

جامعة ملحد نلضر بسكرة

العلوم الاجتماعية

قسم الاجتماع



UNIVERSITÉ  
DE BISKRA

# مذكرة ماستر

العلوم الاجتماعية

علم الاجتماع

تنظيم و عمل

رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

فريد بوسكار

يوم: 02/07/2019

جودة حياة العمل و انعكاساتها على الولاء التنظيمي  
للعاملين- دراسة ميدانية بمصلحة الاستعجالات الطبية-  
مشونش-

## لجنة المناقشة:

|       |       |       |             |
|-------|-------|-------|-------------|
| رئيس  | أ. د. | بسكرة | امال لبعل   |
| مقرر  | أ. د. | بسكرة | سليمة حفيظي |
| مناقش | أ. د. | بسكرة | حنان مراد   |

## فهرس المحتويات

| الصفحة                                   | المحتوى                                       |
|--|---|
|  | فهرس المحتويات 🇲🇦                             |
|  | فهرس الجداول والأشكال 🇲🇦                      |
|  | شكر وعرهان 🇲🇦                                 |
|  | مقدمة 🇲🇦                                      |
| <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b> |   |
| 3  | تمهيد   |
| 3  | أولا: إشكالية الدراسة وفرضياتها               |
| 6  | ثانيا: مبررات اختيار الموضوع                  |
| 7  | ثالثا: أهمية الدراسة                          |
| 7  | رابعا: أهداف الدراسة                          |
| 8  | خامسا: مفاهيم الدراسة.                        |
| 15                                       | سادسا: الدراسات السابقة                       |
| 29                                       | خلافة الفصل                                   |
| <b>الفصل الثاني: جودة حياة العمل</b>     |   |
| 32                                       | تمهيد   |
| 32                                       | أولا: الخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية |
| 33                                       | ثانيا: أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية       |
| 34                                       | ثالثا: أهداف جود الحياة الوظيفية              |

|    |   |
|----|---|
| 35 | رابعا: أبعاد جودة الحياة الوظيفية                           |
| 38 | خامسا: عناصر جودة الحياة الوظيفية                           |
| 44 | سادسا: اتجاهات دراسة جودة الحياة في الوظيفية                |
| 46 | سابعا: شروط و عوامل تحقيق جودة حياة العمل                   |
| 48 | قضايا جودة حياة العمل                                       |
| 50 | خاتمة الفصل   |
|    | الفصل الثالث: الولاء التنظيمي                               |
| 53 | تمهيد   |
| 53 | أولا: أهمية الولاء التنظيمي                                 |
| 55 | ثانيا: خصائص الولاء التنظيمي                                |
| 57 | ثالثا: أبعاد الولاء التنظيمي و أشكاله                       |
| 60 | رابعا: مراحل الولاء التنظيمي                                |
| 63 | خامسا: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي                   |
| 66 | سادسا: العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية |
| 68 | سابعا: مقومات الولاء التنظيمي                               |
| 69 | ثامنا: أسباب ضعف الولاء التنظيمي                            |
| 70 | تاسعا: قياس الولاء و فوائده                                 |
| 72 | خاتمة الفصل   |
|    | الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة                    |
| 75 | تمهيد   |

|   |   |
|---|---|
| 75  | أولا : المنهج المستخدم في الدراسة                             |
| 75  | ثانيا: مجالات الدراسة   |
| 77  | ثالثا: أدوات جمع البيانات                                     |
| 81  | رابعا عينة الدراسة:   |
| 81  | خامسا أساليب تحليل البيانات                                   |
| 81  | خلا ة الفصل   |
| الفصل الخامس: عرض و تحليل بيانات الدراسة  |   |
| 84  | تمهيد   |
| 85  | تحليل بيانات موضوع الدراسة                                    |
| 90  | أولا: تحليل بيانات الفرضية الأولى                             |
| 94  | ثانيا: تحليل بيانات الفرضية الثانية                           |
| 98  | ثالثا: تحليل بيانات الفرضية الثالثة                           |
| 102                                       | رابعا: تحليل بيانات الفرضية الرابعة                           |
| الفصل السادس: مناقشة فروض و نتائج الدراسة |   |
| 108                                       | تمهيد   |
| 108                                       | أولا: تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى    |
| 109                                       | ثانيا: تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية: |
| 110                                       | ثالثا: تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة  |
| 111                                       | رابعا: تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الرابعة  |
| 112                                       | خامسا: الاستنتاج العام للدراسة                                |

|     |                                  |
|-----|----------------------------------|
| 113 | خلاصة الفصل                      |
| 115 | الخاتمة<br>الاقتراحات و التوبيات |
| 118 | قائمة المراجع                    |
|     | الملاحق                          |

### فهرس الجداول والأشكال

| الصفحة      | عنوان الجدول                                    | الرقم |
|-------------|---|-------|
| 80          | يوضح درجة الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ    | 01    |
| 85          | يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس                  | 02    |
| 85          | يوضح توزيع المبحوثين حسب السن                   | 03    |
| 86          | يوضح المؤهل العلمي للمبحوثين                    | 04    |
| 87          | يوضح توزيع المبحوثين حسب التخصص                 | 05    |
| 88          | يوضح الخبرة المهنية للمبحوثين                   | 06    |
| 89          | يوضح ما اذا كان المبحوث يعمل في مجال تخصصه      | 07    |
| 89          | يوضح بعد مكان عمل المبحوث عن مكان إقامته        | 08    |
| 90          | يوضح المعطيات الإحصائية لبيانات الفرضية الأولى  | 09    |
| 94          | يوضح المعطيات الإحصائية لبيانات الفرضية الثانية | 10    |
| 98          | يوضح المعطيات الإحصائية لبيانات الفرضية الثالثة | 11    |
| 102         | يوضح المعطيات الإحصائية لبيانات الفرضية الرابعة | 12    |
| عنوان الشكل |   |       |
| 60          | يوضح أنماط الولاء التنظيمي                      | 01    |
| 61          | يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي                 | 02    |

## شكر وعرّفان

نتوجه إلى السماء رافعين أيدينا لنشكر ولي نعمتنا.

الذي مدنا بقوة الصبر و مهد لنا المشوار لنصل لهدفنا... سبحانه وتعالى

إلى الأصفياء الأتقياء ورثة الأنبياء... إلى كل من وهب حياته لخدمة العلم

ولأن الكلمات هي كل ما نملك إزاء من غمرنا بالجميل ولأن الشكر هو بعض الإعتراف بهذا الجميل لا يسعنا في هذا المقام سوى أن نتقدم بالشكر والعرّفان للأستاذة الفاضلة " حفيظي سليمة " على تفضلها بالإشراف على هذه المذكرة وعلى ما قدمته لي من توجيهات وإرشادات... التي ما عسايا

أن أقول فيها : قم للمعلم وفيه التبجيل\*\*\* كاد المعلم أن يكون رسولا

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل المتواضع وأسأل الله التوفيق.

## مقدمة

يعتبر المورد البشري من أكثر اهتمامات المنظمات باختلافها، فالعاملون هم الأساس لنجاح كل مؤسسة و القادرون على تحريك كل مواردها الأخرى، وتتعدد الجوانب المتعلقة بهذا المورد والتي تغطيها المؤسسة بدءاً من اختيار العامل والتعامل معه وتحقيق التوازن بين احتياجاته واحتياجات المنظمة، وكذا توفير بيئة عمل محببة ومحفزة من حيث جودتها، كل هذا سعياً لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه فإن الاهتمام بجودة بيئة العمل بات من أولويات المنظمات الحديثة، وتحديد الاهتمام بجودة حياة العاملين فيها.

فقد كان الاهتمام بجودة حياة الوظيفة داخل المنظمات، وحظي باهتمام المختصين في شتى العلوم منذ سبعينيات القرن الماضي، وذلك لإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة تشجعهم على القيام بأعمالهم ووظائفهم بشكل أفضل، تتوافر فيها أشكال مشاركة العاملين، صنع واتخاذ القرارات من جهة، والاهتمام بأساليب الإشراف من جهة أخرى، باعتبارها عنصراً فعالاً لتكوين ولاء العاملين.

فالولاء التنظيمي شعور يُكتسب يتعدى مجرد رضا العاملين عن عملهم داخل المنظمة بسبب الحوافز المادية و المكافآت فقط، فهو يتضمن قبول الفرد لقيم و أهداف المنظمة كما لو أنها قيمة الشخصية، ولذلك على المنظمات السعي لكسب ولاء عمالها و أن ترضي دوافعهم، وتشبع رغباتهم وتحسسهم أن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة.

وعلى هذا الأساس فدراستنا هذه تحاول إبراز انعكاسات جودة حياة الوظيفة على الولاء التنظيمي للعاملين و الوصول إلى نتائج يمكن أن تكون مرجعاً للمؤسسات لتحسين جودة حياة موظفيها و زيادة ولائهم التنظيمي، لتحقيق هذا المسعى جاءت هذه الدراسة في أربع فصول بين نظرية وميدانية كالآتي:

**الفصل الأول:** وجاء بعنوان **الإطار العام للدراسة**، وتضمن إشكالية الدراسة وفرضياتها، مبررات اختيار الموضوع،

أهمية الدراسة وأهدافها وأهم الدراسات السابقة والمشاهدة التي حصلنا عليها.

**الفصل الثاني:** وكان بعنوان جودة حياة العمل، وعرضنا فيه الخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية، أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية، أهداف جودة الحياة الوظيفية، أبعاد جودة الحياة الوظيفية، عناصر جودة الحياة الوظيفية، اتجاهات دراسة جودة الحياة في الوظيفية، شروط و عوامل تحقيق جودة حياة العمل، قضايا جودة حياة العمل.

**الفصل الثالث:** تناولنا فيه **الولاء التنظيمي**، وتضمن، أهمية الولاء التنظيمي، خصائص الولاء التنظيمي ، أبعاد الولاء التنظيمي و أشكاله، مراحل الولاء التنظيمي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية ، مقومات الولاء التنظيمي ، قياس الولاء و فوائده، أسباب ضعف الولاء التنظيمي .

**الفصل الرابع:** وكان تحت مسمى **الإجراءات المنهجية للدراسة**، وعرضنا فيه منهج الدراسة، مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية، عينة الدراسة والأدوات البحثية التي تم استخدامها لجمع البيانات وأخيرا الأساليب الإحصائية التي استعنا بها لمعالجة البيانات

**الفصل الخامس:** عرضنا فيه بيانات الدراسة وتفسيراتها مناقشة نتائجها في ضوء فروضها والدراسات السابقة. ثم أدرجنا خاتمة للدراسة وقائمة للمصادر والمراجع التي **اعتمدناها** في هذه الدراسة وملحقا ضمناه نموذج استمارة البحث.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد:

أولاً: إشكالية الدراسة وفرضياتها

ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

## تمهيد:

إن أي بحث أو موضوع دراسة ما لا يمكن أن يتم دون تحرير وصياغة الإشكالية فهذا الفصل يعد الأساس الذي تتمحور حوله الدراسة و تتحدد أهدافها من خلاله، فعلى الباحث ان يسلك طريقا منهجيا دقيقا يوضح من خلال هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في بحثه.

ويتحدد هذا بطرح الإشكالية المحددة و بصياغة سليمة و دقيقة، ومن ثم تحديد الفرضيات، ، مبررات اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، وصولا إلى تحديد المفاهيم و جملة المفاهيم الإجرائية المحددة و التطرق إلى الدراسات السابقة في آخر الفصل.

## أولا: إشكالية الدراسة وفرضياتها

يقترن نجاح المؤسسات في مختلف القطاعات والتخصصات مهما كانت طبيعتها، وكذا قدرة هذه المؤسسات التأثير على موظفيها وتطويرهم و ذلك من خلال متابعتها لأدائهم باستمرار دون إغفال ما يجب توفيره لهؤلاء الموظفين من إمكانيات، جو ملائم، بيئة محفزة للعمل والاهتمام بحياتهم العملية و جودتها مما يساعدهم على تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبما أن المؤسسة كنسق لها جانبها الاجتماعي فإنها تتأثر بالتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية لتنتقل هذه التأثيرات إلى داخلها ما يمس العديد من الإجراءات، الأنشطة، الوسائل والسلوك التنظيمي، وتعتبر جودة حياة العمل من أهم قضاياها حيث أن هذه الأخيرة كانت بدايات الاهتمام بها من قبل الباحثين أواخر الستينات وبداية السبعينيات من القرن العشرين (ق:20) في الولايات المتحدة الأمريكية لأجل مساعدة المؤسسات لإيجاد حلول لمشاكلها والتخلص منها وتحسين الظروف الصحية للعمال وجودة خدماتها و إنتاجيتها؛

فجودة العمل ذات علاقة بالموظف وتؤثر عليه مباشرة لما تشمله من عناصر عديدة، ورغم اعتقادنا أنها تخص فقط ظروف العمل من أجور و مكافآت يتقاضها العمال، ساعات عمل، ترقية و أيضا بعض التسهيلات لمواصلة الدراسة والتعليم لتحسين المستوى، لكن حينما ندقق فيها نجد أنها أيضا مجموعة من العمليات المتكاملة

والمستمرة من علاقات العمل الاجتماعية التي تبرز من خلال نوع القيادة وأسلوب الإشراف المتبع داخل المؤسسة، هذا ما ينعكس على وضوح القواعد و التعليمات المتبعة والتي تعطي هامشا من حرية اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات و كذا تنوعا في المهام من اجل تحقيق توازن و رضا للعاملين لإشباع رغباتهم الشخصية و تحسين الأداء من خلالها.

إن جملة هذه الإجراءات و العمليات تساهم في تشكيل ما يسمى بالولاء التنظيمي الذي أصبح مقترنا بجميع الوظائف والمؤسسات لأنه يمثل الطريقة المثلى لهذه الأخيرة للحفاظ على مكتسباتها و الحصول على أخرى جديدة ، فهو استعداد الفرد لبذل طاقته والوفاء للتنظيم وعدم التخلي عنه و تركه لأية أسباب مهما كانت متعلقة بالراتب أو الزيادة فيه، لان الولاء التنظيمي يعتبر بمثابة الارتباط العاطفي بين الأفراد و دورهم لتحقيق أهداف وقيم المؤسسة بحد ذاتها وليس من اجل المصلحة الخاصة فقط.

فلعل أهم الأزمات التي تواجه المؤسسات هو مدى تحقيقها لجودة حياة العمل لأفرادها لأن نموها و تطورها و استمراريتها لا تكون إلا بعمال يكون الولاء التنظيمي لهم عاليا أو ربما لدرجة تجعلهم يعيدون التفكير قبل التخلي عن هاته المؤسسة.

تأسيسا على ما سبق يكون التساؤل الرئيسي للدراسة هو:

ما هي انعكاسات جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية

بمشونش؟

و لما كانت جودة حياة العمل تتضمن أبعادا كثيرة و متشابكة، فإن الدراسة الحالية ستركز على الجوانب

التالية: ظروف العمل، أسلوب الإشراف، خصائص الوظيفة، و عليه تكون التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

### التساؤلات الفرعية:

1- ما هي انعكاسات ظروف العمل على الولاء التنظيمي للعاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش ؟

2- هل لخصائص الوظيفة انعكاسات على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش ؟

3- ما هي انعكاسات الأسلوب الإشرافي على الولاء التنظيمي للعاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش ؟

4- هل لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات انعكاسات على الولاء التنظيمي للعاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش ؟

ومن أجل هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

### الفرضية الرئيسية:

توجد عدة انعكاسات لجودة حياة العمل على الولاء التنظيمي للعاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش.

### الفرضيات الفرعية:

1- توجد انعكاسات مختلفة لظروف العمل على الولاء التنظيمي للعاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش.

2- لخصائص الوظيفة انعكاسات على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش.

3- للأسلوب الإشرافي انعكاسات على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش.

4- لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات انعكاسات على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش.

### ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

إن التقصي البحثي أو الكشف عن أي موضوع أو ظاهرة في أي مجال لا يأتي من فراغ أو من التساؤل لأجل التساؤل فقط، بل تحركه مجموعة من الأسباب تحول في ذهن و ذات الباحث، مما يجعله يبحث في الظواهر ضمن إطار منطقي نقدي لذا كانت أسباب اختيار هذا الموضوع كالتالي:

#### 01- الأسباب الذاتية:

- الميل و الرغبة لدراسة الموضوع.
- الطموح العلمي للباحث لمعرفة ما هي انعكاسات جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي.
- إمكانية دراسة الموضوع في أجاله المحددة.

#### 02- الأسباب الموضوعية:

- نظرا للدور المهم الذي تلعبه جودة حياة العمل لدى العاملين، استوجب منا التطرق ومحاولة معرفة انعكاساتها في المؤسسة.
- يعتبر القيام بهذه الدراسة تدريبيا لإجراء البحوث العلمية و اكتساب الخبرة منها للتحليل و التفسير السوسولوجي.
- إثراء المكتبة الجامعية و بالأخص قسم علم الاجتماع بدراسة جديدة في علم اجتماع التنظيم والعمل.
- يعتبر الموضوع في مجال و اختصاص الطالب.

## رابعاً: أهمية الدراسة:

يعد موضوع جودة حياة العمل من بين المواضيع التي عولجت وفق منظورات متعددة ومختلفة، ولقد شكل هذا الموضوع نقطة تقاطع بين العديد من العلوم الاجتماعية، و حظي باهتمام العديد من الدارسين والباحثين (خاصة في علم الاجتماع تنظيم وعمل)، الذين حاولوا إبراز الدور الفعال الذي تلعبه جودة حياة العمل في الحياة التنظيمية وأهميتها داخل المؤسسة خاصة بالنسبة للعامل الذي يتأثر ولاؤه التنظيمي بتوافر عدة مؤشرات لجودة العمل.

و تكمن أهمية الدراسة في الجوانب الآتية :

- من كونها تساعد على تحديد انعكاسات جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي من خلال عدد من المتغيرات و المؤشرات كظروف العمل، خصائص الوظيفة، الأسلوب الإشرافي كذلك إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة أكاديمياً في التعريف بموضوع جودة حياة العمل، وانعكاسها على الولاء التنظيمي للعامل داخل المؤسسة.
- إبراز أهمية تحقيق جودة حياة العمل في تشكيل الولاء التنظيمي للعاملين.

## خامساً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز انعكاسات جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي للعاملين.
- إيجاد الانعكاسات التي تشكلها ظروف العمل على الولاء التنظيمي للعاملين.
- الإجابة بالسلب أو بالإيجاب حول انعكاس خصائص الوظيفة على الولاء التنظيمي للعاملين.
- إيجاد الانعكاسات التي يخلفها نوع الأسلوب الإشرافي المتبع في المؤسسة على الولاء التنظيمي للعاملين.

## سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

تعتبر مسألة تحديد المفاهيم من المسائل البالغة الأهمية عند إعداد البحوث العلمية، وتكتسي هذه المرحلة من البحث أهميتها من منطلق أنها مرحلة يكشف فيها الباحث عن العناصر التي يدور حولها الموضوع، ويقوم بتوضيحها ونزع الإبهام والغموض عنها وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار أن تحديد المفاهيم مسارا يعتمد عليه الباحث عند إعداد البحث و التعبير على هذه المفاهيم و المعاني ، وعليه سوف نحاول في هذا الجزء تحديد مفاهيم الدراسة وهي:

## 01- تعريف الجودة: Definition Of Quality

## - في اللغة:

جود: الجيد، نقيض الرديء، على وزن فيعل، وأصله جيود، فقلبت الواو ياء لانكسارها و مجاورتها الياء. وجيادات جمع الجمع، وفي الصحاح في جمعه جيائد، بالهمز على غير قياس. وجاد الشيء جودة ، و جودة أي صار جيدا ، وأجدت الشيء فجاد و التجويد مثله و قد قالوا اجودت كما قالوا : أطال و أطول و أطاب وأطيب وألان و البين، على النقصان و التمام .

ويقال: هذا شيء جيد بين الجودة و الجودة أتى بالجيد من القول أو الفعل.

ويقال أجاد فلان في عمله و أجود وجاد عمله يجود جودة، و جدت له بالمال جودا (ابن منظور، 2005، ص693).

في المعجم الوسيط: جاد - جودة: صار جيدا يقال جاد المتاع، وجاد العمل فهو جيد. (الوسيط، 2011، ص145)

تشتق من كلمة جاد وتعبر عن كون الشيء جيداً، وعندما يقال جادّ المتاع، وجاد العمل فهو يعبر انه جيد، وجاد الشيء، أي صار جيداً، وأجاد الإنسان بشيء يعني انه اتى بالجيد، فالجودة هي مصدر من أصل لفظ ( جاد ) وهي على وزن مثل الكيفية، الذي مصدره لفظ ( كيف ) وكيفية الشيء تعني حالته وصفته. (البراوي و باشيوه ، 2010، ص 137).

### - 1 ملاحاً:

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية ( Qualitus ) التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديماً الدقة و الإتقان، ويعرف قاموس أكسفورد الجودة اصطلاحاً بأنها تعنى الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، فقد أشار البعض بأنها تعني درجة الامتياز، وأحياناً تعني بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته. (البراوي و باشيوه ، 2010، ص 138 )

ويعرفها ديسلر على انها مجموعة من السمات او الخصائص المرتبطة بالمنتج او بالخدمة التي تسهم في اشباع

حاجات معينة لدى العميل. (ديسلر، 2007، ص306)

وفي ضوء ما سبق يمكن للطالب وضع تعريف شامل للجودة بأنها " استطاعة و قدرة المنتج على تلبية حاجات المنتج و الوفاء بها".

## 02- مفهوم جودة الحياة : Quality of Life

هي القدرة على تبني أسلوب حياة يشبع الرغبات والحاجات لدى الأفراد، و تعرفها منظمة الصحة العالمية إنها إدراك الفرد لمكانته في الحياة وفي المحتوى الثقافي والنظام القيمي الذي يعيش فيه وفي علاقته بالأهداف

والتوقعات والمعايير والاهتمامات، و يتأثر بشكل معقد بالصحة البدنية، والحالة النفسية، والحالة الاجتماعية، والعلاقة بالمستقبل الملحوظ لبيئته. (بكر، 2013، ص 38)

### 03- مفهوم جودة الحياة الوظيفية : ( QWL ) Quality of Working Life

مصطلح جودة حياة العمل بدأ في مجلات الأبحاث و الصحافة في الولايات المتحدة الأمريكية في سنوات السبعينيات، ويشير إلى الجوانب المفضلة و الغير مفضلة في بيئة العمل لدى الناس الذين يعملون في المنظمات. ( جاد الرب، 2009، ص 59 )

وتعرف جودة حياة العمل QWL كدرجة تمكن أعضاء منظمة العمل لتحقيق رضا العاملين من خلال خبرتهم في المنظمة. (kunal, 2012, p.06).

