



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة

دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف :

- إسماعيل مناصرية

إعداد الطالبة :

- مروى بلهادي

لجنة المناقشة :

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذة مساعدة "أ"	سليمان عواطف
بسكرة	مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد "أ"	إسماعيل مناصرية
بسكرة	مناقشا	أستاذة محاضرة "أ"	نور الدين إيمان

الموسم الجامعي : 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- إسماعيل مناصرية

إعداد الطالبة:

- مروى بلهادي

لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذة مساعدة "أ"	سليمان عواطف
بسكرة	مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد "أ"	إسماعيل مناصرية
بسكرة	مناقشا	أستاذة محاضرة "أ"	نور الدين ليمان

الموسم الجامعي : 2022/2021



شكر و عرفان

قال رسول الله ﷺ "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وإمتهانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما
لشأنه ونشهد أن سيدنا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه
وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل الشكر إلى من
شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا الأستاذ الدكتور " مناصرة إسماعيل " الذي لن تكفي حروف هذه
المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ والتي ساهمت بشكل
كبير في إتمام وإستكمال هذا العمل.

كما نرفع كلمة شكر إلى الأستاذة الدكتورة " خان أحلام " التي لم تبخل علينا بنصائحها وإرشاداتها
إلى كل أساتذتي الكرام جعلكم الله ذخرا وفخرا لنا.

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا
العمل

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

إهداء

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد طريق العلم لي

من كان دعائها سر نجاحي و حنائها بلسم جراحي إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى اغلى الأحبة التي

ستبقى كلماتها نجوم اهتدي بها اليوم في الغد وإلى الأبد الى أمي الغالية

أطال الله في عمرها.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون إنتظار إلى من أحمل إسمه بكل افتخار

ارجو من الله أن يحفظه ويلول عمره وتيني أبي الغالي.

إلى من أعتز وأفتخر بهم أخوتي الأعزاء حماهم الله وأدامهم سندا لي إلى زوجه أخي الحبيبة.

إلى صديقاتي الغاليات وزميلاتي العزيزات إلى الأساتذة الذين صادفتهم طيلة مشواري الدراسي.

إلى كل من ساندني في إجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو بكلمه طيبة وابتسامة

صادقة.

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي، للأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، إضافة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة على الولاء التنظيمي، ويتكون مجتمع الدراسة المستهدف من أساتذة العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم (201)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، حيث تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، حيث تم توزيع (60) استبانة وتم استرجاع (33) استبانة وتحليل البيانات تم الإعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد...إلخ، وتوصلت الدراسة إلى عدة النتائج أهمها: هناك أثر لمتغير جودة الحياة الوظيفية بأبعاده (الأجور والحوافز، ضغوط العمل، مناخ العمل، العدالة والمساواة) على الولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الأجور والحوافز، ضغوط العمل، مناخ العمل، العدالة والمساواة،

Study summary:

This study aimed to identify the impact of the quality of career life on organizational loyalty for the professors working at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of Mohamed Khider in Biskra, in addition to knowing the impact of the quality of career life in its various dimensions on organizational loyalty. The target study community consists of professors working in the institution and adults Their number is (201), and the descriptive analytical method was used for the study, where the study questionnaire was designed as a means of collecting the necessary data, where (60) questionnaires were distributed and (33) questionnaires were retrieved. Multiple regression analysis, etc.,

The study reached several results, the most important of which are: There is an impact of the quality of career variable with its dimensions (wages and incentives, work pressure, work climate, justice and equality) on organizational loyalty.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
9	التموضع الاستمولوجي	01
46-45	أنواع الولاء التنظيمي	02
52-51	استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي	03
57	الآثار الايجابية والسلبية المترتبة على الولاء التنظيمي	04
61	العوامل الثنائية	05
83	معاملات الصدق والثبات	06
84	توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس	07
84	توزيع أفراد المجتمع حسب العمر	08
86	توزيع أفراد المجتمع حسب الرتبة	09
87	توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي	10
87	توزيع أفراد المجتمع حسب سنوات الخبرة	11
89	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	12
90	الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكارت الخماسي	13
92-90	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الولاء التنظيمي	14
95-93	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور جودة الحياة الوظيفية	15
97	مصفوفة الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للمؤسسة	16

98	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	17
99	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من ملاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	18
100	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية (الاجور والحوافز، ضغوط العمل، مناخ العمل، العدالة والمساواة) في الولاء التنظيمي	19

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
8	نموذج الدراسة	01
26	أهمية تحسين العمل	02
28-27	مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية	03
60	هرم ماسلو لتدرج الحاجات الجسمية	04
77	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	05
84	توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس	06
85	توزيع أفراد المجتمع حسب العمر	07
86	توزيع أفراد المجتمع حسب الرتبة	08
87	توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي	09
87	توزيع أفراد المجتمع حسب سنوات الخبرة	10

المقدمة العامة

تمهيد:

يعتبر المورد البشري مفتاح نجاح المنظمات إذ لا يمكن أن تتواجد بدونهم مهما كانت التجهيزات الآلية متوفرة بدرجة عالية، وفي ظل التحولات والتغيرات السريعة التي تواجه المنظمات تسعى هذه الأخيرة إلى استغلال مواردها البشرية استغلالاً أمثلاً، إذ أن التحدي الأساسي لها ليس استقطاب أحسن الموارد الموجودة في سوق العمل وتكوينها أحسن تكوين، بل الحفاظ عليها لكونها رأس مال بشري مهم للمؤسسة الذي يُمكنها من التعامل بنجاح مع التغيرات والضغوط المتزايدة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

لذلك فهي تسعى دائماً لكسب ولائهم واستقرارهم الوظيفي حتى تضمن أداء أمثل بتكلفة محسوبة، ولتحقق كل هذا حرصت المنظمات جاهدة لتوفير المناخ المناسب والمريح لأداء أعمالهم بشكل فعال وكفئ، ولذلك أولى المفكرون المعاصرون أهمية متزايدة لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحديثة لكونها مرآة عاكسة لها إذ تظهر في جودة أداء الفرد والجماعات داخل المؤسسة.

أولاً: إشكالية البحث

إن تركيز المؤسسات على جودة الحياة الوظيفية يقود إلى إهمال من شأنها أحداث تحولات جوهرية تساهم في تحقيق أهداف وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي زيادة مستوى الأداء، فالعاملين في جامعة ولاية بسكرة يقضون اوقات طويلة ويبدلون جهوداً خارقة لأداء مهام وظائفهم وخدمة الآخرين بطريقة إحترازية الامر الذي يجعلهم عرضة للإجهاد والتوتر، مما قد يؤدي ذلك إلى بعض السلوكيات الغير مرغوبة التي تؤدي إلى عدم تحقيق الولاء التنظيمي .

وبناء على مما سبق تبرز إشكالية الدراسة على النحو التالي :

إلى أي مدى يمكن أن تساهم جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الولاء التنظيمي ؟

ثانياً : التساؤلات الفرعية

للإجابة على الإشكالية الرئيسية لابد من الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بجودة الحياة الوظيفية وماهي مستوياتها في المؤسسة ؟
- ما المقصود بالولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة، وماهي أهم مؤشراتته ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الأجور والحوافز على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد ضغوط العمل على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد مناخ العمل على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العدالة والمساواة على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

ثالثا: الدراسات السابقة

حظيت متغيرات الدراسة باهتمام متزايد لكثير من الباحثين و المفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه و المقالات و البحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة، في بعض الكتب، و فيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وذلك كما يلي:

1. الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية :

أ- عنوان الدراسة **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين** دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسفية -رسالة دكتورا الفلسفة في إدارة الأعمال -جامعة قناة السويس كلية التجارة -قسم إدارة الأعمال .اسم الباحث والسنة خليل إسماعيل إبراهيم ماضي ، 2014.

✓ هدف الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسفية .

✓ أهم الفرضيات لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين الأبعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسفية .

✓ أهم النتائج أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير مهم لدلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأن أهم الأبعاد تأثيرا في الأداء الوظيفي هو فرص الترقى والتقدم الوظيفي والعلاقات الاجتماعية ، الاستقرار والامن الوظيفي ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، برامج التدريب والتعلم ، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية .

ب - عنوان الدراسة **دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى العاملين**

في شبكة

الأقصى للإعلام والإنتاج الفني . رسالة ماجستير في برنامج القيادة والادارة - جامعة الأقصى - غزة -

✓ إسم الباحث والسنة مروان حسن البربري ، 2016 .

✓ هدف الدراسة التعرف على مدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومدى تأثيرها في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الاقصى للإعلام والإنتاج الفني .

✓ أهم الفرضيات توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $(a \geq 0.05)$ بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية المتمثلة بالأبعاد التالية : " الاشراف ومشاركة العاملين في الادارة ، الامان والاستقرار الوظيفي ، الترقية والتقدم الوظيفي ، ومستوى الاحترق الوظيفي " .

✓ أهم النتائج توجد علاقة عكسية ضعيفة ذات دلالة $>$ إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والاحترق الوظيفي .

ج- عنوان الدراسة أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الاقصى بغزة . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة .

✓ اسم الباحث والسنة هاشم عيسى عبد الرحمان ابو حميد ، 2017 .

✓ هدف الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الأقصى - غزة .

✓ أهم الفرضيات توجد علاقة ذات دلالة $>$ إحصائية عند مستوى دلالة $(a \geq 0.05)$ بين أبعاد جودة حياة العمل وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى - غزة .

- لا توجد فروق ذات دلالة $>$ إحصائية على مستوى دلالة $(a \geq 0.05)$ حول أثر أبعاد جودة الحياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى - غزة تعزي إلى البيانات الشخصية " الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة " .

✓ أهم النتائج وجود علاقة بين ابعاد جودة حياة العمل ، وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى - غزة .

- وجود تأثيرا إيجابيا لأبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الأقصى - غزة .

2. الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي :

*دراسة خليفات، والملاحمة 2009 والتي جاءت بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية .

هدفت هذه الدراسة التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة ن للعام الأكاديمي 2005-2009 والذين بلغ عددهم " 1978 " عضواً، وقد اختار الباحث عينة عشوائية مكونة منهم، وقد استخدم الباحث أداة الدراسة التي صممها كل من "الين وماير" والمكونة من 29 فقرة والتي تعرف بنموذج العناصر الثلاث، وهي الولاء العائلي والولاء المستمر والولاء المعياري، وأداة أخرى لورها الباحث مكونة من 25 فقرة لقياس الرضا الوظيفي، بينت الدراسة وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى الجنس، العمر، ومدة الخدمة في الجامعة والكلية، وقد اوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية .

*دراسة الأحمدى "2004"، وكانت بعنوان " الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة ". هدفت هذه الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، وكذلك معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخفاء الشخوية وترك الممرضين والمرضات العاملين في المستشفيات الصحية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، تكون مجتمع الدراسة من الممرضين والمرضات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وعددهم (5236) ممرض وممرضة من جنسيات مختلفة، وتم اختيار عينة عشوائية من (500) ممرض وممرضة تم اختيارهم من تسع مستشفيات، وقد خلصت الدراسة إلى ان هناك ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين، وعدم وجود فروق إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي، وعدم وجود رغبة في ترك المهنة وبالتالي لا تحقق الولاء التنظيمي .

3. الدراسات التي جمعت بين المتغيرين :

*دراسة الشبلي 2016، بعنوان أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسلينية.

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع جودة حياة العمل والولاء التنظيمي بأبعادهما المختلفة ومعرفة أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في الوزارات الفلسلينية، إعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء إستبيان خاص لقياس جودة حياة العمل مكونة من 10 أبعاد ، كما تبنى المقياس الذي أورده كل من (Mayer 1990&Allen) قياس واقع الولاء التنظيمي، حيث تم تلبيةهما على عينة مكونة من (221) مديرا من المدراء العاملين والمديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الوزارات الفلسلينية تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج ما يأتي:

- أن واقع جودة حياة العمل في الوزارات الفلسلينية جاءت بدرجة متوسطة على الدرجة

الكلية، وباقي الأبعاد الأخرى باستثناء بعدي جودة الراتب (الأجر)، والحوافز التي جاءت بدرجة ضعيفة.

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

- وجود أثر إيجابي دال إحصائيا لجودة حياة العمل بأبعاده المختلفة على الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية الأثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي (0.83).

دراسة " Farideh Haghshenas Kashani (2012)

الهدف من الدراسة : التعرف إلى العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية و دراسة الخواص

الديموغرافية للعاملين، و اعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي وقد شملت عينة الدراسة 145موظف شركة دلشا، وقد تم تميم قائمة استقراء لهذا الغرض مكونة من (96) سؤالا موزعة على قسمين :

- القسم الأولى تكون من 54سؤالا ترتبط بأبعاد جودة الحياة الوظيفية ، والقسم الثاني يتكون من 24سؤالا ترتبط بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

● أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

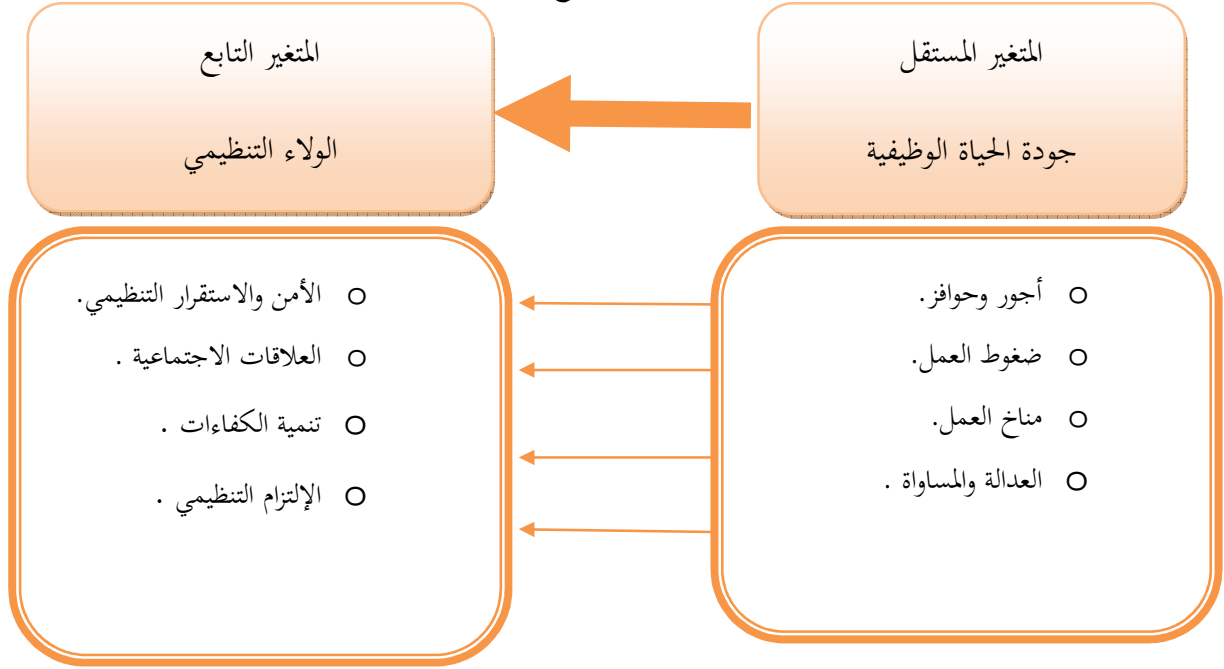
- توجد علاقة إيجابية بين عدالة المكافآت والأجور وسلوك المواطنة التنظيمية، ويشمل توزيع المكافآت

- والجزءات بإنفاق وعلى قاعدة الكفاءة والمعايير الدقيقة الواضحة لذلك.
- توجد علاقة إيجابية بين ظروف العمل الآمنة وسلامة سلوك الموظفين التنظيمية، وتشمل إيجاد أداة آمنة، ومكان عمل صحي، وساعات عمل مناسبة .
 - وجود علاقة إيجابية بين الفرص المتاحة لتنمية قدرات العاملين وسلوك الموظفين التنظيمية ويشمل عقود طويلة الأجل، تمكين الموظفين في الإبداع، ثقافة التفكير، مهارات الاتصال والتواصل، الوعي بالعمل والمهارات السلوكية.
 - وجود علاقة إيجابية بين الفرص المتاحة في المستقبل للنمو والأمان الوظيفي وسلوك الموظفين التنظيمية، وتشمل توفير الإمكانية لامتلاك مهارات واسعة في المستقبل، سهولة الوصول إلى المعلومات ذات القيمة وتوفر مهام مهمة للموظفين .
 - وجود علاقة إيجابية بين التوازن في الحياة الوظيفية والحياة الشخصية وسلوك الموظفين التنظيمية، ويشتمل على :
 - التوازن بين العمل والمسؤوليات الأسرية، تمكين الموظفين من لعب أدوار اجتماعية في حياتهم الخاصة وتمكينهم من مواصلة تعليمهم الأكاديمي.
 - وجود علاقة إيجابية بين التكامل الاجتماعي في العمل وسلوك الموظفين التنظيمية، ويشمل اتباع التنظيم الإداري الهرمي في المؤسسة، منح فرص الترقية لجميع الموظفين، احترام قوانين المجتمع ومحاولة صيانة البيئة .
 - وجود علاقة إيجابية بين الحقوق الدستورية للعاملين وبين الموظفين التنظيمية، وتشمل التعرف باحترام وحفاوة مع الموظفين، حرية تعبير الرأي.
 - وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية بالمنظمة، وتشمل تنفيذ كل المهام بموجب التسلسل الإداري الهرمي، خلق ثقة متبادلة في المؤسسة، توفير فرص لتحسين العمل .
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في متوسط استجابات العاملين فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية وسلوك الموظفين التنظيمية يعزى إلى المتغيرات الشخصية (سنوات الخدمة، الجنس، العمر، مستوى التعليم، الوظيفة).

رابعاً: نموذج البحث

للإجابة على إشكالية الدراسة يمكن اقتراح النموذج التالي :

الشكل (1) : نموذج البحث.



المصدر: من إعداد الباحثة

خامساً: فرضيات البحث

للإجابة على تساؤلات الدراسة يمكن وضع مجموعة من الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير جودة الحياة الوظيفية بأبعاده المختلفة على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة " .

يندرج ضمن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور والحوافز على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ العمل على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة والمساواة على الولاء للتنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

سادسا: التموضع الإستمولوجي

جدول(01): التموضع الإستمولوجي

المقاربة	الهدف من المعرفة	النموذج
المقاربة الافتراضية الإستنتاجية.	الهدف من هذه الدراسة هو الشرح وإيجاد أثر متغير جودة الحياة الوظيفية بأبعاده على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى الوصول للإستنتاج فيما يخص هذا الموضوع.	النموذج الوضعي (الواقعي، الوفي).

المصدر: من إعداد الباحثة

سابعا: منهجية الدراسة:

إن إختيار منهج دراسة معين يخضع للإبعية الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، و للإجابة عن الأسئلة و الإستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، بالتالي سيتم الاعتماد في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه منهج كمي و يتوافق مع الإبعية ومتغيرات وإشكالية الدراسة إذ أنه يعمل على وصف متغيرات الدراسة، ومن ثم تحليل العلاقة بين تلك المتغيرات، كما سيتم الإستعانة بأسلوب دراسة الحالة في الجانب التأميني للدراسة.

ويعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

- أ- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تميم إستبانة و توزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science)، وباستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، و مؤشرات تدعم موضوع البحث.
- ب- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر و التي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، و الهدف

من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تـأور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

- أما فيما يخص الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

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

2- معامل الارتباط Pearson: لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

3- اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

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

5-تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression analyses): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (الأجور والحوافز، ضغوط العمل، مناخ العمل، العدالة والمساواة) على المتغير التابع و هو الولاء التنظيمي.

6- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

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

8-معامل صدق المحك: و ذلك لإثبات صدق أداة البحث.

ثامنا: تصميم البحث

1-هدف الدراسة: تهدف الدراسة أساسا إلى وصف الواقع، أي محاولة الفهم والشرح أو الوصف واختبار صحة الفروض، كما تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها:

- إعلاء تـأور واضح لمفهوم جودة الحياة الوظيفية .

- التركيز على أهم مفاهيم الولاء التنظيمي.

- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.
 - التعرف على درجة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي.
 - التأكد من استمرارها في العمل لإلحاق المؤسسة حتى مع وجود إغراءات أكبر في سوق العمل .
- 2-نوع الدراسة:** بناء علاقة ارتباط وأثر بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها والولاء التنظيمي بشكله الإجمالي بكلية العلوم الاقتمادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مُجّد خيضر بسكرة.
- 3-مدى تدخل الباحث:** وصف المتغيرات وأبعاد الدراسة بشكل دقيق وصادق وحيادية التحليل لإنتاج علم موضوعي.
- 4-التخطيط للدراسة:** الدراسة تناوبية (معملية ثم ميدانية).
- 5-وحدة التحليل(مجتمع الدراسة):** تتمثل في المنظمات أي دراسة سلوك جماعي للأفراد العاملة بكلية العلوم الاقتمادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مُجّد خيضر بسكرة، بمختلف رتبهم وأصنافهم.
- 6-المدة الزمنية:** لقد تحدد هذا المجال وفقا لما استغرقتة مراحل البحث المختلفة، وهي كالتالي:
- **المرحلة الأولى:** دامت هذه المرحلة أربعة أشهر تقريبا من شهر ديسمبر 2021، إلى نهاية شهر مارس 2022، وقد تم فيها إعداد الإطار النظري للدراسة وإعادة صياغته وتعديله، كما تم وضع الإطار التلوي للدراسة الميدانية، والإعداد لمرحلة جمع البيانات واختيار الأدوات المناسبة.
 - **المرحلة الثانية:** دامت هذه المرحلة ثلاثة أشهر تقريبا من 2022/03/25 إلى 2022/06/12، وقد تم خلالها تطبيق الأدوات المعتمدة وتفريغ البيانات وجدولتها وتحليلها إحصائيا واستخلاص نتائج البحث.
- تاسعا: أهمية الدراسة**
- تكمن أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة و المتمثلة في جودة الحياة الوظيفية و الولاء التنظيمي في حياة المنظمات على اختلافها و آثارها الواضحة في تسيير أعمالها، و تحقيق أعمالها بفاعلية وتميز. وعليه فإن دراستنا تتأكد أهميتها من خلال:
 - تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومي مهمين هما جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي.

- محاولة المساهمة في فهم للبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- إظهار الأهمية والدور الذي تلعبه جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة.
- من شأن هذا البحث ان يضيف للمهتمين في جامعة بسكرة بوضع استراتيجيات تساهم في النهوض بواقع جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي وذلك لما يحققه من أهداف عديدة.

عاشرا: خطة مختصرة للدراسة

بغية الإحاطة بكل جوانب إشكالية الدراسة وما تم إرجحه من أسئلة وبغية التأكد من تحقق أو عدم تحقق الفرضيات، تمت هيكلة الدراسة وتقسيمها إلى ثلاثة فصول:

المقدمة العامة: سيتم التفرق إلى مقدمة عامة للدراسة بالإضافة إلى الحديث عن إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية، الدراسات السابقة، نموذج و فرضيات الدراسة، التوضع الإستمولوجي ومنهجية الدراسة، تصميم البحث، أهمية الدراسة ، وأخيرا خطة مختصرة للدراسة.

*الفصل الأول:

بعنوان : ماهية جودة الحياة الوظيفية ، سيتم فيه الحديث عن التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية، مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأهدافها، أهمية جودة الحياة الوظيفية.

بالإضافة الى:

تأبيقات جودة الحياة الوظيفية التي تشمل على مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية، طرق قياسها، متلبات نجاحها، كذلك معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية.

*الفصل الثاني:

بعنوان: مدخل نظري للولاء التنظيمي سيتم فيه الحديث عن مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته، خائص الولاء التنظيمي وأنواعه، العوامل المساعدة في تشكيل الولاء التنظيمي، كذلك سنتفرق إلى كيفية تعزيز الولاء التنظيمي من خلال التعرف على طرق قياس الولاء التنظيمي، استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي، آثار ونظريات الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي.

