحتوي على (35)عبارة موزعة على سبعة أبعاد وهي (العدالة والمساواة، الصحة والسلامة المهنية، التدريب و التعلم، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار و الأمان الوظيفي ، الترقية و التقدم الوظيفي).

-الجزء الثاني: خاص **بالالتزام التنظيمي**، و يحتوي على (12)عبارة.

و قد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الإستبانة.

I-1-10. صدق و ثبات أداة البحث

1 - صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث اعتمادنا على صدق المحك، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، و ذلك كما هو موضح في الجدول (1-I) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ 0.983 و هو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض و أهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة جدا و مناسبة لأهداف هذا البحث وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق الأداة.

2 - ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (cronbach's coefficient alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول(1-I): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
جودة الحياة الوظيفية	35	0.965	0.982
الالتزام التنظيمي	12	0.875	0.935
الإستبانة ككل	47	0.967	0.983

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

من خلال الجدول(1-I) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ(0.967)و هو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحوري البحث مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

I-1-11. طرق جمع البيانات

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانه و توزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science)، وباستخدام

الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2-البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث ،سواء بشكل مباشر أو غير مباشر و التي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. و الهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث،هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

I-1-12. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1-معامل صدق المحك: و ذلك لصدق أداة البحث.

2-معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): و ذلك لقياس ثبات أداة البحث.

3- اختبار كولمغروف سمرنوف (1-sample K-S): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

4-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): و ذلك لوصف مجتمع البحث و إظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث و ترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

5-تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

6-تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression analyses): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة

التالية(العدالة و المساواة، الصحة و السلامة المهنية ، التدريب و التعلم، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ لقرار، الاستقرار و الأمان الوظيفي، الترقية و التقدم الوظيفي) على المتغير التابع و هو الالتزام التنظيمي.

7- اختبار العينات المستقلة (Independent Samples T-Test): و ذلك لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات

دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

8- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) (One Way Analysis of Variance): و ذلك لمعرفة اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

2-I. الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة الرصيد المعرفي للباحثين كل في مجاله، فهي تزود الباحث بأفكار و مقاربات جديدة في بحثه، كما تمكنه من التعرف على المشكلات التي واجهت الدارسين و تجنبه الوقوع فيها وتجعل دراسته تتميز عن الدراسات التي سبقتها.

و بعد الاطلاع على مختلف هذه الدراسات من رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة، وبعض الكتب ؛ سنقوم بعرض أهم هذه الدراسات السابقة مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث ، كما يلي:

I -2-1. الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية

1-دراسة(ماضي، 2014) بعنوان: " جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية -"،(رسالة ماجستير غير منشورة)؛ هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية و الجوانب الأساسية لها في الجامعات الفلسطينية و أثرها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ومدى دعم إدارات الجامعات لذلك الأمر.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي للعاملين.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول "جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات" تعزى إلى المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

- أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية و أن أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في فرص الترقية والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار و الأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب و التعلم ، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.

و اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها:

- تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على كافة مستويات الجامعة من خلال تأمين وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا و المرؤوسين في الجامعات.

- توفير ترتيبات و جداول عمل مرنة في أداء المهام الوظيفية لمختلف الفئات من العاملين في الجامعات ، و ذلك لتحقيق نوع من التوازن بين العمل و الحياة الشخصية للعاملين.

- إعادة هيكلة نظم الأجور و المكافآت بشكل عام لكافة الجامعات، وفي جامعة الأقصى بشكل خاص من خلال التعديل في سلم الرواتب المعروف "بالكادر الموحد للجامعات".

2-دراسة (السويطي ، 2016) بعنوان: " اثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية"،(رسالة ماجستير غير منشورة)؛ هدفت إلى التعرف على تأثير جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات الفلسطينية .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية من أهمها:

- وجود علاقة إيجابية و بدرجة متوسطة و ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل بمتغيراته المختلفة لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية من جهة و الولاء التنظيمي بمتغيراته المختلفة من جهة أخرى.

-أن واقع الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية

- أن واقع جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية و باقي الأبعاد الأخرى باستثناء بعدي جودة الراتب (الأجر) و الحوافز التي جاءت بدرجة ضعيفة.

-إن تطبيق الوزارات الفلسطينية لجودة حياة العمل يحتاج الكثير من الجهد و العمل لكي يندرج ضمن الأولويات في هذه الوزارات.

و اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- فتح المجال لمشاركة الموظفين في عمليات التخطيط الاستراتيجي و الخاصة بأعمالهم بما يساهم في تعزيز تطبيق جودة حياة العمل و بالتالي اعتبارها جزءا من الثقافة التنظيمية في هذه لوزارات.

- زيادة الاهتمام بتمكين العاملين و تدريبهم.

- زيادة الإثراء الوظيفي و تعزيز الاهتمام ببيئة العمل المادية والمعنوية.

3-دراسة (أبو عودة، 2018) بعنوان: " أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة-"،(رسالة ماجستير غير منشورة)؛ هدفت أساسا إلى الاستطلاع على أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني بقطاع غزة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها :

- وجود موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال عناصر و مؤشرات جودة الحياة الوظيفية ككل في منظمات المجتمع المدني.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد و عناصر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني بقطاع غزة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول مستوى تطبيق جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية) ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المحافظة).
- و اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها:
- العمل على تشكيل نقابة خاصة للعاملين في منظمات المجتمع المدني بغزة من أجل المساهمة في معالجة قضاياهم و خاصة قضية الاستقرار و الأمان الوظيفي.
- ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مما يزيد من ولائهم للمنظمة.
- ضرورة منح العاملين الترقيات اللازمة بعدالة و إنصاف.
- دراسة (ابوشماله، 2018) بعنوان: " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية و التعليم العالي في قطاع غزة و أثرها على جودة الحياة الوظيفية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، هدفت إلى التعرف على واقع الثقافة السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي (المقر الرئيسي مدينة غزة) و أثرها على جودة الحياة الوظيفية و محاولة استخلاص بعض النتائج و تقديم مجموعة من المقترحات و الحلول التي تساهم في تحسين الحياة الوظيفية في وزارة المعنية؛ و بالتالي الارتقاء في أداء موظفيها و إيصالها لصناع القرار بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية.
- و خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة و بين جودة الحياة الوظيفية.
- وجود تأثير لمتغيرات الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة على جودة الحياة الوظيفية.
- عدم وجود تأثير للقيم التنظيمية السائدة في الوزارة على جودة الحياة الوظيفية.
- و اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

- تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية في الوزارة لأنها من أهم مكونات البيئة الداخلية و التي تؤثر على سلوك الموظفين و تجسيد الفكر الإداري.

- خلق بيئة عمل جيدة تساعد الموظفين بأداء مهامهم و رفع كفاءتهم و دافعيتهم للعمل.

- تحسين المعتقدات التنظيمية و تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات و تعزيز الموظفين كشركاء و أن يكون هناك تبادل للأفكار.

I-2-2. الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

1-دراسة (الشهري،2013) بعنوان: " الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية ، واقعه و محدداته ، آليات تنميته " ، (رسالة ماجستير غير منشورة)،هدفت بشكل رئيس إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية و التعرف على أهم المحددات الشخصية و الوظيفية والتنظيمية له و تحديد درجة أهمية بعض الآليات المقترحة لتنميته.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- وجود مستوى التزام كلي عال لدى عضو هيئة التدريس السعودي بمتوسط قيمته (3,89) وانحراف معياري قدره (1,12).

- وجود علاقة ارتباطية جوهريّة دالة عند مستوى(0,01) بين كل المتغيرات الممثلة للمحددات الشخصية و الوظيفية و التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي.

- حقق نموذج الدراسة المقترح شروط حسن المطابقة مما يثبت صدقه و إمكانية تعميمه، حيث أسهمت المتغيرات الداخلة في تغيير 60% من الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي.

و اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها :

- العناية بإعداد برامج التطبيع التنظيمي الموجهة نحو ربط عضو هيئة التدريس بجامعته التي يعمل بها و ذلك من منذ التحاقه بدلا من الاعتماد على الخدمة الطويلة أو زيادة العمر للحصول على هذا الالتزام.

- تبني الجامعات الحكومية السعودية لنموذج الدراسة السببي مما يسهم في الإفادة من ترتيب متغيراته ومساراته كآلية لفهم و إدارة الالتزام لعضو هيئة التدريس ومحدداته.

- تبني الجامعات السعودية لرؤية إستراتيجية شاملة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس وفق المقومات و الدعائم التي وضعها الباحث.

2-دراسة (الغريايوي،2014) بعنوان: "دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية و الأمن الوطني - بقطاع غزة"،(رسالة ماجستير غير منشورة)؛هدفت للتعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها العاملين في الشق المدني بوزارة الداخلية و الأمن الوطني في محافظات قطاع غزة ، حيث سعت الدراسة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين من المستويات الإدارية الوسطى و التنفيذية ودرجة جودة الخدمة المقدمة للمواطنين من وجهة نظر الموظفين.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي للموظفين في تحسين و تطوير مستوى جودة الخدمات التي يقدمها للعملاء.
- تتوفر درجة كبيرة من الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين من مقدمي الخدمات حيث بلغت ما نسبته 73,84% ويرجع ذلك لكون أهداف الوزارات تمثل جزءا من أهدافهم.
- مستوى الخدمة التي يقدمها الشق المدني بالوزارة للمواطنين ذو جودة كبيرة بلغت نسبتها 77,89% و تعبر عن حالة رضا عالية من قبل العاملين.

و اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها:

- الاهتمام بإدخال نظرية الالتزام التنظيمي في الوزارة لتعزيز الالتزام لدى العاملين بها، لما له من أهمية بالغة تنعكس على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة و التي تحتاج لتوفر انتماء عالي و متواصل لدى أفرادها.
- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال التوفيق بين أهداف الوزارة و أهداف الموظفين عبر إشراكهم في وضع الخطط المستقبلية للوزارة و زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- اختيار و تعيين الموظفين الأكثر انسجاما مع قيم و أهداف الوزارة من خلال تضمين بعد الالتزام التنظيمي بشكل أوضح في الاختبارات الشخصية التي تعقد للمفاضلة بين المرشحين.

3-دراسة (طموس،2015) بعنوان: "التمكين الإداري و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة" (رسالة ماجستير غير منشورة)،هدفت إلى التعرف على مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة ، و كذلك اختبار العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري و مستوى الالتزام التنظيمي.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري و مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التمكين الإداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المسمى الوظيفي) لصالح المدراء.
- أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة كان مرتفعا بوزن نسبي قدره (76%).

و اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها:

- تنمية روح الانتماء بالالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال تعزيز ثقة العاملين بالهيئة و تحسين ظروف عمل البيئة المادية والتكنولوجية و ربط توافق قيم العاملين بقيم الهيئة التي يعملون بها.
- وضع سياسة تدريبية ممنهجة لكافة موظفي الهيئات بما يتناسب مع احتياجاتهم و رغباتهم و مجالات أعمالهم و المسارات الوظيفية المخططة لهم، و العمل على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في عمليات التدريب.
- تعزيز ثقافة التمكين الإداري من خلال الاهتمام بتفويض الصلاحيات تبعا لقدرات الموظفين و مشاركتهم في صنع القرار و الأخذ بمحمل الجد فكرة العمل الجماعي للوصول إلى هيئة محلية قادرة على مواكبة التطورات و التحديات الداخلية والخارجية .

4-دراسة (قويدر، 2017) بعنوان: "درجة ممارسات القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري و علاقته بالالتزام التنظيمي"، (رسالة ماجستير غير منشورة) هدفت التعرف إلى درجة ممارسات القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

و خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري؛ جاءت بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (72.20%).
- مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية جاء بدرجة موافقة كبيرة ، بوزن نسبي (81.80%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة.

و اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة الاهتمام بنظام الحوافز، و التركيز على المكافآت الفردية المرتبطة بمؤشرات الأداء.
- توفير مجالات التدريب و التعلم، بتوفير البرامج التدريبية، ورش العمل، و عقد المؤتمرات.
- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة.

I-2-3. الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي معا

1-دراسة (Afsar ,2014) بعنوان : "Impact of the quality of work life on

organizational commitment A comparative study on academicians working

"for state and fondation universities in Turkey

(تأثير جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة على الأكاديميين العاملين في الجامعات التركية

و الأهلية في تركيا)، (مقال)؛ هدفت أساسا إلى التعرف على تأثير جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي و

الكشف عن أي من أبعاد جودة الحياة الوظيفية لها تأثير أكبر على الالتزام التنظيمي.

و خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن جودة الحياة الوظيفية لها تأثير ايجابي على الالتزام العاطفي و المعياري للأكاديميين العاملين في الجامعات الحكومية و الأهلية على حد سواء، في حين أنه يؤثر سلبا على الالتزام المستمر.

- توصلت الدراسة إلى أن أعلى تأثير على الالتزام المعياري و الاستمراري للأكاديميين في الجامعات الحكومية كان من خلال مختلف أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

-خلصت الدراسة إلى أن بعد - سنوات الخبرة - في المنظمة له أكبر تأثير على الالتزام الاستمراري لهم.

و اقترحت الدراسة العديد من التوصيات نذكر منها:

-ضرورة إجراء دراسات مماثلة في مختلف الجامعات الحكومية و الأهلية في مختلف المدن من أجل تعميم نتائج هذه

الدراسة على جميع الأكاديميين العاملين في جامعات الدولة.

-أوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية لمعرفة أي نوع من الالتزام (العاطفي، المعياري، المستمر)، أكثر تفضيلا لدى المنظمات الأكاديمية و تأثير جودة الحياة الوظيفية على هذه الأنواع من الالتزام.

- أوصت الدراسة بإجراء دراسة لمختلف القطاعات و المدن المختلفة لتغطية عينة أكبر من أجل تقييم النتائج بطريقة أكثر شمولاً.

2-دراسة (الحسني، 2016) بعنوان: "اثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة "،(رسالة ماجستير غير منشورة)؛ هدفت إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الباحثين الاجتماعيين في قطاع غزة من وجهة نظرهم قد بلغت (4,33) بوزن نسبي قدر ب 43% وهي درجة منخفضة.

- أسفرت نتائج الدراسة على أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في قطاع غزة من وجهة نظرهم قد بلغ (4,98) بوزن نسبي 50% و هي درجة متوسطة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 لجودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين بقطاع غزة.

و اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة الحياة الوظيفية في وزارة الشؤون الاجتماعية من خلال انتظام صرف الرواتب و توفير متطلبات الاستقرار و الأمان الوظيفي.

- إتاحة الفرصة أمام الباحثين الاجتماعيين للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يزيد الثقة في قدراتهم و مهاراتهم.

- تعزيز العلاقات الاجتماعية من خلال إعداد البرامج الاجتماعية الترفيهية في وزارة الشؤون الاجتماعية لإتاحة فرص التعارف و التواصل بين الباحثين الاجتماعيين و عائلاتهم وبعضهم البعض.

3-دراسة (البياري،2018) بعنوان " جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل و التنمية الاجتماعية في قطاع غزة "،(رسالة ماجستير غير منشورة)؛ هدفت للتعرف على جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل و التنمية الاجتماعية في قطاع غزة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية و مستوى الالتزام التنظيمي في وزارتي العمل و التنمية الاجتماعية.

- أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي وزارتي العمل و التنمية الاجتماعية هو 4,84 بوزن نسبي قدره 48,44% و هي درجة متوسطة.

- أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى التزام العاملين بوزارتي العمل و التنمية الاجتماعية هو 7,05 بوزن نسبي قدره 70,53% و هي نسبة عالية.

و اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها :

- تحسين ظروف العمل المادية من خلال توفير الإمكانيات المريحة للعمل و توفير عناصر الصحة و السلامة المهنية.
- توفير البرامج التدريبية لدعم وتطوير الموظفين و الاهتمام بميولاتهم و رغباتهم من خلال توفير برامج ترفيهية و توعوية وتعليمية.
- منح الترقيات الوظيفية المبنية على أساس الكفاءة و المهنية في الأداء بعدالة و إنصاف بين جميع الموظفين .