و كذلك هي العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين و حياتهم الشخصية، و الذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها و المتعاملين معها. (جاد الرب، 2009، ص 64)

أما " selda " فهي تتساءل ما هي نوعية الحياة في العمل؟ وتجب :

على الرغم من عدم وجود تعريف واحد بشكل عام لجودة حياة العمل، إلا أن الباحثين لديهم نفس الرأي بأن جودة الحياة العملية مرتبطة برفاهية الموظفين فهو مفهوم جودة الحياة العملية هو مصطلح شامل يشمل أخلاقيات العمل وعدة جوانب من ظروف العمل، ومقاييس لظروف العمل، ورضا الموظفين، والكفاءة في الإنتاج. ( selda ,2014, p.127 )

ويتم تعريف نوعية الحياة العملية على أنها ليست فقط آراء الموظفين ومواقفهم وتطلعاتهم بشأن عملهم، وإنما

أيضاً التفسير و الترجمة لجميع الشروط والوفاء باحتياجات الموظفين من قبل موظفيهم فضلا عن إدراكهم لهذا الرضا والظروف.

وكذلك أن جودة حياة العمل تصف الفرد في عمله، ليس ما يشتمل المكونات الإيجابية فقط مثل الرضا الوظيفي، واستخدام المهارات و الإمكانيات لتطوير و موازنة حاجات الأسرة ، ومستقبل جيد في العمل، وإنما أيضاً المكونات السلبية مثل القلق وطبيعة الوظيفة فهي باختصار، تشير إلى رفاه الموظفين.

(Christian,2014, p.04).

ومما سبق يقدم الباحث تعريفا إجرائيا لجودة حياة العمل على أنها:

تناسق كل العناصر وتكاملها والتي تقدمها و تحدثها و تنفيذها مصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش طوال حياة كمنظمة، والتي تتماشى مع استراتيجياتها لتحسين حياة العمل للعمال وإشباع رغباتهم و لتحقيق أهدافها.

#### 04- مفهوم الولاء التنظيمي:

اعتبر علماء الاجتماع أن الولاء مفهوم قديما و أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد و ولاءه و انتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه, ولكنهم أيضا اعتبروا الولاء التنظيمي مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة لان تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدرا من ولاء الأفراد لها ويمكن تعديد تعاريف له وهي كالأتي:

- في اللغة :

الولاء هو: الملك، القرب، العهد و القرابة و النصر و المحبة. ( الوسيط،2011، ص 1058).

وقال ابن منظور: "قال ابن الأعرابي: الموالاتة أن يتشاجر اثنان فيدخل ثالث بينهما للصلح ويكون له في أحدهما هوىً فيواليه أو يحاييه. ووالى فلان فلاناً إذا أحبه... فالولاية بالفتح في النسب والنصرة والعنق، والولاية بالكسر في الإمارة، والولاء في العنق، والموالاتة من والى القوم، وقال: والولي: الصديق والنصير، ابن الأعرابي: الولي: المحب... والموالاتة: ضدّ المعادة، والولي: ضدّ العدو(ابن منظور، 2015، ص ص 407، 400).

## - 1 ملاحا:

هو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية و كان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون ان الإنسان بوصفه كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة، وتربطه بهم علاقات اجتماعية دافعية الحاجة الى التعاون و الشعور بالالتزام إلى تلك البيئة الاجتماعية( الشيباب و ابو حمور، 2011، ص 308).

يعرف بأنه احد مكونات الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن ذلك الارتباط العاطفي و الوجداني بين العامل و جهات أخرى في التنظيم سواء كانت جماعة أو قيادة أو التنظيم ككل، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به.

وهو كذلك حالة الاتساق والاندماج و النصرة والتضامن بين أعضاء التنظيم و التي تبرز من خلال التزام أعضائها بقيم الجماعة و أهدافها في مختلف الظروف الصعبة و العادية من اجل تحقيق المصلحة العامة والشخصية بطريقة متكافئة و بأنها الروابط و العواطف التي تربط شخصا ما بأخر أو بجماعة أو بزمورها (الصالح، 1999، ص 36).

و يعرفه Goulet and Fank المشار اليه في (القحطاني، 2016) بأنه "التوافق بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة".

- هو الارتباط بقيم المؤسسة و أهدافها و التوحد بها و الاندماج في أعمالها، و التضحية الشخصية لصالحها، و الانجاز فوق المتوقع لأهدافها، و الإسهام بمجهود مشترك لصالح المؤسسة و الرغبة في البقاء فيها و الاستمرار في

خدمتها، و الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة.  
- الاعتقاد القوي في قيم المنظمة وأهدافها، والاستعداد والميل لبذل المزيد من الجهد فيها، والحرص المستمر والدائم للبقاء فيها.

و التعريف الإجرائي حول الولاء التنظيمي هو:

هو استعداد العاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش لبذل طاقتهم والوفاء لمؤسستهم وعدم التخلي عنها أو تركها لأية أسباب، لأن الولاء التنظيمي يعتبر بمثابة قوة إيمان لديهم بقيم المنظمة ورغبتهم في الاستمرارية من اجل البقاء فيها، وذلك من خلال بذل كل جهودهم من أجل تحقيق أهدافها .

#### 05- تعريف المؤسسة:

- لغة: الأساس، يقال: قلعه من أسه.

(التأسيس ) في القافية : ألف تلزم القافية بينها وبين حرف الروى مثل " ألا طال هذا الليل و أخضل جانبه"، فالألف في جانبه هي (التأسيس) والمؤسسة : كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج أو المبادلة للحصول على الربح ( الوسيط، 2011، ص 17)

#### - 1 ا طلاحا:

نظرا لصعوبة تحديد ماهية المؤسسة ولغرض التبسيط والتوضيح يعرفها "نوري و كورتل" أنها عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن تعريفها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة، وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية ومالية ومادية ، وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات (نوري و كورتل، 2011، ص22) .

أما "فيربول" فيعرف المؤسسة Institution كمصطلح اشتق من الكلمة اللاتينية institution: أي التأسيس والمنهجية والتثقيف (فيربول، 2011، ص 113).

يعرفها "دوركرايم" على أنها أساليب للعمل و الإحساس و التفكير " متبلورة " و إلى حد ما ثابتة، ملزمة و مميزة لمجموعة اجتماعية معينة (حداد، 1986، ص 479)

ومنه نستخلص تعريفا إجرائيا للمؤسسة وهو:

المؤسسة هي تكوين اجتماعي و اقتصادي و مادي متسلسل هادف يعمل تحت قواعد و قوانين واضحة توضح المهام و المسؤوليات ضمن حدود محددة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة ، وهي في هذه الدراسة مصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش.

## 06- المصطلحات ذات العلاقة بالدراسة:

### - المشاركة في اتخاذ القرارات (Participation):

هي أن يتاح للعاملين فرص إبداء أفكارهم و آرائهم و اقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل و يخفض الصراع نوعا و كما بين العاملین و يرفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل. (المغربي، 2004، ص305)

### - تعريف اتخاذ القرار:

الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، او هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة و اختيار الحل الأمثل من بينها"، وهي أيضا "المفاضلة بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى الغاية و حل المشاكل الممكنة عن طرق اقتناص الفرص" (قاشي، 2014، ص82).

وتعرف أيضا على أنها تحديد المشكلات أو المسائل المتعلقة بالقرار ثم التوصية بخيارات الفعل و أخيرا اختيار بديل واحد من تلك الخيارات و هي الطريقة الحركية للتعامل وسط كل الذين يشتركون لإقرار سياسة معينة أو خط عمل معين ، موظفين أو غير موظفين ، و يعرف الغرض والمجال أو الطريقة التي يتم بها صنع القرار اختياريا أو تجريبيا بالنسبة لمدي المشاركين الذين يمكن إن يكون لهم تأثير في صياغة القرار المحدد. (الصالح ، 1999 ، ص 147)

#### - تعريف أسلوب الإشراف:

هو الوظيفة التي تتضمن العلاقات بين العاملين و المسئول عنهم بصورة رسمية و هو الذي تحول إليه سلطة توجيه عمل الآخرين. (الصالح، 1999، ص 540)

#### - خصائص الوظيفة:

هي قائمة توضح المهارات و الاتجاهات المطلوبة لأداء العمل بفعالية، و غالبا ما يعبر عنها في شكل سلوكي (القحطاني، 2015، ص 49).

#### - ظروف العمل: Working Conditions

يقصد بذلك بيئة العمل المادية Environment Physical التي يعمل فيها الأفراد، وتشتمل الضوضاء، الإضاءة، التكييف، الأثاث تنظيم المكاتب... الخ (الطجم و السواط، 2003، ص 253).

وتعرف أيضا بأنها حصر بمختلف الظروف التي تحدث داخل بيئة العمل مثل مستوى الضوضاء و المخاطرة و درجة الحرارة (ديسلر، 2012، ص 131).

#### سابعا: الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة لها جانب من الأهمية حيث تساهم بشكل كبير في إثراء ، اختيار وتحديد مشكلة

البحث كما أنها تساعد الباحث على بدأ دراسته من حيث انتهى الآخرون ولذلك كان من الضروري إلقاء نظرة على بعض الأعمال التي تناولت موضوع جودة حياة العمل و الولاء التنظيمي و ذلك حسب ما هو متاح في حدود اطلاعنا على هذه الدراسات و قد قمنا باختيار الدراسات المشابهة و القريبة من موضوع دراستنا و حاولنا تلخيصها على النحو الآتي:

## 1- الدراسات الجزائرية:

### ▪ الدراسة الأولى:

دراسة ساخي بوبكر بعنوان " تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداء، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس و الأروطوفونيا، جامعة وهران 2 مُجَّد بن أحمد، وهران، السنة الجامعية 2015/1016 تحت إشراف الأستاذ : أُمجَّد تيعزة ، ويمكن تلخيص هذه الدراسة في النقاط التالية:

### تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤلات التالية:

ما حجم العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي؟  
وقد قام الباحث بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستويات أبعاد التمكين لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران ؟
- ما مستويات أبعاد الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران ؟
- ما مستويات أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران؟

و ماغ من أجلها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران .

- توجد علاقة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المنتية لولاية وهران .
- نتائج النموذج العام للدراسة (المسارات ، أو العلاقات بين متغيرات النموذج ) ليست نتائج ظرفية تختلف باختلاف عينات الدراسة بل نتائج مستقرة ذات صدق تقاطعي أو تعميمي (Cross Validation) ، بحيث أن جودة مطابقته تكون متكافئة بين العينتين العينة الأولى ( عينة التعبير ) ، والعينة الثانية ( عينة الصدق ) .

#### وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة العلاقة بين التمكين، وجودة الحياة الوظيفية، وتوضيح العلاقة بينهما في ظل الثقة التنظيمية، معرفة مستوى كل من التمكين، والثقة التنظيمية، وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران.
- تحسيس المسؤولين ، وصناع القرار بالمنظمة بأهمية الدراسة .
- إثراء البحث العلمي بمادة علمية يمكن أن تساهم في تزويد الباحثين في دراستهم.

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث انه تطرق في هذا الجانب إلى وصف للمنهج المتبع وطرق معالجة البيانات وتفسير نماذج القياس الخاصة بالمقاييس و النموذج العام للدراسة ومجتمع و عينة الدراسة، وكذلك عرض لأداة الدراسة المستخدمة، وطرق تصميمها وتحليل فقرات الإستبانة و أخيرا اختيار نماذج الفرضيات و استخلاص النتائج لأجل الوصول إلى الاستنتاجات و التوصيات التي تخدم أهداف الدراسة.

أما مجتمع الدراسة فتمثل في أفراد الحماية لولاية وهران و بالغ عددهم 1475 فرد موزعون على مستوى تراب الولاية، لتكون عينة الدراسة الميدانية التي تم تطبيقها على عينة عشوائية تمثل المجتمع الأصلي للدراسة من أفراد الحماية المدنية لولاية وهران، وقد قام الباحث بزيارة 12 وحدة للحماية المدنية موزعة على تراب الولاية وتم من خلالها توزيع 739 استبانة، وتم استرجاع 686 منها 586 قابلة للتفريغ و 100 منها ملغاة ، للأخطاء المتكررة والبعض منها غير مكتمل فيما يخص الإجابات .

من خلال ما قام به الباحث من خطوات خلص في الأخير إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة بين التمكين و الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لمدينة وهران عند مستوى دلالة (  $0.05 > a$  ).

- أظهرت الدراسة وجود علاقة بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لمدينة وهران عند مستوى دلالة (  $0.01 > 1$  ).

- أظهرت الدراسة أن العلاقة بين التمكين و جودة الحياة الوظيفية تختلف بوجود متغير وسيطي الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لمدينة وهران.

#### ■ الدراسة الثانية :

دراسة بن خالد عبد الكريم بعنوان " جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي

القطاع الصحي، دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار"، أطروحة للحصول على

شهادة دكتوراه في العلوم في علم النفس العمل و التنظيم جامعة وهران 2 كلية العلوم الاجتماعية للسنة الجامعية

2017/2016.

تمحورت إشكالية البحث التساؤل الرئيسي التالي:

ما مستوى جودة حياة العمل المتوفر بالقطاع الصحي محل الدراسة؟

و تفرعت عنه التساؤلات التالية:

- هل يختلف هذا المستوى بين الفئات العاملة فيه؟

- ما مستوى الالتزام بالثقافة التنظيمية في للفئات العاملة بالقطاع الصحي محل الدراسة؟

- هل يختلف هذا المستوى بين الفئات العاملة فيه؟

وهدفت هذه الدراسة إلى :

- الكشف عن مستوى جودة الحياة في العمل بالقطاع الصحي محل الدراسة.
- الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية بالقطاع الصحي محل الدراسة.
- الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق في مستوى مؤشرات جودة حياة العمل و الالتزام بالثقافة التنظيمية بالقطاع الصحي بين الفئات العاملة فيه.

أما المنهج المستخدم في الدراسة فقد اعتمد صاحب الدراسة على المنهج الوصفي و الذي يعتبره يستند إلى وصف الظواهر الطبيعية و الاجتماعية كما هي، و هو مكمل لمنهج الاستردادي التاريخي الذي يصف الظواهر في تطورها.

أما فيما يخص مجتمع البحث و عينته، قام الباحث باختيار عينة مكونة من 85 عاملا على ساس أنهم كلهم عمال دائمون في المصالح الصحية العمومية قيد الدراسة من ثلاث منطق جغرافية من ولاية أدرار، وكان اختيارا مقصودا على الموظفين الذين لهم علاقة مباشرة بالصحة كالأطباء و المرضى شبه الطبيين و الإدارة في المصالح الأستشفائية و تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية (أطباء، شبه طبيين، إداريين).

و بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد استخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع المادة العلمية من المكان محل الدراسة.

في الأخير استخلص الباحث جملة من النتائج أهمها:

1- توفر جودة حياة العمل في المؤسسات الصحية عموما كان متوسطا و الأسباب تعود إلى عدم اهتمام

المؤسسات الاستشفائية بشروط الجودة في ظل غياب المنافسة .

2- توفر متوسط في درجة الالتزام بالثقافة التنظيمية .

3- وجود فروق جزئية بالنسبة لمستوى جودة العمل تعزى للمتغيرات الشخصية و المهنية للعينة .

4- وجود فروق جزئية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية و المهنية للعينة .

## 2- الدراسات العربية:

### ■ الدراسة الأولى

دراسة عماد منصور ا مد حلاوة بعنوان "غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي" (دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة)، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة ، عمادة الدراسات العليا ، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2015، تحت إشراف الدكتور يوسف عبد عطية بحر ، و يمكن تلخيص محتوى هذه الدراسة في النقاط التالية:

تمحورت مشكلة الدراسة حول السؤال التالي:

ما هو أثر غموض الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي بمؤسسات القطاع الحكومي في قطاع غزة ؟

وقد انتقل الباحث مباشرة إلى تقديم فرضيات بحثه دون الوقوف على تقديم التساؤلات الفرعية وكانت صياغة الفرضيات البحثية لدراسته كالتالي:

- فرضية رئيسية أولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq$  ، بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي .

- فرضية رئيسية ثانية:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq$  ، لغموض الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة.

- فرضية رئيسية ثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq$  ، بين أراء الباحثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية) الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية، العمر، الحالة الاجتماعية).

أما الهدف الرئيسي الذي أراد الباحث الوصول إليه في هذه الدراسة هو محاولة الكشف عن مجموعة

العلاقات المحتملة بين الأبعاد الرئيسية لعناصر غموض الحياة الوظيفية، وأثر تلك العناصر على الأداء الوظيفي للموظفين، وذلك من خلال دراسته مجموعة من العلاقات:

- العلاقة بين أبعاد غموض البيئة الوظيفية المرتبطة بالاستقرار والأمان الوظيفي، والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة.

- العلاقة بين أبعاد غموض البيئة الوظيفية المرتبطة بالتقييمات والترقيات وفق الكفاءة والمعايير العادلة، والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الو في التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكماً وقد تم الاعتماد على مجموعة من المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات كما يلي:

المصادر الثانوية: وتمثلت في الكتب والرسائل العلمية والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة ومراجع أخرى وجد الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة.

المصادر الأولية: و نظرا لعدم كفاية المصادر الثانوية لتحقيق أهداف الدراسة ، لجأ الباحث للمصادر

الأولية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع

الدراسة ، والذي صمم خصيصا لغرض تغطية الإطار التطبيقي لها.

**بالنسبة لمجتمع الدراسة فإنه يتكون من موظفي القطاع العام المدنيين العاملين بالوزارات المدنية في قطاع غزة،**

ويعتبر مجتمع الدراسة مجتمعا متجانسا، حيث يبلغ عدد الموظفين قرابة 500 موظف، أما بالنسبة لعينة الدراسة

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة نظر التجانس مجتمع الدراسة البالغ 500

موظف مدني يعملون في حكومة غزة.

بعد استيفاءه لكل المراحل السابقة يخلص في الأخير إلى جملة من النتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة في تحليل فقرات المجال الأول موافقة أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوزارات المدنية

في قطاع غزة على عدم شعورهم بالاستقرار الوظيفي.

- أظهرت الدراسة في تحليل فقرات المجال الثاني موافقة كبيرة من أف ا رد عينة الدراسة من العاملين في

الوزارات المدنية بقطاع غزة على أن الترقيات غير مبنية على الكفاءة والمعايير العادلة .

- أظهرت الدراسة في تحليل فقرات المجال الثالث وجود موافقة كبيرة من أف ا رد عينة الدراسة على

انعدام العدالة والمساواة بين الموظفين.

■ الدراسة الثانية

دراسة نهاد عبد الر من الشنطي تحت عنوان " واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل ( دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان) قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد ، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بجامعة الأقصى - غزة 2016، إشراف الدكتور خليل إسماعيل ماضي، وتتلخص الدراسة في هذه النقاط التالي :

تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل في وزارة الإسكان والأشغال العامة الفلسطينية بقطاع غزة؟  
ويشتق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان؟
- ما مدى توافر أخلاقيات العمل في وزارة الأشغال العامة والإسكان؟
- هل توجد علاقة بين العوامل الوظيفية والتنظيمية لجودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل؟
- الشخصية والوظيفية (الجنس - العمر - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة)؟

وقد صاغ الباحث و قسم فرضيات بحثية لدراسته على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في وزارة الأشغال وأخلاقيات العمل.

- واشتقت من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين توافر العوامل الوظيفية والتنظيمية بالمنظمة وأخلاقيات العمل في وزارة الأشغال.

- الفرضية الرئيسة الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابة الباحثين تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية) الجنس-العمر-المسمى الوظيفي.

و جاءت أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف إلى مستوى جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان.

- إظهار درجة توافر أخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان.

- الكشف عن مستوى العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان.

من أجل تحقيق هذه الأهداف قام الباحث باستخدام المنهج الوفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

أما مجتمع الدراسة المستهدف فإنه يتكون من جميع العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان والبالغ عددهم (726) موظفاً.

لتكون عينة الدراسة حسب الباحث باستخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع (162) استبانة

على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (139) استبانة بنسبة استرداد 85% بما فيها العينة الاستطلاعية استبانة بعد أن ثبت صدق وثبات العينة الاستطلاعية).

و بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد استخدمت الباحثة أداة الاستبيان حول " واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بأخلاقيات العمل (دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان) وقد قسمته إلى ثلاثة أقسام رئيسية.

لتلخص هذه الدراسة إلى أهم النتائج كالتالي:

- يشارك العاملون في وزارة الأشغال العامة والإسكان في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة، و بنسبة (62.88%) و الممارسات بدرجة متوسطة وبنسبة (60.64%).
- يوجد التزام وظيفي بدرجة كبيرة من قبل العاملين في وزارة الأشغال العامة و الإسكان وبنسبة (72.99%) و يشعر العاملون بالاستقرار والأمان الوظيفي بدرجة بنسبة، (56.26%).

### 3- الدراسات الأجنبية:

#### ▪ الدراسة الأولى:

دراسة: **Dr. Selda Tasdemir Afsar** بعنوان "Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey1" دراسة منشورة في مجلة كلية الآداب قيم علم الاجتماع، جامعة hacettepe انقره، تركيا، 2014، و تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير جودة الحياة العملية على الالتزام التنظيمي للكشف عن أي من العوامل التالية لها تأثير أكبر على الالتزام التنظيمي أكثر من غيرها: جودة الحياة العملية، اللقب الأكاديمي، الراتب، السنوات في المنظمة، وسنوات في الوضع الحالي، ونوع العمل، ونوع ترتيب العمل (بدوام كامل، بدوام

جزئي، وما إلى ذلك) والعمل الإضافي ، والحماسة التنظيمية المدركة ، والخصائص الديموغرافية مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية.

و قد خلصت الدراسة في الأخير إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن جودة الحياة الإيجابية تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعياراً لدى الأكاديميين العاملين في جامعات الولايات والأقاليم ، في حين أنه يؤثر سلباً على الالتزام المستمر.

- إن فحص جميع المتغيرات المتعلقة بالالتزام التنظيمي يبين انه أعلى تأثير على الالتزام العاطفي والمعياري والاستمراري، و إن الأكاديميين العاملين في جامعات الولايات يكون حسب نوعية الحياة العملية، لكن سنوات التنظيم لها الأثر الأكبر على الالتزام المستمر لهم.

#### ■ الدراسة الثانية:

دراسة **Noëmi Bonneville-Hebert** بعنوان **L'interrelation entr la qualite de vie au travail et la qualite de vie personnelle: Son role dans ،quebec ، l'epuisement professionnel et la detresse psychologique** ، بجامعة ،  
Canada Montreal، فيفري 2014،

و تلخص هذه الرسالة في التحقق من نوع العلاقة بين جودة حياة العمل و جودة الحياة الشخصية للعمال ، وكيف تؤثر هذه الروابط على الإرهاق والضيق النفسي. أجريت الدراسة بين 7 نوفمبر 2007 و 9 فبراير 2008، كان المشاركون جميعاً من العاملين، وقد تم تقسيم الدراسة إلى قسمين.

الغرض من الجزء الأول هو تحليل نوع الرابط (التوسط أو الاعتدال) بين جودة حياة العمل و جودة الحياة

الشخصية في علاقتهما مع المتغيرات التابعة للإرهاق (الإثهاك العاطفي وفك الارتباط) والضغط النفسية، و احتوى القسم الأول ثلاثة تساؤلات.