*الفصل الثالث:

كان عبارة عن دراسة تطبيقية بعنوان: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث معنونة على التالي : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، خـلاء مـبحوـثي الـدراسة، اختبار التوزيع اللامبيعي وتحليل محاور الاستبانة، اختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

أساسيات حول جودة الحياة

الوظيفية-التأثير النظري-

تمهيد:

لقى المورد البشري اهتماما كبيرا في أواخر القرن 19، خاصة مع ظهور الثورة الصناعية وتطور عالم المصانع، إذ أنه يتحكم بشكل كبير في أداء المنظمات، فالتطور التقني وحده لا يؤدي إلى نمو وتطور المنظمات هذا ما تم إثباته من قبل الباحثين من خلال الدراسات وهذا ما وجب الاهتمام بالجانب الانساني داخل المنظمات.

لذلك وجب البحث عن نقطة قوة المنظمات وتطويرها من خلال العنصر البشري، أين تم التوصل إلى أهمية تمتع العمال بنوعية جيدة للحياة الوظيفية وجعلها محل الدراسة، مما يساهم في رفع أداء المنظمة وكفاءاتها وفعاليتها بإدراك رغبات العاملين أو البحث عن مصادر تحقيق الرضا الوظيفي المناسبة للعامل من أجل تحقيق الأهداف على المطلوب التنظيمية والإنتاجية، وذلك من خلال العناصر التي سندرسها في هذا الفصل وهي كالتالي:

المبحث الأول : ماهية جودة الحياة الوظيفية

المطلب الأول : التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية

المطلب الثاني : مفهوم جودة الحياة الوظيفية

المطلب الثالث : أهداف جودة الحياة الوظيفية

المطلب الرابع : أهمية جودة الحياة الوظيفية

المبحث الثاني : تطبيق جودة الحياة الوظيفية

المطلب الأول : مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية

المطلب الثاني : طرق قياس جودة الحياة الوظيفية

المطلب الثالث : متطلبات نجاح جودة الحياة الوظيفية

المطلب الرابع : معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية

المبحث الأول : ماهية جودة الحياة الوظيفية.

نال المورد البشري قدرا كبيرا من اهتمام الباحثين خاصة في العقود الأخيرة، حيث أن تحقيق أهداف المنظمات يعتمد على مدى اهتمامها به وإشباع حاجاته المادية والمعنوية وتوفير ظروف العمل المناسبة، وذلك من أجل تبني مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وعليه سيتم التطرق إلى التطور التاريخي لجودة حياة الوظيفية وتبيان مفهومها الذي يتضمن التعريف الأهمية وكذلك الأهداف .

المطلب الأول : التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية.

ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية يتماشى وسياسات التغيير والتطوير التنظيمي، ويقلل من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفا من الاستغناء عنهم أو تخفيفها للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم أو تخفيض 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. (صباحي يوسف، 2014-2015، الصفحات 12-13)

1. نهاية الستينات وبداية السبعينيات :

ذكر مصطلح جودة الحياة الوظيفية في نهاية الستينات من القرن 20، للتأكيد على جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل، وكان التركيز الأساسي على هذا المفهوم خلال الفترة بين 1963-1974 في الولايات المتحدة الأمريكية ينصب على التوظيف و صحة العامل و التعرف على الطرق التي تزيد من أداء الفرد اثناء العمل. (جاد الرب، 2008، الصفحات 14-15)

وقد شهدت فترة الستينات تطوير علماء النفس لنظريات مختلفة، مفترضين وجود علاقة ايجابية بين معنويات العاملين والانتاجية بمعنى تطوير العلاقات الإنسانية من الممكن أن يؤدي إلى تحسين كل من الانتاجية ورفع معنويات العاملين، اضافة إلى محاولة تحسين مكان العمل لتحقيق فرص توظيف متساوية وكذا الإثراء الوظيفي .

في نهاية الستينات كانت جودة الحياة الوظيفية عبارة عن متغير لوصف مستوى الرضا الوظيفي، بهدف زيادة الانتاجية من خلال مشاركة العمال في حل المشكلات والمساهمة في صنع القرار، إضافة إلى قلق الادارات فيما يتعلق برفاهية الفرد وتحسين ظروف العمل (Makham, 2010, p. 12) وقد كان التركيز على أهمية جودة الحياة الوظيفية عام 1972 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، وذلك في ضوء التغيرات التي تعيشها المنظمات.

فأصبحت جودة الحياة الوظيفية غرضها ليس زيادة الانتاجية فقط، ولكن أيضا تعزيز شعور العامل بالانتماء حيث أصبحت المنظمات أكثر اهتماما لتكوين فرق العمل، أي لم يعد الاهتمام فقط يقتصر على بيئة العمل المادية .

2. مرحلة أواخر السبعينات وبداية الثمانينات :

في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات تراجع الاهتمام وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة الحياة الوظيفية حسب (Bowditch and Boeno1994)، مما جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تأتي في المرتبة الثانية وإن اختلف الأمر على المستويات المحلية والدولية، وبالتالي على كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمة و ما تعتقده من قيم وأفكار تتعلق بالموارد البشرية. (عبد الفتاح المغربي، 2004، صفحة 3)

كما أن سبب الانخفاض راجع لعدة عوامل، منها زيادة معدلات التضخم وأزمة الطاقة الأمر الذي جعل المنظمات الصناعية بشكل خاص تقوم بتوجيه معظم خططها لمواجهة ارتفاع تكاليف الصناعة والطاقة، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية لذلك زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية.

لكن لا يمكن الحسم بتوقف برامج جودة الحياة الوظيفية تماما في نهاية السبعينات، وذلك لأن أحد

مصانع شركة جنرال "موتورز" في مدينة "TanyToun" استمر في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية وذلك خلال فترة (1971-1978) وأصبح هذا المصنع يشغل مرتبة متقدمة كما نتائج التطبيق أظهرت مؤشرات متقدمة كإنخفاض نسبة الغياب وشكاوي العملاء. (جاد الرب، 2008، صفحة 17)

3. مرحلة أواخر الثمانينات حتى الآن :

عابنت هذه المرحلة الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة تحسين العمل، ويعود ذلك إلى اتباع

المنظمات لمثل هذه البرامج نتيجة ضعف الموقف التنافسي لها أمام المنظمات اليابانية .

وقد اعتمد " أرفنج بلوستون " الذي كان يعمل في شركة الجنرال موتورز مصطلح جودة الحياة

الوظيفية للمرة الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية مطلقاً إياه على أحد البرامج التنظيمية، وقد اعتبر هذا

البرنامج من أوائل البرامج الأمريكية المطبقة والذي يتيح للعاملين الفرصة لأن يكون لهم دوراً هاماً في اتخاذ

القرارات المتعلقة بظروف العمل، و لقد انصب الهدف الرئيسي للبرنامج على تقييم رضا العاملين لتطوير

سلسلة أخرى من البرامج التي تهدف إلى زيادة إنتاجية العمل. (مُجد منصور، 2015-2016، صفحة 12)

وقد كان انذاك 3 أهداف معلنة وهي:

✓ تقرير نوعية الحياة الوظيفية في الولايات المتحدة، ومقارنتها بنوعية الحياة الوظيفية في البلدان

الصناعية.

✓ تطوير سياسات لتحسين نوعية الحياة الوظيفية لجميع العاملين.

✓ تطوير الإنتاجية وزيادتها، ورفع كفاءة المؤسسات من خلال زيادة مشاركة العاملين في حياة

المؤسسة.

كما يرى كل من (Bowditch and Boeno) أن جودة الحياة الوظيفية برزت كقضية إدارية،

وأنها تحتاج لبحوث ودراسات لفك الغموض الذي يحيط بها، لذلك تنوعت البرامج والمجهودات التي قامت

بها الشركات لتطوير هذا المفهوم. (جاد الرب، 2008، صفحة 19)

وبحلول التسعينات من القرن الـ20 قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول متعددة بتطبيق برامج جودة

الحياة الوظيفية وقد ساهم في ذلك مجموعة من العوامل منها:

✓ تغيير طبيعة العمل الإداري وزيادة أهمية قطاع الخدمات.

✓ العولمة ومتطلباتها المختلفة من نوعيات جديدة للمنظمات والأنماط الإدارية.

✓ التغيير في ذهنية العمال بسبب تطور مستوياتهم التعليمية والمهنية وبالتالي أصبحوا يبحثون عن المزيد من المعنى في عملهم بالشكل الذي يساعدهم على إشباع الحاجات الأعلى من الحاجات المادية وحاجات الامن. (kivago & M.Bwisa, 2013).

المطلب الثاني : مفهوم جودة الحياة الوظيفية .

للإلمام بمفهوم جودة الحياة الوظيفية يقتضي الأمر التطرق إلى مفهوم الجودة وجودة الحياة:

الفرع الأول : تعريف الجودة .

✓ نظرا لتعدد وتنوع تعريفات الجودة وعدم الاتفاق على تعريف موحد لها نستعرض بعض التعريفات ومنها ما يلي:

✓ تعريف **Crosby** الجودة هي مقابلة احتياجات العميل .

✓ وعرفها **Berry** على أنها مقابلة توقعات العميل .

✓ كما أشار **Juran** إلى أنها ملائمة المنتج للاستخدام .

✓ كما عرفها **Garin** على أنها تنقسم إلى 3 أقسام وهي:

● مفهوم الجودة على أساس الانتاج : ويأخذ به رجال البيع أي درجة مطابقة المنتج للمعايير والمواصفات الموضوعية رجال الانتاج.

● على أساس المستخدم : رجال التسويق أي الأداء الأفضل بعد وجهة نظر المستهلك.

● على أساس المنتج : وتعني متغير الخاضع لقياس الدقيق.

❖ كما يعرفها (Denhardt R.B 2001) على أنها " قدرة الادارة على الوفاء بمطالب العميل أو المستفيد " .

❖ ويعرفها (Deaming W.E 1998) عن تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للجودة في جميع النشاطات .

- ❖ عرفها " Stewart, Deb a Waddell (Dainne 2008) " على أنها " الإمتياز والقيمة والمسايرة للمواصفات ثم تلبية أو تخطي توقعات العملاء " .
 - ❖ وقد قام (Berawi M.A 2004) بتعريف الجودة على أنها نظام يتناول اجراءات الحصول على مستويات الجودة التي تؤدي وظائف معينة ثم القيام بذلك في نطاق متطلبات وقيود بشرية واجتماعية وبيئية وللحصول على الجودة لا بد من خلق ثقافة الجودة، حيث ثقافة هي المتغير التفسيري الذي يفسر طبيعة وتوجهات المنظمة والتفاعلات بين الاشخاص داخل تلك المنظمة ولا بد أن تحدد المنظمة ما هو الدور الذي سوف تلعبه إدارة الجودة في المنظمة.
 - ❖ وقد عرفها (Ciampad 1999) " بأنها تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة " .
 - ❖ عرف (Kanji G.K 1990) الجودة على أنها احتياجات العميل باستمرار. (العامري، 2015، الصفحات 20-21)
 - ❖ كما عرفتها المواصفات الدولية ISO 9000, 2000 " بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص □ الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل . " (شاكر مجيد، 2007، صفحة 17)
 - ❖ أما المنظمة العالمية ISO عرفتها بأنها الخصائص □ الكلية لكيان (نشاط، عملية، خدمة، منظمة، نظام، فرد أو مزيج منها) والتي تنعكس في قدرته على حاجاته الصريحة والضمنية. (عبد الشتيوي، 2015، صفحة 21)
 - ❖ من خلال هذا التعريف تتحقق الجودة من خلال اشباع الحاجات الصريحة والضمنية إلا أنه أهمل درجة الجودة التي تحقق الاشباع المطلوب.
- وعلى العموم يمكن تعريف الجودة بأنها مجموعة الخصائص □ والمميزات للمنتوج أو الخدمة التي تلي الحاجات المعلنة أو الضمنية فالحاجات المعلنة هي الخصائص □ التي تكون معرفة لدى العميل أما الضمنية فهي الخصائص □ التي تظهر بعد استخدام المنتج مثل (الصلاحية، المحافظة على البيئة....).

الفرع الثاني : تعريف جودة الحياة .

يعد وضع تعريف لجودة الحياة من المهام الصعبة نظرا لما يحمله من جوانب متعددة متفاعلة مع بعضها البعض وسنحاول استعراض تعريفا لجودة الحياة في ما يلي:

- تعرف منظمة الصحة العالمية جودة الحياة الوظيفية بأنها ادراك الفرد لوضعه المعيشي في سياق أنظمة الثقافة والقيم في المجتمع الذي يعيش فيه وعلاقة هذا الادراك بأهدافه وتوقعاته ومستوى اهتمامه. (مسعودي، 2015، صفحة 205)
- حصر هذا التعريف مفهوم جودة الحياة من خلال ادراك الفرد الذي يجمع بين الانظمة الثقافية والقيمة للمجتمع وكذا الاهداف والتوقعات من ناحية اخرى.
- ويعرف "Goode 1994" جودة الحياة على أنها "الدرجة التي يستمتع بها الفرد بالإمكانات ذات الأهمية المتاحة له في حياته وذلك في ثلاثة مجالات حياته وهي الأسرة و العمل والصحة ". (أبو يونس، 2013، صفحة 65)
- ويعرف "كومنس" مفهوم جودة الحياة على أنه يشير إلى الصحة الجيدة أو السعادة أو تقدير الذات، أو الرضا عن الحياة أو الصحة النفسية. (شيخي، 2013-2014، صفحة 72)
- كما يؤكد "بونومي" و "باتريك" و "بوشنيل" على أن جودة الحياة مفهوم واسع يتأثر بجوانب متداخلة من الناحية الذاتية والموضوعية مرتبط بالحالة الصحية والحالة النفسية للفرد ومدى الاستقلال الذي يتمتع به والعلاقات الاجتماعية التي يكوها فضلا عن علاقته بالبيئة التي يعيش فيها. (مسعودي، 2015، صفحة 205)
- كما وتعرف جودة الحياة بأنها مفهوم يشير إلى السعادة والرضا عن الذات والحياة الجيدة وجودة الحياة عبارة عن دالة للظروف البيئية الواقعية فرض وكذلك لكيفية التي يشعر ويدرك بها هذه الظروف. (أبو يونس، 2013، صفحة 65)
- ويرى "لينتون" أن جودة الحياة لا تقتصر على تدليل الصعاب والتصدي للعقبات والأمور السلبية فقط بل تتعدى النواحي الايجابية. (شيخي، 2013-2014، صفحة 72)
- ويعرفها "هانشيروم" و "كناكوك" (2001): "جودة الحياة هي درجة شعور الفرد بالسعادة النفسية الناتجة من رضاه بظروف حياته اليومية".

➤ أما " تايلور " و " روجان " (1990) فيعرفان جودة الحياة على أنها رضا الفرد بقدره في الحياة والشعور بالراحة والسعادة، كما عرفها " جود " (1990) : " بأنها امتلاك الفرص لتحقيق اهداف ذات معنى " .

➤ كما أشار " فرانك " إلى أن جودة الحياة هي حسن توظيف امكانيات الإنسان العقلية والإبداعية و إثراء وجدانه ليتسامى بعواطفه ومشاعره وقيمه وتكون المحصلة هي جودة الحياة، وجودة المجتمع ويتم هذا من خلال : الأسرة و المدرسة، والجامعة وبيئة العمل ... ،ومن خلال التركيز على ثلاث محاور هامة وهي : التعليم والتثقيف ، والتدريب .

➤ كذلك يعرفها "فرانك" بأنها إدراك الفرد للعديد من الخبرات وبالمفهوم الواسع شعور الفرد بالرضا مع وجود ضروريات في الحياة مثل الغذاء والمسكن وما يصاحب هذا الاحساس من شعور بالإنجاز والسعادة وجودة الحياة وبالمفهوم الضيق خلو الجسم من العاهات الجسمية. (شيخي، 2013-2014، صفحة 73)

ومن خلال التعريفات يمكن القول ان مفهوم جودة الحياة يتأثر بعده عوامل أهمها:
توقعات الفرد وأهدافه، وطموحه وإنجازاته وكذلك خبراته كما يتحقق هذا المفهوم من خلال شعور الفرد بعوامل عديدة منها : النفسية والجسمية والمادية والاجتماعية وغيرها من عوامل الأخرى.
فجودة الحياة تحمل في مضمونها استمتاع بالظروف المادية وإشباع الحاجات والرضا عن الحياة العاطفية الايجابية إلى جانب الصحة الجسمية الايجابية، وإحساسه بمعنى السعادة وصولاً إلى عيش حياة متوافقة بين جوهر الانسان والقيم السائدة في المجتمع.

الفرع الثالث : مفهوم جودة الحياة الوظيفية .

يتضمن مفهوم جودة الحياة الوظيفية عدة نقاط كتتحقيق أهداف ومصالح العاملين وأهداف ادارة المنظمة، والتي تعكس أهداف ومصالح العاملين وأهداف إدارة المنظمة التي تعكس بدورها أهداف أصحاب المال، حيث كلما زادت كانت جودة الحياة الوظيفية عالية كلما زاد رضا العاملين وبالتالي يساهم هذا في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتلبية رغبات العملاء وكذلك المجتمع. (جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، 2009، صفحة 409)

ولقد تعدد تعاريف مصطلح جودة الحياة الوظيفية من قبل الباحثين سنستعرض أهم التعاريف وأكثرها شيوعاً .

- عرف "جاد الرب 1999" مفهوم جودة الحياة الوظيفية بأنها العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تهدف إلى تحسين مختلف جوانب الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية وهذا مايساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة . (جاد الرب، 2008، صفحة 10)
 - يعرفها 1987 " Beukema " بأنها المستوى الذي يكون عنده الموظفون قادرين على أداء وتصميم عملهم طبقاً لخياراتهم واهتماماتهم واحتياجاتهم. (Weert، 2008، صفحة 90)
 - ويرى " Werher a Davis " أن جودة الحياة الوظيفية تعني توفير ظروف العمل الجيدة وإشراف جيد ومرتببات ومكافآت مادية ومعنوية الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر في التأثير على وظائفهم والمساهمة الفاعلة على مستوى المنظمة ككل. (Wither، 2002، p. 502)
 - كما عرفت كذلك بأنها درجة التميز التي أوجدت في العمل وشروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته مضافاً إليها البعد الانساني، والتي تساهم بمجموعها في الرضا العام وتحسين القدرات في أداء العمل على مستوى الفرد ومن ثم على مستوى المنظمة ككل . (Surya . kumar، 2013، p. 2)
 - ولقد عرفها " AFSAR " بأنها ليس فقط آراء الموظفين ومواقفهم وتوقعاتهم عن وظائفهم، ولكن أيضاً توفير كل شروط رضا الموظفين واحتياجاتهم الوظيفية وكذلك تطورهم لهذا الارتياح والظروف .
- وعليه يمكن القول أن جودة الحياة الوظيفية تمثل مجموعة من أنظمة وبرامج مرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس مال بشري للمنظمة الحياة الوظيفية للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية والذي بدوره ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ومن ثم يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين أهداف المنظمة والفرص وكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة .

المطلب الثالث : أهداف جودة الحياة الوظيفية.

تعددت أهداف جودة الحياة الوظيفية وبرامجها في ما يلي :

- ✓ زيادة الانتاجية والمسائلة.
- ✓ تحسين العمل الجماعي والتواصل.
- ✓ الرفع من معنويات الموظفين.
- ✓ التقليل من الضغوط المهنية.
- ✓ تحسين العلاقات داخل وخارج التنظيم.
- ✓ تحسين شروط السلامة المهنية.
- ✓ توفير برامج مناسبة لتنمية موارد بشرية.
- ✓ تحسين الرضا الوظيفي.
- ✓ تعزيز التعلم في مكان العمل.
- ✓ تحسين إدارة الانتقال والتغيير المستمر.
- ✓ المشاركة في الادارة على جميع المستويات.(Shefalisri, 2004, pp. 54-59)

وأضاف " Huselid and Delaney " بأن المنظمات تسعى إلى تحقيق العديد من المزايا، من خلال تبنيها

برامج جودة الحياة الوظيفية وهي كالتالي :

- ✓ تنمية قدرات المنظمة على توظيف اشخاص أكفاء وتعظيم القدرة التنافسية للمنظمة .
- ✓ توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية .
- ✓ توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر الموظفين .
- ✓ جودة الحياة الوظيفية لها أثر إيجابي على الأداء التسويقي للشركة . (البليسي، 2012، صفحة 13)

ويرى " Hain " بأن فوائد جودة الحياة الوظيفية تظهر على كل من الموظفين وأرباب العمل كما يلي :

- ✓ الشعور بالأمان الوظيفي.
- ✓ إمكانية الترقية والتقدم .

✓ أجور وتعويضات عادلة وكافية.

✓ توفير ظروف عمل صحية وآمنة .

✓ التكامل الاجتماعي، والالتزام الدستوري . (البربري، 2016، صفحة 29)

ومن أبرز الاهداف التي تسعى لتحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال استهدافها لتطوير جودة الحياة

الوظيفية ما يلي :

✓ جعل بيئة العمل مصدر جذب العاملين الجيدين والمساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة وعدم

الهجرة إلى المنظمات الاخرى.

✓ زيادة إنتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم وتقليل عدد الحوادث

وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.

✓ المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع . (الحسني، 2016، صفحة 17)

المطلب الرابع : أهمية جودة الحياة الوظيفية.

إن جودة الحياة الوظيفية تحتل أهمية كبيرة في المنظمات خاصة أنها تؤثر في نتائج أعمال المنظمات من عدة

جوانب أهمها :

✓ التفوق النوعي على المنافسين من خلال حرص العاملين على تحسين أدائهم وبالتالي تحسين الإنتاجية والجودة

في آن واحد .

✓ استقطاب نوعيات قادرة مهاريًا ومعرفيًا من الموارد البشرية والمحافظة عليها .

✓ فرصة أكبر للإيفاء بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية اتجاه المجتمع .

✓ وقوف العاملين بجانب الإدارة في حالة تعرض المنظمة لمشاكل قد تعرقل من نشاطاتها وتعطل برامجها .

✓ كسب ولاء المستهلكين، فهم لا يخفى عليهم ما يدور داخل المنظمة من أحداث ومشاكل .

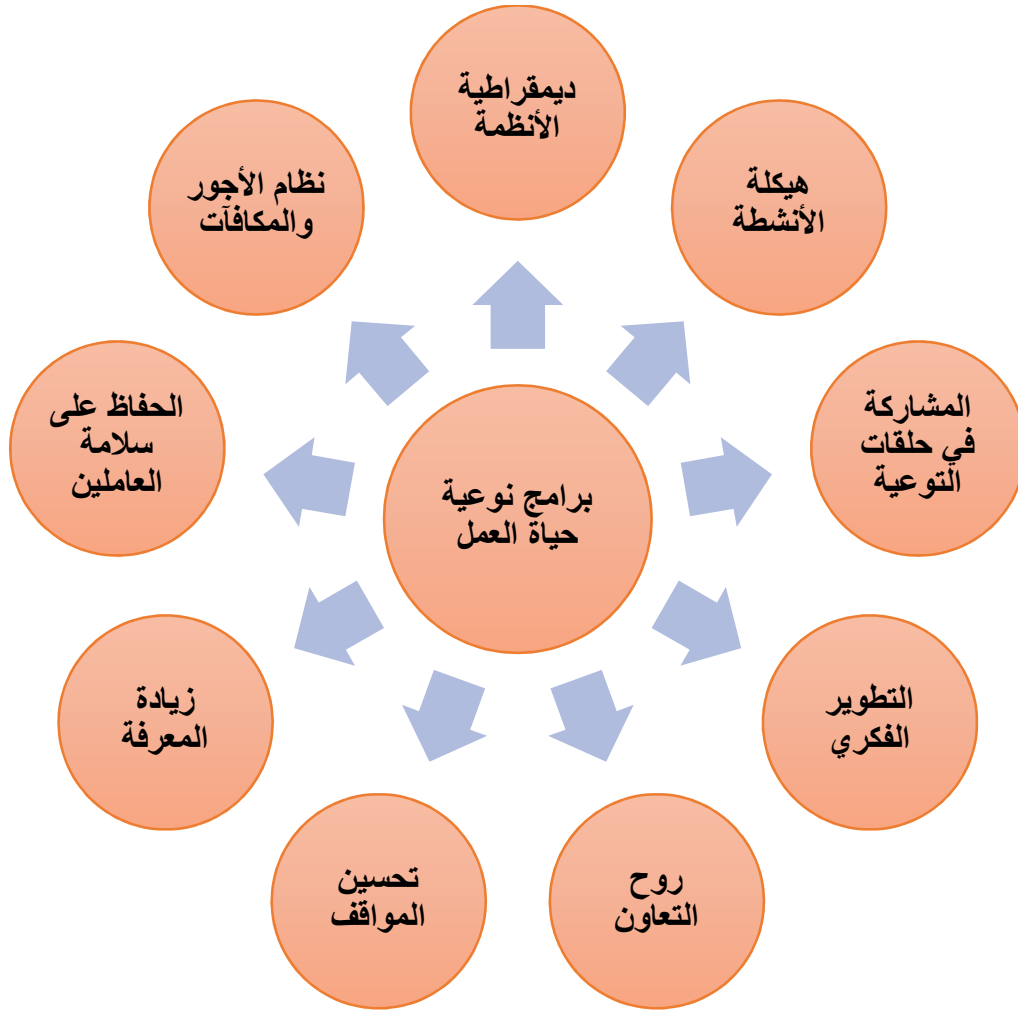
✓ زيادة فرص النمو والتطوير، إذ أثبتت الدراسات الميدانية بأن استقرار الموارد البشرية في المنظمة يمكن أن

يسهم في تحقيق فرص النمو و التطور من خلال البحث والتوصل إلى طرق انتاج جديدة وأساليب تسويق

متميزة . (جودة، 2010، صفحة 306)

- ✓ حل جميع مشاكل التي تواجه العاملين أو المنظمة والسعي لإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا من خلال الاهتمام بحقوق العاملين في المنظمة، والسعي لتحقيق الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية بالنسبة للعاملين .
 - ✓ إعداد بيئة محفزة للعاملين وتحسين صحتهم العقلية كما تشجعهم على التعاون في اتخاذ القرارات وزيادة الإبداع .
 - ✓ تطوير القدرات البشرية .
 - ✓ توفير ظروف عمل جيدة ومطورة من وجهة نظر العاملين . (ساخي، 2015-2016، الصفحات 100-101)
- وتبرز أهمية جودة الحياة الوظيفية في تأثيرها المباشر وغير مباشر على ظواهر وسلوكيات الإدارية داخل المنظمة والتي تؤثر بدورها على مجمل أنشطة ومهام هذه المنظمات، سواء في أدائها لمهامها أو علاقتها بالبيئة الخارجية وبالتالي تحقيق أهدافها وهذا ما أكدته العديد من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة والتي أثبتت أن درجة نجاح أي منظمة تتوقف إلى حد كبير على القدرة لخلق بيئة عمل ملائمة في هذه المنظمات. (أبو عودة، 2018، صفحة 17)

رسم توضيحي رقم (02) : أهمية تحسين العمل



المصدر : (البليسي، 2012، صفحة 15)

المبحث الثاني : تطبيق جودة الحياة الوظيفية .