I-2-4-التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة و التي تعد من ركائز البحث العلمي و تساعد الباحث في طريقة البحث عن منهجية العمل لموضوع الدراسة و الاطلاع على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة لتحقيق التكامل ، و معرفة الأدوات المستخدمة و القطاعات التي أجريت فيها، و لتحقيق أكبر قدر من الاستفادة قمنا بتقسيم أوجه الاختلاف و التشابه مع الدراسات السابقة.

أ- أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

- اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع جودة الحياة الوظيفية من حيث الجانب النظري، و قد ركزت هذه الإدارة أثرها في الالتزام التنظيمي، مع العلم أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع جودة الحياة الوظيفية كانت بمثابة " المتغير المستقل " مثل دراسة (الشنطي، 2016)، (البربري، 2016)، (الدحوح، 2015)، (البليسي، 2016).

- اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي تناولت الالتزام التنظيمي كـ "متغير تابع" من حيث الجانب النظري مثل (طموس، 2015) (الحسني، 2016)، (نصار، 2016)، (أبو شمالة، 2018).

- اتفقت هذه الدراسة مع كافة الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

- اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة لجمع البيانات.

- اتفقت هذه الدراسة مع كافة النتائج في الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية جودة الحياة الوظيفية و ضرورة تطبيق برامجها و أبعادها من أجل تحقيق بيئة ملتزمة تنظيميا .

ب- أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

- هناك ندرة في الدراسات المحلية التي ربطت بين جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي في كافة القطاعات المحلية على حد علم الباحثة.

- معظم الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي ركزت على القطاعات الخدمية و قطاعات التعليم كمجتمع دراسة، في حين هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المؤسسات الصناعية الاقتصادية.

- تحسب لهذه الدراسة أنها تناولت مجموعة مختلفة الأبعاد من عناصر و مؤشرات جودة الحياة الوظيفية حيث تم تجميعهم من عدة دراسات سابقة.

- اختلاف في المجالين : الزماني والمكاني بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، فالدراسات السابقة كانت : الدراسة الأولى: 2014، الدراسة الثانية : 2016، الدراسة الثالثة 2018 أما الدراسة الحالية في سنة 2019-2020؛ أما المجال المكاني للدراسة الحالية هو :مؤسسة اقتصادية سيلاس للاسمنت -بسكرة- على خلاف الدراسات السابقة كانت اغلبها في القطاع الخدمي.

وبناء على ما تقدم فان توجهات هذا البحث تأتي استكمالاً للاهتمامات البحثية السابقة في محاولتنا تناول موضوع الالتزام التنظيمي بمنظور متكامل وربطه بجودة الحياة الوظيفية بمفهومه الشامل.

الفصل الثاني :

جودة الحياة الوظيفية

- تأطير نظري -

تمهيد:

تعد جودة الحياة الوظيفية من أهم المفاهيم الإدارية التي انتشرت و لاقت قبولا في الكثير من المؤسسات المعاصرة، وذلك لارتباطها المباشر بالحياة الاجتماعية للعامل و نظرا للدور الأساسي الذي تلعبه بالنسبة للفرد في تحسين أدائه و جعله ذو كفاءة و فعالية عالية من خلال تحسين متطلبات البيئة التي يعمل فيها و زيادة شعوره بالانتماء و تبنيه لفكرة التطوير و الإبداع و الابتكار، خاصة و أن الوضع الراهن اليوم يتطلب امتلاك موارد بشرية ذات كفاءة عالية تمتاز بالريادة و القبول ، لذلك عملت المؤسسات على تطوير و تحسين جودة حياة موظفيها.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق لأهم المفاهيم الأساسية لمتغير جودة الحياة الوظيفية، بأبعادها (العدالة و المساواة، الصحة و السلامة المهنية، التدريب و التعلم، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار و الأمان الوظيفي، الترقية و التقدم الوظيفي) من خلال هذين المبحثين:

II-1. ماهية جودة الحياة الوظيفية.

II-2. أساسيات جودة الحياة الوظيفية.

II-1. ماهية جودة الحياة الوظيفية

II-1-1. مفهوم جودة الحياة الوظيفية .

يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، إذ تعود بداياته إلى نهاية الستينيات و بداية السبعينيات من القرن العشرين حيث ظهر لأول مرة خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل سنة 1972م؛ و منذ ذلك الوقت أصبح تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المؤسسات بمثابة هدف استراتيجي يجب الوصل إليه حتى تضمن استمرارها ونجاحها.

لقد تعددت التعاريف و اختلفت لهذا المفهوم باختلاف وجهات نظر الباحثين ، و إن كان مضمونها واحد يصب في كيفية تحسين الحياة الوظيفية للعاملين داخل المؤسسة.

عرف (جاد الرب، 2008، صفحة 9) جودة الحياة الوظيفية على أنها "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة و المستمرة و التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين و حياتهم الشخصية أيضا و الذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و العاملين فيها و المتعاملين معها. اعتبرها (ماضي، 2014، صفحة 63) بأنها "مجموعة من الأنظمة و البرامج المرتبطة بتحسين و تطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمؤسسة، و التي من شأنها أن تؤثر على حياة الأفراد و بيئتهم الاجتماعية و الثقافية و الصحية؛ الذي بدوره ينعكس إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ، و من ثم يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و الفرد و كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة".

كذلك تعرف جودة الحياة الوظيفية على أنها "الأنشطة المستخدمة في المؤسسة التي تهدف إلى تحسين نوعية الحياة الوظيفية للعاملين و إتاحة الفرص لاتخاذ القرارات و تحمل المسؤوليات و تحسين الرضا الوظيفي العام كتوفير بيئة عمل مناسبة ، و نظم ملائمة للمكافآت و إتاحة النمو مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و العاملين" (أبو شمالة، 2018). و تعرف أيضا "توفير نوع من الرفاهية الجسدية و النفسية في بيئة العمل و التي تشعر الفرد العامل بأهميته في المؤسسة و تحفزه باتجاه الأداء الأفضل". (عبد الله و سلطان، 2020، صفحة 67).

و في ضوء التعريفات السابقة التي تم تناولها يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية على أنها " مجموعة الإجراءات و السياسات و البرامج و العمليات المخططة و المستمرة التي تنفذها المؤسسة بهدف تطوير و تحسين الحياة الوظيفية و الشخصية للعاملين فيها، الذي ينعكس إيجابا على الفرد و المؤسسة على حد سواء، و بذلك تحقق المؤسسة أهدافها و تطلعاتها و في نفس الوقت تلبية و تشبع رغبات العاملين فيها ؛ مما يضمن نجاحها و استمراريتها".

II-1-2. أهداف جودة الحياة الوظيفية

تنطوي برامج جودة الحياة الوظيفية على أهداف عديدة، لكن حتى تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق لا بد أن تكون نابعة من الأهداف الرئيسية للمؤسسة بشكل عام.

أشار (جاد الرب، 2008، صفحة 10) إلى أن الأهداف الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية تتمثل في:

- زيادة ثقة العاملين.
 - الاندماج في حل المشكلات.
 - زيادة الرضا الوظيفي.
 - زيادة الفاعلية التنظيمية.
- في حين يرى كل من (kumar, Umamaheswari, & Marimuthu, 2017, p. 140) أن أهداف جودة الحياة الوظيفية هي:
- تحسين الرضا الوظيفي للعاملين.
 - تحسين الصحة الجسدية و النفسية للعاملين مما يخلق لديهم شعورا ايجابيا اتجاه العمل.
 - تحسين إنتاجية العاملين.
 - تشجيع التعلم في مكان العمل.
 - تطوير عمليات إدارة التغيير و زيادة سرعة التكيف مع التغيرات الحاصلة.
 - العمل على بناء صورة المؤسسة على أنها الأفضل في التوظيف و الاحتفاظ و تحفيز العاملين.

II-1-3. أبعاد جودة الحياة الوظيفية

هناك اختلاف كبير بين الباحثين فيما يتعلق بأبعاد و برامج جودة الحياة الوظيفية و تفسير كل بعد منها و الذي يتناسب مع الهدف الذي نشأت من أجله الدراسة ، إلا أن جميع الكتاب و الباحثين اتفقوا على أن جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على بعد أو جانب دون الآخر و إنما هي مجموعة أبعاد و عمليات متكاملة تشارك في تنفيذها كافة الإدارات و الأقسام في المؤسسة.

و قد استعانت الباحثة بالدراسات السابقة في اختيار أبعاد جودة الحياة الوظيفية (العدالة و المساواة، الصحة و السلامة المهنية، التدريب و التعلم، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار و الأمان الوظيفي، الترقية و التقدم الوظيفي) لاعتمادها في هذه الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة.

و هذه الأبعاد يمكن عرضها على النحو التالي:

الجدول (II-1): أبعاد الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة.

الأبعاد	الدراسات السابقة
1	العدالة و المساواة (البياري، 2018)
2	الصحة و السلامة المهنية (أبوشماله، 2018)، (البربري، 2016)، (الصراف، 2018)، (Afsar، 2014)
3	التدريب و التعلم (أبو عودة، 2018)، (الصراف، 2018)
4	فرق العمل (عبد الله & سلطان، 2020)
5	المشاركة في اتخاذ القرار (الدحدوح، 2015)، (الشنطي، 2016)، (يونس، 2017)، (أبو عودة، 2018)، (البياري، 2018)، (الحسني، 2016)، (عبد الله & سلطان، 2020)، (الصراف، 2018)
6	الاستقرار و الأمان الوظيفي (الشنطي، 2016)، (يونس، 2017)، (أبو عودة، 2018)، (البياري، 2018)، (الحسني، 2016)، (البليسي، 2012)، (أبو حميد، 2017)، (البربري، 2016)
7	الترقية و التقدم الوظيفي (أبوشماله، 2018)، (يونس، 2017)، (أبو عودة، 2018)، (البياري، 2018)، (البليسي، 2012)، (أبو حميد، 2017)، (البربري، 2016)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة.

و فيما يأتي توضيح لمفاهيم هذه الأبعاد:

1- العدالة و المساواة

لقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية و الإنسانية الأهمية التي تلعبها قيم و مبادئ العدالة داخل المنظمة و يذكر أن الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية تعود لنظرية العدالة و التي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يتسلمونها و مقارنة نسبة المدخلات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين. و وفقا لتلك النظرية يشعر الفرد بالرضا و يسود الشعور بالظلم و التوتر عندما لا يساويان. (البياري، 2018، صفحة 18)

و يمكن تعريف العدالة التنظيمية حسب أدامز على أنها "تناسب إسهامات العامل مع العوائد المالية التي يحصل عليها من العمل، مقارنة بمن يماثله ممن يقدمون إسهامات مماثلة في نفس المؤسسة أو خارجها". (الرشيدي، 2019، صفحة 242)

و تشير الدراسات إلى أن العدالة التنظيمية تشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسية و هي (حسين، عطا الله، و كاطع، 2018، صفحة 227.228):

أ- العدالة التوزيعية

طورت العدالة التوزيعية من قبل صاحب نظرية العدالة و تعرف على أنها عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها العامل و التي تتمثل في الأجر و الحوافز ، فرص الترقية ، عدد ساعات العمل و أعباء و واجبات الوظيفة، فضلا عن ذلك يذهب بعض الباحثين إلى تصنيف عدالة التوزيع وفق مكان تواجد الطرف الآخر في عملية المقارنة، فعندما يكون ذلك الطرف زميل يعمل داخل المؤسسة تصبح عدالة داخلية ، وعندما يكون الطرف الآخر للمقارنة يعمل في مؤسسة أخرى تصبح عندئذ عدالة خارجية.

ب- العدالة الإجرائية

تشير إلى أن مدى إدراك الفرد للعدالة يتأثر بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد الحوافز الوظيفية، حيث تقوم على ثلاث قواعد و هي:

- القاعدة الأخلاقية: تتمثل في أن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم و المعايير الأخلاقية السائدة لدى العاملين.

-قاعدة الدقة: إن اتخاذ القرارات يكون بناء على معلومات دقيقة و سليمة كما أن عملية التخصيص يجب ان تعتمد على المعلومات و الآراء الدقيقة ، و أن تجمع المعلومات و تحلل بأقل خطأ ممكن.

- قاعدة الانسجام: يجب أن تنسجم و تتناغم إجراءات توزيع المكافآت على الجميع.

و هناك من يحدد مكونات عدالة الإجراءات في ثبات و دقة الإجراءات ، صحتها و واقعيتها ، عدم التحيز في تنفيذها.

ج- عدالة التعاملات

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات ، و تتمثل في المعاملة بأدب و احترام من جانب الرئيس للمرؤوس و الثقة و المصارحة بين الرئيس و المرؤوس، و اهتمام الرئيس بمصالح العامل.

2- الصحة و السلامة المهنية

تؤثر الصحة و السلامة المهنية في العمل تأثيراً مباشراً على صحة العاملين و حالتهم بصفة خاصة، و على أدائهم بصفة عامة ، و بالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين بيئة العمل، إلا أن تعاون الإدارات الأخرى في صيانة و تحسين بيئة العمل لا يمكن تجاهله ، و بالتالي هي مسؤولة شاملة لأقسام المؤسسة جميعها ، و ذلك لانعكاساتها على سلامة و صحة الموارد البشرية و فاعلية الأداء. (أبو شمالة، 2018، صفحة 44)

حيث تعرف الصحة و السلامة المهنية على أنها "تلك النشاطات و الإجراءات الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها، و من أماكن العمل التي تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض و الحوادث". (البربري، 2016، صفحة 21)

و تكمن أهمية برامج الصحة و السلامة المهنية في (حريم، 2013، صفحة 345) :

- زيادة الإنتاجية نتيجة لتقليص أيام العمل الضائعة بسبب الحوادث و الأمراض المهنية.
- تحسين الكفاءة و الجودة ، و يتحقق ذلك بوجود قوى عاملة صحية و سليمة.
- خفض تكاليف العلاج و التأمين.
- خفض معدلات تعويضات العاملين و التعويضات المباشرة بسبب خفض عدد المطالبات و الدعاوى المقدمة.
- تحسين سمعة المؤسسة و اعتبارها الاختيار الأفضل للعمل.

3- التدريب و التعلم

تعتبر برامج التدريب و التعلم من أهم مقومات التنمية ، و كفاءة الأداء التي تعتمدها منظمات الأعمال في مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية و التقنية ، إذ أننا نجد اليوم العديد من منظمات الأعمال تعتمد مبدأ "من لا يتقدم يتقادم" ، فهي تضع في نصب أعين قادتها تدريب و تنمية الأفراد العاملين من خلال نقل المهارات اليدوية ثم تطوير هذه المهارات لجعل اليد العاملة مؤهلة و قادرة على ممارسة مهام بأعلى مستوى و تعتبر ابسط خطوة للتكيف و التقدم ؛ حيث تتضمن برامج التدريب و التعلم مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تقادم (تآكل) مهارات و خبرات العاملين إذ هي برامج لصيانة الأفراد العاملين. (الصراف، 2018، صفحة 226)

عرف (جري، 2018، صفحة 6) عملية التدريب على أنها "عملية مخططة و مستمرة ، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية و المستقبلية لدى الفرد ، من خلال زيادة معارفه و تدعيم اتجاهاته و تحسين مهاراته و صقل مواهبه ، بما يساهم في تحسين أداءه في العمل زيادة الإنتاجية في المؤسسة".

و يعرف أيضا بأنه " الأساليب التي تعلم و تطور المعرفة و المهارات و توجه و تقود العاملين نحو تغيير سلوكياتهم أثناء العمل من اجل تحسين كفاءة أدائهم للوصول لتحقيق الأهداف". (طالب و خلف، 2019، صفحة 227)

من جهة أخرى تعرف عملية التعلم التنظيمي على أنها "العملية التي تحصل من خلال العلاقة بين المثير و الاستجابة أو هو عملية صياغة سلوك الفرد من خلال ملاحظة و تقليد الآخرين بمساعدة عمليات رمزية و صور شفوية و ذهنية تصدر من قبلهم" (البغدادي و العبادي، 2010، صفحة 21).

