



جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.  
في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي

-دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت- تيارت-

الإشراف:

د. مرزوقي محمد

الطالبة:

- دحلاب أسامة
- بولفراد رشيدة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر أ	قرينعي أحمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	مرزوقي محمد
مناقشا	أستاذ محاضر أ	صدقاوي كمال

السنة الجامعية: 2021 - 2022

# إهداء

إلى أظهر قلبين في حياتي... والديّ العزيزين.

إلى من شاركني السراء والضراء.

إلى من أمدني بالنصح والإرشاد.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

أسامة

# إهداء

إلى رمز التفاني والإخلاص، والتي لم يُمهّلها القدر وتُوفِّيت في ريعان الشباب

أمي الحبيبة

إلى منبت الخير والتضحية والإيثار

والدي الكريم

إلى مثال العطاء والكبرياء والتضحية

إخواني وأخواتي

إلى كل من يحبني بصدق وإخلاص

أهديكم بحثي

رشيدة

## فهرس المحتويات

.....	الشكر والتقدير:
.....	الإهداء:
.....	فهرس المحتويات:
.....	فهرس الجداول:
.....	ملخص الدراسة:
أ.....	مقدمة:

## الجانب النظري للدراسة

### الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

4.....	أولا: الإشكالية:
6.....	ثانيا: الفرضيات:
7.....	ثالثا: أهمية الدراسة:
7.....	رابعا: أهداف الدراسة:
8.....	خامسا: التعاريف الإجرائية:
8.....	سادسا: الدراسة السابقة:
16.....	خلاصة:

### الفصل الثاني: جودة حياة العمل

19.....	أولا: لمحة تاريخية حول جودة حياة العمل:
---------	---

- 22..... ثانيا: النظريات المفسرة لجودة حياة العمل:
- 26..... ثالثا: أبعاد جودة حياة العمل:
- 27..... رابعا: نوعية العلاقات الاجتماعية:
- 28..... خامسا: السلوك القيادي والإشراف على العمل:
- 30..... سادسا: أهداف جودة حياة العمل:
- 32 ..... سابعا: أهمية جودة حياة العمل:
- 34..... ثامنا: برامج تحسين جودة حياة العمل وأهمية تطبيقها:

### الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

- 36..... تمهيد:
- 37..... أولا: أهمية الولاء التنظيمي:
- 38..... ثانيا: محددات الولاء التنظيمي:
- 40..... ثالثا: خصائص الولاء التنظيمي:
- 42..... رابعا: مراحل الولاء التنظيمي
- 44..... خامسا: أبعاد الولاء التنظيمي:
- 45 ..... سادسا: أنواع الولاء التنظيمي:
- 47 ..... سابعا: صور الولاء التنظيمي:

ثامنا: أسباب ضعف الولاء التنظيمي: ..... 49

تاسعا: آثار الولاء التنظيمي: ..... 50

## الجانب الميداني للدراسة

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد: ..... 53

أولا مجالات الدراسة: ..... 54

ثانيا: المنهج: ..... 54

ثالثا: عينة الدراسة الاستطلاعية: ..... 55

رابعا: الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة الاستطلاعية: ..... 55

خامسا: أدوات جمع البيانات: ..... 56

### الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد: ..... 63

أولا: الدراسة الأساسية: ..... 63

ثانيا: الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة: ..... 64

ثالثا: التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة: ..... 70

رابعا: مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات: ..... 79

82..... خلاصة:

83..... خامسا الاقتراحات:

93..... خاتمة

96..... قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	عناوين الجداول	ص
01	يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي	64
02	طول فئات لمقياس ليكرت الخماسي	65
03	يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان جودة حياة العمل	66
04	يوضح ثبات استبيان جودة حياة العمل بطريقة التجزئة النصفية	67
05	مستوى الثبات لمحاور استبيان بطريقة الفا كرونباخ	67
06	يوضح صدق الاتساق الداخلي الولاء التنظيمي	69
07	يوضح ثبات استبيان الولاء التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية	70
08	مستوى الثبات لمحاور استبيان بطريقة الفا كرونباخ	70
09	يوضح معامل الارتباط بين جودة حياة العمل ومستوى الولاء التنظيمي	78
10	يوضح معامل الارتباط بين التزام الإدارة العليا ومستوى الولاء التنظيمي	79
11	يوضح معامل الارتباط بين كفاية الأجور ومستوى الولاء التنظيمي	79
12	يوضح معامل الارتباط بين ثقافة التحسين المستمر ومستوى الولاء التنظيمي	80
13	يوضح معامل الارتباط بين ملموسية لا ملموسية ومستوى الولاء التنظيمي	80

# ملخص الدراسة



## ملخص الدراسة:

هدفة الدراسة الحالية الى معرفة العلاقة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-، وعليه تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة جودة الحياة العمل ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-؟ وللإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضية العامة و هي:

توجد علاقة ارتباطية بين درجة جودة الحياة العمل ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت- طبقنا كباحثين أداتين تمثلت في استبيانين هما:

الأول يقيس جودة الحياة العمل والثاني يقيس الولاء التنظيمي على عينة تكونه من 80 موظف.

وقد استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لتأكد من مدى تحقق فرضيات البحث. أما منهج المستخدم في هذه الدراسة فهو المنهج الوصفي. وكانت نتائج البحث كالآتي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة جودة حياة العمل ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة التزام الإدارة العليا على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة كفاية الأجور على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ثقافة التحسين المستمر على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ملموسية لا ملموسية على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت

**ENG summary:**

**The current study aims to know the relationship between the QualityWorkLife and Organizational loyalty among the employees of the public hospital institution, Djilali Bounaameh, Kasr El Challala - Tiaret-, and accordingly the problem of the study crystallized in the following question:**

**Is there a correlation between the degree of Quality Work life and the level of organizational loyalty among the employees of the public hospital institution, Jilali Bounaameh, Kasr El Challala - Tiaret -?**

**In order to answer the questions of the study, the general hypothesis was formulated:**

**There is a correlative relationship between the degree of Quality Work life and the level of organizational loyalty among the employees of the public hospital institution, Jilali Bounaameh, Kasr El Challala - Tiaret-**

**As researchers, we applied two tools that consisted of two questionnaires: The first measures the Quality Work life and the second measures organizational loyalty on a sample of 80 employees. We used the Pearson correlation coefficient to verify the research hypotheses. The method used in this study is the descriptive method. The search results were as follows:**

**There is a statistically significant correlation between the degree of Quality of Work life and the level of organizational loyalty among the employees of the public hospital institution, Djilali Bounaameh, Qasr El Challala, Tiaret-**

**There is a statistically significant correlation between the degree of commitment of the senior management at the level of organizational loyalty among the employees of the public hospital institution, Djilali Bounaameh, Qasr El Challala, Tiaret-**

**There is a statistically significant correlation between the degree of wage adequacy at the level of organizational loyalty among the employees of the public hospital institution, Jilali Bounaameh, Kasr El Challala - Tiaret-**

**There is a statistically significant correlation between the degree of continuous improvement culture at the level of organizational loyalty among the employees of the public hospital institution, Jilali Bounaameh, Kasr El Challala - Tiaret**

**There is a statistically significant correlation between a tangible and intangible degree at the level of organizational loyalty among the employees of the public hospital institution, Jilali Bounaameh, Kasr El Challala, Tiaret**

# مقدمة

## مقدمة:

لقد أثبت الفكر التنظيمي الحديث أن التطور التقني وحده لا يكفي لضمان النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية مما فرض على منظمات الأعمال فهم واستيعاب أهم التغيرات التي أنتجها هذا العصر، وذلك من خلال زيادة الاهتمام بقيمة الموارد البشري كرأس مال تنظيمي قادر على العمل والإنتاج والتفكير والابتكار بهدف ضمان بقاء واستمرارية المنظمة ضمن محيط المؤسسات المنافسة الأخرى، وكذا تعزيز القدرة التنافسية والتسلح بثقافة الإبداع والتطوير والأداء الجماعي، بشرط أن ينجح التنظيم في حمايته بدنيا ومعنويا من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات المخططة تسعى إلى استيعاب التغيرات المستمرة في كل مجالات الحياة التنظيمية أو حتى الاجتماعية لذلك تعتبر برامج جودة حياة العمل من أهم شروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته الداخلية، وحتى البيئة الخارجية باعتبار أن المؤسسة كمنسق مفتوح تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي كونها المصدر الأساسي لمدخلاتها، والتي توجه له مخرجاتها، لذا فالعمل على إثارة موضوع جودة حياة العمل داخل المؤسسة لا يعود بالنفع على الموظف فقط الذي سيشعر بأنه جزء من اهتمامات التنظيم، وإنما يعود أيضا بالفائدة على المنظمة التي تسعى دائما إلى رفع مستوى الإنتاجية من خلال زيادة ثقة العاملين بأساليب التسيير التنظيمي المعتمدة وذلك بتحفيز طاقات الأفراد الإبداعية، وضمان اندماجهم الكلي مع التنظيم، من خلال إثارة موضوع الالتزام التنظيمي كأحد أهم العناصر الحيوية القادرة على تعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعمال بما يسهم في ضمان

تحقيق النتائج الإيجابية من خلال انخفاض معدل دوران العمل، انخفاض معدل التسرب الوظيفي والأهم من كل هذا القضاء على أي فجوة قادرة على خلق نوع من الالتزامات الاغترابين بين الفاعلين .

ويعد الولاء التنظيمي عنصرا أساسيا في النظام العام لكونها يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع العاملين ومع المحيط، زيادة على ذلك أنها تعطي المنظمة ميزة خاصة بها وتساهم في تحقيق أهدافها على اعتبار أن الولاء من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وهذا راجع لتركيزها على القيم والمعتقدات التي تدفع إلى التزام العاملين داخل المنظمة.

فللولاء التنظيمي أهمية وأثر على سير العمل وعلى تحقيق الأهداف المسطرة وتطوير أهداف المؤسسة، وحث العاملين وتحفيزهم للمشاركة في تحقيق تلك الأهداف، فقد أثبتت العديد من الدراسات أنه كلما كانت ثقافة المنظمة قوية و متماسكة كلما عزز ذلك من الولاء التنظيمي.

ولكي يتم الوصول إلى الأهداف المنشودة وراء إجراء هذا البحث أوجبت منهجية، وقد حاولنا دراسة الظاهرة من خلال التطرق إليها في خمسة فصول.

**الفصل الأول:** تحت عنوان "تقديم الدراسة" ويتضمن أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها وكذلك تحديد الإشكالية والفرضيات، كما قمنا بتحديد المفاهيم، وأخيرا تناولنا الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

**الفصل الثاني:** تناولنا فيه موضوع جودة حياة العمل، حيث تطرقنا إلى لمحة تاريخية حول جودة حياة العمال لنظريات المفسرة لجودة حياة العمال أبعاد جودة حياة العمل نوعية العلاقات الاجتماعية السلوك القيادي والإشراف على العمال أهداف جودة حياة العمل أهمية جودة حياة العمل برامج تحسين جودة حياة العمل وأهمية تطبيقها

**الفصل الثالث:** تناولنا فيه "متغير الولاء التنظيمي" ويتضمن أهمية الولاء التنظيمي محددات الولاء التنظيمي خصائص الولاء التنظيمي مراحل الولاء التنظيمي أبعاد وأنواع الولاء التنظيمي أنواع الولاءات التنظيمية صور الولاء التنظيمي أسباب ضعف الولاء التنظيمي آثار الولاء التنظيمي.

**الفصل الرابع:** تحت عنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة" والتي تناولنا فيها المنهج، ثم أدوات جمع البيانات والتي تتمثل في الملاحظة، الاستمارة، وأخيرا عينة الدراسة كما اختتم بحثنا هذا بخاتمة تتناول حوصلة ما تضمنه البحث، وتليها كل من قائمة المراجع والملاحق

## الفصل الخامس:

تحت عنوان "عرض ومناقشة نتائج الدراسة" والتي تناولنا فيه التطرق إلى عرض نتائج

الدراسة ومناقشتها

# الفصل الأول

## تقديم الدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: الفرضيات

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: التعاريف الإجرائية

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة وتوظيفها

## أولاً: الإشكالية:

يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، وهذا ما دفع معظم المؤسسات والمنظمات إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية إذ يعتبر مصدراً مهماً لتحقيق المزايا التنافسية لها، وتوفير مجموعة من الأبعاد الأساسية والتي تتمثل في توفير وإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة تتوافر فيها أشكال مشاركة العاملين في العمليات الإدارية، واتخاذ القرار، وتوفير قدر كافي من الرعاية الاجتماعية والاقتصادية والصحية، ويتوافق ذلك مع جوهر مفهوم جودة حياة العمل، والتي تركز على تحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته ومراعاة الجوانب الإنسانية للعمل كمسؤولية عن أدائها وخدماتها المقدمة.

لذا فإن الاهتمام بجودة الحياة العمل بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية يشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المؤسسة إذ أنها تعبر عن التميز التي وجدت في العمل، تهدف إلى تحديد العلاقة بين العامل وبيئته مضافاً إليها البعد الإنساني، ويتفق الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية على أن كفاءة المنظمة في تحمل هذه المسؤولية يمكن أن يعكس نتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والازدهار والتكيف مع متطلبات البيئة، باعتبار أن نجاح المنظمة وقدرتها على توفير جودة مناسبة من حياة العمل يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات الأفراد مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهدافها كما ونوعاً، كما أنها تساهم من خلال تسهيل فرص التدريب للموظفين، ورفع الرضا الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإيجاد بيئة عمل آمنة إلى خلق الشعور بالأمان الوظيفي في ظل المتغيرات التنظيمية.

وكما تسعى المؤسسة إلى التأثير على العمال، وذلك بتوفير الجو المناسب للعمال مما يولد لديهم الرغبة في المحافظة على سير عملهم، فيعزز بذلك ولائهم للمؤسسة، فالولاء هو الذي يحس فيه الفرد بالتأثير الذي يحصل عليه من المؤسسة، كما يعتبر من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين أهداف الأفراد من جهة وبين أهداف المؤسسة من جهة أخرى.