يستلزم على المنظمات عند تطبيقها لبرامج تحسين جودة الحياة الوظيفية اتباع مجموعة مراحل أساسية من أجل سيرورة هذه البرامج بالاعتماد على طرق قياسها وتوفير المتطلبات اللازمة لنجاح هذه البرامج إلا أن هذا لا يلغي وجود عوائق تحد من تطبيقها، وهذا ما سيتم طرحه في هذا المبحث .

المطلب الأول : مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية.

تتضح مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (03): مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية .

1. إلقاء الإدارة والنقابة نظرة مبدئية على جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل

2. اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص جودة الحياة الوظيفية .

3. إعداد برامج جودة الحياة الوظيفية والذي يتضمن :

- تشكيل لجنة مشتركة .
- المناقشة بين المستويات الدنيا والنقابة وقوة العمل .
- التشخيص وتحديد الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه .
- التصميم : الهيكل، النطاق، المكان .

4. تقديم برامج جودة حياة العمل للموظفين .

5. التعرف على رد فعل الموظفين .

6. نقل برنامج جودة الحياة الوظيفية إلى المستويات الدنيا في المنظمة عن طريق ا اتصال والتدريب وا تفاق الجماعي .

7. متابعة سلوك برنامج جودة الحياة الوظيفية .

8. متابعة التطور الجاري وا ستمراية في التطوير من خلال الرقابة والتدريب والتغذية المرتدة والتصحيح، وتقليل التوتر، ا لتزام، المكافآت، التقييم .

9. قياس نتائج تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال ا نتاجية , ا اتصال .

10. اتباع العمل المؤسسي على المدى الطويل .

المصدر : (البليسي، 2012، صفحة 14)

يوضح الشكل مدى تكامل وتناسق لمراحل تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية حيث تتطلب كافة الجهود وتعاون جميع من في المنظمة ومشاركة جميع الأفراد ابتداء من أصغر موظف حتى أكبر موظف في الهرم الوظيفي، لتحقيق الغاية من تنفيذ برنامج جودة الحياة الوظيفية وهي أيضا عملية تطوير مستمرة فهي تعتمد على التغذية الراجعة لمعرفة أثر تطبيق برامج الجودة على المنظمة وكذلك العاملين، للوقوف على درجة التقدم لاتخاذ قرارات مناسبة بشأن تطبيق برامج الجودة المناسبة .

ففي المرحلة الاولى يتم فيها القاء نظرة مبدئية من قبل الادارة والنقابة حيث يحدد فيها رؤية الإدارة في ما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية مع مراعاة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بالإضافة إلى إشراك النقابة في ما يخص تحديد الرؤية حول جودة حياة الوظيفية، ليم بعد ذلك اتخاذ القرارات المناسبة بشأن برامج جودة الحياة الوظيفية، ثم بعد ذلك تأتي مرحلة اعداد البرنامج المناسب بعد أن تتم تشكيل لجنة مشتركة ومناقشة البرنامج بين جميع المستويات، ثم تشخيص الوضع بعدها التصميم والتدريب .

أما في المرحلة التي تليها يتم فيها التنفيذ الفعلي من خلال تقديم برنامج جودة الحياة الوظيفية للعاملين للتعرف على ردود أفعالهم تجاهه، بعدها يتم نقل البرنامج وتعميمه على كافة المستويات الدنيا في المنظمة باستخدام أساليب الاتصال والتدريب، و الاتفاق الجماعي لاستيعاب مختلف مضامينه، ثم تأتي مرحلة المتابعة والتقييم بحيث تقوم المنظمة بمتابعة البرنامج وتقييمه بشكل موضوعي حتى يتسنى لها اكتشاف النقاء وتصحيح الانحرافات بالتالي ضمان استمرارية وتطويره من خلال التدريب، وتقليل التوتر، الالتزام، التغذية المرتدة من أجل قياس النتائج المحققة من تطبيق البرنامج من خلال بعض المؤشرات كالإنتاجية...، ما يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها وأهداف الموظفين والتي يتطلب تحقيقها مدة طويلة اعتمادا على برنامج جودة الحياة الوظيفية . (البليسي، 2012، صفحة

المطلب الثاني : طرق قياس جودة الحياة الوظيفية.

تعد طرق قياس جودة الحياة الوظيفية محور اهتمام مجموعة من الدراسات والبحوث وإن كانت قد اختلفت كل دراسة عن أخرى في معايير قياسها في منظمات الاعمال :

فقد اعتبرت دراسة (Kolayamee Koommee) أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال المقاييس التالية :

✓ الرضا الوظيفي .

✓ زيادة روح الفريق .

✓ الالتزام التنظيمي . (ماضي، 2014، صفحة 69)

في حين يرى (جاد الرب) أن وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية سيقبل من المعايير غير مرغوب فيها، ويعظم من معايير مرغوب فيها وتمثل معايير قياس الجودة الوظيفية فيما يلي :

✓ معدلات الغياب و دوران العمل .

✓ معدلات حوادث العمل .

✓ الشكاوي والاضراب .

✓ معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي .

✓ معدلات نمو إنتاجية العاملين .

✓ قدرة المنظمة على أحداث التغيير والتطوير التنظيمي دون معوقات .

✓ المركز التنافسي المحلي والدولي للمنظمة وصورتها الذهنية لدى الجمهور . (جاد الرب، 2008، الصفحات

(30-29)

وقد حدد " والتون " خمسة معايير لتقدير وتقييم برامج جودة الحياة الوظيفية :

✓ التكامل الاجتماعي في منظمة العمل .

✓ مدى كفاية ظروف العمل الصحية والأمنة .

- ✓ الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات العاملين .
- ✓ التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل . (الحسني، 2016، صفحة 22)
- بينما ركزت دراسة "Elise bamsrad" على المقاييس التالية :
- ✓ المرونة في خدمة العملاء .
- ✓ إنتاجية العمل إلى جانب جودة السلع والخدمات وجودة العمليات .
- ✓ سهولة و سلاسة العمليات وأساليب العمل.
- ✓ تطوير المهارات ونظم الجودة . (ماضي، 2014، صفحة 70)
- بصفة عامة توجد 4 مجموعات من مقاييس جودة الحياة الوظيفية وهي كالتالي :

1. مقياس الانتاجية :

يمثل هذا النوع الجانب المادي الملموس حيث، تعتمد هذه المقاييس على بيانات مشتقة من السجلات والقوائم المالية للمؤسسة، وتتميز بأنها تعتمد على قيام الإنتاجية والجودة في شكل الكمي بالإضافة إلى قياس نتائج النهائية لجودة الحياة الوظيفية .

2. قياس درجة الرضا :

وتعتمد على عمل استقصاء آراء العاملين باستخدام قوائم الاستقصاء مُعدة بها أسئلة محددة يتم توزيعها على العاملين لجمع البيانات وقياس الرضا العام عن العمل، أو عن مكونات جودة الحياة الوظيفية أو عن إدارة برنامج جودة الحياة الوظيفية، أو عن أدوات جودة الحياة الوظيفية ولكن من عيوب هذه المقاييس أنها لا تعتمد على مقاييس موضوعية .

3. مقاييس حركة وتدفق العمالة :

وتشير هذه المقاييس إلى الإلتزام التنظيمي وارتباط الفرد بعمله ومعدلات الغياب ودوران العمل والحوادث والمرض وتوقف العمل .

4. المراجعة الادارية لجودة الحياة الوظيفية :

يتم من خلال هذه الطريقة مراجعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وقدرتها على إدارة برنامج جودة الحياة الوظيفية ومدى مقابلة هذه البرامج لتوقعات العاملين . (ثورية، 2017/2016، صفحة 39)

المطلب الثالث : متطلبات نجاح جودة الحياة الوظيفية.

تتطلب أغلب برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية الكثير من المتغيرات الهيكلية في المنظمة، لذلك يتوجب على المنظمة تهيئة الأجواء المناسبة لإجراء التغيير في الوقت المناسب، وللبرامج الخاصة كالإدارة بالمشاركة والترتيبات البديلة .

إن نجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية يعتمد على جهود ثلاثة أطراف مهمة وهي :

- ✓ إدراك الأفراد العاملين لأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية .
- ✓ كفاءة إدارة الموارد البشرية في متابعة وتوجيه البرامج .
- ✓ الدعم المالي و المعنوي لبرامج جودة الحياة الوظيفية من قبل الإدارة العليا .

للفرد دور كبير في نجاح البرامج فكذلك الادارة لها دور في نجاح برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية ومنه يمكن القول أن نجاح البرامج يعتمد على تعاون الطرفين من خلال الاهتمام بمصالح العاملين وحفظ حقوقهم، واعتماد قنوات الاتصال الواضحة و غرس روح التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين من المتطلبات الأساسية لنجاح برامج جودة الحياة الوظيفية، كما أن الدعم المالي الاداري يشكل حجر الزاوية في نجاح البرنامج فمنح الإدارة المالية صلاحيات الانفاق المعقولة من شأنه أن يساهم في زيادة عدد المستفيدين من البرنامج، وكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة في المنظمة عن بدء توجيه برامج تحسين الجودة، إذ يتطلب الأمر منح تلك الادارة الحرية والصلاحيه المتكاملة لاتخاذ إجراءات النجاح الآتية :

- ✓ منح فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات .
- ✓ تقديم تسهيلات الضرورية للمديرين من حيث المعلومات ومستلزمات الإنتاج الأخرى .

- ✓ إعادة النظر في أنظمة الرواتب والأجور والحوافز .
- ✓ إعادة تصميم الوظائف لما يوفر الفرص لتلبية الحاجات وتحقيق أهداف .
- ✓ توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة والجاذبية، والجمالية والحركية .
- ✓ التكامل مع الإدارة الأخرى التسويق، الانتاج، العمليات بشأن تهيئة متطلبات نجاح البرنامج .
- ✓ منح الإدارة صلاحية الثواب والعقاب . (الهيقي، 2005، الصفحات 303-304)

كما تعتمد المنظمات على أنشطة وجهود إدارة الموارد البشرية لتوفير حياة عمل أفضل للعاملين، و ذلك لإشباع حاجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي لهم .

من هذه العوامل نذكر :

1. نظام الاتصالات :

تعتبر المؤسسة بيئة حيوية لمختلف الأنشطة الاتصالية الرسمية والتي يعرفها " Stéohone " بأنها تبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة، وهي مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة من خلال العلاقات الرسمية والغير رسمية التي تحدث ضمن محيط المنظمة .

2. نظم المقترحات:

إن جودة الحياة الوظيفية الجيدة وبرامج مشاركة العاملين تفترض أن العاملين لديهم أفكار جديدة، ومسؤولية الإدارة هي متابعة و تطبيق هذه الأفكار، فنظم المقترحات تعرض طريقة منظمة لجمع الأفكار من العاملين، حيث يقومون بتقديم المقترحات لمشرف وسيط وبعدها يتم التعليق على هذه الأفكار ومناقشتها، وعليه يجب على كل منظمة أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية .

3. مجهودات المنظمة :

إن جهود المنظمة عامل ضروري لنجاح جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية لتسيير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة. (بن خالد، 2015، صفحة 123)

المطلب الرابع : معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية .

تتمثل أهم معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية حسب " كار دال وحسين " في نقص الموارد على مستوى البيئة المحيطة أو على مستوى المنظمة، ففي مستوى البيئة المحيطة عندما تكون معدلات البطالة مرتفعة في المجتمع، إضافة إلى سوء الاقتصاد وعدم توفر البنية الأساسية في المجتمع يقل الاهتمام بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية الحكومية المراقبة أو من طرف الاتحاديات العمالية، كذلك عندما تفتقد المنظمات الموارد المالية أو التنظيمية يقل اهتمامها بتطبيق جودة الحياة الوظيفية .

ويشير " البيليسي " إلى أن أهم المعوقات الرئيسية التي تواجه برامج جودة الحياة الوظيفية هي ما يلي

:

1. موقف الإدارة :

يسلترم تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إضافة الديمقراطية بمكان العمل، فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم والمشاركة بفعالية في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحيتهم بمثابة التهديد لوجودهم، لذلك يبدون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح موظفيهم . (الحسني، 2016، صفحة 23)

2. موقف الاتحاديات والنقابات العمالية :

فقد يتولد عند الاتحادات والنقابات العمالية الشعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الانتاجية دون دفع أي عوائد كافية للعاملين .

و لإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء القيام بعملية ترويج لبرامج جودة الحياة الوظيفية، يفسرون فيها أهداف هذه البرامج والفوائد المرجوة، التي تعود للعاملين من جراء تطبيق هذه البرامج . (البليسي، 2012، صفحة 14)

3. التكلفة المالية :

ترى الإدارة أن التكلفة المالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة فوق قدرة المنظمات علاوة على ذلك لا يوجد ما يضمن فعالية تطبيق هذه البرامج، مما يدعو صاحب العمل الذي يعاني من شح في مصادر التمويل التفكير مرارًا قبل توفير ظروف عمل جيدة ومنح أجور جيدة وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية، وللدرد على هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقاً، للوصول إلى النتائج المرجوة . (مُحَمَّد منصور، 2015-2016، صفحة 31)

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم استعراضه خلال هذا الفصل، يمكن القول أن جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في ادبيات إدارة الأعمال وقد حظيت باهتمام العديد من الكتاب والباحثين في الفكر الإداري . ومع أنه من الصعب إيجاد تعريف شامل لجودة الحياة الوظيفية، وبشكل عام فهي تشير إلى مجموعة العوامل والظروف الواجب على المؤسسة توفيرها، ويلمسها الموظف بشكل إيجابي بما يحقق أهداف هؤلاء الافراد وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية والنفسية .

وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة في النمو والبقاء والمحافظة على الميزة التنافسية، بما لا يتعارض مع أهداف وتطلعات المجتمع المحيط، إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يشمل أبعاد مختلفة تضم جميع ما هو متعلق بالموارد البشري في المنظمة، من بيئة عمل و ثقافة تنظيمية، ظروف العمل ...، والتي تحققها من خلال توفير الظروف الجيدة للموظف وتطبيق برامج التي تمكن من تحقيق هذه الأبعاد وبالتالي الوصول مستوى عالي من جودة الحياة الوظيفية وبالتالي تحقيق النجاح للمنظمة وضمان الوصول للأهداف .

الفصل الثاني :

الإطار النظري للولاء التنظيمي

-التأثير النظري-

تمهيد:

يعتبر الولاء التنظيمي عنصر أساسي ومهم لتفحص انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم، وكذلك مدى الانسجام بين الأفراد وملتقباتهم، فالولاء المرتفع لدى الافراد اتجاه منظماتهم يجعلهم على استعداد لأن يكرسو مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعون دائما للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظماتهم، كما يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتمام منظمات الاعمال نظرا لاهمية تأثيره الايجابي على انتاجية العاملين وأدائهم، كما يؤثر في استقرار العاملين واستقرار المنظمة، فكلما كان ولاء العاملين لمنظمتهم مرتفعا كان هناك أداء أفضل ورضا أفضل إضافة إلى إخلاص العاملين ورفع أدائهم في العمل، ومن هذا المنطلق سندرس في هذا الفصل:

المبحث الاول: مدخل نظري للولاء التنظيمي .

المطلب الاول: مفهوم الولاء التنظيمي .

المطلب الثاني : أهمية الولاء التنظيمي .

المطلب الثالث: خصائص الولاء التنظيمي .

المطلب الرابع : العوامل المساعدة في تشكيل الولاء التنظيمي .

المطلب الخامس: أنواع الولاء التنظيمي .

المبحث الثاني: كيفية تعزيز الولاء التنظيمي .

المطلب الثالث: طرق قياس الولاء التنظيمي .

المطلب الثاني: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي .

المطلب الثالث: آثار الولاء التنظيمي .

المطلب الرابع : نظريات الولاء التنظيمي .

المبحث الثالث: أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي.

المطلب الاول: أثر الاجور والحوافز على الولاء التنظيمي.

المطلب الثاني: أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي.

المطلب الثالث: أثر مناخ العمل على الولاء التنظيمي.

المطلب الرابع: أثر العدالة والمساواة على الولاء التنظيمي.

المبحث الأول : مدخل نظري للولاء التنظيمي .

سيتم في هذا المبحث الترق إلى مفهوم الولاء التنظيم، كما سنتعرف على خصائص ومحددات الولاء التنظيمي وفي الأخير سنترق إلى أنواع الولاء التنظيمي .

المطلب الأول : تعريف الولاء التنظيمي .

تعد مسألة تحديد تعاريف والمفاهيم الخا بموضوع الولاء التنظيمي للعاملين فيها نوع من الصعوبة، نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجحة عنه واختلاف مداخل الدراسة و نتائج الدراسات التي تناولته لكونه ظاهرة سيكولوجية التي لم يهتم بها الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات، وهذا ما يفسر قلة الدراسات المتخصصة فيه، ومن ثم صعوبة تحديد مفهومه فهناك العديد من التعريفات للولاء التنظيمي ننجزها في ما يلي :

- استعداد الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في التنظيم والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيمي . (سليمان، 2012، [فحة 149])
- يعرف كذلك بأنه شعور ينمو داخل العامل بالانتماء للمنظمة، وأن العامل جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيه، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى العامل الرغبة القوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة . (أبو النصر، 2005، [فحة 45])
- كما عرفه (بورتر و ستيرز ومودي) : " بأنه مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها. " وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، وأشاروا إلى [فغات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد لها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ومن هذه الصفات :

- ✓ الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة .
- ✓ استعداد والرغبة القوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها .
- ✓ اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها . (أبو العلا، 2009، [فحة 36])

- ✓ وأشار " عبوي " إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي إنما يعبر عن مدى تـابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها، ومدى ارتباطه بها والتزامه بقيمتها . (عبودي، 2006، صفحة 208)
- ✓ كما أن " kantar 1986 " عرفت الولاء على أنه استعداد الأفراد لبذله الأمانة والوفاء للتنظيم . (غنام، 2005، صفحة 32)
- ✓ ويشير " Sholdon 1971 " إلى أن الولاء التنظيمي يعني : " التقييم الايجابي للتنظيم والعزم على العمل ازاء أهدافه . " (الرواشدة، 2007، صفحة 82)
- ✓ يذكر " ستيوارت " الولاء بأنه رغبة أو إرادة الأفراد للإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدى الرسمي مع المنظمة، وهو يصل أداء الفرد وارتباطه، أو اندماجه بعمله ببعض الأبعاد المفاهيمية الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل : الدافعية والتوجه نحو العمل يربط مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية . (عويضة، 2008، صفحة 31)

المطلب الثاني : أهمية الولاء التنظيمي .

لقد حظي الولاء التنظيمي بمزيد من الاهتمام في السنوات الأخيرة وخاصة في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، كما انتقل الاهتمام به لاحقا الى المؤسسات الاكاديمية والتربوية وقد تنوعت اهتمامات الباحثين في هذا المجال، وتنبع أهمية الولاء التنظيمي من وثاقة ارتباطه بعدد الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الموظف وسلوكياته سواء كان ذلك يخص الفرد أو منظمته أو المجتمع ككل، فالولاء كأى متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعا ملموسا بل يمثل ملاحا مـلقا غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الظواهر والآثار الناتجة عن توفره لدى الفرد أو عدمه . (شاهين، 2010، صفحة 50)

كما تسعى المؤسسات للحصول على ولاء أفرادها والإخلاص في خدمتهم وذلك من خلال الأداء المتميز الذي يحقق أهدافها ولقد أوجزت الدراسات الفوائد التي تجنيها المؤسسة من الولاء التنظيمي بما يلي :

- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المؤسسة .

- الأداء المتميز للعمل .

- الرغبة والميل للبقاء في المؤسسة مما يخفف الآثار التي تؤدي لدوران العمل .

إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المؤسسة مزيدا من التكاليف، ويجعلها تواجه

المزيد من السلوكيات السلبية كالأضرار، إصابات واللامبالاة في العمل .

كما تظهر أيضا أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية :

- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخلافة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة .
- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة .
- يمكن أن يساعد الولاء التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة .
- شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين .

المطلب الثالث : خصائص الولاء التنظيمي .

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي :

- ✓ الولاء التنظيمي يدل على الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها .
- ✓ يستدل على الولاء التنظيمي من خلال الظواهر التنظيمية كالسلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة والتي تجسد مد ولائهم .
- ✓ يعتبر حصيلة التفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية الأخرى داخل التنظيم .
- ✓ مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه .
- ✓ يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه بحسب حالة القناعة التامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سلبية طارئة بل قد يكون نتيجة تأثيرات استراتيجية .
- ✓ يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية . (الدوسري، 2005،

[فحة 74]

المطلب الرابع : العوامل المساعدة في تشكيل الولاء التنظيمي .

يتأثر سلوك الفرد في المؤسسات مجموعة من العوامل الداخلية (شخصية وتنظيمية) والعوامل الخارجية من جهة أخرى التي تعمل على زيادة قوة ارتباط العامل بالمؤسسة مما يؤدي إلى تنمية ولاءه التنظيمي وانتمائه ورغبته في الاستمرار بالعمل في المؤسسة تتجلى هذه العوامل في ما يلي :

الفرع الأول : العوامل التنظيمية .

تتباين أهداف وسياسات المؤسسات في ما بينها، والعامل الرئيسي الذي يؤثر في تكوين ولاء العامل هو البيئة الداخلية لها وأشار " روبرت مارش وماناري " في دراسة العوامل التنظيمية الآتية :

أولاً : السياسات .

يشير هذا العامل إلى ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العمال بالمؤسسة (حراوي، 2013/2010، الصفحات 162-163)، فإذا أشبعت هذه الحاجات فسيترتب عن ذلك اتباع نمط سلوكي إيجابي يسمى بالسلوك المتوازن يتم ذلك من خلال مساندة التنظيم للعمل في إشباع هذه الحاجات مما يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ومن ثم تحقيق الولاء التنظيمي، حيث تختلف حاجات بين العمال من حيث الأهمية والأولوية كما أشار " ابراهم ماسلو " في نظرية سلم الحاجات الإنسانية فهو يرى أن العامل يسعى إلى إشباع حاجاته المادية والمعنوية بشكل يترتب عنه زيادة الدافعية للعمل والارتباط ببيئة عمله وتحقيق الأهداف المسطرة . (اللويزي، 2003، الصفحات 126-127)

ثانياً : وضوح وتحديد الأهداف .