و يشار إليه كذلك بأنه " مجموعة الأنشطة التي تحدث في المؤسسة لاقتناص و إيجاد و نقل المعرفة التي تؤدي مع الزمن إلى إحداث تغييرات سلوكية و إنتاجية ، و تزيد المعرفة و الفهم في المؤسسة" (همشري، 2013، صفحة 389).

4- فرق العمل

تعد فرق العمل من المفاهيم الشائعة في علم الإدارة الحديث انطلاقا من الحقيقة التي أضحت متداولة في عالم الأعمال و القائلة بان نجاح المنظمات اليوم في أعمالها إنما يعود بالدرجة الأساس لعمل الفريق.

لقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم فرق العمل ، اذ يعرف بأنه " جماعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة ، يبذل الأفراد فيها تعاونا متبادلا و يسود بينهم الشعور بالالتزام و المسؤولية المشتركة". (البدراني، 2015، صفحة 169)

و يمكن تعريف فريق العمل بشكل أدق بأنه " مجموعة من الأفراد الذين يعملون بشكل تعاوني لتحقيق مهمة أو هدف معين". (Sanyal & Hisam, 2018, p. 171)

و يحقق فريق العمل العديد من الفوائد بالنسبة للمؤسسة نذكر منها (عوض، 2008، صفحة 130):

- خلق بيئة عالية التحفيز و مناخ مناسب للعمل.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم المساندة.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب أداءها.

- القدرة على اتخاذ القرارات و الحلول في وقت واحد و تحسين مستوى و نوعية القرارات.
- تحسن مستوى مهارات الأعضاء.
- الجودة، حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة و الدقة.

5- المشاركة في اتخاذ القرار

تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ، من العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، و تعزيز انتماءهم للمؤسسة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار ، مما يجعلهم يبذلون كل ما في وسعهم لتطوير العمل و الارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن.

حيث تعرف عملية مشاركة العاملين في الإدارة بأنها " ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية و الملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسة المؤسسة، مهامها، مشكلاتها"، حيث يتطلب هذا النمط توافر شرطين ضروريين هما (البربري، 2016، صفحة 24):

- 1- توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين.
 - 2- توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية و صناعة القرار على أساس تعاوني.
- للمشاركة في اتخاذ القرارات مزايا عديدة للمؤسسة تتمثل في (الحسني، 2016، صفحة 18):

- تحقيق درجات عالية من الالتزام و الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- الحصول على آراء و اقتراحات و أفكار إبداعية.
- زيادة الإنتاجية و تخفيض معدلات الحوادث و التالف و الفاقد.
- المساهمة في حل المشكلات و اتخاذ القرارات بطرق أكثر ديمقراطية.
- تحقيق الرضا الكامل لاحتياجات العملاء و رغباتهم و طموحاتهم.

6- الاستقرار و الأمان الوظيفي

عرف (المغربي، 1995، صفحة 304) الأمان الوظيفي بأنه " مجموعة الضمانات و المنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة أو إجراءات تعسفية ، الأمر الذي يؤدي الى رفع الروح المعنوية و بالتالي ينعكس تباعا على الأداء و توثيق الولاء للمؤسسة".

في حين عرف (حمود، 2002، صفحة 168) الاستقرار و الأمان الوظيفي بأنه "مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي و الصحي و المنافع الوظيفية المقترنة بالمؤسسة من أمن و ثبات و استقرار حيث من شأنها أن تخلق استقرارا نفسيا تساهم برفع الروح المعنوية للعاملين و تحسن الأداء و زيادة الإنتاجية".

7- الترقية و التقدم الوظيفي

تعتبر الترقيات من أهم عوامل الرضا الوظيفي ، فأبي عامل عندما ينتمي إلى مؤسسة ما فإنه يتطلع دائما إلى المراكز العليا ، رغبة منه في النمو و الوصول إلى أعلى درجات التقدم في مساره المهني.

حيث تعرف على أنها " إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتب أعلى من وظيفته الحالية، و تبعا لذلك سيتم إعادة تحديد واجبات و مسؤوليات الفرد؛ حيث تعتبر الترقية من الحوافز المعنوية ، كذلك يمكن اعتبارها من الحوافز المادية لأن الموظف الذي يتم ترقيته غالبا ما يزداد راتبه بسبب شغله الوظيفة الجديدة ، و يمكن أن يرقى الفرد حسب الأقدمية أو حسب الكفاءة" (البربري، 2016، صفحة 27).

و تعرف كذلك بأنها "عملية نقل أو تحويل العامل من وظيفة لأخرى تشتمل على مسؤوليات و واجبات و سلطات أعلى من العمل الحالي و غالبا ما يلازم هذه الزيادة في المسؤوليات و الواجبات زيادة في التعويضات و المنافع و الخدمات التي يتلقاها العامل و ذلك حسب الدرجة و الفئة الوظيفية التي تنتمي إليها الوظيفة التي تمت ترقيته إليها " (حريم، 2013، صفحة 408).

تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من المؤسسة و العاملين، فالمنظمة تسعى من وراء توفير نظام ترقية للعاملين لتحقيق كالاتي (نصر الله، 2013، صفحة 150):

- رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.
- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج و التميز في العمل.
- ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المؤسسة.
- خفض الدوران الوظيفي و المحافظة على الخبرات داخل المؤسسة.
- زيادة الاستقرار و الأمن الوظيفي للعاملين.

II-2 أساسيات جودة الحياة الوظيفية**II-2-1- برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية**

أشار كل من (آل ياسين و أمين، 2019) أنه تتوفر لدى المؤسسات نوعين من البرامج الخاصة بتحسين جودة الحياة الوظيفية هما:

أ-البرامج التقليدية:

و يقصد بالبرامج التقليدية هي مجموعة من البرامج التي اعتادت المؤسسات على استخدامها منذ الخمسينيات من هذا القرن و التي تأثرت بالإرث الفكري الإداري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة، كما يقصد بالتقليدية معرفة كل المنظمات أو اغلبها بهذه البرامج؛ التي تستهدف إحداث تأثير في السلوك الإنساني للعاملين و بما يزيد من رضا العاملين و يدفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة و تشمل هذه البرامج:

1 -برنامج تحسين بيئة العمل و ظروفها:

تشير بعض البحوث و الدراسات أن الاهتمام بعملية التحسين المستمر في بيئة العمل و ظروفها لها تأثيرات كبيرة في سلوك العاملين، فضلا عن أهميتها في زيادة الإنتاجية و تحقيق حالات الرضا الوظيفي.

2- برنامج الصيانة البشرية:

أكدت بعض البحوث و الدراسات أن الصيانة البشرية من أهم القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، و يقصد بها مجموعة من الإجراءات و الخدمات المقدمة للعاملين منها (الإجراءات الوقائية، الإجراءات الاجتماعية، الخدمات المعنوية و النفسية ، خدمات التأمين،خدمات التقاعد)، ولها آثار ايجابية في درجة التزام العاملين و انتماءهم للمنظمة.

3- برنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة:

تعرف إعادة النظر بساعات العمل على أنها إدارة الأنشطة و الأعمال التي تؤدي من خلال الوقت، أي الاستخدام الأمثل للوقت و الإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى الاستفادة منها بشكل فاعل و بما يسهم في تحقيق أهداف العمل.

4- برنامج الرفاهية الاجتماعية: إذ بدأت المؤسسات تعنى برفاهية العاملين لكونها احد المدخل الفاعلة و المساهمة في

تحقيق التطوير التنظيمي ، و هذه العناية تكون من خلال إسهامات الإدارة في التعرف على حاجات العاملين و رغباتهم، و تحديد مشكلاتهم و من ثم معالجتها في إطار العناية بتحسين بيئة العمل المادية و المعنوية، فضلا عن تحقيق حالات الرضا و الانتماء الوظيفي لهم.

5- برنامج الرعاية الصحية:

الرعاية الصحية هي من بين الحقوق التي لا بد من توفيرها للعاملين في المؤسسات لتحقيق الأهداف الاجتماعية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، فضلاً عن الأهداف الفردية المتعلقة بصيانة العاملين و تلبية حاجاتهم في العمل.

6- برنامج الأمن و السلامة المهنية:

إن الهدف من تطبيق الأمن و السلامة المهنية لمنع الحوادث و الإصابات و الحد منها و التي يتعرض لها العاملون أثناء تأدية مهامهم، إذ أشارت العديد من الدراسات أن أسباب التعرض للحوادث عديدة منها ما ترتبط بالآلات و الأجهزة و المعدات المستخدمة في العمل، أو من بيئة العمل نفسها من ظروف غير كملائمة كقلة الإضاءة و سوء التهوية و زيادة الضوضاء و الأصوات و ساعات العمل الطويلة و قلة أوقات الراحة و عدم توفير وجبات غذائية مناسبة و العمل الممل.

7- برنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل:

العلاقات الإنسانية في العمل مجموعة من الأنشطة تتضمن قواعد و أسسا تم وضعها من خلال دراسات نظرية و ميدانية و علمية ، الغاية من وراء استخدامها جعل العاملين في المؤسسة راضين عن عملهم فيها و مرتبطين بها و يسهمون إسهاما منتجا في تحقيق أهدافها، وفي ذلك تركز على رفع الروح المعنوية باعتبارها الوسيلة الأساسية و الفاعلة لرفع إنتاجية العمل في المنظمة انطلاقا من العلاقة المباشرة القائمة بينهما و بين الإنتاجية.

ب- البرامج الحديثة:

يقصد بتلك البرامج النشاطات التي تمارسها المؤسسات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها و خصائص العاملين فيها و خصائص البيئة التي تعمل في إطارها الوحدات ، و نتيجة التغيرات (تنوع أعمال الوحدات، تعدد حاجات العاملين و رغباتهم، زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات) و ألزمت هذه المنظمات بالعناية ببرامج جودة الحياة الوظيفية الحديثة التي أصبحت توظف بهدف استراتيجي موجه لتحقيق المصير المشترك بين المؤسسة و العاملين، و لتحقيق هذا الهدف اتجهت المؤسسات نحو الآتي:

1- برنامج الإثراء الوظيفي

تعد عملية زيادة إسهام العاملين في إنجاز المزيد من المهام ضمن الوظيفة نفسها (الإثراء الوظيفي) أحد المنطلقات لتحقيق الرقابة الذاتية و الاحترام في العمل، و بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي ، وتشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الإثراء الوظيفي و بين الدافعية نحو العمل و الأداء المؤسسي و تحقيق الأهداف.

2- برنامج الإدارة بالمشاركة

المقصود بالمشاركة هو ممارسة العاملين لاتخاذ القرارات التي لها ارتباط مباشر بالعامل في المؤسسة مهما كان مستوى و جودة مواضيعها و تتصل اتصالا غير مباشر بمصالح العاملين، و المشاركة في القرارات أيضا و ترتبط مباشرة بالمصالح الشخصية للعاملين و من خلالها تتحقق المصالح الوظيفية في المؤسسة بدءا من زيادة الأجر و انتهاءا بالإجازات و العطل أثناء العمل.

3- فرق العمل المدارة ذاتيا

تعرف فرق العمل المدارة ذاتيا بأنها مجموعات صغيرة ممكنة من اتخاذ القرارات اللازمة لها لإدارة العمل اليومي، و تعد فرق العمل المدارة ذاتيا أحد الأساليب المهمة لتنفيذ التمكين في المؤسسات، و هي فرق تتصف بامتلاك حرية عالية في اتخاذ القرارات، فضلا عن الاستقلالية و العمل من خلال الرقابة الذاتية، و هناك العديد من الفوائد التي تحققها فرق العمل المدارة ذاتيا للمؤسسات و العاملين فيها إذ تؤدي إلى الاستقلالية الكبيرة و المسؤولية الواسعة التي يحصل عليها العاملين، وصولا إلى جهودهم المبذولة في العمل، و ينعكس هذا على التحفيز و الرضا و العملية الإنتاجية.

4- برنامج جداول العمل البديلة

تبنت دول متقدمة عديدة في السنوات القليلة الماضية استراتيجيات عمل مصممة حديثا الغرض منها إيجاد دوافع للمؤسسة و أفرادها العاملين، إذ استندت إلى مفهوم يدعى ساعات العمل المرنة فالمواصفات التقليدية للعمل التي تتم بثماني ساعات خلال يوم العمل واجهته تحديات عادية منها مشكلة التغير في دوافع العاملين للعمل و الغيابات المتزايدة؛ لذا فقد انتقل المدراء إلى جدولة ابتكارات لأعمال اقل تقييدا و القصد من وراء هذه الابتكارات ليس تقليل ساعات العمل لإعطاء العاملين حرية أكبر في جدولة الساعات التي يؤدون فيها عملهم، و عليه يمكن أن تعرف جداول العمل البديلة (ساعات العمل المرنة) على أنها نظام يسمح للعاملين باختيار أوقات عملهم خارج المفاهيم التقليدية للعمل.

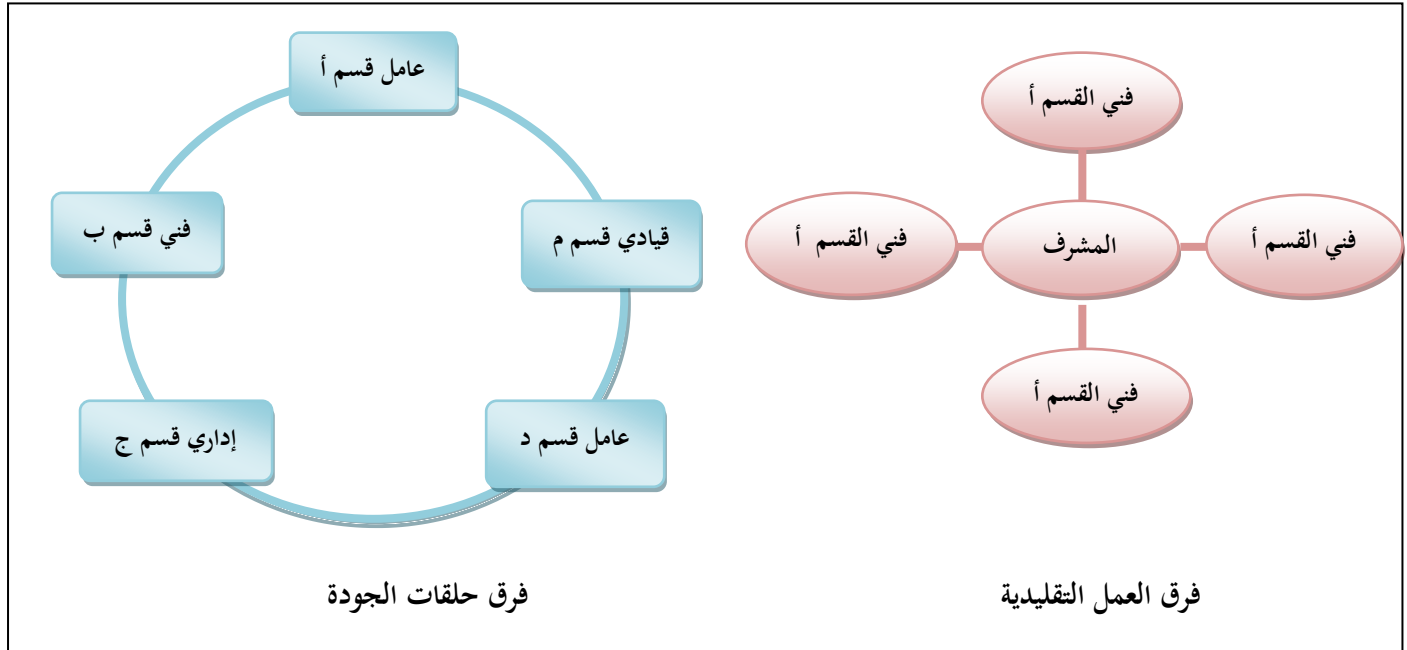
5- حلقات الجودة

ترتكز الفلسفة التي تقوم عليها حلقات الجودة إلى أن العاملين في المؤسسة لهم القدرة على الإسهام في حل المشكلات التي تتعلق بتحسين جودة المنتج، كما أن العاملين لديهم القدرة على التفكير و الإبداع في حل المشكلات، و أن كل فرد عامل في المنظمة يعد خبيرا في عمله من خلال التراكم المعرفي الناشئ عن زيادة الوعي و الثقة بالمسؤولية و الانتماء الوظيفي .