و أما الغرض من الجزء الثاني هو التحقق مما إذا كانت بعض مكونات جودة حياة العمل مقترنة أم لا مع بعض مقاييس جودة الحياة الشخصية والعكس صحيح.

وكانت تساؤلات القسم الثاني على هذا النحو :

- ما هي مقاييس مؤشر انحراف جودة حياة العمل التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمؤشر الانحراف الشخصي الإجمالي لجودة الحياة الشخصية ؟

- أي من الفروع الهامة في هذا التحليل الأول هي عناصر جودة حياة العمل المرتبطة بمؤشر الانحراف الشخصي الإجمالي لجودة الحياة الشخصية ؟

وبالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد استخدم الباحث أداة الاستبيان لقياس بعدين من الإرهاق (الإجهاد العاطفي وفك الارتباط)، ويتكون الاستبيان إجمالاً من 29 بنداً ، وقد أظهرت النتائج أن النماذج لجودة الحياة الشخصية "الإجهاد العاطفي والضغط النفسي" تلي معايير نماذج الوساطة في حين أوضح الارتباط لجودة الحياة الشخصية "فك الارتباط" لا تلي المعايير، من نموذج الوساطة أو الاعتدال.

وهكذا، فإن تأثير حياة العمل على الإجهاد العاطفي والضغط النفسي يكون من خلال تأثير على حياة العمل بينما في النموذج جودة حياة العمل وفك الارتباط، لا يمر فك الارتباط من خلال وساطة الحياة الشخصية ثم العنصر الثاني من الدراسة، لاستكشاف بالضبط ما الفروع الجانبية من الحياة الشخصية أن يرتبط بشكل كبير مع جودة حياة العمل .

## التعقيب على الدراسات السابقة :

تبين من استعراض الدراسات السابقة المحلية، العربية والأجنبية اختلاف البيئات التي أجريت فيها الدراسات واختلاف طبيعة نشاط العاملين الذين طبقت عليهم، وتنوع الأساليب الإحصائية المستخدمة للحصول على البيانات و تحليلها.

فبعضها قام بالتركيز على الأبعاد الرئيسية للحياة الوظيفية، وكذلك على أبعاد جودة الحياة الوظيفية فقد ركزت دراسة ( بوبكر،2015) على تمكين العاملين، و أما دراسة (بن خالد، 2016) فهدفت إلى التعرف على جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي في ولاية إدرار ، بالإضافة إلى التعرف على الأداء الوظيفي في دراسة قام بها(عماد منصور،2015)، في حين أن دراسة (الشنطي، 2016) اتجهت لمعرفة واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل ، أما دراسة (Selda، 2014) اتجهت لدراسة أثر جودة الحياة العملية على الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية، و هدفت دراسة (Noèmi،2014) إلى التحقق من نوع العلاقة بين جودة حياة العمل و جودة الحياة الشخصية للعمال.

و قد استفاد الباحث من هذه الدراسات في دراسته الحالية من كونها دراسات مشابهة لا تحاكي أو تطابق موضوع درسته كليا و لكن من خلال إثراء الجانب النظري و الاستفادة منها في اختيار الأداة و المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات ، و قد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة على كونها تتركز حول حياة الوظيفة للعاملين وتختلف معها في بعض المؤشرات و نوع المتغير المراد دراسته و ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات المعروضة في تركيزها على دراسة انعكاسات جودة حياة العمل من خلال بعض مؤشرات الممتثلة في ظروف العمل، خصائص الوظيفة، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، على الولاء التنظيمي للعاملين و هو ما سيحاول الباحث دراسته في ضوء ما استفاد منه من الدراسات المعروضة .

## خاتمة الفصل:

في الأخير وفي نهاية هذا الفصل توصلنا إلى تحديد إشكالية الدراسة حول جودة حياة العمل و انعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين وتحديد مفاهيم الدراسة، للجودة، جودة حياة الوظيفة، الولاء، الولاء التنظيمي والمؤسسة، وإعطاء تعريف إجرائي لكل مفهوم وتم صياغة التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية التي تعتبر ذات أهمية كبيرة ، وتحديد مبررات اختيار الموضوع ، أهميته، أهداف دراسته.

## الفصل الثاني: جودة حياة العمل

تمهيد:

أولاً: الخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية

ثانياً: أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية

ثالثاً: أهداف جود الحياة الوظيفية

رابعاً: أبعاد جود الحياة الوظيفية

خامساً: عناصر جود الحياة الوظيفية

سادساً: اتجاهات دراسة جودة الحياة في الوظيفية

سابعاً: شروط و عوامل تحقيق جودة حياة العمل

ثامناً: قضايا جودة حياة العمل

## تمهيد:

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى موضوع جودة حياة العمل الذي يعد العنصر البشري أكبر اهتماماته حيث تعد أحد مصادر رضا العاملين في جميع المؤسسات لتحسين مستواهم لزيادة إنتاجيتهم وولائهم، حيث يعتبر العامل عنصرا تنافسيا فعلا وجب الاهتمام به من جميع النواحي الاجتماعية و النفسية و الأخلاقية و هذا وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما بجودة حياة العمل في كثير من المنظمات و هو ما سنحاول أن ندرسه من خلال بعض العناصر و المتغيرات كالأهمية و الأهداف و الاتجاهات ... الخ و التي لها علاقة بمتغير الولاء التنظيمي.

## أولا: الخلفية التاريخية لجودة حياة العمل

في القرن التاسع عشر ومع بداية الثورة الصناعية، اضطر العمال الصناعيين الذين تخلوا عن الصناعة الحرفية والأعمال المنزلية الصغيرة ، إلى التكيف مع الآلة بشكل مستقل و بشكل متزايد لتشغيل التكنولوجيا، و هكذا كان العامل بمثابة مكمل للآلة، التي فرضت وتيرة وخفضت عدد وأهمية القرارات التي كان يتعين عليه اتخاذها في تنفيذ أعماله و كان اتجاه هذا التطور نحو الاستيعاب الصارم للعمل البشري في الشركة و تكييفه مع عمليات الآلة. (Lalamme, 1994, p.21)

لقد ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم ، أو تخفيضا للخدمات المزاي الاجتماعية المقدمة لهم ، أو تخفيضا لمعدلات أجورهم ، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال. (المغربي، 2004)

أما **Quimper** فيعيد تجارب جودة الحياة في العمل إلى أوائل السبعينيات ، ففي كندا أعلنت الحكومة الفيدرالية في خطابها لعام 1975 دعمها للتحسينات في جودة حياة العمل بعد احتياجات العمال من خلال دمج هذه الأخيرة على وجه التحديد في تشكيل وإدارة المنظمة من خلال نوعية وتجربة العمل التي تعزز مشاركة أكبر للموظفين في مكان العمل وتصر على منحهم المزيد من المسؤولية. (2003, pp. 304–305)

وتشير الأدبيات المتعلقة بالموضوع على نحو أكثر إلى إثراء المهام ، وتناوب الوظائف ، وإدخال جداول مرنة أو متغيرة ، وبرامج خطط الدفع للأفكار المبتكرة فيما يتعلق بالجوانب المختلفة للاقتصاد كالتطور ، حل المشكلات، ليصبح العمل القائم على الاحترام ونوعية الحياة في العمل نقطة انطلاق ممتازة لبدء التعاون بين العمال والمدير من أجل أن يكونوا متحمسين لكونهم أكثر كفاءة.

### ثانيا: أهمية تطبيق جودة حياة العمل

إن جودة الحياة الوظيفية لا تسهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط ، ولكنها تعظم أيضا قدرة المنظمة التنافسية و تسهم جودة الحياة الوظيفية بشكل ايجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة ، وولاء ، ودافعية و توفير ظروف عمل محسنة، على تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر المنظمة للتأثير الايجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل انتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين. (بدوي، 2015، ص 444 )

ويضيف العنزي فيبين أن أهمية برامج نوعية حياة العمل تمثل الخطوة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات ، وذلك لما يدر عليها من زيادة الإنتاجية ، وفي الوقت نفسه تحقيق آمال العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم جميعا بالعمل. (العنزي، 2009، ص 43)

إن أهمية جودة الحياة الوظيفية تبرز أيضا من خلال: ( خضر و الباشقالي، 2015 ، ص 14)

– تحقيق التفوق على المنافسين من خلال حرس العامل في زيادة الإنتاجية، والجودة في نفس الوقت.

- فرصة الحصول، والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الكفاءة و المهارة، والمعرفية.
- فرصة الإبقاء بالمسؤولية الاجتماعية ، والأخلاقية تجاه المجتمع.
- فرصة تفوق العاملين إلى جانب الإدارة في حالة تعرض المنظمة لمشاكل قد تعرقل من نشاطها و تعطل برامجها.
- إمكانية الحصول على ولاء عالي من قبل المستفيدين من سلع المنظمة، أو خدماتها.
- النمو، والتطور إذ أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات تحقق ذلك من خلال امتلاكها موارد بشرية ذات خبرة عالية، ومعرفة عالية بالمنظمة.

### ثالثاً: أهداف جود حياة العمل

هناك جملة من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال جودة الحياة الوظيفية يمكن تحديدها في الآتي: ( جاد

الرب، 2009، ص 13 )

- تحسين الرضا الوظيفي .
- تحسين الصحة النفسية والجسدية للعاملين ما ينمي المشاعر الإيجابية بينهم.
- تحسين إنتاجية العاملين .
- تعزيز التعلم في بيئة العمل .
- زيادة ثقة العاملين.
- الاندماج ومساهمة في حل المشكلات .
- زيادة الفاعلية التنظيمية .

- زيادة الرضا الوظيفي.

وتضيف "نصار" هدفا آخر هو تكوين الصورة الأفضل للمؤسسة في جنب والاحتفاظ بالعاملين وتحفيزهم . (نصار،

2013، ص 13)

وأيضاً أن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة العمل

هي: (السالم، 2009، ص 235)

- إيجاد بيئة عمل تنسجم وأهمية الموارد البشرية ودورها النوعي على المنافسين.

- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين والمساعدة على زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل

والتفاعل بين الأهداف المنظمة وأهدافهم وتقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.

- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم و الإبداع .

### رابعاً: أبعاد جودة حياة العمل

تناول مفهوم جودة حياة العمل عوامل ومعاني متباينة للجهود والأنشطة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية

في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، والملاحظ أنه يوجد العديد من التباينات للأبعاد المتعلقة بهذا

المفهوم وسنحاول إبراز بعض وجهات نظر لبعض الباحثين.

حيث أن معظم الأبحاث حول جودة الحياة في العمل تعتبر الرضا كمتغير تابع، من ناحية أخرى بسبب الطبيعة

الديناميكية للمشكلة بحيث يجب التعامل مع الرضا الوظيفي كسبب وليس فقط كنتيجة لنوعية الحياة في العمل.

وبالتالي يجب علينا أن نعترف بأن الباحثين يتفقون مع بعضهم البعض ، حيث أنهم جميعاً يسترشدون بالفكرة ،

وهي إعطاء أهمية أكبر للبعد الإنساني في العمل ، بالإضافة إلى أنه يمكننا تحديد نقطة مشتركة و هي مؤشرات

على نوعية الحياة في العمل و أثرها على العلاقات بين الناس ولأنها تسمح بمشاركة أكبر من العاملين في بيئة العمل من خلال توفير المزيد من المسؤوليات (Lalamme,1994. 26p).

و نجد من يحدد أبعاد جودة حياة العمل فيما يلي: (yousuf,1995,p.06)

- السيطرة على العمل
- مدى استخدام الحكم الخاص
- أهمية القرارات
- فرص التعلم
- استخدام المهارات والقدرات
- السيطرة على معايير كفاية العمل
- ردود الفعل على الأداء
- التحدي في العمل
- صنف العمل
- التفاعلات مع زملاء العمل
- الاعتراف في العمل
- إمكانيات الالتزام بالعمل الفخري
- إمكانيات توصيل العمل إلى المنتجات النهائية للمنظمة

- مدى تحضير العمل الصحيح في المستقبل:

- المشاركة في صنع القرار التنظيمي.

وبشكل عام تتركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل على الأبعاد والعناصر التالية: (جاد الرب،

2015، ص ص 451-452)

- توفير بيئة عمل صحية وآمنة.

- إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين.

- المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع.

- توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي.

- إعادة تصميم [ال]وظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين.

- عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.

- إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي.

- إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة.

- توفير فرق عمل متكاملة.

- العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.

ونجد أيضا أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل كالأتي: (المغربي، 2009، ص ص 328-329 )

- الرضا عن العوائد، و المزايا والخدمات.

- صفات، وخصائص الوظيفية.

- الأجور، والتعويضات.

- فرق العمل .

- العمليات الإشرافية.

### خامسا: عناصر جودة الحياة العملية

يشير "pandiya" إلى أن تحديد التغييرات العملية ومشاركة العمال في برنامج تحسين الجودة و التكامل الاجتماعي في تنظيم العمل، و كذا العلاقة الاجتماعية لحياة العمل، التعويضات العادلة والأمان ظروف العمل الآمنة والصحية، مشاركة العمال في برنامج تحسين الجودة و تطبيق ظروف عمل آمنة وصحية للاندماج الاجتماعي في تنظيم العمل و التعويضات العادلة والأمن الاجتماعي تكون الجودة ذات الصلة بحياة العمل.

(pandiya ,2015, p.09 )

ومن خلال اطلاعنا وفي حدود إمكانياتنا نجد انه يوجد تباين بين الباحثين فيما يخص عناصر جودة حياة

العمل التي يرى البعض منهم أنها على النحو التالي:

#### 1- المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن مشاركة العاملين تعني السماح للعاملين بالمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم. وهذا لا يعني الفوضى حيث

تتنازل الإدارة عن مسؤولياتها وأدوارها في اتخاذ القرارات. (تيشوري، عبد الرحمن، [w.m.ahewar.org](http://w.m.ahewar.org))

و كذلك هو محفز معنوي يساعد على اتخاذ القرارات لان الموظفين أكثر احتكاكا بالعمل و تفاعلهم بالمشكلات

اليومية و بالتالي عند إشراك العاملين في اتخاذ القرار فإنهم سيكونون حريصين أكثر في تطبيق الأداء و القرارات

بكل أمانة. (أبو العزم، 2001، ص163)

كما أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالتنظيم من زوايا متعددة أهمها: الهيكل التنظيمي، الإجراءات التنظيمية،

طبيعة العلاقات بين العاملين، تقسيم العمل و مسؤولية العاملين. (العجمي، 2015، ص 232)

وتعتبر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات فرصة لإبداء الرأي و ترشيد القرارات الأمر الذي يؤدي إلى رفع

معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة وظروف العمل. (الحسني، 2016، ص 18).

حيث يتاح للعاملين فرص إبداء الرأي و أفكارهم و اقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل .

وهناك عدة مزايا لإشراك العاملين في اتخاذ القرار يمكن إبرازها في الآتي: ( جاد الرب، 2008 ، ص 73)

- تحقيق درجة عالية من الرضا و الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

- زيادة الإنتاجية و خفض معدل الحوادث.

- الحصول على أفكار و اقتراحات إبداعية.

- المساهمة في حل المشكلات و اتخاذ القرارات بطرق ديمقراطية.

- تحقيق الرضا الكامل لاحتياجات العملاء و رغباتهم و طموحاتهم..

## 2- الأسلوب الإشرافي:

يعرف الإشراف بأنه " فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى

فاعلية في أداء العمل. ظروف العمل داخل. (براكنة، 2012، ص 39)

وهنا يمكن التأكيد على وجود علاقة قوية بين نمط القيادة والإشراف ورضا العاملين عن أعمالهم المطلوبة

منهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه، لا يكسب ولاءهم، ويؤدي إلى تعزيز مشاعر

الاستياء اتجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في القيادة ويجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل والمنظمة، وهذا له تأثيره على رضاهم عن العمل. (أبو حميد، 2017، ص18)

ويشير عاطف(2009) بأنه أسلوب المشرف و مقدرته و كفاءته في العمل و الإدارة و مدى توجه الإشراف نحو اعتماد أنماط تسلطية أو المشاركة و تبادل الرأي في المواقف. (زاهر، 2009، ص289)

### 3- ظروف العمل:

إن ظروف بيئة العمل تتمثل في الظروف المحيطة بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية، والتي تؤثر بصورة واضحة على مقدرته الذهنية و الجسمية. (السليمي، 2015، ص4)

وهناك من يرى أن ظروف بيئة العمل لا تتكون فقط من المكونات المادية، ولكنها تشمل أيضاً الجانب النفسي والاجتماعي. (العمرى، 2017، ص71)

من خلال التعريفات السابقة سيتم التركيز على عنصري جودة علاقات العمل و الترقية، حيث نجد أن هذه العناصر أكثر تأثيراً في مجتمع الدراسة المقصودة وهي كالتالي:

#### أ-الترقية:

تعرف الترقية على أنها من أهم القرارات التي تُتخذ في المؤسسات لما تحدثه من تأثير كبير على مراكز الموظفين، ومعنوياتهم داخل الفئات الوظيفية المختلفة، لارتباطها بمصير حياتهم بشكل كلي، وان كان لا بد من دعومات ومعايير يستند إليها في عملية الترقية. (البربري، 2016، ص27)

ويقصد بالترقية Promotion Concept شغل الأفراد العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤولية الصعبة بشرط أن يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم إلى السرية. ويصاحب الترقية عادة زيادة في

الامتيازات الوظيفية إذ تنطوي الترقية على تغيير في طبيعة الأعمال ، ودرجة المسؤولية ومجال السلطة وزيادة الأجر كما يعرف آخرون الترقية على أنها شغل الموظف المرقي لوظيفة ذات أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته من الطرق الأساسية التي تميز وتطور قابلية الأفراد العاملين ، اللجوء إلى ملء الشواغر من

الخارج .(الطائي، 2006، ص49)

فالترقية لها أهمية كبيرة إذ تعتبر عملية حيوية لكل من المنظمة و العاملين لتحقيق ما يلي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.
  - توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة النتاج والتميز.
  - الاحتفاظ بالموظفين المتميزين.
  - تساعد عملية الترقية المنظمة الإدارية على اجتذاب قوى العمل من خارجها للعمل فيها.
  - ويرى هاشم عيسى أن الأهداف التنظيمية للترقي ما يأتي:
  - خلق حافز قوي لإشباع حاجات العاملين إلى الأمن وتقدير الذات، وإتاحة الفرصة للتقدم
  - والترقي الوظيفي.
  - تحسين إنتاجية الموظف عندما تؤدي الترقية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
  - التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.( عيسى، 2017، ص20)
- و يرى الطالب من خلال ما سبق بأن الترقفي الوظيفي في العمل، له تأثير كبير على ولاء العاملين، وأدائهم، وخلق حافز قوي لتحسين وتحقيق الولاء التنظيمي، والذي تنعكس آثاره على تعزيز دور المنظمة، وتحقيق أهدافها.

## ب- علاقات العمل:

يشار إلى العلاقات بين الزملاء في العمل على أنها علاقات ندية لا يوجد فيها هرمية، فالعلاقات بين الزملاء تشكل مصدرا مهما إن لم يكن الأهم، للدعم النفسي والاجتماعي للموظف، فغالبا ما يتلقى الموظف الدعم والتأييد والتخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه، السبب الرئيسي بهذا الأمر أن الموظفين عادة يدركون أن زملاءهم يعيشون في نفس الظروف مما يجعلهم أكثر قدرة على تفهم مشاعرهم وهموم العمل. (بو الشرش، 2014، ص 364)

وعرفها "الشنواني" بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل ، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل ، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية . (الحسني، 2016، ص ص 18 - 19)

وفي ضوء العرض السابق تحاول الإدارة من خلال العلاقات الاجتماعية اكتشاف الروابط التي تقوم بين العمال، وبالتالي قدرة التعامل معهم ، وهذا من أجل خلق مناخ عمل محفز للعاملين وإلى دمج كامل لكل عامل في وسط عمله ، لأن صلابة وفعالية المؤسسة ، مبنية على أساس الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة ، ما يؤدي إلى الاستفادة المشتركة لكليهما. (نوري و كورتل، 2011 ، ص 90)

## 3- خصائص الوظيفة:

هي مجموعة من المهام أو الأعمال المتشابهة في المنظمة لها كيان وموقع في الهيكل التنظيمي يؤدي تنفيذها إلى الإسهام في الوصول إلى أهداف المنظمة، وتشمل تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية. (صفوان، 2016، ص 49)

ويضيف "الطائي" كذلك أنها مجموعة واجبات ومسؤوليات تسند إلى فرد واحد و لها هوية واسم.

(الطائي، 2006، ص 126)

ويرى عاطف (2009، ص 289) أنها جميع العوامل التي تتعلق بالعمل بحد ذاته، ومتطلباته المختلفة من

مهارات وقدرات.

و هي أيضا على أنها "الدور الاجتماعي الذي يؤديه الراشد في المجتمع و يحصل على نتائج اجتماعية و مالية".

أن الوظيفة لها عناصر أساسية تترايط و تتفاعل بحيث أن تشكل إطار الأعمال القائمة على نوعية العمل

وهي: ( الخرشة، 2006، ص ص 66، 69)

- **العناصر التنظيمية:** وفي إطار ذلك يتم تحديد المهام المرتبطة بالعمل بما يحقق الانسياب الأمثل في الانجاز

من خلال تقليص الجهود الفكرية و العضلية، تقليص الوقت المطلوب للأداء، تقليص كلفة الانجاز... الخ.

- **العناصر السلوكية:** إن التصميم المناسب للوظيفة من شأنه أن يأخذ بنظر الاعتبار العناصر السلوكية التي

تقترن بتحقيق الإشباع المتنامي للذات الإنسانية سيما هؤلاء الأفراد الذين تتشكل لديهم الحاجات الملحة

لتحقيق الذات وقد لاحظ الاختصاصيون التركيز على مراعاة الجوانب التالية:

- أن تكون المهام المناطة بالعمل ذات أبعاد وأساليب في استخدام المهارات والقدرات والقابلية التي يتمتع

بها شاغلوا الوظائف وتتسم بالتحدي وعدم الرتابة والسكون.

- التركيز على توفير الحرية والاستقلالية في انجاز المهام الوظيفية من خلال توفير الصلاحيات الواسعة في

ممارسة المسؤوليات الوظيفية إذ أن هذه الحرية والاستقلالية من شأنها أن تطلق الإبداع وتسهم في تنوع

القدرات الابتكارية و الخلاقة في الأداء.

- التنسيق والتكامل بين العناصر الأساسية الفاعلة في الانجاز المتحقق إذ أن عدم التكامل.
- **العناصر البيئية:** إن العناصر البيئية تلعب دوراً فاعلاً في التأثير على تصميم الوظيفة خاصة تلك العناصر التي ترتبط بصفات وخصائص وقيمة العمل المراد انجازه في إطار المتغيرات البيئية القائمة الأساسية المطلوبة ومن العناصر الرئيسية التي ينبغي اتخاذها بنظر الاعتبار ما يلي:

- قدرات وقابلية الأفراد العاملون.

- الأنماط السلوكية للأفراد.

وعليه فإن خصائص الوظيفة بمختلف أبعادها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين الولاء للعاملين و بالتالي تحسين الأداء و تقديم خدمات أفضل.