يرتبط تحقيق أهداف المؤسسة بالشكل المرغوب والدقيق لجودة عالية على وضوح هذه الأهداف فكلما كانت واضحة كان تحقيقها أسهل وأدق وأقل تكلفة، كما أن وضوحها يساعد العامل على شعوره بموضوعية وشفافية تلك الأهداف الأمر الذي من شأنه أن يعزز من مستوى الولاء التنظيمي . (اللويزي، 2003، صفحة 127)

ثالثاً : تنمية مشاركة العمال .

هي الاشراك الفعلي والعقلي للعامل في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في المشاركة تعمل على تحقيق تلك الأهداف . (حاروش، 2016، [فحة 241])

رابعاً : العمل على تحسين المناخ التنظيمي .

يشير المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية حيث تعمل المؤسسة على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها وخصائصها لتشكيل سلوك وظيفي أخلاقي لدى العمال وخلق شعور ايجابي لأهميتهم في العمل من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم سياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة . (رجب التركي، 2015، [فحة 129])

خامساً : نمط القيادة .

الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأيد الجماعي لإنجاز الاعمال من خلال تنمية المهارات العمال عن طريق تحفيزهم والقدرة على التأثير عليهم وتوجيههم بطريقة تؤدي للحصول لتحقيق الأهداف، فالقائد الناجح هو من يعمل على زيادة ولاء العمال ويدعم إعتقادهم بأهمية التنظيم ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد والعمل على تطوير التنظيم. (اللوزي، 2003، [فحة 123])

سادساً : تلبية أنظمة الحوافز .

تؤثر الحوافز بشكل فعال على أداء العامل وولائه وانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها وعلى المسؤول تأسيس نظام إستراتيجي فعال للحوافز المقدمة بالمؤسسة (عامر، 2010، [فحة 301])، كما يتلّب توفير حوافز مادية ومعنوية مناسبة للعامل التي تؤثر على سيرورة العملية الانتاجية وعلى أهداف المؤسسة من خلال تحقيق بيئة عمل مناسبة تساعد على تحسين أداء العامل وزيادة دافعية للعمل أكثر وتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تعزيز ولاءه للمؤسسة . (حاروش، 2016، [فحة 241])

سابعاً : بناء الثقافة المؤسسية .

لمحاولة ترسيخ معايير متميزة للعمال وتوفير جو يسوده الالتزام والثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة . (الفارس، 2011، [فحة 80])

الفرع الثاني : العوامل الشخصية .

أولاً : السن .

إن أغلب البحوث التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي أوضحت بصفة عامة العمال [غار السن يكون ولائهم اتجاه المؤسسات التي يعملون فيها أقل من العمال كبار السن والسبب في ذلك يعود لكون العمال من فئات عمرية أدنى هم أقل سنوات خبرة ويتقاضون أقل مقارنة بالفئة أكبر سناً وأنهم أكثر اهتماماً في اكتشاف وتجربة ما يحيط بهم من أعمال في ميادين الأعمال المختلفة. (Beltaifa, p. 6)

ثانياً : الجنس .

غالباً ما تكون النساء أكثر ولاءً للتنظيمات من الذكور إلا أن هذا متغير غير حاسم، فالدراسات أثبتت أن الذكور أكثر تركاً للعمل مقارنة بالنساء ويرجع السبب في ذلك إلى كثرة المحددات والقيود في بعض الوظائف مما يجعلهم أقل استقراراً وولاءاً للمؤسسة التي يعملون بها. (الصريفي، 2007، [صفحة 325])

ثالثاً : المؤهل العلمي .

العمال ذوي المؤهلات العليا أكثر ولاءاً لمؤسساتهم من أقرانهم ذوي مؤهلات الدنيا فالعامل ذي التعليم العالي يقارن بين ما يحصل عليه من مكافآت وما يقدمه من جهد أثناء أدائه لمهامه، فإذا لم يشعر بالتوازن الملائم لعلبه بين المدخلات والمخرجات سيؤثر سلباً على ولائه تجاه المؤسسة التي يعمل بها. (الصريفي، 2007، [صفحة 326])

رابعاً : مدة الخدمة .

العمال الخدمة الطويلة في المؤسسة أكثر ولاءاً لمؤسساتهم مقارنة ممن أقل منهم خدمة .

خامساً : المستويات الاجتماعية .

العمال ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاءاً لمؤسساتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.

(العزاوي و جواد، 2013، [صفحة 428])

إن العوامل الشخصية التي تميز كل عامل عن عامل آخر لها دور أساسي في تنمية الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسة، حيث أن هذه العوامل الشخصية المرتبطة بالسن، الجنس، الخبرة، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، والمستويات الاجتماعية تتفاعل مع بيئة العمل السائدة في المؤسسة ومع أهداف المؤسسة وقيمها مما تساهم في تحديد الفعالية التنظيمية، وتؤثر على رضا العامل وروحه المعنوية و ثقته بالتنظيم وسلوكه التنظيمي والذي بدوره يؤثر على دافعية العمال تجاه المؤسسة مما يحدد درجة وقوة ولائهم التنظيمي.

الفرع الثالث: العوامل الخارجية .

إن البيئة الخارجية وما تشمله من متغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية لها تأثير على الولاء التنظيمي، حسب مراحل تكوينه فإذا كان الولاء التنظيمي في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فإنه سيؤثر على العمال وولائهم للمؤسسة، إذ يؤدي إلى ترك العامل المؤسسة بحثاً عن منصب عمل آخر في مؤسسة أخرى أما إذا تحقق الاستقرار في العمل فالعوامل البيئية الخارجية لا تؤثر في ولائهم التنظيمي. (الحمري، 2015، صفحة 328)

المطلب الخامس : أنواع الولاء التنظيمي.

تختلف أنواع الولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوى الباحثة والمحركة لهم كما اختلف الباحثون بتصنيفها فمنهم من يصنفها إلى نوعين وهناك من يصنفها إلى أكثر من ذلك والشكل التالي يوضح ذلك :

جدول رقم(02) : أنواع الولاء التنظيمي

التصنيفات		الباحثون
السلوكي	الإيجابي	1997العتبي و السواط
المعياري	العاطفي Hguh	جيرالد و روبرت

المعياري		الوجداني		الاستمراري	Meyer a 1991 allen
الأخلاقي		العاطفي		الاستمراري	2004 الأحدي
المعياري	المؤثر	التلاحي	الموجه	الاستمراري	2004 العديم

المصدر : (خيري، 2020/2019، صفحة 81)

ويمكن إيضاح المقصود بهذه الأنواع من الولاء كالتالي :

- (1) الولاء الإيجابي : ويقصد به العمليات التي من خلالها تتحقق أهداف المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار لها .
- (2) الولاء السلوكي : يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتباً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق فالجهد والوقت اللذان قضاها داخل المنظمة يجعلانه يتمسك بها وعضويتها .
- (3) الولاء الاستمراري : ويشير إلى قوة رغبة الفرد العمل بمنظمتها لأنه موافق على قيمتها وأهدافها ويتبنى تحقيق تلك الأهداف .
- (4) الولاء العاطفي : الذي يتأثر بإدراك الفرد لخصائص معينة في العمل الذي يقوم به، ومنها الاستقلالية والتنوع والتفاعل بين الفرد وأعضاء منظمتها، كما يشير إلى رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل لتوافقه معها ورغبته في أداء عمله .
- (5) الولاء المعياري : و يشير إلى شعور الفرد أنه ملزم بالبقاء في المنظمة بسبب الضغوط الآخرين حيث يأخذ الفرد المنتمي للمنظمة معياراً في حسابه إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول الآخرون لو ترك العمل .
- (6) الولاء الأخلاقي : وهو الذي يسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات وهو إحساس الموظف برغبته في البقاء في المنظمة .
- (7) الولاء التلاحي : وهو تركيز الفرد على السلوكيات التي تركز على الجماعة وتبتعد عن الأمور التي تثير البغضاء .

- (8) الولاء الموجه : وهو التقييد بمبادئ وفق الجماعة والرضوخ لسلطانها ومعايير عملها .
- (9) الولاء المؤثر : وهو مستوى إحساس الموظف وإدراكه بالخصائص المميزة لمهامه الوظيفية والتوافق معها نظرا لكونها تسمح له بالمشاركة الفعالة والنشاط الإداري .
- (10) الولاء الوجداني : ويشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة فالعاملون ذوي الولاء الوجداني المرتفع يستمر في العمل لدى المنظمة لأنهم راغبون في الاستمرار للعمل بها. (خيرى، 2020/2019، صفحة 82)

المبحث الثاني : كيفية تعزيز الولاء التنظيمي .

ستلرق في هذا المبحث إلى طرق قياس الولاء التنظيمي وإستراتيجيات تعزيز الولاء ومختلف آثاره بالإضافة إلى النظريات .

المطلب الأول : طرق قياس الولاء التنظيمي .

تقسم طرق قياس الولاء التنظيمي إلى عدة مقاييس وهي كالآتي :

الفرع الأول : المقاييس الموضوعية .

هي الكيفية والريقة البسيطة والمتنولة في أغلب الأحيان أثناء تفسير وتحليل العديد من الظواهر

أو المؤشرات المعبرة عن درجة الولاء التنظيمي على مستوى المؤسسات باختلاف أنواعها ومنها :

- ✓ معدل الغياب .
- ✓ مستوى الأداء .
- ✓ كثرة الحوادث في العمل .
- ✓ الالتزام بالأداء الجيد .
- ✓ معدل دوران العمل .
- ✓ رغبة وتمسك الفرد في البقاء كعنصر فعال داخل المنظمة .
- ✓ الافتخار بالانتماء للمنظمة .
- ✓ الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة .

إضافة إلى العديد من المؤشرات التي من خلالها ينعكس مستوى الولاء التنظيمي للعمال . (بن نادر، 2015/2014، صفحة 43)

الفرع الثاني : المقاييس الذاتية .

يعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة توجه للموظف للتعرف على مستوى الأداء لديه، فهي مقاييس مباشرة للولاء لذلك في المقاييس الذاتية هي الأكثر استخداما لدى المنظمات والباحثين لسهولة استخدامها وقد طور بعض الباحثين العديد من هذه المقاييس والتي يمكن استخدامها لهذا الغرض ، نذكر منها : (ماهر علي، 2015/2014، صفحة 82)

1. مقياس بورتر وزملائه :

يسعى هذا المقياس باستبانة الولاء التنظيمي، وتتكون من 15 فقرة تتم الاستجابة عن هذه الفقرات بمقياس بتدرج إلى (1 - لا أوافق بشدة إلى 5 - أوافق بشدة)، ويستهدف قياس درجة ولاء الأفراد بالمنظمة ودرجة ارتباطهم بها وإخلاصهم لها والرغبة في البقاء فيها ومضاعفة الجهد لتحقيق أهدافها بالإضافة إلى : (جميل، 2015/2014، صفحة 67)

2. مقياس مارش ماتري :

الذي يقدم مقياسا للولاء مدى الحياة ويتكون من 4 فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء مدى الحياة، وتعزيز الارتباط بالمنظمة وحث الفرد لأداء العمل، والولاء له حتى إحالته على التقاعد .

3. بمقياس جورش :

وهو محاوله لقياس الولاء التنظيمي من خلال ستة فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية : استخدام المعرفة والمهارة زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات والمساهمة بأفكار جديدة وهذا من أجل تحديد أهمية النسبية من الفقرات .

4. مقياس سكوردن :

حيث ساهم في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر هي :

- المقابلات مع عدد من الأفراد لتحديد خصائص الاتجاه السلوكي للفرد .
- القيم والمعتقدات .
- الأعمال المتعلقة بالانتماء للمؤسسة وقد تم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاجابة، حيث ركزت على قياس الولاء والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت ولاء الأفراد بالمنظمة. (جميل، 2015/2014، صفحة 67).

المطلب الثاني : استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي .

إن المنظمة الناجحة هي التي تبحث عن التميز وهي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتمت إلى اختيار موظفيها بغية الإبقاء عليهم وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة لاختيار وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها، فالمنظمة الناجحة تعمل على إبقاء أعضائها في حب منظماتهم والولاء لها وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها ولكي تحقق ذلك يجب تطبيق الإستراتيجيات التالية : (مريم بنت سالم، 2008، صفحة 29)

الفرع الأول : بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة :

حيث أن مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استعانت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها فتستطيع أن تقدم هذه الموارد أرقى مستوى للأداء يمكن تحقيقه .

فهذه الرؤية ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وبلورة المستقبل، حيث يكون هذا المنهج باعثاً محركاً للسلوك الفرد داخل المنظمة بالإسراع للعمل وإتقانه وأهمائه فيه حيث يعمق هذا الشعور حب للموظف لمنظمتهم فيتفنن بدوره في العناية بمصالح منظمتهم .

الفرع الثاني : التلاحم والاندماج .

وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها، وذلك من خلال سعيه إلى الأداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط وسيلة يستعملها لتحقيق غايته .

فعلماء النفس لم يجدوا شعورا سلبيا يحلّم المعنويات ويولّل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالبعزلة والاعتراب ، وهم في حد ذاتهم لم يجدوا شعورا إيجابيا ينجز المسؤوليات ويتحلّى الخلافات ويتحدى الازمات .

فالعامل يجب أن يكون رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فقط لتحقيق اللّمانينة والراحة النفسية والهدوء.

الفرع الثالث : تحقيق الاستقرار العائلي :

إن المؤسسة عندما تولي اهتماما بالعمل وتوفر له استقرار في حياته كالسكن، الضمان الاجتماعي، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كالعيد الأضحى والدخول المدرسي، فالعامل حينها يدرك ويشعر أنه شخص مهم حيث أن المؤسسة تراعي ظروفه وأحاسيسه وبذلك يستلّيع الخروج من الصراع النفسي الناتج بين متلّلبات العمل والحياة الأسرية والحياة الاجتماعية.

الفرع الرابع : تعزيز التعلم والتدريب .

هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات والمهارات التي ينقلها العامل اليوم، قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات لذلك يجب أن يكون هناك تعلم تدريب على تقنيات ومعارف أخرى لمواكبة التّلورات الجديدة لذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي من خلال توفير الأمن للعامل وهذا ما يمنح للمؤسسة الولاء وقمة الأداء، كما أن المؤسسة الناجحة هي التي تضمن للعامل المستقبل الوظيفي أي وعد العامل الموظف بدعمه بكل الفرص المتاحة، لتنمية مهاراته كما يجب فعلى المؤسسة أن تعزز التعلم والتدريب الموظف وتشجيعه من خلال توفير برامج تدريبية منهجية والمنح الدراسية للراغبين في الدراسة وأساليب المتبعة في هذا المجال .

الفرع الخامس : تمكين وتحرير الفعل .

فالتمكن هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم ، والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء السياسات والأطر العامة المساعدة على ذلك،

حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخياراً للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد، بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتمكين . (عتريس، 2016، صفحة 90)

وقد حدد "والتن" إستراتيجية مختلفة لتعزيز الولاء التنظيمي وهما إستراتيجيتي الولاء و الضبط، وقد قارن بينهما من خلال مجموعة من المعايير وهي في الجدول التالي :

جدول رقم (03) : استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي

إستراتيجية الولاء	إستراتيجية الضبط	معايير المقارنة
تقوم على افتراضات نظرية (Y) وهي: - أهداف الفرد تتفق مع اهداف المنظمة . - العمل شيء محبب للفرد . - يتجنب المسؤولية . - لديه قدرة وطاقة على ممارسة العمل .	تقوم على افتراضات نظرية (X) وهي: - أهداف الفرد تتعارض مع أهداف المنظمة . - الفرد يتجنب المسؤولية . - طموح محدود . - كسول يبيعه .	المدافعية
تحديد النمو في الأداء وتوقعات الاداء بصورة موضوعية .	وضع حد أدنى لمعايير الأداء المتوقع .	توقعات الاداء
ينظر إليها أنها هامة لتحقيق اهداف التنظيم .	ترى فقط أنها إنتاجية .	جودة بيئة العمل
تحديد مستوى النمو والترقي في الوظيفة .	تحديد مستوى الأجور والمرتبات .	المتطلبات
التدريب يصمم لمساعدة العاملين لمواجهة الاحتياجات الحادة باتخاذ القرار وحل المشكلة والمهارات الشخصية والإعداد للوظيفة التي يشغلها الفرد .	التدريب على المهارات لمقابلة الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة والمهارات الأساسية .	التدريب والتنمية البشرية

الهدف كأساس للتنمية وتحسين الأداء .	السلوك القائم على اختلاف الأجر .	تقويم الأداء
المشاركة , التمكين .	أوتوقراطي .	اتخاذ القرار
قائم على التوقع، المشاركة، القيم .	قائم على القوة، الثواب، السلوكية، المركزية الرسمية .	نظام الضبط
التعاون، التخليط، حل المشكلة، الثقة المتبادلة، الاحترام المتبادل، إمدق الذات.	التقبل، التوحد، ضبط السلوك عن طريق التعاقد، ثقة أقل، العلاقة محددة وقائمة أجزاء النسق التنظيمي.	علاقات العمل
حل المشكلة من خلال المناقشة والبحث عن حلول متبادلة.	استخدام السلوكية والقوة .	الصراع الإداري
نظام الاتصال مفتوح، مشجع لحل المشكلات، المشاركة.	نظام الاتصال مغلق، الاتصال بعد أوامر، يحتاج الاتصال إلى معلومات للتفسير والفهم.	نظام الاتصال

المصدر : (عويضة، 2008، الصفحات 34-35)

المطلب الثالث : آثار الولاء التنظيمي .

تتعدد آثار الولاء التنظيمي لتشمل الفرد والمنظمة، وكما أن له آثار إيجابية فقد يكون للولاء التنظيمي جانبا سلبيا في بعض الحالات وفيما يلي عرض لهذه الآثار المحتملة على الفرد والمنظمة .

الفرع الأول : آثار الولاء التنظيمي على الفرد .

أولا : الآثار الإيجابية.

1. الرضا الوظيفي :

الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في المنظمة، كما يجعله يتمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تدوير الولاء التنظيمي.

2. السلوك الإبداعي :

يرى الكثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم، إذ يرون أن الفرد والولاء العالي يكون أكثر حماساً للعمل وأكثر التزاماً بأهداف التنظيم، ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه كما تشير بعض الدراسات أن الولاء التنظيمي يعتبر من أهم المقومات التي يركز عليها الإبداع.

3. حياة الموظف الخاصة :

ينعكس الولاء التنظيمي على حياة الأفراد العاملين خاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد والولاء المرتفع بدرجة عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.

4. التقدم المهني :

فالموظف بالولاء العالي يكون مجداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع في الترقية وتقدماً في المراتب الوظيفية .

5. احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة وأخلاقيات المهنة والالتزام بها :

حيث تحرس المنظمات الناجحة على وجود أخلاقيات إيجابية تحكم مختلف التعاملات داخل المنظمة، سواء بين العامل والمنظمة أو بين العاملين أنفسهم، فكلما شعر العامل بالولاء التنظيمي مرتفع اتجاه منظمته كلما كان أقرب للالتزام بهذه الأخلاقيات.

ثانياً : الآثار السلبية.

فالآثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره، وبالتالي يصبح دائماً التفكير في عمله. (ماهر علي، 2015/2014، صفحة 79)

الفرع الثاني : آثار الولاء التنظيمي على المنظمة .

وتتمثل آثار الولاء التنظيمي على المنظمة في ما يلي :

1. اتخاذ القرار الصحيح :

إن قوة الولاء تساهم في اتخاذ القرار الصحيح للمنظمة والذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، وقد أكد العتيبي أنه كلما زاد شعور العاملين بالولاء التنظيمي كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن ان يكون لصالح المنظمة.

2. سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة :

فقد بينت إحدى الدراسات كما أشار العتيبي أن القرار المبدئي من قبل الفرد للانضمام إلى تنظيم معين، إنما يرتبط بما يميل إليه الفرد من ولاء ورضا لأن المنظمة التي يشعر أفرادها مرتفع تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات في الانضمام لها .

3. ارتفاع نسبة الانتاجية :

فالأفراد ذوي الولاء المرتفع يمتازون في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، حيث أكدت الدراسات التي قام بها " هايزنبرغ" على وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي كما أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى الابتكار والإسهام التلقائي في حل المشكلات .

4. الروح المعنوية :

الولاء تنظيمي له دور كبير في رفع روح المعنوية للأفراد مما يجعلهم يحبون عملهم والمؤسسة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتحفزهم في أداء أعمالهم بالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة التزامهم لها .

5. الأداء المتميز :

تتوفر لديهم درجة عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم كما يشار إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الولاء التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على المزيد من الابداعات في المجال .

6. الحد من تسرب الموظفين :

يعد تسرب الموظفين أي تركهم لمنظمتهم ظاهرة تنظيمية خطيرة، ويعني التسرب الوظيفي توقف الفرد عن العضوية في المنظمة، ولهذا التسرب نتائج عديدة منها : (العوي، 2005، الصفحات 41-42)

أ - التكاليف المرتفعة :

فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الاعلان والاختيار التدريب والإعداد وغيرها من المصروفات العالية .

ب - تعطيل الاداء الوظيفي في مجالين :

- التعليل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة نتيجة لتركهم المنظمة.

- التعليل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، كذلك تعطيل نتيجة لتكاليف البحث عن بدائل مناسبة .

ج - الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات :

فإذا كان الافراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك تدني إنتاجية الأفراد وثقتهم بالمنظمة .

د - تدني المعلومات :

إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة فان ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الانتاجية وتراجع البناء التنظيمي .

هـ - زيادة عبء العمل :

فنتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل على العاملين فتزداد، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية إلى وقت وجهد وتكاليف عالية تستغرق أحيانا مدة طويلة، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على الأفراد الأمر الذي ينعكس سلبا على الأداء والمعنويات و تُشكل الضغوط المتزايدة من ارهاق وإجهاد إلى التفكير بترك العمل والبحث عن آخر.

7. انخفاض نسب الغياب :

تشير مختلف الدراسات بوجود علاقة ارتباطية بين الدافعة والولاء التنظيمي، في الأفراد الذين يتمتعون بارتفاع مستوى ولائهم للتنظيم يُعدون أكثر حرصًا على الحضور في الوقت المناسب وكذلك تجنب الغياب. (مالكي، 2016/2015، صفحة 35)

8. دوران العمل :

فقد أشارت الدراسات بوجود علاقة ارتباطية بين الدافعية والولاء التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل كما يساعد إلى حد كبير في انخفاض نسب الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي :

- التقليل من مصروفات التوظيف والاختيار والتدريب .
- انخفاض الانتاجية فعند تدريب عامل جديد ستخف انتاجية على الأقل أثناء الفترة التدريبية.
- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين.

وسنعرض في الجدول بعض الآثار الايجابية والسلبية المترتبة على الولاء التنظيمي :

جدول رقم (04): الآثار الايجابية والسلبية المترتبة على الولاء التنظيمي

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	إيجابية	
انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي. زيادة الضغوط المرتبة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية.	الأمان. الأهداف والاتجاه. التصور الذاتي الإيجابي.	الفرد

	المكافآت التنظيمية الجانبية للعاملين المحتملين. الشعور بالانتماء والارتباط.	
التفكير الجماعي. الصراع بين الجماعات.	ثبات العضوية . فعالية الجماعة. التماسك .	جماعة العمل
انخفاض الفاعلية يرجع إلى : انخفاض القدرة على التلّور والتكيف.	زيادة الفاعلية يرجع إلى : جهد الفرد. انخفاض معدل دوران العمل. انخفاض نسبة الغياب. انخفاض نسبة التأخير. الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم.	المنظمة

المصدر : (باشوش، 2014/2013، صفحة 69)

المطلب الرابع : نظريات الولاء التنظيمي .

ويمكن القول أن نظريات الولاء التنظيمي هي الأخرى متعددة ومتنوعة الأفكار وتتمثل فيما يلي:

النظريات التي اهتمت بالبحث في موضوع الولاء التنظيمي :

❖ نظرية إميل دوركايم :

درس موضوع الولاء التنظيمي في كتابه تقسيم العمل الجماعي فهو يعتبر المنظمة أسرة ويفترض أن يعم الوثام والولاء بين أفرادها، كما أنه يرى أن العلاقة داخل المنظمات ممكن أن يكون فيها خلاف نظراً للبيعة العلاقة بين المدير والموظفين، وفي اعتقاده أنه بالإمكان التحكم فيه عن طريق القواعد والإجراءات الموجودة في المنظمة، والتي تسير عملية الانسجام والتجانس بين أفراد المنظمة.