و تعرف حلقات الجودة بأنها مجموعات عمل طوعية و صغيرة الحجم يتراوح حجم كل منها من أربعة إلى عشرة عاملين في المؤسسة، و الهدف منها تطوير جودة منتجات المؤسسات و تحسينها من خلال اقتراح حلول للمشاكل التي تقدمها الإدارة.

و لا بد من إشارة للفرق بين فرق التحسين لحلقات الجودة و فرق العمل التقليدية ، حيث أ، فرق العمل التقليدية حسب النظرة الغربية تتشكل من فنيين من نفس القسم و يقودها مشرف مما يبقي صفة الإدارية و الهرمية ، أما فرق تحسين الجودة حسب منظور حلقات الجودة فهي عبارة عن المشاركة الطوعية لعدد من العمال من مختلف الأقسام لحل مشاكل المؤسسة . (حامدي، 2019، صفحة 272) كما يوضحه الشكل (III-1) التالي:

الشكل (III-1): الفرق بين حلقات الجودة و فرق العمل التقليدية



المصدر: حامدي محمد، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2019، ص272.

6- برنامج إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة، فهي نظام إداري يركز على العاملين و يهدف إلى زيادة رضا الزبائن باستمرار.

تعرف منظمة الجودة البريطانية (BQA) إدارة الجودة الشاملة بأنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك و كذلك تحقيق أهداف المشروع معا" (عبد الرحمان، 2018، صفحة 48).

وعرفت أيضا على أنها "تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة ، و التي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات و الوظائف ، على أن يبدأ التحسين أولا للمراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل" (بن عيشي، 2018، صفحة 104) .

II-2-2- أهمية برامج جودة الحياة الوظيفية

تتجلى أهمية برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال تأثيرها المباشر و الغير المباشر على الكثير من الظواهر و السلوكيات الإدارية داخل المؤسسات، فتكتسب هذه البرامج أهمية بالغة كونها تسمح ب (الدبابسة، 2017، صفحة 25):

- التفوق النوعي على المنافسين من خلال حرص العاملين على تحسين الإنتاجية و النوعية في آن واحد.
- فرصة الحصول على الاحتفاظ بنوعيات كفاءة مهاريا و معرفيا من الموارد البشرية.
- فرصة الإيفاء بالمسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية تجاه المجتمع.
- فرصة تفوق العاملين إلى جانب الإدارة في حالة تعرض المؤسسة لمشاكل قد تعرقل من نشاطها و تعطل برامجها.
- فرصة الحصول على ولاء عال من قبل المستفيدين من سلعتها أو خدماتها عملا بقاعدة (الإناء يتضح بما فيه)، فليس خفيا على المستهلك ما يدور في داخل المؤسسة من مشاكل و ظواهر عمل.
- فرصة النمو و التطور، إذ تثبت الدراسات الميدانية أن استقرار الموارد البشرية للمنظمة يمكن أن يسهم في تحقيق فرص النمو و التطور من خلال البحث و الوصول إلى طرق إنتاج متعددة و أساليب تسويق متميزة على المنافسين.

II-2-3 - معيقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية.

على الرغم من الآثار الايجابية لبرامج جودة الحياة الوظيفية الا أنها تلقى مقاومة كبيرة من عدة أطراف بحيث تشكل هذه الأطراف عائقا بالنسبة للمؤسسات التي تسعى لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ، و تتمثل هذه العوائق في (البليسي، 2012، صفحة 14):

أ-موقف الإدارة:

يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إضفاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم، ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم و المشاركة بفاعلية في جميع أنشطة المؤسسة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم بمثابة التهديد لوجودهم ، لذلك يبدون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح موظفيهم ، كما أن الإدارة تعتقد أن جودة

الحياة الوظيفية المتوفرة في المؤسسة مرضية و لا حاجة لإجراءات تحسينها، نظرا لفشلهم في قياس أثر جودة الحياة الوظيفية على نفسية العاملين على الرغم من أنهم يطمحون للوصول لمرحلة الرضا الوظيفي.

ب- موقف الاتحادات و النقابات العمالية:

قد يتولد عن الاتحادات و النقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى الى تسريع أداء العمل و تحسين الإنتاجية دون دفع أي عوائد كافية للعاملين ، أي أن برامج جودة الحياة الوظيفية ما هي الا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء و الإنتاجية من العاملين.

و لإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء القيام بعملية ترويج لبرامج جودة الحياة الوظيفية يفسرون فيها أهداف هذه البرامج و الفوائد المرجوة التي ستعود على العاملين من جراء تطبيق هذه البرامج.

ج- التكلفة المالية :

ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية و المصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة و تفوق قدرة المؤسسات، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية و نجاة تطبيق هذه البرامج ، مما يدعو صاحب العمل الذي يعاني شح في مصادر التمويل التفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة ، و منح أجور جديدة ، و تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية، و للرد على هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية و حذر ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول للنتائج المرجوة.

فالإدارة و العاملون و الاتحادات متخوفون من التغيرات غير معلومة النتائج لتطبيق جودة الحياة الوظيفية ، و مع ذلك بدأ هذا الوضع في التغير تدريجيا نحو الأفضل ، فكل الأطراف في المؤسسة (صاحب المؤسسة، الموظفين، الاتحادات) بدأوا يدركون أهمية برامج جودة الحياة الوظيفية ، كما أن الموظفين يلتحقون ببرامج توعية ليتم تنفيذ برامج تطوير جودة الحياة الوظيفية.

الخلاصة

من خلال هذا الفصل تبين بأن المؤسسات اليوم أصبحت تدرك ضرورة تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ، حيث أصبحت تعد أحد مصادر رضا العاملين و مؤشرا للمناخ الخاص الذي تتميز به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، لذا فان تحسين جودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها تشكل مسؤولية اجتماعية و أخلاقية تتحملها المؤسسات المعاصرة ؛ حيث أكدت كل الدراسات السابقة على أن كفاءة المؤسسة في تحمل هذه المسؤولية يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المؤسسة من حيث النمو، الازدهار، التكيف مع المتطلبات البيئية.

و عليه فنجاح المؤسسة بتهيئة حياة وظيفية متكاملة الأبعاد من عدالة و مساواة و وجود إجراءات صارمة و فعالة للصحة و السلامة المهنية ، تطوير طرق التدريب و التعلم، تحقيق الانسجام بين أفراد فريق العمل، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، و تحقيق الاستقرار الذي يجعل العامل يشعر بالأمان في منصب عمله، و كذلك وجود أنظمة ترقية عادلة و غيرها من المتطلبات التي تساهم في تحسين الحياة الوظيفية داخل المؤسسات يمكن أ يساعد في إطلاق طاقات و إبداع العاملين مما يحقق أهداف المؤسسات.

الفصل الثالث:

الالتزام التنظيمي

- تأطير نظري -

تمهيد

يعد الالتزام التنظيمي من أهم الظواهر في حياة المؤسسات كونه يضمن ارتباط العاملين بالمؤسسة، حيث يعد من المتغيرات الحديثة التي لاقت اهتمام كثير من الباحثين و الدارسين في علم الإدارة و السلوك التنظيمي ، فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد ، تلمسه في تصرفاته من حيث انتمائه للمؤسسة و ولاءه لها و بذل الجهد و الوقت لإنجاحها. حيث أصبح هذا الموضوع يثير اهتمام العديد من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين، و حضورهم و غيابهم، و الأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم و أداءهم و اتجاهاتهم النفسية، مما ينعكس بدوره على أداء المؤسسة و على علاقتها بالمحيط الخارجي ؛ لذلك حاول بعض المديرين البحث عن العوامل المؤثرة في زيادة التزام العاملين من خلال تغيير القواعد و الإجراءات و السلوكيات و الاهتمام أكثر بالحياة الوظيفية للعاملين داخل المؤسسة و خارجها لتشمل حتى حياتهم الشخصية ، ما قد يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي الذي يعتبر عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية و تطوير قدرة المؤسسة على البقاء و النمو المتواصل.

وسنحاول في هذا الفصل عرض لأهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي و كذلك علاقته بجودة الحياة الوظيفية، من خلال ثلاث مباحث كالتالي:

II-1. ماهية الالتزام التنظيمي

II-2. أساسيات الالتزام التنظيمي

II-3. العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي

III - 1. ماهية الالتزام التنظيمي

III-1-1. مفهوم الالتزام التنظيمي و خصائصه

أ- مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية و السلوكية والتنظيمية، حيث أخذ أبعادا و اتجاهات واسعة، وخضع لوجهات نظر متباينة، و تعددت محاولات الباحثين في إيجاد تعريف شامل له. و من أبرز هذه التعاريف نذكر:

عرف الالتزام التنظيمي على أساس: "مدى اندماج الفرد مع المؤسسة التي يعمل بها وهذا التعريف مبني على ثلاث أبعاد" و هي (المصاروة و الحفاجي، 2014، صفحة 48):

✓ الاعتقاد القوي بقيم المؤسسة و أهدافها وقبولها.

✓ الاستعداد التام لتقديم الجهد و بذله لمصلحة المؤسسة.

✓ الرغبة القوية و الأكيدة للاستمرار في العمل داخل المؤسسة.

و يعرف أيضا بأنه "إيمان الفرد بالمؤسسة و قيمها و أهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها و يندمج فيها، مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله العادي، فضلا عن استعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها إنجاح المؤسسة و تحقيق تدمجها و رفاهيتها". (أبو جياب، 2014)

و هناك من اعتبره بأنه "اقتناع الفرد بالمؤسسة لدرجة تجعله يتوافق معها و يندمج فيها و يشعر بأنه جزء أساسي و مؤثر فيها مما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد و بشكل طوعي من اجل نجاح المؤسسة وتقدمها". (علي، 2016، صفحة 289).

و عُرف أيضا على أنه "سلوك إداري يعتمد الفرد العامل من خلال ارتباطه عاطفيا بقوانين و أنظمة المؤسسة و بما يمكنه من العمل بهمة و نشاط لتحقيق أهدافها". (صادق، 2018، صفحة 154)

و يعتبر الالتزام التنظيمي كذلك بأنه "مؤشر لانسجام أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة التي يعمل بها". (خلف، 2018، صفحة 157)

أشار كل من (الزبياري و الحمداني، 2019، صفحة 60) في تعريفها للالتزام التنظيمي بأنه "استجابة شعورية

تتكون من خلال خلق مناخ منظمي ملائم و محفز و مشجع يظهر فيه التزام منظمي تلقائي، و من ثم رغبة العاملين بالبقاء في المؤسسة و مساعدتها لتحقيق أهدافها".

و من خلال عرضنا لمجموعة التعريفات التي تناولت الالتزام التنظيمي نجد أنها تشترك في عدة نقاط:

- الاقتناع التام بقيم المؤسسة و أهدافها و تقبلها.
 - الرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المؤسسة.
 - الرغبة القوية في البقاء في المؤسسة حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في مؤسسات أخرى.
 - التزام العامل طوعي نابع من إرادته و اختياره، و ليس إلزاميا تفرضه عليه ظروف خارجية.
- و على ضوء ما ورد من تعريفات، يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو " حالة نفسية تعكس درجة تمسك العامل بمؤسسته و ارتباطه بها و الإيمان بقيمتها و أهدافها، و رغبته في استمرار العلاقة التعاقدية معها بشكل يترتب عليه أن يسلك العامل سلوكا ايجابيا لصالح المؤسسة و رغبته في المساهمة بفعالية في نجاحها و استمراريتها".

ب- خصائص الالتزام التنظيمي

ينفرد الالتزام التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي الظواهر الإدارية الأخرى، حيث حاول الباحثين تقديم هذه الخصائص كالتالي (قويدر، 2017، صفحة 63):

- يفقد خاصية الثبات المطلق، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه؛ فدرجة التغيير التي تحدث فيه أقل نسبيا من درجة التغيير التي تحدث في الظواهر الإدارية الأخرى.
- حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية، التنظيمية، و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- يستغرق وقتا طويلا في تحقيقه لأنه يجسد حالة قناعة تامة للعامل، كما أن التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- انه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة و التي تجسد مدى التزامهم.

و هناك من يضيف خصائص أخرى (الحسني، 2016، صفحة 30):

- أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين العامل و المؤسسة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار العامل فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة.

- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المؤسسة الأساسية والإيمان بها، بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، وجود مستوى عالٍ من الانخراط في المؤسسة لفترة طويلة ووجود الميل لتقوم المؤسسة بالتقويم الإيجابي.

III-1-2. أبعاد الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في التغييرات التنظيمية والسلوكية، و من أكثر الأبعاد التي اعتمدها الدراسات نذكر (حريم، 2013، صفحة 292):

1. **الالتزام العاطفي: (Affective commitment)** ويشير إلى الارتباط العاطفي بالمؤسسة؛ و يتطور هذا الالتزام حينما يشارك العامل في اتخاذ القرارات و العمليات التنظيمية، و يدرك أهمية و قيمة الارتباط بالمؤسسة، و يستمد هويته من ارتباطه بالمؤسسة. مثلاً يشعر العامل بالالتزام العاطفي حينما يشعر أن المؤسسة تعامله بعدالة و احترام و تؤازره و تسانده.
2. **الالتزام الاستمراري (Continuance commitment):** ويشير إلى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل لدى المؤسسة، و ينشأ حينما يدرك العامل أنه يكون خاسراً و أنه لا توجد فرصة عمل بديلة فيما لو ترك المؤسسة، و بالتالي ينبغي أن يستمر فيها.
3. **الالتزام الأخلاقي " المعياري " (Normative commitment):** و يتطور حينما تنمو داخل العامل و تزرع فيه قيم و معايير المؤسسة من خلال التطبيع، و يجني الفوائد التي تحته على الشعور بالحاجة التبادلية أو قبول شروط و بنود العقد النفساني، أي بمعنى أن العامل يشعر بالالتزام اتجاه المؤسسة.

III-1-3. مراحل الالتزام التنظيمي

إن تطور الالتزام التنظيمي هو ثمرة طبيعية لانتهاج سياسة الإدارة الصحيحة و يعد ذلك من أهم مؤشرات نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ذلك أن وضوح أهداف المؤسسة و وجود الرغبة المسبقة لدى الفرد في دخول المؤسسة؛ تجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي اتجاه أنفسهم و اتجاه المؤسسة على حد سواء، و أن هذا السلوك الإيجابي هو جوهر الالتزام التنظيمي. حيث يترسخ اندماج الفرد بالمؤسسة و التزامه بها عبر مراحل مختلفة أين تعددت تصنيفات الباحثين في تحديدها.

حيث هناك من يرى أن الالتزام التنظيمي يتجسد عبر ثلاث مراحل أساسية و هي (نصار، 2016، صفحة 22):

1. مرحلة الإذعان و الالتزام: يبني التزام الفرد بالمؤسسة على الفوائد و المكاسب التي يحصل عليها، وبذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المؤسسة.

2. مرحلة التطابق بين الفرد والمؤسسة: يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، فهو يشعر بالفخر و الاعتزاز لانتمائه لها.

3. مرحلة التبنى: أي قبول الفرد بأهداف و قيم المؤسسة كما لو كانت أهدافه و قيمه الخاصة.

في حين هناك من يرى أن ترسيخ اندماج الفرد بالمؤسسة و التزامه بها يمر بثلاث مراحل متتابعة و هي (أبو حيا، 2014، صفحة 19):

1. مرحلة التجربة: و هي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب و الإعداد و التجربة؛ حيث يكون خلال هذه الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة و محاولة التوفيق بين اتجاهاته و أهدافه و اتجاهات و أهداف المؤسسة و محاولة إثبات ذاته.

2. مرحلة العمل و الانجاز: و تتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين و الأربعة أعوام، و خلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، و تخوفه من العجز و يتبلور وضوح الولاء للعمل و المؤسسة.

3. مرحلة الثقة بالتنظيم: و تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة و تستمر إلى ما نهاية، حيث يزداد ولاءه و تتقوى علاقته بالتنظيم و الانتقال إلى النضج.