### سادساً: اتجاهات دراسة جودة الحياة في العمل

يرتكز مفهوم جودة الحياة في الوظيفة على أساس مدرستين كل منها تحاول التركيز على جوانب معينة أثناء تناولها لهذا الموضوع، الأولى تدرسها على أساس مقارنة مدرسة الموارد البشرية التي تؤكد على إرضاء حاجات الأفراد أما الثانية فتقوم على أساس المقارنة النفس - تقنية وسنحاول التطرق إلى كل منها على حدة، وان كان تعريف جودة الحياة في العمل يختلف من دولة إلى أخرى حسب مورثها الثقافي و التاريخي .

#### 1- اتجاه مدرسة الموارد البشرية:

يركز هذا الاتجاه على ضرورة إشباع الحاجات الداخلية والخارجية للفرد ويؤكد على دور الفرد في المنظمة ( المشاركة في اتخاذ القرار ، الاستقلالية... الخ) على نحو يجعل الشخص أكثر ارتياحاً وان فلسفة الإدارة تؤكد

على الرغبة في الانتماء إلى الجماعة والانضمام إليها عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف المستويات وحرية التعبير لدى العمال والتعرف على الصراعات وحلها بشكل سريع وبذل الجهود لذلك والتأكيد على ذلك أما المعلومات الغير رسمية والتي تمثل الجانب الاجتماعي والنفسي من اجل زيادة الفهم لثمين التمثلات الذهنية والمفيدة للشعور بالانتماء لدى الأفراد كما يؤكد، 1996 Guérin حيث يعتبر الوسط المهني، فضاء للاندماج و وتنشئة الفرد حيث يسمح للفرد بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة وتحقيق علاقات اجتماعية .

- أن الأهمية تتعلق بإشباع الحاجات وتقدير الذات وتنشيط الفرد بإشراكه بشكل واسع في اتخاذ القرار مما يضيف مجموعة من المسؤوليات الفردية والجماعية داخل المنظمة و في تسيير المنصب الموكل إليه وهذا ما يمنح تصرفا واسعا في منصب العمل من خلال الاقتراحات والأحكام الفردية التي تفضي إلى إثراء المهنة والتطور المعرفي. (بوحفص، 2015، ص 121)

## 2- المقاربة التقنية - الاجتماعية:

طور هذا الاتجاه من طرف (TRIST FRED EMERY ET ERIC 2. 1982) وزملاؤهم في معهد (TAVISTOCKINSTITUTE OF HUMAN RELATION) بلندن وقد نشر من طرف (Louise, David 1977) ويعتقد هذا الأخير أن مفهوم جودة الحياة في العمل يجب أن يراعي العمال ومحيطهم العام مع إعطاء أهمية للمنظمات العمل وكذلك أيضا الجانب الإنساني إن كان مهملا والذي يسمى بالنسق التقني الاجتماعي.

أما (LAREAU ET JOHNSTON , ALEXANDER ET ROBIN 1978) فيرون إن هذا المفهوم يجب أن يراعي إعادة بناء نماذج وطرق العمل، التكيف التكنولوجي ، تعديل النسق التنظيمي وحسب رأيهم فان جودة الحياة في العمل يجب أن تراعي المشاركة الواسعة للعمال في الوسط المهني مما يتيح لهم مسؤوليات كبرى مما يتيح سيرورة حول تحسين حياة العمل، التعلم الديناميكي للتحقيق التطور وهذا يتفق

مع المفهوم الذي أتى به (Srinivas 198) على النحو الجشطلتي "Gestalt" و الذي يأخذ في الحسبان العوامل الاجتماعية والتكنولوجية التي لا تتحقق إلا بإشراك العنصر البشري فيها وعلى حسب هذا النموذج فان فعالية الأداء تتحقق باتحاد الجانب الاجتماعي والتقني لكل منظمة ،

فالجانب الاجتماعي والذي يتمثل في العامل البشري والأدوار والعلاقات ونظام الاتصالات والسلطة والمسؤوليات و أنظمة التقويم والتقييم ، ميكانيزمات التكيف واندماج الفرد داخل التنظيم، الخدمات داخل المؤسسة ( التوظيف والانتقاء ، التكوين) أما الجانب التقني لاسيما الإجراءات ، التجهيزات ، البرامج ، الحواسيب.... الخ و ان جودة الحياة في العمل تتعزز عن طريق التفاعل بين هذين الجانبين وتستند كذلك معايير جودة الحياة في العمل إلى إعادة تنظيم العمل والمنظمة لهدف تحسين عملية التعايش داخل المنظمة حيث أن الفعالية تقتضي استعمال وتجريب عدة جوانب خاصة بالمنظمة لأهداف متعددة الأبعاد التي تؤدي إلى العدالة والديمقراطية في الوسط المهني والتشجيع على التشاور وتسير وإدارة المشاكل في العمل وجعل العمال يتحكمون في بيئتهم المهنية .

(بن خالد، 2016، ص29)

### سابعا: شروط و عوامل تحقيق جودة حياة العمل

حتى تحقق جودة حياة العمل أهدافها فإنه لابد من توفير أو مراعاة بعض الجوانب والاعتبارات و العوامل من

أهمها: ( الحياوي، 2006، ص158)

1 - إعداد برامج تكون مترابطة تهدف إلى تحسين سير العمل ورضا العاملين و الإنتاجية.

2 - تنفيذ هذه البرامج من قبل العاملين وبشكل طوعي.

3 - إتاحة الفرصة لجميع العاملين لمن يرغب بالمشاركة في مثل هذه البرامج.

4 - أن تكون هذه البرامج لها أهداف موثقة ومعلنة للجميع.

6- المشاركة في حل المشاكل، وتمثل هذه المشاركة جميع مستويات المنظمة، و تحديد مشاكل العمل ومعالجتها بما يساهم في تحسين وتطوير عمليات جودة الخدمة المقدمة.

7- إعادة هيكليّة المهام ، والأعمال التي يؤديها العاملون من حيث النوع والتوقيت ، وبما ينسجم مع العاملين وجماعات العمل داخل المنظمة .

8- تطوير و تحسين مكان العمل، ويكون ذلك بالتركيز على بيئة العمل المادية التي يتم من خلالها تنفيذ عمليات تقديم الخدمة.

9 - إيجاد أساليب فعالة لتشجيع ومكافأة العاملين بما يساهم ذلك في كسب رضاهم وزيادة ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها.

و هناك العديد من العوامل و الشروط الملحوظة التي تؤثر على جودة حياة العمل وهي: ( Mohan

**(Kumar.p14. 16**

- التعويض الكافي والعادل.

- ظروف العمل الآمنة والصحية، واستخدام الفرص وتطوير القدرات البشرية، وفرص النمو الوظيفي.

- توفر علاقة متوازنة بين العمل .

- الموقف: الشخص الذي يعهد إليه بعمل معين يحتاج إلى معرفة كافية ، والمهارة المطلوبة والخبرة الكافية ،

والحماس ، ومستوى الطاقة ، والرغبة في تعلم أشياء جديدة ، والديناميكية ، والشعور بالانتماء في المنظمة ،

والمشاركة في العمل ، والعلاقات بين الأفراد والقدرة على التكيف مع التغييرات في الوضع ، والانفتاح على الأفكار

المبتكرة ، والقدرة التنافسية ، والحماس ، والقدرة على العمل تحت صفات القيادة الضغط وروح الفريق.

- البيئة: بشكل أساسي ، تؤثر عوامل بيئة العمل على جودة نتائج تنظيم العمل الفردية في بيئة العمل ، يجب أداء بعض المهام ، ويساهم الفرد في المهارات اللازمة لرفع مستوى المهام.

- النمط السلوكي ومستوى الفهم: يجب أن نلاحظ أن بعض الوظائف قد تحتاج إلى الكثير من التركيز، واليقظة، ووجود العقل ، وسرعة مع الإجراءات اللاإرادية ، وتزامن العيون، واليدين والجسد، وأحياناً مستوى عال من الصبر، واللباقة ، والتعاطف، والتعاطف والتحكم في العواطف

- الفرص: من أهم العوامل المحددة لجودة حياة العمل هي فرص النمو الوظيفي. بعض الوظائف توفر فرصاً للتعلم والبحث، اكتشاف وتطوير الذات ، وتعزيز المهارات ، الابتكار.

- التحديات: تتيح الوظيفة الصعبة تحسين معرفته ومهاراته وقدراته يعزز الثقة بالنفس ويوفر جودة الحياة العملية ، في حين أن رتبة الوظيفة تجعل الشخص مملأً ، غير راضي أو متحمس.

- الاعتراف: إن المكافأة أو التعويض بشكل عام يتناسب طردياً بشكل مباشر مع حجم العمل وطبيعة ساعات العمل ومدى المسؤولية والمساءلة والسلطات المفوضة وسلطة المنصب في المخطط التنظيمي والمخاطر التي تنطوي على مستوى الالتزام المتوقع والمواعيد النهائية والأهداف فالاعتراف الفردي والجماعي لتحقيق النتيجة وتحمل المسؤولية ويساهم في تحسين العمل

### ثامنا: قضايا جودة حياة العمل

إلى جانب الأجور العادية، والرواتب، والفوائد الإضافية يتم تحديد المشاكل المحددة من قبل مديري الموارد البشرية على الأمور العادية بعد الاطلاع القضايا ذات الصلة وتحديد نوعية الحياة في العمل في أي مؤسسة .

1-وفيما يلي بعض القضايا ذات الصلة بجودة حياة العمل: (krishianaraj,2018,pp. 8-9)

2- دفع واستقرار التوظيف: الأجور الجيدة تهيمن على معظم العوامل في رضا الموظف يجب تطوير وسائل

أساسية لتوفير الأجور لتعبئة تكاليف المعيشة، وتخفيض الضرائب و غيرها.

3- الإجهاد المهني: إنه شرط من أشكال الضغط على مشاعر الموظفين، ويتسبب الإجهاد بسبب التهيج ،

والإثارة المفرطة أو الاكتئاب ، والسلوك غير المستقر

4- برامج الصحة التنظيمية: تهدف إلى التثقيف حول الوسائل الصحية للمحافظة على الصحة.

5- جداول العمل البديلة: تشمل أوقات الترفيه، العمل في المنزل، ساعات متداخلة، والحد من ساعات

العمل، وقت العمل.

6- إدارة المشاركة والسيطرة على العمل: النقابات والعمال يعتقدون أن مشاركة العمال في الإدارة وصنع

القرار يحسن جودة حياة العمل.

7- الاعتراف: نظام مكافأة، تهنئة الموظفين لحياهم، الإثراء الوظيفي، تقديم العضوية في النوادي أو الجمعيات

لتنظيم العمل.

8- علاقات المشرفين العامة الملتزمة: وهذا يعطي العامل شعورا بالارتباط الاجتماعي و الانتماء

وإنجاز نتائج العمل ... الخ.

9- إجراءات التظلم: سوف يحصل الموظفون على معاملة عادلة عندما تمنحهم الشركة فرصة لتقديم

تظلماتهم وعرض قضاياهم.

10- كفاية الموارد من الخارج: يجب أن تتطابق الموارد مع أهداف المنظمة، وإلا لن يتمكن الموظفون من تحقيق الأهداف.

11- الأقدمية والترقيات: تعتبر السنين أساساً للترقية ويعتبر الاستحقاق أساساً التقدم للحصول على الترقية الإدارية على أساس دائم ويؤدي إلى أعلى مرتبة.

### ✚ خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال هذا الفصل ما هي العوامل و الشروط التي تساهم في تحقيق جودة حياة الوظيفة و التي إذا طبقت في المنظمات سيكون لها الأثر الايجابي على ولاء العاملين لما لها من أهمية لديهم فهي من المفاهيم الحديثة التي تعنى بالعنصر البشري ليس فقط من الجانب المادي بل من جوانب مختلفة اجتماعية، أخلاقية وغيرها ليحظى بالتقدير و الاحترام ما يزيد من ولاء العمل و انتمائهم الكبير لمنظماتهم، و يبذلون المزيد من الجهد والطاقة لتقدمها وازدهارها.

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

تمهيد

أولاً: أهمية الولاء التنظيمي

ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي

ثالثاً: أبعاد الولاء التنظيمي و أشكاله

رابعاً: مراحل الولاء التنظيمي

خامساً: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

سادساً: العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية

سابعاً: مقومات الولاء التنظيمي

ثامناً: أسباب ضعف الولاء التنظيمي

تاسعاً: قياس الولاء و فوائده

## تمهيد:

بالرغم من أن يكتسي الولاء التنظيمي موضوع قديم في مجال العلوم الإنسانية و الاجتماعية إلا انه صبغة اجتماعية نفسية و مع تطور المؤسسات و أساليب إدارتها أصبح الاهتمام يتزايد عليه و أخذت الدراسات المتعلقة بالولاء أبعاداً مختلفة أصبحت المنظمات من خلالها تسعى إلى كسب ولاء العاملين و هو ما سنحاول دراسته في هذا الفصل من خلال بعض العناصر كالأبعاد، الخصائص، القياس... الخ.

## أولاً: أهمية الولاء التنظيمي

لقد حظي مفهوم الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ زمن بعيد وحتى يومنا هذا ويرجع هذا الاهتمام إلى الأثر الواضح لهذا المعنى على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وكذلك لما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء.

وبهذا الخصوص يفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم، وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات وأثر جلي على سير العمل فيها و تحقيقها لأهدافها بشكل فعال.

وعليه يمكن إبراز أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي: ( البارودي، 2015، ص ص 77-78)

1- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والعاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها

المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز

2- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في

عملهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

3- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء تجاه منظماتهم، كلما ساعد ذلك على نقلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة إيماناً منهم بأن ازدهار المنظمة سيعود عليهم بالخير.

4- يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة .

5- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات و استمرارها وزيادة إنتاجها.

6- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى. فالأفراد ذووا الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.

7- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ومن ثم يعملون بكفاءة أكثر مما تحقق الثقة والود بين الرئيس و المرؤوسين.

وأما "اللوزي" فله استنتاجات لبعض الجوانب المهمة في الولاء التنظيمي بشكل يساعد الإدارة على تطوير نماذج تساهم في زيادة أهميته الإيجابية الهادفة إلى زيادة الإنتاجية، والاستمرار في البقاء والنجاح، وتمثل هذه الأهمية في: (اللوزي، 1999، ص121)

1- عندما يظهر لدى الفرد العامل مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه الأفراد العاملين معه وتجاه المنظمة الإدارية التي يعمل بها بشكل يؤدي إلى حدوث تفاعل ايجابي بينه وبين بيئة العمل بما في ذلك الأفراد ، فان هذا التفاعل يترتب عليه انصهار كل صفات الفرد واتجاهاته وقيمه إلا ضمن حدود معينة بحيث يعمل هذا التفاعل على تهذيب وتلاشي بعض القيم والصفات والأنماط السلوكية غير المحببة والتي لها تأثير كبير على عمل الفرد داخل بيئة عمله.

2- أن رغبة الفرد و استعداده للتنازل عن بعض القيم والأنماط السلوكية التي قد يكون لها تأثير غير ايجابي على عمله سببها أيمان هذا الفرد وعقيدته ومبادئه الثابتة و إخلاصه للمنظمة التي يعمل فيها، ففي حالة تحقيق هذه الدرجة من التفاعل والتي يشعر الفرد فيها بأن أهدافه ستتحقق من خلال عمله وإخلاصه وجده لتحقيق أهداف المنظمة، فان ذلك دليل على تمتع بيئة العمل بدرجة عالية من الولاء التنظيمي.

3- إن الولاء التنظيمي ومفهومه ولبّيعه تركزه على اتجاه واحد، يعد حالة يتحقق فيها التكامل و التوافق بين الفرد والمنظمة، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل الايجابي نتيجة الطموح الوظيفي، و رغبة الأفراد في تحقيق النمو و التقدم و العمل على تحقيق أهداف المنظمة.

ونجد أيضا أن أغلب الدراسات والأبحاث لخصت أهمية الولاء التنظيمي من الفوائد التي تجنيها المنظمة فيما يلي:  
(عاطف، 2009، ص ص 281-282)

- 1- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة
- 2- الأداء المتميز للعمل.
- 3- الرغبة والميل للبقاء في المنظمة ما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.
- 4- إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيداً من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب .

### ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي خصائص عديدة ولكل باحث زاوية معينة في ذكر بعض هذه الخصائص فنجد "بطاح "

يلخصها كما يلي : (بطاح، 2006، ص 184)

- 1- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليه من بعض الظواهر والسلوكيات الخاصة بالعاملين
- 2- الولاء التنظيمي محصلة لتفاعل حملة عوامل إنسانية، و تنظيمية وإدارية
- 3- لا يصل الولاء التنظيمي إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل عليه تكون أقل نسبياً من درجة التغييرات التي تحصل في الظواهر الإدارية.

و الواقع أن الأدبيات تشير إلى اتجاهين في فهم الولاء التنظيمي و هما: (البارودي، 2015، ص 310)

- 1- الاتجاه التبادلي ( Exchange approach ) حيث تنشأ علاقة تبادلية بين المنظمة والأعضاء العاملين فيها ، بمعنى أن المنظمة تطلب إلى العامل التفاني والإخلاص وعدم ترك الوظيفة فضلا عن الالتزام التنظيمي ، كما أن الفرد يطلب من المنظمة إشباع حاجاته ، و هو ما يعرف بالتوازن التنظيمي .
  - 2- الاتجاه النفسي (Psychological approach) والذي يرى أن هناك ارتباطا فعالا للأفراد بالمنظمة، دون النظر بعين الاعتبار للعوامل المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحققها الأفراد نتيجة عملهم في التنظيمات، وهذا الارتباط يعبر عن نفسه بأدائهم الجيد، وقلة تغيبهم، وبقائهم في التنظيم
- أن بعض الباحثين اتفقوا على أن الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمؤسسة ، وتؤثر على قرار الموظف فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة و يتصف الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي بالصفات التالية.

- قبول أهداف وقيم المؤسسة الأساسية والإيمان بها.

- بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة

- وجود مستوى عال من الانخراط في المؤسسة.

- وجود الرغبة القوية في البقاء في المؤسسة لفترة طويلة.

- وجود الميل لتقويم المؤسسة التقويم الإيجابي.

و يتجه " العزاوي " إلى أن الولاء التنظيمي يمتاز بخصائص منها : (العزاوي ، 2006، ص425)

- متغير سلوكي ويمثل حالة غير محسوسة و ملموسة ولا يمكن تحديد أبعادها.

- حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعددة .

- له تأثير كبير على كثير من الظواهر في المنظمة كالحضور إلى المنظمة أو البقاء فيها، أو الأداء... الخ.

فالولاء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه المشاعر التي يطورها الفرد ي يعيش الذي في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل.

### ثالثاً: أبعاد الولاء التنظيمي و أشكاله

هناك بعض الكتاب من كتبوا في أدبيات علم الإدارة أوجدوا عدة أبعاد للولاء التنظيمي ، ولكل واحد منهم وجهة النظر الخاصة به، فقد ميز "ماير و ألن وسميث" (Meyer & Allen Smith) بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي: (بن حفيظ، 2014، ص 197)

#### 1- الأبعاد

- الولاء المؤثر أو العائلي ( Affective Commitment ) ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز مثل الاستقلالية والأهمية والكيان وتنوع المهارات المطلوبة والتغذية الراجعة من الإشراف.

- الولاء الأخلاقي (المعياري) (Normative Commitment) وهو الإحساس الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، وتبرز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين.

- الولاء المستمر (Continuous Commitment) وتعتبر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة والالتحاق بأخرى.

ولكن بعض الباحثين فرقوا بين اتجاهين من الولاء التنظيمي: (ابو حمور، 2011، ص 311)

- الاتجاه الأول: وقصد به الولاء التنظيمي ألتجاهي ( Attitude Organizational Commitment ) ويشير إلى عملية التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

- الاتجاه الثاني: قصد به الولاء التنظيمي السلوكي ( Behavioral organizational commitment ) ويشير إلى الاستثمار المستغرق من جانب الفرد في المؤسسة الذي يجعل سلوكه مرتبطاً بها ، فإذا رفض الفرد تغيير وظيفته بأخرى أكثر إغراء من ناحية الأجر وظروف العمل فمعنى هذا أن هناك منافع تعود عليه من ارتباطه بالمؤسسة تجعل من الصعب اتخاذ قرار التغيير أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى.

أن الولاء التنظيمي يأخذ شكلين هما:

## 2- الأشكال

- الشكل الأول: الولاء، قيمة في حد ذاته، إذ تتجسد هذه القيمة عندما تصبح أهداف المؤسسة وقيمها أهدافاً وقيماً لأعضائها بغض النظر عن مصالحهم الذاتية.

- الشكل الثاني: فهو الولاء امتثالا لما يتوقعه الآخرون ، وهذا الالتزام هو نتيجة الضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء مؤسسة معينة خوفا من العقوبات، أو تقييدا بالعبادات والتقاليد الاجتماعية.
- و إن الرؤية السلوكية نصت على أن هناك ثلاثة أنماط و أشكال تشكل في مجموعها الولاء التنظيمي وقد اتفق الباحثون بأن هذه الأنماط كالأتي : (المغربي، 2009، ص 222)
- الولاء العاطفي أو الوجداني أو الانفعالي: ( Affective Commitment ) والذي يشير لارتباط الموظف العائفي وانغماسه مع المؤسسة والموظفين الذين يتمتعون بالتمتع بالالتزام عائفي قوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأن وجودهم نابع من رغبتهم في البقاء.
- الولاء المستمر أو الاستمراري: ( Continuance Commitment ) والذي يشير إلى حالة من الوعي للتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة، إذ يبقى الموظفون في أعمالهم لأنهم بحاجة لها.
- الولاء المعياري: ( Normative Commitment ) والذي يعكس شعور الموظف بالحاجة للاستمرار في الوظيفة، وأن سر وجوده بدافع ومنطلق أخلاقي لالتزامه مبادئ المؤسسة.
- ويبين الشكل أدناه الأنماط الثلاثة كالأتي:

الشكل رقم (1): يوضح أنماط الولاء التنظيمي



المصدر: (الشياب و حمور، 2011، ص 312)

#### رابعاً: مراحل تطور الولاء التنظيمي

أن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره و مراحل. (الشرقاوي، 2016، ص ص 286-287)

وفيما يلي تطور الولاء في مراحل المتعددة: (اللوزي، 1999، ص ص 123، 125)

#### 1- المرحلة الأولى:

تمثل مرحلة التجربة ، أي قبل الدخول إلى العمل ، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد ، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وبيئة البيئة الاجتماعية وما

تمثله من قيم واتجاهات وأفكار ، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم ، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة .

## 2- المرحلة الثانية:

تمثل مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من العامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي.

## 3- المرحلة الثالثة:

مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ العمل ، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلا استثمارات الفرد في التنظيم ، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإجراءات المعطاة للأفراد.