ويأتي بعد " دوركايم " النظريات البيروقراطية التي ترى أنه يوجد حدوث ظاهرة الاغتراب الوظيفي ومقاومة التغيير ويلقى غالباً على هذه النظرية نظرية الاغتراب البيروقراطي . (بن غضبان، 2015، صفحة 126)

❖ نظرية ماكس فيبر :

اعتبر أن ظهور المنظمات البيروقراطية يعني التحكم ومركزته في أيدي القفوة داخل المنظمات، فالبيروقراطية في اعتقاده تفرض سلاطتها على الموظفين من خلال الأنظمة الشرعية والإجراءات والاستخدام العقلي للسلاطة والمكافأة المحدودة.

❖ نظرية المنظمات الخيرية :

التي ترى أن اللامركزية في السلاطة تخلق ولاء واجتذاب الموظف لمنظمتهم وأعمالهم، فهذا النموذج يولي اهتماماً ببرامج الترفيه والخدمات للموظف في منظماتهم، ورغم أن النظرية حاولت تفسير وتأكيده العلاقة بين الموظف و منظمته، إلا أن المنتقدين يرون أن نظرية المنظمات الخيرية هو نموذج بيروقراطي حاد يتبع المركزية والصيغ الرسمية في التعامل مع الأفراد في كل المستويات، مما يخلق ضياع هوية الأفراد الموظفين والمدربين ويجذبهم إلى التوحد مع الأقسام أو الجماعات العمل الصغيرة وينتمون لها، وليس الولاء للمنظمة كاملة.

وقد قام " ماوداي ويوتر روستيرز " بتفسير موضوع الولاء التنظيمي بالنظر إلى ثلاث مداخل أساسية

نذكر منها:

المدخل بزعامة " أتزيوني " :

اهتم بدراسة موضوع الولاء التنظيمي أو الالتزام وقد يأخذ ثلاثة أشكال :

✓ النوع الاول : الاندماج المعنوي : وهو الاندماج الفعلي بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، وهو يصدر عن قناعة لدى الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة وفي هذا النوع يرى الفرد أن المنظمة تقوم بعمل اجتماعي فمن واجبه مساندة المنظمة في تحقيق اهدافها.

✓ النوع الثاني : الاندماج المبني : على حساب المزايا المتبادلة بين الفرد والمنظمة.

✓ النوع الثالث : الاندماج الاغترابي : ويعني الشعور بالاغتراب وهو يمثل علاقة سلبية بين الموظف و منظمته . (كرمي، 2010، الصفحات 44-45)

❖ نظرية التحفيز :

وكما أن نظريات التحفيز ساهمت في تفسير الولاء التنظيمي، بأنها دوافع الفرد إلى العمل وما الذي يحفظه لأداء مهامه وواجباته ومن أهم النظريات نذكر منها :

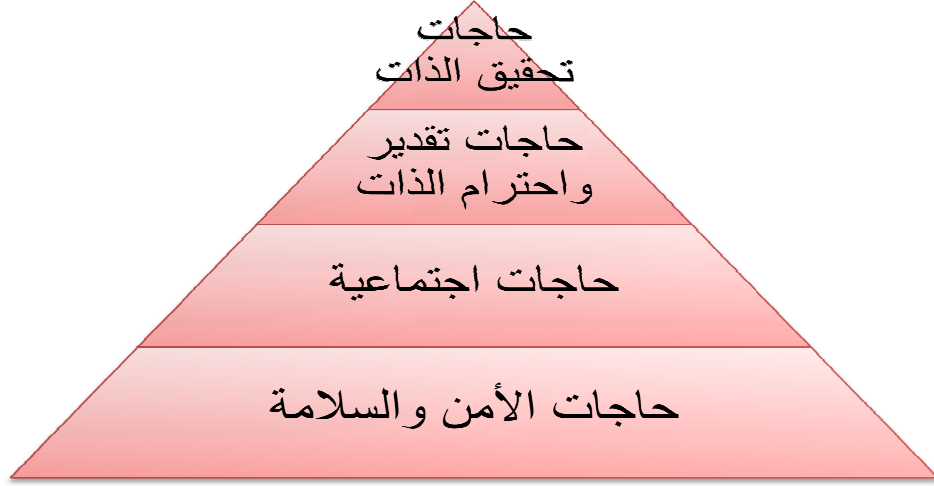
أ - نظرية الإحتياجات الانسانية :

يرى ابراهم ماسلو أن نظرية سلم الحاجات تقوم على أساس أن لكل شخص مجموعة من الحاجات تتلّلب إشباعا هي التي تدفع هذا الشخص للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف فالدافع أو الحاجة هي الأقوى في لحظة ما كما يظهر فيما يلي :

وفي ظل افتراضات نظرية ماسلو لدى الفرد خمسة مجموعات من الحاجات وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، أي أنها في سلوك الفرد في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في سلوكه هو بالتالي ينتهي دورها في عمليه الحفز.

وبناء على ذلك لايد من اشباع المستوى الادنى من قبل أن يصبح بالإمكان اشباع المستوى الاعلى، وأن حاجة الفرد مترتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم تحتل قاعدته الحاجات الفسيولوجية، تعلوها حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، فحاجات التقدير واحترام فحاجات تحقيق الذات والشكل التالي يوضح تدرج الحاجات :

رسم توضيحي (04) : يمثل هرم ماسلو لتدرج الحاجات الجسمية



المصدر : (أبو شيخة، 2009، الصفحات 207-213)

ب - نظرية دوافع الإنجاز :

يرى (ماكلاند) وهو [محب نظرية دوافع الانجاز 1984 على أن ما يحفز السلوك الإنساني ويحركه هو الحاجات الرئيسية الثلاثة وهي :

- الرغبة في الإنجاز : وهي رغبة الفرد في تحقيق الأهداف التي تتحدى قدراته .
- الرغبة في الانتماء : وهي الحاجة إلى تكوين علاقات شخصية وإنسانية مع الأفراد الآخرين .
- الرغبة في القوة والنفوذ : وهي حاجة التحكم والسيطرة في سلوك الافراد الآخرين .

ويشير (ماكلاند) على أن هذه الحاجات تحدث في تماسك تام دون تسلسل أو هي موجودة في الانسان بدرجات متفاوتة . (مرعي، 2000، [فحة 20)

ج - نظرية العوامل الثنائية :

و[محبها) فريدريك هاينبرغ (1980)، وقد بحث في مجال المشكلات الدافعية والتحفيز، واقترح حلولاً تركز أساساً والتي نالت نجاحاً كبيراً و عند تبنيها في الكثير من المؤسسات، والملاحظ أنه يوجد

علاقة كبيرة بين نظرية (هايزنبرغ وهرم ماسلو للحاجات) بحيث حسب رأي هايزنبرغ أن ما يجعل الدوافع تؤدي عملها كاملا هو أنها تلبي الحاجات العليا في هرم ماسلو غير المشبعة .

جدول رقم (05) : العوامل الثنائية

المحفزات (الفرد ذاته)	العوامل الصحية (بيئة العمل)
- النمو الوظيفي .	- سياسات الشركة .
- الحاجة إلى الثناء .	- ظروف العمل .
- محتوى العمل وأهميته .	- الإشراف .
- انجاز العمل والكفاءة .	- أمان الوظيفة .
- الاحساس بالمسؤولية .	- الأجور .
- الحصول على المكافاة والترقية .	- العلاقة بين الشرف والمرؤوس .

المصدر: (عواد، 2012، الصفحات 429-430)

الخلاصة :

نستخلص من هنا ان الولاء التنظيمي هو مشاعر ايجابية يكنها الفرد لمنظمتة ومن خلال هذه المشاعر يتولد لدى الفرد روح المسؤولية اتجاه منظمتة وتقديم مصلحتها على مصلحته الشخصية، كذلك للولاء التنظيمي أهمية بالغة لدى المنظمة بشكل خاص وكذا العاملين بشكل عام .

والولاء التنظيمي يختلف من شخص لآخر ومن عمل لآخر فهو عنصر متغير يتأثر بمجموعة من العوامل، ومن هذا وجب توفير كل ما من شأنه ان يساعد في الرفع من مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال ومحاربة كل المظاهر والعوامل التي تؤثر فيه.

المبحث الثالث : أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي .

تعد برامج جودة الحياة الوظيفية إحدى أقوى عناصر جذب والحفاظ على العاملين من خلال تطبيق هذا البرنامج بالشكل المطلوب ، وبالتالي اشباع حاجات العاملين مما يضمن تحقيق الاداء المرغوب للمؤسسة.

المطلب الأول : أثر الأجور والحوافز على الولاء التنظيمي .

1- الأجور :

تعد الأجور من الدوافع الإيجابية التي تحقق الولاء التنظيمي للعاملين ، كما تعتبر أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات نظرا لأهميتها في الحفاظ على العاملين الكفويين وكسب ولائهم للمنظمة واستقرارهم فيها.

فالأفراد يعملون في المنظمات من أجل حصولهم على عائد مادي يوفر لهم متطلبات المعيشة وهذا العائد يتمثل في مقدار ما يحصلون عليه من أجر، فنلاحظ أن الفرد يسعى جاهدا للحصول على عائد مناسب مع متطلباته ومتطلبات عائلته وإذا ما وجد الفرد فرقا سلبيا بين حاجته والأجر الذي يستلمه نراه يفكر في البحث عن عمل آخر يدرّ عليه عائدا أفضل في مكان آخر، ويبحث عن عمل اضافي يسد ذلك النقص وهذا غالبا ما يكون على حساب صحته وعمره وراحته في العمل ، ومن ذلك يتضح أن الأجر من العوامل المهمة التي تؤثر في حياة العاملين وسعادتهم وولائهم لمنظمتهم فالمشاكل المادية تولد اضطرابات مستمرة وقلق لدى الأفراد.

فقد توكل Poter 1973 " في دراسته على عينة من عاملي إحدى المستشفيات أن الأجر هو أحد المكونات الأساسية التي تؤثر على الولاء التنظيمي كما ذكر " Arora 1982 " إلى أن العمال يعملون للانتقال من المنظمات التي تدفع أجرا أقل إلى تلك التي تدفع أجرا أعلى وهذا يعني أن الأفراد الذين تكون أجورهم منخفضة تنخفض لديهم الدافعية والولاء للمنظمة فتراهم يسعون لتركها ، بعكس العاملين الذين يشعرون بأن أجورهم متناسبة مع مجهوداتهم ومستوى معيشتهم. (عميور، 2018/2017، الصفحات 88-89)

الحوافز :

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات الرئيسية والمحورية في علم ومهنة الإدارة وذلك لأنه يمس العامل البشري ، ذلك العامل الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج حين انجاز أي عمل كان.

الحوافز هي قوة محركة خارجية تستخدم لحث الانسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز ، بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز ، وبالتالي فإن للحوافز تأثيرا كبيرا ومباشر على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الانتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين ، ويجب أن نقر بحق العاملين في جزء من العائد الذين يساهمون في تحقيقه لمنظمتهم ، وإلا فإنهم سوف يملكون وتقل إنتاجيتهم لذا يجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة.

وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أنه لم يحظى بالاهتمام الكافي من قبل القيادات الادارية في الوطن العربي بل إنه في كثير من الأحوال لا يتم مراعاة كل من مبادئ التحفيز والعقاب المطلوب للاسترشاد بها وخصائص نظام التحفيز والعقاب الفعال.

بل إن القيادات الادارية التقليدية تعتمد بشكل كبير على اسلوب الإدارة البيروقراطية التي تركز على عملية صنع القرارات ووضع السياسات الادارية لتحقيق اهداف المنظمة باعتبار ان ذلك هو جوهر العملية الادارية.

لذلك ينبغي إعلاء موضوع التحفيز المكافئة التي يستحقها في عالم العمل والممارسة الإدارية وفهم دوره الفعال في دفع الانجاز وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وبفعالية .

الحوافز في حياة الانسان لها دور هام ولها أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الإتجاهات كذلك فإن الحوافز لها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين وخفض الإحباط....

والتحفيز هو حصول الافراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم واكسابهم الثقة في أنفسهم مما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تذمر ، وبكلمات متشابهة يعرف نبييل عشوش التحفيز بأنه و«ول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف والسعادة بأعمالهم ، ومحاوله إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل بدون تدمر أو شكوى وبلوغه مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العامل والمنظمة وبالتالي هنا يتحقق الولاء التنظيمي. (أبو النصر م.، 2012، صفحة 149)

المطلب الثاني : آثار ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي.

يتعرض الافراد في المنظمات العصر الحديث للعديد من الضغوط التي ازدادت وتنوعت مسبباتها ومصادرها نتيجة عوامل كامنة في بيئة العمل أو في البيئة المحيطة ما جعلت الفرد يعيش حالات من عدم الاتزان النفسي والجسمي كالتوتر و القلق والانفعال والتي تظهر آثارها بدرجة كبيرة عند أداءه لمهامه أو واجباته الوظيفية وحتى في علاقته مع الآخرين سواء كانوا رؤساء ، زملاء ، وحتى زبائن...

ولهذا اهتم الباحثون بدراسة ضغوط العمل وتأثيرها على الاداء وفيما يلي سنتعرف على مصادر ضغوط العمل :

الفرع الاول : مصادر الضغوط العمل مرتبطة بالمنظمة .

إن عدم اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات خصوص تلك المتعلقة بأعمالهم يعد تجاهل لدورهم في المنظمة وإنقاذ من قيمتهم لكونهم موردا بشريا يحتاج إلى التقدير والإحترام ما يؤدي لإحباطهم و فقدانهم القدرة على التحكم في اعمالهم ما يصيبهم بضغوط عمل وردود فعل تزيد من معاناتهم.

يتضح أن المشاركة في اتخاذ القرار عنصر أساسي لأي منظمة، إذ تعد عملية حيوية وقلب المنظمة النابض و كما يقال المنظمة مركب من قرارات لا بد أن يشارك جميع أعضاء التنظيم في هذه العملية ، و مشاركة العامل في اتخاذ القرار أو اعطائه الفرقة لإبداء رأيه ومقترحاته و التي تعد بمثابة اعتراف له بالتقدير والأهمية ، لذلك فإن غياب المشاركة تدفع بالعمال الاحساس بالظلم وعدم أهمية في المنظمة ما ينعكس سلبا على سلوكهم .

2- ضعف الهيكل التنظيمي :

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية للعلاقات السائدة في المنظمة بما فيها تحديد المهام والوظائف وخطوط السلطة والاتصال . (شاطر، 2010، صفحة 97)

لذلك فإن ضغوط العمل تظهر بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة غير مرنة لا تتواءم والتغيرات الداخلية والخارجية ، كما لا تسمح بتحقيق الاهداف ولا تتلائم مع فرص النمو والترقية ، كما أن التغيير العشوائي في المنظمات يعد أيضا مصدرا آخر للضغوط المهنية بحيث يصاحب هذا التغيير تغييرا في قيم العمال أفكارهم وسلوكياتهم ، وبالتالي يجعل التغيير العشوائي للعاملين يعيشون في ظل بيئة غير مستقرة دائمي الشعور بالخطر

وعدم الامان الوظيفي ما ينعكس سلبا على المنظمة ويؤدي الى عدم تحقيق الولاء التنظيمي . (التهامي، 2013، الصفحات 143-145)

3- نمط الإشراف والقيادة الادارية :

القيادة هي فن التأثير على الافراد لتنسيق جهودهم وعلاقتهم ، فهي وظيفة تشبع ميول الأفراد وحاجاتهم لتحقيق الاهداف المنشودة .

تعتبر القيادة مصدرا لضغوط العمل عندما يتبع الرئيس أنماط قيادية مستبدة تنجم عنها تأثيرات سلبية تنعكس على نفسية العمال ، كذلك فإن الاشراف يلعب دورا أيضا في تنامي ضغوط العمل ، إذ أن المشرف الذي لا يهتم بعماله ويسعى لتهميش قدراتهم ولا يوفر لهم الدعم والمساندة اللازمة في العمل ولا يحترم مبدأ المساواة والعدل بينهم يكون السبب وراء زيادة مستوى ضغوط العمل لدى عماله . (شفيق، الصفحات 7-8)

4- الإتصال :

إن قصور قنوات الاتصال في المنظمة يعرقل حركة انتقال المعلومات بين الافراد ويشوهها ، ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة كون أن الاتصال الواضح المنسق والمبني على الثقة يشكل عاملا مهما في تخفيف الضغوط في بيئة العمل . (أبو الرحمة، 2012، [صفحة 23])

5- عدم التلّور والترقي الوظيفي :

إن التقدم في المسار المهني هو الهدف الذي يسعى لتحقيقه كل عامل إذ يثبت من خلاله قدراته ومهاراته ويشبع طموحاته لكن إذا لم تتح له الفرقة للترقية وتلّوير مهاراته وتحسين مكانته ومنصبه في المنظمة فإنه سيصاب بالإحباط ، نقص الحماس و بالتالي ضعف الولاء للمنظمة التي لم تحقق له التلّوير الوظيفي . (الملحم، 2007، [صفحة 48])

الفرع الثاني : مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة .

توجد عدة عناصر لضغوط العمل المرتبطة بالبيئة تم تصنيفها لعوامل وهي :

1- البيئة المادية للعمل (بيئة داخلية) :

يقصد بالبيئة الداخلية للعمل تلك البيئة المادية المكونة للعمل والتي تلعب دورا كبيرا في التأثير على العمال والتي تعد سببا في تكوين ضغوط العمل في المنظمات وتمثل البيئة الداخلية في العوامل المادية المحيطة بالعمالين وهي كالآتي :

أ - الإضاءة :

إن الإضاءة غير مناسبة تعد سببا في زيادة ضغوط العمل وفي ارتفاع معدلات الحوادث في مكان العمل، وليقوم الفرد بعمله لابد من توفر الإضاءة الجيدة والمناسبة والتي تساعد على العمل بفعالية .

ب- الحرارة :

تكون الحرارة مصدرا لضغوط العمل سواء في حالة الزيادة أو النقصان حيث إن ارتفاع درجة الحرارة في مكان العمل يتعدى التأثير النفسي للفرد إلى جانبه الجسمي فيحس بعدم الراحة في العمل وينخفض أدائه الوظيفي ويميل من وظيفته وبالتالي ينخفض مستوى ولائه لمنظمة .

ج- سوء التهوية والضوضاء :

تؤثر التهوية و الضوضاء تأثيرا كبيرا على المورد البشري وعلى سلوكه عموما إذ أن توفير الهواء الصحي في مكان العمل يساعد على الراحة أما في حالة انعدام التهوية تظهر المشاكل الصحية بين صفوف العمال والاضرابات العصبية و النفسية نتيجة احساسهم بعدم الامان ما يزيد من حالة ضغوط العمل وتراجع مستوى ولائهم للمنظمة .

د- تصميم مكان العمل :

إن أفضل طريقة لتصميم مكتب أو مكان العمل هي تلك التي تأخذ في الحسبان خدمة راحة الفرد من توفير الحماية والامن والتحفيز على نموه وتلّوره المهني .

وعليه إذا ما غيب هذا الجانب ألا وهو حسن تصميم مكان العمل مع مراعاة الظروف المناسبة فإن معدل ضغوط العمل قد يتزايد نتيجة احساس الفرد بعدم جدواه وأهميته لدى المنظمة وبالتالي يقل ولائه لها .

هـ - البيئة الخارجية للعمل :

تتمثل البيئة العامة للعمل في المتغيرات والعوامل الخارجية التي تلقي بظلالها لتؤثر على المنظمات كافة باختلاف حجمها ونشاطها ، كالحالة الاقتصادية التي يمر بها البلد ، تولد شعور بضغوط العمل لدى المورد البشري ففي حالة الركود الاقتصادي تزداد المخاوف من فقدان الوظائف ، أما في حالة التضخم مثلا ترتفع أسعار القدرة الشرائية للمورد البشري ويجعله غير قادر على مواكبة متطلبات الظروف المعيشية الجديدة . (عبد الفتاح المغربي، 1999، صفحة 21)

الفرع الثالث : مصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية الفرد .

يقصد بمصادر الشخصية لضغوط العمل تلك متغيرات متعلقة بالفرد والتي أدت لتكوين شخصيته كالعوامل الوراثية ، الجنس البيئة التي عاش وتربى فيها، إضافة إلى التركيبة الذاتية خاصة بكل فرد ... ، كل هذا يشكل مصدرا قويا من مصادر ضغوط العمل لأنه من المعروف أن آثار هذه العوامل تظهر في سلوك الفرد عندما ينقلها معه إلى بيئة العمل وتتصادم مع العوامل أخرى تسهم في زيادة ضغوط العمل ما قد يؤثر على سلوكه عموما ، و تتمثل هذه المصادر في :

1- تأثير شخصيه الفرد :

حيث اثبتت بعض الابحاث وجود شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل وتسابق الزمن وعادة ما يحمل هؤلاء درجات عالية من التوتر والضغوط أكثر من غيرهم يظهر من هذا العنصر أن هناك دورا كبيرا للفروق الفردية التي من شأنها تهذيب مستوى الضغوط ، فالحياة بصفة عامة تحمل في طياتها أفرادا بمختلف القيم والسلوكيات ، إذ نجد من يمتلكون قدرا من الشجاعة والقدرة على التحمل أكثر من غيرهم هؤلاء

الأفراد في مرحلة ما ينمو لديهم حب التحدي و مواجهه الصعاب وتقديم الافضل لذلك نجدهم أكثر عرضة لنوبات من الضغوط أكثر من غيرهم .

2- الأحداث الشخصية :

يتعرض الأفراد في حياتهم الشخصية لأحداث أو تغيرات تسبب لهم قدرا معيناً من الضغوط ، فنجد مثلاً الصراع بين متطلبات الحياة الشخصية والمهنية ، بما فيها نقص الدعم في المنزل لمشاكل العمل أو عدم الاعتراف بالصعوبات الشخصية في العمل من شأنه أن يساهم في خلق ضغوط العمل، لذلك هناك تأثير المتبادل بين الحياة الشخصية والمهنية تأثيراً كبيراً لا يمكن إنكاره .

3- قلة ونقص القدرات والخبرات :

تعد المهارات والخبرات التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على ردود فعله لضغوط العمل، إذ أن قلة التدريب و وضع العمال في مناصب غير مؤهلين للعمل فيها يجعلهم غير قادرين على التأقلم والتعامل مع وظائفهم فيمرّون بحالات فقدان الثقة بالنفس ، ويشعرون بالضغوط تتراكم فوق كاهلهم شيئاً فشيئاً نتيجة توقعات الآخرين بما سينجزونه مع عدم قدرتهم على تحقيق تلك التوقعات . يتضح مما سبق أن اختلاف القدرات والمهارات بين الأفراد يتسبب في زيادة الضغط ، لأن الفرد الكفء دائماً يتوقع منه قيام بالعمل الأفضل هذا يجعل الفرد يعمل في حيلة وحذر كذلك في ضغوطات خوفاً من عدم تحقق المتوقع منه . (ريتشارد، 2011، صفحة 57)

نستنتج مما سبق العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي فيما يلي : (رسلان، 2020، صفحة 108)

حدد (IU THANS 1992) أن ضغوطات العمل بأنها استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي جسماني او نفسي ، أو سلوكي لأفراد المنظمة ومن جهة ثانية أشار (SEYLE 1992) إلى أن ضغوطات العمل ليست مجرد توتر عصبي أو مجرد قلق ، وليست بالضرورة ضارة أو سيئة ، حيث قد تكون لها نتائج إيجابية و ليست شيئاً يمكن تجنبه و غيابها الكامل يعني الموت .

يحدد (2001 سميت) أهم الاعراض التنظيمية لضغوط العمل المبالغ فيها :

■ ارتفاع معدل الغياب عن العمل.

- ارتفاع معدل دوران الوظيفي .
- مشكلات في العلاقات المهنية .
- تدني ضبط الجودة .

المطلب الثالث : أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي .

عرف (KAHN & KATZ) المناخ التنظيمي على أنه نمط يوضح الاشخاص الموجودين في المنظمة ، اجراءات العمل وسائل الاتصال ، ونمط السلوك ، ويؤكد خضير 2002 أن المناخ التنظيمي هو مجموعة خصائص تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الافراد ضمنها ، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم و إدراكاتهم كما أنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي .

وحدد (DAFT & NOE) المناخ التنظيمي أنه نتاج تداخل عدة عناصر: كالهيكـل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصالات ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، طبيعة العمل ، التكنولوجيا. (رسلان، 2020، صفحة 107)

- حدد القريوتي 2000 أبعاد المناخ التنظيمي بما يلي:

مرونة التنظيم وقدرته للتأقلم مع التغيرات ، متبلبات العمل من حيث تكريسها الروتين والملل أو تكريسها الابداع والابتكار، مدى التركيز على الانجاز كأساس للمكافأة والترقية ، درجة الاهتمام بالتدريب ، أنماط السلوك ما بين المركزية واللامركزية، أسلوب تعامل الادارة من حيث تشجيع العمل الجماعي أو سياسة الفرق ، أنماط الثواب أو العقاب ومدى قدرتها على تكريس السلوك المرغوب وتعديل السلوك الغير المرغوب .

- أكد عدد من الباحثين(ليكرت ، عبوي ، القريوتي) ان تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي من خلال التعامل مع العناصر التالية :

● الهيكل التنظيمي :

يجعله أكثر انسجاما مع أهداف التنظيم والعاملين وجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير .

● السياسات :

والتوازن بين مرونتها من جهة واتصافها بالثبات والاستقرار والوضوح من جهة ثانية.

● التدريب :

من حيث كونه رسالة من المنظمة على أهمية العامل وثقتها به .

● كفاءة الاتصال :

والتي تزيد كفاءة العمل وتبث روح التعاون بين العاملين والتفاهم والتقارب بينهم وبين الادارة .

● عدالة الانظمة :

عدالة الانظمة والتعامل غير المنحاز، النظرة الانسانية في نمط القيادة والموازنة بين الرقابة التقليدية والرقابة

الذاتية. (رسالن، 2020، □فحة 108)

المطلب الرابع : أثر العدالة والمساواة في تعزيز الولاء التنظيمي .

يعد تطبيق العدالة والمساواة في المنظمات أمر ضروري وأساسي لفعالية المنظمات والرضا الوظيفي للعاملين ، وأصبح عالم التنافس اليوم غير مرتبط بالقيم المادية ولكن مرتبط بكيفية انتاج العوامل المادية ، وبما أن نجاح المنظمة لايعتمد على السلع والخدمات و حسب وإنما المعرفة والمواهب والمهارات والإبداع ، وأهم من ذلك هو العلاقة النفسية بين العامل والمنظمة والالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي ، والاهم من كل ذلك هو النظام الاداري الذي يقوم على العدالة التنظيمية والتي تؤثر في سلوكياتهم التنظيمية .

✚ وتمثل العدالة والمساواة قيمة جوهرية للمنظمات في عصر إنتاج الخدمات بصورة غزيرة وتفاعل

الزبائن مع المنظمه يكون مرتفع.

✚ تعتبر العدالة والمساواة واحدة من العوامل التي تجعل العامل يؤدي ما مملوب منه و أكثر لكون

عمليات العدالة والمساواة تقوم دور مهم في المنظمة وأن السلوك يؤثر في مشاعر ومعتقدات

العاملين .

كما أن احساس العاملين بالتعامل الأخلاقي والعاقل يمثل الإغراء الذي يسمح للأفراد بالعمل معا بفعالية وضمان ولائه للمنظمة .

إن أهمية العدالة والمساواة لا تقتصر فقط على المنظمة والمجتمع ولكن على حياة العامل بصورة عامة وراحة العامل النفسية أو على الأقل يؤدي إلى زيادة حوادث العمل وانخفاض في جودة المنتج وزيادة التكاليف الصيانة ، لذلك على المنظمات التركيز على معالجة الظلم في المنظمات قبل الشروع في تطبيق العدالة والمساواة داخل المنظمة .

خلاصة الفصل :

نستخلص من هنا ان الولاء التنظيمي هو مشاعر ايجابية يكنها الفرد لمنظمتة ومن خلال هذه المشاعر يتولد لدى الفرد روح المسؤولية اتجاه منظمتة وتقديم مصلحتها على مصلحته الشخصية كذلك للولاء التنظيمي أهمية بالغة لدى المنظمة بشكل خاص وكذا العاملين بشكل عام .

والولاء التنظيمي يختلف من شخص لآخر ومن عمل لآخر فهو عنصر متغير يتأثر بمجموعة من العوامل ومن هذا وجب توفير كل ما من شأنه ان يساعد في الرفع من مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال ومحاربة كل المظاهر والعوامل التي تؤثر فيه.

نستنتج مما سبق أن الولاء التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بالمنظمة واقتناعه بأهدافها، ويمكن قياس ذلك من خلال سلوكياته في العمل وجودة الانتاجية في المنظمة، كما يعبر ولاء الفرد لمنظمتة على مدى قوة تعلقه بالعامل وارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها والرغبة القوية بالبقاء فيها، و كل هذا يتحقق بوجود عدة عوامل مؤثرة والتي تم دراستها وتفسيرها من قبل عدة أبحاث لتبرهن أنه مرتبط بمجموعة من متغيرات تنظيمية وجب معرفة مضمونها وتوفيرها في المنظمة لتكون هناك جودة حياة وظيفية تجعل العاملين يحافظون على أماكنهم الوظيفية ويتحقق الولاء التام للمنظمة، ما يجعل هذه المنظمة ترتقي وتحقق ميزة تنافسية بين المنظمات الاخرى.

الفصل الثالث

دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الولاء

التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسويق - جامعة محمد خيضر - بسكرة

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي، والدور الذي تؤديه جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، سنتطرق في هذا الفصل إلى ذلك ميدانيا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من إرف الأساتذة بالكلية، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال إستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية.

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: خصائص مبحوثي الدراسة

المبحث الرابع: إختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

المبحث الخامس: قوة العلاقة بين المتغيرين

المبحث السادس: إختبار الفرضيات

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

سنتطرق في هذا الفصل الى تعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببسكرة بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي ومهامها وموقعها.

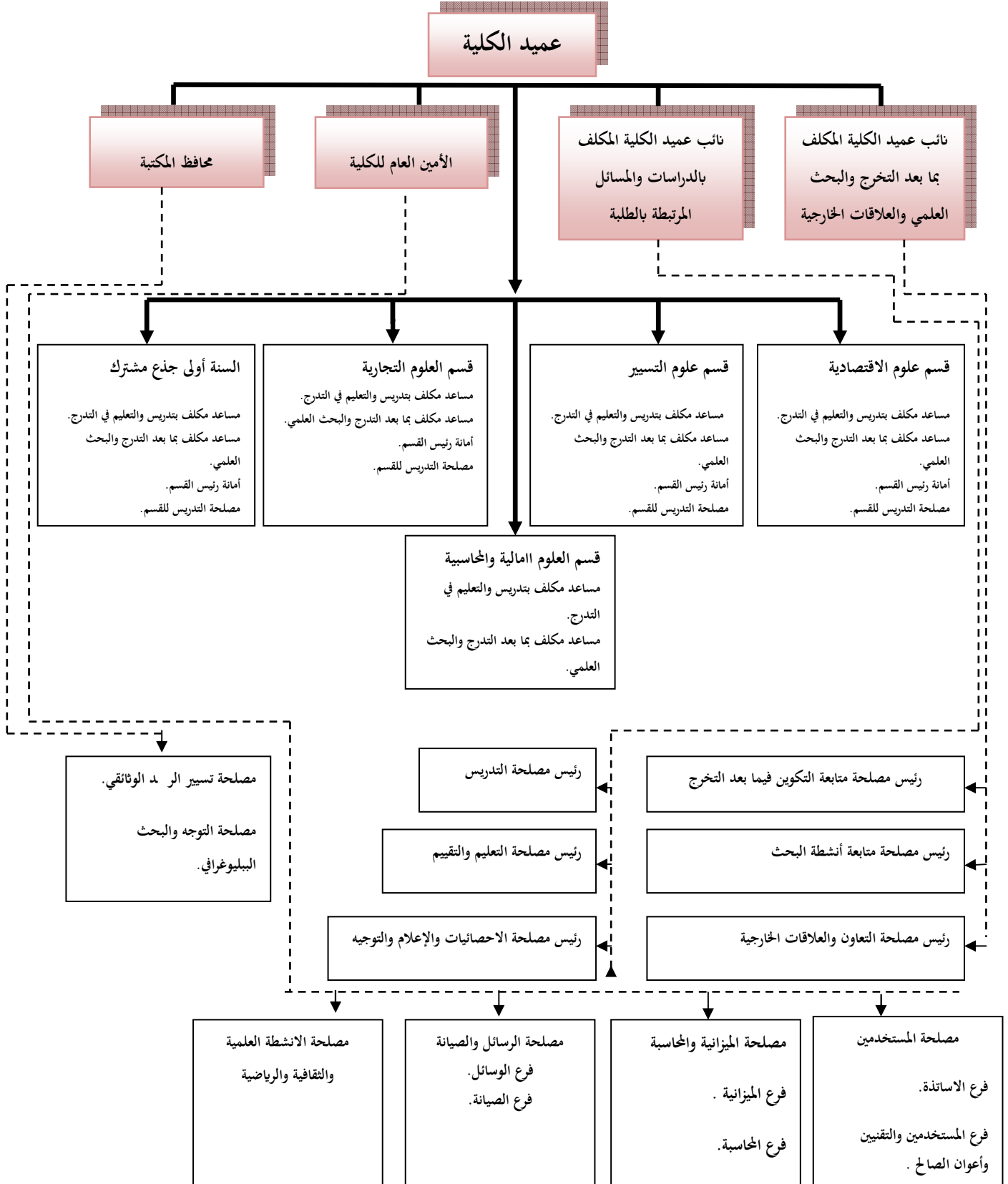
المطلب الأول : نشأة المؤسسة محل الدراسة .

يعود فتح مجال التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة بسكرة إلى سنة 1991، في إطار معهد العلوم الاقتصادية والذي تطور تبعاً لترقية المركز الجامعي إلى جامعة إلى قسمين أساسيين، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ليواصل تطوره بإنشاء قسم علوم التجارية ثم قسم العلوم المالية والمحاسبية سنة 2022.

لقد نجحت الكلية خلال هذه السنوات في رفع الكثير من التحديات، لاسيما على مستوى التأهيل البيداغوجي والاداري مما يسمح ببلوغ نتائج جد متميزة على المستوى الوطني والدولي كما عملت على فتح مجالات البحث العلمي والانفتاح على المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي

رسم توضيحي(04): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المطلب الثالث : مهام كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

تعتبر الكلية فضاء للعلم والمعرفة فهي تسهر على التكوين العالي والبحث العلمي، وفي ما يلي نلخص كل من مهام التي تؤديها كوادر الكلية :

1. عميد الكلية:

عميد الكلية مسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية ويتولى بهذه الصفة بما يأتي :

- الأمر بالصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة .
- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر ريقه أخرى لتعيينهم .
- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين موضوعين تحت سلطته .
- يحضر اجتماعات مجلس الكلية .
- يعد التقرير السنوي للنشآت ويرسله الى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية .

2. نائب عميد الكلية المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية :

يتكفل نائب بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام الآتية :

- تسيير و متابعة تسجيلات للبة التدرج .
- متابعه أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه .
- مسك القائمة الإسمية الاحصائية للطلبة .
- جمع و معالجة ونشر الاعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة .

3. الأمين العام للكلية :

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه .
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- تسيير الارشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليها .
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه .
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.

- تسيير الوسائل المنقولة والغير منقولة للكلية والسهر على صيانتها .

- تنفيذ المخطط الأمن الداخلي للكلية .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي [بقت عليها الدراسة، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وأخيرا توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي يستخدمها الباحث للتحقق من صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث

- 1- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، والبالغ عددهم (201) أستاذ.
- 2- عينة البحث: وتم اعتماد [ريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (60) أستاذ، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، وتم استرداد (33).

المطلب الثاني: الادوات والأساليب الإحصائية المستخدمة

في هذا المطلب نتناول مصادر جمع البيانات، والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات:

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

أولا: إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة مما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.

ثانيا: عرض الاستبيان على المشرف من أجل التأكد من ملائمة الأسئلة للموضوع وبالتالي ملائمة الاستبيان لجمع البيانات.

ثالثاً: عرض الاستبيان على مجموعة من الاساتذة الأفاضل من ذوي الاختصاص للتحكيم وإبداء ملاحظات ورأي بشأنه، وبعد موافقة الأستاذ المشرف تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، بطريقة ورقية مباشرة وكذا بطريقة إلكترونية، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي:

أ- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 5 فقرات.

ب- القسم الثاني: يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين، وقد تم تقسيم المحور الأول إلى أربعة أبعاد والمحور الثاني أيضاً قسم إلى أربعة أبعاد، وهي تضم 43 عبارة تتعلق بدراسة " أثر جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة"، وهي موضحة كما يلي:

1- المحور الأول: يتعلق جودة الحياة الوظيفية، ويضم 26 عبارات من رقم 1 إلى 26.

- البعد الأول: متعلق بالأجور والحوافز، ويشمل 7 عبارات من رقم 1 إلى 7.
- البعد الثاني: متعلق بضغط العمل، ويشمل 7 عبارات من رقم 8 إلى 14.
- البعد الثالث: متعلق بمناخ العمل، ويشمل 8 عبارات من رقم 15 إلى 22.
- البعد الرابع: متعلق بالعدالة والمساواة، ويشمل 4 عبارات من رقم 23 إلى 26.

2- المحور الثاني: يتعلق بأبعاد الولاء التنظيمي، ويضم العبارات من 27 إلى 43.

- البعد الأول: متعلق بالامن والاستقرار التنظيمي، ويشمل 4 عبارات من رقم 27 إلى 30.
- البعد الثاني: متعلق بالعلاقات الاجتماعية ويشمل 4 عبارات من رقم 31 إلى 34.
- البعد الثالث: متعلق بتنمية الكفاءات، ويشمل 5 عبارات من رقم 35 إلى 39.
- البعد الرابع: متعلق بالالتزام التنظيمي، ويشمل 4 عبارات من رقم 40 إلى 43.

و يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

أولاً: البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة و توزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، و مؤشرات تدعم موضوع البحث.

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

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

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

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

ثانياً: معامل الارتباط **Pearson** لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

ثالثاً: اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

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

خامساً: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression analyses): وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (الاجور والحوافز، مناخ العمل، ضغوط العمل، العدالة والمساواة) على المتغير التابع و هو الولاء التنظيمي.

سادساً: اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

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

ثامناً: معامل مدق الملحك: و ذلك لإثبات صدق أداة البحث.

المطلب الثالث: مدق و ثبات أداة البحث

الفرع الأول: مدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث اعتمادنا على مايلي:

أولاً: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، وهم كالاتي:

- الأستاذة خان أحلام أستاذة محاضر أ.

-الأستاذة لعلالي مليكة أستاذة محاضر أ.

حيث لـلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.(أنظر قائمة المحكمين في الملحق). وقد اعتبرت أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرت أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

ثانياً: **مدق المحك:** حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات"ألفا كرونباخ"، و ذلك كما هو موضح في الجدول (06) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.970) و هو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض و أهداف هذا البحث ،كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاوـر البحث كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاوـر البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي اداقة لما وضعت لقياسه، ومنه نكون قد تأكدنا من مدق الأداة.

جدول رقم(06): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الأجور والحوافز	7	0.738	0.859
ضغوط العمل	7	0.713	0.844
مناخ العمل	8	0.779	0.882
العدالة والمساواة	4	0.859	0.926
الأمن والاستقرار التنظيمي	4	0.856	0.925
العلاقات الاجتماعية	4	0.864	0.929
تنمية الكفاءات	5	0.796	0.892
الالتزام التنظيمي	4	0.796	0.892
الاستبانة ككل	43	0.941	0.970

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الثاني: ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (cronbach's coefficient alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يبين الجدول رقم (06).

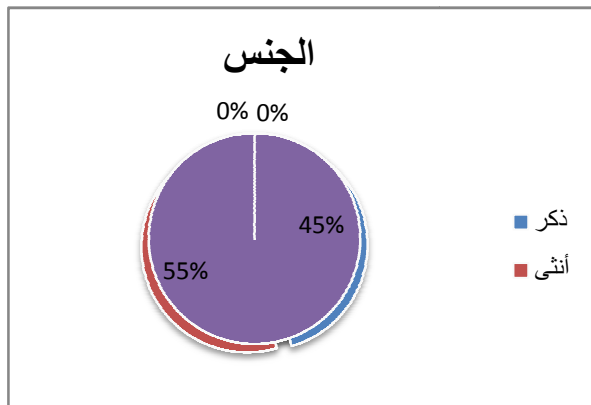
من خلال الجدول (06) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.941) و هو معامل ثبات جيد جدا و مناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث مرتفعة و مناسبة لأغراض البحث، و بهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: خصائص مبحوثي الدراسة

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

جدول رقم (07): توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس

رسم توضيحي (05): توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس



المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	15	45.5%
	أنثى	18	54.5%
	المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال جدول (07) والشكل (04):

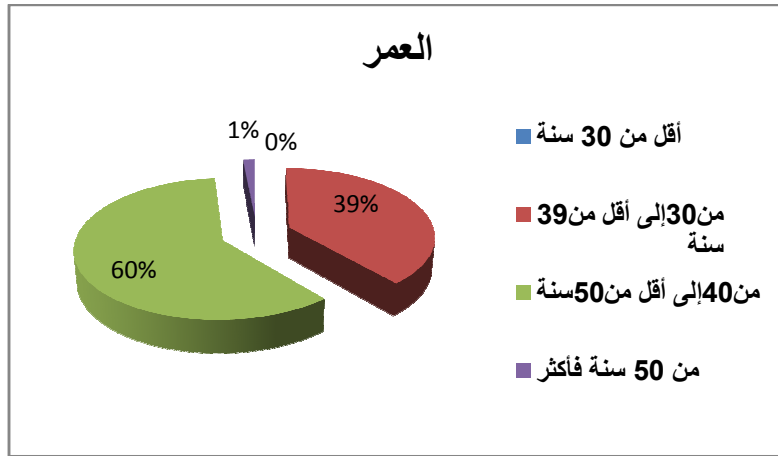
(54.5%) من أفراد عينة البحث هم من الإناث، في حين أن (45.5%) كانت من الذكور، وهذا راجع إلى تخرج نسبة أكبر من نسبة الطلاب وتوظيفهم في تلك الفترة.

جدول رقم (08) : توزيع أفراد المجتمع حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	0	0%
	من 30 إلى أقل من 39 سنة	11	3.33%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	51.5%
	من 50 سنة فأكثر	5	15.2%
	المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

رسم توضيحي (06): توزيع أفراد المجتمع حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

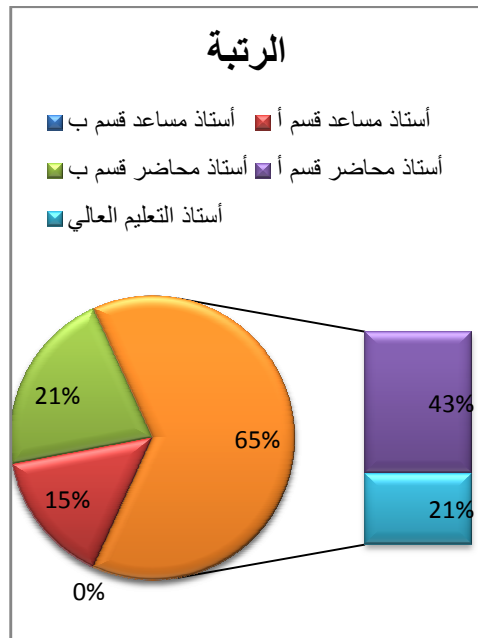
يتضح من خلال جدول (08) والشكل (06) أن:

أن نسبة متغير العمر الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (0%) وهذا راجع للتكوين العلمي الذي يأخذ وقت، بينما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 39 سنة) بلغت (33.3%)، و في حين نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (51.5%) وهذا تبعا لسياسة التوظيف التي انتهجتها الجزائر في قطاع التعليم العالي خلال السنوات الماضية، و في الأخير (15.2%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر).

وعليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم من فئة منتصف المسار المهني، لذلك على المؤسسة الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم عن طريق نقلها وتشاركها وتوارثها بين الفئات الأخرى.

جدول رقم(09) : توزيع أفراد المجتمع حسب الرتبة

رسم توضيحي(07): توزيع أفراد المجتمع حسب الرتبة



المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الرتبة	أستاذ مساعد قسم ب	0	0%
	أستاذ مساعد قسم أ	5	15.2%
	أستاذ محاضر قسم ب	7	21.2%
	أستاذ محاضر قسم أ	14	42.4%
	أستاذ التعليم العالي	7	21.2%
	المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

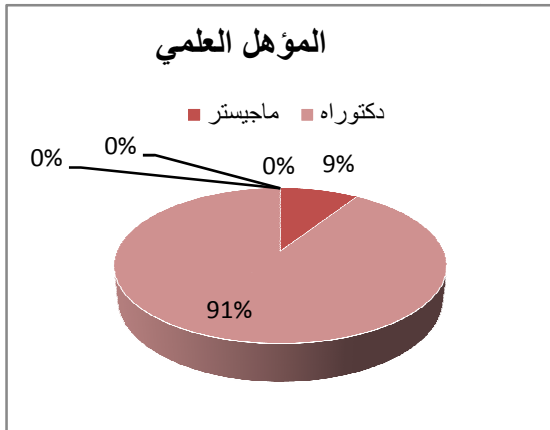
يتضح من خلال الجدول(09) والشكل(07) :

يتضح أن نسبة (0%) منهم من رتبة أستاذ مساعد قسم ب، (15.2%) من رتبة أستاذ مساعد قسم أ، أما نسبة لرتبة أستاذ محاضر قسم ب بلغت (21.2%)، أما نسبة الاساتذة من رتبة أستاذ محاضر قسم أ بلغت (42.4%)، بينما كانت نسبة رتبة أستاذ التعليم العالي (21.2%)، يتضح من خلال النسب ان نسبة رتبة استاذ محاضر قسم أ تحتل المرتبة الاولى من حيث تواجدها في الكلية وهذا يدل على أن اغلب الاساتذة مهتمين بتنمية مساهمهم المهني وحصولهم على فرص الترقية .

جدول رقم (10) : توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ماجستير	3	9.1%
	دكتوراه	30	90.9%
	المجموع	33	100%

رسم توضيحي (08): توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (10) والشكل (08):

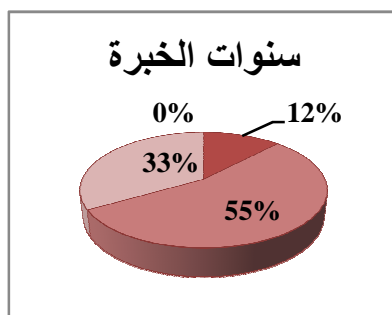
نسبة الحاصلون على شهادة الماجستير (9.1%) في حين بلغت نسبة الحاصلون على شهادة الدكتوراه (90.9%) عليه فان ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير أغلب الاساتذة العاملين فيها يحملون شهادة الدكتوراه مقارنة بنسبة الاساتذة الذين يحملون شهادة الماجستير التي هي ضئيلة جدا، وهذا ماينعكس بالايجاب على مستوى التكوين والتأهيل الجامعي.

جدول رقم (11) : توزيع أفراد المجتمع حسب سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	0	0%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4	12.1%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	18	54.5%
	15 سنة فأكثر	11	33.3%
	المجموع	33	100%

رسم توضيحي (09): توزيع أفراد المجتمع حسب سنوات

الخبرة



يتضح من خلال الجدول (11) والشكل (09):

فيما يخص سنوات الخبرة للمبحوثين أن غالبية أفراد عينة البحث التي تتراوح سنوات خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) كانت بنسبة (54.5%)، في حين نسبة المبحوثين الذين كانت مدة خبرتهم من 15 سنة فأكثر بلغت (33.3%)، أما نسبة أفراد العينة الذين تتراوح سنوات خبرتهم (من 5 إلى أقل 10 سنوات) بلغت (12.1%)، في حين كانت نسبة افراد العينة التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات معدومة (0%)، وهذا نتيجة عدم فتح مناصب توظيف للأساتذة السنوات الأخيرة .

ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد البحث لديهم مستوى خبرة عالية، وهذا مؤشر يدل على أقدمية العمالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة .

المبحث الرابع : اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى جودة الحياة الوظيفية ومستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3, 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10, 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول إن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3, 3] .

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

جدول رقم (12) : معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	skewness		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الأبعاد				
الأجور والحوافز	-,616	,409	,251	,798
ضغوط العمل	-1,044	,409	1,143	,798
مناخ العمل	-,870	,409	,400	,798
العدالة والمساواة	-,131	,409	-,158	,798
الأمن والاستقرار التنظيمي	-,631	,409	-,343	,798
العلاقات الاجتماعية	-,353	,409	-,528	,798
تنمية الكفاءات	-,030	,409	-,863	,798
الالتزام التنظيمي	-1,297	,409	2,038	,798

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (12) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين $[-0.030$ و $-1.297]$ وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفطح التي كانت محصورة بين $[2.038$ و $-0.863]$

المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين "جودة الحياة الوظيفية" و "الولاء التنظيمي"، واختبار مستوى متغيرات الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، ونتطرق إلى اختبار أثر جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي للمؤسسة باستخدام معامل R square.

و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1 إلى أقل من 1.79) دالا على مستوى منخفض تماما من القبول، ومن (1.80 إلى أقل من 2.59) دالا على مستوى "منخفض"، ومن (2.60 إلى أقل من 3.39) دالا على مستوى "معتدل"، ومن (3.40 إلى أقل من 4.19) دالا على مستوى "قوي"، والمجال من (4.20 إلى 5) دالا على مستوى "قوي تماما" كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (13): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	منخفض تماما	منخفض	معتدلة	قوى	قوي تماما
المتوسط الحسابي	1_1.79	1.80_2.59	2.60_3.39	3.40_4.19	4.20_5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أولا - تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر الولاء التنظيمي بأبعاده بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (14)

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الولاء التنظيمي

الرقم	أبعاد الولاء التنظيمي و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
أولا	الامن والاستقرار التنظيمي	3.515	,863	2	قوية
1	أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا أعاني من هاجس الاستغناء عن خدماتي مستقبلا .	3.82	,882	1	قوية
2	لا أفكر في البحث عن فرصة عمل اخرى .	3.58	1.119	2	قوية
3	يعبر افراد فريق عملي عن رأيهم بحرية .	3.12	1.083	4	قوية
4	لا أضطر لتنفيذ مهام خارج مهامى الوظيفية للحفاظ على وظيفتي	3.55	1.034	3	معتدلة

				الحالية.	
ثانيا	العلاقات الاجتماعية	3.507	3	قوية	
5	يشجع المسؤولون على بناء علاقات بين الزملاء تمتاز بالاحترام المتبادل.	3.21	4	معتدلة	
6	أستمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل .	3.67	2	قوية	
7	النظرة الاجتماعية لوظيفتي الحالية متميزة ومن الصعب وجودها في مؤسسة أخرى .	3.73	1	قوية	
8	أعمل في فريق عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أفراده.	3.42	3	قوية	
ثالثا	تنمية الكفاءات	3.054	4	معتدلة	
9	تهتم المؤسسة بتطوير معارف ومهارات هيئة التدريس.	2.85	3	معتدلة	
10	تهتم المؤسسة بتنمية المسار الوظيفي وتطويره.	2.82	4	معتدلة	
11	الاهتمام بتنمية قدراتي يساعد على تطوير أدائي في العمل.	3.76	1	قوية	
12	تدعم إدارة المؤسسة الأفكار الإبداعية وتساندها	2.67	5	معتدلة	
13	أشعر بالمنافسة مع زملائي لذا أحاول تطوير مهاراتي.	3.18	2	معتدلة	
رابعا	الالتزام التنظيمي	3.893	1	قوية	
14	أتبني ثقافة المنظمة وقيم الجامعة وألتزم بالدفاع عنها .	3.61	4	قوية	
15	أحرص على إنجاز المهام الموكلة لي حتى وإن اضطررت لمنحها وقت إضافي بعد انتهاء ساعات العمل .	4.03	2	قوية جدا	
16	إن الالتزام الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في الجامعة.	3.70	3	قوية	
17	أهتم كثيرا بسمعة المؤسسة ومصيرها.	4.24	1	قوية جدا	

الولاء التنظيمي بشكل عام	3.467	,644	-	قوية
--------------------------	-------	------	---	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أ- بعد "الإلتزام التنظيمي": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.893) بانحراف معياري (0.66153)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "قوية"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الإلتزام التنظيمي أنها تشكل قبولاً قوياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.61-4.24) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.751-0.951)، وتبين هذه النتيجة أن الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ملتزمون بشكل جيد في مكان عملهم، ناتج عن تطابق تحقيق أهدافهم مع تحقيق أهداف المؤسسة الذي يؤدي إلى ولائهم ورغبته بالاستمرار والبقاء في العمل داخل المؤسسة وبالتالي يتحقق الإلتزام التنظيمي .

ب- بعد "الامن والاستقرار التنظيمي": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5152) بانحراف معياري (0.86363)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "قوية"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الامن والاستقرار التنظيمي أنها تشكل قبولاً قوياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.82-3.12) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.882-1.119)، وهذا ما يدل على أن الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة في حالة مهنية مثالية تخلق لهم شعوراً إيجابياً مؤثراً على نفسية الأساتذة في عملهم وتعزز لديهم الشعور بالامن والاستقرار التنظيمي .

ج- بعد "العلاقات الاجتماعية": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.507) بانحراف معياري (0.82794)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "قوية". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد العلاقات الاجتماعية أنها تشكل قبولاً قوياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.73-3.21) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.890-1.111) وهذا ما يدل على أن الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة تتكون لديهم زمالة يسودها الاحترام المتبادل الذي يتحقق من خلالها التفاعل الاجتماعي، والعمل في فرق تمتاز بالتعاون والمشاركة والثقة المتبادلة فيما بينهم .

د- بعد "تنمية الكفاءات": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.054) بانحراف معياري (0.72676). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "معتدلة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تنمية الكفاءات أنها تشكل قبولاً معتدلاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.67-3.76) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.830-1.051)، وهذا ما يدل على أن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة تهتم بتطوير معارف ومهارات هيئة التدريس وتنمية المسار الوظيفي وتطويره، كما وتدعم أفكارهم الإبداعية وتساندها، ومن جهة أخرى لوحظ أن الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة تطوير أدائهم في العمل معتمد على الاهتمام بتنمية قدراتهم بشكل قوي.

وبناء على ماتقدم يتضح أن مستوى الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء قويا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الولاء التنظيمي مجتمعة (3.467) بانحراف معياري (0.644).

ثانيا- تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر جودة الحياة الوظيفية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟ للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (15):

جدول(15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور جودة الحياة الوظيفية

الرقم	أبعاد جودة الحياة الوظيفية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	الاجور والحوافز	3.1602	,66601	1	معتدلة
1	يتم توزيع الاجر بشكل عادل.	3.39	0.998	2	معتدلة
2	يرتبط نظام المكافآت بإنجازات العاملين داخل المؤسسة.	2.82	1.014	6	معتدلة
3	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنويا .	2.79	1.023	7	معتدلة

4	الراتب الذي أتقاضاه لا يدفعني للعمل في دوام آخر.	3.30	1.132	3	معتدلة
5	الأجر والمنح التي تمنح لك تماثل أجور ومنح زملائك في نفس الرتبة .	3.52	1.093	1	قوية
6	الأجر مناسب مع الجهود المقدمة في اداء المهام.	3.06	1.144	5	معتدلة
7	أفهم بشكل تام نظام الأجور والحوافز في مؤسستي	3.24	1.062	4	معتدلة
ثانيا	ضغوط العمل	3.1305	,61673	2	معتدلة
8	الاعمال التي اقوم بها تأخذ وقتنا وجهدا زائدا عن وقت العمل .	3.09	1.182	5	معتدلة
9	لا أشعر بتعب زائد في عملي مقارنة بما يقوم به زملائي في الاقسام الاخرى.	2.58	1.062	7	منخفضة
10	توزيع ساعات العمل مناسب لأداء المهام .	3.12	1.219	4	معتدلة
11	أستطيع التوفيق بين الحياة الشخصية والمهنية.	3.36	1.084	2	معتدلة
12	لا أشعر بتوتر وعدوانية في مكان العمل.	3.27	1.281	3	معتدلة
13	لا يتم استدعائي للعمل أيام إجازاتي .	3.00	1.199	6	معتدلة
14	أحرص على حضور اجتماعات العمل نظرا جدواها .	3.55	1.121	1	قوية
ثالثا	مناخ العمل	2.9129	,61989	3	معتدلة
15	بيئة العمل مناسبة لأداء الأعمال بالشكل المطلوب.	3.15	1.064	5	معتدلة
16	تتوفر بيئة العمل على الوضوح في أداء المهام.	3.39	1.116	3	معتدلة
17	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أرفاهه.	3.42	0.969	2	قوية
18	أتمتع براحة نفسية في بيئة العمل.	3.33	0.990	4	معتدلة
19	توفر المؤسسة خدمات متنوعة (نقل, إعام ..) .	1.88	0.781	8	منخفضة
20	أشعر بجودة التعامل مع زملائي في المؤسسة.	3.48	0.870	1	قوية

21	توفر المؤسسة على مساحة راحة خاصة بالأساتذة .	2.21	1.083	7	منخفضة
22	توفر الأدوات والمستلزمات اللازمة للعمل بالجامعة التي تعمل بها.	2.42	1.001	6	منخفضة
رابعا	العدالة والمساواة	2.6606	,79919	4	معتدلة
23	أشعر بالعدالة في طريقة تقييم اداء الموظفين سنويا.	2.73	1.008	3	معتدلة
24	أرى أن هناك عدالة في توزيع المهام والمسؤوليات بين الأساتذة.	2.76	1.119	2	معتدلة
25	توفر المؤسسة دورات تكوينية ترفع من الكفاءات المهنية لجميع الأساتذة دون تمييز.	2.36	1.084	4	منخفضة
26	توفر الهيئة المستخدمة فرصا متساوية للترقية.	3.03	1.075	1	معتدلة
	جودة الحياة الوظيفية بشكل عام	3.0105	,56863	-	معتدلة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أ- بعد "الأجور والحوافز": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1602) بانحراف معياري (0.66601)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "معتدلة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الأجور والحوافز أنها تشكل قبولا معتدلا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.52-2.79) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.998-1.144)، و تبين هذه النتيجة أن في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة يتم توزيع الأجر بشكل عادل ومناسبا للجهود المبذولة كما يشعر الموظفون بالرضا عن العلاوات والزيادات وهذا راجع لفهمهم لنظام الاجور والحوافز .

ب- بعد "ضغوط العمل": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1305) بانحراف معياري (0.61673)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "معتدلة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد ضغوط العمل أنها تشكل قبولا معتدلا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.00-3.55) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.062-1.281)، وهذا ما يدل على أن الاعمال التي يقوم بها الاساتذة بكلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة لاتخاذ وقتا زائدا عن وقت العمل وتوزيع ساعات العمل مناسبة لأداء المهام مما يمكنهم من التوفيق بين الحياة الشخصية والمهنية، كما يحرص الموظفون على حضور الاجتماعات بشكل قوي نرا لجدواها، في حين أخذ عامل الشعور بعدم التعب في العمل بالمقارنة بالاقسام الاخرى مستوى منخفض في نظر الاساتذة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة

ج- بعد "مناخ العمل": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.9129) بانحراف معياري (0.61989)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "معتدلة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد مناخ العمل أنها تشكل قبولاً معتدلاً إلى منخفضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.88-3.48) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.781-1.116)، وهذا ما يدل على أن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة تتوفر بها البيئة المناسبة والوضوح التام في أداء العمل، ومن جهة أخرى هناك نقص واضح في توفر خدمات والادوات اللازمة لاداء العمل بالإضافة لعدم توفر مساحة خاصة بالموظفين التي هي من اساسيات جودة الحياة الوظيفية.

د- بعد "العدالة والمساواة": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.6606) بانحراف معياري (0.79919)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "معتدلة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد العدالة والمساواة أنها تشكل قبولاً معتدلاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.36-3.03) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.008-1.119)، وهذا ما يدل على أن في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة هناك عدالة في توزيع المهام والمسؤوليات و طريقة تقييم الاداء بين الاساتذة، ومن جهة أخرى ويجب على المؤسسة عدم التمييز في توفير دورات تكوينية لرفع من الكفاءات المهنية لجميع الأساتذة .

وبناء على ماتقدم يتضح أن مستوى جودة الحياة الوظيفية السائد في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء معتدلاً ووفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة (3.0105) بانحراف معياري (0.56863).

المبحث الخامس : قوة العلاقة بين المتغيرين

نتطرق في النقاط الموالية إلى كيفية الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية مع الولاء التنظيمي الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

جدول رقم(16): مصفوفة الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي للمؤسسة

المتغير التابع: الولاء التنظيمي		المتغيرات المستقلة
0.561	معامل الارتباط	الأجور والحوافز
0.001	مستوى الدلالة	
0.613	معامل الارتباط	ضغوط العمل
0.000	مستوى الدلالة	
0.572	معامل الارتباط	مناخ العمل
0.000	مستوى الدلالة	
0.583	معامل الارتباط	العدالة والمساواة
0.000	مستوى الدلالة	
0.690	معامل الارتباط	جودة الحياة الوظيفية
0.000	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (16) يمكن استنتاج مايلي:

- وجود علاقة ارتباط بين الاجور والحوافز والولاء التنظيمي وهذا ما يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (0.561) عند مستوى الدلالة 0.001.
- وجود علاقة ارتباط بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي وهذا ما يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (0.613) عند مستوى الدلالة 0.000.

- وجود علاقة ارتباط بين مناخ العمل والولاء التنظيمي وهذا ما يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (0.572) عند مستوى الدلالة 0.000.
- وجود علاقة ارتباط بين العدالة والمساواة والولاء التنظيمي وهذا ما يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (0.583) عند مستوى الدلالة 0.000.
- كما تبين كحصوله إجمالية وجود علاقة ارتباط بين جودة الحياة الوظيفية مع الولاء التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط (0.690) عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.000.

المبحث السادس: اختبار الفرضيات

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة 10، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) تكون أكبر من 0.05، والجدول رقم (17) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (17): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
الأجور والحوافز	3.594	0.278
ضغوط العمل	3.792	0.264
مناخ العمل	2.558	0.391
العدالة والمساواة	2.656	0.376

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (2.558 و 3.792)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.264 و 0.391)، وهي أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)

وسنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمُتغير جودة الحياة الوظيفية بأبعاده المختلفة على مستوى الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (18) يبين ذلك:

جدول رقم(18) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.285	4	1.571	6.271	0.001
الخطأ	7.016	28	0.251		
المجموع الكلي	13.301	32			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

معامل الارتباط $R = 0.687$

معامل التحديد $R^2 = 0.473$

معامل تحديد معدل $R^2_a = 0.397$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (18) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.271) بقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو جودة الحياة الوظيفية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 47% من التباين في الولاء التنظيمي، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعاده المختلفة على الولاء التنظيمي في كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خميضر بسكرة، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (18).

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية (الاجور والحوافز، ضغوط العمل، مناخ العمل، العدالة والمساواة) في الولاء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الثابت	,782	,147	,690	5.304	,000
الاجور والحوافز	,543	,144	,561	3.773	,001
ضغوط العمل	,640	,148	,613	4.315	,000
مناخ العمل	,595	,153	,572	3.887	,000
العدالة والمساواة	,471	,583	,583	3.999	,000

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (19) ما يلي:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور والحوافز على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خميضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (19) يتضح مايلي:

- وجود أثر للأجور والحوافز على الولاء التنظيمي، بقيمة (Beta=0.561، مستوى الدلالة=0.001) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور والحوافز على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، أي أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة تحرص وتهتم بجانب الاجور والحوافز للموظفين فيها وذلك لاشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (19) يتضح مايلي:

- وجود أثر لضغوط العمل على الولاء التنظيمي، بقيمة (Beta=0.613، مستوى الدلالة=0.000) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا راجع لشعور أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة بتعب زائد في العمل خاصة مع الظروف الإستثنائية التي مرو بها في السنوات الأخيرة والتي انجرت عن جائحة كورونا وما صاحبها من تدريس و اشراف و اجتماعات عن بعد، وكذا ظروف الحجر الصحي وتزايد مهام الأساتذة وعليه يجب تقسيم العمل والمهام بشكل عادل ومع الوقت اللازم لاتمام المهام، وكذا تشجيع المبادرات الرامية لإنجاز المهام بسهولة ويسر، وكذا تشجيع العمل في فريق لتقاسم المهام وتبادل المهارات والخبرات .

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ العمل على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (19) يتضح مايلي:

- وجود أثر لمناخ العمل على الولاء التنظيمي، بقيمة (Beta=0.572، مستوى الدلالة=0.000) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ العمل على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، إذ ان توفر الجو المناسب والادوات اللازمة لاداء المهام يشعر الأساتذة بالراحة النفسية، مما يجعلهم اوفياء لمنظمتهم ويشجعهم على البذل والعطاء أكثر.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة والمساواة على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
من خلال النتائج الموضحة في الجدول (19) يتضح مايلي:

- وجود أثر للعدالة والمساواة على الولاء التنظيمي، بقيمة (Beta=0.583، مستوى الدلالة=0.000) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة والمساواة على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، أي أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة تسعى دائما لتحقيق العدل والمساواة بين الأساتذة (تقييم أداء، توزيع المهام ...) وتوفير فرص الترقية التي ترفع من المنافسة فيما بينهم وتحسن من الروح المعنوية وتحقيق الذات وبالتالي رفع الكفاءة وضممان جودة الخدمات المقدمة.

خلاصة :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة و لقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة- ، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما " جودة الحياة الوظيفية" و " الولاء التنظيمي" ، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين جاء بمستوى قوي، و مستوى توفر جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى معتدل، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير جودة الحياة الوظيفية كمجموعة على الولاء التنظيمي، و عند البحث عن أثر كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على نحو مستقل على الولاء التنظيمي للمؤسسة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير (الاجور والحوافز)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير (ضغوط العمل)، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير (مناخ العمل) و يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير(العدالة والمساواة) على الولاء التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

الخاتمة العامة

استهدفت الدراسة الحالية بحث جانب هام يتعلق بانعكاسات جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذ تعد جودة الحياة الوظيفية من أهم نقاط قوة المنظمات والتي يجب العمل على تلويها من خلال البحث عن ررق ومصادر تلبية رغبات المورد البشري وتوفير له كل سبل الراحة والمناخ المناسب لاتمام مهامه بالجودة المطلوبة والمثالية وفي الوقت المناسب، كذلك تعد الاجور والحوافز دوافع إيجابية وتشعر المورد البشري بالرضا التام وتشبع حاجاته المادية والمعنوية هذا ما يجعله متمسكا بعمله وغير مضطرا للبحث عن عمل آخر، كذلك توفير فرص تنمية مساره المهني وفرص الترقية من شأنها أن تشعر الاساتذة بالعدل والمساواة داخل المنظمة، كل هذا يجعل المورد البشري يقدم أكثر قدر ممكن من كفاءته ويصبح مصدر للنجاح والتميز مما يسهم في رفع أداء المنظمة وكفاءتها وفعاليتها، وبالتالي تحقيق أهداف وأهداف المنظمة التي تصبح مركزا للتنافس المحلي والدولي.

واختبرت هذه الدراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي، من خلال تكوين خلقية نظرية حول متغيرات الدراسة وفهم العلاقة بينهما والربط بين الجانب النظري والتطبيقي، حيث تولنا من خلال النتائج السابقة إلى النتائج التالية :

أولا: النتائج

يتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

النتائج النظرية: أهمها

جودة الحياة الوظيفية هي مجموعة من العمليات والبرامج المتكاملة المستمرة التي تهدف إلى تحسين كل الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للأساتذة وحياتهم الشخصية.

إن تبنى برامج جودة الحياة الوظيفية المتكاملة يعمل على تنمية قدرات المنظمة ، وتعظيم القدرة التنافسية لها.

إن توفر جودة الحياة الوظيفية في المنظمات باتت ضرورة حتمية لكونها توفر قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية، كما لها أثر إيجابي على الأداء التسويقي للشركة.

تهدف جودة الحياة الوظيفية إلى استقطاب نوعيات قادرة مهاريا ومعرفيا من الموارد البشرية والمحافظة عليها، وكسب ولاء الأساتذة.

- ✚ شعور الاساتذة بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين.
- ✚ يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه بحسب حالة القناعة التامة للفرد، وحسب جودة الحياة الوظيفية المتوفرة .
- ✚ يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية .
- ✚ هناك العديد من المؤشرات التي من خلالها ينعكس مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة، كمعدل الغياب، مستوى الاداء، معدل دوران العمل، وكثرة حوادث العمل...

2- النتائج التقييمية :

- ✚ توكلنا من خلال الدراسة أيضا أن مستوى الولاء التنظيمي لدى الاساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة كان قويا وفقا لمقياس البحث.
- ✚ توكلنا من خلال هذا البحث أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الاساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء معتدلا وفقا لمقياس البحث.
- ✚ توجد علاقة ارتباط بين جودة الحياة الوظيفية مع الولاء التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.690) عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 .
- ✚ وجود علاقة ارتباط بين الأجور والحوافز مع الولاء التنظيمي وهذا ما يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (0.561) عند مستوى الدلالة 0.001.
- ✚ وجود علاقة ارتباط بين ضغوط العمل مع الولاء التنظيمي وهذا يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (0.613) عند مستوى الدلالة 0.000.
- ✚ وجود علاقة ارتباط بين مناخ العمل مع الولاء التنظيمي وهذا يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (0.572) عند مستوى الدلالة 0.000.
- ✚ وجود علاقة ارتباط بين العدالة والمساواة مع الولاء التنظيمي وهذا يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (0.583) عند مستوى الدلالة 0.000.

أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي لدى العاملين للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر يظهر جليا في كل من (ضغوط العمل، العدالة والمساواة).

أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي لدى العاملين للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا أثر يظهر في كل من (مناخ العمل، الأجور والحوافز).

تشير قيمة الارتباط ($R=0.687$) إلى أن هناك ارتباط موجب و قوي بين المتغيرين محل الدراسة.

كما فسر متغير جودة الحياة الوظيفية (47%) من التباين في مستوى الولاء التنظيمي بالإعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

ثانيا: الإقتراحات

وفقا للإستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإيمار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التبيقي تم تقديم الإقتراحات التالية:

إدراك مدى أهمية توفر جودة الحياة الوظيفية في المنظمة التي تحمل كل معايير الملموبة لاداء المهام الوظيفية في احسن حال.

العمل على توفير وسائل وخدمات مريحة للأساتذة، كما أن توفير مساحة راحة خاصة بهم تمكنهم من الترفيه و التخفيف من الضغوط النفسية مما يجعلهم يؤدون عملهم بالشكل المثالي .

توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة والجاذبية، والجمالية والحركية.

منح فرص المشاركة في الدورات التكوينية التي ترفع من الكفاءات المهنية لجميع الاساتذة دون تمييز .

إن نجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية يعتمد على الدعم المالي و المعنوي لبرامج جودة الحياة الوظيفية من قبل الإدارة العليا .

إن استمرار ونجاح برامج جودة الحياة الوظيفية يعتمد على كفاءة إدارة الموارد البشرية في متابعة وتوجيه البرامج.

- ✚ إن وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية سيقبل من المعايير غير مرغوب فيها، كالشكاوي والاضراب، معدلات الغياب و دوران العمل، معدلات حوادث العمل... .
- ✚ لضمان مستوى ولاء تنظيمي قوي على المنظمة إيجاد الدافع لدى الأساتذة لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة والعمل على اشباعه وتعزيزه.
- ✚ الولاء التنظيمي يدل على الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها لذلك على المنظمة استغلال كل الإمكانات والوسائل للحفاظ على مواردها البشرية .
- ✚ على المنظمة مراعاة العامل النفسي للأساتذة لأن الضغوطات المتزايدة من إرهاق وإجهاد تجعله يفكر بترك العمل والبحث عن آخر، وبالتالي ارتفاع معدل دوران العمل وزيادة العبء على الأساتذة .
- ✚ إن اللامركزية في السلوكية تخلق ولاء واجتذاب الموظف لمنظماتهم وأعمالهم .