III - 2. أساسيات الالتزام التنظيمي

III - 2-1. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض ، وتؤثر على تكوين الالتزام التنظيمي لدى الفرد داخل المؤسسة ، و التي تم تصنيفها كالاتي (بوقندورة و أبرييم، 2019، صفحة 94):

1. **عوامل شخصية:** و هي العوامل ذات العلاقة بالفرد نفسه، مثل شخصية الفرد، ثقافته و قدرته على تحمل المسؤولية، توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو بالمؤسسة، أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.
2. **عوامل تنظيمية:** و هي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة و الاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر ، تمسك الأفراد بالعمل و بأهداف المؤسسة ، و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تمثل في بيئة العمل و طبيعته و خصائصه و نمط القيادة الإدارية و المناخ التنظيمي بشكل عام.
3. **عوامل غير تنظيمية:** و هي عوامل تتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة لفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمؤسسة، بحيث يكون الالتزام التنظيمي لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة اقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريرا لخياره الأول، أو حين يرى أن قراره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

III - 2-2. طرق قياس الالتزام التنظيمي

تمثل عملية رصد درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المؤسسة إحدى العمليات التي تسعى المؤسسات للوقوف على نتائجها، و قد تتحمل في سبيل ذلك تكاليف عديدة، و تتباين مقاييس الالتزام التنظيمي من حيث طبيعتها و مكوناتها ، و تنقسم إلى مقاييس موضوعية و مقاييس ذاتية كالتالي:

1. المقاييس الموضوعية:

يعتمد هذا النوع من المقاييس على تحليل الظواهر السلوكية للفرد داخل المؤسسة مثل (أبو جياب، 2014، صفحة 20):

- **رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة:** وتظهر من خلال ما يبديه العامل في حديثه مع زملائه أو مع أفراد خارج العمل، عن الرغبة في البقاء أو الرغبة في ترك العمل.

- **مستوى الأداء:** فالأداء العالي يصدر غالبا عن العاملين ذوي الالتزام المرتفع، و يظهر ذلك من خلال عملية تقييم الأداء التي لا بد أن تتضمن معايير لقياس الالتزام.
- **دوران العمل:** يمكن أن يؤخذ معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل، و عدم رغبتهم في البقاء بالمؤسسة كمؤشر على انخفاض مستوى الأداء.
- **حوادث العمل:** حيث أن زيادة نسبة الحوادث تدل على اللامبالاة و عدم الاكتراث بمعايير و إجراءات السلامة من قبل العاملين ، و يعتبر ذلك دليلا على انخفاض الالتزام لدى هؤلاء العاملين.

2. المقاييس الذاتية:

- يعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة تهدف إلى التعرف على مستوى الالتزام لدى العاملين و ذلك من خلال توجيهها للعاملين أنفسهم، فهي مقاييس مباشرة للالتزام كما أنها هي الأكثر استخداما لدى الباحثين و المؤسسات؛ و ذلك نظرا لسهولة استخدامها و قد تناول عدد من الباحثين هذه المقاييس ، و كان من بينها الآتي (طموس، 2015، صفحة 43):
- **مقياس بورتير و زملائه (1973):** يهدف لقياس درجة التزام الأفراد بالمؤسسة وولاءهم و إخلاصهم لها ، و الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهدافها، و قبولهم بقيمتها، و يستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام؛ يطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي.
 - **مقياس مارش و مانري (1977):** يهدف لقياس إدراك العامل لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، و تعزيز استحسان المؤسسة، و حث الفرد للالتزام بقيم العمل، و الولاء لها حتى إحالته للتقاعد، و أخيرا إبراز نية العامل للبقاء في المؤسسة.
 - **مقياس جوش و زملائه (1978):** يهدف لقياس الالتزام القيمي من خلال التعرف على القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات و التحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.
 - **مقياس كوردن و زملائه (1980):** يهدف إلى الاستدلال على الالتزام التنظيمي من خلال أربعة أبعاد و هي الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل، الإيمان بالمؤسسة، و قد ساهمت في بناء هذا المقياس ثلاث مصادر و هي المقابلات لتحديد خصائص المشاعر و القيم و الأعمال المتعلقة بالانتماء للمؤسسة، مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام، فليس حين ضم المصدر الثالث استبانة تحتوي على فقرات ذات مؤشرات ايجابية و أخرى سلبية.

- مقياس ثورنتن (1981): يتضمن المقياس (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما يتضمن (7) فقرات أخرى رابعة وخماسية الاستجابة بقياس الالتزام المهني.
- مقياس ماير و ألين و سميث (1993): استنادا إلى نموذج المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي الذي أعده ألين وماير، تم إعداد مقياس لقياس الالتزام العاطفي المبني على الرغبة، و الالتزام الاستمراري المبني على الحاجة ، و الالتزام المعياري المبني على الشعور بالواجب، و تكون هذا المقياس في صورته الأصلية من ثماني فقرات لقياس كل نوع من أنواع الالتزام و هو سباعي الاستجابة، و قد أعده كل من ألين و ماير سنة 1990، و تم تطوير هذا المقياس ليصبح بصورته النهائية مكون من ست فقرات لكل نوع من أنواع الالتزام و هو خماسي الاستجابة.
- مقياس جرينبيرج و بارون (2004): يتكون هذا المقياس من (12) فقرة لقياس أبعاد الالتزام ، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاث أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لكل بعد من أبعاد الالتزام وهي الالتزام المستمر العاطفي، الالتزام المعياري.

■ III-2-3 أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي

- توجد العديد من الأساليب التي تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين و التي يجب أن تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار و هي كالتالي (أبو جياب، 2014، صفحة 23):
- ابتكار أساليب لإبراز قيم و أهداف و إنجازات المؤسسة بشكل يجعل العاملين فخورين بالانتماء لها.
- إدراك الإدارة بأن الالتزام هو عملية ذات اتجاهين، بمعنى أن على المؤسسة الاعتراف بإسهامات و مصالح العاملين من أجل الحصول على التزامهم.
- خلق مناخ من الثقة من خلال عدالة المعاملة و المصادقية، و حفظ الوعود من قبل المؤسسة، و إبداء الاستعداد لسماع الملاحظات و الاقتراحات الخاصة بالأفراد من خلال استشارتهم و إشراكهم.
- التزام المؤسسة بأخذ مصالح العاملين بعين الاعتبار و تغليب أسلوب التعاون و المشاركة على أسلوب التحكم و الضبط ، و عدم إغفال حقوق الموظفين بالتعلم و تطوير أنفسهم و التقدم على السلم الوظيفي .
- خلق الشعور بوحدة المصير مع جميع العاملين و التخلص من ثقافة " نحن و هم".
- العمل على دمج العاملين بالمؤسسة من خلال المكافآت المتعلقة بالأداء، و خطط المشاركة بالأرباح أو بالمشاركة بالملكية.

و يمكن كذلك تشجيع الالتزام التنظيمي عن طريق (الحسني، 2016، صفحة 32):

1- إثراء الوظائف

إعطاء العاملين فرصا جديدة للتحكم في طريقة تأدية وظائفهم و تقديرهم لإسهاماتهم الهامة و قد نجحت هذه الطريقة في شركة فورد ببرنامج إشراك العمال و قد تمتعوا بقدر كبير من الاستقلال في أداء أعمالهم و كان حل فعال جدا لزيادة الالتزام.

2- ربط مصالح المؤسسة بمصالح عاملها

أي عندما يكون لهم نفس الاهتمامات و النفع، و هذا ينطبق على المؤسسات التي تطبق سياسة المشاركة في الأرباح و البرامج التشجيعية للعاملين، و بهذا تجعل العاملين يرون مصالحهم الشخصية تتفق مع مصالح المؤسسة، و عندما تتوافق هذه المصالح يكون الالتزام عاليا.

3- استقطاب و اختيار الوافدين الجدد (العمالة الجديدة)

الذين تتفق قيمهم بشدة مع قيم المؤسسة ، فكلما زاد التوافق بين مبادئ المؤسسة و مبادئ العاملين بها ، كلما أصبحوا أكثر التزاما، فعملية التجنيد لا تكمن أهميتها في إمدادنا بأشخاص تفق قيمهم مع قيم المؤسسة، بل أيضا بسبب القوى المحركة النابعة من عملية التجنيد ذاتها .

III-3. العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي

لا أحد ينكر حقيقة أن جودة الحياة الوظيفية لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي ، و هذا ما أثبتته العديد من الدراسات منها دراسة كل من (البياري، 2018) (الحسني، 2016؛ (Afsar, 2014)؛ التي توصلت كلها إلى نتيجة أن " الاستجابة لاحتياجات العامل و توفير حياة وظيفية متكاملة الأبعاد له ينتج عنه إحساس قوي بالانتماء و الالتزام من جانب الموظف نحو مؤسسته".

حيث تم التأكيد على أن جودة الحياة الوظيفية التي تتحقق نتيجة الاستجابة للاحتياجات المختلفة للعاملين، هي واحدة من أهم سوابق أو بعبارة أخرى الطريق الممهّد للالتزام التنظيمي ، إذ تسعى برامج جودة الحياة الوظيفية لتحقيق هدفين رئيسيين هما " إضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل و تحسين ظروفه" و " تحسين إنتاجية و كفاءة المؤسسة"

و بالتالي فهي استجابة لاحتياجات العاملين و الاحتياجات التنظيمية في الوقت ذاته.

إذ وجد أن العاملين الذين يعملون في مؤسسات ذات جودة حياة وظيفية منخفضة ، هم من يفتقرون إلى حافز العمل و فاشلون في إظهار مهاراتهم و إبداعهم و تقديم الأداء الجيد ، و كذلك نجدهم لا يلتزمون بإجراءات العمل و لا يعيرونها أي اهتمام و غالبا ما يتأخرون عن عملهم و يميلون إلى تغيير وظائفهم بشكل متكرر، مما أجبر المؤسسات على الاهتمام أكثر بالحياة الوظيفية للموظفين لما لها من أثر في تحقيق الالتزام التنظيمي و زيادة الفاعلية التنظيمية. (Afsar, 2014, pp. 131-132)

كذلك يعتبر تحسين ظروف العمل هو الهدف الأساسي من برامج جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين، بينما الهدف الأساسي من وجهة نظر المؤسسة هو زيادة الفاعلية التنظيمية ؛ من حيث تخفيض معدلات الغياب و الدوران الوظيفي و زيادة الرضا الوظيفي بين العاملين لما له من الأثر في الارتقاء بالأداء الوظيفي و تعزيز الالتزام بأنظمة العمل و كذلك تمكين المؤسسة من جذب الكفاءات و زيادة دافعية و ولاء العاملين الذين يمثلون جوهر المؤسسة (البياري، 2018، صفحة 27).

كل هذه النتائج تقودنا للقول أنه كلما ارتفعت جودة حياة المعامل في العمل زادت مشاعره الايجابية اتجاه المنظمة التي يعمل بها ، حيث من المفترض أنه إذا كان العامل يشعر بالاجابية اتجاه المنظمة التي يعمل بها ، فان هذه المشاعر الايجابية تقوده إلى الالتزام التنظيمي.

و فيما يلي حاولنا إيجاد أثر كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي بالاعتماد على بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة و كذلك المكتسبات القبلية للباحثة:

1-العدالة و المساواة و الالتزام التنظيمي

بينت معظم الدراسات التي ربطت بين الالتزام التنظيمي و العدالة التنظيمية إلى وجود علاقة ترابط قوية بين هذين المتغيرين ، و أنها في الغالب تكون طردية ، حيث أينما شعر العاملين بالعدالة التنظيمية زاد شعورهم بالالتزام التنظيمي سواء نحو عملهم او نحو المؤسسة التي يعملون بها حيث تتفاوت درجة الالتزام بين العاملين من مؤسسة إلى أخرى ، حيث أن المؤسسات التي تتميز بدرجة عدالة تنظيمية عالية سواء على صعيد العدالة في التوزيع من خلال (توزيع الحوافز، الأجر ، المهام..) أو من ناحية عدالة الإجراءات من خلال (اتخاذ القرارات دون تحيز، مناقشة العاملين بالقرارات التي تخص عملهم، مشاركة العاملين في عملية صنع القرار ..) أو العدالة التعاملية من خلال (تعامل الرئيس مع المرؤوسين بطريقة محترمة و مهذبة..) فان العاملين بها يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي. (عليان، 2016، صفحة 46)

حسب رأي الباحثة فان عدم شعور العاملين بالظلم داخل المؤسسة يتطلب وجود عدالة و مساواة معا، و ذلك لأن العدالة تعني "إعطاء كل ذي حق حقه" ، أما المساواة فتعني "تقسيم الشيء بالتساوي" و بالتالي فان وجود المساواة وحدها قد يؤدي إلى شعور بعض العاملين بالظلم حيث تضيع حقوق البعض على حساب البعض الآخر و هذا ما تحققه العدالة فقط.

2- الصحة و السلامة المهنية و الالتزام التنظيمي

غالبا ما يكون العاملون عرضة للإصابات في أماكن عملهم، لذلك فان اهتمام المؤسسات بالرعاية الصحية للعاملين من خلال و وضع قواعد خاصة بالصحة و السلامة المهنية و مراقبة تنفيذها و معاينة مخالفتها و كذلك و جود سياسات ناجعة للتأمين تؤدي إلى شعور العامل بأهميته كإنسان داخل المؤسسة و مدى إحساسه بحرص مؤسسته على سلامته يولدا شعورا ايجابيا اتجاه ارتباطه بها و التزامه بتحقيق أهدافها.

كذلك فان إتباع المؤسسة لقواعد الصحة و السلامة المهنية المعمول بها و حرصها على تنفيذها من قبل العاملين يشكل جانبا من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه من يعملون لديها و يساهم في تحسين صورتها في المجتمع.

3- التدريب و التعلم و الالتزام التنظيمي

تعد برامج التدريب و التعلم من أهم عناصر و أبعاد جودة الحياة الوظيفية حيث تلعب دورا أساسيا في إكساب العاملين لمعارف جديدة و تغيير سلوكيات أو بناء اتجاهات و تنمية المهارات و تطويرها و الارتقاء بها ، و نظرا لأهميته البالغة أصبحت المؤسسات اليوم تعمل على الاستثمار في مواردها البشرية من خلال و وضع برامج تدريبية و تعليمية شاملة يتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين و محاولة إشباعها بأساليب مختلفة حسب حاجة كل عامل ؛ و هذا ما ينعكس إيجابا على شعور العامل و مدى إحساسه بأهميته في المؤسسة و بأن تدريبه و تعليمه لا يشكل عبئا عليها ؛ هذا الشعور الايجابي يدفع العامل إلى الاستفادة بأكبر قدر ممكن من هذه البرامج و بالتالي تقديم أداء أفضل و من ثم زيادة ارتباطه و إيمانه بأهداف مؤسسته و التزامه بها.

4- فرق العمل و الالتزام التنظيمي:

إن وجود فرق عمل قائمة على روح الثقة و التعامل بين الأفراد و تهدف حقيقة إلى تحقيق مصالح المنظمة و من ثم تحقيق مصالح الأفراد ينعكس إيجابا على تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء و المرؤوسين و حل الصراعات و النزاعات بين الأفراد و توفير مزيد من الشفافية و الوضوح بين جميع أقسام المنظمة، مما ينعكس إيجابا على توفير مناخ مناسب للعمل يسمح بتقديم أفضل أداء و من ثم زيادة الارتباط بالمؤسسة و الالتزام بها.

5- المشاركة في اتخاذ القرار و الالتزام التنظيمي: إن إتاحة الفرصة للعاملين في اتخاذ القرارات ، من العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين و زيادة انتماءهم للمؤسسة التي يعملون بها، حيث يشعرون من خلال ذلك أنهم شركاء حقيقيون في عملية صنع القرار مما يدفعهم لبذل جهد أكبر و تقديم أفضل أداء للارتقاء بالمؤسسة إلى أعلى المستويات .

كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يجعلهم يقدمون حلولاً و اقتراحات نابعة من واقع العمل مما يزيد من فعالية القرارات و حل المشاكل في أسرع وقت ممكن.