و لقد أشار أيضا bochianan المشار اليه في (زاهر، 2009) إلى أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل حددها في المخطط أدناه و هي:

### الشكل رقم (2): يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي



و في تصنيف غير بعيد عن التصنيف أعلاه أشار كل من مودي (Mowdy) و بورتير (Porter) إلى ثلاث مراحل أخرى للولاء التنظيمي هي : (بطاح، 2006، ص186)

1- **مرحلة ما قبل العمل:** وخلالها يتأهل الفرد للدخول في التنظيم خلال الاستعداد واكتساب المهارات اللازمة، ومن الواضح أن هذه المرحلة تمتاز بمستويات مختلفة من الخبرات والميول التي تهيئ الفرد للانخراط في

التعليم

2- **مرحلة البدء في العمل:** وتتمثل في اكتساب الفرد للخبرات المتعلقة بالعمل، ويكتسب الفرد خلالها خبرات تتعلق بعمله، وفي العادة يكون لها أثر كبير في تطوير اتجاهات الفرد نحو العمل وتكريس ولاءه لها.

3- **مرحلة الترسخ:** وفي هذه المرحلة تكرر الاتجاهات و القيم و المعايير السلوكية التي يكتسبها الفرد من خلال التفاعل مع التنظيم.

أما المغربي (2018، ص198) فيرى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تبدأ بتقبل الفرد سلطة الآخرين ولباعتهم وتنفيذ توجيهاتهم و أوامرهم مقابل ما بلقاه من فوائد مالية ومعنوية لم يتطور هذا التقبل نتيجة إتباع رغبته في الانتماء ، مما يتولد عنه الرغبة في الاستمرار بالعمل بهذه المنظمة ، وأخيراً يتكون لدى الفرد قيم مماثلة لقيم المنظمة وأهداف تتطابق مع أهدافها ، وبالتالي يكون لديه ولاء لهذه المنظمة يدفعه للإخلاص لها والدفاع عنها ، إذا لم يتوفر فلن يحدث الانتماء فالولاء هو الأساس لحدوث الانتماء ، ومثال ذلك إذا كنت تعمل في شركة و ولاؤك الرئيسي الشركة التي تعمل بها فبالتالي تكون ممتن للشركة بسبب الولاء لها. أما إذا لم يكن لديك ولاء للشركة فلن يحدث انتماء، الولاء والانتماء يمكن أن يكون مفهوم لمعنى واحد ولكن هناك اختلاف بينهما في أن الولاء هو الذي يحدث الانتماء كما وضحنا سابقاً فلولا الولاء لن يحدث الانتماء.

الولاء بمعناه البسيط و الوفاء و الطاعة للشخص الأخر، أما الانتماء يعني الانتساب و عضوية أفراد للجماعة التي ينتمي إليها.

### خامسا: العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي

من أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي نجد: (حاروش، 2016، ص ص 240-241)

- 1- **السياسات** : يجب العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن مما يولد شعورا بالرضا والالتزام والانتهاج، ولقد رتب ماسلو، كما رأينا، سلم الحاجات كما يلي الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتهاج، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات.
- 2- **وضوح الأهداف** : كلا كانت الأهداف واضحة كلا كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلا أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.
- 3- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين**: المشاركة في الاشتراك الفعل والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.
- 4- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي** : المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة وهي كذلك ثقافة المنظمة، يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال د ما في سلوكهم، فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور والانتماء.

5- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز : يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة تؤدي إلى

زيادة الرضا وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

6- نمط القيادة: الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من

خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي

يمارسه شخص القائد التأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضاً هي ذلك

الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم

وتعاونهم للوصول إلى الأهداف ، دون اللجوء إلى وسائل القهر والزجر التقليدية .

ومن المساهمين بهذا الموضوع من الكتاب، نجد "اللوزي" الذي أشار إلى العوامل المساعدة على تكوين

وتشكيل الولاء التنظيمي وهي: (اللوزي، 1999، 129، 132)

### 1- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق المهداف التنظيم ، فالمشاركة كما يراها "دايفن" هي

الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في

المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

وهنا يمكن استنتاج ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية الشركة هي:

- تنطوي المشاركة المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة علي والفكرية العقلية على استخدام الأسس

العلمية لجعل عملية الشركة بناجحة وفعالة أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفعلية.

- تعمل على زيادة حافزيه الأفراد وتدفعهم للعمل ، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة و لإطلاق الطاعات

والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

- تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

## 2- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز.

يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومالية مناسبة فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

## 3- العمل على بناء ثقافة مؤسسية

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين ، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك سترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة.

## 4- نمط القيادة :

إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين، و في جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية. فالإدارة الناجحة هي ا الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، وبناء على ذلك فإن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف.

و هناك ثلاثة عوامل و خصائص إذا ما توفرت للفرد تؤدي به للرغبة في البقاء في التنظيم و بالتالي انخفاض دوران

العمل وهي: (زاهر، 2009، ص285)

- الخصائص الشخصية: و هي الحاجة للإنجاز، العمر، التعلم، تحديد الدور.

- خصائص العمل: هي الرضا عن العمل، الفرصة للتفاعلات الاجتماعية.

- خبرات العمل: هي البيعة العمل، البيعة ونوعية خبرات العمل للعاملين في التنظيم، اتجاهات العاملين نحو التنظيم، الثقة

في التنظيم.

### سادسا: العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية

توجد علاقة بين الولاء التنظيمي وعدة متغيرات تنظيمية يوضحها كالأتي: (اللوزي، 1999، ص ص

(139،134)

#### 1 - العلاقة بين الولاء التنظيمي والروح المعنوية

تشير الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي دوراً كبيراً في رفع وزيادة الأداء الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد

لعملهم ومنظمتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، والروح المعنوية هي

الإدارة السلوكية الناجحة ، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها ،

وتودي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة الصور في

السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية يترتب عليها تدني الولاء التنظيمي و تدني الإنتاجية.

#### 2- العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي ببيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن

حب الأفراد و حماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم.

وتشير الأبحاث و الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي من أهم عوام ومقومات الإبداع الوظيفي.

## 3- العلاقة بين الولاء التنظيم وتسررب العاملين

يعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها ، ويمكن تعريف التسرب كما أشار له الأدب التنظيمي بأنه توقف الفرد من العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً.

وهذا التسرب ترتب عليه آثار سلبية منها:

## 1- تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين:

- التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لترهم لمنظمتهم.

- تعطيل ناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود كفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جداً.

## 2- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات :

إذا كان الأفراد التاركون العمل يتمتعون بمهارات و كفاءات عالية من حيث الأداء و الاتصال والمشاركة فان تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه الملك المزاي بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد و ثقتهم في المنظمة و تدني إنتاجيتهم.

## 3 - تدني المعنويات:

إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة و الذهاب إلى مكان عمل آخر فان ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين.

## 4 - ارتفاع التكاليف: فتسرب العاملين يترتب عنه تكاليف كبيرة.

5 - زيادة في أعباء الأعمال: و نتيجة لترك العاملين أماكن عملهم ستزداد الأعباء حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين إلى الوقت و الجهد.

#### 4- العلاقة بين الولاء التنظيمي والمكانة الاجتماعية

المكانة الاجتماعية كما أشير لها في الأدب الإداري في تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي ، والمكانة مرتبة الأفراد كما حددها البناء التنظيمي ، فهي إما المكانة الرسمية أو المكانة الاجتماعية التي يضيفها الآخرون على شخص ما بسبب شعورهم نحوه وبذلك تأخذ الطابع غير الرسمي.

وهناك أسباب عديدة تعطي أهمية لمفهوم المكانة الاجتماعية في العمل هي

- الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الفرد في البناء التنظيمي.

- ظروف العمل والأجر

- الأقدمية.

- ما يحصل عليه الفرد من خارج بيئة التنظيم من تعليم و مكانة ومهنة.

#### سابعاً: مقومات الولاء التنظيمي

لقد أشار العديد من الباحثين، إلى هذه المقومات التي يمكن استشفافها بوضوح من خلال استعراض مفاهيم وتعريفات الولاء التنظيمي وهي:

1 - قبول أهداف المنظمة وقيمها الأساسية

2 - بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة

3- الانخراط في العمل التنظيمي والولاء للتنظيم

4- الرغبة الواضحة في البقاء في التنظيم

5 - الاتجاه إلى تقويم التنظيم تقويمًا إيجابيًا

ولعل من الواضح أن كل هذه المقومات ضرورية تماماً لنجاح التنظيم و استمراره، فلا نجاح للتنظيم ولا استمرارية بدون عاملين يؤمنون بأهداف التنظيم ، ويبادلون كل ما في وسعهم في العمل ويرغبون بالاستمرار ، ويميلون إلى تقويم التنظيم تقويمًا إيجابيًا | وفي الإلحار ذاته أشار بوشنان ( Buchaiann ) إلى عدة مرتكزات للولاء التنظيمي أهمها :

1- الإحساس بالانتماء ( Identification ) و تتجلى عادة بالافتخار بالمنظمة، والافتناع بأهدافها

ورسالتها ووسائلها

2- المشاركة الفعالة، ( Involvement ) وتتجلى مساهمة الفرد العامل في المنظمة بأنشطتها وفعاليتها

المختلفة.

3- الإخلاص (loyalty) وتتجلى بالرغبة من قبل الفرد في المنظمة بالبقاء فيها والتفاني في سبيل إنجاز

أهدافها، وبغض النظر عن تقلب الظروف.

### ثامنًا: أسباب ضعف الولاء التنظيمي

اهتم كثير من الباحثين بدراسة الولاء التنظيمي في المؤسسات لما له من أهمية كبيرة للفرد والمنظمة على حد سواء، وذلك أنه يؤدي إلى تقريب الفجوة التي قد تحصل بينهما، كما يؤدي إلى مزيد من تمسك الفرد بالمنظمة، وبالتالي يسعى جاهداً لتحقيق مزيد من المكاسب لها، فتزيد بذلك الإنتاجية نتيجة تحقيق الأهداف، ولكن قد تحدث بعض الأمور التي تؤدي إلى ضعف الولاء نتيجة حدوث التقصير في بعض الجوانب.

و هذه الأسباب هي على النحو التالي: ( الحمداني ، 2009 ، ص15)

- 1- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين.
- 2- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذه المنظمة.
- 3-عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث إن عدم وضع الفرد في العمل الذي يناسب قدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه( الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة..

و يرجع ايضا ضعف الولاء في المنظمة لجملة من الأسباب منها الأتي: ( شوقي، 2009، ص 282)

- 1- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث إن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها، ولا تعمل على رعايته، يوجد عنده شعور بعدم الامتنان والقلق.
- 2- فرص الترقى والتقدم، حيث يعتبر وقوف الإدارة أمام ترقية الفرد، وعدم إتاحة الفرص بصورة عادلة عامل من شأنه إحداث الإحباط وتحطيم الروح المعنوية لديه.
- 3- إذا كانت الأجور لا تتناسب وقيمة العمل والخبرة التي لدى الفرد فإن العامل يتباهاً في عمله، أو يهرب منه بالإعراض أو التغيب.

و يمكن أيضا تحديد أسباب أخرى وهي كالتالي: (العزاوي، 2006، ص430)

- تحاوت الإدارة في إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع.
- عدم الالتزام بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.

### تاسعا: قياس الولاء و فوائده

يشير بطاح (2006، ص189) انه من الباحثين من اقترح عدة مقاييس للولاء التنظيمي أهمها.

1- مقياس بورتر و زملاؤه porter et.al

2- مقياس كوك وول cook wall

3- مقياس روسنهوز rosenhohzs

و يمكن للإدارة أن توظف هذه المؤشرات لرفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال عدة سياسات وإجراءات تتخذها.

و يضيف أيضا أن معايير قياس الولاء التنظيمي تقسم كذلك إلى نوعين: (بطاح ، 2006، ص189)

1- **المعايير الموضوعية:** أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية، وذلك باستخدام وحدات

قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل وكثرة الحوادث

2- **المعاني الذاتية:** أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة ولائهم

، وهذه، يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الولاء التنظيمي .

و يشير اللوزي إلى أن قياس الولاء التنظيمي يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء

للممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما

يعود على المجتمع بشكل عام، فعملية قياس الولاء تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من

ورائها فوائد كثيرة ، ومن هذه الفوائد: ( اللوزي، 1999، ص ص 139،141)

- يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن المنظمة من

أن تعمل على تحديد موقعها و اتجاهها قياس إلى فترة سابقة من الوقت، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة

مستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى الإدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تعمل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتعليم على حد سواء، لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس و الاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.
- أن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها للقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد.
- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين لتنظيم.

### ✚ خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم نظرة على الولاء التنظيمي الذي يعد معيارا في تحديد مدى انسجام العمال مع مؤسساتهم و أهدافها و الدور الذي يقومون به، والمؤسسة لا تسعى لكسب ولاء عمالها دون سبب بل لمعرفة التامة ان هذا الشعور الذي لا يكون منفردا بل مرتبط بعدة عناصر منها جودة حياة العمل، هذه الأخيرة التي تساعد في تكوينه و تحسينه و مما يجعل العاملين يستقرون في هذه المؤسسات.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

اولا: المنهج المستخدم في الدراسة

ثانيا: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

ثالثا: عينة الدراسة

رابعا: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- الاستمارة

خامسا: أساليب تحليل البيانات

## تمهيد :

مما لا شك فيه أن البحث العلمي يعتمد على بعض التقنيات المنهجية، من أجل الحصول على المعلومات التي تساعد على الإجابة على تساؤلات الدراسة وفرضياتها، ومن خلال تصورنا للإشكالية المطروحة و ما توفر لنا من معلومات حول موضوع الدراسة سوف نحاول في هذا الفصل استعراض التقنيات المنهجية التي استخدمت في الدراسة ( الملاحظة، الاستمارة، وأساليب التحليل الكمي و الكيفي) و التعريف بمجال الدراسة من حيث المجال الجغرافي، الزمني، والبشري الذي أجريت معه الدراسة، مع إعطاء لمحة عن المؤسسة.

## أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة

من الواضح أن موضوعات العلوم الاجتماعية متعددة ومتنوعة، وهذا يستدعي استخدام طرق وأساليب تتناسب معها، وعليه فإن اختيار المنهج يرتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع البحث المراد دراسته، ويعرف المنهج بأنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والتفسيرات التي يثيرها موضوع البحث. ( شفيق، 1988، ص 86 )

لذا كان المنهج الوصفي هو الأنسب لموضوع الدراسة الذي يقوم على وصف الظاهرة المدروسة و يبحث عن أوصاف دقيقة لكل ما له علاقة بالظاهرة و عواملها، وكذا استخلاص النتائج، و يعود سبب اختيار هذا المنهج إلى طبيعة الموضوع أما الهدف من اختيار المنهج هو محاولة وصف و تحليل الانعكاس الحاصل بين جودة حياة العمل كمتغير ثابت و الولاء التنظيمي كمتغير تابع، لذا سنعمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة في انعكاسات جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش، ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها ، ثم الخروج بمجموعة من التوليات.

## ثانياً: مجالات الدراسة

## 1- المجال المكاني:

تمت الدراسة بمصلحة الاستعجالات الطبية بمدينة مشونش، وهي مؤسسة عمومية حديثة النشأة، تأسست عام 2015 ، تقع في الجهة الغربية لمدينة مشونش بولاية بسكرة، و تحتوي على عدة أقسام وهي:

- مكتب الطبيب
- مكتب رئيس المصلحة
- مكتب المراقبين الطبيين
- قسم العلاجات العامة
- قسم المخبر
- قسم الأشعة
- فرع من قسم الصيدلة
- مكتب الدخول

و تحتوي المصلحة على 03 قاعات في كل قاعة 03 أسرة للمرضى مجهزة بكل وسائل العمل الضرورية. كما يسهر على امن المؤسسة عمال الأمن وعددهم 03 على مدار 24 ساعة، كما تحوز المؤسسة على سيارة للإسعاف بسائقين دائمين لضمان نقل المرضى إلى مؤسسات أخرى إن استوجب الأمر ذلك.

## 2- المجال الزمني:

لقد بدأت هذه الدراسة مع شروع الطالب في دراسته النظرية شهر أكتوبر سنة 2018، أين تم القيام بالتعرف عن قرب على المؤسسة وسير العمل بها، وذلك من أجل التصريح لإجراء هذه الدراسة، وكذا تقديم بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، هذا كمرحلة أولى كانت كمرحلة استطلاعية دامت من 2018/02/03 إلى 2018/02/14، وبعد الانتهاء من الدراسة النظرية قمنا بإعداد أداة جمع البيانات التي ستستخدم في جمع المعلومات بتطبيق الاستمارة على عينة تجريبية من عمال المؤسسة بغرض اختبار [ ] ثبات الأداة في الفترة من 2019/02/25 إلى 2019/03/02، وبعد التحقق من ذلك تم تطبيق استمارة البحث بشكل نهائي



العاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش، كما وتم إجراء مقابلة مع المشرف وطرح عليه بعض الأسئلة فيما يخص الموضوع.

و قد تم الاستفادة من الملاحظة في هذه الدراسة بما يلي:

- التعرف على المؤسسة عن قرب.
- التعرف على المصالح المتوفرة، و إلى التركيبة البشرية لعمال المؤسسة.

## 2- الإستبيان:

بالإضافة إلى الملاحظة استعملت الاستمارة في جمع البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة، وذلك بربط أسئلتها بإشكالية البحث، فهي تقنية مباشرة للبحث و التقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقة رياضية، و القيام بمقارنة رقمية. (أنجرس، 2010، ص150)

و تمت [إياغة الاستمارة وفق المراحل التالية:

أ- مرحلة الصياغة الأولية: حيث تم بناء استمارة أولية تتضمن 41 سؤالاً كنموذج أولي، و بما أن الاستمارة تتمثل في مجموعة من الأسئلة فإن هذه الدراسة اشتملت في [لورتها الأولية على 41 سؤالاً، تتماشى مع موضوع البحث ومتغيراته والدراسة تتضمن خمس محاور ترتبط دلالاتها بفروض الدراسة وهي:

1- ور الأول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة

1- ور الثاني: ظروف العمل

1- ور الثالث: خصائص الوظيفة

1- ور الرابع: الأسلوب الإشرافي

1- ور الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات

## ب- مرحلة العرض على ا كمين:

حيث تم القيام ببعض التعديلات على الاستمارة النموذجية بعد عرضها على الأستاذة المشرفة، ثم قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين و هم أساتذة في الاختصاص و قدر عددهم بثلاثة أساتذة (د. عباسي يزيد، د. صونيا العيدي، د. بوبكر عصمان)، حيث قدموا لنا جملة من التوجهات والتعديلات لأسئلة الاستمارة، وعليه تم حذف بعض الأسئلة و تعديل البعض الآخر ومنها:

السؤال رقم (01): اعمل في بيئة عمل مناسبة □حيا.

السؤال رقم (09): توجد فرص مستقبلا للترقية.

أما الأسئلة التي حذفت هي:

السؤال رقم (03): أمتنع بهامش حرية في و وظيفتي.

السؤال رقم (10): تتم الترقية وفق اعتبارات موضوعية

السؤال رقم (19): أمتنع بقدر مناسب من الحرية في العمل

السؤال رقم (20): أجد توافقا مناسباً بين مؤهلاتي و عملي الذي أقوم به.

السؤال رقم (27): تتمتع المؤسسة بأسلوب التشارك في القيادة و الإشراف.

## ت- مرحلة: اختبار صدق وثبات أداة الاستبيان

يشير إلى اتساق الأداة و إمكانية الاعتماد عليها و تكرار استخدامها، بمعنى ما إذا كان الاختبار يعطي

نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (ثبات الأداة).

يتم اختبار ثبات الاستبيان بعدة طرق أشهرها معامل التجزئة النصفية *Splithalf* ومعامل *Cronbach*

*Alpha*، لكن في هذه الدراسة اعتمدنا على *Cronbach Alpha* لقياس ثبات الاستبيان. بحيث يقصد

بثبات أداة الاستبيان التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، ومن أجل

التأكد من ثبات أداة الاستبيان تم حساب معامل *Cronbach Alpha* على العينة المعتمدة (54 فرد). بحيث تتراوح قيمته من 0 إلى 1، فإذا كان أقل من 0.6 يعد ضعيف، أما إذا كانت قيمته 0.7 فهي مقبولة، وإذا كانت تلك المعاملات تساوي أو تفوق 0.8 فهي قيم جيدة. كما أن زيادة قيمة معامل *Cronbach Alpha* تعني زيادة مصداقية البيانات، ويمكن حساب الصدق المحك عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات. والجدول التالي يوضح معاملات ثبات وصدق محاور أداة الدراسة.

الجدول رقم (01): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محاور أداة الاستبيان

| محاور الاستبيان            | العبارات    | معامل الثبات | صدق المك     |
|----------------------------|-------------|--------------|--------------|
| ظروف العمل                 | (09)        | 0,811        | 0,900        |
| خصائص الوظيفة              | (09)        | 0,869        | 0,932        |
| الأسلوب الإشرافي           | (09)        | 0,700        | 0,836        |
| المشاركة في اتخاذ القرارات | (10)        | 0,741        | 0,860        |
| <b>الإجمالي</b>            | <b>(37)</b> | <b>0.840</b> | <b>0,916</b> |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

يوضح الجدول السابق أن معامل الثبات لكل محاور الاستبيان يفوق النسبة المقبولة 60%، وهو ما أدى إلى أن الثبات الكلي للاستبيان مرتفع جدا حيث بلغ (0.840) أي بنسبة 84%، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض، ومع كل الأسئلة بصفة عامة. كما يتضح كذلك من خلال الجدول أن معامل الصدق العام عال كذلك حيث بلغ (0.916)، وهو ما

نسبته 91.6%، بحيث كانت جميع محاور الدراسة ذات معاملات  $\square$ مدق مرتفعة، وبهذا فان جميع عبارات الاستبيان  $\square$ مادقة لما وضعت لقياسه، مما يجعلها مناسبة لأهداف الدراسة.

#### رابعا: عينة الدراسة

نظرا إلى إن مجتمع الدراسة  $\square$ غير سوف نقوم بإجراء حصر شامل لكل مفردات مجتمع الدراسة و بالتالي تكون عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة حيث يمكن تعريف الحصر الشامل انه: تجميع البيانات المتعلقة ببعض المتغيرات عن جميع مفردات المجتمع الأقليمي و من أمثلة أسلوب الحصر الشامل التعداد السكاني و الصناعي حيث من نتائج هذه الدراسات مؤشرات إحصائية يمكن الاهتداء بها ف عملية التخطيط و يعاب على هذا الأسلوب تعذر استخدامه في كثير من البحوث إذا كان مجتمع الدراسة الأقليمي كبيرا حيث ذلك يتطلب جهدا ووقتا تكلفة. (عاروري، 2010، ص14)

و بعد توزيع الاستمارات على المبحوثين الذين و  $\square$ لل عدددهم 55 مبحوثا، تم استرجاع 54 استمارة و هذا لامتناع أحد المبحوثين وهذا من حق المبحوث الرفض وعدم التجاوب مع الباحث أو التغيب أثناء إجراء الدراسة، حيث أن استعمال العينات يستخدم كتسهيلات للقيام بالبحث على المجتمعات الكبيرة.