فهرس المحتويات

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	شكر و عرفان
	إهداء
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
المقدمة العامة	
1	مقدمة
2	أولاً: إشكالية البحث.
3-2	ثانياً : التساؤلات الفرعية
3	ثالثاً: الدراسات السابقة.
4-3	أ- الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية.
5	ب- الدراسات المتعلقة الولاء التنظيمي
7-6	ج- الدراسات التي تناولت المتغيرين معا.
8	رابعاً: إ نموذج البحث
9-8	خامساً: فرضيات البحث
9	سادساً: التموضع الاستمولوجي
10-9	سابعاً: منهجية الدراسة
11-10	ثامناً: تصميم البحث
12-11	تاسعاً: أهمية الدراسة

13-12	عاشرا: خطة مختصرة للدراسة
الفصل الأول: أساسيات حول جودة الحياة الوظيفية	
15	تمهيد
16	المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية
18-16	المطلب الأول: التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية
23-19	المطلب الثاني: مفهوم جودة الحياة الوظيفية
25-23	المطلب الثالث: أهداف جودة الحياة الوظيفية
26-25	المطلب الرابع: أهمية جودة الحياة الوظيفية
27	المبحث الثاني: تطبيق جودة الحياة الوظيفية
29-27	المطلب الأول: مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية .
31-29	المطلب الثاني: طرق قياس جودة الحياة الوظيفية .
33-31	المطلب الثالث: متطلبات نجاح جودة الحياة الوظيفية .
34-33	المطلب الرابع: معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية .
35	خلاصة
الفصل الثاني: أساسيات حول الولاء التنظيمي	
39	المبحث الأول: مدخل نظري للولاء التنظيمي .
40-39	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي .
41-40	المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي .
41	المطلب الثالث: خصائص الولاء التنظيمي .
45-42	المطلب الرابع: العوامل المساعدة في تشكيل الولاء التنظيمي .
47-45	المطلب الخامس: أنواع الولاء التنظيمي

47	المبحث الثاني: كيفية تعزيز الولاء التنظيمي
49-47	المطلب الاول: طرق قياس الولاء التنظيمي
52-49	المطلب الثاني: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي
57-52	المطلب الثالث: آثار الولاء التنظيمي
61-58	المطلب الرابع: نظريات الولاء التنظيمي
62	الخلاصة
63	المبحث الثالث: أثر ابعاد جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي
64-63	المطلب الاول: أثر الاجور والحوافز على الولاء التنظيمي
70-65	المطلب الثاني: أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي
71-70	المطلب الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي
72-71	المطلب الرابع: أثر العدالة والمساواة في تعزيز الولاء التنظيمي
73	خلاصة
الفصل الثالث: أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة (الدراسة الميدانية)	
75	تمهيد
76	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة لدراسة
76	المطلب الأول: نشأة المؤسسة لدراسة
77	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
79-78	المطلب الثالث: مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
79	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
79	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث
81-79	المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

83-81	المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة البحث
88-83	المبحث الثالث: خصائص مبحوثي الدراسة.
88	المبحث الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي تحليل اور الإستبانة
89-88	المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي
96-89	المطلب الثاني: تحليل اور الإستبانة
98-97	المبحث الخامس : إختبار فوة العلاقة بين المتغيرين
102-98	المبحث السادس: إختبار الفرضيات
103	خلاصة
الخاتمة (النتائج والاقتراحات)	
107-105	النتائج
108-107	الاقتراحات
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

قائمة المراجع

أولا باللغة العربية:

1. بالنسبة للكتب:

- 1) أبو النصر، م. (2005). تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي. مصر: دار إترارك للنشر.
- 2) أبو النصر، م. م. (2012). أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. المنهل.
- 3) أبو شيخة، ن. أ. (2009). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 4) لتهامي، ح. (2013). السلوك التنظيمي في الإدارة - التفكير الابداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الادارية). 1. (Ed., 01. القاهرة، مصر: دار الكتاب الحديث.
- 5) الحمري، ع. (2015). إدارة الخدة المدنية والوظيفة العامة. عمان، أردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 6) الرواشدة، خ. س. (2007). [نناعة القرار المدرسي والشعور بالامن والولاء التنظيمي]. الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 7) الصريفي، م. (2007). إدارة موارد بشرية. مصر: دار الفكر الجامعي.
- 8) العامري، م. ا. (2015). نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الاداء الوظيفي.
- 9) العزاوي، ن. (2020). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 10) العزاوي، ن. ع. & جواد، ع. ح. (2013). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- (11) اللوزي، م. (2003). *التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة* (Éd. 02). عمان الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- (12) الهيتي، خ. ع. (2005). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي* (éd. 2). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- (13) بن غضبان، ف. (2015). *علم اجتماع التنمية* (éd. 01). عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- (14) جاد الرب، م. أ. (2009). *استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء. المنهجية وتطبيقات العملية*.
- (15) جاد الرب، م. أ. (2008). *جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية*. مصر: مجلة العشرى.
- (16) جودة، م. أ. (2010). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- (17) حاروش، ن. أ. (2016). *إدارة الموارد البشرية* (éd. 02). الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- (18) رجب التركي، ب. (2015). *نظام الحوافز الادارية ودورها في تمكين ونقل قدرات الافراد* (éd. 01). عمان الاردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- (19) رسلان، ع. أ. (2020). *أبحاث تطبيقية في الادارة المعاصرة-ابحاث محكمة*. - المنهل.
- (20) ريتشارد، د. (2011). *انجح من أجل نفسك حرر قدراتك الكاملة من اجل الولوج للسعادة والنجاح* (أ. خ. جرير، Trad.) الرياض، السعودية: مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع.
- (21) سليمان، م. أ. (2012). *الرضا والولاء الوظيفي*. الاردن عمان: دار زمزم للنشر والتوزيع.
- (22) شاكر مجيد، س. ع. (2007). *إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم*. عمان الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- (23) شاهين، ع. أ. (2010). *استراتيجيات التدريس المتقدمة واستراتيجيات التعلم وأنماط التعلم*.
- (24) عامر، س. ع. (2010). *إدارة السلوك الانساني في المنظمات الحديثة* (éd. 01). القاهرة، مصر: مؤسسة إيبية.
- (25) عبد الفتاح المغربي، ع. أ. (1999). *الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين* (Éd. 01). القاهرة: مصر.
- (26) عبودي، ز. م. (2006). *التنظيم الاداري: مبادئه وأساسياته*. الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- (27) عواد، ف. أ. (2012). *إدارة الاعمال ووظائف المدير فب المؤسسات*. دار الكتب للنشر والتوزيع.
- (28) مرعي، م. (2000). *دليل التحفيز في المؤسسات والادارات، دليل التطوير*. دمشق: دار الرضا للنشر.

2. بالنسبة للرسائل الجامعية :

- 1) أبو الرحمة م. ح. (2012). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين .رسالة ماجستير . محافظة غزة ,كلية التربية ,فلسطين :الجامعة الاسلامية عمادة الدراسات العليا .
- 2) أبو العلا م. ص. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي .دراسة تجريبية رسالة ماجستير .غزة , فلسطين.
- 3) أبو عودة ,إ. م. (2018). أثر جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الأقصى .رسالة ماجستير في إدارة الاعمال .غزة ,فلسطين :الجامعة الاسلامية.
- 4) أبو يونس ,إ. م. (2013). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالتفكير الناقد وجودة الحياة لدى معلمي مرحلة التعليم الاساسي .رسالة ماجستير .غزة ,فلسطين :محافظة خان يونس الجامعة الاسلامية .
- 5) البربري م. ح. (2016). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الاقصى للاعلام والانتاج الفني .رسالة ماجستير غير منشورة .غزة ,فلسطين :جامعة الاقصى .
- 6) البليسي ,أ. ز. (2012). جودة الحياة الوظيفية واثرها على الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غيرحكومية في قطاع غزة .رسالة ماجستير في إدارة الاعمال .غزة ,فلسطين :الجامعة الاسلامية بغزة.
- 7) الحسيني ,و. م. (2016). أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيزي الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية .رسالة ماجستير .غزة ,فلسطين :جامعة الازهر.
- 8) الدوسري ,س. ب. (2005). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية .دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية رسالة ماجستير .الرياض ,السعودية :جامعة نايف للعلوم الانسانية .
- 9) العوفي ,م. ب. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي .دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارية .الرياض ,السعودية .
- 10) الملحم ,و. ع. (2007). ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التاسرب الوظيفي .دراسة مسحية على حراس الامن بشركات الحراسات الامنية -رسالة ماجستير .-المدينة الخانكة بمدينة الرياض ,قسم علوم الادارية :كلية الدراسات العليا -جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .-
- 11) باشوش ,ن. (2013/2014). أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي .دراسة حالة مذكورة ماستر .البويرة ,الجزائر :جامعة أكلي محمد اولحاج .
- 12) بن نادر ,ع. (2014/2015). الحوافز المادية ودورها في إقناع الولاء التنظيمي .دراسة ميدانية لمذكورة الماستر .الوادي ,الجزائر :جامعة محمد لخضر .

- 13) ثورية، ب. (2016/2017). إدراك الاستاذة لجودة الحياة العمل في ظل بعض متغيرات ديمغرافية. مذكرة ماستر . ورقلة، الجزائر: قائلدي مرياح.
- 14) جميل، أ. (2014/2015). أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي. دراسة حالة مذكرة ماستر . البويرة، الجزائر :جامعة أكلي محمد أولحاج.
- 15) خيرى، أ. (2019/2020). العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة. [روحة مكملة لنسل شهادة الدكتوراء . المسيلة، تخصص علم إجتماع المؤسسة، الجزائر :جامعة محمد بوضياف .
- 16) ساخي، ب. (2015-2016). تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط. رسالة ماجستير في تنمية بشرية وفعالية الاداءات . وهران، الجزائر :جامعة محمد بن احمد.
- 17) شائلر، ش. (2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية. دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز -رسالة ماجستير . بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر :جامعة احمد بوقرة.
- 18) شيخي، م. (2013-2014). [بيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة. رسالة ماجستير في علم النفس انتقاء وتوجيه . تلمسان، الجزائر :جامعة أبي بكر بلقايد.
- 19) [بجي يوسف، ع. ا. (2014-2015). جودة حياة العمل وعلاقتها بالابداع الاداري. دراسة ميدانية في شركة اتصالات فلسلينية، رسالة ماجستير . غزة، فلسلين.
- 20) [حراوي، و. (2010/2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إدارات جامعة الجزائر. [روحة دكتوراء دراسة ميدانية على جامعة الجزائر .
- 21) عبد الفتاح المغربي، ع. ا. (2004). جودة الحياة العمل وأثرها في تنمية الإستغراق الوظيفي. دراسة ميدانية . مصر : جامعة زقازيق.
- 22) عميور، خ. (2017/2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في الولاء التنظيمي. مذكرة تخرج ماستر . جيجل، غدارة موارد بشرية، الجزائر :جامعة محمد [ديق بن يحي.
- 23) عويضة، إ. أ. (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية. رسالة ماجستير غير منشورة . غزة، فلسلين :الجامعة الاسلامية .
- 24) غنام، خ. ع. (2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية . رسالة ماجستير . محافظة نابلس، فلسلين :جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا .

- (25) كرمي, ك. (2010). التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز .دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ,رسالة ماجستير غير منشورة إدارة الافراد والعلاقات الانسانية .عنابة, الجزائر :جامعة برج باجي مختار.
- (26) ماضي, خ. ا. (2014). جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسينية . رسالة دكتوراء في ادارة الاعمال .الإسماعيلية, مصر :جامعة قناة السويس.
- (27) مالكي, م. أ. (2015/2016). العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لانتاج اللولب والصنابير .مذكرة نيل شهادة الماجستير .سلفيف, الجزائر :جامعة محمد ملين دباغي .
- (28) ماهر علي, ا. ا. (2014/2015). الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار .رسالة ماجستير .سوريا :جامعة دمشق.
- (29) محمد منصور, م. ا. (2015-2016). جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية .رسالة ماجستير .غزة, فلسطين :جامعة أزره.
- (30) مريم بنت سالم, ب. ح. (2008, 09). الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاقبة بسلفينة عمان .رسالة ماجستير .عمان, الاردن :جامعة مؤتة.

3. بالنسبة للمجلات :

- (1) الفارس, س. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة .مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ,المجلد 27 العدد الاول.
- (2) بن خالد, ع. ا. (2015). فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني .مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية .(20)
- (3) عبد الشتيوي, م. (2015). اتجاهات العاملين نحو حياة العمل .مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية 21, (20) 01 ,
- (4) عتريس, م. ع. (2016). تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكلية التربية .مجلة كلية التربية (العدد 93 الجزء الثاني).
- (5) مسعودي, م. (2015). بحوث جودة الحياة في العالم العربي .دراسة تحليلية مجلة العلوم الانسانية والعلوم الانسانية .(20)

ثانيا :المراجع الأجنبية:

- 1) Beltaifa, N. B. (s.d.). multidimensionnalité et déterminants de la Justice organisationnelle. *etude empirique dans le contexte tunisien Doctorante ISG* . Tunis.
- 2) kivago, A. N., & M.Bwisa. (2013, may). Working enviromment factors that affect. *Quality of Work life among attendant in prtrol* , 03(05).
- 3) Makham, L. G. (2010). Qwality of Work life as preditors of emploYee sental health. *in fulfilment for the degree magister artium in the fâculy of humanities* . unversity of the free , Belgium: deprtment of industrial psychlogy.
- 4) *op-cit.* (s.d.).
- 5) Shefalisri, V. R. (2004). Astuday on Quality of work life key Elements a it'slmplication. *journal of Business and Mangement* , 54-59
- 6) Surya kumar, S. (2013). Astudy on quality og work life among the employees at metro engineering privitelimited. *international journal of management* , 04(01).
- 7) Weert, J. v. (2008). what factors affect caregiver communicatoin in psychogriatric care ?.
Wither, w. D. (2002). Human resources and resourcesand personeal. *hill series in Management* .

الملاحق

الملحق 01:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبانة البحث

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة ..

تحية طيبة وبعد ،

الإستبانة التي بين أيديكم هي إحدى الأدوات الأساسية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص -إدارة الموارد البشرية من جامعة محمد خيضر بسكرة تحت عنوان " أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق الولاء التنظيمي " ولأن آرائكم تكتسي أهمية بالغة في نجاح الدراسة نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية ، علما أن ماتدلون به من بيانات ومعلومات سيحاط بالسرية ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ..

المالبة:

- مروى بلهادي

السنة الجامعية: 2022/2021.

الرقم	أبعاد جودة الحياة الوظيفية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة
أولاً. الأجور والحوافز :							
1	يتم توزيع الاجر بشكل عادل.						
2	يرتبط نظام المكافآت بإنجازات العاملين داخل المؤسسة.						
3	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنويا .						
4	الراتب الذي أتقاضاه لا يدفعني للعمل في دوام آخر.						
5	الأجر والمنح التي تمنح لك تماثل أجور ومنح زملائك في نفس الرتبة .						
6	الأجر مناسب مع الجهود المقدمة في اداء المهام.						
7	أفهم بشكل تام نظام الأجور والحوافز في مؤسستي						
ثانياً. ضغوط العمل :							
8	الاعمال التي اقوم بها لاتأخذ وقتا وجهدا زائدا عن وقت العمل .						
19	لا أشعر بتعب زائد في عملي مقارنة بما يقوم به زملائي في الاقسام الاخرى.						
10	توزيع ساعات العمل مناسب لأداء المهام .						
11	أستطيع التوفيق بين الحياة الشخصية والمهنية.						
12	لا أشعر بتوتر وعدوانية في مكان العمل.						
13	لا يتم استدعائي للعمل أيام إجازاتي .						
14	أحرص على حضور اجتماعات العمل نظرا جدواها .						
ثالثاً. مناخ العمل :							
15	بيئة العمل مناسبة لأداء الأعمال بالشكل المطلوب.						
16	تتوفر بيئة العمل على الوضوح في أداء المهام.						
17	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أفراده.						
18	أتمتع براحة نفسية في بيئة العمل.						
19	توفر المؤسسة خدمات متنوعة (نقل, إعام ..) .						
20	أشعر بجودة التعامل مع زملائي في المؤسسة.						

					تتوفر المؤسسة على مساحة راحة خاصة بالأساتذة .	21
					تتوفر الأدوات والمستلزمات اللازمة للعمل بالجامعة التي أعمل بها.	22
رابعاً. العدالة والمساواة:						
					أشعر بالعدالة في طريقة تقييم أداء الموظفين سنوياً.	23
					أرى أن هناك عدالة في توزيع المهام والمسؤوليات بين الأساتذة.	24
					توفر المؤسسة دورات تكوينية ترفع من الكفاءات المهنية لجميع الأساتذة دون تمييز.	25
					توفر الهيئة المستخدمة فرقاً متساوية للترقية.	26

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لأساتذة جامعة محمد خيضر لولاية- بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1-الجنس:** ذكر أنثى
- 2-العمر:** اقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 39 سنة
- م من 40 سنة إلى سنة من 50 سنة فأكثر
- 3-الرتبة :** أستاذ مس أستاذ باعد قسم أ أستاذ
- محاضر قسم ب أستاذ محاضر قسم أ أستاذ التعليم العالي
- 4-المؤهل العلمي :** ماجيستر دكتوراه
- 5-سنوات الخبرة:** اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات
- من 10 إلى اقل 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: ااور الإستبانة

المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

المحور الثاني: الولاء التنظيمي.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الولاء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد الولاء التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً. الامن والاستقرار التنظيمي:						
27	أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا أعاني من هاجس الاستغناء عن خدماتي مستقبلاً .					
28	لا أفكر في البحث عن فرصة عمل أخرى .					
29	يعبر افراد فريق عملي عن رأيهم بحرية .					
30	لا أضطر لتنفيذ مهام خارج مهامي الوظيفية للحفاظ على وظيفتي الحالية.					
ثانياً.العلاقات الاجتماعية:						
31	يشجع المسؤولون على بناء علاقات بين الزملاء تمتاز بالاحترام المتبادل.					
32	أستمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل .					
33	النظرة الاجتماعية لوظيفتي الحالية متميزة ومن الصعب وجودها في مؤسسة أخرى .					
34	أعمل في فريق عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أفراده.					
ثالثاً. تنمية الكفاءات:						
35	تهتم المؤسسة بتطوير معارف ومهارات هيئة التدريس .					
36	تهتم المؤسسة بتنمية المسار الوظيفي وتلويبه.					
37	الاهتمام بتنمية قدراتي يساعد على تلويح أدائي في العمل.					
38	تدعم إدارة المؤسسة الأفكار الإبداعية وتساندها.					

					أشعر بالمنافسة مع زملائي لذا أحاول تطوير مهاراتي.	39
رابعاً. الالتزام التنظيمي:						
					أتبنى ثقافة المنظمة وقيم الجامعة وألتزم بالدفاع عنها .	40
					أحرص على إنجاز المهام الموكلة لي حتى وإن اضطررت لمنحها وقت إضافي بعد انتهاء ساعات العمل .	41
					إن الالتزام الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في الجامعة.	42
					أهتم كثيراً بسمعة المؤسسة ومصيرها.	43

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بمسكرة في: 30-03-2022
إلى السيد: عميد كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 417 / ك.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب:

1 - بلهادي مروى

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الولاء التنظيمي "

تحت إشراف: أ/ مناصرية اسماعيل

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

جامعة محمد خيضر بسكرة
نائب العميد
المكلف بالدراسات
والمسائل المرتبطة
بالقطب الاقتصادي، التجاري والتسييري
بالكلية
د. غربي وهيبسة

جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر - بسكرة

الملحق 03

Scale: الأجرور والحوافز

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded	0	,0
	Total	33	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,738	7

Scale: ضغوط العمل

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded	0	,0
	Total	33	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,713	7

Scale: مناخ العمل

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded	0	,0
	Total	33	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	8

Scale: العدالة والمساواة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded	0	,0
	Total	33	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,859	4

Scale: جودة الحياة الوظيفية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded	0	,0
	Total	33	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	26

Scale: الأمن والاستقرار التنظيمي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded	0	,0
	Total	33	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,856	4

Scale: العلاقات الاجتماعية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded	0	,0
	Total	33	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,864	4

Scale: تنمية الكفاءات

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded	0	,0
	Total	33	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,796	5

Scale: الالتزام التنظيمي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded	0	,0
	Total	33	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,864	4

Scale: الولاء التنظيمي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded	0	,0
	Total	33	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	17

الإستبيان: Scale

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded	0	,0
	Total	33	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	43

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	45,5	45,5	45,5
	2	18	54,5	54,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	33,3	33,3	33,3
	3	17	51,5	51,5	84,8
	4	5	15,2	15,2	100,0

الرتبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	15,2	15,2	15,2
3	7	21,2	21,2	36,4
4	14	42,4	42,4	78,8
5	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	
Total	33	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	9,1	9,1	9,1
2	30	90,9	90,9	100,0
Total	33	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	12,1	12,1	12,1
3	18	54,5	54,5	66,7
4	11	33,3	33,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
X1	33	-,616	,409	,251	,798
X2	33	-1,044	,409	1,143	,798
X3	33	-,870	,409	,400	,798
X4	33	-,131	,409	-,158	,798
X	33	-,883	,409	,551	,798
Y	33	-,296	,409	-1,073	,798
Y1	33	-,631	,409	-,343	,798
Y2	33	-,353	,409	-,528	,798
Y3	33	-,030	,409	-,863	,798
Y4	33	-1,297	,409	2,038	,798
Valid N (listwise)	33				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q1	33	3,39	,998
Q2	33	2,82	1,014
Q3	33	2,79	1,023

Q4	33	3,30	1,132
Q5	33	3,52	1,093
Q6	33	3,06	1,144
Q7	33	3,24	1,062
Q8	33	3,09	1,182
Q9	33	2,58	1,062
Q10	33	3,12	1,219
Q11	33	3,36	1,084
Q12	33	3,27	1,281
Q13	33	3,00	1,199
Q14	33	3,55	1,121
Q15	33	3,15	1,064
Q16	33	3,39	1,116
Q17	33	3,42	,969
Q18	33	3,33	,990
Q19	33	1,88	,781
Q20	33	3,48	,870
Q21	33	2,21	1,083

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q22	33	2,42	1,001
Q23	33	2,73	1,008
Q24	33	2,76	1,119
Q25	33	2,36	1,084
Q26	33	3,03	1,075

X1	33	3,1602	,66601
X2	33	3,1305	,61673
X3	33	2,9129	,61989
X4	33	2,6606	,79919
X	33	3,0105	,56863
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q27	33	3,82	,882
Q28	33	3,58	1,119
Q29	33	3,12	1,083
Q30	33	3,55	1,034
Q31	33	3,21	1,111
Q32	33	3,67	,890
Q33	33	3,73	,977
Q34	33	3,42	,936
Q35	33	2,85	,939
Q36	33	2,82	1,014
Q37	33	3,76	,830
Q38	33	2,67	1,051
Q39	33	3,18	1,044
Q40	33	3,61	,864
Q41	33	4,03	,770

Q42	33	3,70	,951
Q43	33	4,24	,751
Y1	33	3,5152	,86363
Y2	33	3,5076	,82794
Y3	33	3,0545	,72676
Y4	33	3,8939	,66153

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Y	33	3,4670	,64470
Valid N (listwise)	33		

Correlations

Correlations

		الالتزام التنظيمي	تنمية الكفاءات	العلاقات الاجتماعية	الامن والاستقرار
الأجور والحوافز	Pearson Correlation	0.346	0.735	0.517	0.450
	Sig. (2-tailed)	0.048	0.000	0.002	0.009
	N	33	33	33	33
ضغوط العمل	Pearson Correlation	0.387	0.523	0.500	0.601
	Sig. (2-tailed)	0.026	0.002	0.003	0.000
	N	33	33	33	33
مناخ العمل	Pearson Correlation	0.770	0.734	0.471	0.533
	Sig. (2-tailed)	0.671	0.000	0.006	0.001
	N	33	33	33	33
العدالة والمساواة	Pearson Correlation	0.143	0.706	0.531	0.490
	Sig. (2-tailed)	0.429	0.000	0.001	0.004

N

33

33

33

33

REGRESSION /MISSING LISTWISE

Coefficients

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 الأجرور والحوافز	0.278	3.594
ضغوط العمل	0.264	3.792
مناخ العمل	0.391	2.558
العدالة والمساواة	0.376	2.656

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,687	,473	,397	,50055

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,285	4	1,571	6,271	,001
Residual	7,016	28	,251		
Total	13,301	32			

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,137	,517		2,197	,036
الأجور والحوافز	,064	,252	,066	,253	,802
1 ضغوط العمل	,344	,279	,329	1,230	,229
مناخ العمل	,215	,228	,207	,943	,354
العدالة والمساواة	,160	,180	,199	,888	,382