من جهة أخرى ، إن بعد العامل عن اتخاذ القرار يشعره بالتهميش و عدم أهمية مشاركته و اقتراحاته و الحلول التي يمكن أن يقدمها لحل مشاكل العمل ، و بالتالي شعور العامل بالاعتزاز مما يؤدي مقاومة كبيرة اتجاه القرارات التي تتخذها الإدارة و قلة الحماس لتنفيذها و عرقلة تطبيقها.

و بالتالي فإن مشاركة العاملين في اتخاذ مختلف القرارات سواء المتعلقة بوظائفهم و حتى الإستراتيجية منها يعد من الأساليب الفعالة لزيادة الالتزام التنظيمي.

6- الاستقرار و الأمان الوظيفي و الالتزام التنظيمي

إن أكثر ما يحشاه العاملون في حياتهم الوظيفية هو فصلهم من الخدمة ، إذ تقوم فكرة الاستقرار و الأمان الوظيفي على مدى إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله و استقراره في عمله و عدم وجود أي سبب من الأسباب الذي يؤدي إلى الاستغناء عن خدماته .

و بالتالي فإن إحساس العامل بالاستقرار و الأمان في وظيفته يمثل التربة الخصبة التي ينمو فيها و يتطور من نفسه و مهاراته و بالتالي تقديمه لأفضل أداء و من ثم تكوين مشاعر إيجابية اتجاه مؤسسته و هذا ما يعرف بالالتزام التنظيمي.

7- الترقية و التقدم الوظيفي و الالتزام التنظيمي:

إن هدف أي عامل من الانضمام لمؤسسة ما هو التقدم و النمو و تطوير مساره المهني ، و هذا ما يتحقق فقط عن طريق الترقية ، لذلك و جب على المؤسسات إيجاد أنظمة ترقية عادلة و توفر فرص تقدم متكافئة لجميع العاملين، مما يساهم في خلق بيئة تنافسية قائمة على تقديم أفضل أداء و تطوير للذات و المهارات بين العاملين من أجل الحصول على فرص الترقية بكل جدارة و استحقاق ؛ كذلك الابتعاد عن التهميش و الظلم في منح الترقيات لما له من أثر سيئ على أداء العاملين و نفسياتهم و الذي ينعكس على انتماءهم و التزامهم بالمؤسسة.

الخلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته و اقتناعه بأهدافها ، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يعمل على تحقيق أهداف المنظمة و يسعى لإنجاحها ، و ركزت المفاهيم التي تناولت الالتزام التنظيمي إلى كونه طوعيا ينبع من إرادة الفرد و اختياره ، و ليس قسريا ينطوي على الإذعان الذي يفرض على الفرد عن طريق قوى خارجية بما فيها القوانين و التعليمات.

و مع مرور الوقت اكتسب الالتزام التنظيمي أهمية كبيرة لدى الباحثين و المنظمات على حد سواء، و ذلك لان إدارة المنظمات أصبحت لا تعتمد في تحقيق أهدافها على درجة ولاء الموظفين للمنظمة و أهدافها ، و إنما يمتد ليشمل درجة التزامهم بتحقيق تلك الأهداف ، و بالتالي يجب أن تبحث إدارة المنظمات الحديثة على ما هو أكثر من تكوين اتجاهات و مشاعر ايجابية لموظفيها و ذلك من خلال التهيئة الجيدة لمناخ العمل لديها بوضع نظام عمل جيد يلتزمون به ، و ينمي سلوك الالتزام لديهم مما ينعكس على أداءهم و تطوير قدراتهم الإبداعية.

الفصل الرابع :

عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي. سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ذلك ميدانيا بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة-، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المسؤولين والمدراء، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها و توزيعها على عينة البحث المختارة. و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

1-IV. تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة

4-IV. اختبار الفرضيات

IV-1-1 تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة:

يعتبر قطاع الاسمنت من بين القطاعات الصناعية الرائدة في الجزائر، و يمتد عمر هذا القطاع منذ التواجد الاستعماري حيث خطت الجزائر خطوات جبارة من اجل تطوير هذا القطاع و توسيعه و أصبح يغطي الاحتياجات الوطنية بنسبة كاملة منذ سنة 2017؛ و الأفضل من ذلك أن الجزائر بدأت بتصدير فائض المنتج من الاسمنت إلى بعض دول غرب إفريقيا.

IV-1-1-1 نشأة و موقع مؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة-

تعتبر مؤسسة سيلاس للاسمنت ثمرة شراكة استثنائية بين مجموعة الأخوة سواكري بنسبة 51% و شركة لافارج هولسيم الرائدة عالميا في مجال مواد البناء بنسبة 49% وفقا لقاعدة 51/49 المطبقة على الاستثمارات الأجنبية في الجزائر؛ حيث بلغت تكلفة الاستثمار فيها أكثر من 35 مليار دينار جزائري و ذلك بهدف تزويد سوق الاسمنت في جنوب الجزائر.

بدأت المؤسسة نشاطها في جويلية 2016، و هي بولاية بسكرة بين بلديتي الوطاية و جمورة ، على بعد 400 كلم من العاصمة الجزائر ؛ و يأتي هذا المصنع ليكمل بشكل فعال صناعة الاسمنت الوطنية لصالح الإنتاج المحلي حيث تبلغ طاقته الإنتاجية ما يقارب 2.7 مليون طن سنويا.

IV-1-2 مميزات وإنجازات مؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة-

تمتاز هذه المؤسسة بالعديد من الخصائص التي تجعلها فريدة من نوعها مقارنة بباقي المؤسسات في الجزائر ، و خاصة أنها حققت إنجازات مبهرة في ظرف قياسي و هي تلخص في النقاط التالية:

- ✓ تم تشييد المصنع في ظرف 21 شهرا و يعد أحدث مصنع تم بناءه بواسطة شركة لافارج هولسيم ، و هو مدمج و مزود بأحدث التجهيزات و حسب أفضل ما هو معمول به في صناعة الاسمنت بالعالم.
- ✓ أظهرت المؤسسة نتائج ممتازة من حيث الصحة و السلامة المهنية حيث حققت أكثر من 5 ملايين ساعة عمل دون حوادث مهنية.
- ✓ وظفت المؤسسة منذ بدايتها أكثر من 600 عاملا، و يتم تسييرهم وفق أحدث أنظمة التسيير في العالم مما سمح لها بإدارة مختلف العمليات بكفاءة عالية.
- ✓ تستفيد المؤسسة من تقنيات الإنتاج الأكثر تقدما، حيث تم تجهيز المصنع بواحد من أكبر مطاحن الكلنكر العمودية في العالم و المزودة بتكنولوجيا حديثة جدا مما يجعلها من المؤسسات الرائدة في الجزائر و إفريقيا.

- ✓ تقدم المؤسسة خدمات نوعية للزبائن سواء الخواص أو المؤسساتيين ، حيث يتم تعبئة الاسمنت و إعداده للنقل آليا بشكل كامل عبر منصات مختلفة.
- ✓ يعتبر المحافظة على البيئة من الأولويات الكبرى لدى المؤسسة ، حيث تم تصميم المصنع وفق معايير منع طرح المياه و الحماية القياسية ضد تسرب الغبار ، فضلا عن وضع نظام اقتصاد الطاقة يسمح بتوفير 35% من الطاقة مقارنة مع وحدات صناعية من نفس الحجم و أيضا تزويده بوحدة تدوير النفايات.
- ✓ قامت المؤسسة بتنفيذ أول عملية تصدير لمادة الكلنكر قدرت ب 35 ألف طن من ميناء عنابة باتجاه غرب إفريقيا.

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

جدول (1-IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	87	96.7%
	أنثى	3	3.3%
	المجموع	90	100%
العمر	أقل من 30 سنة	15	16.7%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	57	63.3%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	10.0%
	من 50 سنة فأكثر	9	10.0%
	المجموع	90	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فاقل	13	14.4%
	تقني سامي	13	14.4%
	ليسانس	26	28.9%
	مهندس	13	14.4%
	ماستر	25	27.8%
	دراسات عليا	0	0%
	المجموع	90	100%
مجال الوظيفة الحالية	إدارة دنيا	27	30%
	إدارة وسطى	53	58.9%
	إدارة عليا	10	11.1%
	المجموع	90	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	49	54.4%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	34	37.8%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	6	6.7%
	15 سنة فأكثر	1	1.1%
	المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

يتضح من خلال الجدول (IV-1) أن:

(96.7%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور وذلك بسبب طبيعة عمل المؤسسة فهي مؤسسة صناعية تتعلق بإنتاج الاسمنت و تصديره ، في حين أن (3.3%) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (16.7%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (63.3%)، و في حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (10%)، و في الأخير (10%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

أما متغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن نسبة (14.4%) منهم ذو درجة تعليم ثانوي فاقل، و(14.4%) حاصلون على درجة تقني سامي (ST)، بينما كانت نسبة حاملي شهادة ليسانس (28.9%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (14.4%)، وبلغت نسبة حاملي شهادة الماستر (27.8%)، وكذلك فقد بلغت نسبة حاملي شهادات الدراسات العليا (0%). و عليه فمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات و القدرات اللازمة لشغل الوظائف.

و فيما يخص مجال الوظيفة الحالية للمبحوثين أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في الإدارة الوسطى بنسبة

(58.9%)، في حين نسبة المبحوثين الذي يعملون في الإدارات الدنيا بلغت (30%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في الإدارات العليا بلغت (11.1%).

و عند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (54.4%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (37.8%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (6.7%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب(1.1%).

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الإستبانة.

IV-3.1. اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى أثر التغيير التنظيمي في أداء المؤسسة "مؤسسة سيلاس للاسمنت- بسكرة" لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skurtosis و skewness)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-3,3]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-10,10]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-1,1]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-3,3]$.
وفيما يلي يوضح الجدول (2-IV) حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الأبعاد المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة .

جدول (2-IV): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الأبعاد	Kurtosis		Skewness	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
جودة الحياة الوظيفية	-0.539	0.503	-0.289	0.254
العدالة و المساواة	0.105	0.503	-0.559	0.254
الصحة والسلامة المهنية	0.468	0.503	-0.703	0.254
التدريب و التعلم	-0.529	0.503	0.103	0.254
فرق العمل	0.645	0.503	-0.668	0.254
المشاركة في اتخاذ القرار	-0.469	0.503	-0,271	0.254
الاستقرار و الأمان الوظيفي	-0.803	0.503	-0.372	0.254
الترقية والتقدم الوظيفي	- 0.685	0.503	-0,566	0.254
الالتزام التنظيمي	4.125	0.503	-1.229	0.254

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

من خلال الجدول (2-IV) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين 0.103 و 1.229- وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين 0.803 - و 4.125 حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين (10،-10).

2.3-IV. تحليل محاور الإستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخ راج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين "جودة الحياة الوظيفية" و "الالتزام التنظيمي"، و قد تقور أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33- أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، و من (3.66 - 5) دالا على مستوى "مرتفع" و يظهر الجداول (3-IV) و (4-IV) تلك النتائج كما يلي.

1- تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة-؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (3-IV):

جدول (3-IV): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور

جودة الحياة الوظيفية

الرقم	أبعاد جودة الحياة الوظيفية و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	العدالة و المساواة	3.2267	0.86749	4	متوسط
1	أشعر بعدالة الأجر بالنظر إلى ما يحصل عليه العاملون في نفس الوظيفة في مؤسسات أخرى.	3.49	1.094	1	متوسط
2	أشعر بالعدالة في طريقة تقييم أداء العاملين السنوية.	2.96	1.080	5	متوسط
3	أرى أن هناك عدالة في توزيع واجبات العمل بين العاملين .	3.04	1.090	4	متوسط
4	يتناسب الراتب مع طبيعة المهام الموكلة للعامل .	3.28	1.102	3	متوسط
5	أشعر أن مديري يسعى دائما إلى إشاعة روح التعاون و المحبة بين الزملاء في العمل.	3.37	1,222	2	متوسط

مرتفع	1	0.69681	4.1311	الصحة و السلامة المهنية	ثانيا
مرتفع	4	1.024	3.91	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة و صحية.	6
مرتفع	1	0.636	4.42	يوجد لدى المؤسسة تشريعات و قوانين محددة للصحة و السلامة المهنية للعاملين .	7
مرتفع	5	0.992	3.88	تتيح المؤسسة للعاملين خدمات تأمين التي تلبي احتياجاتهم الصحية.	8
مرتفع	3	0.787	4.18	تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريب على الصحة و السلامة المهنية للعاملين.	9
مرتفع	2	0.859	4.27	تحرص المؤسسة على إتباع العاملين لإجراءات الوقاية و السلامة أثناء العمل.	10
متوسط	3	0.83275	3.3978	التدريب و التعلم	ثالثا
مرتفع	1	0.870	3.69	تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا لبرامج تدريب و تعلم العاملين.	11
متوسط	3	0,990	3.38	تلبي الدورات التدريبية حاجات المتدربين المستقبلية.	12
متوسط	2	0.960	3.43	تتميز أهداف البرامج التدريبية بالوضوح بالنسبة للمشاركين.	13
متوسط	5	1.104	3.13	تشتمل البرامج التدريبية على التدريب الإداري و التقني معا.	14
متوسط	4	1.042	3.36	يتم تقييم مخرجات التدريب و نتائجه مع الغرض منه.	15
متوسط	2	0.77317	3.4200	فرق العمل	رابعا
متوسط	3	1.004	3.41	تقوم المؤسسة بتشكيل فرق العمل و تحيينها بشكل دوري.	16
متوسط	1	1.084	3.51	تساعد فرق العمل على خلق جو عالي من التحفيز و المناخ المناسب للعمل.	17
متوسط	5	0.969	3.27	يساهم العاملون في حل مشكلات العمل .	18
متوسط	4	0,993	3.41	هناك تكاتف و تعاون بين أفراد فريق العمل.	19
متوسط	2	1.008	3.50	يمثل أفراد الفريق الى روح الجماعة.	20
متوسط	6	0.84111	3.0467	المشاركة في اتخاذ القرار	خامسا
متوسط	3	0,936	3.00	يشارك العاملون في حل مشكلات العمل.	21
متوسط	4	1,081	2,98	يوجد شفافية في كيفية صنع القرار على كافة المستويات المختلفة للمؤسسة.	22
متوسط	1	1,208	3.42	توجد قدرة لدى العاملين على المشاركة في صنع القرارات.	23
متوسط	2	1.019	3,08	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تقديم الاقتراحات و الآراء لتطوير العمل .	24
متوسط	5	1,053	2.76	تصدر المؤسسة قراراتها بعد مشورة العاملين.	25

متوسط	7	0.90218	2.9978	الاستقرار و الأمان الوظيفي	سادسا
متوسط	4	1.173	2.83	يشعر العاملون بالاستقرار الوظيفي و لا يعانون من اي تهديد بالاستغناء عنهم.	26
متوسط	2	1.035	3.09	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة و الأمان المتبادل بين جميع الأطراف .	27
متوسط	5	0.936	2.72	لا أفكر في البحث عن فرص عمل أخرى لأن استمراري في وظيفتي الحالية مضمون.	28
متوسط	1	1.100	3.27	تتبع إدارة المؤسسة سياسة التدريب من باب الاستثمار في العاملين.	29
متوسط	3	1,163	3.08	تتبع إدارة المؤسسة سياسة التحفيز للاحتفاظ بالعاملين المهرة.	30
متوسط	5	0.90104	3.1067	الترقية و التقدم الوظيفي	سابعا
متوسط	5	1.086	3.03	تعتمد أنظمة الترقية و التقدم الوظيفي في المؤسسة على أسس و معايير واضحة لكل العاملين.	31
متوسط	3	1.085	3.06	تمنح الترقيات للموظف على أساس الكفاءة و المهنية في الأداء.	32
متوسط	2	1.130	3.12	توجد فرص مستقبلية للترقية و التقدم الوظيفي متاحة بعدالة لجميع العاملين.	33
متوسط	1	1,060	3.28	تركز سياسة الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل العاملين للتقدم في مساراتهم الوظيفية.	34
متوسط	4	1,091	3.06	يوجد توافق ايجابي بين مؤهلي العلمي و قدراتي العملية و درجتي الوظيفية.	35
متوسط		0.70018	3.3326	جودة الحياة الوظيفية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

يتضح من خلال الجدول (3-IV) أن:

1- بعد " الصحة و السلامة المهنية " :جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.1311) بانحراف معياري (0.696). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الصحة و السلامة المهنية على مستوى المنظمة أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.88-4.42) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.636-1.024)، و تبين هذه النتيجة أن مؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة-، يوجد لديها تشريعات و قوانين محددة للصحة و السلامة المهنية و تحرص على إتباع العاملين لهذه الإجراءات أثناء العمل ، كما تقوم المؤسسة أيضا بإعداد برامج تدريبية على الصحة و السلامة المهنية للعاملين.