#### خامسا: أساليب تحليل البيانات

اعتمدنا على أسلوبين للتحليل، الأسلوب الكمي الأسلوب الكيفي

- **الأسلوب الكمي:** و هو الأسلوب الذي يعتمد على النسب المئوية و تمثيلها في جداول من خلال ما تحصلنا عليه من الاستمارة و ساعدنا هذا الأسلوب في التعبير بدقة عن المعلومات المتحصل عليها.
- **الأسلوب الكيفي:** و يستخدم في تفسير و تحليل المعطيات الكمية و ربطها بالإطار النظري للدراسة و الهدف منه تدعيم البحث و الاستشهاد بالأفكار و المعطيات.

## ✚ خلاصة الفصل :

من خلال ما تناولنا في هذا الفصل و الذي قمنا فيه بتحديد مجالات الدراسة (الجغرافي، البشري، الزمني) و الذي تضمن كل ما له علاقة بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش و المنهج المستخدم الذي كان المنهج الوقي، و استخدام أدوات الملاحظة و الاستمارة و العينة التي كانت أسلوب الحصر الشامل تمكنا من استخلاص بعض النتائج أهمها:

-لكي يتمكن الباحث من الوول إلى النتائج العلمية اليقينية ويقف بذلك على كل الجوانب و الارتباطات المتعلقة بالظاهرة المدروسة فإن عليه أن ينتهج المنهج الملائم لطبيعة الظاهرة المدروسة.  
- إن الاعتماد على عدة أدوات منهجية تمكنا من التأكد على مدى مصداقية المعلومات المتحصل عليها.

## الفصل الخامس: عرض و تحليل بيانات الدراسة

تمهيد:

أولاً: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة

ثانياً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى

ثالثاً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية

رابعاً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة

خامساً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الرابعة

## تمهيد:

خصصنا هذا الفصل لعرض و تحليل البيانات التي قمنا بجمعها عن طريق الأدوات المستعملة و المعتمدة في

هذه الدراسة، قمنا بتفريغها في جداول مقسمة حسب البيانات و الأسئلة التي احتوتها استمارة الاستبيان

بالاعتماد على الجانب النظري للدراسة، أنجزنا التحليل من اجل التأكد من صدق الفرضيات التي تضمنتها

الدراسة الحالية.

أولاً: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

الجدول رقم 02: يوضح جنس المبحوثين

| النسبة المئوية | التكرارات | الجنس   |
|----------------|-----------|---------|
| 46.3%          | 25        | ذكر     |
| 53.7%          | 29        | انثى    |
| 100%           | 54        | المجموع |

يبين الجدول أن نسبة الإناث اللاتي يعملن في المؤسسة هي أكبر بقليل من نسبة الذكور التي تبلغ 46.3 %

وتصل نسبة الإناث إلى 53.7 % ، و هذا يبين أن المؤسسة تحتاج إلى كلا الجنسين وهذا راجع إلى مجموعة

من العوامل منها طبيعة عملها في مجال الصحة.

الجدول رقم 03 : يوضح سن المبحوثين

| النسبة المئوية | التكرارات | فئات السن  |
|----------------|-----------|------------|
| 83.3%          | 45        | 30-20      |
| 13%            | 7         | 31-41      |
| 3.7%           | 2         | أكثر من 42 |
| 100%           | 54        | المجموع    |

يلاحظ من الجدول أن معظم مفردات العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20 سنة و 30 سنة من مجمل مفردات العينة

في هذه المؤسسة و تمثل ما نسبته 83.3 % و يعتبرون من فئة الشباب ما يعني أن هذه المؤسسة تظم طاقات

شابة تمتاز بالحيوية تساعد في أداء المهام بأكمل وجه. أما باقي الأعمار فهي بنسب قليلة حيث نجد الفئة العمرية

41-31 سنة تمثل 13 بالمائة أما الفئة العمرية أكثر من 42 سنة فهي بنسبة 3.7 % و هذا نظرا لالتحاقهم

المبكر بوظائفهم في القطاع.

الجدول رقم 04: يوضح المؤهل العلمي للمبحوثين

| النسبة المئوية | التكرارات | المؤهل العلمي |
|----------------|-----------|---------------|
| 44.4 %         | 24        | ثانوي         |
| 48.1 %         | 26        | بكالوريا      |
| 1.9 %          | 1         | ماستر         |
| 5.6 %          | 3         | دكتوراه       |
| 100 %          | 54        | المجموع       |

يوضح الجدول المؤهل العلمي للمفردات العينة حيث يلاحظ أن أكبر فئة من مفردات العينة هي من فئة الحاصلين على شهادة البكالوريا دون الحصول على شهادات جامعية، وهذا راجع لنوع التكوين المتخصص في مراكز متخصصة للالتحاق بالوظيفة في المؤسسة، حيث تقدر نسبة الحائزين على شهادة البكالوريا ما نسبته 48.1 % و يليها بعد ذلك مستوى الثانوي بنسبة 44.4 % و دبلوم ماستر بنسبة 1 % و دكتوراه اللب العام بنسبة 5.6 % . و هذا يعني أن مفردات العينة لهم مؤهل علمي جيد يتناسب مع نوع الوظيفة.

الجدول رقم 05: يوضح تخصص المبحوثين

| النسبة المئوية | التكرارات | التخصص                 |
|----------------|-----------|------------------------|
| 5.6 %          | 3         | عون امن                |
| 59.3 %         | 32        | مساعد تمريض            |
| 11.1 %         | 66        | ممرض في الصحة العمومية |
| 9.3 %          | 5         | مخبري                  |
| 1.9 %          | 1         | صيدلي                  |
| 7.4 %          | 4         | الأشعة                 |
| 5.6 %          | 3         | اللابيب                |
| 100 %          | 54        | المجموع                |

الملاحظ في نتائج الجدول أن معظم التخصصات لها علاقة مباشرة بنوع الوظيفة المتواجدة بالمؤسسة و المتعلقة بالصحة بمختلف اختصاصاتها، و من خلال معالجات الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة اختصاصهم هو مساعد التمريض و تقدر نسبتهم ب: 59.3 % تليها فئة ممرضي الصحة العمومية بنسبة 11.1 %، المخبري 9.3 %، الأشعة 7.4 % ، وباقي الاختصاصات بنسب قليلة نسبيا حيث نجد الأطباء بنسبة 5.6 % و الصيدلي 1.9 %، أما عمال الأمن فهم بنسبة 5.6 % و يعتبرون نسبة ضعيفة بالنسبة لحجم المؤسسة العمراني.

الجدول رقم 06: يوضح الخبرة المهنية للمبحوثين

| النسبة المئوية | التكرارات | فئات الخبرة المهنية |
|----------------|-----------|---------------------|
| 24.07%         | 13        | اقل من سنة          |
| 51.9%          | 28        | 1-5                 |
| 16.7%          | 9         | 6-11                |
| 7.4%           | 4         | أكثر من 12 سنة      |
| 100%           | 54        | المجموع             |

يتبين من الجدول توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة حيث نجد أكبر نسبة ما بين 1-5 سنوات بنسبة 51.9% و هذا يعني أن الموظفين في المؤسسة لهم خبرة لا بأس بها نسبيا نظرا لعمر المؤسسة في حد ذاتها في فهم ملمين بكل ما يتعلق بالعمل داخل المؤسسة و تليها فئة الأقل من سنة بنسبة 24.07% من مجمل مفردات العينة و هذا يعني أن هذه الفئة ليس لها الخبرة الكافية لأداء المهام و هذا نظرا لالتحاقهم المتأخر بالمؤسسة.

ثم نجد فئة 6-11 سنة فتمثل 16.7% و تعتبر هذه الفئة من الموظفين الذين يجوزون خبرة جيدة في الميدان و اقل نسبة هي أكثر من 12 سنة خبرة مهنية هذا يعني أن المؤسسة عندها عدد لا بأس به من الموظفين ذوي الخبرات المؤهلة التي تساعد على تطوير و تحسين الأداء للعمل بشكل عام و للموظفين الجدد أيضا في نفس الوقت.

الجدول رقم 07: يوضح ما اذا كان المبحوث يعمل في مجال تخصصه

| النسبة المئوية | التكرارات | مجال التخصص |
|----------------|-----------|-------------|
| 98.1 %         | 53        | نعم         |
| 1.9 %          | 1         | لا          |
| 100 %          | 54        | المجموع     |

من خلال معطيات الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة يعملون في مجال تخصصهم وتقدر نسبتهم بـ: 98.1 % أما ما نسبته 1.9 % تعمل خارج تخصصها وهذا مؤشر على الحرص لوضع كل عامل في مكانه المناسب و هذا ما ينعكس ايجابا على جودة العمل.

الجدول رقم 08: يوضح بعد مكان المبحوث عن الاقامة.

| النسبة المئوية | التكرارات | مكان العمل |
|----------------|-----------|------------|
| 87 %           | 47        | قريب       |
| 7.13 %         | 7         | بعيد       |
| 100 %          | 54        | المجموع    |

من خلال معطيات الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة يعملون في مكان قريب من مقر سكنهم وتقدر نسبتهم بـ: 87 % ، أما ما نسبته 7.13 % تعمل خارج بعيدة عن مكان سكنها وهذا يبين أن غالبية أفراد العينة تسكن بالقرب من مكان عملها، مما يجعلها جسد الوصول إلى مكان العمل من جهة ، وأعباء توفير النقل للعاملين التي تتحملها المؤسسات في بعض الأحيان من جهة أخرى مستبعدا.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

التي كان مؤداها: "توجد انعكاسات مختلفة لظروف العمل على الولاء التنظيمي للعاملين"

الجدول رقم 09: يوضح المعايير الإحصائية لبيانات الفرضية الأولى

| الرقم | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري              | التكرارات |     | النسبة المئوية |        |                         |
|-------|---|-----------------|--------------------------------|-----------|-----|----------------|--------|-------------------------|
|       |   |                 |                                | لا        | نعم | لا             | نعم    |                         |
| 01    | اعمل في بيئة عمل مناسبة من حيث الظروف المادية                 | 0.39            | 0.49                           | 33        | 21  | % 61.1         | % 38.9 |                         |
| 02    | اعمل في بيئة عمل مناسبة من حيث السلامة المهنية                | 0.56            | 0.50                           | 24        | 30  | % 44.4         | % 55.4 |                         |
| 03    | يتوافق نظام الأجور الحالي و الوظيفة التي اشغلها               | 0.52            | 0.50                           | 26        | 28  | % 48.1         | % 51.9 |                         |
| 04    | توفر الهيئة المستخدمة فرصا للترقية                            | 0.43            | 0.49                           | 31        | 23  | % 57.4         | % 42.6 |                         |
| 05    | أتمتع بحامش حرية المبادرة في العمل                            | 0.59            | 0.49                           | 22        | 32  | % 40.7         | % 59.3 |                         |
| 06    | توزيع ساعات العمل مناسب لأداء المهام                          | 0.59            | 0.49                           | 22        | 32  | % 40.7         | % 59.3 |                         |
| 07    | أجد تسهيلات لمواصلة دراساتي العليا                            | 0.50            | 0.50                           | 27        | 27  | 50             | % 50   |                         |
| 08    | أتمتع براحة نفسية في بيئة العمل                               | 0.57            | 0.49                           | 28        | 31  | % 42.6         | 57.4   |                         |
| 09    | انسجام مؤهلاتي العملية مع عملي يسهل لي الاستغلال الأمثل للوقت | 0.54            | 0.50                           | 25        | 29  | % 46.3         | % 53.7 |                         |
|       |   | <b>0.54</b>     | <b>الانحراف المعياري: 0.21</b> |           |     |                |        | <b>المتوسط الحسابي:</b> |

1- نلاحظ من خلال هذه العبارة "اعمل في بيئة عمل مناسبة من حيث الظروف المادية" أن بيئة العمل المادية والمتمثلة في التجهيزات، التهوية، الإضاءة... الخ غير مناسبة بالنسبة للعاملين لهذه المؤسسة و هذا بنسبة 61.1 بالمائة وقد يعزى هذا لبعد المسافة بين مقر المؤسسة و الهيئات التابعة لها مما يجعل متابعة النقائص المادية و توفيرها أمراً بلائياً، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.39) نجد أن هناك عدم اتفاق للمبحوثين حول العبارة.

2- من خلال العبارة "اعمل في بيئة عمل مناسبة من حيث السلامة المهنية" نلاحظ أن بيئة العمل المتعلقة بالسلامة المهنية و المتمثلة في الوسائل الخاصة بالعمل كالفراغات الخاصة، أدوات التعقيم والنظافة، الأمن... الخ مناسبة إلى حد ما بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسة و هذا بنسبة 55.4 % وقد يعود السبب إلى أن المؤسسة حديثة و في مرحلة شبه معزولة ما يجعل توفير وسائل السلامة المهنية أمراً بلائياً، وعند النظر لقيمة المتوسط الحسابي (0.56) نجد اتفاق متوسط للمبحوثين حول العبارة.

3- نلاحظ من خلال هذه العبارة " يتوافق نظام الأجور الحالي و الوظيفة التي اشغلها " أن الأجور و الوظيفة المشغولة غير متناسبين إلى حد كبير بالنسبة للعاملين لهذه المؤسسة و هذا بنسبة 51.9 % وقد يعزى هذا لكثرة عدد ساعات العمل و إلزامية العمل الليلي، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.52) نجد أن هناك عدم اتفاق كبير للمبحوثين حول العبارة.

4- نلاحظ من خلال هذه العبارة " توفر الهيئة المستخدمة فرصاً للترقية " أن الترقية غير متاحة بالنسبة لجميع العاملين لهذه المؤسسة و هذا بنسبة 57.4 % وقد يعود هذا لنوع الوظيفة الغالب في المؤسسة وهو مساعد التمريض والذي يعد نظام الترقية لهذه الرتبة بلائياً مقارنة مع الاختصاصات الأخرى و يحتاج إلى مستوى تعليمي معين للترقية في الرتبة، وسنوات خبرة طويلة إذا لم تتوفر الشهادة المطلوبة، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.43) نجد أن هناك عدم اتفاق للمبحوثين حول العبارة.

5- من خلال العبارة " أمتنع بمامش حرية المبادرة في العمل " نلاحظ ان المؤسسة تتوفر على هامش من الحرية في المبادرة في العمل و المتمثل مثلا في تقديم المساعدة للزملاء، تقديم ساعات إضافية للعمل إن تطلب الأمر ذلك و بمبادرة شخصية....الخ، أنها مناسبة بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسة و هذا بنسبة 59.3 % ، وعند النظر لقيمة المتوسط الحسابي (0.59) نجد اتفاقا للمبحوثين حول العبارة.

6- نلاحظ من خلال هذه العبارة " توزيع ساعات العمل مناسب لأداء المهام " أن توزيع ساعات العمل مناسب نسبيا لداء المهام، بالنسبة للعاملين لهذه المؤسسة و هذا بنسبة 59.3 % وقد يعزى هذا لنظام العمل ألتناوبي الذي يوفر ساعات راحة كبيرة وهذا ما يجعل العمل يتناسب مع الساعات المبرمجة، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.59) نجد أن هناك اتفاقا متوسطا للمبحوثين حول العبارة.

7- من خلال العبارة " أجد تسهيلات لمواصلة دراساتي العليا" نلاحظ أن توفر التسهيلات لمواصل الدراسة مناسبة بدرجة متوسطة بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسة بقيمة 50 % ، و هذا قد يرجع الى كثرة العمل و نوع العمل ألتناوبي الذي تتميز به المؤسسة، وعند النظر لقيمة المتوسط الحسابي (0.50) نجد اتفاقا متوسطا للمبحوثين حول العبارة.

8- من خلال العبارة " أمتنع براحة نفسية في بيئة العمل " نلاحظ أن العاملین يتمتعون براحة نفسية داخل المؤسسة وهذا بنسبة 57.4% ، و هذا قد يرجع إلى الانسجام و التوافق و كذلك روح الزمالة بين كل العمال بمختلف مراكزهم الوظيفية، وعند النظر لقيمة المتوسط الحسابي (0.57) نجد اتفاقا للمبحوثين حول العبارة.

9- نلاحظ من خلال هذه العبارة " انسجام مؤهلاتي العملية مع عملي يسهل لي الاستغلال الأمثل للوقت " أن المؤهلات العلمية غير منسجمة مع العمل لاستغلال الوقت بطريقة امثل، بالنسبة للعاملين لهذه

المؤسسة و هذا بنسبة 53.7 % وقد يعزى هذا للمستوى التعليمي وكذا الشعبة التي كان يدرسها

العامل قبل الالتحاق بالوظيفة والتي لا تنسجم و متطلبات الوظيفة، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي

1- (0.54) نجد أن هناك عدم اتفاق حول العبارة.

ثالثا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

التي كان مؤداها: "لخصائص الوظيفة انعكاسات على الولاء التنظيمي لدى العاملين" الجدول رقم 10:

يوضح المعينات الإحصائية لبيانات الفرضية الثانية

| الرقم                        | العبارة   | المتوسط الحسابي |         | الانحراف المعياري              | التكرارات |       | النسبة المئوية |     |
|------------------------------|---|-----------------|---------|--------------------------------|-----------|-------|----------------|-----|
|                              |   | المتوسط         | الحسابي |                                | لا        | نعم   | لا             | نعم |
| 10                           | بيئة العمل تفرض مبدأ المسؤولية الفردية على العاملين | 0.72            | 0.45    | 39                             | 15        | 72.2% | 27.8%          |     |
| 11                           | اعتبر مؤهلاتي مناسبة لأداء وظيفتي                   | 0.72            | 0.45    | 39                             | 15        | 72.2% | 27.8%          |     |
| 12                           | أعباء و مهام وظيفتي تتماشى مع قدراتي المهنية        | 0.59            | 0.49    | 32                             | 32        | 59.3% | 40.7%          |     |
| 13                           | التزم بأداء المهام وفق القواعد و التعليمات السائدة  | 0.61            | 0.49    | 33                             | 21        | 61.1% | 38.9%          |     |
| 14                           | تتوفر بيئة العمل على الوضوح في أداء المهام          | 0.48            | 0.50    | 26                             | 28        | 48.1% | 51.9%          |     |
| 15                           | أؤدي مهامتي بكل حرية                                | 0.59            | 0.49    | 32                             | 32        | 59.3% | 40.7%          |     |
| 16                           | يمكنني إبداء رأيي لحل مشاكل عملي                    | 0.69            | 0.46    | 37                             | 17        | 68.5% | 31.5%          |     |
| 17                           | أجد توافقا مناسباً بين مؤهلاتي و عملي الذي أقوم به  | 0.59            | 0.49    | 32                             | 22        | 59.3% | 40.7%          |     |
| 18                           | توفر المؤسسة خدمات متنوعة ( النقل، الإطعام،.....)   | 0.37            | 0.48    | 20                             | 34        | 37%   | 63%            |     |
| <b>المتوسط الحسابي: 0.87</b> |   |                 |         | <b>الانحراف المعياري: 0.06</b> |           |       |                |     |

10- الملاحظ من خلال العبارة " بيئة العمل تفرض مبدأ المسؤولية الفردية على العاملين " أن بيئة العمل العاملين تفرض مبدأ المسؤولية الفردية في العمل من خلال التزام كل عامل بواجباتهم واحترامها وتحمل مسؤوليته كاملة جراء ذلك وهذا بنسبة 72.2 % ، و هذا قد يرجع الى طبيعة العمل وهو العمل في مجال الصحة حيث ل عامل مسئول عن المريض الذي يعالجه، وعند النظر لقيمة المتوسط الحسابي (0.72) نجد اتفاقا للمبحوثين حول العبارة.

11- نلاحظ من خلال هذه العبارة "اعتبر مؤهلاتي مناسبة لأداء وظيفتي" أن مؤهلات العاملين مناسبة لأداء الوظيفة، بالنسبة للعاملين لهذه المؤسسة و هذا بنسبة 72.2 % وقد يعزى هذا للمستوى التعليمي وكذا الفئة العمرية السائد وهي الفئة الشبابية التي تتمكن من متلبات الوظيفة، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.72) نجد أن هناك عدم اتفاق حول العبارة.

12- نلاحظ من خلال هذه العبارة "أعباء و مهام وظيفتي تتماشى مع قدراتي المهنية " أن أعباء و مؤهلات العاملين و المتمثلة في العناية بالمرضى وتقديم الإسعافات وغيرها مناسبة لأداء الوظيفة، بالنسبة للعاملين لهذه المؤسسة و هذا بنسبة 59.3 % وقد يعزى هذا للفترة التكوينية الكافية وكذا نوع التكوين الذي يتركز على العمل التلبيقي كثيرا الشيء الذي ساعد على تلوير القدرات المهنية للعاملين للتمكن من متلبات الوظيفة، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.59) نجد أن هناك اتفاقا حول العبارة.

13- من خلال العبارة " التزم بأداء المهام وفق القواعد و التعليمات السائدة " ان بيئة و نوع العمل تفرضان مبدأ التزام أداء المهام وفق القواعد و التعليمات السائدة و المتمثلة في احترام توقيت العمل اللباس الخاص بالوظيفة، احترام التراتبية في سلم الوظائف ..... وهذا بنسبة 61.1 % ، و هذا قد يرجع إلى نوع القيادة السائدة أو إلى شخصية العاملين في حد ذاتهم، وعند النظر لقيمة المتوسط الحسابي (0.61) نجد اتفاقا للمبحوثين حول العبارة.

14- توضح العبارة "تتوفر بيئة العمل على الوضوح في أداء المهام" أن بيئة العمل لا توفر وضوحاً في أداء المهام بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسة وذلك بنسبة 51.9% و هذا قد يعزى إلى لتعدد المهام التي يؤديها العاملون باختلاف اختصاصاتهم و رتبهم ما يجعل وضوح المهام ضعيفاً و متداخلاً، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.48) نجد أن هناك عد اتفاق للمبحوثين حول هذه العبارة.

15- نلاحظ من خلال هذه العبارة "أؤدي مهامي بكل حرية" أن العاملين يؤدون مهامهم و المتمثلة في تقديم الإسعافات و نقل المرضى بكل حرية، في هذه المؤسسة و هذا بنسبة 59.3% وقد يعزى للتوافق و اقتناع كل عامل بأداء عمله بحرية دون عراقيل الشيء الذي ساعد على صيرورة العمل و سلاسته و الحصول على نتائج يتقبلها قاصدو هذه المؤسسة، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.59) نجد أن هناك اتفاقاً حول العبارة.

16- توضح العبارة "يمكنني إبداء رأيي لحل مشاكل عملي" ان الوظيفة داخل المؤسسة تتصف بقدر كبير من السلاسة و السهولة في التعامل بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسة وذلك بنسبة 68.5% و هذا قد يعزى إلى القيادة السائدة و احترام الفرد مهما كان وضعه في الهيكل التنظيمي و اختصاصاتهم للعاملين في هذه المؤسسة، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.69) نجد أن هناك عد اتفاق عالي للمبحوثين حول هذه العبارة.

17- نلاحظ من خلال هذه العبارة "أجد توافقاً مناسباً بين مؤهلاتي و عملي الذي أقوم به" أنه توافقاً بين نوع العمل و مؤهلات العاملين و المتمثلة في المهارات الشخصية سواء المكتسبة أثناء الدراسة أو الممارسات القبلية و الشخصية، مناسبة بالنسبة للعاملين لهذه المؤسسة و هذا بنسبة 59.3% وقد يعزى هذا للفترة التكوينية و نوع التكوين و شخصية العامل الشيء الذي يبين أن بيئة العمل تساعد في خلق هذا التوافق و متطلبات الوظيفة، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.59) نجد أن هناك اتفاقاً حول العبارة.

18- من خلال العبارة "توفر المؤسسة خدمات متنوعة ( النقل، الإطعام،.....)" أن المؤسسة لا توفر الخدمات المتمثلة في النقل و الإطعام..... للعاملين في المؤسسة وهذا بنسبة 63 % ، و هذا قد يعزى خصوصية القطاع ، وعند النظر لقيمة المتوسط الحسابي (0.37) نجد أن هناك عدم اتفاق للمبحوثين حول العبارة.

#### رابعاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

التي كان مؤداها: "للأسلوب الإشرافي انعكاسات على الولاء التنظيمي لدى العاملين"

الجدول رقم 11: يوضح المعايير الإحصائية لبيانات الفرضية الثالثة

| الرقم | العبارة   | المتوسط الحسابي              | الانحراف المعياري | التكرارات                      |     | النسبة المئوية |        |
|-------|---|------------------------------|-------------------|--------------------------------|-----|----------------|--------|
|       |   |                              |                   | لا                             | نعم | لا             | نعم    |
| 19    | أتلقي التشجيع من مسؤولي المباشر للمبادرة و تنمية مهاراتي            | 0.30                         | 0.46              | 38                             | 16  | 70.4 %         | 29.6 % |
| 20    | يتم التعامل مع كل العاملين بعدالة و احترام                          | 0.36                         | 0.48              | 35                             | 19  | 63 %           | 37 %   |
| 21    | يقدم المشرف المباشر تشجيعاً للمرؤوسين لبذل الجهد أكثر في الوظيفة    | 0.50                         | 0.50              | 27                             | 27  | 50 %           | 50 %   |
| 22    | يحفزي مشرفي على المشاركة في اتخاذ القرارات                          | 0.42                         | 0.49              | 32                             | 22  | 59.3 %         | 40.7 % |
| 23    | تعمل المنظمة بأسلوب التشارك في القيادة و الإشراف                    | 0.24                         | 0.47              | 43                             | 11  | 79.6 %         | 20.4 % |
| 24    | يمنحني المشرف صلاحيات تتلاءم مع وظيفتنا و قدراتنا                   | 0.28                         | 0.45              | 39                             | 15  | 72.2 %         | 27.8 % |
| 25    | توفر المؤسسة برامج التنمية المهنية                                  | 0.33                         | 0.47              | 36                             | 18  | 66.7 %         | 33.3 % |
| 26    | يساهم المشرف بقدر كبير على التحفيز لبذل أقصى الجهود                 | 0.35                         | 0.48              | 35                             | 19  | 64.8 %         | 35.2 % |
| 27    | يشجع المسئولون على بناء علاقات بين الزملاء تمتاز بالاحترام المتبادل | 0.50                         | 0.50              | 27                             | 27  | 50 %           | 50 %   |
|       |   | <b>المتوسط الحسابي: 0.84</b> |                   | <b>الانحراف المعياري: 0.26</b> |     |                |        |

19- نلاحظ من خلال هذه العبارة " أتلقى التشجيع من مسؤولي المباشر للمبادرة و تنمية مهاراتي " أن العمل الاجتماعية و المتمثلة في التقدير و التشجيع وغيرها غير مناسبة لأداء الوظيفة، بالنسبة للعاملين لهذه المؤسسة و هذا بنسبة 70.4 % وقد يعزى للصراع الشيء الذي يجعل تلويير القدرات المهنية للعاملين بلقيما و عزوفهم عن الإبداع و المبادرة، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.30) نجد أن هناك عدم اتفاق حول العبارة.

20- من خلال العبارة " يتم التعامل مع كل العاملين بعدالة و احترام " ان بيئة العمل الاجتماعية المتمثلة في المساواة و احترام الأفراد... الخ غير مناسبة للعاملين في المؤسسة وهذا بنسبة 63 % ، و هذا قد يرجع إلى النزعة العصبية كون المجتمع صغيرا أو إلى شخصية العاملين في حد ذاتهم، وعند النظر لقيمة المتوسط الحسابي (0.36) نجد عدم اتفاق للمبحوثين حول العبارة.

21- نلاحظ من خلال هذه العبارة " يقدم المشرف المباشر تشجيعا للمرؤوسين لبذل الجهد أكثر في الوظيفة " بيئة العمل الداخلية بين العمال، مناسبة نسبيا بالنسبة للعاملين لهذه المؤسسة و هذا بنسبة 50 % وقد يعزى إلى نوع العلاقة بين المرؤوس و رئيسه و شخصية العامل الشيء الذي يجعل العامل لا يبادر لتنمية مهاراته بشكل كبير، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.50) نجد أن هناك اتفاقا متباينا حول العبارة.

22- توضح العبارة " يحفزني مشرفي على المشاركة في اتخاذ القرارات " بيئة العمل النفسية و المتمثلة في التحفيز و التقدير ..... الخ غير مناسبة بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسة وذلك بنسبة 59.3 % و هذا قد يعزى إلى نوع القيادة السائدة و الترتيب الأفقي للرتب في الهيكل التنظيمي، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.42) نجد أن هناك عدم اتفاق للمبحوثين حول هذه العبارة.

23- نلاحظ من خلال هذه العبارة " تعمل المنظمة بأسلوب التشارك في القيادة و الإشراف " بيئة العمل الداخلية بين العمال، غي مناسبة بالنسبة للعاملين لهذه المؤسسة و هذا بنسبة 79.6 % وقد يعزى إلى نوع القيادة بين

المروءوس و رئيسه و شخصية العامل الشيء الذي يجعل العامل يتباطأ في أداء مهامه و يتغيب عنها، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.24) نجد أن هناك عدم اتفاق حول العبارة.

24- من خلال العبارة " يمنحني المشرف صلاحيات تتلاءم مع وظيفتي و قدراتي " نلاحظ ملائمة الوظيفة و صلاحياتها غير مناسبة للعاملين في المؤسسة وهذا بنسبة 72.2 % ، و هذا قد يرجع إلى الدور المحدد قانونا لمهام الوظيفة و خصوصية المهنة و المتعلقة بالصحة و سلامة المرضى، وعند النظر لقيمة المتوسط الحسابي (0.28) نجد عدم اتفاق للمبحوثين حول العبارة.

25- توضح العبارة " توفر المؤسسة برامج التنمية المهنية " ان بيئة العمل المتعلقة بالتدريب و تنمية المهارات.... الخ غير مناسبة بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسة وذلك بنسبة 66.7 % و هذا قد يعزى إلى نوع التخصص الغالب الذي لا يتوفر على برامج للتنمية وهو تخصص مساعد ممرض، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.33) نجد ان هناك عدم اتفاق للمبحوثين حول هذه العبارة.

26- نلاحظ من خلال هذه العبارة " يساهم المشرف بقدر كبير على التحفيز لبذل أقصى الجهود " بيئة العمل الداخلية بين العمال و المتعلقة بالتحفيز و تقديم الأفضل.... الخ، غير مناسبة بالنسبة للعاملين لهذه المؤسسة و هذا بنسبة 64.8 % وقد يعزى إلى نوع القيادة بين المرؤوس و رئيسه و نقض الاتصال بينهم الشيء الذي يجعل العامل يمارس العمل بشكل روتيني لا أكثر، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.35) نجد ان هناك عدم اتفاق حول العبارة.

27- تبين العبارة " يشجع المسؤولون على بناء علاقات بين الزملاء تمتاز بالاحترام المتبادل " أن بيئة العمل الاجتماعية و المتمثلة في الزمالة و الصداقة بين العاملين... الخ مناسبة نسبيا للعاملين في هذه المؤسسة، و هذا بنسبة 64.8 % وقد يعزى إلى جلب العلاقات الاجتماعية من خارج المؤسسة إلى داخلها و بملاحظة قيمة

---

المتوسط الحسابي (0.50) نجد أن هناك اتفاق متوسطاً حول العبارة، وأكد أيضاً قيمة الانحراف المعياري (0.50) الذي يوضح التشتت للمبحوثين حول ذات العبارة.

خامسا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرابعة

التي كان مؤداها: "الإشراك العاملين في اتخاذ القرارات انعكاسات على الولاء التنظيمي لدى العاملين"

جدول رقم 12: يوضح المعايير الإحصائية لبيانات الفرضية الرابعة

| الرقم | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التكرارات               |     | النسبة المئوية        |       |
|-------|---|-----------------|-------------------|-------------------------|-----|-----------------------|-------|
|       |   |                 |                   | لا                      | نعم | لا                    | نعم   |
| 28    | يشارك العمال بتقديم اقتراحات لحل مشكلات العمل               | 0.67            | 0.47              | 36                      | 18  | 66.7%                 | 33.3% |
| 29    | أساهم بشكل ايجابي لحل مشكلات العمل                          | 0.70            | 0.46              | 38                      | 16  | 70.4%                 | 29.6% |
| 30    | تمنح لي الفرصة للتدخل في اتخاذ القرارات بخصوص وظيفتي        | 0.59            | 0.53              | 30                      | 23  | 55.6%                 | 43.4% |
| 31    | أشارك حسب تخصصي في اتخاذ القرارات                           | 0.67            | 0.47              | 36                      | 18  | 66.7%                 | 33.3% |
| 32    | احصل على معلومات كافية حول تقييم أدائي                      | 0.50            | 0.50              | 27                      | 27  | 50%                   | 50%   |
| 33    | توجد شفافية في صنع القرارات                                 | 0.52            | 0.50              | 28                      | 26  | 51.9%                 | 48.1% |
| 34    | يفوض المسئول هامشا من صلاحياته للمرؤوسين لاتخاذ القرارات    | 0.65            | 0.52              | 33                      | 20  | 61.1%                 | 38.9% |
| 35    | يحتفظ المسئول بأسرار القرارات المتخذة وفق ما تقتضيه الضرورة | 0.67            | 0.47              | 36                      | 18  | 66.7%                 | 33.3% |
| 36    | يستشير المسئول العمال في بعض القرارات المهمة للمؤسسة        | 0.56            | 0.50              | 30                      | 24  | 55.6%                 | 44.4% |
| 37    | يستجيب المسئول للاقتراحات المبروحة من قبل العمال            | 0.52            | 0.50              | 28                      | 26  | 51.9%                 | 48.1% |
|       |   |                 |                   | الانحراف المعياري: 0.18 |     | المتوسط الحسابي: 0.95 |       |

28- توضح العبارة "يشارك العمال بتقديم اقتراحات لحل مشكلات العمل" ان بيئة العمل المتمثلة في التشاور و تقديم الاقتراحات .....الخ مناسبة بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسة وذلك بنسبة 66.7 % و هذا قد يعزى إلى الجو السائد الذي يوفر هامش حرية لتقديم الأفكار و الاقتراحات لحل المشاكل، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.67) نجد أن هناك اتفاقا للمبحوثين حول هذه العبارة .

29- نلاحظ من خلال هذه العبارة "أساهم بشكل ايجابي لحل مشكلات العمل" بيئة العمل الداخلية بين العمال و المتمثلة في المشاركة و المساهمة في العمل.....الخ، مناسبة بالنسبة للعاملين لهذه المؤسسة و هذا بنسبة 70.4 % وقد يعزى إلى نوع العلاقات بين الرؤوس و رئيسه سواء الرسمية او غير الرسمية الشيء الذي يجعل العامل يشعر بوجود مكانته في المؤسسة، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.70) نجد ان هناك اتفاقا كبيرا حول العبارة.

30- نلاحظ من خلال هذه العبارة "تمنح لي الفرصة للتدخل في اتخاذ القرارات بخصوص وظيفتي" أن بيئة العمل الداخلية الخاصة بوظيفة العامل و المتمثلة في الانجاز وطريقة الاداء ....الخ، مناسبة بالنسبة للعاملين لهذه المؤسسة بنسبة متوسطة و هذا بنسبة 55.6 % وقد يعزى إلى التصنيف السلمي للعمال الغالب وهو مساعد ممرض الشيء الذي يجعل العامل يستفيد من فرص عديدة للتدخل في قرارات وظيفته، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.59) نجد أن هناك اتفاقا متوسطا حول العبارة.

31- من خلال العبارة "أشارك حسب تخصصي في اتخاذ القرارات" نجد ان بيئة العمل الخاصة بالموظف و المتمثلة في نوع وظيفته و تخصصه مناسبة للعاملين في المؤسسة وهذا بنسبة 66.7 % ، و هذا قد يعزى إلى أن الالتحاق بالوظيفة عند اغلب العاملين مرتبط بتكوين متخصص في مراكز متخصصة لهذا الميدان و الوظيفة، وعند النظر لقيمة المتوسط الحسابي (0.67) نجد اتفاقا للمبحوثين حول العبارة.

32- يتبين من العبارة " احصل على معلومات كافية حول تقييم أدائي " أن بيئة العمل المتمثلة في قنوات الاتصال في كلا الاتجاهين... الخ مناسبة بدرجة متوسطة بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسة وذلك بنسبة 50 % و هذا قد يعود إلى افتقاد المؤسسة إلى قيادة إدارية ذات تكوين متخصص، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.50) نجد أن هناك اتفاقاً بدرجة متوسطة للمبحوثين حول هذه العبارة .

33- نلاحظ من خلال هذه العبارة " توجد شفافية في صنع القرارات " أن بيئة العمل الإدارية و المتمثلة في الشفافية و النزاهة... الخ، مناسبة إلى حد متوسط بالنسبة للعاملين لهذه المؤسسة و هذا بنسبة 51.9 % و ربما يعزى هذا صغر حجم المؤسسة كونها مستقلة في المبنى الشيء الذي يجعل العامل على اطلاع أكثر حول شفافية اتخاذ القرارات، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.52) نجد أن هناك اتفاقاً متوسطاً حول العبارة.

34- الملاحظ من خلال العبارة التالية " يفوض المسئول هامشاً من صلاحياته للمرؤوسين لاتخاذ القرارات " أن بيئة العمل و المتمثلة في مبدأ التفويض و الثقة لتوكيل موظف آخر زمام الأمور مناسبة بالنسبة للعاملين داخل هذه المؤسسة وهذا بنسبة 61.1 % ، وعند النظر لقيمة المتوسط الحسابي (0.655) نجد اتفاقاً للمبحوثين حول العبارة، وهذا.

35- من خلال العبارة " يحتفظ المسئول بأسرار القرارات المتخذة وفق ما تقتضيه الضرورة " نجد أن بيئة العمل الإدارية و المتمثلة في بالقرارات و التوجيهات و الأوامر مناسبة للعاملين في المؤسسة وهذا بنسبة 66.7 % ، و هذا قد يعزى طبيعة الوظيفة التي تفرض الاحتفاظ ببعض الأمور التي لا يمكن نشرها، وعند النظر لقيمة المتوسط الحسابي (0.67) نجد اتفاقاً للمبحوثين حول العبارة.

36- نلاحظ من خلال هذه العبارة " يستشير المسئول العمال في بعض القرارات المهمة للمؤسسة " أن طبيعة العمل الإداري و المتمثل في الاستشارة و التوجيه و المراقبة... الخ، مناسبة بالنسبة للعاملين لهذه المؤسسة بنسبة

متوسطة و هذا بنسبة 55.6 % وقد يرجع ذلك النوع القيادي السائد و احترام آراء العاملين و استشارتهم، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.56) نجد أن هناك اتفاقا حول العبارة.

37-توضح العبارة " يستجيب المسئول للاقتراحات المبروحة من قبل العمال " أن بيئة العمل توفر مساحة للترح الاقتراحات و تقبلها من قبل المسئول...الخ مناسبة بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسة وذلك بنسبة 51.9 % و هذا قد يعزى نوع الملاحظات و الاقتراحات المناوبة التي يقدمها العاملون، و بملاحظة قيمة المتوسط الحسابي (0.52) نجد أن هناك اتفاقا للمبحوثين حول هذه العبارة أكده أيضا قيمة الانحراف المعياري (0.50) الذي يوضح التشتت للمبحوثين حول نفس العبارة.

## الفصل السادس: مناقشة فروض و نتائج الدراسة

تمهيد:

أولاً: تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى

ثانياً : تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية

ثالثاً: تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة

رابعاً: تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الرابعة

خامساً: الاستنتاج العام للدراسة

## تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجانب النظري و المنهجي و الإجراءات المتبعة التي اعتمدت عليها دراستنا، وبعدها عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، فإننا من خلال هذا الفصل فسنتناول فيه تفسير و مناقشة نتائج الفرضيات المتحصل عليها من خلال SPSS، و ذلك باعتباره السبيل الرئيسي لقياس درجة صحة و تطابق المعلومات النظرية بالميدان.

## أولاً: تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى عما يلي: توجد انعكاسات مختلفة لظروف العمل على الولاء التنظيمي للعاملين في مصلحة الاستعدادات الطبية - مشونش.

من خلال النتائج المتحصل عليها وبعد التحليل الإحصائي يظهر أن الفرضية محققة بدرجة متوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد العينة على فقرات هذه الفرضية و هو ما يمكن ملاحظته من خلال قيمة المتوسط الحسابي (0.54)، و يدل هناك انعكاساً بين ظروف بيئة العمل و الولاء التنظيمي للعاملين، حيث كلما كانت ظروف بيئة العمل أكثر مواءمة كان هناك ولاء تنظيمي عالي و العكس صحيح و كلما كانت ظروف العمل غير ملائمة كان هناك ضعفاً في الولاء التنظيمي للعاملين، وتظهر ظروف العمل من خلال توفير الأجواء المناسبة في بيئة العمل من خلال توفير درجة الراحة النفسية، نظام أجور مناسب والوظيفة المشغولة، التوزيع المناسب لساعات العمل... الخ لنشاط العمل للموظفين، ما يدعم هذه الأفكار نتائج دراسة ( هاشم عيسى، 2017) حيث أظهرت النتائج وجود موافقة بدرجة متوسطة على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى، واختلفت مع دراسة (السويطي، 2016) الذي يرى بأن هناك اتفاقاً بين عينة الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام من قبل الوزارات الفلسطينية، بمحاور جودة حياة العمل لديها وخاصة دعم الوزارات ببناء علاقات

مترابطة داخل العمل، فجميع الموظفين في المنظمة يتأثرون بمستويات الصحة و الأمان المتوفرة في مكان العمل للأسوأ و للأفضل، وعلى المنظمة توفير بيئة عمل آمنة صحية تقلص حوادث العمل و الأمراض في العمل ، وتحسين جودة الحياة الوظيفية للمعاملين بها.

وفي ضوء كل ما سبق نجد أن العديد من الدراسات تتوافق و ما تم التوصل إليه في الفرضية التي نحن بصدد تفسيرها و نجد أن هذه الدراسات تدعم صحة النتائج التي توصلنا إليها و الانعكاسات الناتجة عن توفير ظروف العمل المختلفة للعاملين بالولاء التنظيمي.

ثانيا: تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية على أن لخصائص الوظيفة انعكاسات على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الاستعجال الطبية- مشونش،

فبعد عرض النتائج المتحصل عليها يتضح: أن الفرضية قد تحققت و هي مقبولة، و نقول أن هناك انعكاسا قويا بين خصائص الوظيفة و الولاء التنظيمي للعمال، أي انه كلما توفرت خصائص الوظيفة التي تظهر في مبدأ المسؤولية الفردية للعامل، أعباء المهام، الحرية في أداء المهام، وضوح القواعد و التعليمات... الخ كلما كان هناك ارتفاع في الولاء التنظيمي للعاملين في هذه المؤسسة و العكس صحيح، فكلما كان هناك انخفاض لخصائص الوظيفة كلما كان هناك فقدان للولاء التنظيمي و يعكس الولاء التنظيمي انتماء العمال للمؤسسة.

إن النتائج المتحصل عليها من خلال بحثنا يؤيدها كل من (عوض، 2012) و (اشتبوي، 2014) و التي ترى أن خصائص الوظيفة تتوافق و اتجاهات العاملين في بلدية غزة، و كذلك ما يشير إليه (جاد الرب 1999) في تعريفه لجودة حياة العمل بحيث يرى أن جودة حياة العمل تشير إلى مجموعة من العمليات المتكاملة و المخططة و المستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية لمعاملين فيها والمتعاملين معها و هو ما تحقق في ضوء هذه الدراسة.

و تختلف هذه الدراسة مع دراسة (بن خالد، 2017) بعنوان جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي التي ترى أن خصائص الوظيفة لم تتحقق وكانت بنتائج ضعيفة.

لقد اتفقت هذه الدراسات على أن خصائص الوظيفة هي احد العناصر الهامة التي تؤدي إلى تكوين و زيادة الولاء التنظيمي للعاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية لمشونش و يظهر ذلك من وضوح المهام و منح المسؤولية الفردية للعاملين تجاه وظائفهم و حرية العمل في حدود ما يمليه القانون و خلق توافق بين مؤهلات العمال و وظائفهم.

### ثالثاً: تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على أن للأسلوب الإشرافي انعكاسات على الولاء التنظيمي لدى عمال مصلحة الاستعجالات الطبية - مشونش.

بعد الحصول على و التي تم عرضها يتضح أن الفرضية قد تحققت بالتالي فهي مقبولة و نقول أن للأسلوب الإشرافي انعكاسات على الولاء التنظيمي لدى العاملين، إذ انه أسلوب يعد وجوده فعالاً لتكوين الولاء التنظيمي، هذه النتيجة التي تم التوصل إليها تتوافق مع ما يجده (هاشم عيسى، 2017م) حيث يرى أن الرابط بين الدور الرئيسي للأسلوب الإشرافي و النمط القيادي يؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى و كذا مع دراسة (نصار، 2013) و التي كانت حول جودة الحياة الوظيفية و أثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين في وزارة التربية و التعليم الحكومي في قطاع غزة و التي توصلت إلى توفر نظام المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة عالية لدى موظفي وزارة التربية في وكالة الغوث في كلتا المؤسساتين، وتتوافق أيضاً مع دراسة (المغربي، 2004) بعنوان جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة ميدانية) التي بينت أن متغيرات أسلوب الرئيس في الإشراف تؤثر تأثيراً إيجابياً في الاستغراق الوظيفي، و تختلف هذه الفكرة مع ما توصلت إليه (الحسني، 2016) في دراستها بعنوان اثر جودة الحياة الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين

الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، حيث أظهرت الدراسة تدني درجة الموافقة على بعد الأسلوب الإشرافي الذي يعزى حسب الباحث إلى المسؤولين بوزارة الشؤون الاجتماعية الذين لم يصلوا إلى درجة القادة المحفزين حسب رأيه .

ومن خلال كل هذا نجد أن أسلوب الرئيس في الإشراف له الأثر الكبير في وجود الولاء التنظيمي في مصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش و ذلك ما يفسر أن أسلوب الرئيس و كيفية تعامله مع المرؤوسين له علاقة بما يجعل العامل يود البقاء في المؤسسة أو مغادرتها.

#### رابعا: تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الرابعة:

نصت الفرضية الجزئية الرابعة على أن لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات انعكاسات على الولاء التنظيمي لدى العاملين. في مصلحة الاستعجالات الطبية- مشونش.

من خلال النتائج المتحصل عليها و بعد التحليل الإحصائي يظهر أن الفرضية محققة بنسبة كبيرة، وأن هناك انعكاسا بين إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و الولاء التنظيمي، حيث كلما توفرت مساحة أو مجال أكبر لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات تبعه وجود ولاء تنظيمي عالي و العكس صحيح و كلما كان الإشراك ضعيفا كان هناك ضعف في الولاء التنظيمي للعاملين.

ويتجلى إشراك العمال من خلال تقديم اقتراحات لحل مشكلات العمل، منح الفرص للتدخل بشأن الوظيفة الخاصة بكل عامل، استشارة المسئول للعمال في بعض القرارات المهمة... الخ المتعلقة بالموظفين.

إن النتائج المتحصل عليها من خلال بحثنا تؤدي إلى نتائج البحث التي نشرتها (نصار، 2013) و التي تدور حول جودة الحياة الوظيفية و أثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين في وزارة التربية و التعليم الحكومي في

قطاع غزة و التي توصلت إلى توفر نظام المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة عالية لدى موظفي وزارة التربية في وكالة الغوث في كلتا المؤسستين.

ومن جهة أخرى ما أوضحه ( القريوتي، 1997) و الذي يرى بان عدم ثقة بعض المدراء أو الرؤساء بأنفسهم يجعلهم يجمعون عن منح الثقة للعاملين و يحرصون على إبقاء الأمور المركزية بأيديهم حتى يحتكروا حق اتخاذ القرارات بأيديهم و لا يمنحوا الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين و إبراز الموظف صاحب الآراء الجيدة، فبعض القادة يجد في ذلك تهديدا لمكانتهم الوظيفية إذ يفضل هؤلاء أن تعتمد المنظمة عليهم اعتمادا مطلقا و كذلك ما يخالف هذه الفكرة ما توصلت إليه ( الحسني، 2016) في دراستها، حيث أظهرت الدراسة تدني درجة الموافقة على بعد المشاركة في اتخاذ القرارات لعدة اعتبارات منها إحساس العاملين بعدم وجود الشفافية لقد اتفقت هذه الدراسات على أن المشاركة في اتخاذ القرارات إحدى المؤشرات و الدعائم التي تنمي الولاء التنظيمي للعاملين في مصلحة الاستعدادات الطيبة بمشونش.

### خامسا: الاستنتاج العام للدراسة

في نهاية دراستنا خلصنا إلى الاستنتاج العام الآتي: لقد تحققت الفرضية الرئيسية من خلال تحقق الفرضيات الفرعية الأربعة، و التي مفادها أن جودة حياة العمل انعكاسات على الولاء التنظيمي للعاملين، حيث أوضحت الشواهد الكمية و التحليلات الكيفية أن هناك انعكاسات على الولاء التنظيمي للعاملين بمصلحة الاستعدادات الطيبة بمشونش بحيث أن أي مؤسسة تحوي جودة حياة جيدة للعاملين تكسب ولاء عمالها و ما يجعلهم يتمسكون بها و لا يغادرونها، لتحقيق أهدافها و يغلبون المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، حيث نجد انه ورغم حداثة مؤسسة مصلحة الاستعدادات الطيبة بمشونش و التفاوت في الوظائف و المناصب إلا أنها تتوفر على ظروف عمل مقبولة و تشارك في صنع القرار بين العاملين بأسلوب إشرافي يتقبله أغلبية العاملين.

ما يعني أن هناك ولاء لهؤلاء العاملين لمؤسستهم يجعلهم يفضلون البقاء فيها و لا يغادرونها، وهذا يدل على اتفاق عناصر جودة حياة العمل داخل المؤسسة مجال الدراسة و المعتقدات الخاصة بعمالها.

### ✚ خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نرى أن هناك انعكاسات عديدة لجودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في المؤسسة ، هذا ما يتطلب الحاجة إلى توفير بيئة عمل أكثر جودة تعمل على تنمية و تقوية الولاء التنظيمي للعاملين الأمر الذي قد يسهل في حل المشكلات، و يفتح آفاقا أوسع، مما يساعدها على التحرر من الروتين وزيادة الرغبة في البقاء فيها، و خلق أفكار مبتكرة، مبدعة و خلاقية.

استهدفت الدراسة الحالية بحث جانب هام يتعلق بانعكاسات جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي للعاملين في مصلحة الاستعدادات الـبيئية لبلدية مشونش، فلقد تناولنا بالدراسة والتحليل هذا الموضوع، من خلال الإطار النظري ومعالجته أيضا بالنزول للميدان، فبالربط بين الجانبين النظري والتـبقي توصلنا من خلال النتائج السابقة إلى أن معظم النتائج متوافقة مع فرضيات الدراسة التي مست الأبعاد التالية:

**ظروف العمل و التي تعتبر محققة عموما بدرجة متوسطة** حيث أن ظروف العمل متوفرة نوعا ما و بدرجات متفاوتة وقد يعزى ذلك لكون المؤسسة جديدة نسبيا، و بالنسبة **لخصائص الوظيفة** المتعلقة بجودة حياة العمل فقد كان لها دور بمنح فرصة للعامل للمشاركة في اتخاذ القرارات ما انعكس إيجابا على الولاء التنظيمي للعاملين وأثر بشكل واضح على مخرجات المؤسسة و خدماتها، أما أسلوب الأشراف فنجد أن له انعكاسات ايجابية أيضا على الولاء التنظيمي للعاملين و توفر علاقة جيدة بين المشرفين والعمال في إطار العمل و ذلك بالنظر إلى تحقق هذا البعد بنسبة كبيرة، كل هذا أدى إلى تشكل أفكار ايجابية لدى العمال تجاه السلـة السائدة في التنظيم، وتأثير تلك الأفكار بالإيجاب على الولاء التنظيمي للعاملين نحو المنظمة ورضاهم، و هذا لا يمنع من وجود أبعاد أخرى لجودة حياة العمل أو أنها متماثلة في كل المؤسسات فهي تختلف حسب ما توفره كل مؤسسة لعمالها تؤثر على الولاء التنظيمي لهم.

من خلال النتائج المتحصل عليها فان هذه الدراسة تفتح مجالا لدراسة جودة حياة العمل في المؤسسات الجزائرية وخاصة المؤسسات الصحية و توفير بيئة عمل ملائمة و تحسينها ومراعاة للظروف الاجتماعية و النفسية السائدة ذات الخصوصية المحلية و تـوير أساليب التعامل و الإشراف و تحفيزه وإشراكه في صنع القرار من اجل ديناميكية فعالة و تقديم أفضل الخدمات التي يحتاجها المرضى.

## صعوبات البحث

إن جميع البحوث العلمية لا تكاد تخلو من الصعوبات، فلكل باحث صعوبات و مشاكل تواجهه عند إجراء دراسته، و من أهم الصعوبات التي واجهتنا:

- ندرة المراجع في حدود اطلاقنا حول متغير جودة حياة العمل.
- صعوبة الالتقاء بجميع المبحوثين نظرا لنظام التناوب السائد في المؤسسة حيث غياب يوم يعادله انتظار عدة أيام.

## سابعاً: الاقتراحات و التوصيات

بعد استيفائنا الدراسة النظرية و الميدانية لموضوع، جودة حياة العمل و انعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين بمصلحة الاستعجالات ال بية بمشونش يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات التي من شأنها تحسين مستوى أداء العاملين و رفع قيمة ولائهم لمؤسساتهم أيا كانت:

- أن تحرص إدارة المؤسسة على تحقيق التوازن بين العمل، والحياة الاجتماعية، لتجنب الضغط.
- سعي الإدارة للمبالبة بتحسين أجور العاملين و ما يتوافق و رتبهم و نوع عملهم كعامل من عوامل رفع مستوى الولاء لدى العامل.
- أن تسعى الإدارة إلى توفير المكافآت مادية كانت أو معنوية التشجيعية داخل المؤسسة.
- تعزيز دور العاملين أكثر لتشجيعهم في المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم و مؤسستهم.
- منح العاملين تسهيلات و صلاحيات أكثر تتلاءم و العمل الملموب انجازته لتخلق عندهم الشعور بأهميتهم داخل مؤسستهم.
- منح الترقية و تسهيل مواصلة الدراسات العليا في ما يسمح به القانون و بكل شفافية.

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على انعكاسات جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي للعاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية لمدينة مشونش، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيس التالي: ما هي انعكاسات جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش؟

سؤال تفرع عنه أربع تساؤلات فرعية هي:

- 1- ما هي انعكاسات ظروف العمل على الولاء التنظيمي للعاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش؟
- 2- هل خصائص الوظيفة انعكاسات على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش؟
- 3- ما هي انعكاسات الأسلوب الإشرافي على الولاء التنظيمي للعاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش؟
- 4- هل لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات انعكاسات على الولاء التنظيمي للعاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش؟

ومن أجل هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

\*الفرضية الرئيسية: توجد عدة انعكاسات لجودة حياة العمل على الولاء التنظيمي للعاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش.  
\* الفرضيات الفرعية:

- 1-توجد انعكاسات مختلفة لظروف العمل على الولاء التنظيمي للعاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش.
- 2- لخصائص الوظيفة انعكاسات على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش.
- 3- للأسلوب الإشرافي انعكاسات على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش.
- 4- لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات انعكاسات على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية بمشونش.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة يكون من جميع الأفراد العاملين في المؤسسة الذي يتكون من 54 مفردة، ولكون مجتمع الدراسة صغيرا قمنا باستخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (54) استبانة هذه الأخيرة كانت أداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب الملاحظة كأداة مساعدة، وتم استرداد (53) استبانة، كما استخدمنا حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) نسخة 23 من أجل المعالجة الإحصائية للبيانات.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن لانعكاسات لظروف العمل على الولاء التنظيمي للعاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية مشونش محققة بنسبة متوسطة قد بلغ المتوسط الحسابي (0.54) و هي قيمة متوسطة.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن لخصائص الوظيفة انعكاسات على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الاستعجالات الطبية- مشونش، محققة بنسبة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (0.87) و هي قيمة مرتفعة.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة أن للأسلوب الإشرافي انعكاسات على الولاء التنظيمي لدى عمال مصلحة الاستعجالات الطبية - مشونش، وهي محققة بنسبة مرتفعة من خلال النظر إلى متوسطه الحسابي الذي كان بقيمة (0.84) و هي قيمة مرتفعة.
- 4- أظهرت نتائج الدراسة ان المتوسط الحسابي لانعكاسات اتخاذ القرارات على الولاء التنظيمي للعاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية مشونش قد بلغ (0.95) و هي قيمة مرتفعة و بالتالي فهي محققة بنسبة مرتفعة.

## Summary of the study:

This study aimed at identifying the implications of the quality of work life on the organizational loyalty of the employees of the Medical Inquiries Department in M'chounech. The problem of the study focused on the following main question: **What are the implications of the quality of work life on the organizational loyalty of the employees of the Medical Appeals Department in M'chounech?**

There are four sub-questions:

**1-What are the implications of the working conditions on the organizational loyalty of the employees of the Medical Appeals Department in M'chounech?**

**2 - Does the characteristics of the job reflect the organizational loyalty of the staff of the Medical Appeals Service in M'chounech?**

**3 - What are the implications of the supervision method on the organizational loyalty of the employees of the Medical Appeals Department in M'chounech?**

**4. Does the involvement of decision-makers have implications for the organizational loyalty of the staff of the Medical Appeals Service in M'chounech?**

For these questions, we have formulated the following hypotheses:

**The main hypothesis: There are several implications for the quality of working life on the organizational loyalty of the employees of the Medical Appeals Service in M'chounech.**

**Sub-hypotheses:**

**1 - There are different implications of working conditions on the organizational loyalty of employees of the Medical Appeals Service in M'chounech.**

**2 - the characteristics of the function implications on the organizational loyalty of workers in the Medical Appeals Department in M'chounech.**

**3 - the supervisory method implications for the organizational loyalty of employees of the Medical Appeals Service in M'chounech.**

**4 - To involve the decision-makers in the impact of the organizational loyalty of the staff of the Medical Appeals Service in M'chounech.**

In this study, we adopted the descriptive approach. The study population consisted of all individuals working in the institution, which consists of 55 individuals, and because the study community was small, we used the comprehensive inventory method. 54 questionnaires were distributed, (54) questionnaire, and we used statistical analysis package (SPSS) version 23 for statistical processing of data.

**The results of the study showed that:**

1- The results of the study showed that the effects of working conditions on the organizational loyalty of the workers in the Medical Inquiries Department, M'chounech achieved with a medium rate has reached the average arithmetic (0.54) and is an average value.

2- The results of the study showed that the characteristics of the job reflect the organizational loyalty of the workers of the Medical Examinations Institution - Mashounesh, achieving a high rate with an average of (0.87) which is high value.

3 - The results of the study showed that the supervision method has implications for the organizational loyalty of the workers of the Medical Advisory Service - M'chounech, which is achieved at a high rate by looking at the average of the calculation which was (0.84) and is high value.

4 - The results of the study showed that the arithmetic mean of the effects of decision making on the organizational loyalty of the workers in the Medical Inquiries Department was 0,95 and it is a high value and therefore a high percentage.

قائمة المراجع

I المراجع العربية

أولاً: المعاجم

- 1- ابن منظور. (2005). لسان العرب. بيروت: دار صادر
- 2- مجمع اللغة العربية. (2011). كتاب المعجم الوسيط. ط5. مصر: مكتبة الشروق الدولية.
- 3- رمون، بوردون و فرانسوا، بوريلو. (1986). المعجم النقدي لعلم الاجتماع (ت، سليم حداد). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 4- جيل، فيريول. (2011). معجم مصطلحات علم الاجتماع (ت، الأسعد، أنسام محمد). ط1. بيروت: دار و مكتبة الهلال للنشر.
- 5- الصالح، مصلح. (1999). الشامل قاموس مصطلحات علم الاجتماع (عربي، انجليزي). الرياض: دار الكتب للنشر و التوزيع.

ثانياً: الكتب

- 6- أبو العزم عطية، مصطفى كامل، (2001). مقدمة في السلوك التنظيمي. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 7- أنجس، موريس. (2010). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون. ط2. الجزائر: دار القصة للنشر.
- 8- البارودي، منال. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.

- 9- براكتة، سليمة.(2012). ظروف العمل داخل المؤسسة المخو صة و انعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال ( دراسة ميدانية بشركة مواد البناء و الانجاز-SMCR - باتنة). كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة. 2012/2011.
- 10- البربري، مروان حسن.(2016). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني (رسالة ماجستير غير منشورة).أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- 11- البرواي، نزار عبد المجيد و لحسن، عبد الله باشيوة .(2010). إدارة الجودة مدخل للتميز و الريادة مفاهيم و أسس و تطبيقات. الأردن: الوراق للنشر و التوزيع.
- 12- بطاح، مُجدد.(2006). قضايا معاصرة في الادارة التربوية. ط1. عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.
- 13- بكر، جوان إسماعيل.(2013). جودة الحياة و علاقتها بالانتماء و القبول الاجتماعيين. الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
- 14- بن حفيظ، شافية.(2014). مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية ( دراسة ميدانية بمدينة ورقلة). مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد17، 2014.
- 15- بن خالد، عبد الكريم و مباركي، بوحفص.(2015). فلسفة ادارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني. مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية. العدد 20، 2017.
- 16- بن خالد، عبد الكريم.(2017). جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي ( دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية ادرار). رسالة ماجستير. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران. وهران.

- 17- بن سعيد العمري ، مُجّد و اليافي، رندة سلامة.(2017). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: "دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية".  
المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد13 ، العدد1، 2017.
- 18- بو الشرش، كمال.(2014). الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية.ط1.  
عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع.
- 19- جاد الرب، سيد مُجّد. (2008). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الاسماعلية: دار النهضة العربية للنشر و التوزيع.
- 20- جاد الرب، سيد مُجّد. (2008). جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال  
العصرية.(د.ط). الاسماعلية: دار النهضة العربية للنشر و التوزيع.
- 21- جاد الرب، سيد مُجّد. (2015). الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال "مناهج التميز  
التنافسي". الاسماعلية: دار النهضة العربية للنشر و التوزيع.
- 22- جاد الرب، سيد مُجّد.(2009). موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال  
الدولية. ط1. الاسماعلية: دار الكتب المصرية.
- 23- جوادن شوقي ناجي.(2009). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد  
للنشر و التوزيع.
- 24- حاروش، نور الدين.(2016). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة للنشر و التوزيع.
- 25- الحسني، وسام مُجّد.(2016). اثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين  
الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة. جامعة الأزهر غزة.

- 26- الحمداني، مريم بنت سالم بن حمدان.(2009). الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة. سلطنة عمان.
- 27- الخرشة، ياسين كاسب و حمود، كاظم خضير.(2006). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 28- خضر، شهاب احمد و الباشقالي، محمود مُجد أمين.(2015). اختبار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والقلق التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء الكوادر الوظيفية في عينة من كليات جامعة دهوك. المجلة العربية للإدارة، مج 53 ، ع 1- يونيو 2015.
- 29- ديسلر، جاري. ت، عبد المتعال، مُجد سيد احمد.(2007). إدارة الموارد البشرية (ت، عبد المتعال، مُجد سيد احمد). الرياض: دار المريخ للنشر.
- 30- ساخي، بوبكر.( 2015). تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداء. كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس و الأرواقوفونيا، جامعة وهران 2 . وهران.
- 31- السالم، مؤيد سعيد.(2009). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي. ط1. عمان: دار إثراء للنشر و التوزيع.
- 32- الشرفاوي، إسماعيل مُجد علي.(2016). إدارة الأعمال من منظور اقتصادي. عمان: دار غيداء للنشر و التوزيع.
- 33- شفيق، مُجد.( 1985): البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية. ط1. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
- 34- الشنطي، نجاد عبد الرحمن.( 2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل ( دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان)رسالة مقدمة

- لنيل درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بجامعة الأقصى. غزة.
- 35- الشياب، احمد مُجّد و أبو حمور، عنان مُجّد.(2011). مفاهيم إدارية معاصرة. الأردن: الأكاديميون للنشر و التوزيع.
- 36- الطائي، يوسف حجيم و آخرون.(2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. ط1. الأردن: الوراق للنشر و التوزيع.
- 37- الطجم، عبد الغني و السواط، عوض الله.(2003). السلوك التنظيمي المفاهيم - النظرية- التطبيقات. ط4. الرياض: دار حافظ للنشر و التوزيع.
- 38- عاروري، فتحي احمد.(2010). المعاينة الإحصائية رفقها و استخداماتها. الأردن: الأكاديميون للنشر و التوزيع.
- 39- عالف، زاهر عبد الرحيم.(2009). هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمات. ط1. عمان: دار الراية للنشر و التوزيع.
- 40- عبد الرحمن أبو حميد، هاشم عيسى.(2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة.
- 41- العجمي، مُجّد حسنين.(2015). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- 42- العزاوي، نجم عبد الله و جواد، عباس حسين.(2010). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

- 43- علي السليمي، إيناس أحمد. (2015). جودة بيئة العمل وانعكاسها على التفكير الإبداعي للعمليات في المشروعات الصغيرة. كلية التصاميم، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. 2015
- 44- عماد منصور، احمد حلاوة. (2015). غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة).، بحث مقدم في استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية، غزة ، عمادة الدراسات العليا ، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال. غزة.
- 45- العنزي، سعد و خير الله الفضل، سما سعد. (2007). فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007.
- 46- قاشي، خالد. (2010). نظام المعلومات التسويقية- مدخل اتخاذ القرار. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 47- القحطاني، مُجَّد بن دليم. (2015). إدارة المارد البشرية ( نحو منهج استراتيجي متكامل). ط4. الرياض: العبيكان للنشر و التوزيع.
- 48- اللوزي: موسى. (199). التطوير التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة. ط1. عمان: دار وائل للنشر.
- 49- اللوزي، موسى. (2010). أسس العلاقات العامة: المفاهيم و الأسس. عمان: دار زمزم للنشر و التوزيع.
- 50- مبيضين، صفوان مُجَّد و الكلي، عائص بن شافي. (2012). التخطيط في الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري العلمية.

- 51- الحياوي، نايف قاسم علوان.(2006). إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم و عمليات و تطبيقات. ليبيا: دار الشروق للنشر و التوزيع.
- 52- المغربي. كامل مُجَّد.(2004). السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم. ط3. عمان: دار الفكر للنشر و التوزيع.
- 53- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2009). المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية.
- 54- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(2009). المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع .
- 55- المغربي، عبد الحميد.(2004). جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة ميدانية). مجلة الدراسات و البحوث التجارية، العدد الثاني، 1-51.
- 56- المغربي، مُجَّد الفاتح.(2016). أ ول الإدارة و التنظيم. عمان: دار الجنان للنشر و التوزيع.
- 57- نصار، إيمان حسن جمعة.(2013). جودة حياة العمل و أثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي "دراسة مقارنة بين دائرة التربية و التعليم في وكالة الغوث و وزارة التربية و التعليم الحكومي". (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- 58- نوري، منير و كورتل، فريد.(2011). إدارة الموارد البشرية. ط1. الجزائر: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.

## (II) المراجع الأجنبية

- 59- Krishnaraj.S.(2018).**Quality of work life of academicians**. United States: lulu publication 3101 Hillsborough st, Raleigh;NC 27607.

- 60- Kumar, Mohan.(2014). **A Comparative Analysis OF the Quality OF Work life OF Teaching Faculty Members of Government and Private Engineering Institutions in Chennai, International Journal of advanced research in management (IJARM)**, Volume 5, Issue 4, July-August (2014), pp. 11-22.
- 61- Kunal, Gaurav.(2012).**Quality of Work Life (QWL) & Employee Satisfaction. Germany: Druk und Bindung books on demand GmbH? Nordersted.**
- 62- Lalamme, Roch.(1994). **LA VIE DANS LES ORGANISATIONS (des indicateurs de succès)**. Québec : presse de l'Université du Québec le Delta 1, 2875, boul. Laurier, bur. 450 Sainte-Foy (Québec) Canada ISBN 2-7605-0782-3.
- 63- Noèmi, Bonneville-Hebert. (2014). **L'interrelation entre la qualite de vie au travail et la qualite de vie personnelle: Son role dans l'epuisement professionnel et la detresse psychologique**. Québec.Canada.
- 64- Pandiya, Sudhanshu.(2015).**Quality of Work Life an overview on banking system: Horizon Books( a division of ignited minds edutech pvt ltd).**
- 65- Quimper, Michel & Leclerc, Michel.(2003). **Les relations de travail au Québec(2<sup>nd</sup> ed).canada : presse de l'Université du Québec le Delta 1, 2875, boul. Laurier, bur. 450 Sainte-Foy (Québec) Canada GIV 2M2.**
- 66- Selda TAŞDEMİR AFŞAR3.(2014). **Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey1 2**, International Journal of Social Sciences Vol. III (4), 2014.
- 67- Youcef, Anwar.(1995). **QUALITY OF WORKING LIFE AS A FUNCTION OF SOCIO- TECHNICAL SYSTEM (1<sup>st</sup> ed)**. India: Mittal Publications.