

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر جودة حياة العمل في الولاء التنظيمي

دراسة حالة شركة موانئ دبي العالمية بجيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

* إشراف الأستاذ:

بلال كرامش

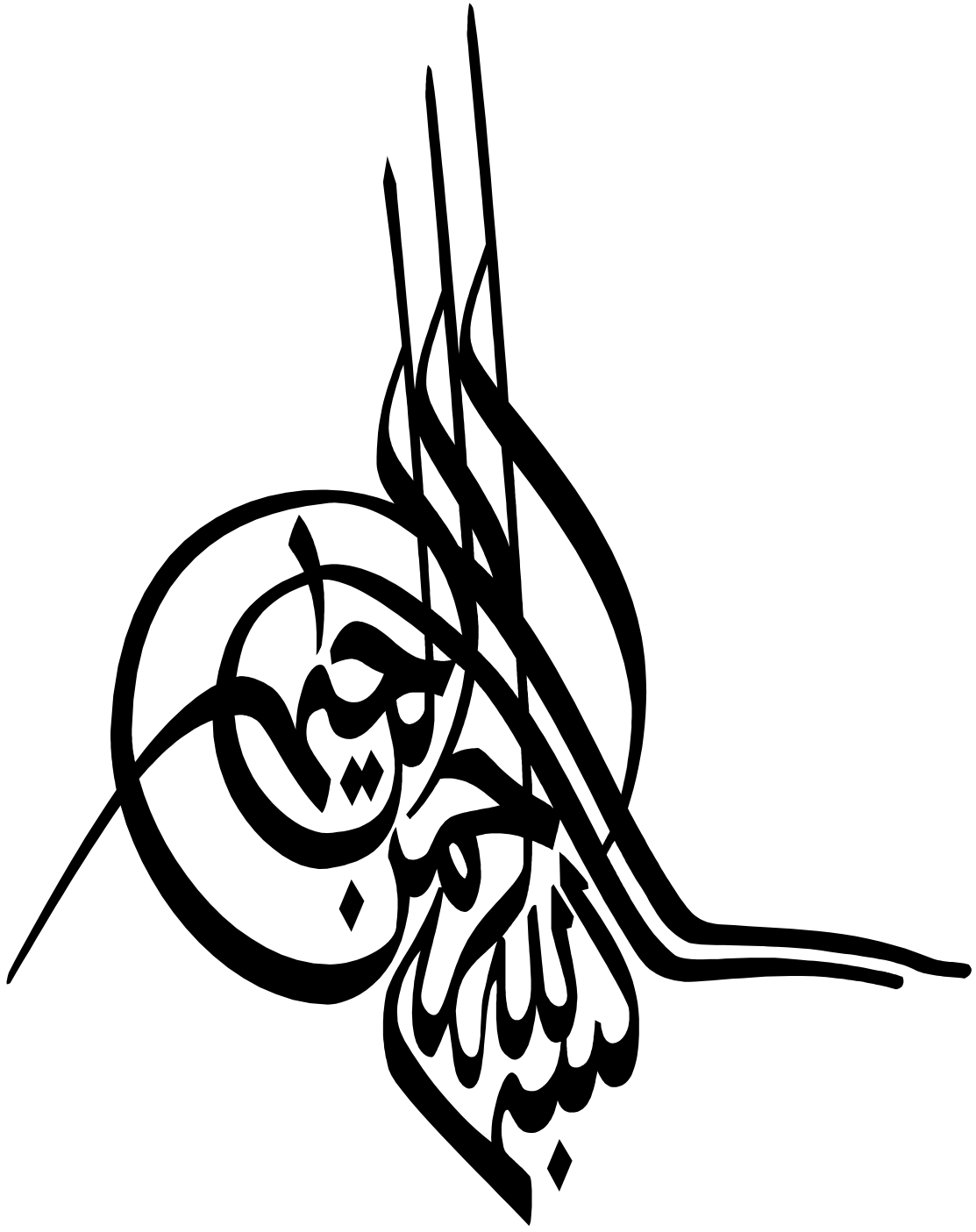
إعداد الطالبة:

خديجة عميور

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: سمير سالمى
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: بلال كرامش
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ: عيسى نجيمي

السنة الجامعية: 2018/2017م



شكر وكرفان

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أشكر الله الذي أعانني

بالمقدرة على إتمام هذا العمل المتواضع

فله الحمد والشكر

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ

"بلال كرامش"

الذي كان نعم المرشد وخير موجه

والذي لم يبخل بنصائحه وإرشاداته

وأسال الله أن يجعله في ميزان حسناته

كما أشكر كل من ساعدني على إتمام هذا العمل سواء

من قريب أو من بعيد ...

ندية

إهداء

أهدي سلاما لو صعد إلى السماء لأصبح قمرا منيرا.....
ولو نزل إلى الأرض لكساها حريرا.....
إلى منبع النور ومزيل الظلام... حبيبي يا رسول الله عليك الصلاة والسلام
أهدي عملي المتواضع
إلى من كنت الرمز الحقيقي لصبرها وسهرت من أجلي الليالي...
إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها ، التي غمرتني بعطفها وحنانها،
إلى أعز إنسانة في الوجود
أمي العزيزة الغالية حفظها الله و أطال لي في عمرها.
إلى الرجل الشهم الذي أنار دربي ووضعني على طريق العلم والتحدي
وعلمني أن أنسج من الدمع الأمل
إلى من رباني على الفضيلة والأخلاق وتحمل عبء الحياة
إليك مثالي وقدوتي في الحياة " أبي العزيز " حفظك الله لي
إلى من عشنا معا حلاوة الأسرة وتقاسمنا معا لحظات العمر. إلى أغلى ما أملك إخوتي وأخواتي
إلى شريك حياتي *زوجي ورفيق دربي*
إلى ابنتي وحببية قلبي
إلى عائلتي الجديدة التي كانت نعم المعينة
إلى أمي الثانية
إلى كل أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي
إلى كل من ساعدني ووقف بجانبي ولو بكلمة طيبة
إلى كل من سكنوا قلبي، ولم يذكرهم قلبي
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

خديجة



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	شكر وعرفان.....
/	إهداء
/	فهرس المحتويات.....
/	فهرس الجداول.....
/	فهرس الأشكال.....
/	فهرس الملاحق.....
/	الملخص.....
/	Abstract.....
أ-م	مقدمة.....
56-15	الفصل الأول: الإطار النظري لجودة حياة العمل
15	تمهيد.....
16	المبحث الأول: ماهية جودة حياة العمل.....
16	المطلب الأول: التطور التاريخي لجودة حياة العمل.....
19	المطلب الثاني: مفهوم لجودة حياة العمل.....
25	المطلب الثالث: أهداف جودة حياة العمل.....
26	المبحث الثاني: أبعاد جودة حياة العمل.....
27	المطلب الأول: الأبعاد المتعلقة بالعوامل التنظيمية.....
32	المطلب الثاني: الأبعاد المتعلقة بالعوامل الوظيفية.....
42	المطلب الثالث: الأبعاد المتعلقة بالعوامل الاجتماعية.....
49	المبحث الثالث: تطبيق جودة حياة العمل.....
49	المطلب الأول: مراحل تطبيق جودة حياة العمل.....
50	المطلب الثاني: طرق قياس جودة حياة العمل.....
52	المطلب الثالث: متطلبات نجاح جودة حياة العمل.....
54	المطلب الرابع: معوقات تطبيق جودة حياة العمل.....
56	خلاصة الفصل.....
100-58	الفصل الثاني: جودة حياة العمل كمدخل لتحقيق الولاء التنظيمي
58	تمهيد.....

فهرس المحتويات

59	المبحث الأول: مدخل للولاء التنظيمي.....
59	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.....
61	المطلب الثاني: مقاربات دراسة الولاء التنظيمي.....
63	المطلب الثالث: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....
68	المطلب الرابع: أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي.....
71	المبحث الثاني: كيفية تعزيز الولاء التنظيمي.....
71	المطلب الأول: طرق قياس الولاء التنظيمي.....
72	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.....
75	المطلب الثالث: إستراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي.....
78	المطلب الرابع: آثار الولاء التنظيمي.....
82	المبحث الثالث: أثر أبعاد جودة حياة العمل في الولاء التنظيمي.....
83	المطلب الأول: أثر العوامل التنظيمية في الولاء التنظيمي.....
86	المطلب الثاني: أثر العوامل الوظيفية في الولاء التنظيمي.....
94	المطلب الثالث: أثر العوامل الاجتماعية في الولاء التنظيمي.....
100	خلاصة الفصل.....
132-102	الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية
102	تمهيد.....
103	المبحث الأول: تقديم شركة موانئ دبي العالمية.....
103	المطلب الأول: تعريف شركة موانئ دبي العالمية.....
103	المطلب الثاني: تعريف شركة موانئ دبي العالمية بجيجل.....
104	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
104	المطلب الأول: مجتمع الدراسة.....
105	المطلب الثاني: أداة الدراسة.....
112	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.....
116	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.....
116	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة.....
120	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور جودة حياة العمل.....
124	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي.....

فهرس المحتويات

125	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....
132	خلاصة الفصل.....
137-134	خاتمة.....
150-139	قائمة المراجع.....
181-152	الملاحق



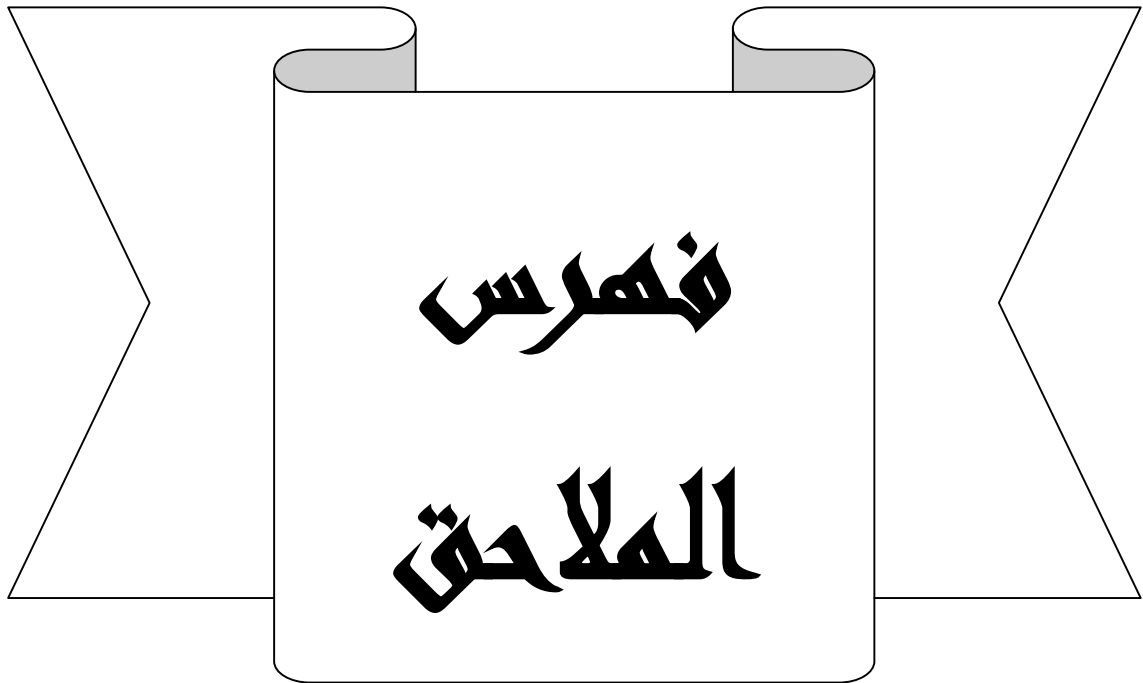
فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
78-77	إستراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي	01
82-81	الآثار الإيجابية والسلبية للولاء التنظيمي	02
106	مقياس ليكرت الخماسي	03
107	توزيع طول فئات مقياس ليكرت الخماسي	04
110-108	اختبار الصدق البنائي لجودة حياة العمل	05
111-110	اختبار الصدق البنائي للولاء التنظيمي	06
112	معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة	07
115	القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون (r)	08
116	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	09
117	توزيع أفراد العينة حسب السن	10
118	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	11
118	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	12
119	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	13
120	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	14
121	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجودة حياة العمل	15
124	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للولاء التنظيمي	16
125	اختبار التوزيع الطبيعي	17
126	نتائج اختبار T-test للفرضية الأول	18
127	نتائج اختبار T-test للفرضية الثانية	19
128	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	20
129	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	21
130	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	22
131	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	23



فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ك	نموذج الدراسة	01
24	أهمية تحسين نوعية حياة العمل في المنظمات المعاصرة	02
32	المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية	03
35	عناصر هيكله العمل	04
49	مراحل تطبيق جودة حياة العمل	05
64	مدخلات ومخرجات نموذج سياترز	06
65	نموذج وينر	07
67	نموذج ماثيو وزاجاك	08
68	عملية ولاء الأفراد لمنظماتهم عن طريق بعض العوامل المساعدة	09
72	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	10
94	العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي	11
116	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
117	توزيع أفراد العينة حسب السن	13
118	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	14
118	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	15
119	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	16
120	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	17



فهرس

الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
152	الهيكل التنظيمي لشركة موانئ دبي العالمية	01
153	قائمة الأساتذة المحكمين	02
161-154	استبانة الدراسة	03
168-162	الصدق البنائي للاستبانة	04
170-169	معامل الثبات الفا كرونباخ لثبات الاستبانة	05
172-171	عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	06
174-173	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	07
175	اختبار التوزيع الطبيعي	08
176	نتائج اختبار الفرضية الأولى	09
177	نتائج اختبار الفرضية الثانية	10
181-178	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية	11

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل، حيث تضمنت الدراسة أبعاد جودة حياة العمل المرتبطة بالعوامل التنظيمية والتي تتمثل في: النمط القيادي، الثقافة التنظيمية، إضافة إلى الأبعاد المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتي تشمل تصميم العمل، ظروف العمل المادية، التدريب، الحوافز، وقد تضمنت الأبعاد المرتبطة بالعوامل الاجتماعية كلا من: العلاقات الإنسانية، جماعات العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والعملية.

وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، وفي هذا الصدد تم استخدام أسلوب المسح الشامل كون أن حجم مجتمع الدراسة صغير والبالغ عدد مفرداته 30 مفردة، وعليه تم توزيع الاستبانة على 30 عامل، في حين تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

فيما يخص نتائج الدراسة فقد تم التوصل إلى أنه يوجد اهتمام مرتفع بتطبيق جودة حياة العمل بالشركة محل الدراسة، كما يتميز الولاء التنظيمي بمستوى مرتفع، كما تم التأكد من وجود أثر ذو دلالة إحصائية بجودة حياة العمل في الولاء التنظيمي للعاملين، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير الأبعاد المرتبطة بالعوامل التنظيمية، الوظيفية والاجتماعية في الولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: جودة حياة العمل، العوامل التنظيمية، العوامل الوظيفية، العوامل الاجتماعية، الولاء التنظيمي.

Abstract

Abstract :

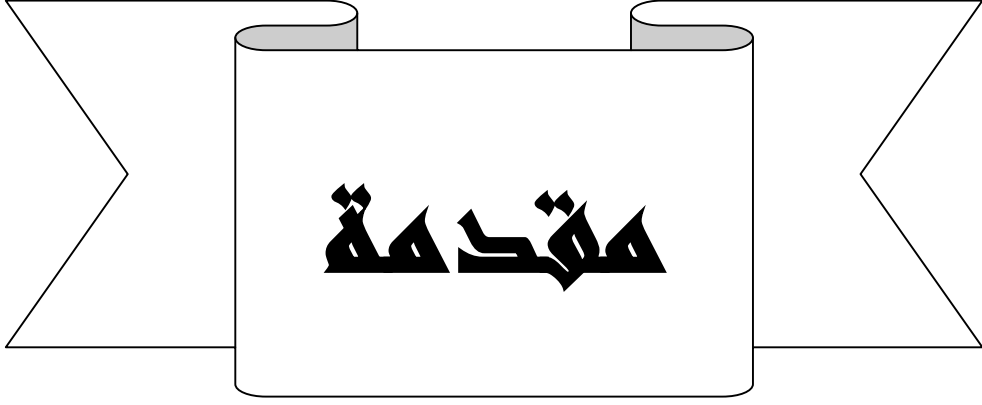
This study aimed to identify the reality of the quality of work life and its effect in the organizational loyalty of employees of DP world company in Jijel. The study included the dimensions of quality of work life related to organizational factors represented in the leadership style, organizational culture, in addition to the dimensions related to the functional factors which include both physical working conditions, training, design work, incentives dimension associated with social factors included human relations, working groups balance between personal and practical life.

The questionnaire was used as a tool to collect data on study variables, in this regard, the comprehensive survey method was used because the size of the study population is small (30) therefore the questionnaire was distributed to 30 workers while the statistical package for social sciences SPSS, was used to analyze and test the hypotheses of the study.

In terms of the result of the study, it was found that there is a high interest in applying the quality of work life in the company under study and the organizational loyalty is characterized by a high level.

It was also confirmed that there is a statistically significant effect of the quality of work life in the organizational loyalty of the employees of the company, this effect is due to the influence of both dimensions related to organizational, functional and social factors in organizational loyalty.

Key words : quality of work life, organizational factors, functional factors, social factors organizational loyalty.



عرفت السنوات الأخيرة العديد من التغيرات السريعة والمستمرة في جميع المجالات، وهذه التغيرات كان لها تأثير واضح في مختلف المجالات نتيجة التطور والتقدم الذي شهدته التكنولوجيا والتحول نحو اقتصاد السوق واشتداد المنافسة، مما أوجب على المنظمات التكيف مع هذه التغيرات بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار ومواكبة مختلف التطورات في بيئة عملها والاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية على مستواها، كون أن العاملين هم حجر الأساس الذي تبنى عليه المنظمة نجاحاتها وهو المحرك الرئيسي لتحقيق أهدافها ومصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل باقي الموارد المتاحة للمنظمة.

وتتنوع الجوانب التي تغطيها إدارة الموارد البشرية بدءاً من التعامل مع الموظف منذ اختياره وتعيينه وحتى بعد انتهائه من العمل مروراً بالجهود التي تستهدف تحقيق التفاعل بين العاملين وتطويرهم مهنيًا، وتحقيق التوازن بين مصلحة العاملين والمنظمة، وتوفير بيئة عمل محفزة ومرضية، وذلك سعياً لتحقيق أهداف المنظمة، وتصب جميع الجوانب السابقة في محور واحد وهو الاهتمام بالعاملين بالمنظمة، حيث يظهر من التوجهات السابقة أن أحد أهم أوجه الاهتمام بالعاملين هو الاهتمام بجودة حياتهم الوظيفية وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم تشجعهم على القيام بعملهم، وهكذا بدأ الاهتمام بجودة حياة العمل داخل المنظمات، حيث سارعت الإدارات في العديد من المنظمات الكبيرة بإعداد مشاريع شاملة ومتكاملة لتحسين إنتاجية القوى العاملة وتطوير أدائها. حيث تعتبر برامج جودة حياة العمل التي تمارسها المنظمات الكبيرة أحد أقوى عناصر جذب واستبقاء العاملين، كون أن تطبيق هذه البرامج يساهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، إضافة إلى ما يحققه للتنظيم من درجات عالية من الولاء والانتماء، فالعمل في بيئة تنظيمية محفزة يضيفي الشعور بالثقة بين العاملين والمديرين، ويشعرهم بقيمته مما يدعم الولاء التنظيمي ويدفعهم للعمل بكفاءة وفعالية.

وكون أن أحد أسباب نجاح المنظمات يعتمد على الاهتمام بجودة حياة العمل لموظفيها والرفع من قدراتهم وكفاءتهم، فهذا يتطلب جودة حياة عمل ملائمة تؤثر في تعزيز ولائهم التنظيمي، وبالتالي تحسين أدائها حتى تستمر وتتقدم في لعب دورها الاجتماعي وتحقيق رسالتها وأهدافها، الأمر الذي يتطلب تقييم بيئة العمل السائدة وأثرها على الولاء التنظيمي إذا جاءت هذه الدراسة لاختبار أثر جودة حياة العمل في الولاء التنظيمي.

1- الإشكالية:

ضمن هذا السياق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل بأبعادها الثلاثة (البعد التنظيمي، البعد الوظيفي،

البعد الاجتماعي) في الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل؟



كما يندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد اهتمام بتطبيق جودة حياة العمل في شركة موانئ دبي العالمية بجيجل؟
- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي لجودة حياة العمل في الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الوظيفي لجودة حياة العمل في الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي لجودة حياة العمل في الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل؟

2- فرضيات الدراسة:

إن الإجابة على إشكالية الدراسة بما تضمنته من أسئلة تقتضي ضرورة صياغة فرضيات منبثقة عنها، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد اهتمام بتطبيق جودة حياة العمل في شركة موانئ دبي العالمية بجيجل.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يتميز الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل بمستوى مرتفع.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لجودة حياة العمل في الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل. وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للعوامل التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للعوامل الوظيفية في الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للعوامل الاجتماعية في الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل.

3- أهمية موضوع الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع جودة حياة العمل في حياة المنظمات وتحقيق أهدافها بفعالية وتميز، وتأثيره في درجة الولاء التنظيمي الذي ينعكس على تميز تلك المنظمات.
- مساهمة التطور العلمي في دراسة السلوك التنظيمي من خلال الاهتمام بموضوع جودة حياة العمل والولاء التنظيمي باعتبارهما لم يحضرا بالبحوث والدراسات الكافية.
- إن هذه الدراسة هي امتداد وتطوير لدراسات سابقة حول موضوع الدراسة، فهي بذلك إثراء للرصيد المعرفي في هذا المجال ومرجع للقيام بدراسات أخرى.

4- أهداف الدراسة:

أ- هدف علمي:

يتجسد هذا الهدف في الإسهام العلمي الذي يتوقع إضافته للمهتمين والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تعزيز فهمهم وتوسيع معارفهم حول موضوع جودة حياة العمل ومختلف أبعادها، سواء تلك المرتبطة بالعوامل التنظيمية، المادية، الاجتماعية، إضافة إلى توسيع الفهم حول الولاء التنظيمي وشرح علاقته بمختلف أبعاد جودة حياة العمل.

ب- هدف عملي:

- ويرتبط هذا الهدف أساساً بالدراسة التطبيقية بشركة موانئ دبي العالمية بجبل، والتي من خلالها يتم:
- التعرف على مستوى جودة حياة العمل بها وكذا درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- معرفة وتحديد تأثير هذا الأخير (الولاء التنظيمي) بمختلف أبعاد جودة حياة العمل، الأمر الذي يسمح بالتوصل إلى نتائج يتم على أساسها تقديم اقتراحات لإدارة الشركة تساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص توفير وتحسين مستوى هذه الأبعاد، وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- توجد عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع للدراسة دون غيره من المواضيع الأخرى، ويمكن ذكر أهم هذه الأسباب على النحو التالي:
- يندرج موضوع الدراسة ضمن تخصص إدارة الموارد البشرية.
- أهمية هذا الموضوع بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل، لأنه يأتي في إطار توفير بيئة عمل ذات خصائص نوعية يتوقع أن تكون مصدراً لتعزيز الولاء التنظيمي.

- إثراء المكتبة الجامعية بمرجع إضافي يساهم في تنمية ثقافة الطلبة ومساعدتهم في إنجاز بحوثهم مستقبلا في هذا الموضوع.

6- منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي فيما يتعلق بالجزء النظري للدراسة، حيث يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج محددة بالاعتماد على الكتب والمقالات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي من الدراسة فقد تم استخدام أسلوب دراسة حالة، بالاعتماد على الاستبانة التي تعتبر أداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة بيانات الاستبانة.

7- الدراسات السابقة:

إن المصطلح على الدراسات السابقة التي تمحورت حول التعرف على أثر جودة حياة العمل وأبعادها في الولاء التنظيمي يجد أنها محدودة خصوصا العربية منها، ويرجع ذلك أساسا إلى حداثة هذا المفهوم في المجال الإداري، وعليه يتم التعرف فيما يلي على دراسات عربية وأجنبية تناولت جودة حياة العمل والولاء التنظيمي.

• الدراسات السابقة بالعربية:

من بين الدراسات العربية التي تناولت متغيرات هذه الدراسة ما يلي:

• دراسة خديجة محمد اللوزي، سنة 2012 بعنوان "مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان"⁽¹⁾، حيث هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثره على الولاء التنظيمي في محافظة العاصمة عمان .

وقد تم اختيار عينة عشوائية عشوائية من مديري المدارس الثانوية وعددهم 40، ومعلميهم وعددهم 280، وتم استخدام أداتين: الأولى مقياس للذكاء العاطفي للمديرين، والثانية استبانة للولاء التنظيمي للمعلمين، تم تطويرهما من قبل الباحثة وتم التحقق من صدقهما وثباتهما.

(1) خديجة محمد اللوزي، مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة

عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011/2012.



وقد استخدم المنهج شبه التجريبي في البحث لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد تطبيق الأداتين تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان جاء بدرجة متوسطة.
- مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان جاء بدرجة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير جنس المعلمين لصالح الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة من فئة من 11 فأكثر.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة دكتوراه وماجستير، ولصالح أصحاب فئة بكالوريوس عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع متوسط أصحاب فئة دبلوم.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة استمرار الاستعانة بالإناث في التدريس وتفضيلهم على الذكور في حالة المنافسة.
- إخضاع من يعين مديرا إلى اختبار في الذكاء العاطفي لمعرفة مستوى الذكاء لديه، وتعيين ذوي المستويات العليا.

• دراسة مجذوب أحمد محمد أحمد قمر سنة 2015، بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا-دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا-"⁽¹⁾، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، بالإضافة إلى تأثير بعض المتغيرات (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة والعمر، المؤهل العلمي)، بلغت عينة الدراسة 100 عضو، تم اختيار عينة الدراسة عن طريق العينة العشوائية الطبقية، ثم تحليل بيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) وتحليل التباين، وأظهرت النتائج أن درجت الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي،

(1) مجذوب أحمد محمد أحمد قمر، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا -دراسة ميدانية-



كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

وأظهرت أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة ولصالح 11 سنة فأكثر، كذلك توجد فروق في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح المعيد، كما توجد فروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر ولصالح أقل من 30 سنة، بينما لم تظهر فروق في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر والرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

• دراسة مروان حسن البربري، سنة 2016، بعنوان "دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني"⁽¹⁾، حيث هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية وقياس مستوى الاحتراق الوظيفي، وكذلك للكشف عن دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.

ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية استخدم المنهج الوصفي التحليلي وأيضا الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية، وتكونت عينة الدراسة من 198 موظف كحد أدنى تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية للعاملين بشبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، والبالغ عددهم 407 موظف، وتم توزيع 407 موظف، وتم توزيع 210 استبانة. وكان عدد الاستبانات المستردة 200 استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بمعدل استجابة 95%، وتم تحليل بيانات باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت هاته الدراسة إلى نتائج أهمها:

- مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة كانت متوسطة ووزن نسبي 61.33%.
- كما أنه توجد علاقة عكسية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية والاحتراق الوظيفي.
- يؤثر بعد العلاقات الاجتماعية وبعد مشاركة العاملين في الإدارة تأثيرا إيجابيا في الاحتراق الوظيفي، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى المسمى الوظيفي لصالح من يعملون بوظيفة مدير عام مدير دائرة.

(1) مروان حسن البربري، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016/2015.



- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الاحتراق الوظيفي تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الراتب. وفي ضوء ذلك تم تقديم عدة توصيات منها:
- ضرورة تعزيز أبعاد جودة الحياة الوظيفية من أجل التقليل من الشعور بالاحتراق الوظيفي من خلال تقوية العلاقات الاجتماعية، مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، برامج التدريب والتطوير.
- بالإضافة إلى أهمية تبني فلسفة إدارية تؤكد على ثقافة العمل الجماعي والتوفيق بين أعباء العمل وقدرات العاملين، والتخفيف من حدة الروتين.
- دراسة نهاد عبد الرحمان الشنطي، سنة 2016، بعنوان "واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل"⁽¹⁾، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان وعلاقتها بأخلاقيات العمل، لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان، والبالغ عددهم 162، وقد تم استرداد 139 استبانة بنسبة 85.8%، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات، إضافة إلى استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- تتوافر جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل لدى العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى متغير الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر أخلاقيات العمل لدى العاملين في وزارة الأشغال العامة تعزى إلى الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.
- يوجد التزام بأخلاقيات العمل من قبل العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان بنسبة 63.57%.

(1) نهاد عبد الرحمان الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل -دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015/2016.

• دراسة شبلي إسماعيل مرشد السويطي، سنة 2016 بعنوان "أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية"⁽¹⁾، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة حياة العمل والولاء التنظيمي ومعرفة أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة خاصة لقياس جودة حياة العمل مكونة من 10 أبعاد، كما تبنى المقياس الذي طوره كل من Allen و Mayer 1990 لقياس واقع الولاء التنظيمي، حيث تم تطبيقهما على عينة مكونة من 221 مدير ورؤساء الأقسام العاملين في الوزارات الفلسطينية، وتم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية بنسبة 10% من مجتمع الدراسة. تمت معالجة البيانات إحصائياً عن طريق حساب متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج التكرارات والنسب المئوية ومعامل الارتباط بيرسون، وأظهرت النتائج ما يلي:

- إن واقع جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة، باستثناء الأجر والحوافز جاءت بدرجة ضعيفة.
- واقع الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة جاء بدرجة متوسطة.
- وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لجودة حياة العمل بأبعادها المختلفة على الولاء التنظيمي.
- وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات:
- تمثلت بضرورة إيلاء رواتب الموظفين والحوافز بأشكالها المختلفة.
- الأهمية اللازمة مع ضرورة ربطها بجدول غلاء المعيشة، والاهتمام بتمكين الموظفين من خلال تمكينهم وتعزيز الاهتمام ببيئة العمل المادية والمعنوية، وفتح المجال بمشاركة الموظفين في عمليات التخطيط الإستراتيجي.

• الدراسات السابقة بالأجنبية:

- دراسة Normala, Daud، سنة 2010 بعنوان:

" Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in malaysian firms."⁽²⁾

⁽¹⁾ شبلي إسماعيل مرشد السويطي، أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الحزطوم، السودان، 2016/2015.

⁽²⁾ Normala, Daud, Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in malaysian firms, international journal of business and management, vol5, no10, malaysia, october 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركات الماليزية، وذلك من خلال اختبار علاقة الأبعاد التالية (المشاركة في صنع القرار، النمو والتطوير، الأجور والحوافز، العلاقات الاجتماعية) بالالتزام التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تجميع البيانات من 60 منظمة وشملت عينة الدراسة 500 موظف من مستويات إشرافية وتنفيذية مختلفة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك مستويات رضا مرتفعة لدى العاملين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة وأثر إيجابي بين 3 أبعاد لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي والعاطفي.
- كما أظهرت وجود علاقة وتأثير إيجابي بين بعدين من ابعاد جودة الحياة الوظيفية وبين الالتزام التنظيمي المعياري، بالإضافة إلى وجود علاقة وتأثير إيجابي بين أربعة أبعاد من جودة الحياة الوظيفية، وبين الالتزام التنظيمي الاستمراري.

• دراسة Mahmoodi وآخرون سنة 2015 بعنوان:

" The relationship between work life quality and high school teacher creativity of rasht, iran."⁽¹⁾

هدفت الدراسة على التعرف إلى العلاقة بين جودة حياة العمل والإبداع لدى العاملين في المدارس الثانوية في مدينة راش ت بايران، وقد طبقت الدراسة على معلمي المدارس الثانوية للإينات، وبالبالغ عددهم 260 عامل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- هناك علاقة إيجابية بين المشاركة في صنع القرار والإبداع لدى المعلمين، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وإبداع المعلمين.
- هناك علاقة إيجابية بين التدريب ، الفرص التعليمية، والإبداع لدى العاملين، أي أن المشاركة في الدورات التدريبية لها أثر إيجابي على العاملين.
- توجد علاقة إيجابية بين الرواتب، العلاوات، المرافق الصحية، الخدمات الاجتماعية والإبداع لدى العاملين، فكلما توافرت هذه الأبعاد زاد معدل الإبداع والابتكار.

⁽¹⁾ Narges Mahmoodi et al, " The relationship between work life quality and high school teacher creativity of rasht, iran , indian journal of fundamental and applied life sciences, vol5, iran, 2015.



• دراسة Swapna سنة 2015 بعنوان:

" Quality of work life metrics as a predictor of job satisfaction and organizational commitment : A Study with special reference to information technologi industry." ⁽¹⁾

الهدف من هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير جودة حياة العمل على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع صناعة تكنولوجيا المعلومات في الهند، وقد أجريت الدراسة على ثلاث شركات في الهند، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وكانت عينة الدراسة مكونة من 410 موظف من أصل 4113، حيث خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- كلما تقدمت الفئة العمرية كان هناك رضا وظيفي والتزام تنظيمي أكبر.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للفئات العمرية حول نظرتهم إلى جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
 - كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة في العمل حول نظرتهم إلى جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للحالة الاجتماعية حول نظرتهم إلى جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
 - يجب على الشركات أن تهتم أكثر بجودة حياة العمل خصوصا في مجال الأمن والتعرض للأخطار، السلامة المهنية، التقدير المعنوي والمادي.
- من خلال ما سبق يتضح أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في بعض أبعاد جودة حياة العمل والتي تهدف إلى تأثيرها على مختلف المتغيرات المستقلة، كما تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة، إلا أنه ما يميز هذه الدراة عن سابقتها كونها تجسد المفهوم الشمولي لجودة حياة العمل الذي يضم ابعاد متعددة مرتبطة بالعوامل التنظيمية والوظيفية والاجتماعية، في حين تضمنت الدراسات السابقة بعد أو عدة أبعاد تتدرج ضمن بيئة عمل محددة، أما في هذه الدراسة فقد تم التأسيس بداية إلى العلاقة النظرية لكل منها بالولاء التنظيمي، وكذا تأثيرها في الولاء التنظيمي، وقد اختصت مجال تطبيقها الذي تحدد في شركة موانئ دبي العالمية بجيجل.

⁽¹⁾ M. Swapna, Quality of work life metrics as a predictor of job satisfaction and organizational commitment : A Study with special reference to information technologi industry, mediterranean journal of social sciences, vol6, no3, india may2015.

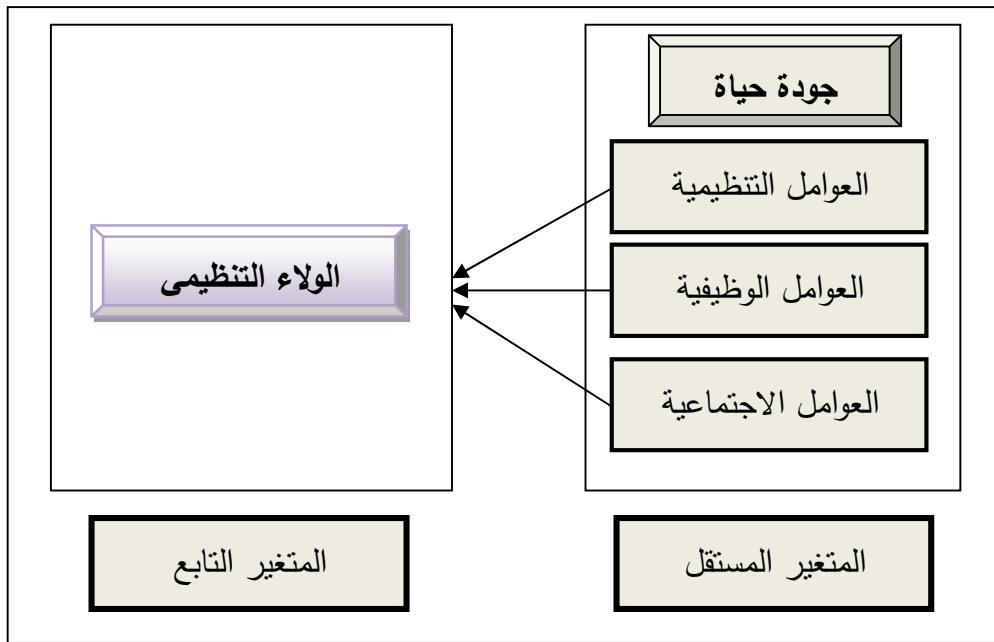


8- نموذج الدراسة:

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم إعداد وتطوير هذا النموذج استناداً إلى الدراسات السابقة التي درست أحد أو بعض أبعاد جودة حياة العمل وأثرها على المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي، وقد تم تقسيم المتغير المستقل (جودة حياة العمل) إلى عدة أبعاد تتمثل في العوامل التنظيمية والوظيفية والاجتماعية.

وعليه يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

9- حدود الدراسة:

✓ الحدود الموضوعية:

إن موضوع جود حياة العمل واسع ويشمل أبعاد مختلفة ومتعددة، ونظراً لصعوبة دراستها ككل فقد تم حصرها وفق التقسيم التالي:

- الأبعاد المتعلقة بالعوامل التنظيمية: وهي تشمل كل من النمط القيادي، الثقافة التنظيمية.
- الأبعاد المتعلقة بالعوامل الوظيفية: وهي تتضمن تصميم العمل، ظروف العمل المادية، التدريب، الحوافز.
- الأبعاد المتعلقة بالعوامل الاجتماعية: وتضم كل من العلاقات الإنسانية، جماعات العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والعملية.

كما شملت هذه الدراسة الولاء التنظيمي الذي يعتبر متغير هام جدا بالنسبة للمورد البشري والمنظمة ككل.

✓ الحدود المكانية:

تم إجراء هذه الدراسة الميدانية في شركة موانئ دبي العالمية بجيجل.

✓ الحدود البشرية:

نظرا لقلّة عدد عمال الشركة والبالغ عددهم 30 عامل تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل.

✓ الحدود الزمانية:

تم إجراء هذه الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2017-2018.

10- هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث يشمل الفصل الأول من الدراسة الإطار النظري لجودة حياة العمل، وهو يتضمن بداية أساسيات هذا المفهوم وشرح لمختلف أبعاد جودة حياة العمل المرتبطة بالعوامل التنظيمية، الوظيفية، الاجتماعية. إضافة إلى التعرف على كيفية تطبيق جودة حياة العمل. أما الفصل الثاني فهو يبرز جودة حياة العمل كمدخل أساسي لتحقيق الولاء التنظيمي، حيث يتم في هذا الصدد التعريف بهذا الأخير وشرح أثر كل من أبعاد جودة حياة العمل في الولاء التنظيمي. في حين يتمحور الفصل الثالث حول دراسة واقع جودة حياة العمل وأثرها على الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل، إذ يتم فيه تقديم شركة موانئ دبي العالمية بالإضافة إلى شرح منهجية الدراسة وعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار أثر جودة حياة العمل في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل، الأمر الذي يسمح بالتوصل إلى نتائج يتم تفسيرها.

11- مصطلحات الدراسة:

تبرز أهم مصطلحات الدراسة فيما يلي:

- **جودة حياة العمل:** عمليات متكاملة مخططة ومستمرة تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.
- **أبعاد جودة حياة العمل المتعلقة بالعوامل التنظيمية:** وتتمثل هذه الأبعاد في: النمط القيادي، الثقافة التنظيمية.

- **النمط القيادي:** تعرف القيادة بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.
- **الثقافة التنظيمية:** مجموعة من السمات والخصائص المعنوية كالقيم والمعتقدات، الأعراف، وكذا السلوكية في التقاليد والطقوس، إضافة إلى الجوانب المادية كالبنىات بما يشكل منها مستقلا ومميزا في التفكير لمعالجة المشكلات من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- **أبعاد جودة حياة العمل المتعلقة بالعوامل الوظيفية:** يمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي:
 - **تصميم العمل:** هو التحديد الإجمالي لأهداف وخصائص وواجبات كل وظيفة من الوظائف التي يشملها الهيكل، وهو الذي يحدد القاعدة التي على أساسها يتم تنفيذ الأعمال.
 - **ظروف العمل المادية:** وتتمثل في الأجور وظروف العمل الفيزيائية والخدمات الاجتماعية كالسكن والنقل التي تعتبر حافز ودافع للعمل.
 - **التدريب:** التدريب نشاط هام ورئيسي من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، يعمل على تويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء.
 - **الحوافز:** هي العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء عن أقرانه.
- **أبعاد جودة حياة العمل المتعلقة بالعوامل الاجتماعية:** وتتمثل فيما يلي:
 - **العلاقات الإنسانية:** هي تلك الجهود المبذولة لدعم وتنمية علاقات التفاهم، الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين فيما بينهم، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وفي نفس الوقت يعزز من درجة رضاهم الوظيفي من خلال إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
 - **جماعات العمل:** هي مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معا لتحقيق أهداف محددة، ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة، وتتميز علاقاتهم بالاستقرار النسبي.
 - **التوازن بين الحياة الشخصية والعملية:** عبارة عن السياسات والإجراءات التي تتبعها المنظمة بهدف إحداث التكامل بين مسؤوليات الموظف العملية والتزاماته الشخصية، وكذا التقليل من التداخل بينهما بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة والموظفين.
- **الولاء التنظيمي:** شعور داخلي للفرد بالانتماء للمنظمة والرغبة الشديدة في البقاء فيها وهذا ينتج عن قبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها الأساسية، وإخلاصه لها مما يدفعه لبذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهدافها وبذلك تتحقق أهدافه.