2- بعد " فرق العمل ": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4200) بانحراف معياري (0.773). و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد فرق العمل أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.27-3.51) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.084-0.969). وتبين هذه النتيجة أن فرق العمل بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- تساعد على خلق جو عالي من التحفيز و المناخ المناسب للعمل وأن أفراد الفريق يمثلون لروح الجماعة، كما تقوم المؤسسة أيضا بتشكيل فرق العمل و تحيينها بشكل دوري.

3- بعد " التدريب و التعلم ": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3978) بانحراف معياري (0.83275). و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الاستشارة الفكرية أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.13-3.69) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.104-0.870). وتبين هذه النتيجة أن المؤسسة محل الدراسة تعطي اهتماما كبيرا لبرامج تدريب و تعليم العاملين بحيث تكون أهداف هذه البرامج واضحة بالنسبة لجميع المشاركين و كذلك تلي حاجياتهم التدريبية المستقبلية.

4- بعد " العدالة و المساواة ": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2267) بانحراف معياري (0.86749). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد العدالة و المساواة أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.96-3.49) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.222-1.080)، تبين هذه النتيجة أن العاملين بمؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة- يشعرون بعدالة الأجر مقارنة بما يحصل عليه العاملون في نفس الوظيفة في مؤسسات أخرى، و كذلك أن الراتب الذي يتقاضونه متناسب مع طبيعة المهام الموكلة لهم، إضافة إلى أن المدراء بالمؤسسة محل الدراسة يسعون دائما إلى إشاعة روح التعاون و المحبة بين الزملاء في العمل.

5- بعد " الترقية و التقدم الوظيفي ": جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1067) بانحراف معياري (0.90104). و وفقا لمقياس

الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الترقية و التقدم الوظيفي أنها تشكل قبولاً متوسطاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.03-3.28) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.060-1.130) ، تبين هذه النتيجة أن سياسة الإدارة العليا بمؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة تركز على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل العاملين للتقدم في مساراتهم الوظيفية و أن فرص الترقية و التقدم الوظيفي المستقبلية متاحة بعدالة لجميع العاملين، بالإضافة إلى أن الترقيات لفي المؤسسة محل الدراسة تمنح على أساس الكفاءة و المهنية في الأداء.

6- بعد " المشاركة في اتخاذ القرار" : جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.0467) بانحراف معياري (0.84111). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار تشكل قبولاً متوسطاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.76-3.42) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.936-1,208) ، تبين هذه النتيجة أن العاملين بمؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة- يملكون القدرة على المشاركة في صنع القرارات ، كما أن إدارة المؤسسة تشجع العاملين على تقديم الاقتراحات و الآراء لتطوير العمل و حل المشكلات المتعلقة به.

7- بعد " الاستقرار و الأمان الوظيفي" : جاء بالترتيب السابع و الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,9978) بانحراف معياري (0.90218). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الاستقرار و الأمان الوظيفي تشكل قبولاً متوسطاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,72-3,27) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,936-1,173) ، تبين هذه النتيجة أن إدارة مؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة- تتبع سياسة التدريب من باب الاستثمار في العاملين و أيضاً تطبق سياسة التحفيز للاحتفاظ بالعاملين المهرة لديها، كما تدل هذه النتيجة كذلك على أن العمل يتم في مناخ يتسم بالثقة و الأمان المتبادل بين جميع الأطراف.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة - جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة (3.3326) بانحراف معياري (0.70018).

2- تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى الالتزام التنظيمي بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بيسكرة-؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (4-IV)

جدول (4-IV): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور

الالتزام التنظيمي

الرقم	الالتزام التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	أهتم بسمعة المؤسسة و بتحسين صورتها في المجتمع.	3.73	0,872	4	مرتفع
2	أعتبر أن مشاكل المؤسسة هي مشكلتي الخاصة.	3.43	0.912	11	متوسط
3	تتوافق قلبي مع قيم المؤسسة التي أعمل بها.	3.47	0.889	8	متوسط
4	أبنى ثقافة و قيم المؤسسة وألتزم بالدفاع عنها.	3.52	0.902	6	متوسط
5	أشعر بالفخر لانتمائي للمؤسسة.	3.81	0.923	3	مرتفع
6	أشعر بالسعادة إذا ما قضيت حياتي المهنية في المؤسسة.	3.44	1.072	9	متوسط
7	ألتزم بتعليمات و توجيهات مديري في المؤسسة.	4.02	0.874	2	مرتفع
8	ألتزم بأوقات الدوام و لا أتأخر عن عملي.	4.24	0.891	1	مرتفع
9	لدي الكثير من الخيارات و الفرص البديلة حين أفكر في ترك عملي.	3.44	1.181	10	متوسط
10	أستمتع بالحديث عن مؤسستي أمام أصدقائي خارج العمل.	3.37	0.988	12	متوسط
11	الفوائد التي أحصل عليها من مؤسستي هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارني للعمل فيها.	3.71	1.063	5	مرتفع
12	تستحق المؤسسة إخلاصي و ولائي لها.	3.48	0,986	7	متوسط
	الالتزام التنظيمي بشكل عام	3.6398	0.62820		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

يتضح من خلال الجدول (4-IV) أن: العبارة رقم (08) التي تنص على " ألتزم بأوقات الدوام و لا أتأخر عن عملي": جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.24) بانحراف معياري (0.891). و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول "مرتفع"، و تبين هذه النتيجة أن عمال مؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- ملتزمون بأوقات الدوام و لا يتأخرون عن عملهم.

في حين نجد أن العبارة رقم (10) التي تنص على "أستمتع بالحديث عن مؤسستي أمام أصدقائي في خارج العمل" جاءت بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.37) بانحراف معياري قدره (0,988). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، حيث تبين هذه النتيجة أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لا يرغبون بالتحدث عن مؤسستهم خارج أوقات العمل و لا يستمتعون بالحديث عنها أمام أصدقاءهم إلى حد ما.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الالتزام التنظيمي بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات الالتزام التنظيمي مجتمعة (3.6398) بانحراف معياري (0.62820).

IV-4- اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة على مستوى الالتزام التنظيمي لمؤسسة سيلاس للاسمنت-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (IV-5) يبين ذلك:

الجدول (IV-5): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	18.715	7	2.674	13.361	*0.000
الخطأ	16.408	82	0.200		
المجموع الكلي	35.123	89			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

1- معامل الارتباط $R=0.730$

2- معامل التحديد $R^2=0.533$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (IV-5) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.361) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ويتضح

من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو جودة الحياة الوظيفية في هذا النموذج يفسر ما

مقداره 53.3% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، وهي قوة تفسيرية متوسطة، مما يدل على أن

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة سيلاس للاسمنت

-بسكرة-. وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو

مبين في الجدول (IV-6):

الجدول (IV-6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية (العدالة و المساواة ،الصحة و السلامة المهنية ، التدريب و التعلم، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار ، الاستقرار و الأمان الوظيفي، الترقية و التقدم الوظيفي) في الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T
العدالة و المساواة	0.333	0.069	0.459	4.852	*0.000
الصحة و السلامة المهنية	0.524	0,078	0.581	6.696	*0.000
التدريب و التعلم	0.414	0,067	0.549	6.168	*0.000
فرق العمل	0.516	0,067	0.635	7.710	*0.000
المشاركة في اتخاذ القرار	0.475	0.061	0.635	7.719	*0.000
الاستقرار و الأمان الوظيفي	0,428	0.059	0.614	7.300	*0.000
الترقية و التقدم الوظيفي	0,424	0,059	0.609	7.195	*0.000
جودة الحياة الوظيفية بشكل عام	0.620	0,069	0,691	8.967	0.000

*. ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

أستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (IV-6) ما يلي:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$ لمتغير جودة الحياة الوظيفية كمجموعة في مستوى الالتزام التنظيمي بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة-، حيث بلغت قيمة T (8.967) بمستوى دلالة (0.000) وهذا أقل من المستوى المعتمد $(\alpha=0.05)$ ، و تشير قيمة معامل الارتباط $(R=0.730)$ إلى أن هناك ارتباط موجب قوي نسبيا بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير جودة الحياة الوظيفية (53.3%) من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 ، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها و ذلك عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الالتزام التنظيمي، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$ لجميع المتغيرات المستقلة (العدالة و المساواة، الصحة و السلامة المهنية، التدريب و التعلم، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار و الأمان الوظيفي، الترقية و التقدم الوظيفي) في مستوى الالتزام التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة وذلك بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي (0.459،0.609،0.614،0.635،0.635،0.549،0.581)، وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة

على التوالي (4.852، 6.168، 6.696، 7.719 ، 7.300 ، 7.195) و بقيم احتمالية بلغت كلها (0.000*) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وبناء على كل هذا نقبل الفرضيات البديلة الفرعية الأولى و الثانية ، الثالثة، الرابعة، الخامسة، السادسة و السابعة ونرفض الفرضيات الفرعية الصفرية كلها وذلك عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H_2 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة- ؛ تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالي، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

1 - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{21}): (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس).

استخدم اختبار T للعينات المستقلة (Independent samples T-Test) لاختبار هذه الفرضية ، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (IV - 7): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
-1.672	0.098	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

تبين من النتائج الموضحة في الجدول (IV - 7) أن T قيمة هي (-1.672) و أن مستوى الدلالة المحسوب (0.098) ؛ و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة- تعزى لمتغير الجنس، و بذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

2 - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{22}): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تصورات الباحثين حول مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول 8:

جدول (IV- 8): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	8.636	3	2.879	7.074	*0.000
داخل المجموعات	34.997	86	0.407		
المجموع	43.633	89			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (IV- 8) يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.074) و الدلالة الإحصائية (0.000)؛ مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العمر في مستوى جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- حسب تصورات الباحثين و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بديلتها .

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{23}): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في تصورات الباحثين حول مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (IV- 9)

جدول (IV- 9): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير

المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.381	4	0.845	1,785	0.139
داخل المجموعات	40.252	85	0.474		
المجموع	43.633	89			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (IV- 9) يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1,785) و الدلالة الإحصائية (0.139)؛ مما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في مستوى جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- حسب تصورات الباحثين و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض بديلتها .

-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{24}):توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تصورات الباحثين حول مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (IV- 10):

جدول (IV- 10): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير

الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.718	2	2.859	6.561	*0.002
داخل المجموعات	37.915	87	0.436		
المجموع	43.633	89			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (IV-10) يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.561) و الدلالة الإحصائية (0.002)؛ مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الوظيفة الحالية في مستوى جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- حسب تصورات المبحوثين و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بديلتها .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{25}): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تصورات المبحوثين حول مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (IV-11):

جدول (IV-11): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.532	3	0.844	1.766	0.160
داخل المجموعات	41.101	86	0.478		
المجموع	43.633	89			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.766) و الدلالة الإحصائية (0.160)؛ مما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في مستوى جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- حسب تصورات المبحوثين و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض بديلتها .

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H_3 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- ؛ تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالي، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

3 - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{31}): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس. استخدم اختبار T للعينات المستقلة (Independent samples T-Test) لاختبار هذه الفرضية ، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول (IV -12):

الجدول (IV -12): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
-0.775	0.441	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

تبين من النتائج الموضحة في الجدول (IV -12) ، أن T قيمة هي (-0.775) و أن مستوى الدلالة المحسوب (0.441) ؛ و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة- تعزى لمتغير الجنس، و بذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{32}) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha=0.05$) في تصورات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) و كانت النتائج موضحة في

الجدول (IV -13):

جدول (IV-13): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.551	4	0.638	1.664	1.66
داخل المجموعات	32.572	85	0.383		
المجموع	35.123	89			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (IV-13) يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.664) و الدلالة الإحصائية (1.66)؛ مما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العمر في مستوى الالتزام التنظيمي بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- حسب تصورات الباحثين و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بديلتها .

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{33}): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تصورات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (IV-14)

جدول (IV-14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.586	3	1.195	3.260	*0.025
داخل المجموعات	31.536	86	0.367		
المجموع	35.123	89			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (IV-14) يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.260) و الدلالة الإحصائية (0.025)؛ مما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الالتزام التنظيمي بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- حسب تصورات الباحثين و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض بديلتها .

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{34}): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تصورات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (IV-15) :

جدول (IV-15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير

الوظيفة الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.490	2	1.245	3.319	*0.041
داخل المجموعات	32.633	87	0.375		
المجموع	35.123	89			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (IV-15) يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة الحالية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.319) و الدلالة الإحصائية (0.041)؛ مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الوظيفة الحالية في مستوى الالتزام التنظيمي بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- حسب تصورات الباحثين و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بديلتها .

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{35}): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تصورات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (IV-16):

جدول (IV-16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.501	3	0.500	1.280	0.286
داخل المجموعات	33.622	86	0.391		
المجموع	35.123	89			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (IV-16) يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.280) و الدلالة الإحصائية (0.286)؛ مما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الالتزام التنظيمي بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- حسب تصورات الباحثين و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض بديلتها .

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و موقع مؤسسة (سيلاس لاسمنت - بسكرة-) و لقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على أغلب العاملين بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما " جودة الحياة الوظيفية" و " الالتزام التنظيمي"، وهدفنا هو الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعدها استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى متوسط، و مستوى السائد للالتزام التنظيمي جاء أيضا بمستوى متوسط، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية متغير جودة الحياة الوظيفية كمجموعة على الالتزام التنظيمي. و عند بحث أثر كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على نحو مستقل على الالتزام التنظيمي للمؤسسة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05=\alpha$) لجميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية (العدالة و المساواة، الصحة و السلامة المهنية، التدريب و التعلم، فرق العمل ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الاستقرار و الأمان الوظيفي، الترقية و التقدم الوظيفي) على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سيلاس لاسمنت - بسكرة- .

الخاتمة (النتائج و الاقتراحات)

قمنا من خلال هذا البحث بالبحث عن تأثير جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة حيث حاولنا تحديد الإشكالية في مؤسسة (سيلاس للاسمنت - بسكرة-) والتي كانت محل البحث الميداني الذي قمنا به، وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أبعاد جودة الحياة الوظيفية (العدالة و المساواة، الصحة و السلامة المهنية، التدريب و التعلم، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار و الأمان الوظيفي ، الترقية و التقدم الوظيفي) والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

فمن خلال هذا البحث وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أولاً: النتائج

ويتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

1. النتائج النظرية: أهمها:

- أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية منهج و منظومة متكاملة يمكن من خلالها تحسين و تطوير الرأس المال البشري في المؤسسة.
- يرتبط مفهوم جودة الحياة الوظيفية بكافة السياسات المتعلقة بالموارد البشرية.
- جودة الحياة الوظيفية لها أثر إيجابي على الأداء التسويقي للمؤسسة و تحسين صورتها في المجتمع.
- السياسات الفعالة لجودة الحياة الوظيفية تؤدي إلى جذب و الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة بالمهارات و المعارف ، و توفير قوة عمل أكثر مرونة و ولاء و دافعية.
- توفر جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة يعظم قدراتها التنافسية.
- من أهم فوائد وجود جودة حياة وظيفية في المؤسسة هو زيادة رضا العاملين مما يؤدي الى تقليل معدلات حوادث العمل و الإصابات و الغياب و كذا تقليل معدل دوران العمل.
- النتائج التطبيقية: أهمها:
- توصلنا من خلال هذا البحث أن مستوى جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- جاء متوسطا وفقا لمقياس البحث.