ويعتبر الولاء التنظيمي من بين المواضيع التي تطرق إليها الباحثون بهدف تحديد هذا المفهوم التنظيمي، فالولاء التنظيمي يلعب دوراً هاماً في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، فهو يمثل طريقة المثلى لأي مؤسسة تسعى للحفاظ على مكتسباتها البشرية، كما أن الولاء في المؤسسة يساهم في الحد والتقليل من الخلافات الداخلية وهذا ما يساهم في الرفع في الإنتاجية وخلق روح معنوية عالية لدى العاملين، مما يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين على حد سواء وخلق الاستمرار في الأداء من أجل اتخاذ القرارات الهادفة والتي تكون في صالح المؤسسة والعاملين فيها.

وفي مقابل ذلك جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على إمكانية وجود علاقة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي، وعليه فإن التساؤل الرئيسي للدراسة يتبلور كالتالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة - تيارت-؟

ولتضمن معالم الموضوع في سياقاتها الموضوعية تتبلور الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين التزام الإدارة العليا والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة - تيارت-؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين كفاية الأجور والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة - تيارت-؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة التحسين المستمر والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة - تيارت-؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين ملموسية ولا ملموسية والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة - تيارت-؟

ثانيا الفرضيات:

تعتبر الفرضية حل أولي محتمل يضعه الباحث ويعمل على التأكد منه لإثباته، إذ هي همزة وصل بين الجانب النظري يتم اختباره في واقع ميداني لإثبات صحته أو نفيه، وعليه فقد عمدت مجموعة البحث الى وضع الفرضية الرئيسية للدراسة كالتالي:

- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الثانوية:

- توجد علاقة ارتباطية بين التزام الإدارة العليا والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-
- توجد علاقة ارتباطية بين كفاية الأجور والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-
- توجد علاقة ارتباطية بين ثقافة التحسين المستمر على الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-
- توجد علاقة ارتباطية بين ملموسية لا ملموسية والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-

رابعاً أهمية الدراسة:

إن القيمة العلمية لأي موضوع بحث لابد أن يدركها الباحث كأول خطوة، وإلا فلا فائدة من البحث إذ لم يضيف للمعرفة العلمية شيء لذلك فأهمية دراستنا الراهنة تأتي من أهمية متغيراتها التي تتجلى بصفة أدق في إعطاء صورة نظرية وعملية عن طبيعة أبعاد جودة حياة العمل السائدة في المؤسسة الجزائرية وإبراز الولاء التنظيمي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة ميدانياً وبصورة موضوعية وفي نفس الصدد توجيه اهتمام المسؤولين في المؤسسات الجزائرية إلى ضرورة تسليط الضوء على متغير جودة حياة العمل والانتباه لمدى اندماج العاملين داخل التنظيم، كما يعتبر الولاء التنظيمي مرآة عاكسة لمسار المنظمة وتطورها ويلعب دوراً هاماً في صياغة استراتيجيات المنظمات والعكس صحيح، فهو يعد مؤشراً هاماً وأحد عوامل نجاح وتفوق المنظمات.

خامساً أهداف الدراسة:

- البحث عن العلاقة التي تربط بين الولاء التنظيمي وجودة حياة العمل
- معرفة واقع جودة حياة العمل والولاء التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية
- الكشف عن تأثير أجور العمال على جودة حياة العمل في المؤسسة الاستشفائية
- معرفة درجة ثقافة التحسين المستمر على الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة

الاستشفائية

سادسا التعاريف الإجرائية:

لتحديد المفاهيم والمصطلحات التي لها دور في الابتعاد عن اللبس حول عملية الفهم بالنسبة لمواضيع معينة، لذا لا بد دائما من توضيح المقصود بالمصطلحات المستعملة بالبحث وهذا التعدد المعاني وتشعبها، وفيما يلي سيتم تحديد المقصود من مفاهيم هذه الدراسة:

6-1 جودة الحياة العمل:

نعرف جودة حياة العمل على أنها مجموعة من الأهداف التنظيمية والممارسات السلوكية التي تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الأساسية للحصول على مستويات أفضل للأداء، مما ينعكس ذلك إيجابا على الموظف فيشعر بالرضا والأمن الوظيفي، فببذل أقصى جهد ممكن في تحقيق الأهداف التي تسعى إليه المنظمة المعبر عنها من خلال مجموعة إجابات أفراد عينة الدراسة على استبيان جودة حياة العمل

الولاء التنظيمي:

هو شعور العامل بالانتماء للمؤسسة بالإضافة إلى تبنيه لقيمها وبذله مجهودا كبيرا لتحقيق أهدافها والسعي من أجل الاستمرارية فيها والمعبر عنها من خلال مجموعة إجابات أفراد العينة على استبيان الولاء التنظيمي

سابعا الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة الإطار النظري أو المرجع النظري يعود إليه الباحث لكي يستطيع تلمس كل جوانب موضوعه والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية، ففي المجال النظري تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات وصياغة الفروض

بشكل واضح، وفي الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها وكل ذلك يساعده ويكون له عوناً مرشداً في إنارة طريقه لتفادي الأخطاء ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحسبان، ومن الدراسات التي تناولتها للمساهمة في إثراء الموضوع ما يلي:

### 1.6. الدراسات التي تناولت جودة حياة العمل:

#### 1.1.6 الدراسات العربية:

1.1.1.6 الدراسة الأولى: للباحث الطبال 2004، حول جودة حياة العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين، رسالة مقدمة للحصول على الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر.

وتتمحور مشكلة هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي لدى العمال في شركة

النصر للأسمدة والصناعات؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل العلاقة بين جودة حياة العمل والالتزام في شركة النصر للأسمدة والصناعات الكيماوية بالسويس والتعرف على مدى تأثير جودة حياة العمل على الالتزام التنظيمي حسب الإداري (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبيان وزعت على عينة تقدر بـ 395 مفردة من العاملين بالشركة مقسمة إلى:

عينة عشوائية طبقية: 257 مفردة من أعضاء الإدارة الدنيا 69 مفردة من الإدارة العليا 69 مفردة من الإدارة الوسطى.

#### نتائج الدراسة:

- وجود علاقة طردية قوية بين جودة حياة العمل في الأبعاد التالية: بيئة العمل، الأمان والاستقرار الوظيفية، مجموعات العمل، أنظمة التحفيز والدافعية المادية

- والمعنوية، علاقة الإدارة بالنقابة، الخدمات الاجتماعية والالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة على فئات البحث مجتمعة وعلى كل إدارة.
- وجود تباين في الأهمية النسبية المتغيرات الجودة محل الدراسة والمؤثرة على الالتزام التنظيمي للعاملين باختلاف المستويات الإدارية.
  - وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي للعاملين وإنتاجيتهم.

**2.1.1.6 الدراسة الثانية: هزيودزاير 2006:** النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، مذكرة ماجستير، دراسة ميدانية للمؤسسة الناقلة للكهرباء وسونلغاز، قسم علم النفس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

• تساؤلات الدراسة:

- ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة؟
- هل يوجد اختلاف في اتجاهات موظفي مؤسسة سونلغاز نحو الولاء التنظيمي؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لموظفي مؤسسة سونلغاز؟
- ما هي علاقة الخصائص الشخصية لموظفي المؤسسة بالولاء التنظيمي؟

• المنهج: الوصفي.

• العينة: العينة الطبقية بنسبة 25% من العدد الإجمالي ل 300 عامل.

• أدوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

نتائج الدراسة:

- توجد علاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين، ذلك لأن النمط الديمقراطي يمنح العامل الشعور بالثقة من خلال مشاركته في اتخاذ القرار وتشجيع الاتصال، مما يؤدي إلى استمرار في المنظمة وارتفاع الولاء، بينما النمط الأوتوقراطي يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي من خلال مركزية اتخاذ القرار وعدم

مشاركة العمال وعدم الشعور بالثقة مما يؤثر سلباً على أدائهم واتجاهاتهم نحو منظماتهم.

- المتغيرات الشخصية تؤثر في الولاء لدى الموظفين، وهي مدة الخدمة، السن، الحالة الاجتماعية.

**3.1.1.6 الدراسة الثالثة: أبو العلا، 2009:** ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، إشراف رشيد عبد اللطيف وادي، دراسة ميدانية على مدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة.

• **التساؤل الرئيسي:**

- على الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن ما أثر ضغوط العمل والوطني في قطاع غزة؟

• **الفرضيات الفرعية:**

- هناك علاقة عند دلالة إحصائية 0.05 بين مستوي ضغوط العمل، وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

- توجد فروق بين آراء عينات الدراسة حول ضغوط العمل والولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفية، الرتبة، الراتب، السكن.

• **أهداف الدراسة:**

- التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

- التعرف الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

- التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

- التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

• المنهج: الوصفي.

• العينة: العشوائية الطبقية بـ 200 من المدراء بوزارة الداخلية.

• أدوات جمع البيانات: الاستمارة.

نتائج الدراسة:

- أن ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام ضعيف نسبياً، وهذا راجع إلى عدم قدرة المدراء في تكوين رؤية حول عبئ العمل وعدم تكوين رؤية حول البيئة العمل المادية.

- ان الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة من المدراء ظهر بوجه عام مرتفع ويرجع ذلك بسبب اهتمامهم بمستقبل أفضل للوزارة وشعورهم بارتباط داخلي اتجاه الوزارة.

- وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

- عدم وجود فروق بين إجابات عينات الدراسة حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير الشخصية والوظيفية.

**4.1.1.6 الدراسة الرابعة: قريشي وباديبي، 2016، بعنوان: جودة حياة العمل على الأداء**

الوظيفي دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 02، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 03.

بعد تقديم مفهوم جودة حياة الوظيفة كعامل مؤثر داخل المؤسسة من شأنه دعم الاستقرار وتحقيق أحسن النتائج التنظيمية والوظيفية والاجتماعية في اتجاهات الموارد البشرية وكذا سلوكياتهم بما ينعكس على أدائهم الوظيفي وتأكيد المقاربة وجود تأثير لجودة حياة الوظيفة على الأداء الوظيفي جاءت الدراسة الميدانية أين تم تحليل آراء الموظفين الإداريين والذين بلغ عددهم 40 شخص.



نتائج الدراسة:

- انخفاض نسبي في جودة حياة العمل بالكلية.
- وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد جودة حياة العمل والأداء الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى أن تحسين الأداء الوظيفي يتطلب تبني الكلية لمفهوم جودة حياة العمل وذلك من خلال الاهتمام بجميع أبعادها.

2.1.6 الدراسات الأجنبية:

1.2.1.6 الدراسة الأولى: هيرزبيرج، 1957، طور هيرزبيرج نموذج العاملين بعد قيامه بإجراء مقابلات مع مجموعة من العاملين لتحديد أسباب الولاء وعدمه فلاحظ أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال عاملين محفزات داخلية وهي أمور توجد في الوظيفة نفسها ، ومحفزات خارجية وهي محفزات لا تزيد عن مستوى الرضا لكن وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا مثل الراتب و ظروف العمل حيث يوضح أن الأشخاص عندما يبدؤون العمل على الغالب في الفترة ما بين 18-20 سنة بأنهم يقومون بعملهم بحماس ولكن هذا الحماس يبدأ بالتضاؤل تدريجيا أيضا حيث يصل إلى أقل نقطة في نهاية العشرينات، حيث أن النقطة الأكيدة والصحيحة هي أن الفئة من 20-30 سنة أقل ولاء .

2.2.1.6 الدراسة الثانية: كوهان، 1997، استهدفت الدراسة التعرف على نمط القيادة الذاتية لفرق العمل وتأثيرها على فعالية مجموعات العمل وأيضا جودة حياة العمل تمت الدراسة بالتطبيق على إحدى شركات التلغرافات الكبرى بأمريكا، وغطت الدراسة أربعة مناطق جغرافية تنتشر فيها هذه الشركات وتتميز الشركة بتطبيق الإدارة الذاتية عن طريق فرق العمل مع وجود ملاحظين أو قادة من المديرين المحليين داخل المنظمة، كانت عينة الدراسة 390 عامل يعملون في إطار فرق العمل و الإدارة الذاتية 412 من العاملين التقليديين، 94 قائد خارجي(رسمي)و قد تم اختيارهم من بين 58 جماعة قيادية ذاتية و 20 جماعة قيادية تقليدية.

### نتائج الدراسات الأجنبية:

إن الذين يتم إدارتهم وقيادتهم ذاتيا هم أكثر فعالية ومقدرة من الذين يتم إدارتهم تقليديا، كما أنهم أحسن سلوكا بالإضافة إلى أن جودة حياة العمل في ظل القيادة الذاتية أفضل من القيادة التقليدية.

### ثامنا التعقيب على الدراسات السابقة وتوظيفها:

بعد استعراض الدراسات السابقة والتي تعد من ركائز البحث العلمي التي تساعد الباحث في طريقة البحث عن منهجية العمل لموضوع الدراسة والاطلاع على نتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة لتحقيق التكامل، ومعرفة الأدوات المستخدمة، والقطاعات التي تناولتها الدراسات السابقة، ولتحقيق أكبر قدر من الاستفادة، فقد قمنا بتقسيم أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.

- **من حيث المتغيرات:** اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع في المتغير المستقل **جودة حياة العمل** مثل دراسة (الطبال، 2004) و (فهيمة، 2016)
- ومن الدراسات ما تناولت **الولاء التنظيمي** كمتغير تابع، مثل دراسة (أبو العلا، 2009) و (دزاير، 2006)، وعليه أهداف دراستنا تتفق جزئيا مع هذه الدراسات
- **من حيث المنهج المستخدم:** تشترك هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في انها تستخدم المنهج الوصفي.
- **من حيث أداة الدراسة:** تشترك هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في انها تستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- **من حيث نتائج الدراسة:** اتفقت هذه الدراسة مع كافة الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية جودة حياة العمل، وضرورة تطبيق برامج وابعاد جودة حياة العمل من اجل تحقيق بيئة ملتزمة تنظيميا، وان كافة الدراسات السابقة التي تناولت جودة حياة العمل تؤكد ذلك.

## توظيف الدراسات السابقة:

إن الهدف من تلخيص الدراسات السابقة التي تتناول نفس متغيرات الدراسة هو الانطلاق منها باعتبارها تمثل أهم ركائز البحث العلمي، كمادة تساعدنا في إعطاء نظرة أولية عن سيرورة البحث الميداني، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة التي تم عرضها مسبقاً فيما يلي:

لفتت نتائج هذه الدراسات النظر حول مدى صحة الربط بين متغيرات جودة حياة العمل والولاء التنظيمي وقياس العلاقة بينهما.

أعطت هذه الدراسات لمحة مسبقة حول أهم الأبعاد المستخدمة لقياس جودة حياة العمل في الواقع التنظيمي.

قدمت لنا هذه الدراسات محطة أولية حول كيفية صياغة الأهداف كما ساعدتنا في فهم موضوع الدراسة بأبعاده ومختلف مؤثراته قبل النزول إلى الميدان وذلك من خلال: بناء أدوات الدراسة (الاستبانة والمقابلة).

بناء الإطار النظري خاصة مع قلة الكتب التي تناولت موضوع جودة حياة العمل. التعقيب على النتائج ومناقشتها:

التعرف على المنهج الصالح للاستخدام في مثل هذا النوع من الدراسة والذي يمكننا من مناقشة وتفسير أهم النتائج.

التعرف على أهم الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها لدراسة العلاقة ذات الدلالة الإحصائية عند الدلالة 0.05 (حسب فرضيات الدراسة الحالية).

## خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بتحديد المعالم التصورية للدراسة من تحديد لأهمية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، كما تم طرح إشكالية الدراسة التي تضمنت سؤال رئيسي تفرعت عنه أسئلة ثانوية، وكذا وضع فرضيات الدراسة المناسبة للإجابة عن هذه التساؤلات ولفهم واستيعاب محتوى ما تناولته الدراسة، تم عرض لمختلف المفاهيم

الأساسية المرتبطة بالدراسة وصولاً إلى المفاهيم الإجرائية، كما تطرقنا إلى عرض مختلف الدراسات السابقة التي عالجت متغيري جودة حياة العمل والولاء التنظيمي، التي تم تصنيفها إلى عربية وأخرى محلية، حيث ساعدتنا في تحديد المنهج والأدوات المناسبة للدراسة والأساليب الإحصائية الصحيحة، كما مكنتنا من الاعتماد على نتائجها في المقارنة مع النتائج المتحصل عليها.

# الفصل الثاني

## جودة حياة العمل

تمهيد

أولاً: لمحة تاريخية حول جودة حياة العمل

ثانياً: النظريات المفسرة لجودة حياة العمل

ثالثاً: أبعاد جودة حياة العمل

رابعاً: نوعية العلاقات الاجتماعية

خامساً: السلوك القيادي والإشراف على العمل

سادساً: أهداف جودة حياة العمل

سابعاً: أهمية جودة حياة العمل

ثامناً: برامج تحسين جودة حياة العمل وأهمية تطبيقها

## تمهيد:

لقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن 19، خاصة مع ظهور الثورة الصناعية وتطور عالم المصانع اهتماما كبيرا بموضوع المورد البشري، الذي يتحكم وبشكل كبير في أداء المنظمات، خاصة وأن الكثير من الباحثين أثبتوا أن التطور التقني وحده لا يؤدي إلى نمو وتقدم المنظمات، ومنه وجب الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المنظمة.

لذلك كان لابد من البحث عن نقطة قوة هذه التنظيمات الرسمية وتطويرها من خلال العنصر البشري، وتم التوصل إلى ضرورة تمنع العمال بنوعية جيدة للحياة الوظيفية (الجودة) وجعلها محالدراسة وتحليل أبعادها ومؤشراتها، والإحاطة بأهميتها وأهدافها.

### أولا لمحة تاريخية حول جودة حياة العمل:

تعود جذور جودة حياة العمل إلى الفلسفة الإنسانية في الإدارة والتي انطلقت مع تيار مدرسة العلاقات الإنسانية لـإلتون مايو 1933، والتي عرفت راجا كبيرا مدرسة علم السلوك بما غريجور 1960، حيث أن هناك خمس محاور تعالجها جودة الحياة في العمل وهي فلسفة الإدارة، الوسائل والطرق المستعملة لتغيير الوسط المهني، المظاهر البيئية التي يراد تغييرها، الوضعية الجديدة المراد إنشاؤها، الأهداف المنتظرة التي يراد تطبيقها الفلسفة الإنسانية بمعناها الحقيقي عن طريق إدراج نماذج المشاركة التي تهدف إلى تعديل أحد أو مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالوسط المهني لغاية خلق بيئة جديدة أكثر إرضاء لدى العاملين في المؤسسة (مويسات، 2017، ص 20).

خاصة وأن مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمت بالجانب الإنساني داخل المنظمة لزيادة الإنتاجية والكفاءة، فبعد إثبات فريق إلتون مايو من خلال دراسات "هاوثورن" أن الفرد هو نقطة قوة المنظمة، وليس مجرد آلة كما اعتبرها رواد المدرسة العلمية، من هنا توجهت كل الأنظار نحو معالجة الواقع الإنساني داخل التنظيم وكيفية توجيهه لتحقيق الأفضلية.

أما الحركة الثانية فقد ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية على أساس المرجعيات والنظريات الاجتماعية التي تدعو إلى إنسانية المحيط المهني، مما ولد الدعوة إلى تبني أسلوب التعاون في تسيير بيئة العمل وإنشاء لجان مختصرة على جميع الأصعدة والمستويات التشخيص وإيجاد حلول للمشاكل مثل إنشاء برامج المشاركة في إطار عقود التفاوض

بين شركة "جنرال موتورز" واتحاد عمال السيارات، أين ظهر مفهوم جودة الحياة في العمل **Quality of work life** والذي يفضي إلى إرضاء طموح العاملين وتطويرهم ضمن محيط عملهم وذلك انطلاقاً من المعلومات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرارات (بن خالد وبوحفص، 2015، ص119)

ومع بداية 1973 والتي تعتبر الفترة الأساسية في البحث، ومحاولة إعطاء تعريف واضح لجودة حياة العمل المنعقد بالولايات المتحدة الأمريكية، والذي خرج بتوصيات حول تنسيق جهود الباحثين والمنظمات المعنية وذلك لبناء إطار نظري قوي حول مجال البحث في جودة حياة العمل بتأسيس المجلس الدولي لجودة حياة العمل، مهتمة بالإشراف وتشجيع البحث وتبادل المعارف في مجال الصحة العقلية في العمل والذي له علاقة وثيقة بجودة حياة العمل، ولهذا لقي هذا المفهوم اهتماماً كبيراً في أوساط المؤسسات لتحسين وإصلاح العمل وطرح برامج تستند إلى أهمية المورد البشري في المؤسسة (مويسات، 2017، ص20، 21).

ومنذ منتصف الثمانينات وحتى منتصف التسعينات تقريباً زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفدرالية في أمريكا، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية، ومع بداية التسعينات قامت شركات عالمية كبيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق شكل أو آخر من أشكال برامج جودة حياة العمل، وتزايد الاهتمام بها نتيجة التركيز على إشباع حاجات العمل الداخلية



والخارجية وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية (بن خالد وبوحفص، 2015، ص120)

ذلك أن المورد البشري هو العنصر الأول للإنتاج والركيزة الأساسية للثروة المؤسساتية، فلا بد إذن من معرفة المديرين لدوافع وحوافز هذه الموارد ومحاولة ربط أهدافها بأهداف المؤسسة، وإشباع المديرين الحاجات ورغبات الأفراد وتحقيق طموحاتهم الذاتية والوظيفية بالقدر المستطاع (موسات، 2017، ص.21)

وعلى العموم فإن جذور جودة حياة العمل من الناحية السوسولوجية انطلقت مع اهتمامات تيار مدرسة العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو" والمدرسة السلوكية باختبار مدى قدرة وأهمية الاهتمام بتفاصيل الجوانب الإنسانية لتحقيق أهداف التنظيم وزيادة الكفاءة والإنتاجية، كما أنه ارتبط بإسهامات مجموعة من المؤسسات والشركات الأمريكية في محاولتها لتطبيق برامج ذات فعالية في تحسين نوعية حياة العمل من خلال التركيز على تجربة أهم المؤشرات المميزة لهذه البرامج.

## ثانيا النظريات المفسرة لجودة حياة العمل:

ينطلق مفهوم جودة حياة العمل من مدرستين مختلفتين، تعتمد كل واحدة منهما على جوانب معينة في تناولها للموضوع، فالأولى تدرسه على أساس العاملين، والثانية تقوم على أساس تمكين العاملين، وسنحاول فيما يلي التطرق إلى أفكار كل واحدة منهما على حدة:

## 1.2. تفويض السلطة" فيليب سليزنيك:

تتعلق نظرية" فيليب سليزنيك من منطلق عام، هو أنه يوجد طلب متزايد من قبل الإدارة العليا الأحكام الرقابة على التنظيم يتم تفويض السلطة بما يؤدي إلى زيادة تدريب الأفراد الذين فوضت إليهم السلطة على أعمال متخصصة، فالتفويض يجعلهم يركزون أكثر على عدد أقل من المشاكل، وبالتالي يكتسبون خبرة أعلى في مجالات عمل محددة.

وعلى هذا الأساس، فإن تفويض السلطة يساعد على تخفيض فروق بين الأهداف التنظيمية وبين الإنجازات الفعلية، الأمر الذي يشجع على مزيد من التفويض السلطة سعياً وراء المزيد من الكفاءة في العمل ولكن التفويض السلطة من ناحية الأخرى يؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أجزاء وأقسام ووحدات، وبالتالي يزيد من إقليمية اهتمامات حيث تغطي المصلحة المباشرة للوحدة أو الجزء التنظيمي على المصلحة العامة للتنظيم ككل إذ أن كثيراً من الرغبات الشخصية للأفراد كالترفيه والتقدم بنجاح كفاءة الوحدة المباشرة أكثر وكذلك فإن المزيد من التفويض كما رأينا يؤدي إلى زيادة تخصص وكفاءة الأفراد في مجالات عمل محددة أي إلى

زيادة اهتماماتهم المصالح والمشاكل المباشرة للوحدة أو للجزء التنظيم المعين ومن ناحية أخرى فإن هذه الزيادة في اهتمامات يدعمها انخفاض معدل النقل والتغير في الأفراد .  
(الشنطي، 2016، ص21)

نظرا لما اكتسبوه من غيره في أعمال كل تلك العوامل تؤدي إلى زيادة وضوح التفرقة بين الأهداف الأجزاء تنظيمية المختلفة من ناحية هذه التفرقة والاختلافات بين الأهداف والأجزاء التنظيم المختلفة تؤدي إلى نشوء الصراع بين الأهداف والأجزاء وبالتالي يصبح مستوى القرارات التي تتخذ داخل التنظيم معتمدة بصفة متزايدة على اعتبارات الأهداف العامة للتنظيم موضع اعتبار .

يمكن تلخيص فحوى نظرية تسليزنيك أفي نتيجة أساسية هو تفويض السلطة كأداة رقابية لتحقيق أهداف عامة للتنظيم يترتب عليه نتائج مقصودة مثل زيادة في خبرة التكوين، والتخصص ونتائج غير مقصودة تعيق أهداف التنظيم عامة مثل الصراع على المصالح.

إن تفويض السلطة والصلاحيات أمر إيجابي يزرع الثقة في نفوس العمال وهو الأمر الذي تفتقده المؤسسة الجزائرية لأن المدراء في المؤسسة الجزائرية أصحاب فكر جامد ومتبلد ففي حسبهم أنهم يستمدون القوة والتقدير من المنصب المشغول وتفويض بعض الصلاحيات يفقده شيئا من القوة، وأيضا الخطأ عند التفويض والتي ستجعله يتحمل أخطاء الغير . (سلمي،

2006، ص46)

## 2.2 نظرية العاملين في هيرزبرغ:

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات في علم السلوك التنظيمي لأنها تقوم على أساس معرفة دوافع العاملين وكذا معرفة رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها، لقد بين هيرزبرغ أن وجود العوامل الدافعية هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، لأنها دوافع ذاتية، وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية، أما العوامل الوقائية فإن وجودها لا يثير الدافعية ولا يؤدي لمزيد من الإنتاج بل يمنع حالة عدم الرضا أو التمرد أو الإضراب عن العمل، فوجود هذه العوامل يعتبر حد أدنى لا بد من وجوده، ويعتبره العاملون أساسا ولا يعتبر كرضا من الإدارة. (القاسم، 2009، ص 60)

ويمكن حصر هذه العوامل في:

سياسة المؤسسة وإدارتها: الإشراف الفني، الرواتب، العلاقات بين الأفراد في قمة الهرم الإداري، العلاقات بين التابعين، العلاقات بين الجماعات، ظروف العمل، تأثيرات العمل على الحياة الشخصية كالسفر والمناوبات والموقع الجغرافي وهذه جميعا عوامل خارجية وهي عوامل صيانة أي أنها يمكن أن تحقق سلامة وسهولة في العمل ولكن لا تشكل بالضرورة عوامل دافعية.

فهذا الإثراء في المهام يفتح المجال لهم لاكتساب المزيد من الخبرة والنمو الوظيفي، هذا ما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من التزامهم الوظيفي. (حسن، 2007، ص 136)

### 3.2. ماغريغور وتمكين العاملين:

تأثر ماغريغور بأفكار ماسلو ودراسة هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه "الوجه الإنساني من المشروع من خلال نظريته التي سماها نظرية XY ولكل من X Y افتراضات:

حين يفترض المدير الذي يتبنى X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

ما يميز نظرية ماغريغور أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين، أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم فالمديرين من أنصار النظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمروسيهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم أما المديرين من أصحاب النظرية Y فيتصرفون بطريقة أثير ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح مجالاً واسعاً أمام مروسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل،

ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع تلك الانتماء، وعدم الثقة سيصنع غير ذلك (ملحم، 2006، ص23)

### ثالثاً أبعاد جودة حياة العمل:

وحتى وإن اختلف هذا المفهوم لدى الأفراد، حسب مستوياتهم وأعمارهم وأجناسهم ووظائفهم فإنه من الممكن الإجماع على بعض الأبعاد الأساسية الظاهرة والواضحة التي تحدد جودة الحياة في العمل والتي تتمثل في:

#### 1.3. التزام الإدارة العليا:

تكتسب المنظمة قوتها وفعاليتها من التزام الإدارة العليا التي تعمل على توحيد جهود الأفراد بالاتجاه خدمة المنظمة وتوفير بيئة داخلية متماسكة لضمان أداء أعمالها بكفاءة وفعالية وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، (2009).

#### 2.3. الملموسية واللاملموسية:

يشمل العناصر المادية للخدمة والتسهيلات المادية المقدمة تشمل توفر الأجهزة والمعدات والعاملين إضافة لمظهر المنظمة وتصميمها والديكورات والتجهيزات المكتبية....،

وكذلك مستوى التكنولوجيا وتوفير البيئة الصحية والأمنة والمكافآت والتحفيزات المعنوية والمادية. (جاد الرب، 2008، ص 28).

### 3.3. كفاية الراتب والأجور:

هي مقابل الجهد العضلي والفكري الذي يقدمه الفرد من خلال وظيفة، وصاحب العمل يدفع أجر مقابل هذا الجهد، وبالتالي لا بد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والأجر المدفوع (فلاح، 2008، ص 48).

### 4.3. ثقافة التحسين المستمر:

تنمية المهارات العاملين، وتهيئة الفرصة لاستخدام المعرفة والمهارات الجديدة وتوفير فرص الترقية بالإضافة إلى الاطمئنان على الدخل والأمن الوظيفي (العبيدي، 2013، ص 85).

### رابعا نوعية العلاقات الاجتماعية:

التمثلة في: الاعتراف بالعمل، الاحترام، الإصغاء إلى الانشغالات، احترام الزملاء وأوقات العمل والاتصالات والحوار الاجتماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات.

### 1.4 نوعية منظمة العمل:

التمثلة في نوعية تعليمات العمل، قدرة المنظمة على الدعم والمساعدة في حل المشاكل المتعلقة بالخلل الوظيفي، مسار التقدم الوظيفي، العراقيل والصعوبات، الإرهاق في العمل،

الحماية من الأخطار بالمنظمة (الاضطرابات العضلية، الأخطار النفس - اجتماعية)،  
الاستقرار الوظيفي. (العنزي، 2008، ص242)

### خامسا السلوك القيادي والإشراف على العمل:

المتتمثلة في التنسيق بين جهود المرؤوسين وحثهم على العمل، الإشراف الإداري  
على المرؤوسين وتوجيه نشاط العاملين لتحقيق الأهداف من خلال التأثير الإيجابي على  
الروح المعنوية.

### 1.5. أسلوب التشاركي:

إن العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه تعتبر من خصائص بيئة العمل المهمة والتي يكون لها  
تأثير في رضا العاملين وفي استعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر الرئيس وتنفيذ القرارات التي  
يتخذها على أحسن وجه، إن طبيعة العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه هي في الواقع علاقة  
تبادلية فكلما كانت تصرفات ما يلي وسلوك الرئيس تجاه مرؤوسيه مصدرا لرضاهم عن  
أعمالهم كان لذلك تأثير مباشر على أداء المرؤوسين وبالتالي على إنتاجيته (العبيدي،  
2013، ص66).

### 2.5. الأمن والاستقرار الوظيفي:

يعتبر الإحساس بالأمان من العوامل الهامة التي تؤدي إلى شعور بالراحة والاستقرار  
والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، فهو من الحاجات التي تؤدي وراءه استمرارية السلوك



البشري واستقراره وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسن مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية (البياري، 2018، ص102).

### 3.5. التحسين المستمر:

عرف JM juran تحسين الجودة على أنها: "الخلق المنظم لتغيير مفيد"، إن فكرة التحسن المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات، لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على مستويات النشاط ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة وتطوير جودة المخرجات من جهة أخرى (فادية، 2010-2011).

أبعاد جودة حياة العمل إلى قسمين:

• البعد الإنساني ويشمل عدة جوانب:

الجانب الاجتماعي والجانب المعنوي والجانب العقلي.

البعد الاقتصادي ويشمل:

الرواتب والأجور، علاج الأمراض، فرق وجماعات العمل (الحسني، 2017، ص17).

بالرغم من اتفاق أغلب الباحثين والدارسين لموضوع جودة حياة العمل حول ضرورة الاهتمام بها كمتطلب وظيفي داخل المؤسسة، غير أنه يوجد اختلافين هؤلاء حول تحديد أبعادها وعناصرها، وعلى العموم فإن أبعاد جودة حياة العمل تجمع كل ما يحيط بإشباع الحاجات الإنسانية للأفراد داخل التنظيم، وتحقيق أعلى مستويات المشاركة التنظيمية وتطوير المهارات الذاتية، وكذا الاعتماد على قواعد تنظيمية مرتبطة بالعدالة والمساواة في توزيع الامتيازات التنظيمية، والذي يعكس طبيعة الحال الرضا الكامل سواء عن محتوى البيئة المادية أو حتى خصائص الجوانب الاجتماعية علمستوى التنظيم ككل بالاعتماد على آليات تسمح بتوجيه كل هذه الخصائص نحو الرفع من مستوت تحقيق الأهداف التنظيمية. (الحسني، 2017، 18)

#### سادسا: أهداف جودة حياة العمل:

العمل على إثارة موضوع جودة حياة العمل داخل المنظمة لا يعود بالنفع فقط على الموظف الذي سيشعر بأنه جزء من اهتمامات التنظيم، وإنما يعود أيضا بالفائدة على المنظمة التي تسعى دائما إلى تحقيق أهدافها من خلال زيادة الإنتاجية والأرباح عن طريق ضمان استقرار العامل، ومنه تعددت أهداف جودة حياة العمل وبرامجها فيما يلي:

- تحقيق مستويات متميزة من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين.
- تحقيق مستويات متميزة من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمنظمة.
- تحقيق مستويات متميزة من رضا أصحاب رأس المال الحكومة (نصار، 2013،

ص12).

- المشاركة في الإدارة على جميع المستويات.
  - تنمية قدرات المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء، وتعظيم قدرة المنظمة التنافسية.
  - توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية.
  - توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر الموظفين.
  - جودة حياة العمل لها أثر إيجابي على الأداء التسويقي للشركة.
- برامج جودة حياة العمل تستهدف إحداث التوازن والانسجام بين حياة العمل للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية، يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي (البليسي، 2012، ص13)
- كما أن أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال ضمانها واستهدافها تطوير جودة حياة العمل ما يلي:
- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين والمساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.
  - زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم، وتقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن. (الحسني، 2016، ص67).

وعلى العموم فإنه مهما تعددت أهداف تحقيق برامج تحسين نوعية حياة العمل داخل التنظيم، يبقى الهدف الرئيسي مرتبط بمدى قدرتها على توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

### سابعاً: أهمية جودة حياة العمل:

إن جودة حياة العمل تكتسب أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين وتؤثر في نتائج أعمال المنظمة من عدة جوانب أهمها:

- التفوق النوعي على المنافسين من خلال حرص العاملين على تحسين الإنتاجية والجودة في آن واحد.
- فرصة أكبر للحصول على نوعيات قادرة مهارياً ومعرفياً من الموارد البشرية والمحافظة عليها.
- فرصة أكبر لوقوف العاملين بجانب الإدارة في حالة تعرض المنظمة لمشاكل قد تعرقل منشطاتها وتعطل برامجها.
- الحصول على ولاء عالٍ من قبل المستهلكين، فلا يخفى على المستهلكين ما يدور داخل المنظمة من مشاكل وأمور. (جاد الرب، 2008، ص 242).

ويمكن تحديد أهمية جودة حياة العمل باختصار في العناصر التالية:

- قدرة المؤسسة على إستقطاب الكفاءات والإحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها

• استثمار الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خصوصا بحالة إزدياد

معدلرضا الموظفين مما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة

• القدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المؤسسة لتحقيق التوازن

بينهم.

• توفير بيئة عمل وسياسات وإجراءات مناسبة للموظفين لزيادة الانتاجية بالعمل

والرغبة بالبقاء في المؤسسة مما يؤدي إلى جودة الخدمات المقدمة. (عفاف، 2014،

ص29)

وتكمن أهمية جودة حياة العمل من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على

الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات، وما يمكن أن تؤثرعلى مجمل أنشطة ومهام

هذه المنظماتسواء في أدائها لمهامها أو علاقتها بالبيئة الخارجية وبالتالي تحقيق أهدافها،

وهذا ما أكدته العديد منالبحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة والتي

أثبتت أن درجة نجاح أية منظمةتتوقف إلى حد كبير على القدرة على خلق بيئة عمل ملائمة

بهذه المنظمات (أبو عودة، 2018، ص17).

وعلى العموم فإن أهمية جودة حياة العمل بالنسبة لأي منظمة أو لأي فرد عامل داخل

أيتنظيم رسمي تتضمن في كونها متطلب وظيفي يعمل على توفير أهم الاشباكات الأساسية

للتحقيقا لأمثل للأهداف التنظيمية من جهة واستيفاء طموحات الأفراد العاملين من جهة

أخرى. (المغربي، 2004، ص06)

**ثامنا: برامج تحسين جودة حياة العمل وأهمية تطبيقها:**

على الرغم من التقدم التقني والتكنولوجي الذي تشهده منظمات الأعمال في وقتنا الحالي، إلا أنه ثبتت حقيقة الدور الفعال الذي يقوم به العنصر البشري في تحقيق الأهداف التي وجد من اجلها التنظيم، لذلك أصبح من الضروري أن تهتم المنظمات بوضع أهداف من أجل تحسين جودة حياة العمل، خاصة في ظل المنافسة التي تتمحور حول الحصول على أهم الموارد لتحقيق جودتها، وهو المورد البشري، وعليه فالهدف الأساسي من تطبيق برامج تحسين نوعية حياة العمل تتمثل في أعداد عمالة راضية ومندفعة وذات ولاء عالي لتحقيق الأهداف التنظيمية. وبرامج جودة حياة العمل هي مجموعة من العمليات المتكاملة، المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين الجوانب التي تؤثر على حياة العمل للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها وبالتالي فهي عمليات مستمرة وليست مؤقتة، وهذا يجعلها جزءا من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها (النفيعي، 2022-03-30، [www.hrdiscussion.Com](http://www.hrdiscussion.Com)).

# الفصل الثالث

## الولاء التنظيمي

تمهيد

أولاً: أهمية الولاء التنظيمي

ثانياً: محددات الولاء التنظيمي

ثالثاً: خصائص الولاء التنظيمي

رابعاً: مراحل الولاء التنظيمي

خامساً: أبعاد الولاء التنظيمي

سادساً: أنواع الولاء التنظيمي

سابعاً: صور الولاء التنظيمي

ثامناً: أسباب ضعف الولاء التنظيمي

تاسعاً: آثار الولاء التنظيمي

تمهيد:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا وذلك لكونه المقياس أو الأداة التي تعكس مدى انتماء الفرد العامل والتزامه اتجاه المؤسسة التي يعمل بداخلها، وبالتالي ففشل المؤسسة أو نجاحها مرهون به وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما يدفع العمال إلى بذل جهد أكبر من أجل الاهتمام بالمؤسسة وضمان استمرارها، وهذا لا يتم إلا عن طريق توفير بيئة عمل مناسبة لهم، في المقابل توفير المؤسسة لمتطلبات العمال وتلبية حاجاتهم وهذا ما يؤدي إلى شعورهم بالولاء لتلك المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة سلفا.



أولاً: أهمية الولاء التنظيمي:

يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد والولاء حتى ومن هذا والولاء التنظيمي تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة ولذلك تبرر أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي:

يساعد الولاء التنظيمي في توليد الرغبة لدى العاملين للبقاء والاستمرارية داخل المنظمة مما يخفف من الآثار التي تنتج عن دوران العمل وكثرة الغياب كما يقلل من ترك العمل مما يوفر على المنظمة تكاليف إضافية لاختيار وتدريب عاملين جدد لسد حاجة المنظمة من الموارد البشرية، فالمنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام إليها، وهذا بدوره يسهل

على المنظمة استقطاب أفضل ما هو متوفر في سوق العمل من العاملين ذوي المهارات والخبرات العالية، وبالتالي يزيد من إنتاجيتها كما ونوعاً، فالولاء يعتبر مؤشراً هاماً لمعرفة مدى التوافق بين الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها فالأفراد ذوي الولاء المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم ودعمها وبدل الجهد للبقاء فيها لفترة أطول. بوحلوة، بن قرينة، 2013 ص 108).

يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة، وفي جذب أفضل الزبائن حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة وخدماتها. (شريبط، 2009، ص 78).

- إن شعور العاملين بالولاء للمنظمة يخفف من قلق وتخوف المرؤوسين والرؤساء من جهة في توجيههم والرقابة عليهم. (العجمي، 1999، ص 51).

- يتبين هنا أن درجة الولاء المرتفعة لدى العاملين داخل التنظيم يقلل من تخوف الرؤساء والمرؤوسين (غريب، 2014، ص 75)

يتضح من خلال هذا أن الولاء المرتفع لدى العاملين يؤثر بشكل كبير على سير خطى العمل كما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها التي سطرته من خلال تقييم الأداء ومستوى الإنجاز وهذا ما يؤدي بالعمال إلى زيادة الأداء والإنتاج داخل المنظمة بما يسمح لها من الاستمرار وفرض مكانتها داخل الأسواق العالمية.

#### ثانياً: محددات الولاء التنظيمي:

تختلف العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي وهذا ما يتطلب من الإدارة التدخل فيه وذلك لتكريس ولائهم ومن بين تلك المحددات:

- مشاركة العاملين في التنظيم: وذلك بأخذ رأيهم وهذا ما يزيد من ثقتهم وبالتالي تشجيعهم على تحمل المسؤولية وتقوم مشاركة العاملين على الأسس التالية:

- المشاركة الفكرية والعقلية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل المشاركة ناجحة وفاعلة، وتنمية مهارات العامل في العمل وتحمل المسؤولية.

- تعمل على زيادة تحفيز العاملين للعمل، بإعطائهم الفرصة لإطلاق طاقتهم وابتكاراتهم.  
(صحراوي، 2013، ص162)

- وضح الأهداف وتحديد الأدوار: بينت الدراسات ازدياد ولاء العاملين كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة وذلك لفهم العامل جيدا وكلما كان الدور واضح ومحدد ستجنب المنظمة حالة الصراع الذي يحدث بسبب غموض الأدوار. (الناعبي، 2010، ص 35).

- عدالة القرارات وتقييم الأداء: حيث تأثر آلية اتخاذ القرار وتقييم الأداء إذا كانت عادلة بشكل إيجابي على رضا العاملين وولائهم للمنظمة. (عويضة، 2008، ص 3)

- بيئة العمل: تضم بيئة العمل المادية الظروف العمل، مثل التهوية، الإضاءة، التجهيزات، لأنها تؤثر على نفسية العامل وانطباعه عن العمل، وتضم كذلك العلاقات الإنسانية بين العامل وزملائه وبنية وبين رؤسائه لإشباع حاجات العمل الاجتماعية بالانتماء لجماعة معينة.

- إشباع حاجات العاملين: يسعى العامل لإشباع حاجاته من خلال عمله في المنظمة، ولذلك كلما عملت المنظمة على إشباع حاجات العامل، كلما زاد مستوى الولاء لديهم وحبهم للمنظمة. (د العمري، 2003، ص 128)

- نظام الحوافز: والذي يشجع على العمل وإشباع حاجات العاملين، مما يزيد رضاهم عن المنظمة وولائهم لها.

- المناخ التنظيمي: يمثل البيئة الداخلية للمنظمة، يضم التنظيم الرسمي وطبيعة الاتصالات وأساليب الإشراف التي تؤثر على سلوك العاملين. (الفارس، 2011، ص 80)

- خصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر فيها على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين، فتنوع مجال الوظيفة والتحدي والاستقلالية في العمل والشعور بالأهمية والمسؤولية تعزز الولاء التنظيمي للعامل، أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة من التوتر والغموض في الأدوار والصراع حولها، سينعكس ذلك سلبيا على الولاء لدى العاملين. (غريب، 2014، ص 78)

### ثالثا: خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء في المؤسسات بمجموعة من الخصائص التي تدل على وجوده ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

- شعور الفرد بالاتساق بين هدفه وهدف الجماعة وبين أهداف الإنتاج والنظام السائد في المنظمة.

- استعداد الفرد للتنازل عنجزء من طموحاته ورغباته التي قد تؤثر على العمل وعلى الأهداف المشتركة للمجموعة أو المنظمة على حد سواء. (سليمان، د عوعن، 2011، ص130).

من خلال ما سبق يمكننا القول بان شعور الفرد الموالى لعمله بالاتساق بين أهدافه وأهداف الجماعة وحتى أهداف التنظيم يدفعه للعمل أكثر وبدل مجهود أكبر يحقق به تحقيق تلك الأهداف. حيث أن استعداد الفرد للتنازل عن جزء من طموحاته ورغباته يساهم بشكل كبير في التقليل او القضاء بشكل كبير على حالة الصراع الداخلي التي قد تدخل فيها المؤسسة بسبب تضارب الأهداف والمصالح.

يتميز الولاء التنظيمي بتأثره بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل السياسيات، والإجراءات المعتمدة وغيرها من العوامل.

- انخفاض معدلات الغياب والتأخير وإصابات العمل وكذا انخفاض معدلات الشكاوى والتذمر. (سايب، 2009، ص36)

- سيادة جو الإخاء والمحبة والتسامح بين جميع العاملين في المنظمة من ناحية وبينهم وبين الإدارة من ناحية أخرى.

- يتميز الولاء التنظيمي بالنسبية لأنه قد يرتفع أو ينخفض وفقا لعدة أسباب. (ديري، 2011

ص 121)

- قابليته للقياس بشكل كبير وذلك من خلال أثار الظاهرة على شعور الموظف اتجاه المنظمة التي ينتمي إليها ومراقبة تصرفات وانطباعات وسلوك ذلك الموظف. (أبو العلا،

2009، ص 38).

#### رابعا: مراحل الولاء التنظيمي:

أشار ولش ولافان إلى أن ارتباط الفرد وولاءه للمنظمة التي يعمل فيها يمر بمرحلتين هما:

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل فيها: وفي اغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه وتلبي طموحاته.

- يتضح من خلال هذه المرحلة أن الفرد له الحرية التامة في اختيار أي منظمة وذلك تبعا لرغباته وميولاته الشخصية لأنه غير مقيد أو ملزم على اختيار منظمة، حيث يختار في أغلب الأحيان المنظمة

- التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه والتي يمكنها تلبية طلباته ورغباته المستمرة وهذا يشجعه على بذل جهد أكبر وتفجير كل طاقاته لخدمة تلك المؤسسة والولاء لها.

- مرحلة الالتزام التنظيمي: وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الصادقة من اجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها، إذ انه شعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة والرغبة الأكيدة للبقاء فيها. (الرواشدة، 2007، ص 91).

توضح هذه المرحلة أن كل فرد عامل وموالي لعمله ملتزم وحريص على بذل جهود صادقة من اجل تحقيق الأهداف والنجاح للمنظمة والنهوض بها، إذ انه يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة والرغبة الكبيرة في البقاء فيها والإخلاص لها والتضحية في سبيله.

أما وريلي وجاثمان فقد بينا أن هناك ثلاث مراحل يمر بها الولاء وهي:

- مرحلة الإذعان والالتزام: وذلك أن ولاء الفرد في البداية يكون مبنيا على الفوائد والمكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة انضمامه للمنظمة لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.

- مرحلة التطابق والتمائل بين الفرد والمنظمة: وهنا يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، ولأنها تشبع حاجته للانتماء ومن ثم يشعر بالفخر والانتماء لها.

- مرحلة التبنى: وفي هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المنظمة، وهنا يتبنى الفرد هذه الأفراد نتيجة تصوره بأنه وبتحقيق أهداف المنظمة يحقق أهدافه وان الدفاع عن قيم المنظمة هو دفاع عن القيم الشخصية. (ديري، 2010، ص 119).

### خامسا أبعاد الولاء التنظيمي:

أبعاد للولاء التنظيمي وهي ثلاثة وتتمثل في:

#### 1.5. الولاء العاطفي:

ويشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الانتساب والاندماج والانتماء لها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلاليته وأهمية العمل، وهوية العمل، تنوع المهارات، التغذية الراجعة من الإشراف، كما أن هذا الجانب يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات سواءا | فيما يخص العمل أو الفرد نفسه.

(خليفات، الملاحمة، 2009، ص 21)

#### 2.5. الولاء الأخلاقي:

هو الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وفي غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تطبيق الإجراءات وانجاز العمل بل في المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط، ورسم السياسيات

العامة للتنظيم. (السقاف، أبو سن، 2015، ص 84)



### 3.5 - الولاء المستمر:

يقصد به تكريس الفرد حياته وتضحيته بمصالحه من اجل بقاء المنظمة لارتباطه بها واعتبار نفسه جزء منها، ويمكن فهم هذا المكون من خلال النظر إلى درجة الولاء الموجودة عند الفرد والتي تحكمها القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرار بالعمل لدى جهات أخرى لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل. (بن حفيظ، 2014، ص 197).

### سادسا أنواع الولاء التنظيمي:

هناك عدة أنواع من الولاءات لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كالتالي:

#### 1.6. الولاء الشخصي:

وهو ولاء الفرد لنفسه ولفكره وفلسفته في الحياة وكذلك لثقافته التي ينتمي إليها، ويندرج الولاء الشخصي على سبيل المثال في الولاء الرياضي لأحد الأندية الرياضية، والولاء السياسي لأحد الأحزاب السياسية.

من خلال ما سبق يمكن القول إن الولاء الشخصي هو ولاء نابع من ذات الفرد اتجاه ثقافته التي ينتمي إليها حيث يصبح مضحي بنفسه من اجلها وضمان استمراريتها، حيث يندرج هذا النوع إلى الميولات والدوافع الشخصية كالميل لأحد النوادي الرياضية والولاء لها مثل تشجيع

فريق برشلونا مثلا، كذلك الميل إلى احد الأحزاب السياسية والولاء لها مثل جبهة التحرير الوطني.

#### 6.2- الولاء الديني:

وهو ولاء الفرد للدين الذي يعتنقه ويؤمن به، ويزداد الولاء الديني كلما التزم الفرد وطبق قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح. (زبيبي، 2012، ص 5).

#### 6.3 الولاء المؤسسي أو التنظيمي:

وهو ولاءك للمنظمة التي تعمل بها، وهذا الأخير هو محل الدراسة والذي نستعرض له بالتفصيل في دراستنا الراهنة.

يركز هذا العنصر على كون الولاء المهني أو المؤسسي أو التنظيمي ولاء للمنظمة التي يعمل فيها الفرد حيث يقوم هذا الفرد العامل بالتضحية في سبيل نجاح تلك المؤسسة وضمان استمرارها والانتماء لها والالتزام بكل مبادئها وقواعدها وتطبيقاتها المقررة، بالإضافة إلى تحقيق أهدافها المسطرة.

#### 6.4- الولاء الوطني:

هو الولاء للوطن الذي ننتمي إليه، فكل واحد منا مهما كان عمره أو مركزه في المجتمع وله جنسية هذا البلد ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلصا لهذا الوطن وكنت مواطنا صالحا تخدم الوطن وتضحى من اجله. (كريمة، 2010، ص 8)

### 5.6 - الولاء المهني:

هو الولاء الكلي للوظيفة التي يشغلها الفرد الموالي لعمله، وكلما التزم بقيمة وأخلاقيات هذه الوظيفة وقام بمهامه بإخلاص واثقان وساهم في تحقيق أهدافها دل ذلك على ارتفاع ولاءه التنظيمي.

يركز هذا النوع من الولاء على أن الفرد الموالي للمهنة التي يشغلها يتضح من خلال مدى التزامه بقيم وأخلاقيات وقواعد تلك الوظيفة، وقيامه بمهامه بإخلاص واثقان وبالتالي فهذا كفيل في تحقيق أهدافها المسطرة وهذا يعزز من ولاءه وانتمائه للمؤسسة

### 6.6 الولاء للعملاء:

هو ولاء العامل والسلوك الشرائي معاً، الاتجاه الاستعدادات المتعلمة مسبقاً للإدراك أو التصرف نحو شخص ما أو شيء ما مثل: منتج، علامة، خدمة، شركة، متجر، في الكثير من الأحيان يقوم المستهلك بالشراء بناءً على الاستعداد المسبق في ذاكرته، فولاء المستهلك متضمن كلا من الاتجاه والسلوك معاً، فالمستهلك والولاء يكون له سلوك شرائي غير عشوائي. (بن حفيظ، 2014، ص 199)

### سابعا صور الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي داخل أي منظمة مهما كان نوعها بمثابة المحرك الأساسي لبدل العامل الجهد أكبر وأداء جيد وكفاءة عالية حيث تختلف أوجه وصور الولاء التنظيمي لدى

الأفراد العاملين بالمؤسسات وذلك تبعاً أو باختلاف القوى المحركة لها حيث تختلف داخل المؤسسات ومن هذه الصور ما يلي:

### 1.7- ولاء دائم:

إن التقدم في السن عند الفرد العامل وطول العمر الوظيفي له وبناء العلاقات الشخصية القوية مع زملائه داخل العمل وزيادة درجة الرضا عن العمل وطبيعة العمل غير القابلة للنقل إلى عمل آخر ورغم النظر التي يمكن تحقيقها عند تركه للمنظمة التي يعمل بها إلى منظمة أخرى والتضحية بالمصالح الشخصية في سبيل البقاء في المنظمة وتحقيق أهدافها، كل ذلك يزيد من الرغبة في البقاء فيها على استمرار الولاء لها والشعور بالانتماء لها.

### 2.7 ولاء سريع التغير بتغير مصالح وأهداف الفرد التي يسعى إلى تحقيقها:

هنا يستمر ولاء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مادامت تؤدي وظيفتها كوسيلة لتحقيق أغراضه الخاصة وإذا خرجت عن الأهداف التي يرغب الفرد بتحقيقها فإنه يتوقف عن تأييده لها ومن ثم ينعدم ولاءه | للمنظمة التي ينتمي إليها. (زبيبي، 2012، ص 21).

3.7- ولاء ناتج عن خوف معنوي أو مادي نتيجة لبعض التأثيرات كالعامل الديني مثلا أو

العامل السياسي أو العسكري:

ويكون ولاء الأفراد لمنظماتهم هنا ناتج عن خوف أو عن عقاب مادي أو معنوي أو نتيجة الخوف من النتائج السيئة وهو تعبير غريزي لحب البقاء وافتقاد الطمأنينة والأمن بمعرفة

الجزء. (الهيجان، 1998، ص 100).

4.7- ولاء مؤقت يحدث في بعض الأحيان:

يكون ناتجا عن خطر أو نقد موجه للعاملين أو ضغطا كبيرا موجه للمنظمة ويزول هذا الولاء بزوال السبب ونرى هنا الأفراد يتوحدون ويتجاهلون كل الحالات بينهم وبين المنظمة، وعلى المنظمة استغلال هذا الولاء والعمل على استمراره والمحافظة عليه. ويحدث هذا الولاء في بعض المنظمات السرية والأحزاب السياسية وقد يكون للولاء صورا أخرى نتيجة الفترة لقدرة المنظمة على تحقيق أفرادها مثل التقدير والاحترام والأمان وعلاقات التعاون وغيرها.

ثامنا أسباب ضعف الولاء التنظيمي:

يمكن تحديد أسباب الولاء التنظيمي وتراجعها داخل المنظمات إلى الأسباب الآتية:

- تهاون الإدارة في إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذا

المجتمع.

- يؤكد هذا العنصر على أن تساهل الإدارة في إقناع العاملين لديها بأهمية الأعمال التي يقدمونها وأهمية وجودهم كونهم أعضاء نافعين في المنظمة وحتى المجتمع يؤثر على الولاء التنظيمي ويعد سببا في ضعفه وتراجعته.

- فرص الترقية والتقدم: أن عدم إتاحة فرص الترقية والتقدم بصورة عادلة بين العاملين تؤدي إلى إحباط العاملين وتضعف من روحهم المعنوية. (العزاوي، جواد، 2013، ص430).

- تهاون أو ضعف القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية. (جواد، 2010، ص 283).

### تاسعا آثار الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي آثار إيجابية وسلبية حتى يتمكن من تحقيق النتائج المرجوة عليه أن يدرك تلك الآثار والتي تتمثل في:

### 1.9- الآثار الإيجابية:

- شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى انخفاض دوران العمل، استقرار العمالة والانتظام في العمل، بذل العامل الموالى لجهد وأداء أكبر مما يزيد من إنتاجية المنظمة ويحقق النمو والازدهار لها.

- العامل الملتزم لعمله يحقق أعلى مستوى من التقدم الوظيفي وبالتالي يصبح راضي عن عمله، وهذا ما يدفعه للالتزام نحو التنظيم الذي يعمل به ويوجد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم. (مراد، 2010، ص 69).

- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء التنظيمي تصبح حلم جميع الأفراد العاملين في منظمات أخرى والذين يحاولون الانضمام لها وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار عمال يتمتعون بمهارات عالية وأداء جيد تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق أهدافها. (سايب، 2009، ص 38).

## 2.9 الآثار السلبية:

لعل من بين الآثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته في العمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى عزلة الفرد الموالي لعمله عن الآخرين وإضافة إلى ذلك فالعمل وهمومه ومشاكله تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله، تائه الفكر شارد الذهن. (أبو العلا، 2009،

ص 49)

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

الدراسة الاستطلاعية

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج

ثالثاً: عينة الدراسة الاستطلاعية

رابعاً: الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة الاستطلاعية

خامساً: أدوات جمع البيانات



## تمهيد:

بعد التطرق إلى التراث النظري والميداني خلال الفصول السابقة، وبعد تحديد المشكلة البحثية وصياغة الفرضية العامة والفرضيات الجزئية التي تعتبر صلة الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، سوف نحاول في هذا الفصل توضيح إستراتيجية الإجراءات المنهجية للدراسة الراهنة، حيث سنتناول مجالات الدراسة والمنهج المستخدم بالإضافة إلى جملة من الأدوات العلمية التي تساعد على جمع المعلومات وتقصّ الواقع الفعلي للظاهرة لوصفها وصفا دقيقا، كما تم في هذا الفصل تحديد مجتمع البحث واختيار عينة الدراسة وفق ما تتطلب طبيعة البحث، سنحاول تفسير البيانات المتعلقة بكل بعد من الأبعاد المستخدمة في استمارة البحث، وكذا سنعرض نتائج التحليل الوصفي والاستدلالي للبيانات، حيث اعتمدنا على الأساليب الإحصائية من متوسط حسابي، انحراف معياري، نسب المئوية واختبار معامل الارتباط بيرسون، التي تسمح لنا بتحويل كل ما هو كمي إلى صياغة كيفية تعبر عما تحمله البيانات من دلائل من أجل التحقق من فرضيات الدراسة

## الدراسة الاستطلاعية:

يجمع كل المشتغلين بمناهج البحث في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية على ضرورة تحديد ثلاثة مجالات رئيسية للدراسة وهي: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني، كما وجب تحديدها بدقة علمية ضرورية وأساسية لأنه يساعد شكليا على رسم الحدود العلمية والعملية لموضوع الدراسة.

أولا مجالات الدراسة:

المجال الزمني: ويقصد به الوقت الذي استغرقته الدراسة من تحديد الإطار النظري للدراسة

إلى غاية تحليل النتائج بداية من 3 أبريل 2022 الى 14 أبريل 2022

المجال الجغرافي: المؤسسة العمومية الاستشفائية \* جلاي بونعامة \* بقصر الشلالة

المجال البشري: 209 موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية \* جلاي بونعامة \* بقصر

الشلالة تيارت.

ثانيا المنهج :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هاته الدراسة.

ثالثا: عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم توزيع الاستمارة على 20 مفردة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي

بونعامة قصر الشلالة -تيارت-، وهي تمثل 09.56% من مجتمع الدراسة

وبعد تحصيل النتائج قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من مدى صدق الداخلي

للاستمارة التي يمكن الاعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة

رابعاً: الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة الاستطلاعية:

الجدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
35%	07	الذكور
65%	13	الإناث
100%	20	المجموع

تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول بأن أكبر نسبة هي من فئة الإناث وتمثل نسبة 65% وهي نسبة مرتفعة جداً مقارنة بنسبة الذكور التي تمثل 35% من عينة الدراسة، ولعل ذلك ما يمكن تفسيره بالوجود القوي للإناث موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة - تيارت -

خامساً: أدوات جمع البيانات (ناصر، 2013)

1.7 الأداة الأولى: مقياس جودة حياة العمل، وتم تقسيمه إلى:

- البعد الأول: التزام الإدارة العليا ويتكون من 05 عبارات من رقم 01 إلى 05.

- البعد الثاني: كفاية الأجور ويتكون من 05 عبارات من رقم 06 إلى 10.

- البعد الثالث: ثقافة التحسين المستمر ويتكون من 05 عبارات من رقم 11 إلى 15.

- البعد الرابع: ملموسية ولاملموسية ويتكون من 05 عبارات من رقم 16 إلى 20.

الجدول رقم 02 يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة +	01	02	03	04	05
درجة -	05	04	03	02	01

خصائص سيكومترية:

يتكون من صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي

صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين لجامعة ابن

خلدون \_ تيارت\_ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية حيث بلغ عدد

المحكمين 03 أساتذة، مما ساعدنا ذلك على تعديل لاستبيان في صورته النهائية.

أ- صدق الاتساق الداخلي: تم توزيع الاستمارة التجريبية على عينة قدرها 20 مفردة

قصد حساب الثبات ألفا كرونباخ حيث سجلت النتائج الإحصائية في الجدول التالي:

- الصدق والثبات

- مقياس التجزئة النصفية

صدق الاتساق الداخلي:

وقد تم إعداد الاستبيان وفقا لمقياس (ليكرت الخماسي) حيث تم توزيع الاستبيان التجريبية

على عينة قدرها 20 مفردة تحديد التجانس الداخلي ومدى فهم عينة البحث لعباراتها ثم قمنا

بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج spss vr21.0 للتأكد من مدى صدق الداخلي للاستمارة.

جدول رقم (04) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان جودة حياة العمل

المحور	البعد	رقم العبارة	العلاقة ما بين الفقرة والبعد	العلاقة بين البعد والدرجة الكلية
جودة حياة العمل	التزام الإدارة العليا	01	**0.74	**0.91
		02	**0.63	
		03	**0.59	
		04	**0.75	
		05	**0.81	
	كفاية الأجور	06	**0.77	
		07	**0.61	
		08	**0.81	
		09	**0.76	
		10	**0.64	
	ثقافة التحسين المستمر	11	**0.70	
		12	**0.73	
		13	**0.93	
		14	**0.77	
		15	**0.61	
	ملموسية ولاملموسية	16	**0.81	
		17	**0.77	
		18	**0.70	
		19	**0.73	
		20	**0.77	

\*دالة عند 0.05 \*\*دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

في الجدول رقم (04) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان جميع عبارات استبيان جودة حياة العمل صادقة ودالة احصائيا عند 0.01 و 0.05، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية استبيان

جدول رقم (05) يوضح ثبات استبيان جودة حياة العمل بطريقة التجزئة النصفية

معامل سبيرمان براون Coefficient De Spearman-Brown	معامل غوتمان Coefficient De Guttman Split-half
0.94	0.95

مخرجات spss vr21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) ان استبيان جودة حياة العمل يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي أنه صالح نظرا لقيمة معامل غوتمان وقيمة معامل سبيرمان العالية.

ثبات استبيان بطريقة ألفا كرونباخ:

جدول رقم (06) يبين مستوى الثبات لمحاور استبيان بطريقة الفا كرونباخ

قيمة ألفا	المحاور
0.92	محور جودة حياة العمل
0.91	البعد الأول: التزام الإدارة العليا
0.93	البعد الثاني: كفاية الاجور
0.89	البعد الثالث: ثقافة التحسين المستمر
0.95	البعد الرابع: ملموسية ولاملموسية

مخرجات spss vr21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن محور جودة حياة العمل له مستوى عالي من الثبات وهي تدل على أن مقياس ثابت وصالح للقياس.

2.7 الأداة الثانية: يتعلق بالولاء التنظيمي ويتكون من 15 عبارة من 21 الى 35.

جدول رقم (07) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الولاء التنظيمي

العلاقة بين البعد والدرجة الكلية	العلاقة ما بين الفقرة والبعد	رقم العبارة	البعد
<b>**0.86</b>	<b>**0.70</b>	21	<b>الولاء التنظيمي</b>
	<b>**0.73</b>	22	
	<b>**0.77</b>	23	
	<b>**0.61</b>	24	
	<b>**0.81</b>	25	
	<b>**0.77</b>	26	
	<b>**0.76</b>	27	
	<b>**0.64</b>	28	
	<b>**0.70</b>	29	
	<b>**0.73</b>	30	
	<b>**0.77</b>	31	
	<b>**0.70</b>	32	
	<b>**0.73</b>	33	
	<b>**0.93</b>	34	
<b>**0.81</b>	35		

\*دالة عند 0.05

\*\*دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

في الجدول رقم (07) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا إلى ان

جميع عبارات استبيان الولاء التنظيمي صادقة ودالة إحصائياً عند 0.01 و 0.05،

وهي صادقة وتؤكد على صلاحية استبيان.

جدول رقم (08) يوضح ثبات استبيان الولاء التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية

معامل سبيرمان براون Coefficient De Spearman-Brown	معامل غوتمان Coefficient De Guttman Split-half
0.94	0.95

مخرجات spss vr21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) ان استبيان الولاء التنظيمي يتمتع بدرجة عالية من

الثبات أي أنه صالح نظرا لقيمة معامل غوتمان وقيمة معامل سبيرمان العالية.

ثبات استبيان بطريقة ألفا كرونباخ:

جدول رقم (09) يبين مستوى الثبات لمحاور استبيان بطريقة ألفا كرونباخ

قيمة ألفا	المحاور
0.96	محور الولاء التنظيمي

مخرجات spss vr21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن محور الولاء التنظيمي له مستوى عالي من الثبات

وهي تدل على أن مقياس ثابت وصالح للقياس.



خلاصة:

ومن خلال هذه النتائج المحصل عليها في الفصل نجد أنها مؤشرات تدعم مصداقية أداة

الدراسة وتسمح لنا باعتماد النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة.

وبما أن الإحصاءات تدعم مصداقية أداة الدراسة ومنه يمكن لنا اعتماد على النتائج

المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة.

# الفصل الخامس

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: الدراسة الأساسية

ثانياً: التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة

ثالثاً: مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات

رابعاً: الاقتراحات

**تمهيد:**

سيتم في هذا الفصل التطرق إلى عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

**أولا الدراسة الأساسية:**

بعد التأكد من صدق وثبات أدوات القياس التي أثبتت النتائج المتحصل عليها من الدراسة

الاستطلاعية أمكن لنا تطبيقها في الدراسة الأساسية

**1. مجتمع البحث وعينة الدراسة:**

**1.1. مجتمع الدراسة:** تمثل في مجتمع بحثنا موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية

جلالي بونعامة بقصر الشلالة تيارت والمتمثل في 209 موظف

**1.2. عينة الدراسة:** موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جلالي بونعامة بقصر

الشلالة تيارت.

**1.3. حجم العينة:** ويتكون المجتمع الأصلي من 209 موظف، وعليه قام الطالبان من

استخدام الطريقة العشوائية البسيطة وقد حدد الطالبان عينة الدراسة من بـ 80 مفردة

والتي تمثل 38.27% من مجتمع البحث.

ثانيا: التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة:

## 1.2 اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى:

والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة التزام الإدارة العليا ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-.

الجدول رقم (16) يوضح معامل الارتباط بين التزام الإدارة العليا ومستوى الولاء التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل ارتباط	الانحراف	المتوسط	العينة	
0.01	**0.976	0.046	16.20	80	التزام الإدارة العليا
		1.019	56.25		الولاء التنظيمي

مخرجات spss.21.0 vr

بين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التزام الإدارة العليا ومستوى الولاء التنظيمي يساوي (0.976) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.01)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية قوية بين التزام الإدارة العليا ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-، أي كلما زاد مستوى التزام الإدارة العليا من شأنها أن تؤدي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي.

## 2-2 اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية:

والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة كفاية الأجور على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-.

الجدول رقم (17) يوضح معامل الارتباط بين كفاية الأجور ومستوى الولاء التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل ارتباط	الانحراف	المتوسط	العينة	
0.01	**0.958	0.165	17.01	80	كفاية الأجور
		1.019	56.25		الولاء التنظيمي

مخرجات spss.21.0 vr

بين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين كفاية الأجور ومستوى الولاء التنظيمي يساوي (0.958) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.01)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية قوية بين كفاية الأجور ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-، أي كلما زاد مستوى كفاية الأجور من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي.

1. اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ثقافة التحسين المستمر على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-.

الجدول رقم (18) يوضح معامل الارتباط بين ثقافة التحسين المستمر ومستوى الولاء التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل ارتباط	الانحراف	المتوسط	العينة	
0.01	**0.981	0.231	19.35	80	ثقافة التحسين المستمر
		1.019	56.25		الولاء التنظيمي

مخرجات spss.21.0 vr

بين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين ثقافة التحسين المستمر ومستوى الولاء التنظيمي يساوي (0.981) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.01)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية قوية بين ثقافة التحسين المستمر ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-، أي كلما زاد مستوى ثقافة التحسين المستمر من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي.

3-2 اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ملموسية لا ملموسية على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-.

الجدول رقم (19) يوضح معامل الارتباط بين ملموسية لا ملموسية ومستوى الولاء التنظيمي:

مستوى الدلالة	معامل ارتباط	الانحراف	المتوسط	العينة	
0.01	**0.932	0.432	19.75	80	ملموسية لا ملموسية
		1.019	56.25		الولاء التنظيمي

مخرجات spss.21.0 vr

بين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين ملموسية لا ملموسية ومستوى الولاء التنظيمي يساوي (0.932) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.01)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية قوية بين ملموسية لا ملموسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-، أي كلما زاد مستوى ملموسية لا ملموسية من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي.

### 1. مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة التزام الإدارة العليا على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة - تيارت-

نستنتج من خلال الجدول رقم 16 أن المتوسط الحسابي التزام الإدارة العليا بلغت 16.20 في

حين أن الولاء التنظيمي قدر بـ 56.25

حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ر. بيرسون بـ 0.976\* \* وهي بذلك دالة عند مستوى

الدلالة 0.01

بمعنى أن فرضية القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا والولاء

التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية دالة إحصائياً، أي أن الفرضية محققة.

ويمكن تفسيران المؤسسة الاستشفائية تكتسب قوتها وفعاليتها من التزام الإدارة العليا التي تعمل

على توحيد جهود الأفراد بالاتجاه خدمة المنظمة وتوفير بيئة داخلية متماسكة لضمان أداء

أعمالها بكفاءة وفعالية وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية.

وأيضاً اتفقت مع للباحث عبد الله أحمد الطبال، حول جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام

التنظيمي للعاملين، وكانت نتائجها كالتالي:

- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية

في الأبعاد التالية: بيئة العمل، الأمان والاستقرار الوظيفية، مجموعات العمل، أنظمة

التحفيز والدافعية المادية والمعنوية، علاقة الإدارة بالنقابة، الخدمات الاجتماعية



والالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة على مستوى فئات البحث مجتمعة وعلى مستوى كل إدارة.

- وجود تباين في الأهمية النسبية المتغيرات الجودة محل الدراسة والمؤثرة على الالتزام التنظيمي للعاملين باختلاف المستويات الإدارية.

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي للعاملين ومستوى إنتاجيتهم.

## 2. مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة كفاية الأجور على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-

نستنتج من خلال الجدول رقم 17 أن المتوسط الحسابي كفاية الأجور بلغت 17.01 في حين أن الولاء التنظيمي قدر بـ 56.25

حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ر. بيرسون بـ 0.958\*\* وهي بذلك دالة عند مستوى الدلالة 0.01.

والتي تعني مقابل الجهد العضلي والفكري الذي يقدمه الفرد من خلال وظيفة، وصاحب العمل يدفع أجر مقابل هذا الجهد، وبالتالي لابد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والأجر المدفوع.

بمعنى أن فرضية القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاية الأجور والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية دالة إحصائية، أي أن الفرضية محققة.

وأيضاً اتفقت مع للباحث عبد الله أحمد الطبال، حول جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام

التنظيمي للعاملين، وكانت نتائجها كالتالي:

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية في الأبعاد التالية: بيئة العمل، الأمان والاستقرار الوظيفية، مجموعات العمل، أنظمة التحفيز والدافعية المادية والمعنوية، علاقة الإدارة بالنقابة، الخدمات الاجتماعية والالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة على مستوى فئات البحث مجتمعة وعلى مستوى كل إدارة.

- وجود تباين في الأهمية النسبية المتغيرات الجودة محل الدراسة والمؤثرة على الالتزام التنظيمي للعاملين باختلاف المستويات الإدارية.

وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي للعاملين ومستوى إنتاجيتهم.

### 3. مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ثقافة التحسين المستمر على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-

نستنتج من خلال الجدول رقم 18 أن المتوسط الحسابي ثقافة التحسين المستمر بلغت 19.35

في حين أن الولاء التنظيمي قدر بـ 56.25

حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ر. بيرسون بـ 0.981\*\* وهي بذلك دالة عند مستوى

الدلالة 0.01

بمعنى أن فرضية القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التحسين المستمر

والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية دالة إحصائياً، أي أن الفرضية محققة.

وأيضاً اتفقت مع دراسة (قريشي هاجر وباديسي فهيمة، 2016)، بعنوان: جودة الحياة الوظيفية

على الأداء الوظيفي، وكانت نتائجها كالتالي:

• وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى أن تحسين الأداء الوظيفي يتطلب تبني الكلية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية

وذلك من خلال الاهتمام بجميع أبعادها.

بمعنى ان المؤسسة الاستشفائية تسعى لتنمية المهارات العاملين، وتهيئة الفرصة

لاستخدام المعرفة والمهارات الجديدة وتوفير فرص الترقية بالإضافة إلى الاطمئنان على

الدخل والأمن الوظيفي.

#### 4. تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ملموسية لا ملموسية على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة تيارت نستنتج من خلال الجدول رقم 19 أن المتوسط الحسابي ثقافة التحسين المستمر بلغت 19.75 في حين أن الولاء التنظيمي قدر بـ 56.25 حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ر. بيرسون بـ 0.932\*\* وهي بذلك دالة عند مستوى الدلالة 0.01

وأيضاً اتفقت مع دراسة (قريشي هاجر وباديسي فهيمة، 2016)، بعنوان: جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، وكانت نتائجها كالتالي:

- وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي.

بمعنى ان المؤسسة تسعى لتوفير العناصر المادية للخدمة والتسهيلات المادية المقدمة تشمل توفر الأجهزة والمعدات والعاملين إضافة لمظهر المؤسسة الاستشفائية وتصميمها والديكورات والتجهيزات المكتبية ....، وكذلك مستوى التكنولوجيا وتوفير البيئة الصحية والأمنة والمكافآت والتحفيزات المعنوية والمادية.

رابعاً: مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

### 1. الفرضية العامة:

والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة جودة حياة العمل ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت-.

الجدول رقم (20) يوضح معامل الارتباط بين جودة حياة العمل ومستوى الولاء التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل ارتباط	الانحراف	المتوسط	العينة	
0.01	**0.915	1.025	70.84	80	جودة حياة العمل
		1.019	56.25		الولاء التنظيمي

نستنتج من خلال الجدول رقم 20 أن المتوسط الحسابي لجودة حياة العمل بلغت 70.84 في حين أن الولاء التنظيمي قدر بـ 56.25

حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ر. بيرسون بـ 0.915\*\* وهي بذلك دالة عند مستوى الدلالة 0.01

بمعنى أن فرضية القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية دالة إحصائياً، أي أن الفرضية العامة محققة.

وهذا راجع إلى أن المؤسسة الاستشفائية تهتم بموظفيها من خلال توفير بيئة عمل مناسبة يتخللها جو عمل مريح ومناسب، بالإضافة إلى ما تمنحه من الحوافز والعلاوات بغرض الوصول على أفضل أداء، في حين تهتم بتوفير مقومات الأمن والسلامة المهنية، وهذه

الأخيرة تحقق استقرار النفسي مما يضع الموظفين في موقع أفضلية وراحة لممارسة المهام الموكلة إليه، وأيضاً من خلال الاحتكاك بموظفي المؤسسة الاستشفائية ظهر لنا أن جودة التنظيم داخل المؤسسة تتسم بالمرونة.

ومن خلال كل هذه الإجراءات التي تنتهجها الكلية فإن موظفي المستشفى لديهم ولاء تنظيمي الكلية التي ينتمي إليها في ظل توفير متطلبات جودة حياة العمل.

ويأتي تفسير ذلك أن الممارسات التي يقوم بها المسؤولين المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعامة قصر الشلالة -تيارت- والمتعلقة بالعدالة في التعامل وتوفير جو مناخ تنظيمي ملائم يساهم بدرجة كبيرة في رفع درجة الولاء التنظيمي الذي يعتبر صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها توافق وانسجام بين الموظفين وأهدافهم، فالولاء التنظيمي يدفع العاملين إلى احترام أخلاقيات وثقافة المنظمة وهذا أخير يؤثر بالإيجاب على صورة المنظمة وهذا ما التمسناه في دراستنا الحالية. وبالرجوع إلى الدراسات السابقة أنها اتفقت مع نتائج دراسة **fields, thacker 1992** والتي هدفت إلى التعرف على تأثير برامج جودة حياة العمل والولاء التنظيمي من في عمالة المنظمة. إن الولاء التنظيمي والالتزام زاد بعد إشراك العاملين في برامج جودة حياة العمل. حيث زاد الالتزام التنظيمي عندما أدرك العاملون نجاح برامج جودة حياة العمل.

وأيضاً اتفقت مع محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، وكانت نتائجها كالتالي:

- أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام ضعيف نسبياً، وهذا راجع إلى عدم قدرة المدراء في تكوين رؤية حول عبئ العمل وعدم تكوين رؤية حول البيئة العمل المادية.
- ان مستوى الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة من المدراء ظهر بوجه عام مرتفع ويرجع ذلك بسبب اهتمامهم بمستقبل أفضل للوزارة وشعورهم بارتباط داخلي اتجاه الوزارة.
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.
- عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الشخصية والوظيفية.

خلاصة:

تضمن هذا الفصل عرض وتحليل جداول بيانات مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد الدراسة وتحليل نتائجه اعتمادا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد تم عرض نتائج الدراسات الإحصائية لكل فرضية من فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية واستخدام معامل الارتباط بيرسون لحساب الارتباط بين متغيرات الدراسة، كما تم أيضا مناقشة واستخلاص النتائج في ضوء الفرضيات وفي ضوء النظريات المفسرة والدراسات السابقة.



خامسا الاقتراحات:

في ضوء ما أسفرت عليه النتائج الدراسة يتضح ما يلي:

1. تهيئة الظروف المادية والنفسية والاجتماعية للموظفين بصفة عامة ووضع برامج خاصة بجودة الحياة في ميدان العمل.
2. العمل على إشباع حاجات للموظفين ورغباتهم النفسية.
3. إتباع سياسة تصميم وتوزيع المهام وتوجيه العناية التامة لأساليب الاختيار المهني الضمان تقسيم المهام.
4. ضرورة الاهتمام بالموظفين في مجال المؤسسات الاستشفائية لتأثيره القوي والفعال في المجتمع.
5. وضع برنامج للتدريب يتوافق مع تحسين جودة الحياة واستثمار النواحي الإيجابية للموظف.
6. إجراء العديد من البحوث التي تتناول جودة الحياة وإبعادها وعلاقتها ببعض المتغيرات التابعة للمجال المهني.
7. القيام بعمليات التوجيه المهني ومعالجة كافة المشاكل الجماعية والفردية والعمل على إزالة كافة العوامل التي تؤدي إلى سوء العلاقات بين العمل وبينهم وبين رؤسائهم بما يضمن خلق جو صالح للعمل.

الختامة

## خاتمة :

تعتبر جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي من أهم المتطلبات الوظيفية التي تسعى منظمات الأعمال في العصر التنظيمي الحديث إلى تحقيقها من خلال التركيز على برامج فعالة تساهم وبشكل كبير من خلال الاهتمام بالموارد البشري كرأس مال تنظيمي في تحقيق الأهداف العامة التي وجد من أجلها التنظيم، وضمان اندماج الفرد العامل مع قيم التنظيم وكيانه، والذي يمكن أن يعكس قدرة أساليب التسيير على إشباع احتياجات أعضائها وتصنيفها ضمن أجندة المؤسسة من خلال التفعيل الفعال للدور التنظيمي للفرد العامل، وضمان تطوير قدراته ومهاراته العملية والعلمية، والاهتمام بعدالة توزيع الامتيازات بالاعتماد على نظم تقييم الأداء، وكذا مراعاة الظروف الشخصية وتحديد وقت كافي للقيام بباقي الواجبات الاجتماعية من خلال مرونة جدول الأعمال، وإتاحة فرص التفاعل والتعاون بين كل أعضاء التنظيم، وضمان إشباع الاحتياجات الأساسية من خلال كفاية الرواتب والعلاوات، وحصركافة الأخطار التي يمكن أن تهدد سواء الصحة الجسدية للموظف أو حتى النفسية الناجمة عن عدم التحكم في ضغوط العمل، سعياً منها لخلق شعور إيجابي لدى الموظف يرتبط برغبته في الاستمرار بمنصبه حتى لو توفرت لديه فرص أفضل للعمل في المؤسسات الأخرى ضمن المحيط التنظيمي التنافسي، كأحد أهم مؤشرات اقتناع المؤسسة ووعيها بأنه من أهم سبل البقاء والاستمرارية هو القدرة على الاحتفاظ بالموارد البشري .

لذلك فتطرقنا لموضوع واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية كان من أجل الوقوف على أوجه القصور في البرامج المعتمدة لإشباع احتياجات الموظف في مجال المؤسسات الاستشفائية سواء التنظيمية أو المادية أو حتى الاجتماعية من جهة، والتعرف على المدى العام للولاء التنظيمي تجاه قيم المؤسسة وأهدافها من جهة.

قائمة

المراجع

## أولاً: الكتب:

أبو عودة، إسماعيل محمود إسماعيل (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية بغزة.

أبو حميد، هاشم عيسى عبد الرحمن (2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية بغزة.

أبو العلا، محمد صلاح الدين. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو النصر، مدحت محمد. (2005). بناء وتدعيم الولاء المؤسسي: تنمية المهارات لدى العاملين داخل المنظمة. (ط1)، ايترك للنشر والتوزيع، القاهرة.

أبو قحف، عبد السلام، (2005). محاضرات في السلوك التنظيمي. (د.ط): الدار الجامعية الجديدة، مصر.

بن خالد، عبد الكريم وبوحفص، مباركى (سبتمبر 2015). فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني. مجلة جامعة الجزائر للعلوم الإنسانية والاجتماعية.

أبو قحف، عبد السلام. والصحن، محمد فريد. (1987). اقتصاديات الأعمال، د.ط،  
المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

أحمد، ماهر. (2003). السلوك التنظيمي. (د.ط)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

أحمد، ماهر. (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. (د.ط)، الدار الجامعية  
للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.

جواد، شوقي ناجي (2009). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار الحامد،  
عمان

بن عيشاوي، أحمد (2013). إدارة الجودة الشاملة TQM، دارالحامد للنشر والتوزيع،  
عمان.

الحريري، محمد سرور (2015). إدارة العلاقات العامة. الدار المنهجية للنشر  
والتوزيع، عمان

تيسير، زاهر (2016). أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي. مجلة جامعة  
تشرين للبحوث والدراسات العلمية.

ثالثا: الدوريات والمجلات:

ثانيا: الرسائل الجامعية

الجراح، محمود محمد (2008). أصول البحث العلمي، الجزء الثاني)، دار الرضا للنشر، سوريا.

حريم، حسن (2009). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.

ديري زايد محمد: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، عمان.

راجح أحمد عزة: علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة للنشر والتوزيع، 1969، مصر.

ربيع محمد شحاتة: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، عمان.

الراحلة عبد الرزاق، العزام زكرياء أحمد 2011: السلوك التنظيمي في المؤسسة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، مصر.

ساحلي جنات (2014)، طبيعة الأجور وعلاقتها بالولاء التنظيمي، شهادة ماستر، شعبة علم النفس، علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي.

السامرائي، مهدي صالح (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.



سامي محمد ملحم، (2013)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.

السماك، محمد أزهر سعيد (2011). طرق البحث العلمياً وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

سيد جاد الرب 2008، جودة حياة الوظيفية في منظمة الاعمال العصرية، دار الفكر العربي، مصر.

الصرن، رعد حسن (2001). إدارة الابتكار والإبداع: كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، الطبعة الثالثة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

علسلمي: تطور فكر التنظيمي، ط4، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، (د.ت).

عمرو محمد مؤمن عبد الغني. (2017). أثر القيادة الاخلاقية على جودة حياة العمل  
دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر

فايزة رويم 2010، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة المهنية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباحورقلة.

القيوتي محمد قاسم. (2010)، نظرية المنظمة والتنظيم. ط4. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

مبارك، بشرى عناد (دت). جودة الحياة وعلاقتها بالسلوك الاجتماعي لدى النساء

المتأخرات عن الزواج. مجلة جامعة ديالى لكلية الآداب.

مجمع اللغة. (2011)، المعجم الوسيط، ط5. مصر.

محفوظ أحمد (2010). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

محمد حسن 2004: السلوك التنظيمي للإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،

الإسكندرية.

مسعودي، أمجد (2015). بحوث جودة الحياة في العالم العربي. مجلة جامعة

وهران للعلوم الإنسانية والاجتماعية.

مشري كنزة (2012)، اتخاذ القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال بنك الفلاحة

والتنمية، شهادة ماستر، شعبة علم النفس، علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

نصار إيمان، (2013)، جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الإستغراق الوظيفي، رسالة

ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة

نواف عبد الجبار (2012). مناهج البحث العلميمنظور تربوي معاصر. عالم الكتب للنشر

والتوزيع، عمان.

الملاحق

. تعريف: المؤسسة العمومية الاستشفائية جلاي بونعامة \* بقصر الشلالة

هي مؤسسة عمومية ذات الطابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.

### 3.5. مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية

تتمثل في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان

❖ ضمان العلاج الاستشفائي

❖ تطبيق البرامج الوطنية للصحة

❖ ضمان تحسين مستوى مستخدمي المصالح الصحية وتجديد معارفهم

❖ كما تستخدم المؤسسة كميدان للتكوين الطبي وشبه الطبيوالتكوين في التسيير الاستشفائي

على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

#### • التنظيم والتسيير

يسر كل مؤسسة عمومية استشفائية مجلس ادارة ويديرها مديروتزود بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.

• مجلس الادارة يضم مجلس الادارة مايلى:

◀ ممثل عن الوالي، رئيسا

◀ ممثل عن ادارة المالية

◀ ممثل عن التأمينات الاجتماعية

◀ ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي

◀ ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة

◀ ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه

◀ ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين ينتخبه نظراؤه

◀ ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة

◀ ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة

◀ رئيس المجلس الطبي

يحضر كل من مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية مداولات مجلس الادارة برأي استشاري ويتولى أمانته.

يعين أعضاء مجلس الادارة لعهدة 3 سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي بناء على اقتراح من السلطات والهيئات التابعين لها.

وفي حالة انقطاع عهدة أحد أعضاء المجلس، يعين عضو جديد حسب نفس الأشكال لخلافته الى غاية انتهاء العهدة.

يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرة واحدة كل 6 أشهر ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسته أو بطلب من ثلثي أعضائه، وتحرر مداوالات مجلس الإدارة في محاضر يوقعها الرئيس وأمين الجلسة وتفيد في سجل خاص يرقمه ويؤشر عليها الرئيس.

### • مهام مجلس الإدارة

يتداول مجلس الإدارة على الخصوص فيما يأتي:

- ◆ مخطط تنمية المؤسسة على المدين القصير والمتوسط
- ◆ مشروع ميزانية المؤسسة
- ◆ الحسابات التقديرية
- ◆ الحساب الإداري
- ◆ مشاريع الاستثمار
- ◆ مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة
- ◆ البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وصيانتها
- ◆ الاتفاقيات المتعلقة بالتكوين

◆ العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة، لاسيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعضديات والجامعات المحلية والمؤسسات والهيئات

الأخرى

◆ مشروع جدول تعداد المستخدمين

◆ اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الايجار

◆ قبول الهبات والوصايا أو رفضها

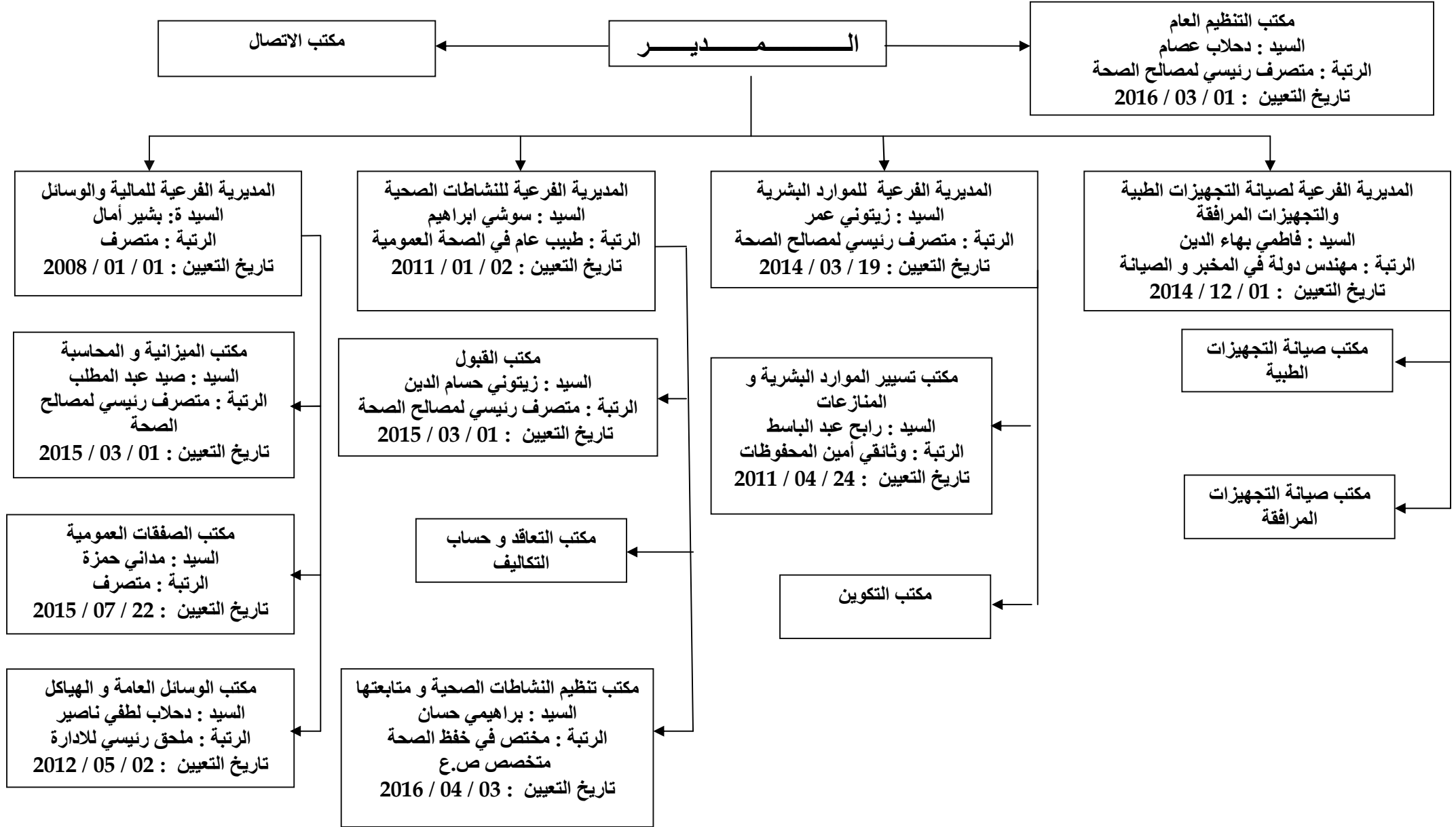
◆ الصفقات والعقود والاتفاقيات والتفاقات، طبقا للتنظيم المعمول به

• مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية

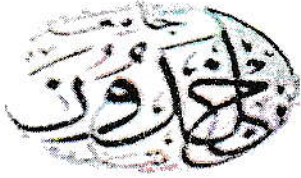
يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة، وتنتهى مهامه

حسب الأشكال نفسها.

التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية \* جلالي بونعامة \* بقصر الشلالة  
حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/12/20







جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) يو لقرادج رشيحة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 20284213 والصادرة بتاريخ: 2018/08/14

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي

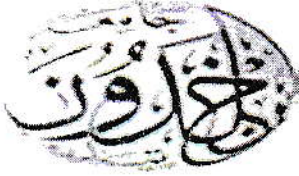
لدى الكوادر في المؤسسات الحكومية الجزائرية

أصرح بشرفي أنني أتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

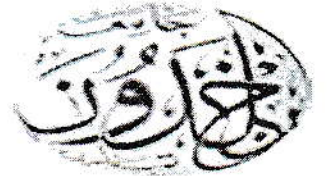
التاريخ 2022/05/17

إمضاء المعني

دوالة معيار  
JUN 2022  
المجلس الشعبي البلدي



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

مصلحة التنظيم

أند شمرد المصادقة على الامضاء

السيد(ة) .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201939648 والصادرة بتاريخ: 2018/05/15

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية  
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ما سطر عنوانها:

حزمة مستشار العمل و علاقتها بالبيئة التنظيمية لدى  
المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة بالإستراتيجية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي  
و بالتفويض منه

ملحق للإدارة الإقليمية

حساني جالدية

08 جوان 2022  
التاريخ: 2022/06/08

إمضاء المعني



ملخص الدراسة:

In order to answer the questions of the study, the general hypothesis was formulated:

There is a correlation between the degree of quality of work life and the level of organizational loyalty among the employees of the public hospital institution, Jilali Bounaama, Kasr El Shallala – Tiaret–

As researchers, we applied two tools that consisted of two questionnaires:

The first measures the quality of work life and the second measures organizational loyalty on a sample of 80 employees.

We have used the Pearson correlation coefficient to verify the extent to which the research hypotheses are verified. The method used in this study is the descriptive method. The search results were as follows:

There is a statistically significant correlation between the degree of quality of work life and the level of organizational loyalty among the employees of the public hospital institution, Djilali Bounaam, Qasr El Shallala, Tiaret–

There is a statistically significant correlation between the degree of commitment of the senior management at the level of organizational loyalty among the employees of the public hospital institution, Jilali Bounaameh, Palace of Chellala, Tiaret–

There is a statistically significant correlation between the degree of wage adequacy at the level of organizational loyalty among the employees of the public hospital institution, Jilali Bounaam, Kasr El Shallala – Tiaret–

There is a statistically significant correlation between the degree of continuous improvement culture at the level of organizational loyalty among the employees of the public hospital institution, Jilali Bounaama, Kasr El Shallala – Tiaret

There is a statistically significant correlation between a tangible and intangible degree at the level of organizational loyalty among the employees of the public hospital institution, Jilali Bounaamah, Kasr El Shallala, Tiaret

الهدف من الدراسة الحالية الى معرفة العلاقة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعاما قصر الشلالة – تيارت–، وعليه تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة جودة الحياة والعمل ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعاما قصر الشلالة – تيارت–؟

وللإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضية العامة و هي:

توجد علاقة ارتباطية بين درجة جودة الحياة والعمل ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعاما قصر الشلالة – تيارت–

طبقا كباختين أداتين تمثلت في استبيانين هما:

الأول يقيس جودة الحياة والعمل والثاني يقيس الولاء التنظيمي على عينة تكونه من 80 موظف.

وقد استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لتأكد من مدى تحقق فرضيات البحث. أما منهج المستخدم في هذه الدراسة فهو المنهج الوصفي. وكانت نتائج البحث كالآتي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة جودة حياة العمل ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعاما قصر الشلالة تيارت–

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة التزام الإدارة العليا على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعاما قصر الشلالة تيارت–

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة كفاية الأجور على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعاما قصر الشلالة – تيارت–

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ثقافة التحسين المستمر على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعاما قصر الشلالة – تيارت

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ملموسية لا ملموسية على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيلالي بونعاما قصر الشلالة تيارت

Study summary:

The aim of the current study is to know the relationship between the quality of work life and organizational loyalty among the employees of the public hospital institution, Jilali Bounaameh, Kasr El Shallala – Tiaret–, and accordingly the problem of the study crystallized in the following question:

Is there a correlative relationship between the degree of quality of work life and the level of organizational loyalty among the employees of the public hospital institution, Djilali Bounaam, Kasr El Shallala – Tiaret –?