الفصل الأول:

الإطار النظري لجودة حياة العمل

المبحث الأول: ماهية جودة حياة العمل

المبحث الثاني: أبعاد جودة حياة العمل

المبحث الثالث: تطبيق جودة حياة العمل

الفصل الثاني:

جودة حياة العمل كمدخل لتحقيق الولاء التنظيمي

المبحث الأول: مدخل للولاء التنظيمي

المبحث الثاني: كيفية تعزيز الولاء التنظيمي

المبحث الثالث: علاقة أبعاد جودة حياة العمل بالولاء التنظيمي

المبحث الرابع: آثار الولاء التنظيمي

الفصل الثالث:

واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي

للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية

المبحث الأول: تقديم شركة موانئ دبي العالمية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار

الفرضيات

تمهيد:

إن ما يحدث في المجتمع العالمي من تطورات يزيد من أهمية تنمية الموارد البشرية كمدخل للتقدم وزيادة الاهتمام بتطوير قدرات وكفاءة الفرد، وبدون ذلك لا يمكن استثمار الموارد الأخرى وسيبقى هذا كعجز واضح في الحصول على مستويات عالية من الأداء والجودة.

وعليه تسعى الإدارة في جميع المؤسسات إلى الاهتمام بالموارد البشري كونه يمثل أحد المؤثرات القوية التي تقوم عليها الميزة التنافسية.

وفي هذا الصدد بدأ الاهتمام بجودة حياة العمل، وبدأت العديد من الإدارات في تحسين إنتاجية وقوة العمل بتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة.

فجودة حياة العمل السائدة في المنظمات تعد أحد مصادر رضا العاملين، ومؤشر للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها، لذا فإن تحسين جودة حياة العمل بأبعادها التنظيمية والوظيفية والاجتماعية تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمات.

وللإمام بالجانب النظري لهذا الموضوع يتضمن هذا الفصل بداية ماهية جودة حياة العمل، والتي تنطوي على التطور التاريخي، المفهوم الأهداف، كما سيتم التطرق إلى أبعاد جودة حياة العمل المتعلقة بالعوامل التنظيمية والوظيفية والاجتماعية، وفي الأخير سيتم شرح مراحل تطبيق جودة حياة العمل، وطرق قياسها، إضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجهها ومتطلبات نجاحها.

المبحث الأول: ماهية جودة حياة العمل

لقد أدركت المنظمات في العقود الأخيرة أن تحقيق أهدافها يتوقف على مدى اهتمامها بالموارد البشرية وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتوفير ظروف العمل المناسبة، وذلك من أجل تبني مفهوم جودة حياة العمل، وعليه سيتم التطرق إلى التطور التاريخي لجودة حياة العمل وتبيان مفهومها الذي يتضمن التعريف، الأهمية وكذا الأهداف.

المطلب الأول: التطور التاريخي لجودة حياة العمل

ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليوأكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم أو تخفيفها للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم أو تخفيضاً 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⁽¹⁾.

1- **مرحلة نهاية الستينات وبداية السبعينات:** إن مصطلح جودة حياة العمل ذكر في نهاية الستينات من القرن 20، للتأكيد على جودة الحياة في مكان العمل، وكان التركيز الأساسي على هذا المفهوم خلال الفترة من 1963-1974 في الولايات المتحدة الأمريكية، ينصب على أثر التوظيف على صحة العامل والتعرف على الطرق التي تزيد من أداء الفرد أثناء العمل⁽²⁾.

وقد شهدت فترة الستينات تطوير علماء النفس لنظريات مختلفة مفترضين وجود علاقة إيجابية بين معنويات العاملين والإنتاجية بمعنى أن تطوير العلاقات الإنسانية من الممكن أن يؤدي إلى تحسين كل من الإنتاجية ورفع معنويات العاملين، إضافة إلى محاولة تحسين مكان العمل لتحقيق فرص توظيف متساوية والإثراء الوظيفي⁽³⁾.

(1) عبد الرحمان صبحي يوسف، جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الفلسطينية)، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015/2014، ص ص12، 13.

(2) سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص ص15، 14.

(3) Subburethima Bharathi, Pugalendhi Senthil Kumar, Quality of work life: perception of college teachers, India journal of commerce and management studies, vol II, Anna university, chennai, India, january, 2011, p48.

وفي نهاية الستينات كانت جودة حياة العمل عبارة عن متغير لوصف مستوى الرضا الوظيفي بهدف زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العمال في حل المشكلات والمساهمة في صنع القرار إضافة إلى قلق الإدارات فيما يتعلق برفاهية الفرد وتحسين ظروف العمل⁽¹⁾.

وقد كان التركيز على أهمية جودة حياة العمل عام 1972 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، وذلك في ضوء التغيرات التي تعيشها المنظمات.

فأصبحت جودة حياة العمل ليست فقط لتعزيز الإنتاجية، ولكن أيضا لزيادة شعور العامل بالانتماء والاعتزاز للمنظمة، حيث أصبحت المنظمات أكثر اهتماما بتكوين فرق العمل أي لم يعد الاهتمام فقط يقتصر على بيئة العمل المادية⁽²⁾.

2- مرحلة أواخر السبعينات وبداية الثمانينات:

ففي أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات تراجع الاهتمام وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة حياة العمل حسب (Bowditch and Boeno, 1994)، مما جعل برامج جودة حياة العمل تأتي في المرتبة الثانوية، وان اختلف الأمر على مختلف المستويات المحلية والدولية، وبالتالي على كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمة وما تعتقه من قيم وأفكار تتعلق بالموارد البشرية⁽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، هذا 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 الجزم بتوقف برامج جودة حياة العمل تماما في نهاية السبعينات، وذلك لأن أحد مصانع شركة جنرال موتورز في مدينة Tany Toun استمر في تطبيق برامج جودة حياة العمل وذلك خلال الفترة من 1971-1978، وأصبح هذا المصنع يعتلي مرتبة متقدمة، كما أن نتائج التطبيق أظهرت مؤشرات متقدمة، كإخفاض نسبة الغياب، وانخفاض شكاوي العملاء⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ Lyle Grant markham, Quality of work life as predictors of employees mental health, in fulfilment for the degree magister artium in the faculty of humanities, department of industrial psychology, university of the free state bloemfontein, 2010, p12.

⁽²⁾ op-cit, p13.

⁽³⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة ميدانية)، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 2، جامعة الزقازيق، مصر، 2004، ص3.

⁽⁴⁾ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص17.

3- مرحلة أواخر الثمانينات حتى الآن:

شهدت هذه المرحلة الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة تحسين العمل، ويرجع ذلك إلى تبني المنظمات لمثل هذه البرامج نتيجة ضعف الموقف التنافسي لها أمام المنظمات اليابانية.

وقد استخدم "أرفنج بلوستون" والذي كان يعمل في شركة جنرال موتورز " مصطلح جودة حياة العمل 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 يلعبوا دوراً هاماً في اتخاذ القرارات المتعلقة بظروف العمل، هذا ولقد انصب الهدف الرئيسي للبرنامج على تقييم رضا العاملين لتطوير سلسلة أخرى من البرامج التي تهدف إلى زيادة إنتاجية العاملين⁽¹⁾.

وقد كان لها أنذاك 3 أهداف معلنة وهي:

✓ تقرير نوعية حياة العمل في الولايات المتحدة، ومقارنتها بنوعية حياة العمل في البلدان الصناعية.

✓ تطوير سياسات لتحسين نوعية حياة العمل لجميع العاملين.

✓ تطوير الإنتاجية وزيادتها وزيادة كفاءة المؤسسات وفعاليتها من خلال زيادة مشاركة العاملين في حياة

المؤسسة.

كما يرى كل من « Bowditch and Boeno » أن جودة الحياة الوظيفية برزت كقضية إدارية، وأنها تحتاج إلى البحوث والدراسات لفك الغموض الذي يحيط بها، لذلك فقد تنوعت البرامج والمجهودات التي قامت بها الشركات لتطوير هذا المفهوم⁽²⁾.

وبحلول التسعينات من القرن 20 قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول متعددة بتطبيق برامج جودة حياة العمل وقد ساهم في ذلك مجموعة من العوامل منها⁽³⁾:

✓ تغيير طبيعة العمل الإداري وزيادة أهمية قطاع الخدمات.

✓ تحديات العولمة ومتطلباتها المختلفة من نوعيات جديدة للمنظمات والأنماط الإدارية.

(1) محمد إبراهيم محمد منصور، جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016/2015، ص12.

(2) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص19.

(3) Aloys Nygechi Kivago, M. Bwisa, Working environment factors that affect, quality of work life among attendants in petrol station in kenya, international journal academic research in business and social sciences, vol 03, no 05, kenya may 2013, p291.

✓ 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 الأمن.

المطلب الثاني: مفهوم جودة حياة العمل

للإلمام بمفهوم جودة حياة العمل يقتضي الأمر التطرق إلى مفهوم الجودة وجودة الحياة.

1- تعريف الجودة:

تعددت مفاهيم الجودة منذ بداية القرن 20 لما بدأ الاهتمام بها، حيث أصبحت لها أبعاد جديدة ومتعددة متلائمة مع التطور مع التطور الحاصل، ولما لها من دور فعال وهام تلعبه في تحسين الخدمة وتخفيض التكلفة وتحقيق موقع تنافسي متميز في السوق، ومن بين تعاريف الجودة نذكر ما يلي:

✓ عرفتھا المواصفة الدولية 2000، ISO 9000 بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل⁽¹⁾.

✓ كذلك تعرف بأنها أداء عملية معينة إنتاجية كانت أم خدمية وفقاً لمعايير محددة سلفاً -نمطية- تمثل أعلى مستوى لإرضاء المستهلك أو متلقي الخدمة أو المستفيد منها، بمعنى أن الجودة هي مجموعة الخواص الكلية التي تحملها السلعة أو الخدمة والتي تحدد إلى أي مدى تحقق إحتياجات ورضا العميل⁽²⁾.

✓ أما المنظمة الدولية للمعايير ISO عرفتھا بأنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط، عملية، خدمة، منظمة، نظام، فرد أو مزيج منها)، والتي تتعكس في قدرته على حاجاته الصريحة والضمنية⁽³⁾.

من خلال هذا التعريف تتحقق الجودة من خلال إشباع الحاجات الصريحة والضمنية، إلا أنه أهمل درجة الجودة التي تحقق الإشباع المطلوب.

وعلى العموم يمكن تعريف الجودة بأنها:

مجموعة الخصائص والمميزات للمنتج أو الخدمة التي تعطي الفترة على تلبية 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.....).

(1) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص16.

(2) مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص63.

(3) محمد عبد اشتيوي، اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد20، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، جوان 2015، ص21.

2- تعريف جودة الحياة:

بالنسبة لمفهوم جودة الحياة فهو يتغير حسب الحالة النفسية للفرد، لذلك فقد وردت عدة تعاريف نذكر منها فيما يلي:

✓ يعرف فرانك جودة الحياة بأنها "إدراك الفرد للعديد من الخبرات وبالمفهوم الواسع شعور الفرد بالرضا مع وجود الضروريات في الحياة مثل الغذاء، المسكن، وما يصاحب هذا الإحساس من شعور بالإنجاز والسعادة، وجودة الحياة بالمفهوم الضيق خلو الجسم من العاهات الجسمية"⁽¹⁾.

✓ كما تعرف بأنها: شعور الفرد بالسعادة النفسية عبر مراحل حياته المختلفة والمنبثق من جهوده الإيجابية في (الاستقلالية، الكفاية الذاتية، النمو الشخصي، العلاقات الإيجابية مع الآخرين وتقبل الذات) لتحقيق أهدافه في الحياة⁽²⁾.

✓ كذلك تعرف بأنها حالة عامة من الاتزان الانفعالي التي تنظم إيقاع حياة الشخص في سياق علاقاته الاجتماعية المتبادلة مع الآخرين نتيجة سيطرة مشاعر الإقبال، الحيوية، الثقة، المرح، الهدوء، حب الآخرين، والاهتمام بهم على أسلوب حياتهم⁽³⁾.

من خلال ما سبق يمكن القول أن جودة الحياة تتضمن الاستمتاع بالظروف المادية والإحساس بحسن الحال وإشباع الحاجات والرضا عن الحياة، والحياة العاطفية، الإيجابية، إلى جانب الصحة الجسمية الإيجابية وإحساس بمعنى السعادة وصولاً إلى عيش حياة متوافقة بين جوهر الإنسان والقيم السائدة في المجتمع⁽⁴⁾.

3- تعريف جود حياة العمل:

سيتم استعراض بعضاً من التعاريف الأكثر شيوعاً لجودة حياة العمل مدونة كما يلي:

✓ يعرف Anderson جودة حياة العمل من خلال آثارها المترتبة، حيث يرى أنها تمثل زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كانت تقوم بها المديرين، كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال

(1) شبيخي مريم، طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013/2014، ص73.

(2) بشرى عناد مبارك، جودة الحياة وعلاقتها بالسلوك الاجتماعي لدى النساء المتأخرات عن الزواج، مجلة كلية الآداب، العدد 99، جامعة ديالي، الأردن، 2006، ص720.

(3) بوعيشة أمال، جودة الحياة وعلاقتها بالهوية النفسية لدى ضحايا الإرهاب بالجزائر -دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص74.

(4) مسعودي محمد، بحوث جودة الحياة في العالم العربي -دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، جامعة وهران، وهران، الجزائر، 2015، ص205.

الاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال، هذا إضافة إلى تحسين الأمن والصحة الوظيفية ومشاركة العائد، وتحسين الرضا الوظيفي⁽¹⁾.

✓ كما تعرف بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب المؤثرة على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا، وتساهم بدورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها⁽²⁾.

✓ يمكن تعريفها كذلك بأنها فلسفة ومجموعة من المبادئ التي ترى أن المورد البشري هو المورد الأكثر أهمية في المنظمة وهو المسؤول، وقادر على صنع المساهمة والقيمة⁽³⁾.

✓ كما عرفها Swamy بأنها مدى رضا الموظف عن الإحتياجات الشخصية والعملية من خلال المشاركة في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة⁽⁴⁾.

كما عرفها Normala , Doud بأنها الظروف الملائمة وبيئات العمل وجوانب الحياة مثل تحقيق النمو والتنمية والمشاركة والبيئة المادية، الإشراف والأجور والملائمة الاجتماعية والاندماج في مكان العمل⁽⁵⁾.
تعرف كذلك بأنها الإطار الذي من خلاله تمت الثقافة التنظيمية للعاملين في المنظمة بالمعلومات والمعرفة، السلطة والمكافآت التي تمكنهم من الأداء بأمان وفاعلية وأيضا تعويضهم بعدالة مع استمرارية الحفاظ على الكرامة الإنسانية⁽⁶⁾.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص264.

(2) عماد منصور أحمد حلاوة، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015/2014، ص28.

(3) Gupta B, Acomparative study of quality of work life in nationalized and private Banks, Journal of international academic research for multidisciplinary, vol 2, issue6, india july 2014, p43.

(4) Devappa renuka swamy, et al , quality of work life, scale development and validation, international of caring sciences, vol8, issue2 india, may august 2015, p281.

(5) Normala, Daud, Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in malaysian firms, international journal of business and management, vol5, no10, malaysia, october2010, p77

(6) حنان بن ضياف، الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد1، عدد10، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص22.

كما عرفت كذلك بأنها درجة التميز التي أوجدت في العمل وشروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته مضافا إليها البعد الإنساني، والتي تساهم بمجملها في الرضا العام وتحسين القدرات في أداء العمل على مستوى الفرد، ومن ثم على مستوى أداء المنظمة ككل⁽¹⁾.

ثم تعريفها أيضا بأنها المدى الذي يكون فيه أعضاء المنظمة قادرين على إشباع حاجاتهم الشخصية من خلال خبراتهم في المؤسسة، وهي تعطي مشاعر الشخص حول كل جانب من جوانب العمل، بما في ذلك المكافآت الاقتصادية والفوائد والأمان والعدالة الداخلية والخارجية، وشروط العمل والعلاقات التنظيمية والشخصية الداخلية، والتي جميعها لها معان كثيرة في حياة الأشخاص⁽²⁾.

وقد عرفها "AFSAR" بأنها ليس فقط آراء الموظفين ومواقفهم وتوقعاتهم عن وظائفهم، ولكن أيضا توفير كل شروط رضا الموظفين واحتياجاتهم الوظيفية، وكذلك تصورهم لهذا الارتياح والظروف⁽³⁾.

من خلال ما سبق يمكن القول أن جودة حياة العمل مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على حياة العمل للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتحقيق أهداف المنظمة والفرد وكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

4- خصائص جودة حياة العمل:

أشار الصرن إلى أن الصفات وخصائص الجودة العالية لحياة العمل تتحدد ب⁽⁴⁾:

- ✓ العدالة في مكان العمل.
- ✓ الارتياح من القهر والإكراه والبيروقراطي والإشرافي.
- ✓ العمل المهم والمفيد.
- ✓ التنوع في النشاطات والتخصصات.
- ✓ التحدي والرقابة على الذات والعمل ومكان العمل.

⁽¹⁾ Surya Kumar, Shani, Astudy on quality of work life among the employees at metro engineering private limited, international journal of management, vol4, issue 1, india january- february, 2013, p2.

⁽²⁾ Cp.garg, et al, quality of work life, an overview, international jornal of physical and social science, vol2, issue3,india,2012, p233.

⁽³⁾ Selda Tasdemir Afsar, Impact of the quality of work- life on organizational commitment : Acomparative study on academicians working for state and foundation universities, international journal of social sciences, vol III (4), turkey, 2014, p127.

⁽⁴⁾ محمد إبراهيم محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص22،21.

- ✓ التدعيم الاجتماعي وقابلية الاعتماد على الآخرين والوثوق بهم.
- وفي ضوء ما سبق يمكن القول أنه من الخصائص التي يجب توافرها في جودة حياة العمل، هي إحداث التوازن والانسجام بين العمل والتغيرات الثقافية الواسعة في مختلف الجوانب التي تؤثر على حياة العمل.
- كذلك تتميز جودة حياة العمل بمجموعة من الخصائص من بينها⁽¹⁾:
- ✓ مفهوم جودة حياة العمل هو مفهوم شامل يهدف لتحقيق مصالح الموظفين والإدارة، إضافة إلى تلبية مطالب العملاء والمجتمع.
- ✓ جودة حياة العمل لا تنتهي برامجهما بعد فترة محددة، وإنما هي عمليات مخططة سواء في الأجل القصير أو الطويل تتماشى مع إستراتيجيات المنظمة.
- ✓ تشمل مكونات عناصر جودة حياة العمل جميع الأبعاد والجوانب المادية والمعنوية والاجتماعية.

5- أهمية جودة حياة العمل:

- لقد أشار "جاد الرب" إلى أهمية تطبيق جودة حياة العمل، فهي تعمل على إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية، مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي وتخفيض تكاليف التأمين الصحي وانخفاض معدلات التعويض المدفوعة نتيجة حوادث العمل وزيادة المرونة والتكيف من قبل العاملين لتزايد الإحساس بالمشاركة والملكية واختيار عمالة أفضل⁽²⁾.
- كما تبرز أهمية جودة حياة العمل في أنها تعمل على إيجاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل العاملين أقل عرضة للمساءلة، مما يؤدي إلى الحصول على أداء أفضل⁽³⁾.
- كما أنه تكمن أهمية جودة حياة العمل من خلال معالجتها لمجموعة من النقاط أهمها⁽⁴⁾:
- ✓ انخفاض الجودة وشدة المنافسة.
 - ✓ انخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في بيئة العمل.
 - ✓ التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد.

(1) جاد الرب سيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص09، 10.

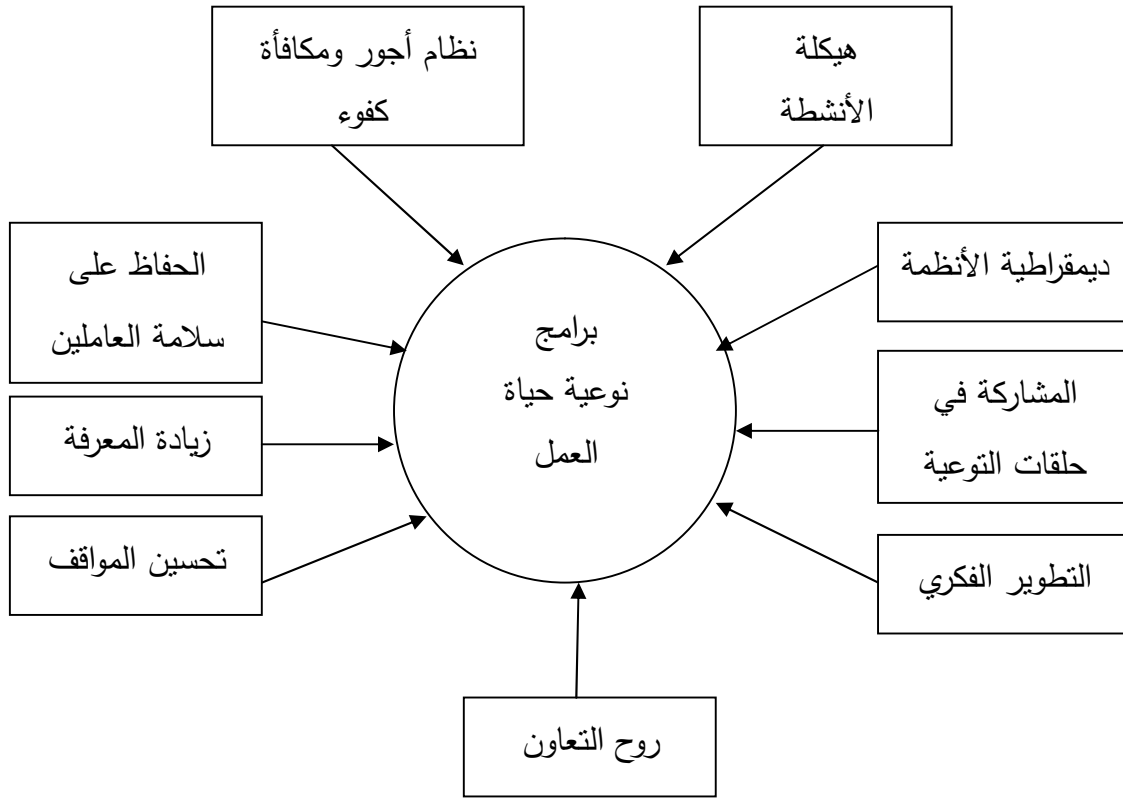
(2) عبد الرحمان صبحي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(3) محمد إبراهيم محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 20.

(4) تيسير زاهر، أثر جودة حياة العمل في الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 1، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص 109.

✓ تغيير إحتياجات وطموح الأفراد، فلقد أصبح الأفراد أكثر تعليما ووعيا بما حدا بهم ليسعوا للحصول على الحاجات العليا، وليس مجرد كسب قوتهم من أجل العيش. والشكل التالي يوضح أهمية تحسين نوعية حياة العمل.

الشكل رقم (02): أهمية تحسين نوعية حياة العمل



المصدر: عبد الرحمان صبحي يوسف، جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري -دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015/2014، ص27.

ومن ناحية أخرى يرى "sirgy" وآخرون أن أهمية تطبيق جودة حياة العمل، يمكن أن ينظر إليها من وجهة نظر المنظمات، حيث يرى أن العاملين السعداء هم الأكثر أداء وظيفي والتزام تنظيمي ورغبة في البقاء في المنظمة ورضا وولاء للمنظمة وأكثر إنتاجية، وبالتالي جودة إنتاج عالية وتكاليف منخفضة⁽¹⁾. كما أظهرت بعض البحوث أن هناك عددا من التأثيرات الإيجابية العامة لوجود برامج ناجحة لجودة حياة العمل ومن بينها نذكر⁽²⁾:

(1) برسي محمد حسين صالح عبد الغفور، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمة المفاهيم والأهمية والنماذج التطبيقية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد1، العدد2، مصر، 2010، ص250.

(2) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص242.

✓ تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات العمل أكثر إنتاجية، وتسوية التتمر المنتشر بين العاملين.

✓ يتولد لدى العاملين شعور عميق بالمسؤولية وزيادة الرضا الوظيفي.

✓ حدوث تحسينات في اتجاهات العاملين، والتي تقود إلى كثير من المنافع مثل زيادة الكفاءة والإنتاجية وتقليل الأمراض المرتبطة بالعمل، مثل حوادث العمل وإصابات العمل، الغياب....

وخلاصة القول يمكن التوصل إلى أن أهمية تحسين برامج جودة حياة العمل تمثل البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات إذا ما طبقت بأسلوب صحيح من الإدارة والعاملين على حد سواء، وذلك للسعي لإرضاء كافة الأطراف العاملة في المنظمة.

إذن من الضروري أن تسعى المنظمات جاهدة للاهتمام بتحسين جودة حياة عاملها، وذلك لما يدر عليها من زيادة بالإنتاجية، وفي الوقت نفسه تحقيق آمال العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم، وما تجدر إليه الإشارة هو تركيز المنظمات على ملاحظة العلاقة النسبية بين كل من حياة العمل والإنتاجية العالية، فجودة حياة العمل الجيدة تؤدي إلى إنتاجية عالية والإنتاجية العالية تؤدي إلى جودة حياة عمل جيدة⁽¹⁾.

المطلب الثالث: أهداف جودة حياة العمل

أشار السالم إلى أن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة العمل هي⁽²⁾:

✓ إيجاد بيئة عمل تتسجم وأهمية الموارد البشرية ودورها التفوق النوعي على المنافسين.

✓ جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين، والمساعدة على زيادة انتماء العاملين وولائهم، وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم، وتقليل عدد الحوادث إلى أدنى مستوى ممكن.

✓ المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع.

ويرى "ماهر" أن موضوع جودة حياة العمل يهتم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات، قصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في⁽³⁾:

✓ رفع أداء المنظمة.

✓ يحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم.

(1) سعد الغنري، سما سعد خير الله الفضل، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص 72.

(2) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009، ص 350.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 2.

أما "الهيئي" فيرى أن الهدف الأساسي من تحسين جودة حياة العمل يتمثل في⁽¹⁾:

✓ إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة.

✓ ذات ولاء عالي لأعمالها، وعلى درجة عالية وقدرة على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى تحقيق

مستويات عالية من الرضا الوظيفي والذي ينظر إليه كسلاح تنافسي.

ومنه يمكن إبراز بصفة عامة أهداف المنظمة من تطبيق جودة حياة العمل في العناصر التالية:⁽²⁾

✓ تعظيم قدرة المنظمة التنافسية.

✓ توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.

✓ التأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للمنظمة.

✓ توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.

بالإضافة إلى أن المنظمات تسعى لتحقيق هدفين حسب Gupta و Parul وهما:⁽³⁾

✓ تعزيز إنتاجية المؤسسة.

✓ تحقيق رضا العاملين.

وفيم يخص أهداف الموظفين، فيمكن حصرها فيما يلي:⁽⁴⁾

✓ تحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين، مما يخلق مشاعر إيجابية.

✓ تعزيز التعلم في بيئة العمل.

✓ تحسين إنتاجية العاملين.

✓ تكوين الصورة الأفضل للمنظمة في جذب والاحتفاظ بالعاملين.

✓ تحقيق الأمن الوظيفي.

المبحث الثاني: أبعاد جودة حياة العمل

اختلف الباحثون والعلماء في تحديد أبعاد جودة حياة العمل، حيث وجدت "Honita sarah saad" أن جودة

حياة العمل تتحقق بتوفر مجموعة من الأبعاد وهي: الرعاية الصحية، بيئة العمل، المرونة في ساعات

⁽¹⁾ محمد إبراهيم محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص19.

⁽²⁾ Devraj Adhikari, dhuba kumar gautam, improving quality of working life through labour legislation, international journal of low and management, vol52, no1, nepal2010, p3.

⁽³⁾ محمد إبراهيم محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص20.

⁽⁴⁾ Lokanadha Reddy, M.mohan reddy p2, quality of work life of employees emerging dimension, Asion journal of management research, india, 2010, p832.

العمل، الكفاءة الذاتية، في حين أضاف "Ahmadi and Salavati" أبعاد أخرى تتمثل في: الأمان الوظيفي التشجيع والتحفيز الذاتي، الإدارة الذاتية، الاعتزاز بالعمل، التنظيم الولاء وتحقيق الذات⁽¹⁾. وهناك من قسم أبعاد جودة حياة العمل إلى بعد إنساني ويشمل الجانب الاجتماعي، الجانب المعنوي والعقلي، وبعد اقتصادي الذي يبرز أثره خاصة على المنظمات كون أن بيئة العمل الرديئة تستزيد من النفقات المالية التي تدفعها المنظمة لتغطية أمور عديدة من علاج الأمراض وحوادث العمل، تعويضات العجز، رواتب وأجور المرضى والمصابين⁽²⁾.

أما في هذه الدراسة، فسوف يتم اعتماد أبعاد جودة حياة العمل حسب التقسيم التالي:

- ✓ الأبعاد المتعلقة بالعوامل التنظيمية، وتشمل: النمط القيادي، الثقافة التنظيمية.
- ✓ الأبعاد المتعلقة بالعوامل الوظيفية، وتشمل: تصميم العمل، ظروف العمل المادية، التدريب، الحوافز.
- ✓ الأبعاد المتعلقة بالعوامل الاجتماعية، وتشمل: العلاقات الإنسانية، جماعة العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والعملية.

المطلب الأول: الأبعاد المتعلقة بالعوامل التنظيمية

1- النمط القيادي:

تعتبر القيادة من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل العلمي على ذلك هو الكم الهائل من الدراسات حولها، وبالرغم من قدم تناول ظاهرة القيادة بالدراسات واختلاف النظريات حول تفسيرها، إلا أن هذا الاختلاف لا يزال قائماً.

1-1- تعريف القيادة:

ومن بين تعاريف القيادة نذكر ما يلي:

- عرف Fidler القيادة بأنها تلك العلاقة الشخصية التي يقوم فيها شخص معين، بتوجيه وتنسيق الجهود والإشراف على أشخاص آخرين في إنجاز عمل مشترك، ويبدو ذلك على وجه الخصوص حينما يتطلب الأمر وجود جماعات عمل متفاعلة يعمل أفرادها معا في تعاون، لتحقيق أهداف تنظيمية محددة⁽³⁾.

(1) خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة تطبيقية-، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر، 2014/2013، ص64.

(2) محمد إبراهيم محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص23.

(3) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص226.

• وقد عرفها كونتر وادونيال بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه، لاقتناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني⁽¹⁾.

1-2- أنماط القيادة:

بشكل عام هناك ثلاث أنماط متعارف عليها من القيادة الإدارية، ولكل منها تأثير معين في الروح المعنوية، وأبرزها هي:

أ- القيادة الديمقراطية:

يتمثل هذا الأسلوب بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشبعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كاتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرين بحكم كفاءتهم على ممارستها: مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة⁽²⁾.

ومن خصائص القائد الديمقراطي: ⁽³⁾

✓ المرؤوسين يشاركون في اتخاذ القرار.

✓ المرونة في التعامل والتفاعل بين الجميع.

✓ العمل الجماعي والثقة بين الجميع.

✓ القائد يفوض بعض صلاحياته فهو لا يحتكر السلطة.

ب- القيادة الأوتوقراطية:

يعتبر القائد الأوتوقراطي أو المتحكم أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماماً كبيراً لآراء غيره من المرؤوسين، وغالباً ما يتصرف بالصراحة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ بلال ملف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص104.

⁽²⁾ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص182.

⁽³⁾ رزيق حنان، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند، البويرة، الجزائر، 2014/2015، ص25.

⁽⁴⁾ وسام محمد الحسني، أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص20.

حيث تتركز السلطة بيد القائد وحده، وهو الذي يتخذ القرارات ويحدد سياسات الجماعة وأدوار الأفراد، وهو وحده الحكم والمصدر للثواب والعقاب، وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت إشرافه، وهو يتدخل في معظم الأمور⁽¹⁾.

ج- القيادة الحرة: (عدم التدخل)

هناك من يعتبر أن القدرة في هذا النوع لا يصدر عن قرارا مستقلا، إلا بناء على رأي مرؤوسيه، وهذا يتضمن تهريا من جانب القائد عن المسؤولية فيترك عنان الأمور في أيدي مرؤوسيه الذين قد تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطدم، وهذا النوع يخلق نوعا من الغموض في نطاق أعمال المؤسسة⁽²⁾.

ومن خصائص القيادة الحرة ما يلي: ⁽³⁾

✓ يترك القائد الحرية الكاملة للأفراد في اتخاذ القرارات مع أدنى مشاركة.

✓ لا يقوم بأي عمل ولا يصدر إلا تعليقات تلقائية عن عمل العضو.

الواقع أن هذا النموذج القيادي نادر الحدوث في مجال الإدارة التطبيقية، كما أنه أسلوب غير عملي للقيادة، إذ يشجع على التهرب من المسؤولية، كما أن الاهتمام بالعمل يكون ضئيل، وفي مثل هذا الأسلوب القيادي يسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل، حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال ولا توجد رقابة، الأمر الذي يؤدي إلى تعثر المشروع.

2- الثقافة التنظيمية:

2-1- تعريف الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي كل التقاليد والأعراف والقيم والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنقل عبر الأجيال تماما كالثقافة الوطنية، ويكون تغييرها بطيء ⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة ميدانية- رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص66.

⁽²⁾ رزيق حنان، مرجع سبق ذكره، ص26.

⁽³⁾ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص158.

⁽⁴⁾ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص121.

كما تعرف بأنها: مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو شكلتها أو اكتشفتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي، والانسجام أو التكامل الداخلي، وهذه المبادئ في شكل قيم معلنة ورموز وعادات وأساطير وغيرها (1).

2-2- خصائص الثقافة التنظيمية:

توجد العديد من الخصائص التي تميز ثقافة المنظمة، نذكر منها ما يلي: (2)

✓ **الثقافة نظام مركب:** يتكون من عدد من المكونات والعناصر التي تتفاعل فيما بينها في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين.

✓ **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة.

✓ **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعليمها وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة.

✓ **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:** فالثقافة تتغير باستمرار، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

✓ **الثقافة لها خاصية التكيف:** فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية.

2-3- مكونات الثقافة التنظيمية:

تتشكل الثقافة التنظيمية من عدة مكونات، منها ما يلي: (3)

أ- القيم التنظيمية:

وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.... فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة، الاهتمام بإدارة الوقت، الاحترام.

(1) زيد الدين لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007، ص55.

(2) مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص79.

(3) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص312.

ب- المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: المشاركة في صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي.

ج- الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، ومن الأعراف على سبيل المثال التزام التنظيم بعدم تعيين أخوين في نفس التنظيم أو أب وبابنه⁽¹⁾.

د- التوقعات التنظيمية: وتتمثل في التقاعد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل: توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزلاء من آخرين والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية⁽²⁾.

ومنه لا يمكن التعرف على العناصر غير المادية للثقافة التنظيمية إلا من خلال العناصر المادية، والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا، والتي نلخصها فيما يلي: ⁽³⁾

✓ الطقوس والاحتفالات: وهي الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المؤسسة، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المؤسسة.

✓ الرموز: هي إشارات متميزة تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها، وتظهر في المؤسسة في شكل أشياء وأفعال مميزة.

✓ الموروث الثقافي: هي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة، منها ما هو إيجابي والتي تحاول المؤسسة التركيز عليه ونشره، باعتباره عنصر محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المؤسسة التغاضي عليه. ويتجسد هذا الموروث الثقافي في:

* الأساطير والقصص: الأساطير عبارة عن روايات أبطال المؤسسة، والذين ساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام، كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المؤسسة، وتقوم على أحداث حقيقية.

⁽¹⁾ سمير يوسف محمد عبد الله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006/2005، ص20.

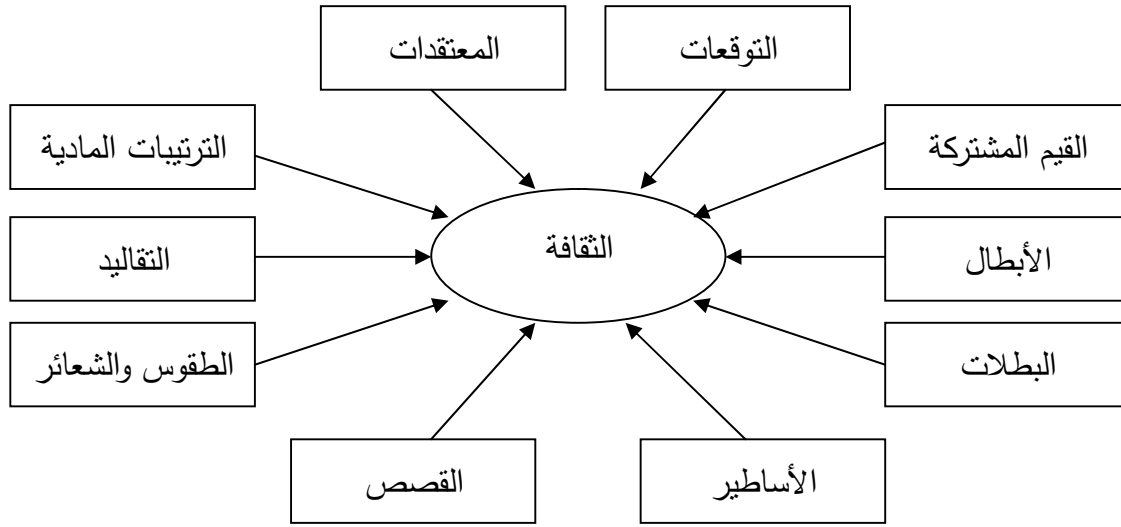
⁽²⁾ يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي -دراسة ميدانية- رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص25.

⁽³⁾ مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016/2015، ص81.

* **الأبطال:** هم الأشخاص الذين يمثلون جزء من الثقافة، وينظر إليهم على أنهم نماذج داخل المؤسسة، ومن أمثلتهم: المرؤوسين أو الموظفين القدوة، ذوي التأثير في المؤسسة.

* **الطابوهات:** وهي ترتبط بتلك المخاوف التي تنفّذ المؤسسة الحديث عنها، مثل الإخفاقات وبعض المشاكل المأساوية التي مرت بها المؤسسة، والشكل التالي يبين المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية:

شكل رقم (03): المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011، ص21.

المطلب الثاني: الأبعاد المتعلقة بالعوامل الوظيفية

1- تصميم العمل:

1-1- تعريف تصميم العمل:

تصميم العمل هو عملية تشكيل المهام والنشاطات الفردية للعمل الموكلة إلى الفرد العامل أو إلى مجموعة من العاملين، فمن خلال تحديد الواجبات والمهام يتحدد محتوى العمل، وبالتالي تتحدد مسؤوليات الفرد العامل والأساليب المستخدمة في أداء العمل والعلاقات الناجمة عنه لتلائم المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية، والبشرية في المنظمات⁽¹⁾.

كما يقصد به عملية تحديد الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل والمهام المطلوبة للقيام به، حيث يحتاج التصميم الفعال للعمل إلى تحقيق الفهم الواسع للوظيفة وفقا لواقعها الحالي، من خلال التحليل الوظيفي، وكذلك موقعها في عملية تدفق العمل في وحدة العمل الكبرى من خلال تحليل تدفق العمل، وبعد

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص186.

توافر المعلومات التفصيلية عن المهام التي تؤدي في وحدة العمل والوظيفة فإن المدير يملك العديد من الطرق البديلة لتصميم العمل، وعليه أن يختار المدخل الأنسب وفقاً للموازنة بين مزايا وعيوب كل منها⁽¹⁾. وعليه فإن تصميم العمل هو التحديد الإجمالي لأهداف وخصائص وواجبات كل وظيفة من الوظائف التي يشملها الهيكل، وهو الذي يحدد القاعدة التي على أساسها يتم تنفيذ الأعمال، وحتى يتم بطريقة تضمن نجاحه في تأدية مهمته، فلا بد من مراعاة مجموعة من العوامل، نلخصها فيما يلي:⁽²⁾

أ- فيما يتعلق بالأهداف:

- ✓ مدى أهمية الوظيفة.
- ✓ العلاقات التي تنشأ بين هذه الوظيفة والوظائف الأخرى.
- ✓ يجب أن تكون هذه الأهداف أصلاً نابعة من الأهداف الخاصة للمنظمة.

ب- فيما يتعلق بواجبات الوظيفة:

- ✓ الدقة والوضوح وعدم الازدواجية.
- ✓ التحديد الواضح لما هو مطلوب آدائه من شاغل الوظيفة.
- ✓ تحقيق التطابق بين الوظيفة وشاغلها.

ج- فيما يتعلق بخصائص الوظيفة:

- ✓ توفير الإحساس بالأهمية والاعتزاز بالنفس بالنسبة لشاغل الوظيفة.
- ✓ توفير عنصر التحدي في العمل أي إثارة الحماس لدى شاغل الوظيفة.
- ✓ خلص الإحساس بالمسؤولية لدى شاغل الوظيفة تجاه عمله.

1-2- أساليب تصميم العمل:

أ- التخصص الوظيفي:

فقد ظهرت الحاجة إلى التخصص الوظيفي في غمرة الحركة الصناعية، وكانت الإدارة العلمية أول من نادى بالتخصص الوظيفي، حيث اقتصر التصميم هنا على تصميم الأعمال وتجزئة الوظائف وتقسيمها إلى

(1) سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 115.

(2) أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الاجتماعية للنشر، البحرين، 2006، ص 69-

وحدات صغيرة، وتنميط الإجراءات اللازمة لأداء هذه الوحدات وتدريب وتحفيز العمال لأداء أعمالهم تحت ظروف توفر الكفاءة العالية في أداء تلك الأعمال⁽¹⁾.

ب- تدوير الوظيفة:

يقصد بتدوير الوظيفة أو العمل نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى بشكل منظم، أي نقل الموظف أفقياً بين الوظائف أو الأعمال بالمستوى الإداري نفسه في ذات القسم أو في أقسام أخرى، وذلك بغية توسيع معارفه ومهاراته وخبراته والحد من الملل أو السؤم الذي يشعر به الموظف في حالة بقاءه في وظيفة واحدة لمدة طويلة، إذ هذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة عدد المهارات التي يمتلكها العامل، مما ينتج عنه زيادة في قدرة المنظمة على إحلال بعضهم محل البعض الآخر عند غياب أحدهم، أو تركه العمل لأي سبب كان، مما يجعلها أكثر مرونة من المنظمات الأخرى التي لا تتبع هذا الأسلوب⁽²⁾.

ج- توسيع الوظيفة:

يتمثل هذا الأسلوب في إضافة مهام وأعباء وظيفية جديدة إلى المهام والمسؤوليات القائمة لدى الأفراد العاملين خصوصاً الوظائف التي تتميز بالتخصص الدقيق في الأداء، وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة الاستقلالية في العمل وإعطاء العاملين ذوي المهارات التخصصية العالية الثقة الكبيرة بإنجازهم، وغالباً ما يساهم هذا الأسلوب في تحقيق الرضا وإزالة الملل وعدم تكرار العمليات التخصصية الرتيبة، وإنما تتاح من خلاله القدرة على التميز والإبداع في الأداء، وما يعاب على هذا الأسلوب أنه يضيف مهام أفقية للعمل أي أنها بنفس المسؤولية السابقة، مما يؤدي إلى الملل والرتابة، فمؤيدي هذا الأسلوب يؤكدون أن المهام الجديدة تعزز لدى العاملين روح الابتكار والإبداع، وتوفر قدراً كبيراً من الحرية والاستقلالية التي تدعم رغبات الأفراد الطموحين والمتطلعين نحو التفوق والتميز في الإنجاز⁽³⁾.

د- الإثراء الوظيفي: يركز هذا الأسلوب على إعطاء الموظف حرية واستقلالية واسعة ورقابة ذاتية على نفسه، من أجل إنجاز الأعمال التي تستطيع استغلال قدراته ومهاراته أفضل استغلال وبشكل يسمح له

(1) عبد الحميد أحمد دياب، العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2001، ص134.

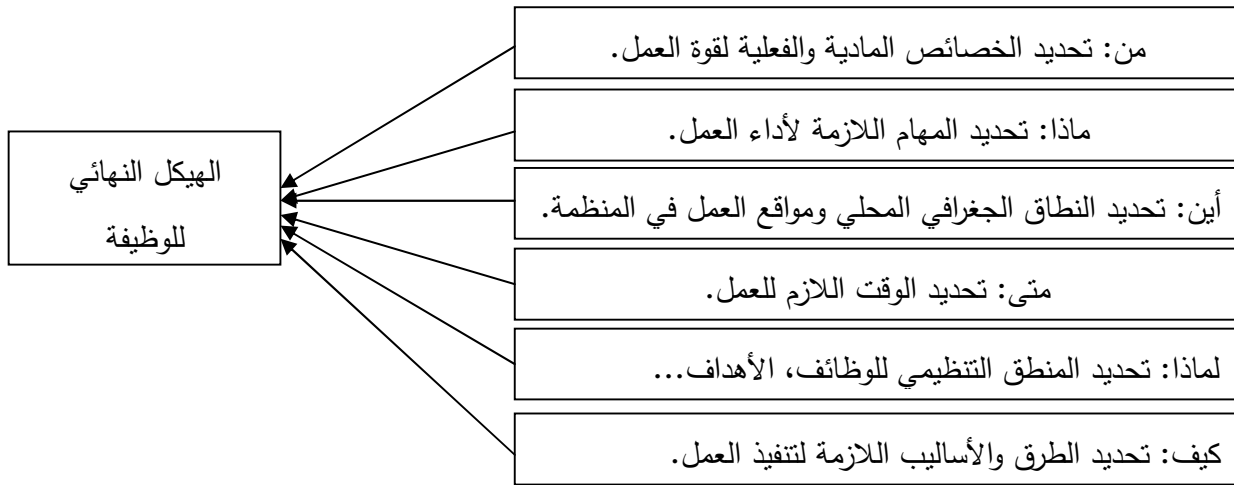
(2) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص45.

(3) خضير كاظم محمود، ياسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص70.

بالتحدي إمكانياته الكامنة، وبما يؤدي في النهاية إلى إحساس الموظف بأنه يؤدي عملاً ذا معنى إلى درجة يصبح العمل نفسه نوع من الحوافز أو المكافآت لهذا الموظف⁽¹⁾.

فهذا الأسلوب يقوم على إضافة مهام وواجبات وظيفية جديدة من خلال أسلوب التحميل العمودي للأداء، وهي إضافة صلاحيات جديدة مثل: بالعضافة لقيام الفرد بإنجاز العمل، وتنفيذه تضاف له صلاحيات التخطيط للعمل⁽²⁾. والشكل التالي يبين العناصر التي تتجمع معاً لهيكل العمل.

شكل رقم (04): عناصر هيكل العمل



المصدر: سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس،

مصر، 2003، ص54.

2- ظروف العمل المادية:

2-1- الأجور:

أ- تعريف الأجر:

تعتبر أنظمة الأجور من أهم الأنظمة وأكثرها تأثيراً في استقرار الفرد واندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، فتقوم الأجور والرواتب التي يحصل عليها العامل بدور كبير في تحقيق مستوى الرضا للعامل مما ينعكس في السلوك العام للأداء في المنظمة مثل الاستقرار بالعمل وتقليل الغيابات والانتظام بالعمل، حيث يعرف الأجر بأنه علاقة بين عامل يبذل جهد جسماني وطاقته عقلية معينة من خلال وظيفة وصاحب

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص50.

(2) خيضر كاظم محمود، ياسين الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص71.

عمل يدفع أجر مقابل هذا الجهد، وبالتالي لابد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والأجر المدفوع⁽¹⁾.

ب- مكونات الأجر: تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

• الأجر القاعدي: وهو المقابل النقدي الذي يحصل عليه العامل ويتكون من:

✓ الأجر الثابت: وهو المبلغ الذي يدفع عن الساعة أو اليوم أو الشهر، بحسب النظام المتبع في المنظمة.

✓ الأجر المتحرك: هو المقابل النقدي الذي يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل، مثل: المكافآت التشجيعية، وأجر الساعات الإضافية.

✓ الاستقطاعات: هي ذلك الجزء النقدي الذي يستقطع من دخل العامل كقسط التأمينات الاجتماعية.

✓ المزايا العينية: هي الأعباء المالية التي تتحملها المنظمة نيابة عن العاملين بها، نظير تقديم الخدمات الطبية والاجتماعية.

الأمن والسلام الاجتماعي فإنها تفرض - ضمن ما تفرض-، إضافات على الأجور اتساقا مع ارتفاع مستويات الأسعار في الدولة، وربما عالميا حفاظا على القوة الشرائية لوحدات النقد، ولابد أن يتم ذلك تراضيا مع النقابات وفعاليات المجتمع المدني.

2-2- ظروف العمل الفيزيائية:

بدأ الاهتمام بجودة حياة العمل في المنظمات عند الاهتمام بظروف العمل الفيزيائية، هذا لأن المناخ الصحي في بيئة العمل الفيزيائية كالحرارة، الضوضاء يؤثر في رضا الفرد وسلامته وأدائه، فكلما كانت ظروف العمل الفيزيائية مناسبة قلت نسبة تعرضه للأمراض والحوادث المهنية، وبالتالي تحقيق مستوى مرض لجودة حياة العمل. ونلخص أهم ظروف العمل الفيزيائية فيما يلي:

أ- الإضاءة: تعرف بأنها كمية الضوء الساقط على مساحة معينة، وغالبا ما تتم باستعمال الإضاءة الطبيعية بواسطة ضوء النهار والإضاءة الاصطناعية، بالإضافة المناسبة والكافية عامل مهم لابد من توافره في بيئة العمل كشرط أساسي لا مكان العمل والإنتاج، ذلك أن رؤية عناصر بيئة العمل أمر ضروري لمعالجتها على النحو الذي يرفع الأداء.

(1) ماريا فلاح، دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري -دراسة حالة- مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الدراسات العليا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007/2008، ص30.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص328، 329.

وعليه يمكن القول أن الإضاءة المناسبة لبيئة العمل تقتضي أن تصل في شدتها إلى درجة معينة، وأن تتوزع توزيعاً متجانساً على جميع أجزاء بيئة العمل، وأن يقترب لونه قدر الإمكان من لون الضوء الطبيعي للنهار، وغالباً ما تحتاج لتحديد شدة الإضاءة المناسبة لعمل معين، إجراء دراسة تجريبية تحدد ذلك، فالإضاءة المناسبة تساعد على الرؤية بسهولة وتقلل إجهاد العينين⁽¹⁾.

ب- **الضوضاء:** تعتبر ظاهرة غير صحية، فهي تحول دون تركيز الناس في أعمالهم، وتقلل مستوى الأداء الذهني والمعرفي، وهذا ما أكدت عليه نتائج الدراسات، حيث إن أخطاء العمل انخفضت بشكل ملحوظ عندما انتقل العمل من الضوضاء إلى مواقع هادئة.

وتشير بعض الدراسات أن الضوضاء لا يكون أثرها واضحاً بالنسبة للأعمال العقلية، وأن الضوضاء المنقطعة تقلل من الإنتاج بصورة أكبر من الضوضاء الموصولة⁽²⁾.

ج- **الحرارة:** ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة، وسواء كان العمل عضلياً أو ذهنياً فإن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، ذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (ارتفاعاً أو انخفاضاً) تسبب ضيقاً لدى العامل كما تؤثر تأثيراً سيئاً على النواحي الفيزيولوجية للعامل، مما يزيد إحساسه بالضيق، وبالتالي يصاب بالتعب والملل وتقل كفاءته في العمل.

ففي دراسته لـ: "Mackworth" نشرت عام 1950 تبين أن معدل الأخطاء في العمل العضلي يتزايد بزيادة درجات الحرارة، كما وجد الأخطاء في العمل العضلي يتزايد بزيادة درجات الحرارة، كما وجد "Epler" في بحثه المنشور عام 1953 تأييداً لذلك في الأعمال الذهنية، حيث كانت الكفاءة تتدهور في درجة حرارة مؤثرة⁽³⁾.

أ- **التهوية:** يقصد بها إدخال الهواء النقي وإخراج الهواء الفاسد من المؤسسة، والهدف من توفير التهوية المناسبة داخل مكان العمل هو تهيئة الظروف والأحوال المناسبة والجو الصالح لأداء العمل بكفاءة مع توفير السلامة للعاملين داخل تلك الأماكن⁽⁴⁾.

(1) مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011/2010، ص ص 59-60.

(2) بن عيسى إيمان، تصميم العمل وفق البعد الأروغونوجي وعلاقته بجودة حياة العمل لدى المهندسين، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2016، ص 32.

(3) مشعلي بلال، مرجع سبق ذكره، ص 61.

(4) أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 374.

2-3- الخدمات الاجتماعية:

الخدمات الاجتماعية هي تلك الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعمالها بهدف سد احتياجاتهم الاجتماعية، والتي تهدف لرفع المستوى المادي والمعنوي والصحي لهم، وإيجاد التكيف بينهم وبين عملهم، وتستطيع المنظمة تقديم خدمات متنوعة، نذكر منها ما يلي: (1)

أ- **خدمات النقل:** تقوم بعض المنظمات بتوفير خدمات نقل مجانية أو بأسعار رمزية للعاملين، وهي توفره لكل العاملين خاصة من المستويات الأدنى، بالنسبة لخدمات النقل لمجموع العاملين يشبع استخدام هذه الخدمة من قبل بعض المنظمات وفي الظروف التالية.

- لأنها تعمل في مناطق نائية وبعيدة عن خطوط النقل العام.

- عندما تفرض قوانين العمل توفير هذه الخدمات وهو ما تفعله قوانين العمل في بعض الدول النامية.

والمبرر لهذه الخدمة هو أنها تضمن وصول العاملين للعمل في المواعيد المناسبة.

ب- **خدمات السكن:** توفر بعض الأعمال للعاملين خدمات السكن المجاني وهذه الميزة شائعة خاصة في الأعمال في المواقع النائية عن المدن الرئيسية، حيث لا يرغب أو لا يستطيع العاملون تأجير أو شراء مساكن فيها، وعموما يتم توفير هذه الخدمات للعاملين ذوي مستويات الأجور الواطئة، وقد تقدم إما عن طريق إسكان العاملين في مساكن تابعة للمنظمة أو عن طريق منحهم مخصصات سكن لمساعدتهم في دفع أجور السكن.

ج- **طب العمل:** يقصد به المركز الطبي المتواجد بالمؤسسة، والذي يقدم للعاملين الحاليين والمستقبلين الفحوصات الطبية اللازمة وبصفة دورية بهدف التأكد من سلامتهم من مختلف الأمراض، وهناك نوعين من برامج الصحة التي تقدمها المؤسسة في مجال طب العمل:

- **برامج الصحة الجسمية:** مثل علاج البصر، الأسنان، السمع.....

- **برامج الصحة العقلية والنفسية:** وقد تزايد الاهتمام بها نتيجة لوجود علاقة قوية بين أداء العامل وحالته العقلية والنفسية، فالعمال الذين يعانون من اضطرابات نفسية تنخفض روحهم المعنوية وتساء علاقاتهم مع غيرهم، فتكثر غياباتهم ويرتفع معدل دوران العمل لديهم (2).

(1) بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 207-209.

(2) عادل صالح حرحوش، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 246.

د - خدمات التغذية: تؤثر التغذية على مختلف عناصر المجتمع نتيجة التأثير في صحة ونشاط أفرادها، وقد اهتم العديد من الباحثين بأهمية الغذاء في زيادة إنتاجية العامل⁽¹⁾.

لذلك تقوم بعض المنظمات بتوفير وجبات غذائية مجانية أو بأسعار رمزية للعاملين، ويشجع استخدام هذه الخدمة في حالتين:

- في دول نامية حيث المستوى الصحي للعاملين متدني.

- كثير من قوانين العمل تفرض توفير وجبة غذائية بمستوى يضمن حصول العامل في اليوم على وجبة صحية واحدة على الأقل⁽²⁾.

3- التدريب:

3-1 - مفهوم التدريب: يعتبر التدريب في الوقت الحالي إستراتيجية مستقبلية هامة من أجل البقاء،

فهو نشاط هام ورئيسي من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، يعمل على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء، ولذلك فإن التدريب هو الوسيلة الرئيسية لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي للموظفين وما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات، وبالتالي زيادة قدرتهم على استخدام أفضل الوسائل الحديثة⁽³⁾.

وللتدريب أهمية كبيرة نلخصها فيما يلي: ⁽⁴⁾

- يساعد على بناء الثقة لدى الأفراد مما يؤدي إلى درجات عالية من الرضا، وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمنظمة.

- يغير التدريب أداة إستراتيجية في يد الإدارة العليا نستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا الحديثة.

- البرامج الفعالة للتدريب تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث ودوران العمل.

⁽¹⁾ إبراهيم مراد الدعمة، التنمية البشرية (الإنسانية) بين النظرية والتطبيق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص134.

⁽²⁾ بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص209.

⁽³⁾ عطا الله محمد تيسير الشركة، إدارة العملية التدريبية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص21.

⁽⁴⁾ سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، جامعة قناة السويس -مصر، 2009،

3-2- مبادئ التدريب: (1)

أ- **الهدف:** ويجب أن يكون الهدف محددا وواضحا طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة الموضوعية والواقعية.

ب- **الاستمرارية:** وهذا يتحقق بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوات بخطوة لتطويره بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

ج- **التدرج:** حيث يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة. بالإضافة إلى: (2)

د- **التدريب نظام متكامل:** حيث يعتبر كيان متكامل يتكون من أجزاء متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية، من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

- **التدريب نشاط متجدد:** وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر وهي:
* **المتدرب:** وهو عرضة للتغير في عاداته ومستوى مهاراته.

* **الوظائف التي يشغلها المتدرب:** وهي تتغير نتيجة للتغير في سياسات المنظمة.

* **المدربون:** وهو يتغيرون لما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارة بالمنظمة.

3-3- فعالية برامج التدريب:

حتى يكون برنامج تدريبي فعالا ويؤثر إيجابيا في جودة حياة العمل وتحقيق الأهداف التي صممت من أجلها، لابد من مراعاة ما يلي: (3)

- جعل البرنامج التدريبي مشوقا باستخدام أساليب فعالة، وتوفير جو هادئ لإنجازه ومعاملة المتدربين بطريقة جيدة.

- اضطلاع المتدرب على الأخطاء التي وقع فيها أثناء فترته التدريبية، وما هي الأسباب التي أدت إلى وقوعها، وكيفية معالجتها.

- التأكد من صحة تطبيق المتدربين لما قدم لهم وما اكتسبوه من البرنامج التدريبي، وذلك في أعمالهم التي يمارسونها.

(1) حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص22-23.

(2) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص ص161-162.

(3) عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الإستراتيجيات الاقتصادية، دار زهوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص475-776.

- التركيز على التعليم الإيجابي، أي إتاحة الفرصة للمتدرب أن يمارس ما يتعلمه بنفسه لترسيخ المعلومات لديه، وتعليمه أشياء جديدة تخدم أعماله الحالية والمستقبلية.

4- الحوافز:

4-1- تعريف الحوافز:

الحوافز هي العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء عن أقرانه⁽¹⁾. الحافز وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك العمال، وتهتم الإدارة بتصميم نظام الحوافز لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهدافها المسطرة، وتهدف المنظمة من خلال نظام الحوافز إلى تغيير وتوجيه سلوك وتصرف العامل من خلال:⁽²⁾

- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة.

- تحسين أداء العامل الكمي والنوعي.

- الالتزام بقيم المنظمة.

- تنمية روح التعاون.

- تخفيض التكاليف.

4-2- أنواع الحوافز:

أ- الحوافز المادية:

يأخذ هذا النوع من الحوافز صور كثيرة ابتداء من المكافآت المالية، والمشاركة في الأرباح إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد والتأمين والعطل المدفوعة الأجر.

كما أن هناك أنواع أخرى من المحفزات ذات الجانب المالي مثل مساهمة الأفراد في رأس مال المؤسسة، وما يصل بها من تحسن في التسيير بمشاركة العمال، وهذا له أثر في مردودية المؤسسة رغم محدوديته، وهذه الأنواع وغيرها قد طبقت في عقود مضت مثل فرنسا وبلجيكا.....⁽³⁾.

ب- الحوافز المعنوية: وتنقسم إلى:⁽⁴⁾

• حوافز فردية معنوية: ومنها:

(1) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص212.

(2) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص155.

(3) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية وتطبيقية-، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص77.

(4) مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص207.

- موظف الشهر أو السنة: ويهدف هذا الحافز إلى تعزيز الإحساس لدى الموظف بأهمية إنجازهِ واستقراره في عمله، واعتراف المجتمع به.
 - حفل تقديري سنوي: ويهدف إلى تقدير الموظف في حفل ينظم لهذا الغرض، ويتميز بقلّة تكاليفه وتوفير الجهد والوقت.
 - ضمان العمل واستقراره: وذلك بإشعار الموظف بالأمان والاستقرار في عمله.
- الحوافز الاجتماعية:

- التقدم الوظيفي: حيث تعتبر الترقية من الحوافز المعنوية التي يشعر بها الموظف بالسعادة والتكريم المعنوي.
- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية: حيث يشعر الموظف بالسعادة في ظل العمل الجماعي، وينمو ويرتقي في أجواء العلاقات الاجتماعية.

المطلب الثالث: الأبعاد المتعلقة بالعوامل الاجتماعية

1- العلاقات الإنسانية:

1-1- مفهوم العلاقات الإنسانية:

يعرف "Cooltonstall" العلاقات الإنسانية بأنها دراسة الأفراد أثناء العمل وليس الأفراد منفصلين، وإنما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية: الأفراد كمديرين والأفراد كأعضاء في النقابات والأفراد كأعضاء في مشروعات ذات أهداف اقتصادية، ونظراً للتعقيدات التي تتسم بها العلاقات بين الأفراد في التنظيمات، فإن مهمة الإدارة هي تنسيق جهود هؤلاء الأفراد بحيث يعملون معاً نحو تحقيق أهداف مشتركة⁽¹⁾.

كذلك العلاقات الإنسانية مجموعة من الأنشطة تتضمن قواعد وأسس تم وضعها، على ضوء دراسات نظرية وميدانية عملية -الغاية وراء استخدامها جعل الأفراد العاملين في المنشأة راضين عن عملهم فيها ومرتبطين بها ويساهمون إسهاماً فعالاً في تحقيق أهدافها، وهي تركز في سبيل ذلك بشكل أساسي ومباشر على رفع الروح المعنوية، باعتبارها الركيزة الأساسية لرفع إنتاجية العمل في المنشأة⁽²⁾.

وهناك مجموعة من المبادئ تحكم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، والتي لا بد من توفرها، وهي: ⁽³⁾

(1) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2003، ص 498.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 269.

(3) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 92-93.

- يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية التي تعينهم أي التي تؤثر عليهم عندما يتجسد ذلك، فهذا يعني بأن إيمان الإدارة العليا بقدرة الموارد البشرية على المشاركة في صنع القرارات، يؤدي ذلك إلى قبول العاملين لما قد يحدث من تغيير في سياسات ونظم المؤسسة.
- يعامل كل أعضاء أي جماعة باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغبته وخلفياته، واحترام الكرامة الشخصية لكل منهم.
- تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق.
- خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة.
- إن العلاقات الإنسانية قد تتحسن أو تسوء بفعل الاتصالات في المؤسسة، خاصة الشخصية بين الرئيس والمرؤوس، لذلك يجب تشجيع تدفق المعلومات في المؤسسة في كل الاتجاهات⁽¹⁾.
- ويدخل في إطار العلاقات الإنسانية كلام من:⁽²⁾
- **علاقة العامل بنظام المؤسسة:** تتحدد علاقة العامل بنظام المؤسسة بمدى ولائه وانتمائه لها، حيث ينعكس توافق العامل مع ظروف عمله على علاقته بالمؤسسة ونظامها، فالرضا عن العمل يضمن العلاقة الحسنة مع النظام والهيئات الإدارية بالمؤسسة، كما أن لإدارة المؤسسة دورها في تحديد طبيعة العلاقة بينها وبين العامل، عن طريق الأنظمة المتبعة والعقوبات المفروضة ودرجة مقاومة نشاطات النقابات العمالية.
- **علاقة العامل بروؤسائه:** يعتبر الرئيس أخطر عامل في البيئة السيكلوجية لأنه يمثل الإدارة العليا في نظر مرؤوسيه، كما أن شخصيته وسلوكه يؤثران بشكل مباشر في سلوك ودافعية من يشرف عليهم، إضافة إلى تأثيره على ديناميكية وفعالية جماعات العمل.
- **علاقة العامل بزملائه:** يميل الإنسان بطبيعته إلى العمل في صورة جماعية، فنجده يسعى بطريقة تلقائية إلى تكوين جماعات عمل يؤثر فيها ويتأثر بها، وتتحصر علاقات العمل بزملائه في عنصرين متكاملين، هما المنافسة والتعاون.
- 1-2- دعائم العلاقات الإنسانية:** من أهم الدعائم التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية ما يلي:⁽³⁾
- الاستماع إلى الفرد والاتصال به دائما.

(1) نوري منير، مرجع سابق، ص94.

(2) سلمى لحر، تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى بيجيل، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة (02)، قسنطينة، الجزائر، 2013/2012، ص60.

(3) بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2015، ص63.

- تفهم شعوره واحترامه.
- تشجيع ميوله وتدريبه وإرشاده.
- تقدير مجهوداته وتزويده بالمعلومات والأخبار.

2- جماعة العمل:

2-1- تعريف جماعة العمل:

تعرف جماعة العمل بأنها تجمع عدد صغير من الأفراد بشكل يمكنهم التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة، ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية نفس الجماعة⁽¹⁾.

كما تعرف كذلك بأنها مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معا لتحقيق أهداف محددة ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة، وتتميز علاقاتهم بالاستقرار النسبي⁽²⁾.

وتتسم جماعات العمل بعدة خصائص منها ما يلي: ⁽³⁾

- الأفراد يؤدون العمل كفريق واحد.
- كل فرد يشارك مشاركة فعالة في المناقشات التي تتم داخلها.
- الجماعة تحدد أهدافها بطريقة واضحة.
- تمتلك الموارد الضرورية لإنجاز أهدافها.

2-2- أنواع جماعات العمل:

أ- **الجماعات الرسمية:** يكون هذا النوع من الجماعات رسمي وظاهر ويتحدد دور كل عضو طبقا لنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم، وكذلك السلوك المتوقع لهذا العضو⁽⁴⁾. وهناك نوعين شائعين للجماعات الرسمية: ⁽⁵⁾

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص157.

(2) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص143.

(3) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص96.

(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص151.

(5) المرجع السابق، ص152.

✓ الجماعات الرسمية التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين، ويكون أساسها علاقة السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين وتمثل العلاقة بين الطرفين في إصدار الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين والتزام المرؤوسين بإبلاغ الرئيس بنتائج التنفيذ في شكل تقارير مثلاً.

✓ الجماعات الرسمية التي تنشأ بين عدد من الأفراد: مثل ذلك جماعة المرؤوسين الذين يعملون معا في قسم معين لإنجاز واجبات معينة تحت رياسة شخص معين، وذلك للوصول إلى أهداف معينة، ويتطلب ذلك التنسيق فيما بينهم.

ب- **الجماعات غير الرسمية:** وهي جماعات تتكون أو تظهر بطريقة طبيعية كرد فعل أو استجابة لاهتمامات عامة وشائعة لأعضاء المنظمة، ويمكن لهذا النوع أن يساعد أو يعوق أهداف المنظمة، ويتوقف هذا على معايير سلوك هذه الجماعات⁽¹⁾.

وينتشر تكوين الجماعات سواء الرسمية أو غير رسمية بعوامل منها: فرص التفاعل، احتمال تحقيق الهدف، الخصائص الشخصية لأعضاء الجماعة.

إضافة إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية نجد أيضاً: ⁽²⁾

✓ **الجماعات الأولية:** وهي نوع من الجماعات الصغيرة التي تجمع أواصر الحب والصدقة بين أعضائها، وتربطهم علاقات مباشرة أو وجها لوجه، ويسود الولاء والانتماء والصدقة والقيم بين أفراد الجماعة.

✓ **الجماعات الثانوية:** ويطلق هذا المصطلح على الجماعات التي يغلب الطابع الشخصي بين أعضائها، ولكن يقل شعور التعاطف بين أعضائها مقارنة بالجماعة الأولية، ولكن بالرغم من ذلك هناك علاقات تبادلية عامة مثل أصدقاء العمل، أعضاء النقابات أو الاتحادات.

يمكن تصنيف جماعات العمل أيضاً إلى: ⁽³⁾

✓ **الجماعات الوظيفية:** وتتكون من جميع الأفراد الذين يخضعون لأشراف وتوجيه رئيس واحد، ويمكن أن تسعى قسم أو شعبة.

✓ **اللجان:** هي جماعة تشكل من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لمعالجة قضايا ومشكلات قائمة ذات صفة استمرارية وتهم هذه الوحدات.

(1) رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص186.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص153.

(3) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 158-159.

✓ **التحالفات:** ليست ذات صفة رسمية وتضم مجموعة أفراد معنيين بتحقيق غرض معين، وذلك في سبيل النهوض بأهداف الفرد.

✓ **جماعات الصداقة والزمالة:** تضم أفراد متشابهين في الخيرة والعمر والميول والاتجاهات والحالة الاجتماعية، بهدف إشباع الحاجات الاجتماعية لدى الأفراد.

3- التوازن بين الحياة الشخصية والعملية

يعبر هذا البعد عن مدى قدرة الفرد على مواجهة التزامات العمل والأسرة معا، كما يعبر عنه بالعلاقة بين إنجازات الحياة المهنية (الترقى، الإنجاز المهني) والإشباع الشخصي (الأسرة، الأصدقاء.....). للموازنة بين الحياة والعمل تأثير إيجابي على جودة حياة العمل، وهذا نتيجة تأثيرها على الصحة النفسية للفرد، حيث تساهم في تحقيق رضاه والرفع من معنوياته، والذي من شأنه أن يجدد من نشاطه ويجعله يقبل على عمله بهدوء ويجعله أكثر قدرة على مواجهة التحديات التي تواجهه في العمل، وأكثر انسجاما مع زملائه في العمل.

3-1- تعريف التوازن بين الحياة الشخصية والعملية:

أشار "Kaiso" أن الموازنة بين العمل والحياة تؤدي إلى الالتزام في المنظمة، وتقلل من معدلات دورات العمل، وشغوظ العمل وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين⁽¹⁾.
- ويعرف التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية بأنه الوصف الأمثل للموازنة بين مسؤوليات العمل والمسؤوليات خارج العمل، ويعتبر الوصول إلى هذه الموازنة أفضل ما يمكن إطلاقه على الفصل بين الحياة العملية والخاصة⁽²⁾.

وعليه فإن التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية عبارة عن الإجراءات والسياسات التي يتبعها الموظف، بهدف الإيفاء بكامل مسؤوليات العمل ومسؤوليات الحياة الشخصية، والتقليل من التداخل بينهما ما أمكن بما يضمن تحقيق مصلحة الموظف ومصلحة صاحب العمل.

3-2- العوامل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية:

أجريت العديد من الدراسات الرامية إلى تحديد العوامل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.

(1) قريشي هاجر، باديسي فهيمة، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة-، مجلة دراسات اقتصادية، العدد3، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2016، ص223.

(2) خالد جمال أبو سلطان، سياسات وإجراءات العمل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014/2015، ص16.

حيث توصلت بعض الدراسات أن هذه العوامل تندرج تحت قسمين رئيسيين وهما: (1)

أ- **العوامل التنظيمية:** تتمثل في كيفية أداء العمل وعدد ساعات العمل، ووقت العمل من ناحية البدء والانتهاؤ ومكان العمل وطبيعة الهيكل التنظيمي، والمرونة في اختيار مكان العمل ونظام الرواتب.

ب- **العوامل الشخصية:** ويتمثل في كل من طبيعة الحياة والمرحلة الوظيفية والانضباط الذاتي، والتحكم النفسي وإدارة الوقت والنوع الاجتماعي، كون الموظف ذكراً أو أنثى وطبيعة شخصية الموظف والطاقة التي يتمتع بها متناسبة مع ضغط العمل وحجم اللوظيفة.

كما أوضح "بورتون" أن العوامل التي تؤثر في قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والخاصة، وتتمثل في كل من القدرة والتحكم (2).

فالقدرة تتحدد بالأبعاد التالية:

- **الزمالة:** ويقصد بها التعبير عن الاحترام للزملاء وتقدير جهودهم.
- **الرضا:** ويقصد به الشعور بالارتياح نحو الدور الذي يؤديه الفرد داخل المنظمة.
- **الالتزام:** يعني أن دور الفرد في المؤسسة وأهدافها في اتجاه واحد (الرؤية والرسالة والأهداف).
- **أما التحكم:** فيقصد به قدرة الموظف على ضبط العمل وحسن إدارة الوقت وتقسيمه على المهام والواجبات المنوطة به، سواء في العمل أو البيت.

3-3 - أساليب تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية:

يمكن للمنظمات تطبيق العديد من السياسات التي تساعد العاملين لديها على تحقيق التوازن بين العمل والحياة، فبرجوع إلى العديد من الدراسات والتصنيفات، نذكر منها ما يلي: (3)

- أ- **وسائل تتعلق بزيادة المرونة في وقت العمل:**
- **أوقات العمل المرنة:** حيث يسمح هذا الأسلوب للعاملين بأن يحددوا الوقت الذي يبدؤون وينهون به دوام العمل الخاص، بهم ضمن توجهات محددة.
- **أساليب العمل المكثف:** ويعتمد هذا الأسلوب على زيادة عدد ساعات العمل اليومي لعدة أيام بهدف الحصول على يوم عطلة إضافي أو أكثر.

(1) المرجع السابق، ص 20.

(2) المرجع السابق، ص 20.

(3) ريم عمورة، أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نزايها ترك العمل -دراسة حالة-، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2014/2013، ص 41-45.

- **العمل الجزئي:** حيث تم تناول مصطلح العمل الجزئي بأنه العمل لفترة تقل عن 30 أو 35 ساعة أسبوعياً، وتبعاً لمنظمة العمالة العالمية فإن عدد الأشخاص العاملين بدوام جزئي، قد تزايد إلى الضعف في غالبية الدول المتطورة ويتاح هذا النمط للأشخاص ذوي المشاكل الصحية أو الطلاب مثلاً.

ب- وسائل تتعلق بزيادة المرونة في مكان العمل:

- العمل عن بعد: وهو يعني القدرة على العمل في المنزل أو أي مكان آخر، وهذه الإجراءات قد تكون مؤقتة أو دائمة بدوام كامل أو جزئي، ويساعد هذا النمط على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين.

ج- وسائل تتطلب زيادة المرونة المتعلقة بالوظيفة ذاتها:

- **إعادة تصميم العمل:** وتبرز إعادة تصميم العمل كأحدى الوسائل التي قد تحقق تحسين على نطاق واسع في موضوع التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين، عن طريق إعادة تصميم طريقة القيام بمتطلبات الوظيفة أو حتى إعادة توزيع المهام بين الوظائف المختلفة.

- **مشاركة العمل:** عند تطبيق هذا الأسلوب لابد من الحرص على الأمور، المتعلقة بكيفية تقسيم العمل ومدى التوافق بين العاملين القائمين بالوظيفة.

د- وسائل تتطلب زيادة المرونة بما يتعلق بالمنافع والتعويضات:

وتتمثل في الإجازات المدفوعة مثل إجازات الوفاة وإجازة الرعاية، وإجازات التطور المهني: الإجازات المرضية وغيرها.

- **مراكز العناية:** وتتضمن وجود مركز لرعاية الأطفال، أو مركز رياضي يستطيع العاملون الاستفادة منه بما يمكنهم من الإيفاء بالمزيد من المتطلبات الحياتية الأخرى.

إضافة إلى الأساليب السابقة توجد أخرى، تتمثل في: (1)

المساندة: وتشمل وقوف الإدارة مع كل العاملين لمواجهة المشاكل وإيجاد الحلول.

المرونة: وتشمل قدرة الإدارة على الاستجابة لكل ما يواجه المنظمة والعاملون من مواقف وأزمات.

التواصل المتبادل: وتشمل حاجة العاملين للصراحة واستماع الإدارة لمطالبهم.

العمل من خلال الفريق وتوفير الإدارة أساليب، يمكن من خلالها التواصل مع كافة العاملين فيها، مثل التدريب وتبادل المعلومات.

(1) سعد العنزي، سما سعد خير الله الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 80.

المبحث الثالث: تطبيق جودة حياة العمل

المطلب الأول: مراحل تطبيق جودة حياة العمل

تتضح مراحل تنفيذ برامج جودة حياة العمل، من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5): مراحل تطبيق جودة حياة العمل



المصدر: أسامة زياد يوسف الببليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011/2012، ص15.

يتضح من الشكل السابق أن تنفيذ برامج جودة حياة العمل هي عملية متكاملة، تتطلب تضافر وتعاون جميع الجهود في المنظمة، ومشاركة جميع الأفراد ابتداءً من أصغر موظف وحتى أكبر موظف في الهرم الوظيفي، لتحقيق المراد والغاية من تنفيذ برامج جودة حياة العمل، كما أنها عملية تطوير مستمرة فهي تعتمد على التغذية الراجعة لمعرفة أثر تطبيق برامج الجودة على المنظمة والعاملين للوقوف على درجة التقدم لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطبيق برامج الجودة المناسبة.

فمن خلال المرحلة الأولى التي تتمثل في إلقاء النظرة المبدئية من قبل الإدارة والنقابة، تقوم فيها الإدارة بتحديد رؤيتها فيما يتعلق بجودة حياة العمل، مع مراعاة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، إضافة إلى إشراك النقابة فيما يخص تحديد الرؤية حول جودة حياة العمل، ليتم بعد ذلك اتخاذ القرارات المناسبة بشأن برامج جودة حياة العمل، وإعداد البرنامج المناسب بعد أن تتم عملية تشكيل لجنة بخصوص ذلك، والتشخيص للوضع، ومن ثم التصميم ثم التدريب، تليها بعد ذلك مرحلة التنفيذ الفعلي من خلال تقديم برنامج جودة حياة العمل للعاملين، للتعرف والتأكد من ردود أفعالهم اتجاهه. ومن ثم يتم تعميمه على كافة المستويات الدنيا في المنظمة باستخدام أساليب الاتصال والتدريب والاتفاق الجماعي لاستيعاب مختلف مضامينه، ثم تأتي مرحلة المتابعة والتقييم أين تقوم المنظمة بمتابعة برنامج جودة حياة العمل وتقييمه بشكل موضوعي، حتى يتم اكتشاف النقائص والانحرافات، وبالتالي تصحيحه وضمان استمراريته وتطويره من خلال التدريب، وتقليل التوتر، الالتزام والتغذية المرتدة، وذلك من أجل قياس النتائج المحققة من تطبيق البرنامج، والتي يمكن قياسها باستخدام بعض المؤشرات كالإنتاجية وتضم الاتصال، وهذا ما يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها المحددة مسبقاً، وكذا أهداف الموظفين، والتي يتطلب تحقيقها مدة زمنية طويلة، اعتماداً على برنامج جودة حياة العمل.

المطلب الثاني: طرق قياس جودة حياة العمل

اهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث بقياس جودة حياة العمل، وإن كانت قد اختلفت كل دراسته عن الأخرى في معايير قياسها في منظمات الأعمال:

فقد اعتبرت دراسة "Kolayamee koommee et.al"، أنه يمكن قياس جودة حياة العمل من خلال

المقاييس التالية: (1)

- الالتزام التنظيمي.
- الرضا الوظيفي.

(1) خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

- سيادة روح الفريق داخل المنظمات.
- في حين توصل "جاد الرب" إلى أن وجود مستويات عالية لجودة حياة العمل، سوف يقلل من المعايير غير المرغوب فيها، ويعظم من المعايير المرغوب فيها، وتتمثل معايير قياس جودة حياة العمل، فيما يلي: (1)
- معدلات حوادث العمل، والشكاوي والإضراب.
- معدلات الغياب ودوران العمل.
- معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي.
- معدلات نمو إنتاجية العاملين.
- المركز التنافسي المحلي والدولي للمنظمة وصورتها الذهنية لدى الجمهور.
- قدرة المنظمة على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي بدون معوقات.
- وقد اعتبرت دراسة "Garg cp et al 2012" أنه يمكن قياس جودة حياة العمل، من خلال مقاييس كمية من جانب ومقاييس وصفية من جانب آخر، وكانت هذه المقاييس على النحو التالي: (2)
- معدل دوران العمل.
- معدل الغياب الطويل.
- إنتاجية العاملين.
- درجة الرضا الوظيفي.
- وقد حدد "التون" خمسة معايير لتقدير وتقييم برامج جودة حياة العمل: (3)
- مدى كفاية ظروف عمل صحية وأمنة.
- الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات العاملين.
- التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة.
- التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل.
- بينما ركزت دراسة "elise bamstad" على المقاييس التالية: (4)
- إنتاجية العمل إلى جانب جودة السلع والخدمات وجودة العمليات.
- المرونة في خدمة العملاء.

(1) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.

(2) Cp.garg, et al, op-cit, p234.

(3) وسام محمد الحسني، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(4) خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

- سهولة وسلاسة العمليات وأساليب العمل.

- تطوير المهارات ونظم الجودة.

وعموما توجد 4 مجموعات من مقاييس جودة حياة العمل، وهي كالتالي: (1)

1- **مقياس الإنتاجية:** 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 كمي، إضافة إلى قياس النتائج النهائية لجودة حياة العمل.

2- **قياس درجة الرضا:** وتعتمد على العمل على استقصاء آراء العاملين باستخدام قوائم استقصاء معدة بها أسئلة محددة يتم توزيعها على العاملين لجميع البيانات، وقياس الرضا العام عن العمل، أو عن مكونات جودة حياة العمل، أو عن إدارة برنامج جودة حياة العمل أو عن أدوات جودة حياة العمل، ولكن من عيوب هذه المقاييس أنها لا تعتمد على مقاييس موضوعية.

3- **مقاييس حركة وتدفق العمالة:** وتشير هذه المقاييس إلى الالتزام التنظيمي وارتباط الفرد بعمله، ومعدلات الغياب ودوران العمل والحوادث والمرض وتوقف العمل.

4- **المراجعة الإدارية لجودة حياة العمل:** يتم من خلال هذه الطريقة مراجعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وقدرتها على إدارة برامج جودة حياة العمل، ومدى مقابلة هذه البرامج لتوقعات العاملين.

ومنه لمعرفة كيفية قياس جودة حياة العمل لا بد من وجود مقياس أو معيار نقارن به نسبة الجودة المعمول بها.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح جودة حياة العمل

إن أغلب برامج تحسين جودة حياة العمل، تتطلب الكثير من المتغيرات الهيكلية في المنظمة، لذا يتوجب على المنظمة تهيئة الأجواء المناسبة لإجراء التغيير في الوقت المناسب، وللبرامج الخاصة كالإدارة بالمشاركة والترتيبات البديلة، وذلك بمنح صلاحيات إضافية أو حجب صلاحيات أخرى، وتتطلب بعض البرامج استعداد الفرد العامل للتوعية والتوجيه من قبل الإدارة كبرامج التوعية الصحية والأمن والسلامة المهنية، وبرامج

(1) بركبية ثورية، إدراك الأستاذة لجودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016/2017، ص 39.

الرفاهية الاجتماعية، وباختصار إن نجاح تطبيق برامج جودة حياة العمل يعتمد عادة على جهود 3 أطراف مهمة هي: (1)

1- إدراك الأفراد العاملين لأهمية برامج جودة حياة العمل.

2- كفاءة إدارة الموارد البشرية في متابعة وتوجيه البرامج.

3- الدعم المالي والمعنوي لبرامج جودة حياة العمل من قبل الإدارة العليا.

وكما أن للفرد دور في نجاح البرامج فإن للإدارة دور في نجاح برامج تحسين جودة حياة العمل، ومنه يمكن القول أن نجاح البرامج يعتمد على تعاون الطرفين، فتحسين العلاقات بين المديرين والعاملين والاهتماما بمصلحة وحقوق العاملين، واعتماد قنوات الاتصال الواضحة وإشاعة روح الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين، من المتطلبات الأساسية لنجاح برامج جودة حياة العمل، كما أن الدعم المالي الإداري لإدارات التمويل والموارد البشرية، يشكل حجر الزاوية في نجاح البرنامج، فمنح الإدارة المالية صلاحيات الإنفاق المعقولة يمكن أن تساهم في زيادة رقعة عدد المستفيدين من البرنامج. وكون أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة في المنظمة عن بدء توجيه برامج تحسين التوعية، يتطلب الأمر منح تلك الإدارة الحرية والصلاحيات المتكاملة لاتخاذ إجراءات النجاح الآتية: (2)

5- منح فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات.

6- تقديم التسهيلات الضرورية للمديرين من حيث المعلومات ومستلزمات الإنتاج الأخرى.

7- إعادة النظر بأنظمة الرواتب والأجور والحوافز.

8- إعادة تصميم الوظائف بما يوفر الفرص لتلبية الحاجات، وتحقيق الأهداف.

9- توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة والجاذبية والجمالية والحركة.

10- التكامل مع الإدارات الأخرى، التسويق، الإنتاج، العمليات بشأن تهيئة متطلبات نجاح البرامج -

منح الإدارة صلاحيات الثواب والعقاب.

كما تتناول جودة حياة العمل الجهود والأنشطة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بغرض توفير حياة عمل أفضل للعاملين لإشباع حاجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي لهم.

(1) حيران عفاف، جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال GPL بسكرة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014/2013، ص39.

(2) خالد عبد الرحيم الهبيقي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص ص304،303.

ومن مجمل هذه العوامل نذكر: (1)

1- **نظام الاتصالات:** تعتبر المؤسسة بيئة حيوية لمختلف الأنشطة الاتصالية الرسمية، والتي يعرفها "Stéohone" بأنها تبادل المعومات 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 حياة العمل الجيدة وبرامج مشاركة العاملين تفترض أن العاملين لديهم أفكار جديدة، وأن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق 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 حياة العمل، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية لتيسير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق جودة حياة العمل

أشار كل من "كردال وحسين" أن أهم معوقات تطبيق برامج جودة حياة العمل، تتمثل في نقص الموارد سواء على مستوى البيئة المحيطة، أو على مستوى المنظمة، فعلى مستوى البيئة المحيطة عندما تكون معدلات البطالة مرتفعة في المجتمع، بالإضافة إلى سوء الاقتصاد وعدم توفر البنية الأساسية في المجتمع يقل الاهتمام بتطبيق برامج جودة حياة العمل، سواء من طرف الجهات الحكومية المراقبة أو من طرف الاتحادات العمالية، كذلك عندما تفتقد المنظمات للموارد المالية أو التنظيمية يقل اهتمامها بتطبيق برامج جودة حياة العمل⁽²⁾.

ويشير "الببليسي" إلى أن أهم المعوقات الرئيسية التي تواجه برامج جودة حياة العمل، هي ما يلي:

1- **موقف الإدارة:** يتطلب تطبيق برامج جودة حياة العمل إضفاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم ومنحهم فرصة التعبير عن

(1) عبد الكريم بن خالد، فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، جامعة أحمد دراية، الجزائر، 2015، ص 123.

(2) ساخي بويكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015/2016، ص 114.

آرائهم، والمشاركة بفعالية في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ، لأن كثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحيتهم بمثابة التهديد لوجودهم، لذلك يبدون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح موظفيهم⁽¹⁾.

2- **موقف الاتحادات والنقابات العمالية:** فقد يتولد عند الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة حياة العمل تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية، دون دفع أي عوائد كافية للعاملين. ولإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء القيام بعملية ترويج لبرامج جودة حياة العمل، يفسرون فيها أهداف هذه البرامج والفوائد المرجوة، التي ستعود على العاملين من جراء تطبيق هذه البرامج⁽²⁾.

3- التكلفة المالية:

ترى الإدارة أن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة العملية، ضخمة تفوق قدرة المنظمات، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق هذه البرامج، مما يدعو صاحب العمل الذي يعاني من شح في مصادر التمويل، التفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور جيدة وتنفيذ برامج جودة حياة العمل، وللدرد على هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقا، للوصول إلى النتائج المرجوة⁽³⁾.

بالإضافة إلى ما سبق فقد أجرت "Ellise et pompli" دراسة عن جودة حياة العمل، كشفت أنه من العوائق الرئيسية لتحسين جودة حياة العمل، ما يلي:⁽⁴⁾

بيئات العمل السيئة، عبء العمل، عدم القدرة على تقديم الرعاية عدم التوازن بين العمل والأسرة، عدم المشاركة في صنع القرار، العزلة المهنية، العلاقات السيئة مع المشرف والزملاء، صراع الدور.

(1) وسام محمد الحسني، مرجع سبق ذكره، ص23.

(2) أسامة زياد يوسف البيليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص14.

(3) محمد إبراهيم محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص31.

(4) Devappa renuka swamy, et al, op-cit, p283.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم استعراضه خلال هذا الفصل، يمكن القول أن جودة حياة العمل من المفاهيم الحديثة في أدبيات إدارة الأعمال، وقد حظيت باهتمام العديد من الكتاب والباحثين في الفكر الإداري. وعلى الرغم أنه من الصعب إيجاد تعريف شامل لجودة حياة العمل، إلا أنها تشير إلى مجموعة العوامل والظروف الواجب على المؤسسة توفيرها، ويلمسها الموظف بشكل إيجابي بما يحقق أهداف هؤلاء الأفراد 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 حياة العمل يقوم على أبعاد مختلفة تضم جميع ما هو متعلق بالموارد البشري في المنظمة، من بيئة عمل تنظيمية متضمنة للنمط القيادي، الثقافة التنظيمية، كما تشمل بيئة العمل الوظيفية التي تضم تصميم العمل -ظروف العمل المادية، التدريب، الحوافز في حين تشمل بيئة العمل الوظيفية التي تضم تصميم العمل -ظروف العمل المادية، التدريب، الحوافز في حين تشمل بيئة العمل الاجتماعية على العلاقات الإنسانية، جماعة العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، بحيث يجب على المنظمة توفير الدعم الكافي سواء المادي أو المعنوي لتطبيق البرامج التي تمكن من تحقيق هذه الأبعاد، وبالتالي الوصول إلى مستوى عالي لجودة حياة العمل وتحقيق النجاح للمنظمة، وضمان الوصول لأهدافها.

الفصل الأول:

الإطار النظري لجودة حياة العمل

المبحث الأول: ماهية جودة حياة العمل

المبحث الثاني: أبعاد جودة حياة العمل

المبحث الثالث: تطبيق جودة حياة العمل

الفصل الثاني:

جودة حياة العمل كمدخل لتحقيق الولاء التنظيمي

المبحث الأول: مدخل للولاء التنظيمي

المبحث الثاني: كيفية تعزيز الولاء التنظيمي

المبحث الثالث: علاقة أبعاد جودة حياة العمل بالولاء التنظيمي

المبحث الرابع: آثار الولاء التنظيمي

الفصل الثالث:

واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي

للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية

المبحث الأول: تقديم شركة موانئ دبي العالمية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار

الفرضيات

تمهيد:

يعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم، وكذلك مدى الانسجام بين الأفراد ومتطلباتهم، فالأفراد والولاء المرتفع اتجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم، كما يعد من المواضيع المهمة التي تهتم منظمات الأعمال إذ أن للولاء التنظيمي تبعات ونتائج مهمة تؤثر على إنتاجية العاملين وأدائهم، وأنه يؤثر في استقرار العاملين واستقرار المنظمة، فكلما كان ولاء العاملين لمنظمتهم مرتفعاً كان هناك أداء أفضل ورضا أفضل، إضافة إلى إخلاص العاملين وتفانيهم في العمل، ومن هذا المنطلق يتضمن هذا الفصل بداية مدخل للولاء التنظيمي الذي يتضمن المفهوم، والأهمية، المداخل، المصادر، النماذج، وكذا الأبعاد والمراحل بالإضافة إلى العوامل المؤثرة، المقاييس والآثار والاستراتيجيات، أما في الأخير فسيتم إبراز وتوضيح أثر أبعاد جودة حياة العمل من عوامل تنظيمية وظيفية واجتماعية في الولاء التنظيمي.

المبحث الأول: مدخل للولاء التنظيمي

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الولاء التنظيمي والنماذج المفسرة له، كما سيتم التعرف على مداخل الولاء التنظيمي وأبعاده ومراحله.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

1- تعريف الولاء التنظيمي:

إن مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفها نوع من الصعوبة، وتزداد تلك الصعوبة عند بحث موضوع الولاء التنظيمي للعاملين نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والنتيجة عنه، واختلاف مداخل دراسة ونتائج الدراسات التي تناولته لكونه ظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن حيز اهتمام 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 نوجزها فيما يلي:

1- استعدادا الموظف على بدل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم⁽¹⁾.

2- حسب "Hrodlinals and allnitto" فقد نظرا إلى الولاء على أنه عدم الرغبة في ترك المنظمة لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية أو تتعلق بحالات العمل⁽²⁾.

3- يعرف كذلك بأنه شعور ينمو داخل العامل بالانتماء للمنظمة، وأن العامل جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى العامل رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة⁽³⁾.

حيث يشير هذا التعريف إلى أن التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة يعزز لديهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد لتحقيق الفعالية للمنظمة.

- يعرف كذلك بأنه: حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها⁽⁴⁾.

(1) محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص149.

(2) سالم رشيد عزيمة، كريم ذياب أحمد، شهاب أحمد عكاب، علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية، بحث وصفي على عينة من العاملين في كليات جامعة بغداد، مجلة الفتح، العدد31، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2007، ص3.

(3) مدحت أبو النصر، تتمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، دار إيتراك للنشر، مصر، 2005، ص45.

(4) منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد25، العدد (4+3)، جامعة مؤتة، الأردن، 2009، ص292.

كذلك يعرف بأنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف نحو منظمته وإخلاصه لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره بالارتباط والافتخار بها⁽¹⁾.

ومما سبق نستنتج أن الولاء التنظيمي شعور داخلي للفرد بالانتماء للمنظمة، والرغبة الشديدة بالبقاء فيها، وهذا ينتج عن قبول العامل لأهداف المنظمة وقيمها الأساسية وإخلاصه لها مما يدفعه لبذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهدافها، وبذلك تتحقق أهدافه.

2 - خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي: ⁽²⁾

- الولاء قيمة بحد ذاته، وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها، وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.
- الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع العامل تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء لها مستمر، طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح.

إضافة إلى الخصائص السابقة، يتميز الولاء التنظيمي ب: ⁽³⁾

- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية، تتابع من خلال سلوك وترفات العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولاءهم.
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى درجة الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

⁽¹⁾ عونية أبو سنين، عبد الجبار البياتي، مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة، عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 10، العدد 1، عمان، الأردن، 2014، ص107.

⁽²⁾ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص427.

⁽³⁾ حاجي كريمة، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون -دراسة حالة-، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 2012/2011، ص12.

3- أهمية الولاء التنظيمي:

تسعى المؤسسات للحصول على ولاء أفرادها والأخلاص في خدمتهم، وذلك من خلال الأداء المتميز الذي يحقق أهدافها، ولقد لخصت الدراسات الفوائد التي تجنيها المؤسسة من الولاء التنظيمي بما يلي:⁽¹⁾

- 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 تفتح عن دوران العمل.
- إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المؤسسة مزيداً من التكاليف، ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات واللامبالاة في العمل.

كما تظهر أيضاً أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:⁽²⁾

- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة 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 هدفاً لهم في الحياة.
- شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاءة أفضل، وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.

بالإضافة إلى:⁽³⁾

- يعد ولاء العاملين لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمة واستمرارها في عالم الأعمال.
- يمثل الزلاء التنظيمي عاملاً هاماً في الربط بين المنظمة والعاملين، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

المطلب الثاني: مقاربات دراسة الولاء التنظيمي

لقد تعددت الاتجاهات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي، وذلك وفقاً لعدة مداخل ومقاربات تركز كل منها على عناصر أو جوانب معينة، ومن بين هذه المداخل نذكر ما يلي:

⁽¹⁾ زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، الهندرة، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 277، 278.

⁽²⁾ محمد خيثر، محمد زبير، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، العدد 17، جامعة الجبلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2017، ص 449.

⁽³⁾ معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية -، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2013/2014، ص 75.

1- **المقاربة السلوكية:** ويعني العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة، من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها⁽¹⁾.

2- **مقاربة الاتجاهات:** وفقا لهذا المدخل فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظّمته، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها، فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرفي بمنظّمته، ولا يفكر في تركها والانتقال إلى منظمة أخرى، حيث يرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا للأفراد بمنظّماتهم، بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك⁽²⁾.

3- **المقاربة السيكولوجية:** حيث ركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، وأن الولاء التنظيمي يمثل اتجاها يربط بين الفرد والمنظمة⁽³⁾.

4- **المقاربة التبادلية:** وينظر هذا المدخل إلى الولاء على أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع، وأن الولاء التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، وتتحدد درجة ولاء الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الإستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة، حيث أن العلاقة طردية فكلما زادت المصالح التبادلية زادت درجة الولاء التنظيمي⁽⁴⁾.

(1) عباد وخديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات -دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص53.

(2) محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة تطبيقية- رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، 2009، ص38.

(3) صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين -دراسة حالة-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص53.

(4) المرجع السابق، ص53.

المطلب الثالث: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

هناك العديد من الدراسات التي حاولت تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، سواء الأمور المتعلقة بالأسباب أو بالنتائج أو بالموضوع أو مزيج من ذلك كله، إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي، وسيتم عرض مجموعة من النماذج المفسرة لظاهرة الولاء التنظيمي كآلاتي:⁽¹⁾

1- نموذج إتزيوني 1961: تعد كتابات إتزيوني من الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة والسلطة التي تملكها على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، وهذا ما يسعى بالولاء، وهي على ثلاثة أشكال:

- الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمة، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها.

- الولاء القائم على اساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته، والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجات الفرد، حتى يتمكن الإخلاص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، إذن فالعلاقة هنا علاقة منفعة متبادلة بين الفرد والمنظمة.

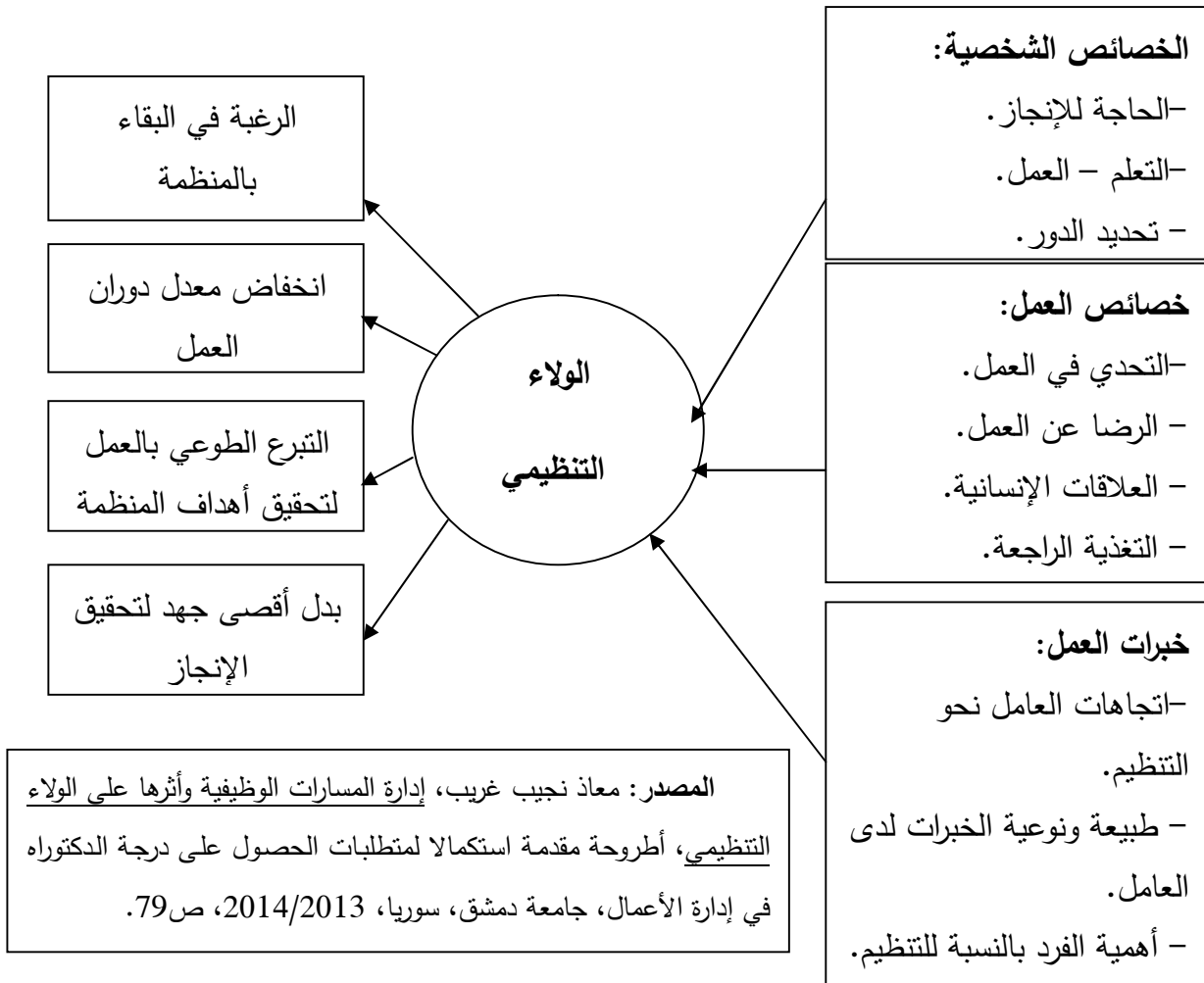
- الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج إرادته، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

2- نموذج ستيرز 1977: يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل والخبرات تتفاعل معا كمدخلات وتحدد ميل الفرد للاندماج بالمنظمة واعتقاده بقيمتها وأهدافها، مما ينتج عنه رغبة في عدم ترك المنظمة⁽²⁾. والشكل التالي يبين مدخلات ومخرجات نموذج ستيرز:

(1) ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2014/2015، ص55.

(2) معاذ نجيب غريب، مرجع سبق ذكره، ص79.

الشكل رقم (06): مدخلات ومخرجات نموذج ستيرز



3- نموذج وينر 1982:

قام وينر بتطوير نموذج يتكون من 3 أقسام من المتغيرات التي تؤثر في الولاء التنظيمي، القسم الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية والثاني يتعلق بالمتغيرات التنظيمية والثالث يتعلق بمدى الملاءمة بين الشخص والمنظمة⁽¹⁾.

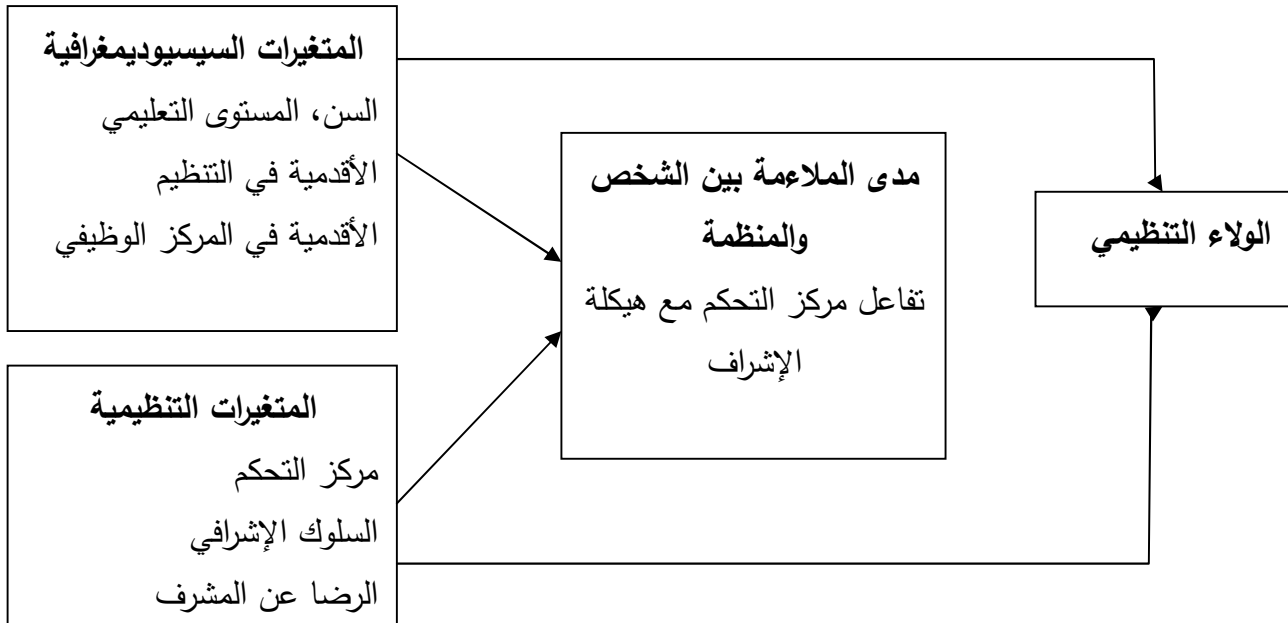
- **القسم الأول:** ستكون من المتغيرات الشخصية من متغير السن، الجنس، الأقدمية في المركز الوظيفي، وكذلك المدة التي يقضيها العامل مع المشرف المباشر.
- **القسم الثاني:** يتكون من هيكله الإشراف والرضا عن المشرف.

⁽¹⁾ مالكي محمد أمين، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2016، ص 57.

- القسم الثالث: والمتعلق بمدى الملاءمة بين الشخص والمنظمة فهو يتكون من التفاعل بين مركز التحكم وهيكله الإشرافي.

والشكل التالي يبين نموذج وينر.

الشكل رقم (07): نموذج وينر



المصدر: مالكي محمد أمين، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2016/2015، ص 60.

4- نموذج أنجل وبيري 1983: ويعتبر هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن

أسباب الولاء التنظيمي، ويمكن تصنيفها في نموذجين أساسيين هما⁽¹⁾:

أ- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: ويعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وطوعيا، تبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحصله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

ب- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته

(1) ماهر علي الصالح السالم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

وطاقاته من أجل تحقيقها مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أنه هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسعى بالعقد النفسي الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين لكنها لا بد أن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة، وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته تمثل الطريقة الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها، بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين منظمته⁽¹⁾.

5- نموذج ماثيو وزاجاك 1990:

قام ماثيو وزاجاك بعمل دراسة إمبريقية للعديد من الدراسات المتعلقة بموضوع الولاء التنظيمي، وذلك عن طريق تقنية التحليل التجميعي وقد تضمنت هذه الدراسة فحصاً لكل المدخلات وكذلك الارتباطات والنتائج لما مجموعه 48 دراسة سابقة تضمنت 26 متغير كمدخل للولاء التنظيمي بينما صنفت 8 متغيرات أخرى كنتائج للولاء التنظيمي، بينما صنفت 14 متغير آخر كعامل ارتباط مع الولاء التنظيمي وتم اعتماد كل من مداخل دراسة الولاء التنظيمي، المدخل الاتجاهي والمحسوب كمتغيرات وسيطة في تحليل بيانات هذه الدراسة. وتم جمع الدراسات الأمريكية المنشورة والمتعلقة بالولاء التنظيمي عن طريق استعمال برامج الكمبيوتر وكذلك البحث اليدوي.

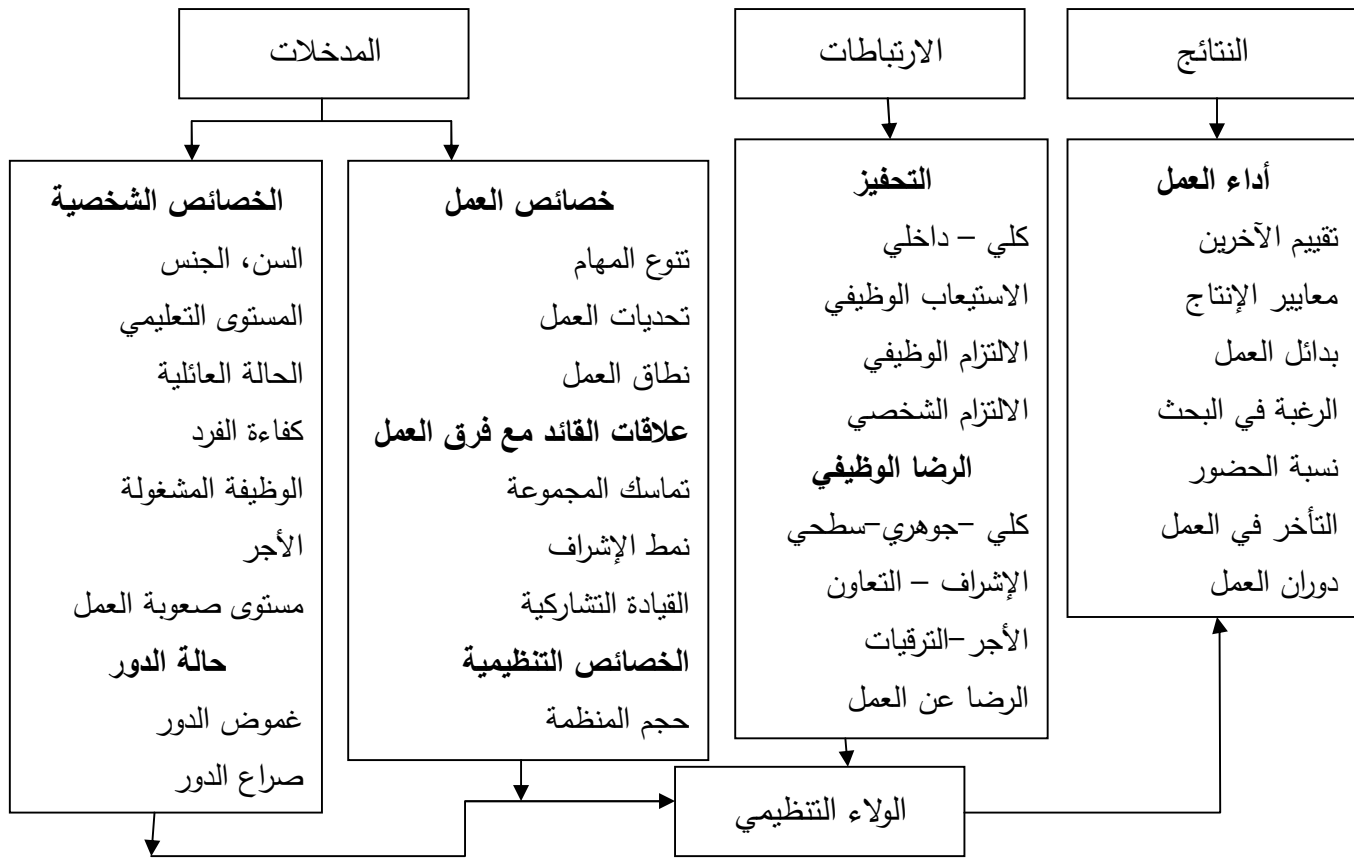
أما الاتجاه الأخير في البحث فقد تم عن طريق فحص كل المقالات التي تطرقت لموضوع الولاء التنظيمي في العديد من المجالات العلمية⁽²⁾.

والشكل التالي يعطينا نظرة شاملة عن ما أدت إليه هذه الدراسة.

(1) الطاهر علي الطاهر، أنس الطيب الحسين رايح، الولاء التنظيمي لدى العاملين بوزارة الصحة ولاية جنوب دارفور، مجلة كلية دلتا لعلوم والتكنولوجيا، العدد 2، السودان، سبتمبر 2015، ص 108.

(2) مالكي محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص 60، 61.

الشكل رقم (08): نموذج ماثيو وزاجاك



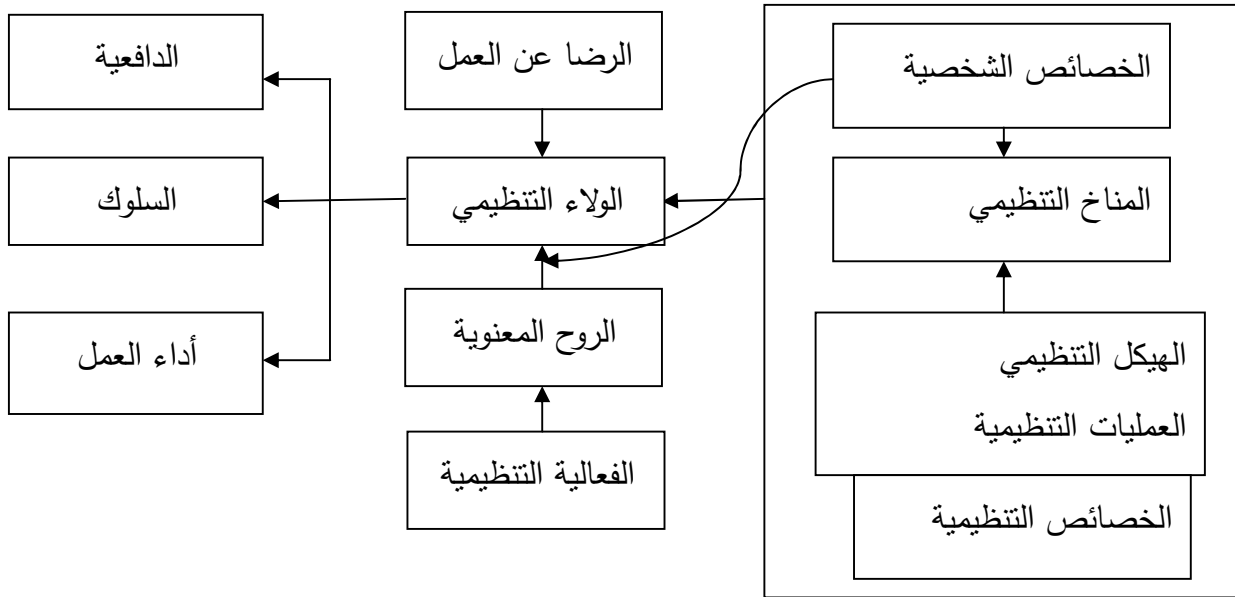
المصدر: مالكي محمد أمين، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2016/2015، ص ص60، 61.

6- نموذج ديكتونيز وسمرز: حيث يفسر هذا النموذج عملية ولاء الأفراد لمنظماتهم عن طريق بعض العوامل المساعدة، حيث أن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد ورضاهم عن العمل، حيث تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى ولاء الأفراد للمنظمة الذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم للعمل ونوعية سلوكهم الشخصي والتنظيمي وأدائهم كما ونوعاً⁽¹⁾.

والشكل التالي يبين عملية ولاء الأفراد لمنظماتهم عن طريق بعض العوامل المساعدة.

(1) عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضابط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنظمة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011، ص52.

الشكل رقم (09): عملية ولاء الأفراد لمنظماتهم عن طريق بعض العوامل المساعدة



المصدر: عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضابط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011، ص52.

المطلب الرابع: أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي

1- الأبعاد:

اختلفت أبعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر الباحثين والكتاب، نظرا لاختلاف آرائهم وأفكارهم إلا أن التصنيف الشائع عند دراستها هو التصنيف الذي اقترحه كل من الباحثان Mayer and alen حيث يرى كل منهما أن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد تتمثل فيما يلي:

1-1- **الولاء العاطفي أو المؤثر:** حيث يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وكيان والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو بما يخصه⁽¹⁾.

1-2- **الولاء الأخلاقي (المعياري):** هو التزام يعبر عنه الفرد عن درجة إحساسه بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها للمنظمة المنتمى إليها، فكلما

(1) محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سبق ذكره، ص156.

كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة بين العامل والمنظمة كلما زاد الالتزام من طرف العامل اتجاه منظمته والاستمرار للبقاء فيها والتزامه بأنظمتها وتعليماتها والعكس صحيح⁽¹⁾.

1-3- الولاء الاستمراري: عرفه "Mayer" بأنه درجة إدراك العاملين الامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير ولائهم للمنظمة مقارنة بفقدانهم لها عند تركهم المنظمة.

كما يشير الرواشدة أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهة أخرى، حيث يتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل أهمها: تقدم السن، طول العمل الوظيفي، حيث يعدان مؤشرين رئيسيين لرغبة الموظف في الاستقرار بعمله فاستثمار الفرد جزء من حياته في المنظمة، يعني أن أي تفريط أو تساهل في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له كما أن فقدان الفرد لزملاء العمل وما أقامه من علاقات خلال عمله في المنظمة يعد أيضا خسارة.

واختلاف نظام التقاعد من جهة لأخرى وتقدم العمر الوظيفي عاملان مشجعان للارتباط بالمنظمة، كما أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد يزيد من انتمائه للمنظمة ورغبته للبقاء فيها⁽²⁾.

2- مراحل الولاء التنظيمي:

لا يتأتى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجرد انتمائه إلى مؤسسة وإنما يتطور تكوينه عبر مراحل حددها بعض الباحثين في المجال التنظيمي منهم: Buchanan في بحثه حول تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل بأنها تمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

2-1- مرحلة التجربة: أي قبل الدخول إلى العمل، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى العامل من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات ولديهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات العامل وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، وفي هذه المرحلة يهدف العامل من توجهه نحو العمل إلى تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من المنظمة وبذل مجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة⁽³⁾.

(1) صفوان أمين الشقاف، أحمد إبراهيم أبونس، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي -حالة تطبيقية-، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2015، ص 84.

(2) محمد بن مانع علي القحطاني، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص 63.

(3) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 123.

2-2- مرحلة العمل والإنجاز: وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة وهي تمتد من سنتين إلى أربع سنوات، وفيها يعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من إنجازات، ويمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل، ويكون العامل في هذه الفترة أكثر تكيفا مع العمل وأكثر دراية من قبل الأمور المتعلقة بالعمل، لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة ويشعره بتحقيق ذاته ويزدادا ولاءه لها أكثر⁽¹⁾.

2-3- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمنظمة إلى ما بعد ذلك، وفيما يبدأ العامل في تقوية الرباط بها والإحساس بالحب والإخلاص لها وترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة، والتي ستنقل في هذه الفترة من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج⁽²⁾.

كما يبين كل من "مودي وبورتر" في دراستهما أن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم وتطويره، يمر بثلاث مراحل زمنية متتابعة يمكن استعراضها فيما يلي:⁽³⁾

1- مرحلة ما قبل العمل: هي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات، الميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية، عن توقعاته بالنسبة للعمل ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

2- مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله، خاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى، والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته في العمل، تنمية ولاءه والانخراط كعضو في التنظيم.

3- مرحلة الترسخ: تتأثر بما يكسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي، وتترسخ فيها اتجاهاته، قيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

كما أشار "Wolsh and Lavan": أن ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها وولائه لها يمر بمرحلتين هما:⁽⁴⁾

1- مرحلة الانضمام للمؤسسة التي يريد الفرد العمل فيها: في أغلب الحالات يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنها تحقق رغباته، وأهدافه وتلبي طموحه.

⁽¹⁾ فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد 5، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2015، ص 105.

⁽²⁾ نفس المرجع السابق، ص 106.

⁽³⁾ زيد منير عبودي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 210.

⁽⁴⁾ خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 91.

2- مرحلة الالتزام التنظيمي: وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة والنهوض بها، إذ أنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمؤسسة والرغبة الأكيدة للبقاء فيها.

المبحث الثاني: كيفية تعزيز الولاء التنظيمي

سيتم التطرق إلى طرق قياس الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى التعرف على إستراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي ومختلف آثاره.

المطلب الأول: طرق قياس الولاء التنظيمي

تستخدم المنظمات مقاييس عدة للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين لديها، ويمكن تقسيم هذه المقاييس إلى:

1- المقاييس الموضوعية: وهي الكيفية والطريقة البسيطة والمتنوعة في أغلب الأحيان أثناء تفسير وتحليل العديد من الظواهر أو المؤشرات المعبر عن درجة الولاء التنظيمي لدى الفرد على مستوى المؤسسات باختلاف أنواعها، ومن بين هذه المقاييس ما يلي: 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 المؤسسة، إضافة إلى العديد من المؤشرات التي من خلالها ينعكس مستوى الولاء التنظيمي للعمال⁽¹⁾.

2- المقاييس الذاتية: حيث يعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة توجه للموظف للتعرف على مستوى الأداء لديه، فهي مقاييس مباشرة للولاء، لذلك فالمقاييس الذاتية هي الأكثر استخداما لدى المنظمات والباحثين لسهولة استخدامها، وقد طور بعض الباحثين العديد من هذه المقاييس، والتي يمكن استخدامها، ولهذا الغرض نذكر منها ما يلي:⁽²⁾

1-2 - مقياس بورتير وزملائه: حيث يسعى هذا المقياس باستبانة الولاء التنظيمي، وتتكون من 15 فقرة تتم الاستجابة عن هذه الفقرات بمقياس يتدرج من (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.

(1) عمار بن ناصر، الحوافز المادية ودورها في صنع الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية -، مذكرة ماستر، جامعة حمه لخير، الوادي، الجزائر، 2014/2015، ص43.

(2) ماهر علي الصالح السالم، مرجع سبق ذكره، ص82.

بالإضافة إلى:⁽¹⁾

2-2- مقياس مارش وماتري: الذي يقدم مقياسا للولاء مدى الحياة، ويتكون من أربع 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.

2-3- مقياس جوش: وهو محاولة 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، المساهمة بأفكار جديدة، وهذا من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل من الفقرات.

2-4- مقياس سكوردن: حيث ساهم في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر هي:

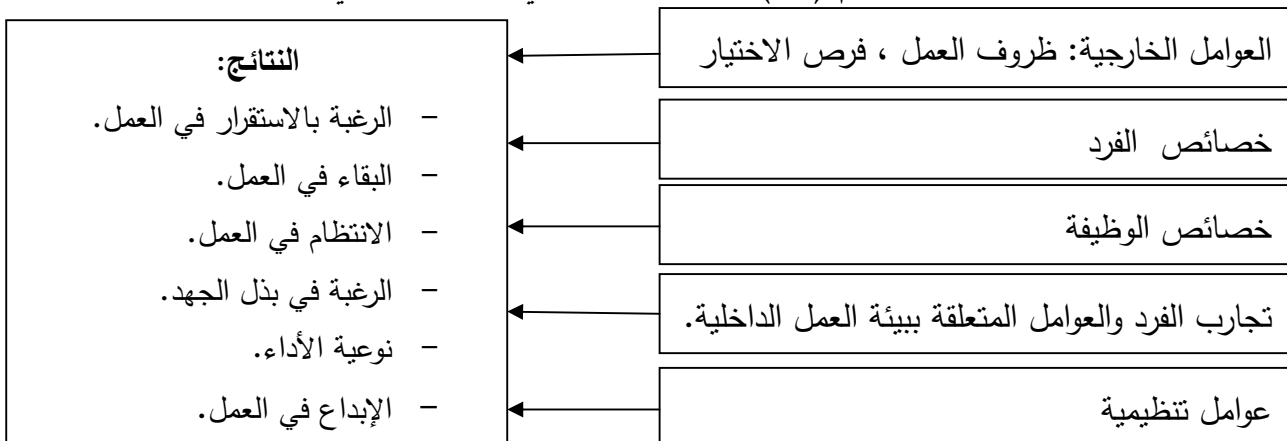
- المقابلات مع عدد من الأفراد لتحديد خصائص الاتجاه السلوكي للفرد.
- القيم والمعتقدات.
- الأعمال المتعلقة بالانتماء للمؤسسة: وقد تم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة، حيث ركزت على قياس الولاء والخروج منها بـ 20 فقرة استهدفت ولاء الأفراد بالمؤسسة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي بعضها عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة وبعضها يتعلق بخصائص الفرد والوظيفة وتجاربه وإدراكه لظروف العمل والعوامل التنظيمية الأخرى، كما في

الشكل التالي:

الشكل رقم (10): العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي



المصدر: نادية تابعي هادية بوسعدية، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015/2014، ص60.

⁽¹⁾ جميل أمينة، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي -دراسة حالة-، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015/2014، ص67.

حيث تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الاختيار المتاحة على اتجاهات الأفراد، وبالتالي تؤثر على درجة الولاء التنظيمي خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، وقد سعي هذا بالمسابقات في عملية الولاء التنظيمي، فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة وكان قرار الاختيار يتسم بالوضوح والحرية في الاختيار بين البدائل المتاحة وبأقل ضغوط خارجية، حيث يمثل العمل أفضل فرصة اختيار بالنسبة للفرد كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي في بداية العمل، ومن جهة أخرى تؤثر دقة وكمية المعلومات المتاحة من الوظيفة ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى سواء داخل المنظمة أو خارجها على المستوى الولاء التنظيمي خاصة في الأشهر الأولى لبدء العمل بالنسبة للعاملين الجدد⁽¹⁾.

2- العوامل الشخصية: حيث يتباين العمال فيما بينهم من حيث شخصيتهم وبالتالي ينعكس على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظماتهم وهي كالتالي: (2)

- **العمر:** العاملون ذوي الفئات الشابة أكثر ولاء لمنظماتهم.
- **الجنس:** النساء أكثر ولاء من الرجال لمنظماتهم.
- **مدة الخدمة:** العاملون في المنظمة من الخدمة الطويلة أكثر ولاء لمنظماتهم.
- **المسؤولية الاجتماعية:** فالعالمون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاء لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.

بالإضافة إلى: (3)

- **التأهيل العلمي:** وهو التحصيل الدراسي الذي يجنيه الفرد خلال سنوات دراسته لأنه من المؤكد أن التعليم والمستوى الثقافي للفرد، يعد من العوامل المهمة في تشكيل وصقل شخصية الفرد، لذلك كان الاهتمام بثقافة العاملين وتعليمهم من الضرورات المهمة في مجال الأعمال.
- **المركز الوظيفي:** وهو المستوى الذي وصل إليه الموظف من خلال عمله في المنظمة، حيث أكدت بعض الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والمرتبة الوظيفية ، فكلما ارتفعت رتبة العمل

(1) نادية تابعي، هادية بوسعدية، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2014/2015، ص 61.

(2) المرجع السابق، ص ص 61-62.

(3) مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني: الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان، الأردن، 2008/2009، ص ص 25-28.

لدى الفرد كان أكثر ولاء للمنظمة بسبب أنه استثمر كثيرا من الجهد حتى وصل إلى تلك المكانة، وبالتالي يصعب عليه تركها والتضحية بها.

3- العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:⁽¹⁾

3-1- **نمط الإشراف:** وهو أسلوب المشرف وقدرته وكفاءته في الإدارة والإشراف باعتماد أنماط ديمقراطية، فقد أكدت العديد من الدراسات عن وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن المشرف والولاء التنظيمي.

3-2- **أسلوب القيادة:** فالقيادة هي وجود قائد قادر على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيهاتهم ووجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه، من خلال هذا الشخص، والقيادة هي المسؤولية عن تنمية وتدريب ورعاية الأفراد ومواكبة التغيرات والمستجدات المحيطة بالمنظمة والعمل على توظيفها لمصلحتها.

3-3- **مشاركة العاملين:** وتعني مساهمة أفراد المنظمة في اتخاذ القرارات وتنفيذ العمل لتحقيق أهداف المنظمة:

3-4- **محتوى العمل:** حيث تؤثر طبيعة العمل ومحتواه الذي يؤديه الفرد على درجة ولاءه، ويرتبط ذلك بالعديد من المتغيرات منها درجة تنوع المهام ودرجة الاستقلالية وعلاقات العمل مع الزملاء والمشرفين، ومدى استخدام الفرد لقدراته ومهاراته بالإضافة إلى خبرات النجاح والفشل ومستوى الطموح والتوقعات.

3-5- **تكنولوجيا الاتصال:** وهي مجمل المعارف والخبرات للمترجمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية المستخدمة في جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وتوصيلها إلى الأفراد والمجتمعات.

3-6- **جماعة العمل:** وهم عدد من الأفراد لهم أهداف مشتركة، ويترجم الانسجام بينهم بوجود صفات مشتركة كالخلفية الثقافية أو الحالة الوظيفية كذلك التفاعل والمشاركة.

3-7- **الحوافز والأجور:** فالحوافز التي تمنحها المنظمة للعمال من أجل تحفيزهم وإشباع حاجاتهم، تزيد من رضاهم وتنمية ولاءهم لتحقيق أهداف المنظمة، كذلك كلما ارتفع الأجر الممنوح للعامل زاد تعلقه بعمله وزاد استقراره ويؤثر ذلك إيجابيا على ولاءه التنظيمي.

(1) عمر محمد دره، إستراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي -دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، حلب، سوريا، 2010/2011، صص 106-108.

4- العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:⁽¹⁾

- الاستقلالية في العمل: بمعنى توفر حرية التفكير والتصرف المستقل للفرد.
- أهمية العمل: أي شعور الموظف بأن عمله مهم وله تأثير بارز في حياة الآخرين.
- الاندماج في العمل: وهو شعور الموظف بأن العمل مشوق ويستحق جهده.
- ومن العوامل التي تؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي نذكر ما يلي:⁽²⁾
- عدم دراسة وتحليل ضعف الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي من قبل المؤسسة.
- عدم تناسب الأجور والحوافز، وقيمة العمل والخبرة التي لدى الفرد.
- عدم إتاحة الفرص العادلة للتقدم والتقدم يؤدي إلى الإحباط وتحطيم الروح المعنوية.
- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار لأن المنظمة لا تولي اهتماما بالعاملين.

المطلب الثالث: إستراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي

إن المنظمة الناجحة هي التي تبحث عن التميز وهي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعتمد إلى اختيار موظفيها بنسبة الإبقاء عليهم وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها، فالمنظمة الناجحة تعمل على إبقاء أصحابها في حب منظماتهم والولاء لها وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها ولكي تحقق ذلك ينبغي أن تتبع أحد الإستراتيجيات التالية:⁽³⁾

1- بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة: حيث أن على مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها، فيستطيع أن تقدم هذه الموارد أرقى مستوى للأداء يمكن تحقيقه.

فهذه الرؤية ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل، حيث يكون هذا المنهج باعثا محركا لسلوك الفرد داخل المنظمة بالإسراع للعمل واثقانه وأنهماكه فيه حيث يعمق هذا الشعور حب الموظف لمنظّمته فيتفنن بدوره في العناية بمصالح منظّمته.

⁽¹⁾ مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁽²⁾ محمد عيد عتريس، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية، مجلة كلية التربية، العدد 93 (الجزء الثاني)، الزقازيق، مصر، 2016، ص 265-266.

⁽³⁾ شريبط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي -دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2008/2009، ص 89.

- 2- **التلاحم والاندماج:** وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها، وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاياته.
- فعلماء النفس لم يحدوا شعور سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جدور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاعترا ب، وهم في حد ذاتهم لم يجدوا شعور إيجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات. قدر الشعور بالتلاحم والانتماء، فالعامل يجب أن يكون رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل لتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.
- 3- **تحقيق الاستقرار العائلي:** إن المؤسسة عندما تولي اهتماما بالعامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية كالسكن، الضمان الاجتماعي، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كالعيد الأضحى والدخول المدرسي، فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه، ومنه يستطيع الخروج من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية، ومن ثم الحياة الاجتماعية.
- 4- **تعزيز التعلم والتدريب:** هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات، فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات، لذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى، وذلك لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي أي أن المؤسسة يجب أن توفر الأمن للعامل، وبالتالي يمنح هذا الأخير للمؤسسة الولاء وقمة الأداء، كما أن المؤسسة الناجحة هي التي تضمن للعامل المستقبل الوظيفي أي الوعد بإمداد الموظف ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته وبصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في قسم آخر، وحتى في مؤسسة أخرى.
- وكذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب على المؤسسة تشجيع التعليم المستمر وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب، الاجتماعات العلمية الهادفة⁽¹⁾.
- 5- **تمكين وتحرير الفعل:** فالتمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة، على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد، بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتمكين⁽²⁾.

(1) المرجع السابق، ص ص 89-90.

(2) المرجع السابق، ص 90.

كما حدد والتون إستراتيجيات مختلفة لتعزيز الولاء التنظيمي، وهما إستراتيجي الولاء والضبط وقد قارن بينهما من خلال مجموعة من المعايير نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): إستراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي

إستراتيجية الولاء	إستراتيجية الضبط	معيار المقارنة
<p>8- تقوم على افتراضات نظرية (y) وهي:</p> <p>9- أهداف الفرد تتفق مع أهداف المنظمة.</p> <p>10- العمل شيء محبب للفرد.</p> <p>11- يتجنب المسؤولية.</p> <p>12- لديه قدرة وطاقة على ممارسة العمل.</p>	<p>3- تقوم على افتراضات نظرية (x) وهي:</p> <p>4- أهداف الفرد تتعارض مع أهداف المنظمة.</p> <p>5- الفرد يتجنب المسؤولية.</p> <p>6- طموح محدود.</p> <p>7- كسول بطبيعته.</p>	<p>الدافعية</p>
<p>تحديد النمو في الأداء وتوقعات الأداء بصورة موضوعية.</p>	<p>وضع حد أدنى لمعايير الأداء المتوقع.</p>	<p>توقعات الأداء</p>
<p>ينظر إليها أنها هامة لتحقيق أهداف التنظيم.</p>	<p>نرى فقط أنها الإنتاجية.</p>	<p>جودة بيئة العمل</p>
<p>تحديد مستوى النمو والترقي في الوظيفة.</p>	<p>تحديد مستوى الأجور والمرتببات.</p>	<p>المتطلبات</p>
<p>التدريب يصمم لمساعدة العاملين لمواجهة الاحتياجات الخاصة باتخاذ القرار وحل المشكلة والمهارات الشخصية والإعداد للوظيفة التي يشغلها الفرد.</p>	<p>التدريب على المهارات لمقابلة الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة والمهارات الأساسية.</p>	<p>التدريب والتنمية البشرية</p>
<p>الهدف كأساس للتنمية وتحسين الأداء.</p>	<p>السلوك القائم على اختلاف الأجر.</p>	<p>تقويم الأداء</p>
<p>المشاركة، التمكين.</p>	<p>أوتوقراطي.</p>	<p>اتخاذ القرار</p>
<p>قائم على التوقع، المشاركة، القيم.</p>	<p>قائم على القوة، الثواب، السلطة المركزية الرسمية.</p>	<p>نظام الضبط</p>

علاقات العمل	التقبل، التوحد، ضبط السلوك عن طريق التعاقد، الثقة أقل، العلاقة محددة وقائمة على أجزاء النسق التنظيمي.	التعاون، التخطيط، حل المشكلة، الثقة المتبادلة، الاحترام المتبادل، صدق الذات.
الصراع الإداري	إستخدام السلطة والقوة.	حل المشكلة من خلال المناقشة والبحث عن حلول متبادلة.
نظرة الاتصال	نظام الاتصال مغلق، الاتصال يعد أوامر، يحتاج الاتصال (المعلومات) إلى تفسير وفهم.	نظام الاتصال مفتوح، مشجع لحل المشكلات، المشاركة.

المصدر: إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص ص34-35.

المطلب الرابع: 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.

1- آثار الولاء التنظيمي على الفرد:

1-1- الآثار الإيجابية: يمكن تلخيصها فيما يلي:⁽¹⁾

- الرضا الوظيفي: الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، 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 تطور الولاء التنظيمي.

- السلوك الإبداعي: حيث يرى الكثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم يمتازون بإنجاز متميز، ويرون أن الفرد والولاء العالي يكون أكثر حماس للعمل وأكثر التزاما بأهداف التنظيم، ويسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه، كما تشير بعض الدراسات أن الولاء التنظيمي يعتبر من أهم المقومات التي يركز عليها الإبداع.

- حياة الموظف الخاصة: حيث 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 علاقاته العائلية.

(1) بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص ص84-86.

- **التقدم المهني:** فالموظف ذو الولاء العالي يكون مجدا في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية.

- **احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة والأخلاقيات المهنية والالتزام بها:** حيث تحرص المنظمات الناجحة على وجود أخلاقيات إيجابية تحكم مختلف التعاملات داخل المنظمة، سواء بين العامل والمنظمة أو بين العاملين أنفسهم - فكلما شعر العامل بولاء تنظيمي مرتفع اتجاه منظمته كلما كان أقرب للالتزام بهذه الأخلاقيات.

1-2- الآثار السلبية: فالآثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته 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 دائم التفكير في عمله⁽¹⁾.

2- آثار الولاء التنظيمي على المنظمة:

من أبرز مخرجات الولاء التنظيمي وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي:⁽²⁾

1-2- اتخاذ القرار الصحيح: فقوة الولاء تساهم في اتخاذ القرار الصحيح للمنظمة والذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، قيم اتخاذ القرارات من منظور الأهداف العامة وذات المستوى الرفيع والمدى الطويل، وقد أكد "العتيبي" أنه كلما زاد شعور العاملين بالولاء التنظيمي كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون لصالح المنظمة.

2-2- 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 بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات في الانضمام لها.

2-3- ارتفاع نسبة الإنتاجية: فالأفراد ذوي الولاء المرتفع يمتازون في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، حيث أكدت الدراسة التي قام بها "إيزنبرجر" على وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى الابتكار والإسهام التلقائي في حل المشكلات⁽³⁾.

(1) ماهر علي الصالح السالم، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(2) بدر محمد الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص 88-89.

(3) المرجع السابق، ص 87.

كذلك من آثار الولاء التنظيمي على المنظمة ما يلي: (1)

2-4- **الروح المعنوية:** فالولاء التنظيمي له دور كبير في رفع الروح المعنوية للأفراد مما يجعلهم يحبون عملهم والمؤسسة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية فالمؤسسات التي تهىء مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفز أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة التزامهم لها.

2-5- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوافر 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 مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.

2-6- **الحد من تسرب الموظفين:** يعد تسرب الموظفين أي تركهم لمنظماتهم ظاهرة تنظيمية خطيرة، ويعني التسرب الوظيفي توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاض مرتبه منها، ولهذا التسرب نتائج عديدة منها: (2)

أ- **التكاليف المرتفعة:** فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان والاختيار، التدريب والإعداد وغيرها من المصروفات العالية.

ب- **تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين:**

- التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة نتيجة لتركهم المنظمة.

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

ج- **الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:** فإذا كان الأفراد 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 المعنويات:** إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة، فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي.

(1) باشوش نيسة، أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي -دراسة حالة-، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة، الجزائر، 2014/2013، ص ص 67-68.

(2) محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية- رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص ص 41-42.

هـ - زيادة عبء العمل: فنتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل على العاملين ستزداد، 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 وتشكل الضغوطات المتزايدة من إرهاق وإجهاد إلى التفكير بترك العمل والبحث عن آخر.

2-7- انخفاض نسب الغياب: حيث تشير مختلف الدراسات بوجود علاقة ارتباطية بين الدافعية والولاء التنظيمي، فالأفراد الذين يتمتعون بارتفاع مستوى ولائهم لتنظيمي يعدون أكثر حرصا على الحضور في الوقت وكذلك تجنب الغيابات⁽¹⁾.

2-8- دوران العمل: فقد أشارت الدراسات أن زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل، كما يساعد إلى حد كبير إلى 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:⁽²⁾

- 3- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب.
- 4- انخفاض الإنتاجية فعند تدريب عامل جديد ستخفص إنتاجيته على الأقل أثناء فترة تدريبه.
- 5- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المنتقين.

وفي الجدول التالي عرض مختصر لبعض الآثار الإيجابية والسلبية المترتبة عن الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (02): الآثار الإيجابية والسلبية للولاء التنظيمي

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

(1) مالكي محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص35.

(2) إيناس فؤاد نواوي قلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2007، ص ص36-37.

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

المصدر: باشوش نيسة، أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي -دراسة حالة-، مذكرة ماستر، جامعة ألكلي محند أو لحاج، البويرة، الجزائر، 2014/2013، ص 69.

المبحث الثالث: أثر أبعاد جودة حياة العمل في الولاء التنظيمي

تعد برامج جودة حياة العمل التي تتبناها الكثير من المنظمات أحد أقوى عناصر جذب واستبقاء العاملين، حيث أن تطبيق هذه البرامج يساهم في إشباع حاجات العاملين ويساعدهم في تحقيق أهدافهم إضافة إلى ما يحققه التنظيم من درجات عالية من الولاء والانتماء، فالعمل في بيئة تنظيمية محفزة يضفي شغور بالثقة بين العاملين والمديرين ويشعرهم بقيمتهم مما يدعم الولاء التنظيمي ويدفعهم للعمل والإنجاز بكفاءة وفاعلية، كما أن عدالة سياسات إدارة الموارد البشرية ومناسبة البيئة التنظيمية والوظيفية والاجتماعية لأداء العمل من أهم معززات الولاء التنظيمي وتأسيسا على ذلك سيتم التعرف على أثر كل من بيئة العمل بمختلف أبعادها التي شملتها هذه الدراسة، سواء التنظيمية أو الوظيفية أو الاجتماعية على الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: أثر العوامل التنظيمية في الولاء التنظيمي

إن بيئة العمل التنظيمية تشمل العديد من العوامل على غرار النمط القيادي والثقافة التنظيمية، حيث سيتم التعرف على تأثير كل منها على مدى الولاء التنظيمي.

1- أثر النمط القيادي في الولاء التنظيمي:

تناول الباحثون مفهوم القيادة في الكثير من الأبحاث والكتابات نظرا كمدخل لتنمية الولاء للتعظيم لدى الأفراد في المنظمات، حيث يذكر (إلين وماير 1997) أن البحوث السابقة تشير إلى أن خبرات العمل والعوامل الشخصية والتنظيمية تعد بمثابة سوابق للولاء التنظيمي، كما يؤكد (ماودي 1982) أحد هذه العوامل التنظيمية التي تعد من العوامل الرئيسية المرتبطة بالولاء التنظيمي، حيث عرفها البعض بأنها ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطرق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.

كما عرفها الأسمرى بأنها فن التأثير في الأفراد والجماعات وحسن إدارة الموارد والتنظيم والإمام بوظائف الإدارة كالتخطيط والرقابة ومهارات القيادة الفكرية والإنسانية والفنية بأساليب فعالة تحدث الرضا والولاء والالتزام في الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأفضل النتائج، فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع أن تبث في الهيكل التنظيمي روح الحياة عن طريق إقامة العلاقات الجيدة بينها وبين العاملين، وجعل كل عضو يسعى لتحقيق أهداف المجموعة، ويقتضي ذلك عدم الوقوف عند الاعتبارات المادية والعلاقات الرسمية، بل لابد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية، فهي المصدر الذي يمد العاملين بالحماس ويغرس في نفوسهم روح التعاون والاعتزاز بالمهنة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع لتطوير المنظمة عن طريق دعم الاحترام المتبادل ومراعاة مشاعر العاملين⁽¹⁾.

فالقيادة مرتبطة بشكل أساسي بالأفراد وكيفية التأثير فيهم، حيث أنه تبعاً لمدى تقبل العمال لسلوك قائدهم وثقتهم به وباعتزازهم بقيادته يرتفع مستوى ولائهم وأيضاً ترتفع معنوياتهم، وبالتالي يزيد تقبلهم لأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها وتزداد رغبتهم في الاستمرار في العمل، وهذه العناصر تعد الأساسية في الولاء التنظيمي وبهذا نقول أنه كلما اتجه نمط القيادة إلى أن يكون ديمقراطي كلما أحس الأفراد بأهميتهم وكيانهم وبالتالي ينمو شعور الولاء عندهم، والعكس فكلما اتجه القائد لأن يكون أوتوقراطي متسلط كلما نفر العمال من العمل وقلت رغبتهم فيه ويصبح العمل بالنسبة لهم عقوبة، وبالتالي يقل ولائهم لذلك القائد وتلك المؤسسة.

(1) عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

وعليه للنمط القيادي تأثير قوي على مستوى الولاء التنظيمي للفرد، وعليه فكلما كان يعتمد على المشاركة والمشاورة كلما كان العمال أكثر ولاء لمؤسساتهم⁽¹⁾.

كما يجب على الإدارة إقناع الآخرين في مناخ تنظيمي ملائم على إنجاز الأعمال بفعالية وإتقان، حيث أن الإدارة الجيدة هي تلك القادرة على جعل الرأي الجماعي يتوجه إلى إنجاز الأعمال عن طريق تنمية مهارات الأفراد الإدارية بتطبيق أنظمة حوافز ملائمة.

وعلى ذلك فإن للقيادة مسؤولية هامة لبقاء واستمرار المنظمة، فعليها اختيار الأهداف والعمل على زيادة الزلاء لدى الأفراد وانتمائهم، وخلق الثقة وتحقيق الأهداف وأن القائد الناجح هو القادر من الرفع في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد ويجعلهم يعتقدون بأهمية التنظيم ويدفعهم بخلق الرغبة لديهم في الأداء المبدع والاحتفاظ بعلاقات تنظيمية جيدة والعمل على تطوير التنظيم والأفراد وأهمية خلق الاحترام والاهتمام بالأخذ بمشاعر الأفراد وجعلهم يرغبون في العمل.

فالعوامل السابقة مساعدة على زيادة الولاء التنظيمي لدى أفراد التنظيم، وهي متكاملة ومتراصة، فكل فرد يساهم بنسبة معينة في خلق الولاء التنظيمي، كما تعتبر أساسية في التطوير التنظيمي، حيث تعمل وتساعد على بقاء واستمرار المنظمة⁽²⁾.

2- أثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي:

تعد ثقافة المنظمة عنصراً أساسياً ومهما لنجاح المنظمة أو فشلها، حيث يرجع نجاح المنظمات إلى ثقافتها التي تركز على العمل الجاد والأداء المطلوب لتحقيق أهدافها، ومن ناحية أخرى فإن أداء المنظمة يتوقف على فاعلية العنصر البشري فيها، هذه الفاعلية لا تتحدد بمستوى إعداد الأفراد وتدريبهم ومستوياتهم العلمية والفنية، بل وبدرجة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، فيقبل الموظق قيمها ويعتبر أهداف المنظمة أهدافه أيضاً فيبذل أقصى جهد لتحقيقها بما ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة، فمع الدرجات المرتفعة من الولاء التنظيمي يرتفع مستوى الأداء الوظيفي ويقل مستوى الغياب ودوران العمل⁽³⁾.

(1) مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي -دراسة حالة-، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013/2012، ص ص77-78.

(2) كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز -دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010/2009، ص ص95-96.

(3) زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء -دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015/2014، ص ص112.

كما تعمل الثقافة التنظيمية على تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تزويد العاملين بالإحساس بالهوية، فكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما كان هناك ارتباط قوي للعاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها، كما تؤدي عدة وظائف هامة حيث تلعب دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين مما يتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين⁽¹⁾.

إضافة إلى ما سبق يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها⁽²⁾.

لذا فإن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في المنظمات وخاصة في مجالات معينة، مثل الأداء والولاء اتجاه التغيير، إذ أن ولاء الفرد للمنظمة ينشأ من اعتقاده القوي بأهداف المنظمة التي يعمل بها وقيمها، لذلك فإن استيعاب الثقافة التنظيمية وفهمها سيخلق درجة عالية من الولاء للمنظمة⁽³⁾.

وتقدم مدرسة الثقافة التنظيمية نموذجا الخاص لدراسة وتفسير الولاء التنظيمي، باعتبار أن ثقافة المنظمة بما تتضمنه من قيم وخاصة قيم المديرين وجوانب تتعلق ببناء المنظمة ماديا وتنظيميا وافتراسات أساسية تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي. كما أن الولاء التنظيمي من وجهة نظر مدرسة الثقافة التنظيمية يعد أسلوبا قويا لضبط الموظفين باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي يقدم أسلوبا ملائما للمديرين لحل هذه المشكلة.

وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، وعليه يعد الولاء التنظيمي عاملا أخلاقيا ويتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، ذلك لأن الموظف

(1) ذيب أحمد، دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية-، مذكرة ماستر، جمعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص67.

(2) إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية -دراسة تطبيقية-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص35.

(3) عودة مشاركة، عطية مصلح، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول، العدد (4)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2015، ص24.

الولي لمنظمتة لديه نوع من الالتزام إلى جانب استعدادة للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتة عندما تتعرض للخطر، والتضحية إذا ما تطلب الموقف ذلك، وعليه فإن الولاء التنظيمي حسب وجهة نظر هذه المدرسة يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد والذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل يحد من هذه المظاهر والمتمثلة في التسرب الوظيفي، الغياب والعمل خارج وقت الدوام، كذلك عدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة⁽¹⁾.

كما تساعد الثقافة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي لدى أعضاء المنظمة من خلال ما يلي: (2)

- 6- إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة.
- 7- توضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيمة.
- 8- أن تكون الثقافة قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.
- 9- أن تكون الثقافة قوية بما يمكنها أن تمثل مصدر للمزايا التنافسية للمنظمة.
- 10- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة، كأن تعمل على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.
- 11- يجب أن تكون السمات الثقافية للمنظمة قاصرة على المنظمة وحدها، وأن تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات الأخرى المنافسة داخل نفس المجال أو النشاط.

المطلب الثاني: أثر العوامل الوظيفية في الولاء التنظيمي

1- أثر تصميم العمل في الولاء التنظيمي: إن العلاقة بين تصميم العمل والولاء للمنظمة ليست بالبساطة التي يعتقدها البعض، وإنما هي علاقة معقدة إذ أن الولاء التنظيمي يتوقف على عوامل عديدة منها، مستويات النتائج المترتبة عن أداء العمل وكيف ينظر الفرد لهذه النتائج سواء ما تعلق منها بالفرد أو المنظمة أو كان ذاتي أو خارجي، فمن المهم أن يشير إلى العلاقة بين هذه النتائج وضرورة فهمها، كما أن حصول العامل على ترقية أو علاوة تشجيعية يشعره بمزيد من الارتياح والرضا مما يخلق الولاء التنظيمي إذا ما اعتقد أن الفضل في ترقيته هو مقدرته وكفاءته، كما يشير "Stoner" and "freeman" إلى ذلك بأن

(1) ذيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص68-69.

(2) عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص ص95-96.

نشأة الفرد واتجاهاته وميوله وحاجاته وخصائصه وكذلك التأثيرات الاجتماعية لها تأثير على درجة الولاء التنظيمي⁽¹⁾.

كما ينبغي أن يتم تصميم العمل بشكل سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والاستقلالية وتوافر المعلومات الكاملة لضمان الولاء التنظيمي، ومن مؤشرات تصميم العمل التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي نذكر ما يلي:⁽²⁾

- **ساعات العمل:** لتوزيع ساعات العمل أثر على الولاء التنظيمي، حيث يمكن أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الولاء التنظيمي، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الولاء التنظيمي، وعليه يمكن القول أنه وجد علاقة طردية بين ساعات العمل والولاء التنظيمي. أي كلما تم توزيع ساعات العمل بشكل عادل وملئم كلما زاد الولاء التنظيمي.

- **حجم العمل:** فتناسب حجم المهام مع قدرات وإمكانات الفرد يؤدي إلى تدعيم آدائهم مما يؤدي إلى الولاء التنظيمي، حيث أنه كلما كان حجم العمل ملائم لقدرات وإمكانات الفرد كلما زاد الولاء التنظيمي⁽³⁾.

12- **تنوع المهام:** فكلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية زاد الولاء التنظيمي، لأن وجود التنوع في طبيعة العمل وكيفية آدائه يسمح للعاملين بأداء عدة أعمال مختلفة في الوقت ذاته وبطرق مختلفة. ومن خلال هذا التنوع يستطيع العاملون استغلال جميع إمكانياتهم ومهاراتهم، ويشعرون بأنهم مؤهلين لأداء عدة أعمال متنوعة في حالة عدم توفر المهارة اللازمة لدى العامل لأداء عمل معين فإنه يسعى جاهدا لاكتساب هذه المهارة، وبالتالي ينمو الفرد مهنيا وذاتيا داخل العمل⁽⁴⁾.

ومن الأساليب الحديثة في تصميم العمل هو أسلوب الإثراء الوظيفي، والذي يستند على نظرية Herz berg للإثراء الوظيفي والتي أطلق عليها اسم Two-factor theory وسميت كذلك لأنها ركزت على نوعين من العوامل هما:⁽⁵⁾

(1) وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2009، ص ص 12-13.

(2) سمية قامون، العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي -دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2014/2015، ص 214.

(3) المرجع السابق، ص 217.

(4) المرجع السابق، ص 220.

(5) بن عيسى إيمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24.

1- **العوامل الوقائية:** وتضم العوامل المرتبطة بالمحتوى الخارجي للعمل مثل ظروف العمل، الأمن الوظيفي، سياسة المنظمة وإدارتها، الأجور، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، وكل ما يتعلق بالمحيط المادي والاجتماعي والإداري للعمل،

2- **العوامل الدافعة:** تتعلق بمحتوى العمل نفسه مثل عوامل التحدي في العمل، حرية التصرف، المسؤولية، الإنجاز، التقدم الوظيفي، وإن توافر هذه العوامل يؤدي إلى الشعور بالرضا وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وتزيد دافعية العاملين للعمل، كذلك مفهوم الإثراء الوظيفي ساعد على إعطاء العامل الاستقلالية بعمله وزيادة مسؤوليته مما ساهم في إعطائه فرصة النمو الذاتي والشعور أن عمله ذو أهمية ومعنى.

2- أثر ظروف العمل المادية في الولاء التنظيمي:

تعتبر ظروف العمل المادية من الحوافز الإيجابية التي تحقق الولاء التنظيمي، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

1-2- الأجر:

تعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات نظرا لأهميتها في الحفاظ على العاملين الكفؤين وكسب ولائهم للمنظمة واستقرارهم فيها⁽¹⁾.

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 يفي بمتطلباته ومتطلبات عائلته، وإذا ما وجد الفرد فرقا سلبيا بين حاجاته والأجر الذي يتسلمه نراه يفكر في البحث عن عمل آخر يدر عليه عائدا أفضل في مكان آخر، ويبحث عن عمل إضافي 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 وقلقا لدى الأفراد.

فقد توصل "Potter 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

(1) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 202.

أجورهم منخفضة تتخفف لديهم الدافعية والولاء للمنظمة فتراهم يسعون لتركها بعكس العاملين الذين يشعرون بأن أجورهم متناسبة مع مجهوداتهم ومستوى معيشتهم⁽¹⁾.

وقد أشار القحطاني إلى مساهمة شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتب في زيادة الالتزام بمهام وأعباء العمل المكلف به، وتتجلى مظاهر ذلك في المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي وعدم التأخر، وكذلك الالتزام بوقت الانصراف والحرص على إنجاز أعباء العمل اليومي دون تأخير، بخلاف شعور الفرد بضالة وعمل كفاية أو إشباع الراتب أو الأجر لاحتياجاته الأساسية، مما يترتب عليه عدم الالتزام بوقت الدوام وإهمال العمل واللامبالاة، فعدم شعور الفرد على أنه يحصل على مقابل عادل إزاء ما يبذله من جهد بسبب عدم فعالية وعدالة نظام الأجور والرواتب يخفف ولاءه التنظيمي⁽²⁾.

2-2- ظروف العمل الفيزيائية:⁽³⁾

أشار العنزي إلى أن ظروف العمل الفيزيائية من إضاءة وحرارة وتهوية يكون لها تأثير مباشر على العاملين ومستوى آدائهم وحبهم لعملهم وبالتالي ولائهم للمنظمة، فإذا كان جو العمل غير مناسب فهذا يؤدي إلى النفور منه ويتولد لدى العاملين ضغوط بمستويات مختلفة، كما أن تحسين ظروف العمل الفيزيائية تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين⁽⁴⁾.

كما تعتبر ظروف العمل الفيزيائية عنصرا مهما في تحفيز العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مناسبة وآمنة كلما كان إقبال العامل على عمله مرتفعا مما يحقق مستويات عالية للأداء، أما في حالة عدم توافر البيئة المناسبة فإن ذلك ينعكس سلبا على الحالة الجسمية والنفسية للعامل مما يقلل من آدائه. فلا يمكن لأي منظمة أن تحقق لدى العاملين بها الولاء لها والرغبة في العمل وتوافقهم وانسجامهم مع أعمالها للوصول إلى كفاءة عالية من آدائها بدون أن شعر هؤلاء العاملين باطمئنان نفسي وعدم الخوف من مخاطر بيئة العمل التي يمارسون فيها أعمالهم⁽⁵⁾.

كما يساهم توافر ظروف العمل الفيزيائية المناسبة إضافة الشعور بالأمن الوظيفي لدى العاملين وتخفيف ضغوط وصراعات العمل وتشجيع التعاون المثمر بين العاملين لإنجاز مهام العمل ومواجهة المشكلات

(1) فريدة زينيتي، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأدائه على الأداء الوظيفي -دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس والجزائر والمغرب-، أطروحة دكتوراه، جامعة حسسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2013/2012، ص44.

(2) نهاد عبد الرحمان الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص29.

(3) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص202.

(4) نهاد عبد الرحمان الشنطي، مرجع سبق ذكره، صص 26-27.

(5) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص573.

كفريق واحد، وهذا بلا شك يتطلب تمتع العاملين بمهارات وفترات تساعدهم على الوفاء بمتطلبات العمل ومواجهة المشكلات، وهذا ما ينوه إلى أهمية تحسين ظروف العمل الفيزيائية بتهيئة ظروف العمل المناسبة بهدف إكساب العاملين الثقة والقدرة على القيام بمهام وأعباء العمل والتجديد والابتكار، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي الولاء لها⁽¹⁾.

2-3- الخدمات الاجتماعية:

تعتبر الخدمات الاجتماعية من الحوافز التي تشعر العاملين بأن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم وتقديم هذه الخدمات ليس كمقابل لأداء الأفراد لعملهم، وإنما كمكافأة لهم بسبب عضويتهم في المنظمة واختيارهم لها ما يرفع من ولائهم للمنظمة ويدفعهم إلى زيادة جهودهم بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾.

وتتمثل أهمية الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة في سبيل تحقيق الولاء التنظيمي في جعل المؤسسة بمثابة أسرة كبيرة تحتوي العمال مادياً ومعنوياً، وذلك من خلال:⁽³⁾

- 3- المساهمة في حل مشاكل السكن من خلال تخصيص أغلفة مالية تمنح في شكل قروض للعمال لتمويل وحدات سكنية خاصة بهم.
- 4- المساهمة في حل مشاكل النقل.
- 5- تنظيم رحلات ترفيهية دينية وثقافية لتشجيع التواصل الاجتماعي بين العمال.
- 6- التكريم الاجتماعي للعمال المتميزين والمبدعين وأهل الثقة والولاء للمنظمة.
- 7- مراعاة البعد الاجتماعي والإنساني في التعامل مع بعض الفئات من العمال مثل: المرأة العاملة وذوي الاحتياجات الخاصة.

3- أثر التدريب في الولاء التنظيمي:

يعتبر تدريب العمال من المعارف التي تتفق ومهاراتهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العمال وزيادة رغبتهم وقدرتهم على مزاولة أعمالهم ورغبتهم في خدمة المؤسسة، كما أنه يؤثر أيضاً بشكل كبير على معنويات العاملين، إذ أنه عندما ما يشعر الفرد أن المنظمة

(1) عايد رحيل عبادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص46.

(2) مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، السعودية، 2001، ص861.

(3) سلمى لحر، مرجع سبق ذكره، ص58.

جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره يزداد إخلاصه وولائه لعمله ومنظمته، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل العمل باستعداد وجداني دون الشعور بالملل⁽¹⁾.

كما يعمل التدريب على زيادة معارف ومعلومات العامل، وستتوسع رؤيته وتحليله للأهداف ويصبح أكثر قدرة على التعامل بحكمة مع المشكلات التي قد تواجه العمل، وتستطيع المنظمة استخدام عدة أشكال من التدريب مثل: إتاحة الفرصة للعاملين لمتابعة تحصيلهم العلمي كالدراسات العليا مثلا، ومن خلال اللقاءات الدورية مع العاملين التي تعد وسيلة لسماع آرائهم وشكاويهم وتعبير عن التفاعل بين الإدارة والعاملين الأمر الذي يشعرهم بارتباط الإدارة بهم وتلاحمها معهم، كما يحقق الولاء التنظيمي⁽²⁾.

إن تدريب الموارد البشرية يعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها، كما يكون لها الأثر الأكبر في تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن بين أهم مؤشرات التدريب التي تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي نذكر ما يلي:

13- المشاركة في الدورات التدريبية: حيث أن مشاركة العاملين في البرامج التدريبية ينتج عنه تكوين فكرة إيجابية لديهم نحو عملهم ومنظمتهم، ما ينعكس في سلوكياتهم بالتالي يزيد ولائهم⁽³⁾.

بالإضافة إلى:⁽⁴⁾

14- موقع التدريب: الذي يعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى الولاء التنظيمي لدى المتدربين، فاختيار الموقع المناسب والملائم للتدريب من شأنه أن يساهم في تحقيق الولاء التنظيمي.

8- مدة التدريب: تؤثر مدة التدريب التي يخضع لها المتدرب على ولائه التنظيمي، حيث توجد علاقة طردية بين مدة التدريب والولاء التنظيمي فكلما كانت مدة التدريب كافية لتغطية البرنامج التدريبي كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي.

9- مردود الدورات التدريبية: يساعد التدريب الناجح في الرفع من كفاءة المتدربين وهو ما ينعكس إيجابا على مستوى الولاء التنظيمي لديهم، وهو أمر يدركه المتدرب بعد انتهائه من مرحلة التدريب من خلال يقينه لمستوى أدائه وكل ما يتعلق بالعمل قبل وبعد التدريب⁽⁵⁾.

(1) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص243.

(2) معاذ نجيب غريب، مرجع سبق ذكره، ص84.

(3) عالية جواد محمد علي، أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات -دراسة استطلاعية-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد94، المجلد22، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص296.

(4) سمية قامون، مرجع سبق ذكره، ص ص270-271.

(5) المرجع السابق، ص279.

وقد قام "Barthett 2001" بطرح سؤال مهم يتمثل حول إمكانية وجود تأثير للتدريب على الولاء التنظيمي، وقد قادته أدبيات تطوير الموارد البشرية لإثبات العلاقة الموجودة بينهما، فقد أسفرت دراسته على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدراك العامل لفرص التدريب التي يتوفرها له المنظمة التي يعمل بها ومستويات الولاء التنظيمي لديه.

ويتم التحقق من العلاقة بين بعدي التدريب والولاء التنظيمي من خلال:⁽¹⁾

✓ بعد إدراك العامل لتوفر فرص التدريب، ويقصد به أن العامل متيقن بأن المنظمة قادرة على أن توفر له فرص الالتحاق ببرامج ودورات تدريبية، وأنها تستطيع أن ترفع من مستويات الولاء التنظيمي عن طريق توفير فرص التدريب والتكوين الخارجي لعمالها.

✓ يعد إدراك العامل للفائدة من التدريب: وهذا يعني أن العامل يعرف نتائج التدريب الذي يمكن أن يحصل عليه والفوائد التي تترتب عليه على المستوى الشخصي والمهني، وهذا ما يجعله أكثر إرتباطاً وتقدير للمنظمة التي يعمل بها، وهذا لرغبته في تطوير قدراته وتحسين وضعيته المهنية.

4- أثر الحوافز في الولاء التنظيمي:

إن للحوافز دور إيجابي بكل ما من شأنه تعزيز الولاء التنظيمي من خلال إشباع الحاجات المادية والمعنوية للموظفين، والتي تعتبر ركيزة أساسية من ركائز جودة حياة العمل، إذ بتوفرها يستفيد منها الموظفون ومن شأن ذلك تعزيز حبهم لعملهم مما يزيد من ولائهم التنظيمي⁽²⁾.

كما تلعب الحوافز دور فعال في تعزيز العلاقات بين التنظيم والعاملين فيه، فهي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، حيث يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها على الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم والعاملين لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والرضا وتحقيق الذات.

حيث نجد أن نظرية الحوافز للعمل تركز على الحوافز الداخلية وهي التي تتعامل مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم له في المنظمات أو بقائهم فيها، وعليه فإن الإدارة إذا كانت تزيد من عاملها أن يبذلوا الجهد المطلوب ويحققوا المعدلات المقررة للإنتاجية فعليها أن تقدم لهم الحوافز المناسبة

(1) مالكي محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص25.

(2) شبلي إسماعيل مرشد السويطي، مرجع سبق ذكره، ص82.

لذلك، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج⁽¹⁾.

فالحوافز تلعب دوراً أساسياً في رفع الولاء التنظيمي للعاملين، وهي تتفاوت من منظمة لأخرى، فبعض المنظمات تمنح الحوافز المادية لمنسوبيها والبعض الآخر يكتفي بالحوافز المعنوية، ولكل من هذه المنظمات سياسة الخاصة لرفع مستوى الولاء التنظيمي لعاملها.

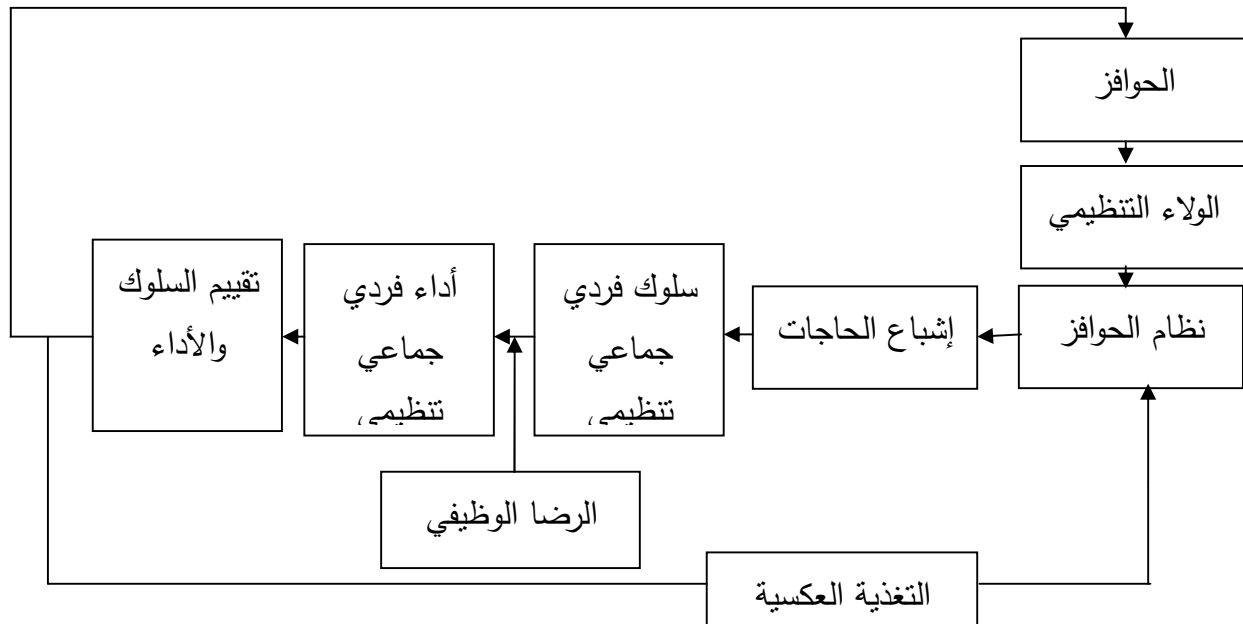
وفيما يلي ملخص لدور الحوافز في رفع مستوى الولاء التنظيمي للعاملين:⁽²⁾

- الحوافز المادية مكافآت مالية تحقق الاستقرار الاقتصادي للفرد وبالتالي تزيد من ولائه التنظيمي.
 - الحوافز المعنوية كالاعتراف بأهمية العاملين تؤدي إلى إشباع حاجاتهم المتمثلة في تحقيق الذات وحاجات التقدير والاحترام، وهذا ما يزيد من ولائهم التنظيمي.
 - برامج التطوير الوظيفي والتي تضعها المنظمات والتي تعتمد على شروط معينة لمنح الترقية لدرجة وظيفية أعلى تعطي دافعا للفرد لبذل مجهود أكبر من أجل التطور في العمل وهذا ما يزيد من ولائه التنظيمي.
 - مكافأة الأداء السنوية التي تمنحها المنظمات للموظف المتميز تعتبر دافعا للموظفين للتنافس ببذل مجهود مضاعف من أجل الحصول عليها والتي تساعد بدورها في رفع أداء العاملين وكفاءتهم وتعكس رغبة العاملين في تحقيق أهدافهم الشخصية والتي تتكامل مع أهداف المنظمة، فالفرد يريد الحصول على المكافأة والمنظمة تريد زيادة الإنتاج والكفاءة وبذلك يكون كل منهما قد حقق أهدافه ويؤدي ذلك إلى زيادة ولاء الفرد.
- والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي:

(1) بدر محمد الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص ص78-79.

(2) العنود متعب بن محيا، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة حالة-، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014، ص ص25-26.

الشكل رقم (11): العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي



المصدر: سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2011، ص 75.

نلاحظ من خلال الشكل أن نظام الحوافز المناسب يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين أدائهم حيث تقوم المؤسسة بتقييم أداء عاملها من أجل التأكد من نجاح نظام الحوافز والسياسات المتبعة من خلال التغذية العكسية، ويتحقق الولاء التنظيمي باستخدام الحوافز على أساس عدة مراحل صعب الفصل فيما بينها بفواصل زمنية، فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد إذ عندما يدخل تكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء، وبعد انخراطه في جو العمل تصبح لديه فرصة التأكد أو عدم التأكد من الإكراه وقناعاته السابقة لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما تسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين الجهود المبذولة والحوافز والمكافآت المقدمة له.

المطلب الثالث: أثر العوامل الاجتماعية في الولاء التنظيمي

1- أثر العلاقات الإنسانية في الولاء التنظيمي:

إن جوهر العلاقات الإنسانية داخل الوظيفة العامة أمر مهم لا بد أن تعكسه القيادة الإدارية، ويصبح أسلوب القائد في التعامل مع موظفيه والتأكيد عليه في تعامل الموظفين مع المراجعين، ولا بد من توفير الركائز المهمة لنجاح العمل، وذلك بتوفير بيئة عمل ناجحة يتم فيها احترام الموظف ويعطي قدرة من الرعاية ويتعهده بالتطوير حتى يصبح مكان العمل أمراً مرغوباً، ولا بد أن يكون القائد هو القدوة في التعامل مع الموظفين كافة بعدالة وإنصاف، كما أن أثر العلاقات الإنسانية على جو العمل سلاح ذو حدين، فإذا كانت إيجابية فإن روح المحبة تسود مكان العمل ويصبح هناك مستوى عال من التعاون والمشاركة واستمتاع

بالعمل وإنجازه بالشكل المطلوب، أي تحقيق مستوى عالي من الولاء التنظيمي، أما إذا سادت العلاقات السلبية في محيط العمل فإنها تولد المشاكل والنزاعات وتعرقل سير العمل وتسبب كثرة الغياب أو التأخر عن العمل، وهذا ما يؤدي إلى ترك العمل في المنظمة. وبالتالي يعد عاملا مهما في توفير المناخ الإيجابي الداعم للإنتاجية والإبداع وتحقيق الولاء التنظيمي.

كما أن العلاقات الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعا لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينها، لذلك فإن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الآخرين فإن الرضا والولاء التنظيمي لهم سيكون مرتفعا⁽¹⁾.

كما تلعب عملية تنظيم العلاقات الإنسانية دورا هاما في تحقيق التوافق الاجتماعي بين العاملين والمشرفين، كذلك بين زملاء العمل، إذ أنها ترتبط بعملية تحديد الأدوار التنظيمية التي تمثل مجموعة السلوكيات المتوقعة من العاملين أثناء تنفيذ مهامهم، حيث أنها تمس بصفة مباشرة أبعاد الأداء التنظيمية التي حددها إدغرشين في ثلاثة أبعاد هي:

- **البعد الشمولي:** الذي يمثل البعد الاجتماعي بما يتضمنهم المناخ الاجتماعي بالمؤسسة.

- **البعد الوظيفي:** المتعلق بالمهمة التي يؤديها العامل.

- **والبعد الهرمي:** الذي يرتبط بمرتبة العامل داخل المؤسسة.

فعملية تنظيم العلاقات الإنسانية من شأنها أن تساعد على تجنب بعض المواقف المعيقة لزيادة الإنتاجية، كزيادة عبء الأدوار، وصراع الأدوار وغموضها لما لها من أثر على شروط زيادة الإنتاجية لدى العاملين، لأنها تؤثر على رضاهم الوظيفي وولائهم التنظيمي⁽²⁾.

كما يتعين أن تستهدف العمليات التنظيمية للعلاقات الإنسانية إقناع العاملين وقبولهم بقيم المنظمة وأهدافها وتعزيز الرغبة لديهم لبذل أكبر جهد ممكن، مما يعمل على زيادة الإنتاجية وبذلك يمكن أن يستدل على الولاء التنظيمي بالعمليات والظواهر التنظيمية التي تبرز إثر تنفيذ الإجراءات والعمليات المذكورة التي تلاحظ من خلال سلوك العاملين داخل المنظمة، وعليه فإن العلاقة بين تنظيم العلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي تبرز من كون هذا الأخير يمثل حصيلة تفاعل جملة من المكونات التنظيمية والسلوك الإنساني والظواهر الإدارية داخل المنظمة.

كما يمكن أن نبين العلاقة بين العلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي تبعا لتصنيف هذا الأخير والذي تطرق له العديد من الباحثين ضمن نمطين شائعين له وهما:

(1) مروان حسن البريري، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

(2) عصمان بوبكر، تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015/2014، ص 131.

- **الولاء التنظيمي المؤثر:** وهو يعبر عن مستوى الرضا لدى العاملين انطلاقا من علاقاتهم مع بعضهم البعض وعلاقاتهم التنظيمية بما تحتويه من الشعور بالانتماء بالمنظمة وعلاقاتهم مع المشرفين.

- **الالتزام التنظيمي المتواصل:** ويعكس إدراك واعي العاملين بحقيقة الامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها جراء تواجدهم بالمنظمة، فانطلاقا من حاجات العاملين وبحثهم عن إشباعها وبحث كل عامل عن المكانة التي تجعله محبوبا داخل المنظمة يجعل من تنظيم العلاقات الإنسانية عاملا مساعدا على بلوغ ذلك، وعليه فإن تنظيم تلك العلاقات يعمل على تعزيز الولاء التنظيمي لديهم، بالإضافة إلى كون العمليات التنظيمية تعمل على توضيح المهام والأدوار، ومنه وضوح الأهداف التي تؤدي إلى جعل العاملين أكثر قدرة على فهم المهام المنوطة بهم، ومنه قدرتهم على تحقيق تلك الأهداف وهو ما يعكس إيجاد الولاء التنظيمي لديهم وما يترتب على ذلك من استقرار وتجنب الصراعات⁽¹⁾.

2- أثر جماعة العمل في الولاء التنظيمي:

كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية اتجاه المنظمة وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها زاد التفاعل الاجتماعي والشعور بالمسؤولية، وبالتالي يزيد مستوى الولاء التنظيمي⁽²⁾.

فوجود الفرد في المنظمة من جماعات العمل يجعله في موقف اجتماعي ديناميكي، بحيث يؤثر ويتأثر وبالتالي تعتبر جماعة العمل عنصر مهم في تحقيق الولاء التنظيمي، فإذا كانت الجماعة يسودها التقدير والاحترام فهي ستزيد من ولاء الفرد، أما إذا كانت مصدر للصراع فهي حتما تقلل من مستوى الولاء التنظيمي، ومما يزيد من درجة الولاء التنظيمي هو ظهور التعاون في إطار جماعات العمل العضوية غير الرسمية، لأن هذا التعاون في الحقيقة هو زيادة الاتصال والتفاعل بين الأفراد أما التعاون المفروض على العامل فقد يحلوه توترا، لذلك نجد أن العمال يكونون جماعات عمل صغيرة غير رسمية داخل الجماعة الرسمية الكبيرة، وهذا ما يحقق لهم سعادة عينة ودرجة من الولاء التنظيمي⁽³⁾.

فمن خلال جماعات العمل يسعى الفرد إلى إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة كونها تؤثر على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية، وهي كلها ذات علاقة بالولاء التنظيمي، كما يمكن

(1) المرجع السابق، ص 132-133.

(2) زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص 109.

(3) نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة-، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008، ص 33.

- تفسير هذه العلاقة بين الولاء وجماعات العمل من خلال الأهداف والمنافع المادية والنفسية التي يحققها الفرد من الجماعة المنتمي إليها، بالإضافة إلى تحقيقه أعلى درجة من الولاء حين يشبع حاجاته الاجتماعية⁽¹⁾.
- كما يتبع أعضاء جماعة العمل مجموعة من السلوكيات تساهم في تنمية شعورهم بالولاء للجماعة والمؤسسة التي يعملون بها، ومن بين هذه السلوكيات نذكر ما يلي:⁽²⁾
- **المشاركة والمساواة:** أي أن يشارك الجميع في الأمور الخاصة بالجماعة كاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أي التفكير الجماعي وليس الفردي، أما المساواة فتعني أن لجميع أعضاء الجماعة نفس الحقوق والواجبات ويخضع الجميع لنفس ظروف العمل.
 - **القدرة والمهارة:** يعني أن يكون لدى أفراد الجماعة القدرة على أن يكون لهم دور فاعل داخل الجماعة، وأن يحس بعضهم ببعض وتكون لديهم المهارات والكفاءات المطلوبة للقيام بأعمالهم على أحسن وجه.
 - **الاعتمادية التبادلية:** وهذا يعني اعتماد الأعضاء على بعضهم البعض، فكلما زادت درجة الاعتمادية لديهم كلما زاد تمسكهم ببعض، أو هي علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتبادلة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد بمفرده.
 - **تبادل الخبرات والمعلومات والابتكارات:** كون ذلك يجعلهم يرتقون بجماعتهم وبالمؤسسة التي ينتمون إليها، ويجعلهم راضين عن أنفسهم وعن آدائهم.
 - **الاحترام المتبادل:** أي أن كل عضو في الجماعة يكون على دراية بحقوقه وواجباته ولا يتعدى على حقوق زملائه، وايضا يحترم آراءهم.
 - **التفاهم والتسامح:** لأن التفاهم والتسامح يدلان على مدى ثقتهم ببعضهم، ويجنبان ظهور الصراعات والخلافات، وينمي لديهم روابط المودة والتقارب ويزيد من شعورهم بأنهم مكملين لبعضهم وبالتالي يقدرون ظروف بعضهم.
 - **التماسك:** يشير التماسك إلى قوة الرغبة بين أعضاء الجماعة للبقاء مع بعض في الجماعة وولائهم لها، والتماسك يتأثر بالعديد من العوامل أبرزها درجة التنافس بين أهداف الجماعة وأهداف أعضائها.
 - **القيم الشخصية:** وهي تمثل معيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات كل عضو نحو مواضيع، مواقف، معتقدات وأحكام، كذلك محاولة التأثير في الغير وهي تعكس أفكار الفرد حول ما هو صحيح أو مرغوب فيه، لأن الأفراد يدخلون المؤسسة وهم حاملين لهذه القيم والتصرفات التي تؤثر على اتجاهاتهم

(1) زهرة خلوف، المرجع السابق، ص34.

(2) باشوش نيسة، مرجع سبق ذكره، ص ص73-74.

وسلوكياتهم، لكن ليس كل الأعضاء يحملون نفس القيم فهي تختلف من عضو لآخر حسب الظروف التي نشؤ فيها، إن كانت درجة التوافق بين أعضاء الجماعة كبيرة فإن الولاء التنظيمي يكون عال والعكس صحيح.

وعليه يمكن القول أنه إذا توفرت الموصفات والسلوكيات السابقة الذكر في كل عضو من أعضاء الجماعة وعمل بها على أكمل وجه، فإنه سيحقق درجة عالية من الولاء سواء للجماعة أو للمؤسسة التي ينتمي إليها.

3- أثر التوازن بين الحياة الشخصية والعملية في الولاء التنظيمي:

يعتبر التوازن بين الحياة الشخصية والعملية من أهم الأبعاد التي يمكنها أن تؤدي إلى فشل أو نجاح المنظمة، وبالتالي تقع مسؤولية التوازن بين الحياة الشخصية والعملية على المنظمة وعلى الأفراد على السواء، فمسؤولية المنظمة اتجاه التوازن يتوقف على الاستراتيجيات والسياسات والبرامج التي تعدها بهدف إيجاد نوع من التوازن بين الحياة الشخصية والعملية للعاملين، إضافة إلى تلبية حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية، ومسؤولية الفرد اتجاه هذا التوازن تتوقف على قدرته في القيام بالتزاماته الشخصية والعائلية دون أن يكون ذلك على حساب مسؤوليته الخاصة بالعمل⁽¹⁾.

كما يعتبر التوازن بين الحياة الشخصية والعملية للموظف من أكبر التحديات التي تواجه كل من أصحاب العمل والموظفين، وتحتاج إلى تبني استراتيجية مميزة خاصة بالتوازن بين العمل والحياة، فصاحب العمل يواجه تحدي إيجاد ثقافة تنظيمية للمؤسسة تتمثل في تركيز الموظفين على واجباتهم الخاصة بالعمل، والموظف يواجه تحدي تلبية احتياجاته الشخصية دون تقصير ففي مسؤوليات العمل، حيث أشار بعض الباحثين إلى أن للتوازن بين الحياة الشخصية والعملية أثر إيجابي على المنظمة والموظفين، فهو يؤدي إلى الولاء التنظيمي ويقلل معدلات دوران العمل وضغوطه ومعدلات الغياب والصراع والتعارض بين الحياة الشخصية والعملية، وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين والارتقاء بالحالة الاقتصادية للمنظمة خلال زيادة الإنتاجية⁽²⁾.

حيث تساعد بعض الشركات الموظفين على التوفيق بين مسؤوليات العمل والعائلة وتحسين صحتهم واستمتاعهم بالحياة بعدة طرق تشتمل ما يلي:⁽³⁾

(1) خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 96-97.

(2) نهاد عبد الرحمان الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

(3) أسامة زياد يوسف البيليسي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

- 10- السماح للموظفين بالعمل الجزئي ومشاركة العمل.
 - 11- السماح للموظفين بقضاء بعض ساعات العمل في المنزل.
 - 12- السماح بساعات عمل مرنة في موقع العمل.
 - 13- تخصيص حسابات مالية لرعاية الموظفين.
 - 14- تقديم الخدمات الاستشارية في شؤون العمل والعائلة.
- وبالتالي فإذا ما أرادت المنظمة من تحقيق هذا التوازن ستتمكن من التوصل إلى نتائج تتمثل في تقليل التوتر للعاملين وتكوين دوافع أفضل وضمان ولاء تنظيمي أكثر واستمتاعهم أكثر بالحياة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم فضلا عن إشباع حاجات المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية⁽¹⁾.
- فعندما يلمس الموظف اهتمام المنظمة باستقراره العائلي من خلال الرعاية والاطمئنان ومساعدته على إحداث التوازن بين عمله ومتطلبات حياته الشخصية، فإن ذلك سيرفع من معنوياته ويزيد من درجة ولائه ويزيل القلق والصراع النفسي بين متطلبات العمل وحياته، وهذا ما يجعله قادرا على العطاء والإنتاج ورغبا فيه⁽²⁾.

⁽¹⁾ Lyle Grant Markham, op-cit, p22.

⁽²⁾ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص94.

خلاصة الفصل:

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في حياة البشرية لما ينطوي عليه من نتائج إيجابية على مستقبل المنظمة، فالولاء التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته وإقناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يعمل على تحقيق أهداف المنظمة ويسعى لإنجاحها، كما يعبر عن قوة تطابق العامل وارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها والرغبة القوية في البقاء فيها والقبول بأهدافها وقيمها، ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي لكونه أساسا لاتجاهات وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة تعددت العوامل المؤثرة فيه، وبرزت دراسات ومداخل اهتمت بتفسيره وتحديد أبعاده لتبرهن أنه مرتبط بمجموعة من المتغيرات التنظيمية ويتطلب التعرف على مراحل ومختلف طرق قياسه سواء الموضوعية أو الذاتية منها وهذا من أجل تفعيله.

أما بالنسبة لأثر مختلف أبعاد جودة حياة العمل حسب ما تضمنته هذه الدراسة والمتمثلة في، العوامل التنظيمية والوصفية والاجتماعية في الولاء التنظيمي، فيمكن القول أنها تساهم بتأثيرات إيجابية تعزز من مستوى الولاء التنظيمي في ظل مختلف المتغيرات البيئية التي تحكم ذلك.

الفصل الأول:

الإطار النظري لجودة حياة العمل

المبحث الأول: ماهية جودة حياة العمل

المبحث الثاني: أبعاد جودة حياة العمل

المبحث الثالث: تطبيق جودة حياة العمل

الفصل الثاني:

جودة حياة العمل كمدخل لتحقيق الولاء التنظيمي

المبحث الأول: مدخل للولاء التنظيمي

المبحث الثاني: كيفية تعزيز الولاء التنظيمي

المبحث الثالث: علاقة أبعاد جودة حياة العمل بالولاء التنظيمي

المبحث الرابع: آثار الولاء التنظيمي

الفصل الثالث:

واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي

للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية

المبحث الأول: تقديم شركة موانئ دبي العالمية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار

الفرضيات

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ

دبي العالمية بجيجل

تمهيد:

استكمالاً للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصلين السابقين سيتم في هذا الفصل التعرف على واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تضمن المبحث الأول تقديم شركة موانئ دبي العالمية، أما المبحث الثاني فهو مخصص لمنهجية الدراسة الميدانية، من خلال التطرق إلى مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على الأساليب المتبعة للقيام بهاته الدراسة، أما المبحث الثالث فتناول عرض وتحليل إجابات أفراد المجتمع حول محاور الاستبانة بعد تفريغ إجابات أفراد المجتمع ثم اختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى النتائج التي يمكن الخروج بها في هذا الفصل.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ

دبي العالمية بجيجل

المبحث الأول: تقديم شركة موانئ دبي العالمية

سيتم في هذا المبحث تقديم لمحة عن الشركة الأم (شركة موانئ دبي العالمية)، كما سيتم التعريف بشركة موانئ دبي العالمية في ولاية جيجل، مع تبيان هيكلها التنظيمي (الملحق رقم 01).

المطلب الأول: تعريف شركة موانئ دبي العالمية

موانئ دبي العالمية (DPWorld) هي شركة متفرعة عن شركة دبي العالمية، وهي شركة الذراع الاستثمارية الدولية لحكومة دبي أحد إمارات دولة الإمارات العربية المتحدة، وتعتبر موانئ دبي العالمية من أكبر الموانئ في العالم.

تأسست رسمياً سنة 1999 وهي متخصصة في مجال المواصلات البحرية والبرية والجوية والخدمات اللوجيستية المتعلقة بهذه القطاعات، ويعمل بها 97000 موظف حول العالم في مارس 2006 استولت على شركة P&O البريطانية، والتي كانت وقتها رابع أكبر شركة لإدارة الموانئ حول العالم بصفقة بلغت حوالي 7 مليار دولار، وقد وعدت الموانئ بالإبقاء على مركز الشركة الرئيسي في لندن.

وتدير شركة موانئ دبي العالمية حالياً عدة موانئ حول العالم، كما أن للشركة عدة مقرات إدارية لوجيستية في لندن والإمارات وإفريقيا، ومن البلدان الإفريقية نذكر ما يلي: موزمبيق، جيبوتي، السنغال والجزائر.

المطلب الثاني: تعريف شركة موانئ دبي العالمية بجيجل

شركة موانئ دبي العالمية بجيجل هي شركة لإدارة قسم الحاويات في مرفأ جن جن بمدينة جيجل، والذي يقع بحوالي 350 كلم شرق الجزائر العاصمة، وتأتي عملية تشكيل الشراكة على خلفية بروتوكول اتفاق مبرم بين شركة موانئ دبي العالمية ووزارة النقل الجزائرية بعد تعديل بنود الاتفاق الذي يعود إلى سنة 2006 ليتم مراعاة عدة جوانب، منها مسألة تشغيل اليد العاملة الجزائرية وتأهيل العمال ونقل الخبرة والمعرفة للإطارات الجزائرية في مجال مهام قسم الحاويات. ثم الاتفاق على تخصيص ميزانية لكل المسائل التي طرحت على طاولة النقاش، فضلاً على مراعاة مطالب ممثلي العمال، وقد أعلن رسمياً عن إنشاء شركة (DPWorld) جن جن عبر مكتب توثيق الذي حدد هوية المساهمين والمهام المسندة لكل شركة، والتي ستقوم بمزاولة نشاطها لمدة 30 سنة، علماً أن الشركة الإماراتية خصصت للمشروع مبلغ 96.25 مليون أورو بحيث تستفيد وزارة النقل من مبلغ 16 مليون أورو كمستحقات الإيجار، منها 10 ملايين أورو تمنح لرصيد الشركة المينائية و 06 ملايين أورو للخزينة العمومية.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ

دبي العالمية بجيجل

هذا المشروع يتوقع منه أن يساهم في تطوير عمل نهائي الحاويات ورفع الطاقة الإستيعابية الحالية، مع جعل الجزائر مركز عالميا لحركة تنقل الحاويات إلى القارة الإفريقية. كما تتمثل المهام المسندة لشركة DpWorld جن جن في استغلال وترقية وتنمية نشاط نهائي الحاويات من خلال ممارسة كل النشاطات المرتبطة بحركة الحاويات المتعلقة بشحن البضائع والتفريغ وتحميل السفن، بالإضافة إلى السهر على عمليات نقل الحاويات لمواقع المراقبة والتخزين، مع ضمان المراقبة والحراسة، كما تم تحديد المساهمين الدائمين بشركة (Dpworld) جن جن برأسمال مشترك يصل إلى 50%، كما تساهم الشركة التابعة لموانئ دبي العالمية بـ 50% المتبقية من رأس مال الشركة الذي يبلغ 386 مليون دج مقسمة إلى 3860 سهما بقيمة 100 الف دينار للسهم الواحد، ثم الاكتتاب بها في مجموعها، وتسددت قيمتها نقدا في حدود 25% من طرف كل المساهمين.

وفيما يخص مشروع الاستثمار في ولاية جيجل فيخصص توسع معبر الحاويات بميناء جن جن بما يتماشى مع حركة الطلب في الأسواق، وذلك لما يتمتع به من مزايا تمكنه من التعامل مع الجيل الجديد من السفن العملاقة، وهذا ما يؤهله لأن يصبح المركز الرئيسي لعبور الحاويات في المنطقة. والملحق رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي لشركة موانئ دبي العالمية بجيجل.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة لتنفيذ الدراسة الميدانية، حيث سيتم بداية توضيح مجتمع ومجتمع الدراسة بالإضافة إلى عرض كيفية تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة للتمكن من الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من صدقها (الظاهري والبنائي) وثباتها واختبار فرضياتها، ولأجل ذلك تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لمعالجة البيانات المتحصل عليها.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع بأنه "جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو للبحث من قبل الباحث"⁽¹⁾.

(1) دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص156.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ

دبي العالمية بجيجل

وعليه توجب كضرورة حتمية تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة أثر جودة حياة العمل في الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل، وقد تمت الدراسة في مجتمع بلغ عدد الأفراد فيه 30 عامل، وعليه تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات بما يتماشى مع أهداف وفرضيات الدراسة بدلا من أسلوب العينة، حيث تم استهداف جميع أفراد المجتمع وتم توزيع 30 استبانة استرجعت جميعها.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

قصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبانة التي تعتبر أداة للدراسة الميدانية، وتعرف على أنها أداة من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال وهي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق من المبحوث، وتستخدم في الحصول على المعلومات الدقيقة التي لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، فبدون الاعتماد على استمارات الاستبانة لا يستطيع الباحث جمع المادة العلمية والتقيد بالمواضيع الأساسية لبحثه، فهي تسهل الاتصال بعدد كبير من المبحوثين والحصول على البيانات في مدة قصيرة وبأقل تكلفة⁽¹⁾.

وقد تم تصميم الاستبانة كما تم التأكد من صدقها وثباتها بالشكل الذي يسمح باختبار الفرضيات لاحقا.

أولا: تصميم الاستبانة

لقد تم تصميم الاستبانة انطلاقا من الفرضيات وبما يخدم أهداف الدراسة، حيث شملت في مضمونها ما يلي:

1- **الصفحة التعريفية:** تضمنت التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة وطمأنة المبحوثين بأن المعلومات المتحصل عليها سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، إضافة إلى توضيح طريقة الإجابة.

2- **الجزء الأول:** يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد المجتمع، والمتمثلة في الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، إضافة إلى الفئة المهنية.

3- **الجزء الثاني:** يتضمن محاور الاستبانة المتمثلة في ما يلي:

• **المحور الأول:** يشمل هذا المحور أبعاد جودة حياة العمل، ويضم 46 عبارة موزعت كما يلي:

✓ **العوامل التنظيمية:** وهي تضم كل من الأبعاد التالية:

- **بعد النمط القيادي:** يضم العبارات المرقمة من 1 إلى غاية 6.

(1) إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 225-226.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ

دبي العالمية بجيجل

- بعد الثقافة التنظيمية: ويضم العبارات من 7 إلى غاية 11.

✓ العوامل الوظيفية: وهي تشمل:

- تصميم العمل: ويضم العبارات من 12 إلى غاية 17.

- بعد ظروف العمل المادية: ويضم العبارات من 18 إلى غاية 24.

- بعد التدريب: ويضم العبارات من 25 إلى غاية 29.

- بعد الحوافز: ويضم العبارات من 30 إلى غاية 32.

✓ العوامل الاجتماعية: تحتوي على الأبعاد التالية:

- بعد العلاقات الإنسانية: ويضم العبارات من 33 إلى غاية 38.

- بعد جماعات العمل: ويضم العبارات من 39 إلى غاية 42.

- بعد التوازن بين الحياة الشخصية والعملية: ويضم العبارات من 43 إلى غاية 46.

• المحور الثاني: يتضمن هذا المحور العبارات المرقمة من 47 إلى 61، والتي تتعلق بالمتغير التابع

المتمثل في الولاء التنظيمي، كما تجدر الإشارة أنه تم الاعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة، والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفريغ الإجابات، وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي تتراوح درجاته بين: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الإجابة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكرت

وللحكم على المؤشرات الإحصائية وخاصة الوسط الحسابي لا بد من وضع حدود دنيا وعليا لمقياس ليكرت الخماسي، وهذا بحساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة في المقياس (4=5-1)، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي (0.8=4/5)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 01، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى، أي 0.8+1=1.8. وعلى هذا الأساس تتكون فئات مقياس ليكرت الخماسي الموضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

جدول رقم (04): توزيع طول فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئات
01	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	01	درجة منخفضة جدا من الموافقة
02	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	02	درجة منخفضة من الموافقة
03	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	03	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	04	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	05	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي.

ثانيا: صدق الاستبانة

تم التأكد من الصدق الظاهري والبنائي لبيانات الدراسة كما يلي:

1- الصدق الظاهري للاستبانة:

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (الملحق رقم 02)، الذي يوضح الأساتذة المحكمين، حيث طلب منهم إبداء رأيهم حول مدى وضوح عبارات محاور الاستبانة ومدى انتمائها لمحورها وملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات. والملحق رقم (03) يبين الاستبانة التي تم تحكيمها وتوزيعها على أفراد المجتمع.

2- الصدق البنائي للاستبانة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة سيتم التأكد من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي للوقوف على مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة ومدى انتمائها للمجال الذي تنتمي إليه، حيث

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

تم حساب معاملات الارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه:

أ- الصدق البنائي لجودة حياة العمل: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم 05 والملحق رقم 04.

جدول رقم (05): اختبار الصدق البنائي لجودة حياة العمل

الأبعاد	العبارات	مستوى المعنوية	معامل ارتباط العبارة
النمط القيادي	العبارة 01	0.002	0.537**
	العبارة 02	0.000	0.689**
	العبارة 03	0.000	0.809**
	العبارة 04	0.000	0.797**
	العبارة 05	0.000	0.768**
	العبارة 06	0.014	0.444*
الثقافة التنظيمية	العبارة 07	0.000	0.627**
	العبارة 08	0.000	0.841**
	العبارة 09	0.000	0.757**
	العبارة 10	0.011	0.458*
	العبارة 11	0.008	0.475**
تصميم العمل	العبارة 12	0.000	0.799**
	العبارة 13	0.000	0.775**
	العبارة 14	0.002	0.545**
	العبارة 15	0.000	0.687**
	العبارة 16	0.000	0.777**
	العبارة 17	0.000	0.765**
	العبارة 18	0.000	0.622**
	العبارة 19	0.000	0.619**

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ

دبي العالمية بجيجل

0.788**	0.000	العبارة 20	ظروف العمل المادية
0.735**	0.000	العبارة 21	
0.554**	0.001	العبارة 22	
0.618**	0.000	العبارة 23	
0.656**	0.000	العبارة 24	
0.729**	0.000	العبارة 25	التدريب
0.740**	0.000	العبارة 26	
0.678**	0.000	العبارة 27	
0.825**	0.000	العبارة 28	
0.836**	0.000	العبارة 29	
0.894**	0.000	العبارة 30	الحوافز
0.857**	0.000	العبارة 31	
0.899**	0.000	العبارة 32	
0.761**	0.000	العبارة 33	العلاقات الإنسانية
0.726**	0.000	العبارة 34	
0.730**	0.000	العبارة 35	
0.837**	0.000	العبارة 36	
0.774**	0.000	العبارة 37	
0.662**	0.000	العبارة 38	جماعات العمل
0.632**	0.000	العبارة 39	
0.790**	0.000	العبارة 40	
0.784**	0.000	العبارة 41	
0.694**	0.000	العبارة 42	
0.752**	0.000	العبارة 43	

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

0.596**	0.001	العبارة 44	التوازن بين الحياة الشخصية والعملية
0.492**	0.006	العبارة 45	
0.736**	0.000	العبارة 46	

** مستوى الدلالة 0.01.

* مستوى الدلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد المجتمع ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (جودة حياة العمل) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح من خلال الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أنها قيم موجبة تتراوح بين 0.444 و 0.899، مما يدل على أن جميع عبارات المحور الأول مناسبة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه، ومنه فشرط صدق أداة الدراسة محقق.

ب- الصدق البنائي للولاء التنظيمي: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم 06 والملحق رقم 04.

الجدول رقم (06): اختبار الصدق البنائي للولاء التنظيمي

الأبعاد	العبارات	مستوى المعنوية	معامل ارتباط العبارة
الولاء العاطفي	العبارة 47	0.000	0.627**
	العبارة 48	0.000	0.675**
	العبارة 49	0.001	0.575**
	العبارة 50	0.000	0.610**
	العبارة 51	0.000	0.778**
	العبارة 52	0.004	0.511**
الولاء المعياري	العبارة 53	0.001	0.579**
	العبارة 54	0.002	0.553**
	العبارة 55	0.000	0.781**
	العبارة 56	0.023	0.413*
	العبارة 57	0.000	0.654**
	العبارة 58	0.000	0.714**

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

0.864**	0.000	العبارة 59	الولاء المستمر
0.468**	0.009	العبارة 60	
0.868**	0.000	العبارة 61	

** مستوى الدلالة 0.01.

* مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد المجتمع ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (الولاء التنظيمي) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح من خلال الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أنها قيم موجبة تتراوح بين 0.413 و 0.868، ما يدل على أن جميع عبارات المحور الثاني مناسبة لما وضعت لقياسه، بالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه، ومنه فشرط صدق أداة الدراسة محقق.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام المعامل ألفا كرونباخ، حيث يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبانة على المبحوثين أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبانة هو الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وعليه فهذا المقياس يعد مقياساً⁽¹⁾

- ضعيفا إذا كانت قيمة α أقل من 60%.

- مقبولا إذا كانت قيمة α تقع بين 60% و 70%.

- جيدا إذا كانت قيمة α تقع بين 70% و 80%.

- ممتازا إذا كانت قيمة α أكثر من 80%.

وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم 07 يوضح ثبات محاور

الاستبانة والثبات الكلي لها (ملحق رقم 05).

⁽¹⁾ Joseph A. Gliem and rosemary R. Giliem, Calculating, interpreting and reporting cronbach's alpha reliability coefficient for likert-type scales midwest research to practice conference in adult, continung and community education, 2003, p87.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

الجدول رقم (07): معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

مستوى الثبات	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	متغيرات الدراسة	
ممتاز	0.825	11	العوامل التنظيمية	أبعاد جودة حياة العمل
ممتاز	0.919	21	العوامل الوظيفية	
ممتاز	0.836	14	العوامل الاجتماعية	
ممتاز	0.951	46	جودة حياة العمل	
جيد	0.709	15	الولاء التنظيمي	
ممتاز	0.951	61	جودة حياة العمل والولاء التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد المجتمع ومخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لكل متغيرات الدراسة تتراوح بين 0.709 و 0.951، وهذا يدل على أنها مرتفعة حيث تجاوزت 0.60 وتراوحت بين القيمتين 0.709 و 0.951، كما أن معامل الثبات الكلي لأبعاد جودة حياة العمل بلغ ما قيمته 0.951، وهي تعبر عن درجة ثبات ممتازة.

أما فيما يخص المتغير الثاني والمتمثل في الولاء التنظيمي فقد بلغ معامل الثبات ما قيمته 0.709 وهي تعبر عن درجة ثبات جيدة، وبالتالي إمكانية التطبيق الميداني للاستبانة، وعليه مما سبق تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة بدرجة عالية، وبالتالي فهي قابلة للدراسة والتحليل.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لتسهيل معالجة البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) (statistical package for social sciences)، هو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ومن البرامج التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم برنامج spss في إجراء مختلف التحليلات الإحصائية⁽¹⁾. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها فقد تم استخدام المقاييس الإحصائية التالية:

(1) شفيق العتوب، طرق الإحصاء وتطبيقات اقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة، ص 67.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

1- التكرارات والنسب المئوية:

إن التكرارات تعبر عن عدد إجابات أفراد المجتمع على الخيارات الموضوعة للمبحوثين أو على كل درجة من درجات القياس لسلم ليكرت الخماسي، ويعبر عادة عن هذه التكرارات بالنسب المئوية. ولقد تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة⁽¹⁾.

2- المتوسط الحسابي:

يعتبر المتوسط الحسابي من أهم المقاييس المستخدمة ضمن أساليب النزعة المركزية، وتختلف طريقة حسبه حسب حالة البيانات سواء كانت مبوبة أو غير مبوبة، فإذا كانت البيانات المجموعة غير مبوبة فالوسط الحسابي يكون مجموع المشاهدات مقسوم على عددها، أما في حالة البيانات المبوبة التي يظهر فيها تكرار مثل ما هو موجود في بيانات هذه الدراسة فيمكن حساب المتوسط الحسابي بضرب كل قيمة بعدد مرات تكرارها، ثم جمع حاصل الضرب أو القسمة على مجموع القيم أو التكرارات⁽²⁾. ويمكن التعبير عن ذلك وفق المعادلة التالية:⁽³⁾

$$\bar{x} = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

حيث أن:

- n_i : عدد خيارات مجتمع الدراسة للخيار الواحد مثلاً: بالنسبة للخيار "موافق" لإحدى العبارات.
- x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة (الاستبانة) والذي يتراوح بين القيمتين (01) و(5).
- N : مجموع أفراد المجتمع.

3- الانحراف المعياري:

يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت استخداماً، وهو يشير إلى مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي⁽⁴⁾.

(1) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء، الأردن، 2000، ص159.

(2) أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية وتطبيقية)، دار وائل، الأردن، 2005، ص ص247-248.

(3) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص159.

(4) المرجع السابق، ص161.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث أن:

- ni: عدد اختيارات أفراد المجتمع.
- xi: وزن الخيار في أداة الدراسة (الاستبانة)، والذي يتراوح بين القيمتين 1 و 5.
- \bar{x} : متوسط الحسابي لإجابات أفراد المجتمع حول أبعاد المحور الأول والثاني للاستبانة.
- N: مجموع أفراد المجتمع.

4- المدى:

يعبر عن الفرق بين أكبر قيمة وأدنى قيمة في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة، والذي يستخدم في تحديد طول الفئات الخاصة بالمقياس.

5- معامل الارتباط بيرسون (r): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيري كميين. من خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية.⁽¹⁾

وقد استخدم من أجل معرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ويمكن حسابه وفقاً للعلاقة التالية:

$$r = \frac{COV(x, y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

حيث:

- COV (x, y): التباين المشترك للمتغير المستقل والمتغير التابع.
 - σ_x : الانحراف المعياري للمتغير المستقل.
 - σ_y : الانحراف المعياري للمتغير التابع.
- وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين (-1 و 1) كما هو موضح في الجدول الموالي:

(1) حسين ياسين طمعة، إيمان حسين حنوش، أساليب الإحصاء التطبيقي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 64.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

جدول رقم (08): القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون (r)

القرار الإحصائي	معامل الارتباط بيرسون (r)
علاقة طردية	r موجب
لا يوجد ارتباط	0 = r
علاقة عكسية	r سالب
ارتباط تام	1± = r
ارتباط ضعيف	0.5 ≥ r > 0
ارتباط متوسط	0.75 ≥ r > 0.5
ارتباط قوي	1 > r > 0.75

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 272.

6- معامل ألفا كرونباخ:

تم استخدامه من أجل اختبار مدى الاعتماد على أداة الاستبانة في قياس متغير الدراسة، أي تم اعتماده للتأكد من ثبات الاستبانة.

7- اختبار T للعينة الواحدة:

يعد اختبار T للمجتمع الواحدة من بين الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، وتتطلب بعض الشروط لاستخدامها، من بينها أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويستخدم هذا الاختبار لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لمجتمع واحدة يساوي قيمة ثابتة أما القيمة الاختيارية التي يتم على أساسها تحليل هذا الاختبار فهي تساوي 3، وهي تتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي⁽¹⁾. وقد تمت الاستعانة به من أجل اختبار الفرضيتين الأولى والثانية.

8- الإنحدار الخطي البسيط:

إن الإنحدار الخطي البسيط يستخدم بشكل أساسي لدراسة أثر متغير مستقل في متغير تابع، وهو يستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة للتغير الحاصل في المتغير المستقل، من خلال حساب معامل التحديد r^2 ، وتم الاعتماد عليه لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

(1) إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي spss، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 195.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

9- اختبار التوزيع الطبيعي (SHAPIRO-WILK):

وهو يستخدم إذا كانت عدد الحالات أقل من 50 في كل مجموعة⁽¹⁾.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، وكذا إجاباتهم حول المحور الأول والثاني، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

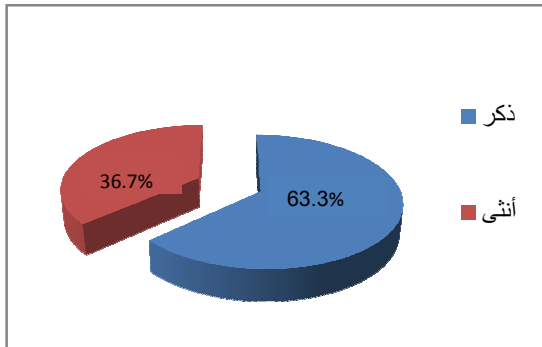
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

يتم في هذا المطلب عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد المجتمع المتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الفئة المهنية (الملحق رقم 06).

أولاً: متغير الجنس

يتوزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول رقم 09 والشكل رقم 12.

جدول رقم (09): توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس الشكل رقم (12): توزيع أفراد المجتمع حسب



الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	19	63.3
أنثى	11	36.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد طالبة اعتماداً على إجابات أفراد

المجتمع ومخرجات spss. المصدر: من إعداد طالبة اعتماداً على إجابات أفراد المجتمع ومخرجات

يتضح من خلال توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس أن أغلب مجتمع الدراسة ذكور بعدد قدره 19 فرداً أي ما نسبته 63.3%، في حين بلغ عدد الإناث 11 فرداً أي ما نسبته 36.7%، وعليه فنسبة الذكور تجاوزت نسبة الإناث بما نسبته 26.6%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الميداني، وكذلك إلى طبيعة العمل بنظام المناوبة (ليلاً ونهاراً)، رغم أن سياسة التوظيف التي تتبعها الشركة لا تفرق الجنسين، بدليل أن 36.7% من أفراد مجتمع الدراسة هم فئة الإناث والذين يشغلون في مناصب إدارية.

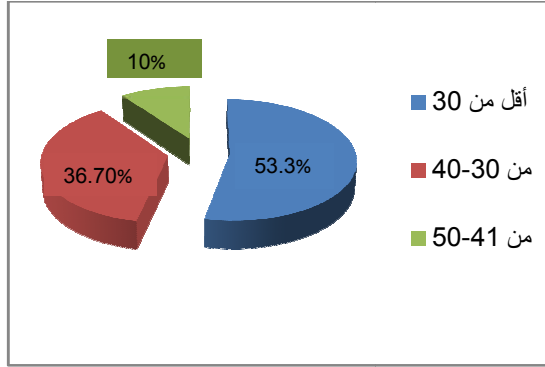
(1) محمد خير سليم أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، دار جرير، عمان، الأردن، 2005، ص 134.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

ثانيا: خصائص مجتمع الدراسة حسب السن

يبين الجدول رقم (10) والشكل رقم (13) توزيع افراد المجتمع حسب السن.

شكل رقم (13): توزيع أفراد المجتمع حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد المجتمع ومخرجات SPSS.

جدول رقم (10): توزيع أفراد المجتمع حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30	16	53.3
من 30 - 40	11	36.7
50 - 41	3	10.0
أكبر من 50	0	00
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد المجتمع ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال توزيع أفراد المجتمع حسب السن أن أغلب أفراد المجتمع هم من الفئة العمرية الأقل من 30 سنة، حيث بلغ عددهم 16 فردا أي ما نسبته 53.3%، تليها نسبة 36.7% تعبر عن 11 مبحوث الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة، وهما الفئتان اللتان تتميزان بالحيوية والنشاط، في حين ترجع أقل نسبة الفئة من 41-50 سنة التي بلغ عدد أفرادها 3 أفراد بنسبة 10.0%، في حين أن نسبة الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة منعدمة، وهذا راجع إلى طبيعة العمل، كما يمكن تفسير هذا التوزيع إلى حداثة شركة موانئ دبي العالمية بجيجل، مما يعني أن مجتمع الدراسة مجتمع شبابي.

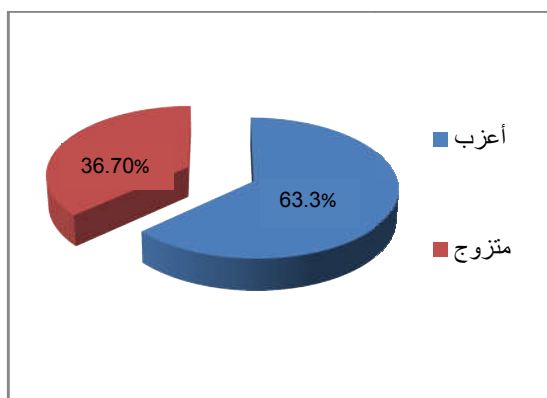
ثالثا: متغير الحالة العائلية

يبين الجدول رقم (11) والشكل رقم (14) توزيع أفراد المجتمع حسب الحالة العائلية.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

جدول رقم (11): توزيع أفراد المجتمع حسب الحالة العائلية

النسبة%	التكرار	الحالة العائلية
63.3	19	أعزب
36.7	11	متزوج
00.00	0	مطلق
00.00	0	أرمل
100	30	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد المجتمع ومخرجات spss.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد المجتمع ومخرجات spss.

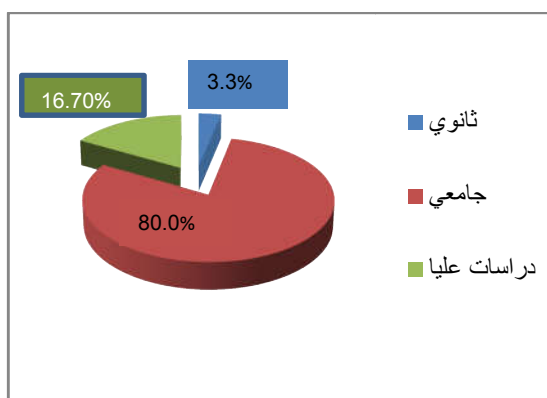
يتضح من خلال توزيع أفراد المجتمع حسب الحالة العائلية أن 19 فردا عزاب أي ما نسبته 63.3%، في حين أن 11 منهم متزوجين أي ما نسبته 36.7%، وعليه يمكن القول أن أغلب أفراد المجتمع عزاب الأمر الذي يتوافق مع متغير العمر، أي أن ما نسبته 53.3% تمثل أفراد أعمارهم أقل من 30 سنة، وهذا يدل على أن أغلبية الأفراد مستقرون اجتماعيا.

رابعا: متغير المستوى التعليمي

يبين الجدول رقم (12) والشكل رقم (15) توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (12): توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
3.3	01	ثانوي
80.0	24	جامعي
16.7	5	دراسات عليا
100	30	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد المجتمع ومخرجات spss.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد المجتمع ومخرجات spss.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ

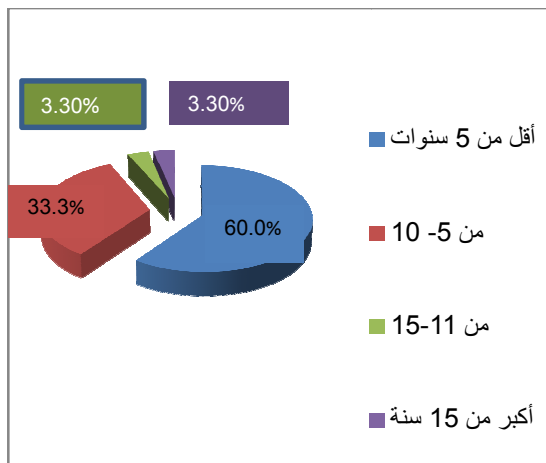
دبي العالمية بجيجل

يتضح من خلال توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 80.0% أي 24 فرد، ويليه مستوى الدراسات العليا بنسبة 16.7% أي 5 أفراد، كما أن نسبة 3.3% ممن شملتهم الدراسة لديهم مستوى تعليمي ثانوي والبالغ عددهم فردا واحدا، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالمستويات السابقة، وهذا ما يشير إلى اهتمام الشركة أكثر بالفئة الجامعية، بالإضافة إلى طبيعة العمل بالشركة والذي يحتاج مستوى تعليمي عال نظرا لتعاملها مع الأجانب.

خامسا: متغير سنوات الخبرة

يبين الجدول رقم (13) والشكل رقم (16) توزيع أفراد المجتمع حسب سنوات الخبرة.

جدول رقم (13): توزيع أفراد المجتمع حسب سنوات الخبرة شكل رقم (16): توزيع أفراد المجتمع حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد

المجتمع ومخرجات spss.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	18	60.0
من 5-10	10	33.3
من 11-15	01	3.3
أكبر من 15 سنة	01	3.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد

المجتمع ومخرجات spss.

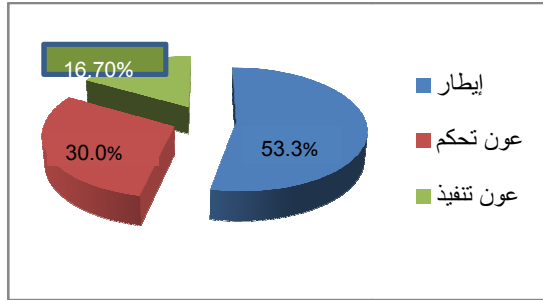
يتضح من خلال توزيع أفراد المجتمع حسب سنوات الخبرة أن ما نسبته 60.0% تتمثل في عدد الأفراد الذين لم تتجاوز خبرتهم 5 سنوات ما يعادل 18 فرد، يليهم ما نسبته 33.3% من أفراد الدراسة تتراوح خبرتهم ما بين (5-10 سنوات) البالغ عددهم 10 أفراد، يليهم بعد ذلك ما نسبته 3.3% تتراوح خبرتهم من (11-15 سنة)، وقد بلغ عددهم فردا واحدا، يليهم بعد ذلك مع نسبته 3.3% الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة والبالغ عددهم فردا واحدا، ويمكن تفسير هذه النتائج إلى حداثة الشركة.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

سادسا: متغير الفئة المهنية

يبين الجدول رقم (14) والشكل رقم (17) توزيع أفراد المجتمع حسب الفئة المهنية.

شكل رقم (17): توزيع أفراد المجتمع حسب الفئة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد المجتمع ومخرجات spss.

جدول رقم (14): توزيع أفراد المجتمع حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرار	النسبة %
إطار	16	53.3
عون تحكم	09	30.0
عون تنفيذ	5	16.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد المجتمع ومخرجات spss.

يتضح من خلال توزيع أفراد المجتمع حسب الفئة المهنية أن أغلبية المبحوثين هم إطارات بما نسبته 53.3% بعدد قدره 16 فرد، في حين أن 9 مبحوثين يمثلون ما نسبته 30.0% هم أعوان تحكم، كما تعبر نسبة 16.7% عن 5 مبحوثين يمثلون أعوان تنفيذ، ويعود الاختلاف في النسب إلى احتياجات الشركة من القوى العاملة البشرية لجميع الفئات الوظيفية، حيث أن كل الفئات الثلاثة لها القدرة على الإنسجام مع الاستراتيجيات المطبقة من طرف الشركة والتكيف مع المتغيرات الطارئة في العمل، بالإضافة إلى طبيعة الوظائف بالشركة محل الدراسة والتي يغلب عليها الطابع الإداري والتقني.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور جودة حياة العمل

سيتم فيما يلي عرض وتحليل إجابات أفراد المجتمع حول الأبعاد الخاصة بمحور جودة حياة العمل وأبعادها كما هو موضح في الجدول التالي (رقم 15) الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات هاته الدراسة (ملحق رقم 07).

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجودة حياة العمل

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	إبعاد جودة حياة العمل
1	مرتفعة	0.56965	3.7879	العوامل التنظيمية	
7	مرتفعة	0.69884	3.5111	النمط القيادي	
2	مرتفعة	0.50268	4.1200	الثقافة التنظيمية	
/	متوسطة	0.66171	3.2730	العوامل الوظيفية	
5	مرتفعة	0.78532	3.6556	تصميم العمل	
8	متوسطة	0.71023	3.0286	ظروف العمل المادية	
6	مرتفعة	0.74738	3.6067	التدريب	
9	منخفضة	0.94558	2.5222	الحوافز	
/	مرتفعة	0.56053	3.9238	العوامل الاجتماعية	
/	مرتفعة	0.69334	4.1778	العلاقات الإنسانية	
4	مرتفعة	0.72263	3.6750	جماعات العمل	
3	مرتفعة	0.67939	3.7917	التوازن بين الحياة الشخصية والعملية	
/	مرتفعة	0.56744	3.5942	جودة حياة العمل	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد المجتمع ومخرجات spss.

يمكن من خلال الجدول ترتيب العوامل المختلفة ضمن جودة حياة العمل ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للعوامل الاجتماعية 3.9238 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال 3.40 إلى أقل من 4.20، مما يدل على أن أفراد المجتمع يؤكدون على وجود مستوى مرتفع للعوامل الاجتماعية، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0.56053 وهو بذلك أقل من 1، مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد المجتمع.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ

دبي العالمية بجيجل

- بلغ المتوسط الحسابي للعوامل التنظيمية 3.7879 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال من 3.40 إلى أقل من 4.20، مما يدل على أن أفراد المجتمع يؤكدون على وجود مستوى مرتفع للعوامل التنظيمية، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0.56965، وهو بذلك أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد المجتمع.

- بلغ المتوسط الحسابي للعوامل الوظيفية 3.2730 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال من 2.60 إلى أقل من 3.40، مما يدل على أن أفراد المجتمع يؤكدون على وجود مستوى متوسط للعوامل الوظيفية، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0.66171، وهو بذلك أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد المجتمع.

كما يمكن ترتيب الأبعاد الفرعية لجودة حياة العمل ترتيباً تنازلياً اعتماداً على متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعـد العلاقات الإنسانية 4.1778 وهو بذلك ينتمي إلى المجال 3.40 إلى أقل من 4.20 ضمن للفئة الرابعة في سلم ليكرت الخماسي، مما يدل على وجود علاقات إنسانية جيدة في الشركة محل الدراسة، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0.69334 وهو بذلك أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد المجتمع.

- بلغ المتوسط الحسابي لبعـد الثقافة التنظيمية 4.1200 وهو بذلك ينتمي إلى المجال 3.40 إلى أقل من 4.20 ضمن الفئة الرابعة في سلم ليكرت الخماسي، مما يدل على أن أفراد المجتمع من العاملين بالشركة يؤكدون على وجود ثقافة تنظيمية مرتفعة، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0.50268 وهو بذلك أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد المجتمع.

- بلغ المتوسط الحسابي للتوازن بين الحياة الشخصية والعملية 3.7917 وهو بذلك ينتمي إلى المجال 3.40 إلى أقل من 4.20 ضمن للفئة الرابعة في سلم ليكرت الخماسي، مما يدل على أن أفراد المجتمع يحققون التوازن بين متطلبات الوظيفة والتزاماتهم الشخصية والشخصية والعائلية بمستوى مرتفع، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0.67939 وهو بذلك أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد المجتمع.

- بلغ المتوسط الحسابي لبعـد جماعات العمل 3.6750 وهو بذلك ينتمي إلى المجال 3.40 إلى أقل من 4.20 ضمن للفئة الرابعة في سلم ليكرت الخماسي، مما يدل على أن بعد جماعات العمل يتميز بمستوى

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ

دبي العالمية بجيجل

مرتفع في الشركة محل الدراسة، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0.72263 وهو بذلك أقل من 1 مما يدل وجود تجانس في إجابات أفراد المجتمع.

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد تصميم العمل 3.6556 وهو بذلك ينتمي إلى المجال 3.40 إلى أقل من 4.20 ضمن للفئة الرابعة في سلم ليكرت الخماسي، مما يشير إلى أن بعد تصميم العمل متوفر بدرجة مرتفعة في الشركة محل الدراسة، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0.78532 وهو بذلك أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد المجتمع.

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التدريب 3.6067 وهو بذلك ينتمي إلى المجال 3.40 إلى أقل من 4.20 ضمن للفئة الرابعة في سلم ليكرت الخماسي، مما يدل على أن مستوى التدريب مرتفع في الشركة محل الدراسة، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 1.74738 وهو بذلك أكبر من 1 مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد المجتمع.

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد النمط القيادي 3.5111 وهو بذلك ينتمي إلى المجال 3.40 إلى أقل من 4.20 ضمن للفئة الرابعة في سلم ليكرت الخماسي، مما يدل على أن بعد النمط القيادي وهو النمط الديمقراطي الذي يمارس في الشركة محل الدراسة مرتفع، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0.69884 وهو بذلك أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد المجتمع.

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد ظروف العمل المادية 3.0286 وهو بذلك ينتمي إلى المجال 2.60 إلى أقل من 3.40 ضمن للفئة الثالثة في سلم ليكرت الخماسي، مما يدل على توفر ظروف العمل المادية بدرجة متوسطة في الشركة محل الدراسة، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0.71123 وهو بذلك أقل من 1 مما يدل وجود تجانس في إجابات أفراد المجتمع.

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الحوافز 2.5222 وهو بذلك ينتمي إلى المجال 1.80 إلى أقل من 2.60 ضمن للفئة الثانية في سلم ليكرت الخماسي، مما يدل على أن أفراد المجتمع يؤكدون أن الحوافز في الشركة محل الدراسة متوفرة بدرجة متوسطة الأمر الذي يكون له انعكاسات سلبية غير مرغوبة على عدة متغيرات تنظيمية، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0.94558 وهو بذلك أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد المجتمع.

من خلال الجدول السابق رقم (15) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي لجودة حياة العمل بلغ 3.5942، وهو بذلك ينتمي إلى المجال 3.40 إلى أقل من 4.20 ضمن الفئة الرابعة في سلم ليكرت الخماسي، مما

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

يدل على وجود جودة حياة العمل في الشركة محل الدراسة بدرجة مرتفعة، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0.56744 وهو بذلك أقل من 1، مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد المجتمع.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الولاء التنظيمي

سيتم فيما يلي التحليل الوصفي عرض وتحليل إجابات أفراد المجتمع حول الأبعاد الخاصة بمحور الولاء التنظيمي، كما هو موضح في الجدول التالي رقم (16)، الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات هاته الدراسة (ملحق رقم 07).

جدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للولاء التنظيمي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير التابع	
2	مرتفع	0.58395	3.6667	الولاء العاطفي	أبعاد الولاء التنظيمي
1	مرتفع	0.65412	3.8167	الولاء المعياري	
3	متوسط	0.86370	2.9667	الولاء المستمر	
/	مرتفع	0.46234	3.5867	الولاء التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد المجتمع ومخرجات برنامج spss.

يمكن ترتيب أبعاد الولاء التنظيمي من خلال الجدول السابق رقم (15) تنازليا اعتمادا على متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعده الولاء المعياري 3.8167 وهو ينتمي إلى المجال 3.40 إلى أقل من 4.20 ضمن الفئة الرابعة في سلم ليكرت الخماسي، مما يشير إلى أن بعد الولاء المعياري في الشركة محل الدراسة مرتفع. أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0.65412 وهو بذلك أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد المجتمع.

- بلغ المتوسط الحسابي لبعده الولاء العاطفي 3.6667 وهو ينتمي إلى المجال 3.40 إلى أقل من 4.20 ضمن الفئة الرابعة في سلم ليكرت الخماسي، مما يدل على أن بعد الولاء العاطفي في الشركة محل الدراسة مرتفع. أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0.58395 وهو بذلك أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد المجتمع.

- بلغ المتوسط الحسابي لبعده الولاء المستمر 2.9667 وهو ينتمي إلى المجال 2.60 إلى أقل من 3.40 ضمن الفئة الثالثة في سلم ليكرت الخماسي، مما يدل على أن بعد الولاء المستمر متوسط في الشركة

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ

دبي العالمية بجيجل

محل الدراسة. أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0.86370 وهو بذلك أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد المجتمع.

ومن خلال الجدول رقم (16) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي للولاء التنظيمي بلغ 3.5867 وهو بذلك ينتمي إلى المجال 3.40 إلى أقل من 4.20 ضمن الفئة الرابعة في سلم ليكرت الخماسي، مما يؤكد المستوى المرتفع للولاء التنظيمي في الشركة محل الدراسة، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 حيث بلغ 0.46234 وهو ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد المجتمع حول عبارات الولاء التنظيمي.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ولأن حجم المجتمع يساوي 30 وهو أقل تماماً من 50، فإنه سيتم الاعتماد على اختبار (SHAPIRO-WILK)، كما هو موضح في الملحق رقم (08)، والجدول رقم (17).

الجدول رقم (17): اختبار التوزيع الطبيعي

البيان	القيمة الاحتمالية
جودة حياة العمل	0,057
الولاء التنظيمي	0,735
متغيرات الدراسة مجتمعة	0,053

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية لمتغير جودة حياة العمل قد بلغت 0,057، في حين بلغت 0,735 لمتغير الولاء التنظيمي، أما القيمة الاحتمالية لمتغيرات الدراسة مجتمعة فقد بلغت 0,053 وهي قيم كلها أكبر تماماً من 0,05، وبالتالي فإن شرط إتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي محقق وهذا ما يسمح بإجراء الاختبارات المعلمية لاحقاً.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

تجدر الإشارة بداية إلى أنه من أجل اختبار فرضيات الدراسة فإنه سيتم الاعتماد على قاعدة القرار التالية التي تأخذ حالتين هما:

✓ **حالة الرفض:** إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أقل من T الجدولة، والقيمة الاحتمالية أكبر تماماً من مستوى المعنوية 0.05 فإنه يتم رفض الفرضية؛

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

✓ حالة القبول: إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من T المجدولة، والقيمة الاحتمالية أقل أو يساوي مستوى المعنوية 0.05، فإنه يتم قبول الفرضية.

• اختبار الفرضية الأولى:

سيتم اختبار الفرضية الأولى التي تنص: " يوجد اهتمام بتطبيق جودة حياة العمل في شركة موانئ دبي العالمية بجيجل"، ومن أجل ذلك تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة كما هو موضح في الملحق رقم (09) والجدول الموالي.

الجدول رقم (18): اختبار الفرضية الأولى

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T المجدولة	القيمة الاحتمالية	القرار
جودة حياة العمل	3,5942	0,56744	5,736	2,00	0,000	قبول
عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05						
درجة الحرية = 29						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة T المحسوبة قد بلغت 5,736 وهي أكبر من قيمة T المجدولة 2,00 إضافة إلى أن القيمة الاحتمالية قد بلغت 0.000 وهي بذلك أقل من مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على وجود اهتمام بتطبيق جودة حياة العمل في شركة موانئ دبي العالمية بجيجل، كما أن مستوى المتوسط الحسابي لجودة حياة العمل قد بلغ 3,5942 وهو بذلك أكبر من الوسط الحسابي الفرضي 3 وينتمي إلى الفئة الرابعة لمقياس **Likert** الخماسي ضمن المجال [3.40 – 4.20] مما يشير إلى وجود اهتمام مرتفع لتطبيق جودة حياة العمل بالشركة محل الدراسة، في حين أن الانحراف المعياري قد بلغ 0,56744 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تجانس في اجابات أفراد المجتمع.

من خلال ما سبق يتضح أن الفرضية الأولى التي تنص على أنه: " يوجد اهتمام بتطبيق جودة حياة العمل في شركة موانئ دبي العالمية بجيجل"، مقبولة وصحيحة.

• اختبار الفرضية الثانية:

سيتم اختبار الفرضية الثانية التي تنص: " يتميز الولاء التنظيمي بمستوى مرتفع لدى العاملين في شركة موانئ دبي العالمية بجيجل"، ومن أجل ذلك تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة كما هو موضح في الملحق رقم (10) والجدول الموالي.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

الجدول رقم (19): اختبار الفرضية الثانية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T المجدولة	القيمة الاحتمالية	القرار
الولاء التنظيمي	3,5867	0,46234	6,950	2,00	0,000	قبول
عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05						درجة الحرية = 29

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة T المحسوبة قد بلغت 6,950 وهي أكبر من قيمة T المجدولة 2,00 إضافة إلى أن القيمة الاحتمالية قد بلغت 0.000 وهي بذلك أقل من مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على أن العاملين في الشركة محل الدراسة لديهم ولاء تنظيمي اتجاهها، كما أن مستوى المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي قد بلغ 3,5867 وهو بذلك أكبر من الوسط الحسابي الفرضي 3 وينتمي إلى الفئة الرابعة لمقياس Likert الخماسي ضمن المجال [3.40 - 4.20] مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي للعاملين في الشركة محل الدراسة، في حين أن الانحراف المعياري قد بلغ 0,46234 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد المجتمع. من خلال ما سبق يتضح أن الفرضية الثانية التي تنص على أنه: " يتميز الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل بمستوى مرتفع"، مقبولة وصحيحة.

• اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

سيتم فيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية التي ترتبط بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل بأبعادها الثلاث في الولاء التنظيمي بالشركة محل الدراسة، وذلك اعتماداً على قاعدة القرار الموضحة سابقاً وباستخدام الانحدار الخطي البسيط .

في هذا الصدد يمكن توضيح اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة في الملحق رقم (11) والجدول الموالي.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

الجدول رقم (20): اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

معامل الارتباط: 0,724		معامل التحديد: 0,524	
درجة الحرية = 29		القيمة الاحتمالية = 0,000	
مستوى المعنوية = 0.05		مستوى المعنوية = 0.05	
المتغير	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية
	A	الخطأ المعياري	
الثابت	1,467	0,387	3,796
جودة حياة العمل	0,590	0,106	5,548

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية قد بلغ 0.000 وهي بذلك أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 وقيمة T المحسوبة بلغت 5,548 وهي أكبر تماما من T المجدولة التي تساوي 2,00 وهذا يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية يؤكد على وجود أثر لجودة حياة العمل في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة محل الدراسة، كما يتضح أن معامل الارتباط R قد بلغ 0,724 مما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي، إضافة إلى أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,524 وهذا يعني أن 52,4% من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (جودة حياة العمل) أما نسبة 47,6% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، وبناء على ما سبق فإنه يتأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل في الولاء التنظيمي للعاملين في الشركة محل الدراسة، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة موانئ دبي العالمية بجيجل، مقبولة وصحيحة.

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يمكن توضيح اختبار الفرضية الفرعية الأولى في الجدول الموالي رقم (21).

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

الجدول رقم (21): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط: 0,617		معامل التحديد: 0,381	
درجة الحرية = 29		القيمة الاحتمالية = 0,000	
مستوى المعنوية = 0.05			
المتغير	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية
	A	الخطأ المعياري	
الثابت	1,689	0,462	
العوامل التنظيمية	0,501	0,121	0,617
			3,655
			2,00
			4,152

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية قد بلغ 0.000 وهي بذلك أقل تماماً من مستوى المعنوية 0.05 وقيمة T المحسوبة بلغت 4,152 وهي أكبر تماماً من T الجدولة التي تساوي 2,00 وهذا يؤكد وجود أثر للعوامل التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة محل الدراسة، كما يتضح أن معامل الارتباط R قد بلغ 0,617 مما يدل على وجود علاقة متوسطة وموجبة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي، إضافة إلى أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,381 وهذا يعني أن 38,1% من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) أما نسبة 61,9% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، وبناء على ما سبق فإنه يتأكد وجود أثر للعوامل التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في الشركة محل الدراسة، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة موانئ دبي العالمية بجيجل، مقبولة وصحيحة.

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يمكن توضيح اختبار الفرضية الفرعية الثانية في الجدول الموالي رقم (22).

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

الجدول رقم (22): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط: 0,668		معامل التحديد: 0,446	
درجة الحرية = 29		القيمة الاحتمالية = 0,000	
مستوى المعنوية = 0.05			
المتغير	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية
	A	الخطأ المعياري	
الثابت	2,059	0,328	6,279
العوامل الوظيفية	0,467	0,098	4,752

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية قد بلغ 0.000 وهي بذلك أقل تماماً من مستوى المعنوية 0.05 وقيمة T المحسوبة بلغت 4,752 وهي أكبر تماماً من T الجدولة التي تساوي 2,00 وهذا يؤكد وجود أثر للعوامل الوظيفية في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة محل الدراسة، كما يتضح أن معامل الارتباط R قد بلغ 0,668 مما يدل على وجود علاقة متوسطة وموجبة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي، إضافة إلى أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,446 وهذا يعني أن 44,6% من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (العوامل الوظيفية) أما نسبة 55,4% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، وبناء على ما سبق فإنه يتأكد وجود أثر للعوامل الوظيفية في الولاء التنظيمي للعاملين في الشركة محل الدراسة، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الوظيفية في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة موانئ دبي العالمية بجيجل، مقبولة وصحيحة.

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يمكن توضيح اختبار الفرضية الفرعية الثالثة في الجدول الموالي رقم (23).

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل

الجدول رقم (23): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط: 0,731		معامل التحديد: 0,534	
درجة الحرية = 29		القيمة الاحتمالية = 0,000	
مستوى المعنوية = 0.05			
المتغير	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية
	A	الخطأ المعياري	
الثابت	1,221	0,422	2,897
العوامل الاجتماعية	0,603	0,106	5,667

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية قد بلغ 0.000 وهي بذلك أقل تماماً من مستوى المعنوية 0.05 وقيمة T المحسوبة بلغت 5,667 وهي أكبر تماماً من T المجدولة التي تساوي 2,00 وهذا يؤكد وجود أثر للعوامل الاجتماعية في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة محل الدراسة، كما يتضح أن معامل الارتباط R قد بلغ 0,731 مما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي إضافة إلى أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,534 وهذا يعني أن 53,4% من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (العوامل الوظيفية) أما نسبة 46,6% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، وبناء على ما سبق فإنه يتأكد وجود أثر للعوامل الاجتماعية في الولاء التنظيمي للعاملين في الشركة محل الدراسة، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الاجتماعية في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة موانئ دبي العالمية بجيجل، مقبولة وصحيحة.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ

دبي العالمية بجيجل

خلاصة الفصل:

لقد تم اختيار شركة موانئ دبي العالمية بجيجل من أجل إجراء الدراسة الميدانية والتعرف على واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين، وذلك من خلال الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات ثم تحليلها باستخدام بعض أساليب المعالجة الإحصائية اعتماداً على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss الذي تم من خلاله عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود اهتمام مرتفع بتطبيق جودة حياة العمل من طرف شركة موانئ دبي العالمية بجيجل، كما يسود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى العاملين بها، إضافة إلى وجود أثر لجودة حياة العمل في الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل.

خاتمة

اختبرت هذه الدراسة أثر جودة حياة العمل في الولاء التنظيمي من خلال تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة وفهم العلاقة بينها، إذ تمت دراسة أبعاد مختلفة لجودة حياة العمل، سواء تلك المرتبطة بالعوامل التنظيمية والتي تتمثل في النمط القيادي، الثقافة التنظيمية، أو ما ارتبط منها بالعوامل الوظيفية والتمثلية في: تصميم العمل، ظروف العمل المادية، التدريب، الحوافز، في حين أن العوامل الاجتماعية شملت كل من العلاقات الإنسانية، جماعات العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، وعليه فإن هذه الدراسة توصلت إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية، وبناءً عليها تم تقديم اقتراحات لإدارة شركة موانئ دبي العالمية بجيجل.

لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية أبرزها ما يلي:

• النتائج النظرية:

- تعد جودة حياة العمل من المواضيع الإدارية المهمة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بما لهذا المفهوم من تأثير مباشر في الروح المعنوية للعنصر البشري وبالتالي على الولاء التنظيمي.
- إن جودة حياة العمل مجموعة من الأنشطة والبرامج الشاملة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحسين مختلف جوانب نوعية حياة العمل، والتي من شأنها أن تؤثر على رضا العاملين وتزيد من ولائهم التنظيمي.
- إن تطبيق مفهوم جودة حياة العمل يفرض ضرورة التعاون البناء بين المنظمة والعاملين بها، بحيث يجب على المنظمة أن توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق البرامج المختلفة لجودة حياة العمل، كما ينبغي على الأفراد إظهار الاهتمام اللازم لإنجاح هذه البرامج.
- تعتبر جودة حياة العمل مؤشراً على النمو الاقتصادي، مثل تحسين ظروف المعيشة كالأجور والرواتب، وتفعيل منظومة التدريب والتطوير، أما من الناحية الاجتماعية فإن الاندماج الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتبني منظمة ثقافية والشعور بالولاء التنظيمي هدف يصبوا إليه موضوع جودة حياة العمل.
- تعمل برامج جودة حياة العمل على إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم التنظيمي، وزيادة المرونة والتكيف من قبل قوة العمل لتزايد الاحساس بالمشاركة والملكية.
- لم يتفق الباحثون على مقاييس محددة لقياس جودة حياة العمل، لكن في غالب الأحيان يتم الاعتماد على مجموعة من المعايير بحيث أن وجود مستويات عالية لجودة حياة العمل يقلل من المعايير الغير مرغوبة كالغيابات ودوران العمل، ويعظم من المعايير المرغوب فيها كالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يتجسد عن قناعة عامة للفرد ويستغرق في تحقيقه وقت طويل.

- تؤثر برامج جودة حياة العمل في الولاء التنظيمي للعاملين، من خلال العمل على تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي والارتقاء بالأداء وتعزيز الالتزام بأنظمة العمل، كما تمكن المؤسسة من استقطاب ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية، كما أنها تزيد من دافعية ومرونة وولاء القوى العاملة التي تعتبر ضرورية لتنافس المؤسسة، حيث أظهرت الدراسات التي أجريت على جودة حياة العمل أن تحسين حياة العمل والاهتمام بأبعادها وبرامجها سيؤدي حتما إلى تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال.

• النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها في شركة موانئ دبي العالمية بجيجل، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التطبيقية يتم تلخيصها على النحو التالي:

- يوجد اهتمام مرتفع بالعوامل التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العوامل 3.7879، حيث عبر أفراد العينة عن مدى تشجيع رئيسهم عن المبادرة والتعاون ومراعاته للعدالة في التعامل معهم، كما عبروا عن مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتقديم اقتراحاتهم بكل حرية، حيث كانت درجة موافقتهم مرتفعة في هذا الجانب.

- يوجد اهتمام متوسط بالعوامل الوظيفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.2730، وبالرغم من أن درجة موافقة أفراد العينة حول بعدي تصميم العمل والتدريب كانت مرتفعة، إلا أن درجة الموافقة حول بعد الحوافز كانت منخفضة وبالنسبة لظروف العمل المادية كانت متوسطة.

- يوجد اهتمام مرتفع بالعوامل الاجتماعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.9238، إذ عبر أفراد العينة عن سهولتهم في بناء علاقات جيدة مع الزملاء وتبادل الاحترام فيما بينهم، فضلا عن شعورهم بالدعم والحماية بالانتماء لجماعات العمل، بالإضافة إلى منحهم الإدارة التسهيلات اللازمة لتحقيق التوافق بين حياتهم الشخصية والعملية.

- تولي شركة موانئ دبي العالمية بجيجل اهتماما مرتفعا بتطبيق جودة حياة العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجودة حياة العمل في الشركة محل الدراسة 3.5942.

- يتميز الولاء التنظيمي بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل بمستوى مرتفع، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.5867.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل في الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة موانئ دبي العالمية بجيجل، حيث بلغ معامل التحديد R^2 ما قيمته 0,524.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة موانئ دبي العالمية بجيجل، حيث بلغ معامل التحديد R^2 ما قيمته 0,381.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الوظيفية في الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة موانئ دبي العالمية بجيجل، حيث بلغ معامل التحديد R^2 ما قيمته 0,446.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الاجتماعية في الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة موانئ دبي العالمية بجيجل، حيث بلغ معامل التحديد R^2 ما قيمته 0,534.

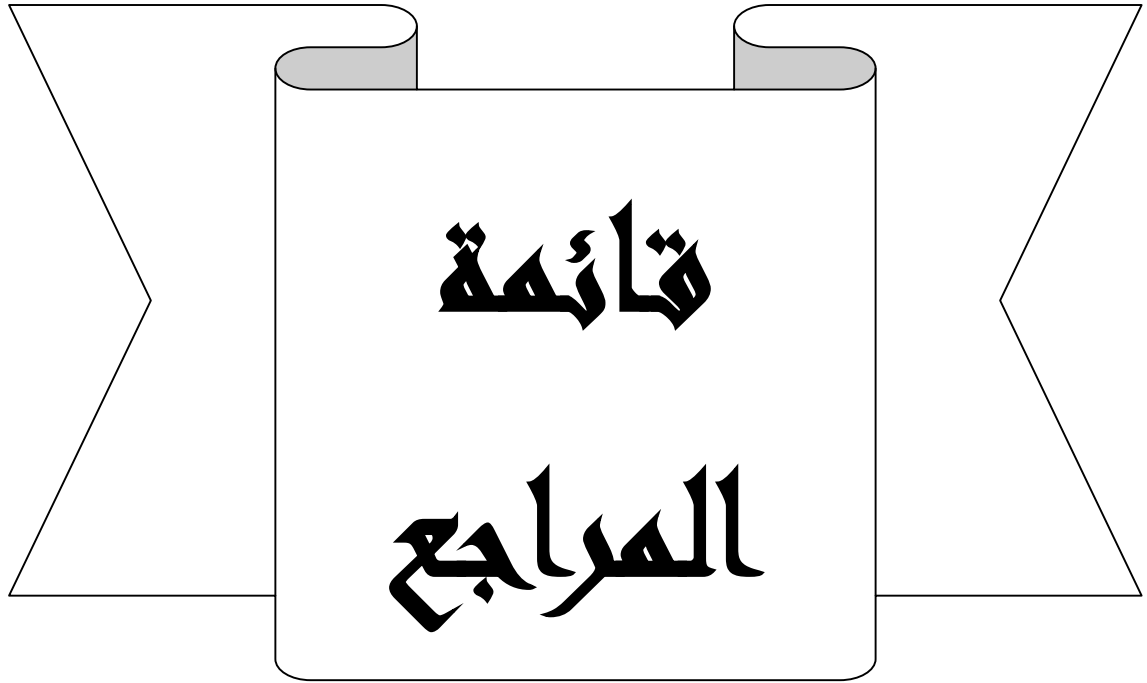
• الاقتراحات:

- واستنادا إلى النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات، من أبرزها:
- تفعيل العمل بنظام المقترحات لأنه يسمح بالتعرف على مختلف إنشغالات العمال وكذا وجهات نظرهم التي تتضمن أحكاما تعكس الواقع الفعلي حول شروط بيئة العمل.
- توفير ترتيبات وجداول عمل مرنة في أداء المهام الوظيفية لمختلف العاملين، وذلك لتحقيق نوع من التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- ضرورة توفير بيئة عمل يشعر فيها العاملون بالاستقرار والأمان الوظيفي التي تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الحرص على توفير أجور كافية لتلبية متطلبات الحياة والقيام بمراجعة هاته الأجور وفقا للتطورات الحاصلة في مستويات المعيشة.
- الاهتمام برفاهية العاملين في مكان العمل لما له من دور كبير في الرفع من معنوياتهم، مثل توفير خدمات النقل، خدمات الإطعام، تحسين ظروف العمل الفيزيائية.
- الاعتماد أكثر على الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل زيادة فعالية العمل.
- إعادة هيكلة نظم المكافآت والحوافز المادية بالشركة مما يسمح للعاملين بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد ويساهم في توفير حياة عم مستقرة للعاملين.

• آفاق الدراسة:

- تشكل هذه الدراسة خطوة تمهيدية لفتح آفاق جديدة للدراسات المستقبلية تمس:
- إمكانية إجراء دراسة مستقبلية حول: أثر جودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية.

- تأثير جودة حياة العمل في أداء المنظمة.
- أثر جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- دراسة مقارنة لجودة حياة العمل بين القطاع العام والخاص.
- مدى توفر أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسات الجزائرية.



I- المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم مراد الدعمة، التممية البشرية (الإنسانية) بين النظرية والتطبيق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 2- إحصان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 3- أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية وتطبيقية)، دار وائل، الأردن، 2005.
- 4- أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الاجتماعية للنشر، البحرين، 2006.
- 5- أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
- 6- إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 7- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الريا لل نشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 8- بلال ملف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 9- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 10- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 11- حسين ياسين طمعة، إيمان حسين حنوش، أساليب الإحصاء التطبيقي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 12- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 13- خالد عبد الرحيم الهريقي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 14- خضير كاظم محمود، ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

قائمة المراجع

- 15- خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 16- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 17- رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء، الأردن، 2000.
- 18- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 19- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، الهندرة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 20- زيد منير عبودي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 21- سامح عبد المطالب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 22- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 23- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 24- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 25- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، جامعة قناة السويس - مصر، 2009.
- 26- سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008.
- 27- شفيق العتوب، طرق الإحصاء وتطبيقات اقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة.
- 28- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001.

قائمة المراجع

- 29- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2003.
- 30- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 31- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 32- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 33- عطا الله محمد تيسير الشركة، إدارة العملية التدريبية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 34- عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الإستراتيجيات الاقتصادية، دار زهوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 35- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، السعودية، 2001.
- 36- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 37- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الاساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 38- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 39- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
- 40- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
- 41- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2007.
- 42- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 43- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 44- محمد خير سليم أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، دار جرير، عمان، الأردن، 2005.

قائمة المراجع

- 45- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- 46- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 47- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 48- مدحت أبو النصر، تتمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، دار إيتراك للنشر، مصر، 2005.
- 49- مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 50- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص123.
- 51- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009.
- 52- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية وتطبيقية-، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 53- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 54- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 55- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 56- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- ثانياً: المجلات العلمية**
- 1- برسي محمد حسين صالح عبد الغفور، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمة المفاهيم والأهمية والنماذج التطبيقية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد1، العدد2، مصر، 2010.

قائمة المراجع

- 2- بشرى عناد مبارك، جودة الحياة وعلاقتها بالسلوك الاجتماعي لدى النساء المتأخرات عن الزواج، مجلة كلية الآداب، العدد 99، جامعة ديالى، الأردن، 2006.
- 3- بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2015.
- 4- تيسير زاهر، أثر جودة حياة العمل في الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 1، جامعة دمشق، سوريا، 2016.
- 5- حنان بن ضياف، الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، عدد 10، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.
- 6- زيد الدين لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007.
- 7- سالم رشيد عزيمة، كريم ذياب أحمد، شهاب أحمد عكاب، علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية، بحث وصفي على عينة من العاملين في كليات جامعة بغداد، مجلة الفتح، العدد 31، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2007.
- 8- سعد الغنري، سما سعد خير الله الفضل، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، جامعة بغداد، العراق، 2007.
- 9- صفوان أمين الشقاف، أحمد إبراهيم أيونس، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي -حالة تطبيقية-، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2015.
- 10- الطاهر علي الطاهر، أنس الطيب الحسين رايح، الولاء التنظيمي لدى العاملين بوزارة الصحة ولاية جنوب دارفور، مجلة كلية دنلتا لعلوم والتكنولوجيا، العدد 2، السودان، سبتمبر 2015.
- 11- عالية جواد محمد علي، أثر التدريب في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات - دراسة استطلاعية-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، جامعة بغداد، العراق، 2016.
- 12- عباد وخديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات -دراسة ميدانية-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
- 13- عبد الحميد أحمد دياب، العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2001.

قائمة المراجع

- 14- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة ميدانية)، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 2، جامعة الزقازيق، مصر، 2004.
- 15- عبد الكريم بن خالد، فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، جامعة أحمد دراية، الجزائر، 2015.
- 16- عودة مشاركة، عطية مصلح، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول، العدد (4)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2015.
- 17- عونية أبو سنين، عبد الجبار البياتي، مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة، عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 10، العدد 1، عمان، الأردن، 2014.
- 18- فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد 5، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2015.
- 19- قريشي هاجر، باديسي فهيمة، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة-، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 3، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2016.
- 20- محمد عيد عتريس، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية، مجلة كلية التربية، العدد 93 (الجزء الثاني)، الزقازيق، مصر، 2016.
- 21- محمد خيثر، محمد زبير، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، العدد 17، جامعة الجيلالي بونعام، خميس مليانة، الجزائر.
- 22- محمد عبد اشتوي، اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 20، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، جوان 2015.
- 23- محمود أحمد أبو سمرة، عماد الراغوئي، منهجية البحث العلمي عند المسلمين، مجلة العلوم الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، القدس، فلسطين، 2008.

قائمة المراجع

- 24- مسعودي محمد، بحوث جودة الحياة في العالم العربي -دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، جامعة وهران، وهران، الجزائر، 2015.
- 25- منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (3+4)، جامعة مؤتة، الأردن، 2009.
- 26- وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2009.

ثالثا: المذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية

1 / الأطروحات الجامعية:

- 1- بوعيشة آمال، جودة الحياة وعلاقتها بالهوية النفسية لدى ضحايا الإرهاب بالجزائر -دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
- 2- خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة تطبيقية-، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
- 3- زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء -دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015/2014.
- 4- عصمان بوبكر، تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015/2014.
- 5- عمر محمد دره، إستراتيجيات التعلم المستمر وأثارها في الولاء التنظيمي -دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، حلب، سوريا، 2011/2010.
- 6- فريدة زنيبي، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأدائه على الأداء الوظيفي -دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس والجزائر والمغرب-، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2013/2012.
- 7- مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016/2015.
- 8- معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2014/2013.

قائمة المراجع

2/ الرسائل الجامعية:

- 1- أسامة زياد يوسف البيليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- 2- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2007.
- 3- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة تطبيقية-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 4- بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.
- 5- حاجي كريمة، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون -دراسة حالة-، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 2012/2011.
- 6- خالد جمال أبو سلطان، سياسات وإجراءات العمل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
- 7- ريم عمورة، أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نزايًا ترك العمل -دراسة حالة-، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2014/2013.
- 8- ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016/2015.
- 9- سلمى لحر، تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى بجيجل، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة (02)، قسنطينة، الجزائر، 2013/2012.
- 10- سمية قامون، العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي -دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2015/2014.
- 11- سمير يوسف محمد عبد الله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.

قائمة المراجع

- 12- شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي -دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.
- 13- شيخي مريم، طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2013.
- 14- صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين -دراسة حالة-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- 15- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
- 16- عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.
- 17- عبد الرحمان صبحي يوسف، جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الفلسطينية)، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015.
- 18- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، السعودية، 2011.
- 19- عماد منصور أحمد حلاوة، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
- 20- العنود متعب بن محيا، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة حالة-، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014.
- 21- كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز -دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010/2009.
- 22- ماريما فلاح، دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري -دراسة حالة- مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الدراسات العليا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008/2007.

قائمة المراجع

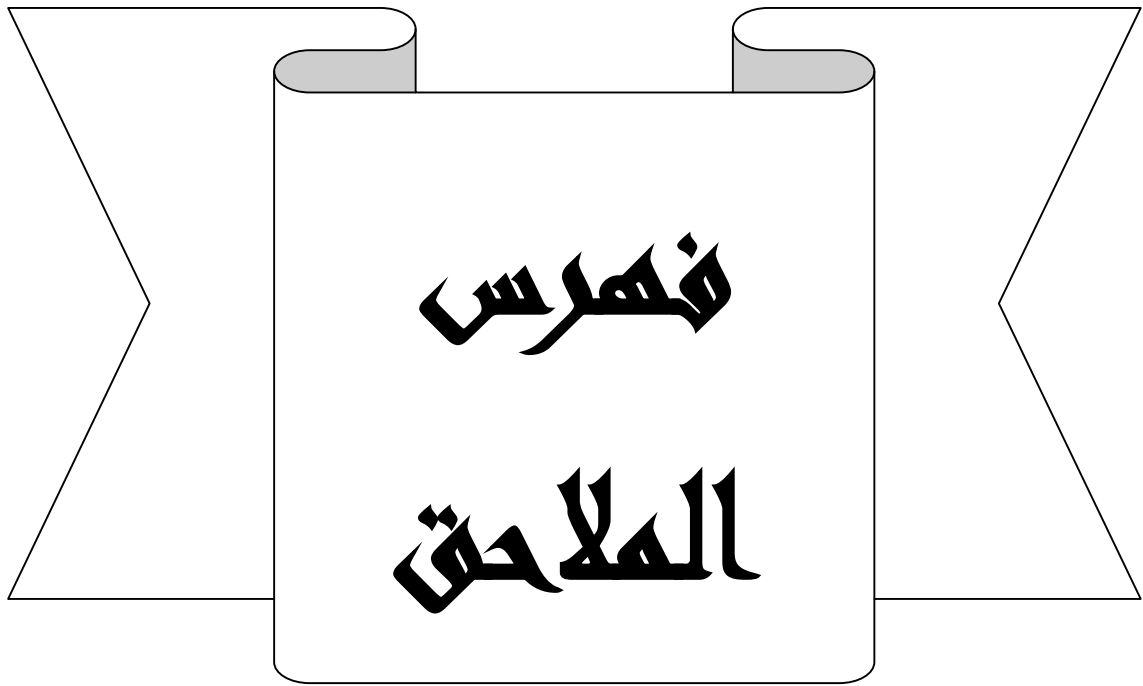
- 23- مالكي محمد أمين، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2016/2015.
- 24- ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2015/2014.
- 25- محمد إبراهيم محمد منصور، جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.
- 26- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية- رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
- 27- محمد بن مانع علي الفحطاني، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.
- 28- محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة تطبيقية- رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، 2009.
- 29- مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني: الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان، الأردن، 2009/2008.
- 30- مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي -دراسة حالة-، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013/2012.
- 31- مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011/2010.
- 32- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة ميدانية- رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
- 33- نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة-، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008.

قائمة المراجع

- 34- وسام محمد الحسني، أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.
- 35- يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي -دراسة ميدانية- رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
- 3/ المذكرات الجامعية:**
- 1- باشوش نيسة، أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي -دراسة حالة-، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة، الجزائر، 2014/2013.
- 2- بركبية ثورية، إدراك الأستاذة لجودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017/2016.
- 3- بن عيسى إيمان، تصميم العمل وفق البعد الأروغونوجي وعلاقته بجودة حياة العمل لدى المهندسين، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2016.
- 4- جميل أمينة، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي -دراسة حالة-، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015/2014.
- 5- حيران عفاف، جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال GPL بسكرة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014/2013.
- 6- ذيب أحمد، دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية-، شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
- 7- رزيق حنان، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند، البويرة، الجزائر، 2015/2014.
- 8- عمار بن ناصر، الحوافز المادية ودورها في صنع الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية-، مذكرة ماستر، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015/2014.
- 9- نادية تابعي، هادية بوسعدية، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015/2014.

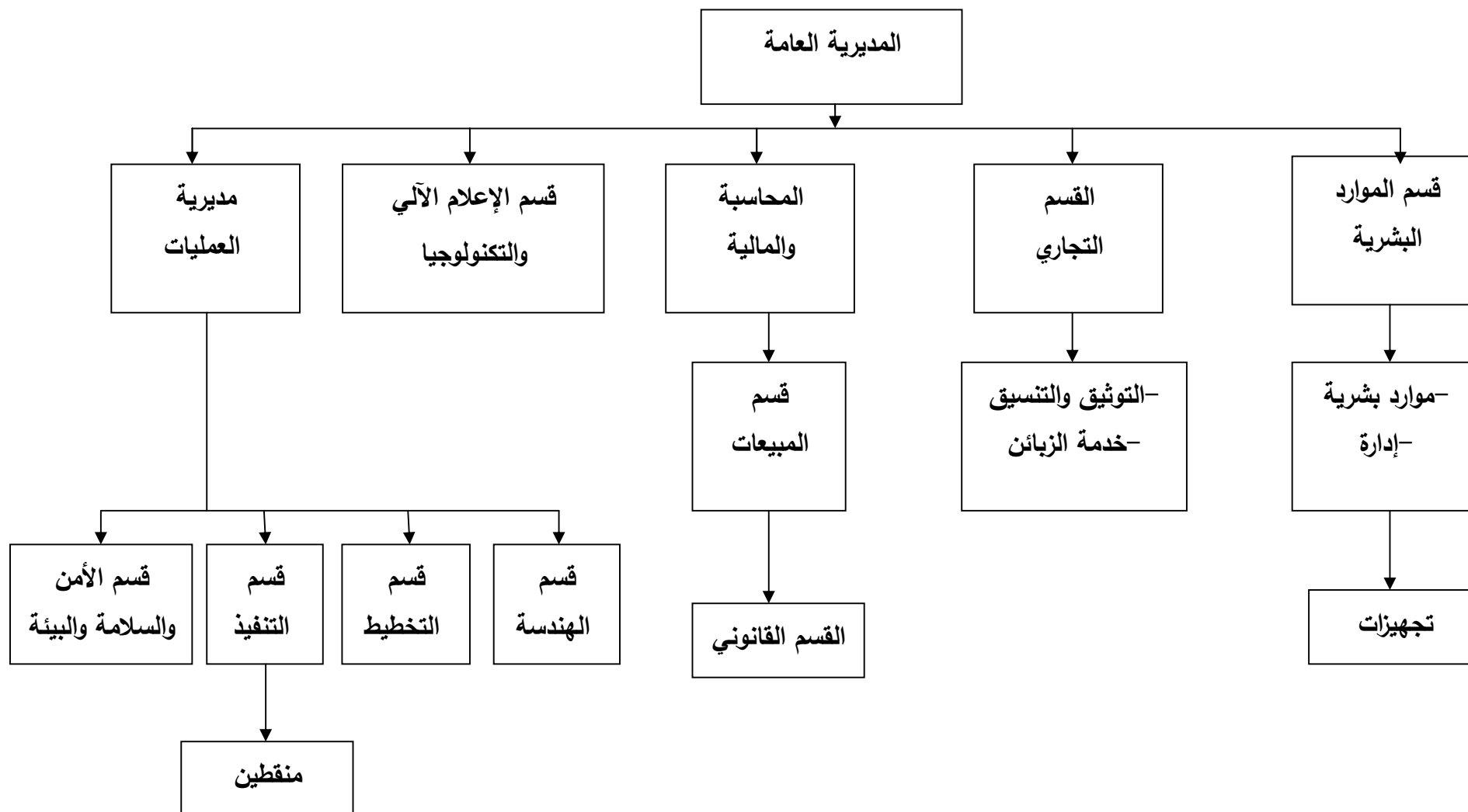
II - المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1- Aloys Nygechi Kivago, M. Bwisa, Working enviromment factors that affect, quality of work life among attendants in petrol station in kenya, international journal academic research in business and social sciences, vol 03, no 05, kenya, may 2013.
- 2- Cp.garg, et al, Quality of work life, an overview, international jornal of physical and social science, vol2, issue3,india,2012.
- 3- Devraj Adhikari, dhuba kumar gautam, improving quality of working life through labour legislation, international journal of low and management, vol52, no1, nepal2010.
- 4- Devappa renuka swamy, et al, quality of work life, scale development and validation, international of caring sciences, vol8, issue2 india, may august 2015.
- 5- Gupta B, Acomparative study of quality of work life in nationalized and private Banks, Journal of international academic research for multidisciplinary, vol 2, issue6, india july 2014.
- 6- Joseph A. Gliem and rosemary R. Giliem, Calculating, interpretingn and reporting cronbach's alpha reliability coefficient for likert-type scales midwest research to practice conference in adult, continung and community education, 2003.
- 7- Lokanadha Reddy, M.mohan reddy p2, quality of work life of employees energing dimension, Asion journal of management research, india, 2010.
- 8- Lyle Grant markham, Quality of work life as preditors of employees sental fealth, in felfilment for the degree magister artium in the faculty of fumanities, department of industrial psychology, university of the free state bloemofontein, 2010.
- 9- Normala, Daud, Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in malaysian firms, international journal of business and management, vol5, no10, malaysia, october2010.
- 10- Selda Tosdemir Afsar, Impact of the quality of work- life on organizational commitment: Acomparative study on academicians working for state and foundation universities, international journal of social sciences, vol III (4), turkey, 2014.
- 11- Subburethima Bharathi Pugalendhi, Senthil Kumar, Quality of wark life : perception of college teachers, India journal of commerce and management studies, vol II, Anna university, chennai, India, jannuary, 2011.
- 12- Surya Kumar, Shani, Astudy on quality of wark life among the employees at metro emgineering private limited, international journal of management, vol4, issue 1, india january-february, 2013.



فهرس
الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لشركة موانئ دبي العالمية بجيجل



الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	إسم ولقب الأستاذ المحكم	الرقم
جامعة جيجل	عيسى نجيمي	01
جامعة جيجل	وداد عزيزي	02
جامعة جيجل	شفيق شاطر	03
جامعة جيجل	الشريف عمارة	04
جامعة جيجل	محمد صالح	05

الملحق رقم (04): الصدق البنائي لأداة الدراسة

Corrélations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	القيادي_النمط
Q1	Corrélacion de Pearson	1	,529**	,380*	,125	,134	,083	,537**
	Sig. (bilatérale)		,003	,038	,511	,480	,661	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q2	Corrélacion de Pearson	,529**	1	,555**	,346	,351	,275	,689**
	Sig. (bilatérale)	,003		,001	,061	,057	,141	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q3	Corrélacion de Pearson	,380*	,555**	1	,635**	,644**	,078	,809**
	Sig. (bilatérale)	,038	,001		,000	,000	,680	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q4	Corrélacion de Pearson	,125	,346	,635**	1	,740**	,255	,797**
	Sig. (bilatérale)	,511	,061	,000		,000	,174	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q5	Corrélacion de Pearson	,134	,351	,644**	,740**	1	,121	,768**
	Sig. (bilatérale)	,480	,057	,000	,000		,523	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q6	Corrélacion de Pearson	,083	,275	,078	,255	,121	1	,444*
	Sig. (bilatérale)	,661	,141	,680	,174	,523		,014
	N	30	30	30	30	30	30	30
القيادي_النمط	Corrélacion de Pearson	,537**	,689**	,809**	,797**	,768**	,444*	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000	,000	,014	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	التنظيمية_الثقافة
Q7	Corrélacion de Pearson	1	,547**	,207	,000	-,019	,627**
	Sig. (bilatérale)		,002	,273	1,000	,919	,000
	N	30	30	30	30	30	30
Q8	Corrélacion de Pearson	,547**	1	,573**	,212	,269	,841**
	Sig. (bilatérale)	,002		,001	,261	,151	,000
	N	30	30	30	30	30	30
Q9	Corrélacion de Pearson	,207	,573**	1	,279	,321	,757**
	Sig. (bilatérale)	,273	,001		,136	,083	,000
	N	30	30	30	30	30	30
Q10	Corrélacion de Pearson	,000	,212	,279	1	,181	,458*
	Sig. (bilatérale)	1,000	,261	,136		,340	,011
	N	30	30	30	30	30	30
Q11	Corrélacion de Pearson	-,019	,269	,321	,181	1	,475**
	Sig. (bilatérale)	,919	,151	,083	,340		,008
	N	30	30	30	30	30	30

الملحق رقم (04): الصديق البنائي لأداة الدراسة

	N	30	30	30	30	30	30
	Corrélacion de Pearson	,627**	,841**	,757**	,458*	,475**	1
التنظيمية_الثقافة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,011	,008	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	العمل_تصميم
Q12	Corrélacion de Pearson	1	,502**	,425*	,435*	,489**	,479**	,799**
	Sig. (bilatérale)		,005	,019	,016	,006	,007	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q13	Corrélacion de Pearson	,502**	1	,171	,279	,647**	,480**	,745**
	Sig. (bilatérale)	,005		,366	,136	,000	,007	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q14	Corrélacion de Pearson	,425*	,171	1	,397*	,151	,341	,545**
	Sig. (bilatérale)	,019	,366		,030	,424	,065	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q15	Corrélacion de Pearson	,435*	,279	,397*	1	,477**	,596**	,687**
	Sig. (bilatérale)	,016	,136	,030		,008	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q16	Corrélacion de Pearson	,489**	,647**	,151	,477**	1	,523**	,777**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,424	,008		,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q17	Corrélacion de Pearson	,479**	,480**	,341	,596**	,523**	1	,765**
	Sig. (bilatérale)	,007	,007	,065	,001	,003		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
العمل_تصميم	Corrélacion de Pearson	,799**	,745**	,545**	,687**	,777**	,765**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	المادية_العمل_ظروف
Q18	Corrélacion de Pearson	1	,355	,504**	,446*	,188	,132	,192	,622**
	Sig. (bilatérale)		,054	,005	,013	,319	,486	,310	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Q19	Corrélacion de Pearson	,355	1	,333	,339	,191	,155	,588**	,619**
	Sig. (bilatérale)	,054		,072	,067	,311	,413	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Q20	Corrélacion de Pearson	,504**	,333	1	,696**	,440*	,389*	,318	,788**

الملحق رقم (04): الصدق البنائي لأداة الدراسة

	Sig. (bilatérale)	,005	,072	,000	,015	,033	,087	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	
	Corrélacion de Pearson	,446 [*]	,339	,696 ^{**}	1	,515 ^{**}	,244	,256	,735 ^{**}
Q21	Sig. (bilatérale)	,013	,067	,000	,004	,194	,173	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	
	Corrélacion de Pearson	,188	,191	,440 [*]	,515 ^{**}	1	,266	,132	,554 ^{**}
Q22	Sig. (bilatérale)	,319	,311	,015	,004	,155	,487	,001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	
	Corrélacion de Pearson	,132	,155	,389 [*]	,244	,266	1	,439 [*]	,618 ^{**}
Q23	Sig. (bilatérale)	,486	,413	,033	,194	,155	,015	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	
	Corrélacion de Pearson	,192	,588 ^{**}	,318	,256	,132	,439 [*]	1	,656 ^{**}
Q24	Sig. (bilatérale)	,310	,001	,087	,173	,487	,015	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	
ظروف العمل	Corrélacion de Pearson	,622 ^{**}	,619 ^{**}	,788 ^{**}	,735 ^{**}	,554 ^{**}	,618 ^{**}	,656 ^{**}	1
المادية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélacions

		Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	التدريب
	Corrélacion de Pearson	1	,340	,411 [*]	,395 [*]	,537 ^{**}	,729 ^{**}
Q25	Sig. (bilatérale)		,066	,024	,031	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30
	Corrélacion de Pearson	,340	1	,500 ^{**}	,587 ^{**}	,474 ^{**}	,740 ^{**}
Q26	Sig. (bilatérale)	,066		,005	,001	,008	,000
	N	30	30	30	30	30	30
	Corrélacion de Pearson	,411 [*]	,500 ^{**}	1	,458 [*]	,353	,678 ^{**}
Q27	Sig. (bilatérale)	,024	,005		,011	,056	,000
	N	30	30	30	30	30	30
	Corrélacion de Pearson	,395 [*]	,587 ^{**}	,458 [*]	1	,726 ^{**}	,825 ^{**}
Q28	Sig. (bilatérale)	,031	,001	,011		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30

الملحق رقم (04): الصدق البنائي لأداة الدراسة

	Corrélation de Pearson	,537**	,474**	,353	,726**	1	,836**
Q29	Sig. (bilatérale)	,002	,008	,056	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,729**	,740**	,678**	,825**	,836**	1
التدريب	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	Q30	Q31	Q32	الحوافز
Corrélation de Pearson	1	,595**	,813**	,894**
Q30 Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000
N	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,595**	1	,609**	,857**
Q31 Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000
N	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,813**	,609**	1	,899**
Q32 Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,894**	,857**	,899**	1
الحوافز Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	30	30	30	30

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	الانسانية العلاقات
Corrélation de Pearson	1	,444*	,247	,619**	,436*	,651**	,761**
Q33 Sig. (bilatérale)		,014	,188	,000	,016	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,444*	1	,476**	,492**	,529**	,441*	,726**
Q34 Sig. (bilatérale)	,014		,008	,006	,003	,015	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,247	,476**	1	,545**	,663**	,254	,730**
Q35 Sig. (bilatérale)	,188	,008		,002	,000	,176	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,619**	,492**	,545**	1	,748**	,419*	,837**
Q36 Sig. (bilatérale)	,000	,006	,002		,000	,021	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,436*	,529**	,663**	,748**	1	,156	,774**
Q37 Sig. (bilatérale)	,016	,003	,000	,000		,410	,000
N	30	30	30	30	30	30	30

الملحق رقم (04): الصدق البنائي لأداة الدراسة

Q38	Corrélacion de Pearson	,651**	,441*	,254	,419*	,156	1	,662**
	Sig. (bilatérale)	,000	,015	,176	,021	,410		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
الانسانية_العلاقات	Corrélacion de Pearson	,761**	,726**	,730**	,837**	,774**	,662**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélacions

		Q39	Q40	Q41	Q42	العمل_جماعة
Q39	Corrélacion de Pearson	1	,451*	,306	,211	,632**
	Sig. (bilatérale)		,012	,100	,263	,000
	N	30	30	30	30	30
Q40	Corrélacion de Pearson	,451*	1	,521**	,365*	,790**
	Sig. (bilatérale)	,012		,003	,047	,000
	N	30	30	30	30	30
Q41	Corrélacion de Pearson	,306	,521**	1	,368*	,784**
	Sig. (bilatérale)	,100	,003		,045	,000
	N	30	30	30	30	30
Q42	Corrélacion de Pearson	,211	,365*	,368*	1	,694**
	Sig. (bilatérale)	,263	,047	,045		,000
	N	30	30	30	30	30
العمل_جماعة	Corrélacion de Pearson	,632**	,790**	,784**	,694**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélacions

		Q43	Q44	Q45	Q46	الشخصية_بين_التوازن والوظيفية
Q43	Corrélacion de Pearson	1	,150	,368*	,310	,752**
	Sig. (bilatérale)		,428	,046	,095	,000
	N	30	30	30	30	30
Q44	Corrélacion de Pearson	,150	1	,222	,405*	,596**
	Sig. (bilatérale)	,428		,238	,027	,001
	N	30	30	30	30	30
Q45	Corrélacion de Pearson	,368*	,222	1	-,019	,492**
	Sig. (bilatérale)	,046	,238		,922	,006
	N	30	30	30	30	30
Q46	Corrélacion de Pearson	,310	,405*	-,019	1	,736**

الملحق رقم (04): الصدق البنائي لأداة الدراسة

	Sig. (bilatérale)	,095	,027	,922			,000
	N	30	30	30	30		30
	Corrélation de Pearson	,752**	,596**	,492**	,736**		1
والوظيفية_الشخصية_بين_التوازن	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,006	,000		
	N	30	30	30	30		30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	العاطفي_الولاء
Q47	Corrélation de Pearson	1	,701**	,141	,284	,368*	-,109	,627**
	Sig. (bilatérale)		,000	,457	,128	,045	,565	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q48	Corrélation de Pearson	,701**	1	,107	,308	,473**	,075	,675**
	Sig. (bilatérale)	,000		,572	,098	,008	,694	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q49	Corrélation de Pearson	,141	,107	1	,112	,438*	,175	,575**
	Sig. (bilatérale)	,457	,572		,555	,015	,355	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q50	Corrélation de Pearson	,284	,308	,112	1	,215	,445*	,610**
	Sig. (bilatérale)	,128	,098	,555		,254	,014	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q51	Corrélation de Pearson	,368*	,473**	,438*	,215	1	,435*	,778**
	Sig. (bilatérale)	,045	,008	,015	,254		,016	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q52	Corrélation de Pearson	-,109	,075	,175	,445*	,435*	1	,511**
	Sig. (bilatérale)	,565	,694	,355	,014	,016		,004
	N	30	30	30	30	30	30	30
العاطفي_الولاء	Corrélation de Pearson	,627**	,675**	,575**	,610**	,778**	,511**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	,004	
	N	30	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	المعياري_الولاء
Q53	Corrélation de Pearson	1	,133	,705**	,013	,406*	,187	,579**
	Sig. (bilatérale)		,484	,000	,944	,026	,322	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q54	Corrélation de Pearson	,133	1	,186	,249	-,003	,341	,553**
	Sig. (bilatérale)	,484		,324	,185	,987	,065	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30

الملحق رقم (04): الصدق البنائي لأداة الدراسة

Q55	Corrélation de Pearson	,705**	,186	1	,044	,574**	,497**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000	,324		,817	,001	,005	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q56	Corrélation de Pearson	,013	,249	,044	1	,070	,015	,413*
	Sig. (bilatérale)	,944	,185	,817		,713	,937	,023
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q57	Corrélation de Pearson	,406*	-,003	,574**	,070	1	,485**	,654**
	Sig. (bilatérale)	,026	,987	,001	,713		,007	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q58	Corrélation de Pearson	,187	,341	,497**	,015	,485**	1	,714**
	Sig. (bilatérale)	,322	,065	,005	,937	,007		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
المعياري_الولاء	Corrélation de Pearson	,579**	,553**	,781**	,413*	,654**	,714**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,000	,023	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Q59	Q60	Q61	المستمر_الولاء
Q59	Corrélation de Pearson	1	,053	,803**	,864**
	Sig. (bilatérale)		,782	,000	,000
	N	30	30	30	30
Q60	Corrélation de Pearson	,053	1	,071	,468**
	Sig. (bilatérale)	,782		,709	,009
	N	30	30	30	30
Q61	Corrélation de Pearson	,803**	,071	1	,868**
	Sig. (bilatérale)	,000	,709		,000
	N	30	30	30	30
المستمر_الولاء	Corrélation de Pearson	,864**	,468**	,868**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,000	
	N	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	46

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	11

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	21

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

الملحق رقم (05): معامل الثبات ألفا كرونباخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	14

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,709	15

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	61

الملحق رقم (06): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

		الجنس	السن	المدنية_الحالة	التعليمي_المستوى	الخبرة_سنوات	المهنية_الفئة
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,37	1,57	1,37	2,13	1,50	1,63
	Ecart-type	,490	,679	,490	,434	,731	,765

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	19	63,3	63,3	63,3
Valide انثى	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	16	53,3	53,3	53,3
Valide 40-30	11	36,7	36,7	90,0
50-41	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المدنية_الحالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عزباء/أعزب	19	63,3	63,3	63,3
Valide (ة)متزوج	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	1	3,3	3,3	3,3
Valide جامعي	24	80,0	80,0	83,3
عليا_دراسات	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

الخبرة سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 05 من أقل	18	60,0	60,0	60,0
10-5	10	33,3	33,3	93,3
Valide 15-11	1	3,3	3,3	96,7
سنة 15 من أكبر	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المهنية الفئحة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	16	53,3	53,3	53,3
Valide تحكم_عون	9	30,0	30,0	83,3
تنفيذ_عون	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	30	3,33	1,155
Q2	30	4,07	,583
Q3	30	3,70	1,022
Q4	30	3,50	1,196
Q5	30	2,97	1,189
Q6	30	3,50	1,075
Q7	30	3,73	,980
Q8	30	4,13	,776
Q9	30	3,90	,885
Q10	30	4,50	,630
Q11	30	4,33	,606
Q12	30	3,70	1,368
Q13	30	2,80	1,215
Q14	30	3,80	,961
Q15	30	4,30	,794
Q16	30	3,33	1,184
Q17	30	4,00	,947
Q18	30	3,13	1,252
Q19	30	4,23	,858
Q20	30	2,27	,980
Q21	30	2,33	1,028
Q22	30	2,27	,868
Q23	30	3,10	1,373
Q24	30	3,87	1,224
Q25	30	3,77	1,104
Q26	30	3,27	,907
Q27	30	3,80	,805
Q28	30	3,77	,898
Q29	30	3,43	1,165
Q30	30	2,60	1,003
Q31	30	2,70	1,236
Q32	30	2,27	,980
Q33	30	4,03	1,066
Q34	30	4,20	,714
Q35	30	3,87	1,196
Q36	30	4,37	,765
Q37	30	4,43	,858
Q38	30	4,17	,986
Q39	30	3,70	,837
Q40	30	3,90	,923
Q41	30	3,60	1,133
Q42	30	3,50	1,075
Q43	30	3,77	1,251
Q44	30	4,57	,728
Q45	30	4,27	,740
Q46	30	2,57	1,331
Q47	30	3,50	,974
Q48	30	3,67	,758
Q49	30	3,37	1,129
Q50	30	4,23	,935
Q51	30	3,20	,961
Q52	30	4,03	,809
Q53	30	4,30	,651
Q54	30	3,90	1,155
Q55	30	3,80	1,186

الملحق رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

Q56	30	3,63	1,189
Q57	30	4,30	,952
Q58	30	2,97	1,217
Q59	30	3,00	1,232
Q60	30	2,80	1,064
Q61	30	3,10	1,185
N valide (listwise)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العمل_حياة_جودة	30	3,5942	,56744
التنظيمية_العوامل	30	3,7879	,56965
الوظيفية_العوامل	30	3,2730	,66171
الاجتماعية_العوامل	30	3,9238	,56053
القيادي_النمط	30	3,5111	,69884
التنظيمية_الثقافة	30	4,1200	,50268
العمل_تصميم	30	3,6556	,78532
المادية_العمل_ظروف	30	3,0286	,71023
التدريب	30	3,6067	,74738
الحوافز	30	2,5222	,94558
الانسانية_العلاقات	30	4,1778	,69334
العمل_جماعة	30	3,6750	,72263
والوظيفية_الشخصية_بين_التوازن	30	3,7917	,67939
التنظيمي_الولاء	30	3,5867	,46234
العاطفي_الولاء	30	3,6667	,58395
المعياري_الولاء	30	3,8167	,65412
المستمر_الولاء	30	2,9667	,86370
N valide (listwise)	30		

الملحق رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
جودة_حياة_العمل	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%
الولاء_التنظيمي	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%
متغيرات_الدراسة	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
جودة_حياة_العمل	,127	30	,200 [*]	,932	30	,057
الولاء_التنظيمي	,124	30	,200 [*]	,977	30	,735
متغيرات_الدراسة	,134	30	,180	,931	30	,053

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (09): اختبار الفرضية الاولى

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
جودة حياة العمل	30	3,5942	,56744	,10360

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
جودة حياة العمل	5,736	29	,000	,59420	,3823	,8061

الملحق رقم (10): اختبار الفرضية الثانية

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التنظيمي الولاء	30	3,5867	,46234	,08441

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التنظيمي الولاء	6,950	29	,000	,58667	,4140	,7593

الملحق رقم (11): اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية

Variabes introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	العمل_حياة_جودة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,724 ^a	,524	,507	,32474

a. Valeurs prédites : (constantes), العمل_حياة_جودة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	3,246	1	3,246	30,784	,000 ^b
	Résidu	2,953	28	,105		
	Total	6,199	29			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Valeurs prédites : (constantes), العمل_حياة_جودة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,467	,387	3,796	,001
	جودة_حياة_العمل	,590	,106	,724	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

Régression

Variabes introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التنظيمية_العوامل ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Toutes variables requises saisies.

الملحق رقم (11): اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,617 ^a	,381	,359	,37016

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_العوامل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,363	1	2,363	17,242	,000 ^b
1 Résidu	3,837	28	,137		
Total	6,199	29			

a. Variable dépendante : التنظيمية_الولاء

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_العوامل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,689	,462		3,655	,001
1 العوامل التنظيمية	,501	,121	,617	4,152	,000

a. Variable dépendante : التنظيمية_الولاء

Régression

Variabes introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الوظيفية_العوامل ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمية_الولاء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,668 ^a	,446	,427	,35007

a. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفية_العوامل

ANOVA^a

الملحق رقم (11): اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,768	1	2,768	22,584	,000 ^b
1 Résidu	3,431	28	,123		
Total	6,199	29			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفية_العوامل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,059	,328		6,279	,000
1 العوامل الوظيفية	,467	,098	,668	4,752	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الاجتماعية_العوامل ^b		Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,731 ^a	,534	,518	,32111

a. Valeurs prédites : (constantes), الاجتماعية_العوامل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,312	1	3,312	32,119	,000 ^b
1 Résidu	2,887	28	,103		
Total	6,199	29			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Valeurs prédites : (constantes), الاجتماعية_العوامل

الملحق رقم (11): اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,221	,422	2,897	,007
	العوامل الاجتماعية	,603	,106	,731	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة حياة العمل وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين بشركة موانئ دبي العالمية بجيجل، حيث تضمنت الدراسة أبعاد جودة حياة العمل المرتبطة بالعوامل التنظيمية والتي تتمثل في: النمط القيادي، الثقافة التنظيمية، إضافة إلى الأبعاد المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتي تشمل تصميم العمل، ظروف العمل المادية، التدريب، الحوافز، وقد تضمنت الأبعاد المرتبطة بالعوامل الاجتماعية كلا من: العلاقات الإنسانية، جماعات العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والعملية.

وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، وفي هذا الصدد تم استخدام أسلوب المسح الشامل كون أن حجم مجتمع الدراسة صغير والبالغ عدد مفرداته 30 مفردة، وعليه تم توزيع الاستبانة على 30 عامل، في حين تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

فيما يخص نتائج الدراسة فقد تم التوصل إلى أنه يوجد اهتمام مرتفع بتطبيق جودة حياة العمل بالشركة محل الدراسة، كما يتميز الولاء التنظيمي بمستوى مرتفع، كما تم التأكد من وجود أثر ذو دلالة إحصائية بجودة حياة العمل في الولاء التنظيمي للعاملين، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير الأبعاد المرتبطة بالعوامل التنظيمية، الوظيفية والاجتماعية في الولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: جودة حياة العمل، العوامل التنظيمية، العوامل الوظيفية، العوامل الاجتماعية، الولاء التنظيمي.