- توصلنا من خلال الدراسة أيضا أن مستوى الالتزام التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة كان متوسطا وفقا لمقياس البحث.

- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية (العدالة و المساواة، الصحة و السلامة المهنية، التدريب و التعلم، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار و الأمان الوظيفي، الترقية و التقدم الوظيفي) على الالتزام التنظيمي لمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)،

- تشير قيمة الارتباط إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي.

- كما فسر متغير جودة الحياة الوظيفية (53.3%) من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 ، و هي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05=\alpha)$ في تصورات الباحثين حول مستوى جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- تعزى للمتغيرات التالية(العمر، الوظيفة الحالية).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05=\alpha)$ في تصورات الباحثين حول مستوى جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- تعزى للمتغيرات التالية(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05=\alpha)$ في تصورات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- تعزى للمتغيرات التالية(المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05=\alpha)$ في تصورات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- تعزى للمتغيرات التالية(الجنس، العمر، سنوات الخبرة).

ثانيا: الاقتراحات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التطبيقية تقترح الباحثة الاقتراحات الآتية:

- العمل على تحقيق مبدأ العدالة في توزيع واجبات العمل بين العاملين.
- إعادة مراجعة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين سنويا حتى تكون أكثر وضوحا و عدالة بالنسبة لكل عامل في المؤسسة.

- إعادة النظر في خدمات التأمين التي تقدمها للمؤسسة و الحرص على أن تكون قادرة على تلبية جميع الاحتياجات الصحية للعاملين.
- العمل على وضع برامج تدريبية تكون متلائمة مع الاحتياجات التدريبية للعاملين و كذلك تكون شاملة من الناحية الإدارية و التقنية مع ضرورة تقييم مخرجات البرنامج التدريبي و مقارنتها مع الغرض منه.
- ترسيخ مفهوم المسؤولية الجماعية و مبادئ التعاون و التكاتف بين أفراد فريق العمل لتسهيل حل المشاكل التي تواجه العاملين أثناء القيام بأعمالهم.
- ضرورة مشاركة العاملين في جميع مراحل اتخاذ القرار بالمؤسسة و الأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم و آراءهم مما يزيد من نسبة اتخاذ قرارات صحيحة و فعالة.
- تعزيز شعور الأمان و الاستقرار الوظيفي لدى العاملين من خلال إيجاد الطرق و الوسائل اللازمة التي تجعل العاملين يشعرون بأنهم ضمن المشاريع المستقبلية للمؤسسة و لا توجد إمكانية للاستغناء عنهم مهما كانت الظروف.
- ضرورة اعتماد الإدارة بمؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة- على سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، بحيث يكون هناك توافق ايجابي بين المؤهل العلمي للعامل و قدراته مع درجته الوظيفية.
- العمل على منح فرص ترقية مبنية على أسس و قواعد واضحة حتى لا يشعر العاملون بالظلم، مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال و تلبية طموحات العاملين فيما يخص مساهمهم المهني.
- ضرورة استخدام طرق النقد البناء مع العاملين عند ارتكاب الأخطاء مما يمنحهم الثقة بأنفسهم و يزيد من إقبالهم على العمل و الشعور بالراحة النفسية بما يعزز التزامهم التنظيمي.
- العمل على إيجاد التوافق بين قيم المؤسسة و قيم العاملين و دمجها ضمن ثقافة تنظيمية موحدة يلتزم بها جميع من في المؤسسة.

آفاق البحث:

من خلال دراستنا "الأثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة"، بادرت إلى أذهاننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات للبحث في هذا المجال:

- جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بإدارة التميز في المؤسسات الاقتصادية.
- جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية.
- جودة الحياة الوظيفية و أثرها على سياسة الاستقطاب.
- دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية الرأس المال البشري.
- دراسة مقارنة بين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية و جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الخاصة.
- أثر الأنماط القيادية على تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

قائمة المراجع

أ-المراجع باللغة العربية

1. أسامة زياد يوسف البليسي. (2012). جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة. 13-15. غزة، كلية التجارة - قسم ادارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الاسلامية بغزة.
2. ايمان عملر العبد طموس. (2015). التمكين الاداري و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة. غزة، عمادة الدراسات العليا، فلسطين: جامعة الأزهر بغزة.
3. ايمان محمد علي الدبابسة. (2017). دور نقابة العاملين في الجامعات الفلسطينية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين. القدس، عمادة الدراسات العليا، فلسطين: جامعة القدس.
4. البدراني، ا. ع. (2015). علاقة التمكين الاداري بفرق العمل و أثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية-دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل. مجلة جامعة الأتبار للعلوم الاقتصادية و الادارية. (14)، 7 ، pp. 161-187.
5. البربري م. ح. (2016). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام و الانتاج الفني. غزة، جامعة الأقصى، فلسطين: أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا.
6. البغدادى، ع. ه. &، العبادي، ه. ف. (2010). *التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و علاقتهما بالمفاهيم الادارية المعاصرة*. عمان، الأردن: الوراق للنشر و التوزيع.
7. بن عيشي، ع. (2018). تشخيص واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة استطلاعية لآراء العاملين في عدد من المؤسسات الصناعية بولاية بسكرة بتمية *الرافدين*. (118)، 37 ، pp. 85-104.
8. بوقندورة، ي. &، أبرييم، س. (2019). جوان. واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المنظمة. مجلة *الدراسات المالية، المحاسبية و الادارية*. (1)، 6 ، pp. 85-104.
9. البياري، س. س. (2018). نوفمبر. (جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل و التنمية الاجتماعية في قطاع غزة. غزة، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، فلسطين: الجامعة الاسلامية بغزة.
10. جعفر خانو الزبياري، و ناهدة اسماعيل الحمداني. (2019). مهارات القيادة الادارية و دورها في دعم الالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية - نينوى-. *تنمية الرافدين* ، 38 (123)، الصفحات 50-71.
11. حسين حريم. (2013). *ادارة الموارد البشرية - اطار متكامل*-. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
12. خضير كاظم حمود. (2002). *السلوك التنظيمي*. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
13. خليل اسماعيل ابراهيم ماضي. (2014). جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية". 63.
14. خولة هاشم خلف. (2018). دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي - بحث استطلاعي على عينة من المدراء في مصرف الرافدين \ الادارة العامة. مجلة *الادارة و الاقتصاد* ، 41 (115)، الصفحات 152-167.

15. زانا مجيد صادق. (2018). دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني بمدينة كوية- مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية ، 8 (2)، الصفحات 141-169.
16. سجي نذير حميد الصراف. (2018, 7 9). تشخيص أبعاد جودة حياة العمل دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين في شركة تعبئة غاز المنطقة الشمالية في نينوى. مجلة العلوم الادارية و الاقتصادية ، 24 (108)، الصفحات 216-237.
17. سرمد غانم صالح آل ياسين، و حلا فازع داغر أمين. (2019). واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل من وجهة نظر القيادات الادارية في مستشفى السلام التعليمي بالموصل- دراسة استطلاعية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية ، 9 (1)، الصفحات 29-34.
18. سمر سعيد البياري. (نوفمبر, 2018). جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل و التنمية الاجتماعية في قطاع غزة. غزة، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
19. سيد محمد جاد الرب. (2008). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية.
20. عادل محمد عبد الله، و محمد مشعل سلطان. (2020). جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء العاملين"دراسة مسحية في كلية الدباء الجامعة". مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية ، صفحة 67.
21. عامر عوض. (2008). السلوك التنظيمي" الاداري". عمان، الأردن: دار أسامة.
22. عباس صباح طالب، و قيس مكي خلف. (2019). أثر تطبيق المواصفة العالمية لجودة التدريب (ISO 10015) على خفض تكاليف الانتاج - دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية/ مصنع المأمون. المجلة العراقية للعلوم الادارية ، 14 (58)، الصفحات 225-240.
23. عبد الحكيم جربي. (2018). دور تدريب و تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف- سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسبير، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
24. علي ضبيان الرشدي. (سبتمبر, 2019). الدعم التنظيمي و علاقته بالعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة رياض. المجلة العربية للإدارة ، 39 (3)، الصفحات 239-264.
25. علي محمد أحمد المصاروة، و نعمة عباس الخفاجي. (2014). ادارة التنوع - منظور الالتزام التنظيمي-. عمان، الاردن: دار الأيام للنشر و التوزيع.
26. علي ع. ج. (2016). أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات -دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية. pp. 278-300. (94) 22 ,
27. فويدر م. ن. (2017). درجة ممارسة القيادات الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الاداري و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية. غزة، كلية التربية، فلسطين: الجامعة الاسلامية بغزة.
28. كامل محمد المغربي. (1995). السلوك التنظيمي - مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم-. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر و التوزيع.
29. محمد حامدي. (2019, 07 20). علاقة حلقات الجودة بادارة الجودة الشاملة. مجلة آفاق علوم الادارة و الاقتصاد ، 3 (1)، الصفحات 268-281.
30. محمد محمد مصطفى أبو جياب. (2014). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الاسلامية بغزة.

31. معالي عباس الشريف عبد الرحمان. (2018). ادارة الجودة الشاملة الموجهة و أثرها على الأداء المؤسسي- الدور المعدل للثقافة التنظيمية- دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم . الخرطوم، كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.
32. ناصر محمد يوسف أبو شمالة. (جانفي، 2018). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية و التعليم العالي في قطاع غزة و أثرها على جودة الحياة الوظيفية. غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الاسلامية بغزة.
33. نصار، أ. ع. (2016). دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية. غزة، فلسطين: أكاديمية الادارة و و السياسة و الدراسات العليا
34. نصر الله، ح. (2013). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع.
35. همشري، ع. أ. (2013). *ادارة المعرفة الطريق الى التميز و الريادة*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.
36. وسام علي حسين، صبا نوري عطا الله، و افتخار عبد الحسين كاطع. (2018, 7 25). درجة ممارسة الادارة بالتجوال و دورها في تحقيق العدالة التنظيمية - دراسة تحليلية لأراء المدراء في مديرية التربية بالأنبار. *مجلة العلوم الاقتصادية و التجارية* ، 24 (109)، الصفحات 220-239.
37. وسام محمد الحسني. (2016). أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة. غزة، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، فلسطين: جامعة الأزهر.

-المراجع باللغة الأجنبية-

38. Afsar, S. T. (2014). Impact of the quality of work life on organizational commitment - A comparative study on academicians working for state and foundation universities in Turkey. *International journal of social sciences* , 3 (4), pp. 124-152.
39. kumar, T., Umamaheswari, S., & Marimuthu, K. (2017, octobre). A study on quality of work life of employees in Arumugam spinning, Mills(P)Ltd, Chatrapotti. *Intrernational journal of enhanced research in management&Computer applications* , 6 (10).
40. Sanyal, S., & Hisam, M. w. (2018, March). The impact of team work Performance of Employees - A study of faculty members in Dhofar university. *Journal of business and management* , 20 (3), pp. 15-22.

الملحق رقم (01)

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
إدارة الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية بعنوان:

"أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية"

دراسة حالة: مؤسسة سيلاس للاسمنت-جمورة-بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتمكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إعداد الطاقم

* خديجة ناصر

السنة الجامعية: 2019/ 2020

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعاملين في مؤسسة سيلاس للاسمنت - جمورة - بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوى فأقل تقني سامي (TS) ليسانس

مهندس ماجستير دراسات عليا

4- مجال الوظيفة الحالي: إدارة دنيا إدارة وسطى إدارة عليا

5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى القيادة التحويلية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد جودة الحياة الوظيفية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	---	----------------	-----------	-------	-------	------------

أولاً- العدالة والمساواة

01	أشعر بعدالة الأجر بالنظر إلى ما يحصل عليه العاملون في نفس الوظيفة في مؤسسات أخرى.					
02	أشعر بالعدالة في طريقة تقييم أداء العاملين السنوية.					
03	أرى أن هناك عدالة في توزيع واجبات العمل بين العاملين .					
04	يتناسب الراتب مع طبيعة المهام الموكلة للعامل .					
05	أشعر أن مديري يسعى دائما إلى إشاعة روح التعاون و المحبة بين الزملاء في العمل.					

ثانيا- الصحة و السلامة المهنية

06	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة وصحية.					
07	يوجد لدى المؤسسة تشريعات و قوانين محددة للصحة والسلامة المهنية للعاملين.					
08	تتيح المؤسسة للعاملين خدمات تأمين التي تلي احتياجاتهم الصحية.					
09	تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريب على الصحة و السلامة المهنية للعاملين.					
10	تحرص المؤسسة على إتباع العاملين الإجراءات الوقاية و السلامة أثناء العمل.					

ثالثا: التدريب و التعلم

11	تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا لبرامج تدريب و تعلم العاملين .					
12	تلي الدورات التدريبية حاجات المتدربين المستقبلية.					
13	تميز أهداف البرامج التدريبية بالوضوح بالنسبة للمشاركين .					

					تشتمل البرامج التدريبية على التدريب الإداري و التقني معا.	14
					يتم تقييم مخرجات التدريب ونتائجه مع الغرض منه.	15

رابعاً- فرق العمل

					تقوم المؤسسة بتشكيل فرق العمل و تحيينها بشكل دوري .	16
					تساعد فرق العمل على خلق جو عالي من التحفيز و المناخ المناسب للعمل.	17
					يساهم العاملون في حل مشكلات العمل.	18
					هناك تكاتف و تعاون بين أفراد فريق العمل.	19
					يمثل أفراد الفريق إلى روح الجماعة	20

خامساً- المشاركة في اتخاذ القرار

					يشارك العاملون في حل مشكلات العمل	21
					يوجد شفافية في كيفية صنع القرار على كافة المستويات المختلفة للمؤسسة.	22
					توجد قدرة لدى العاملين على المشاركة في صنع القرارات.	23
					تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تقديم الاقتراحات و الآراء لتطوير العمل.	24
					تصدر المؤسسة قراراتها بعد مشورة العاملين.	25

سادساً - الاستقرار و الأمان الوظيفي

					يشعر العاملون بالاستقرار الوظيفي و لا يعانون من أي تهديد بالاستغناء عنهم.	26
					أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة و الأمان المتبادل بين جميع الأطراف.	27
					لا أفكر في البحث عن فرص عمل أخرى لان استمراري في وظيفتي الحالية مضمون.	28
					تتبع إدارة المؤسسة سياسة التدريب من باب الاستثمار في العاملين.	29
					تتبع إدارة المؤسسة سياسة التحفيز للاحتفاظ بالموظفين المهرة.	30

سابعاً- الترقية و التقدم الوظيفي

					تعتمد أنظمة الترقية و التقدم الوظيفي في المؤسسة على أسس و معايير واضحة لكل العاملين.	31
					تمنح الترقية للموظف على أساس الكفاءة و المهنية في الأداء.	32

					توجد فرص مستقبلية للترقية والتقدم الوظيفي متاحة بعدالة لجميع العاملين.	33
					تركز سياسة الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل العاملين للتقدم في مساراتهم الوظيفية .	34
					يوجد توافق إيجابي بين مؤهلي العلمي و قدراتي العملية و درجتي الوظيفية.	35

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	الالتزام التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أهتم بسمعة المؤسسة و بتحسين صورتها في المجتمع.					
02	أعتبر أن مشاكل المؤسسة هي مشكلتي الخاصة.					
03	تتوافق قيمي مع قيم المؤسسة التي أعمل بها.					
04	أتبنى ثقافة و قيم المؤسسة وألتزم بالدفاع عنها.					
05	أشعر بالفخر لانتمائي للمؤسسة.					
06	أشعر بالسعادة إذا ما قضيت حياتي المهنية في المؤسسة.					
07	ألتزم بتعليمات و توجيهات مديري في المؤسسة.					
08	ألتزم بأوقات الدوام و لا أتأخر عن عملي.					
09	لدي الكثير من الخيارات و الفرص البديلة حين أفكر في ترك عملي.					
10	أستمع بالحديث عن مؤسستي أمام أصدقائي خارج العمل.					
11	الفوائد التي أحصل عليها من مؤسستي هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارى للعمل فيها.					
12	تستحق المؤسسة إخلاصي و ولائي لها.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم