



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر

الموضوع:

أثر جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي

-دراسة حالة مؤسسة AMC العلمة-

إشراف الأستاذ:

- بونقيب أحمد

إعداد الطالبين:

- سامعي علاء

- البار محمد

السنة الجامعية: 2020/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿ وَقُلِ انْعَمُوا فَسِيرَى اللَّهِ عَلَيْكُمْ
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

التوبة: 105

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء
هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو
بعيد على إنجاز هذا العمل

وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات ونخص بالذكر الأستاذ
المشرف: أحمد بونقيب الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته
ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث

كما نشكر كل الأساتذة الكرام بالكلية

إهداء

إلى من كان سببا في وجودي وسهرا على تربيتي والداي الكريمان

أطال الله في عمريهما

إلى كل عائلتي الكريمة من أحدثهم سنا يوسف إلى ارفعهم قدرا

اخص منهم بالذكر زوجتي الغالية الإخوة والنخال وابناء الاعمام

إلى الأصدقاء والأحباب "محمد" الصالح

زملائي بالدفة حين جمعنا نور العلم وعبقنا من نسيم الود والمحبة.

إلى كل من يسعهم القلب ويعرف قدرهم ولا تسعهم المناسبة لذكرهم

لكل هؤلاء أهدى العمل المتواضع راجيا من الله

التوفيق

"علاء"

إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتمثيل هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية

بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين

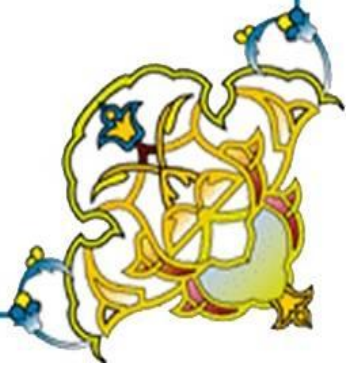
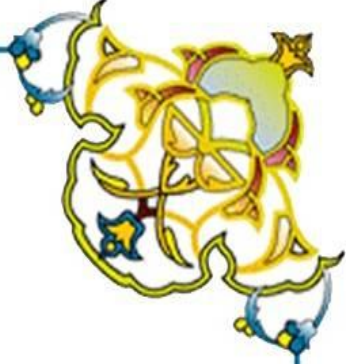
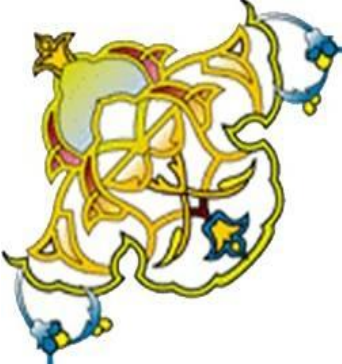
حفظهما الله

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني من اخوة و أخوات إلى كل الأصدقاء و الأحبة

سائلين الله التوفيق

"محمد"

الفهرس



الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: جودة الحياة الوظيفية
03	المطلب الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية
05	المطلب الثاني: أهمية جودة الحياة الوظيفية
05	المطلب الثالث: أبعاد جودة الحياة الوظيفية
09	المطلب الرابع: كيفية بناء بيئة عمل جيدة
16	المطلب الخامس: نموذج بيئة العمل السعيدة GPTW
18	المبحث الثاني: الولاء التنظيمي
18	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
21	المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي
23	المطلب الثالث: أبعاد و خصائص الولاء التنظيمي
26	المطلب الرابع: المتغيرات التنظيمية المؤثرة في الولاء التنظيمي
28	المطلب الخامس: العوامل المساعدة على الولاء التنظيمي
31	خلاصة الفصل
الدراسة الميدانية لمؤسسة AMC	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
34	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة AMC

فهرس المحتويات

36	المطلب الثاني: أهمية وأهداف وأهم المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة
38	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة AMC
39	المبحث الثاني: طرق و أدوات الدراسة
39	المطلب الأول: طرق الدراسة
40	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
49	المطلب الثالث: النتائج والمناقشة
55	خلاصة الفصل
57	خاتمة
61	المراجع
63	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	منتجات المؤسسة	35
02	الإستيبيانات الموزعة	41
03	مقياس ليكارت الخماسي	41
04	معاملات الثبات	42
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	43
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	43
07	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	44
08	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	44
09	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	45
10	تحليل أبعاد اتجاه العينة لمتطلبات المصادقية	45
11	تحليل اتجاه العينة لمتطلبات الإحترام	46
12	تحليل اتجاه العينة لمتطلبات العدالة	47
13	تحليل اتجاه العينة لمتطلبات الفخر	48
14	تحليل اتجاه العينة لمتطلبات الصداقة الحقيقية	49
15	تحليل اتجاه العينة لمتطلبات لأبعاد الولاء التنظيمي	50
16	يوضح العلاقات الإرتباطية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية و الولاء التنظيمي	51
17	يوضح الإنحدار الخطي بين المتغير المستقل و المتغير	52
18	تحليل تباين خط الإنحدار لمؤسسة AMC	53
19	يوضح قيم معاملات خط الإنحدار	54

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ح	النموذج البياني للدراسة	01
14	أشهر نماذج قياس جودة العمل	02
17	نموذج الأبعاد الخمسة	03
39	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	05
53	منحنى العلاقات الإرتباطية	06

مقدمة

مقدمة

لقد حظي مفهوم جودة الحياة باهتمام كبير في شتى العلوم والتخصصات ويعد من المفاهيم الحديثة نسبياً في التراث النفسي، حيث ظهر مصطلح جودة الحياة كأحد الموضوعات في مجال علم النفس الإيجابي وقد جاء ليوأكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، كون إن المنظمات تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة وهذا ما أدى إلى التركيز والاهتمام نحو نشر الجودة كخيار إستراتيجي تستند إليه منظمات الأعمال لتحقيق كفاءة وفاعلية أفضل في الأداء.

يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في منظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، كونه يتناول الجهود والأنشطة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بإشباع حاجاتهم من خلال توفير بيئة آمنة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير مطالبهم من أجل ولاء وظيفي يخدم مصالح المنظمة.

لقد تزايد الاهتمام في المنظمات الرائدة بالعنصر البشري والنظر إليه كأصل من أصولها لما له من تأثير جوهري على الكفاءة والفعالية والتميز، وليس كعنصر إنتاج فقط بمعنى أن ينظر إلى الأفراد كاستثمارات إذا ما حسن استخدامها أو عوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل تحسين الإنتاجية وتطويرها وتميزها.

لذلك فإن الإدارة في المنظمات تبحث دائماً في تنمية القدرات الإبداعية والزيادة من مستواها لدى أفرادها بحيث يظهر ذلك من خلال الحاجة إلى التغيير والتحسين في العمليات الإدارية وأهدافها، من خلال تطوير أداء العاملين بحيث تظهر أهمية ذلك من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يتسم بالجودة يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف قدراتهم من إظهار ما لديهم من قدرات واستغلالها الاستغلال الأمثل. فكل منظمة تحرص جاهدة على الاحتفاظ بعمالها قدر الإمكان، من خلال تلبية احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم وتهيئة المناخ الجيد قصد الحصول على ولاء تنظيمي يتمشى وطموحات المؤسسة، فكلما زاد ولاء الأفراد للتنظيم ازدادت رغبتهم في البقاء فيه، وكلما زاد الاهتمام بالأفراد وسلامتهم ازداد ولاؤهم للتنظيم، فالتنظيم الناجح هو القادر على دمج أهداف العاملين ضمن أهدافه.

أولاً: إشكالية الدراسة.

إن العاملين الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في منظماتهم يمتازون بالأداء الوظيفي العالي الناتج عن حبهم وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف المؤسسة، ولتوفير هذا المناخ التنظيمي توجب الاهتمام بالعنصر البشري فمصلحة المنظمة تكمن في القدرة على الاحتفاظ العقلاني بالعاملين وإشباع حاجاتهم وتوفير مناخ مناسب، ودعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد. وفي خضم كل ما سبق الإشارة إليه وجبت الحاجة إلى البحث في طبيعة العلاقة الموجودة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي لدى الموظفين، بغرض تعزيزها لتحقيق أداء أفضل من العاملين.

بناء على ما طرح فقد تم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير جودة بيئة العمل السائدة بالمؤسسة محل الدراسة على الولاء التنظيمي للعاملين بها؟"

وللإجابة على إشكالية الدراسة تم وضع الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى جودة بيئة العمل السائدة بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين؟
2. ما مستوى درجة الولاء التنظيمي السائد بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة AMC؟
4. ما مدى تأثير أبعاد جودة بيئة العمل على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة.

للإجابة على تساؤلات البحث، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: تساهم جودة بيئة العمل الملائمة على تحسين الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد مستوى عال من جودة بيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة.

2. يوجد مستوى عال من الولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
4. تؤثر الأبعاد الخمسة لبيئة العمل بشكل كبير على مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي:

- 1- إن الدراسة تناولت تحليل العلاقة الثنائية بين متغيرين من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي (جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي) والتي حظيت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين اهتماما بالغا في الغرب.
- 2- محاولة الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين (جودة حياة العمل والولاء التنظيمي) والذي يعمل على تحقيق الاستفادة للبيئة العربية التي تفتقر إلى هكذا دراسات، ولأن هذه الدراسة طبقت على المؤسسة الجزائرية فهذا يعطينا فهم أعمق للعامل الجزائري والعربي على حد سواء.
- 3- إن الكشف عن طبيعية وحجم تأثير عوامل جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة على الولاء التنظيمي يساعد في فهم العلاقة وبالتالي الاستثمار في العامل وفي سياسات وخطط المؤسسات.

رابعا: أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- 1- التعرف على مستوى جودة حياة العمل لدى عمال مؤسسة AMC .
- 2- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة AMC .
- 3- معرفة طبيعة العلاقة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة AMC.
- 4- مناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بجودة بيئة العمل والولاء التنظيمي في المنظمة الاقتصادية، والدور الذي تلعبه في تطبيقها.
- 5- التعرف على مساهمة جودة حياة العمل في تحسين الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- 6- محاولة التوصل إلى نتائج واقتراحات تساعد متخذي القرار على الشروع في عملية تحسين جودة بيئة العمل.

خامسا: منهج الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة بصورة دقيقة، والتي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، والوصول إلى استنتاجات في فهم الواقع المراد دراستها وتطويرها، وما يوفره من بيانات دقيقة وتفصيلية، عن حالة موضوع الدراسة.

سادسا: الدراسات السابقة.

1- دراسة (حلاوة 2015) بعنوان غموض الحياة الوظيفية وأثرها في الأداء الوظيفي دراسة

تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدني في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن مجموعة العلاقات المحتملة بين الأبعاد الرئيسة لعناصر غموض الحياة الوظيفية وأثر تلك العناصر على الأداء الوظيفي للموظفين. إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقائمة الإستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (260) استمارة وتم استرجاع (250) طبقت الدراسات على ثلاث وزارات مدنية وهي وزارة الاقتصاد الوطني، ووزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وديوان الرقابة المالية والإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزي للمتغيرات الشخصية التالية (المؤهل العلمي، مسنات الخبرة، الفئة الوظيفية العمر، الحالة الاجتماعية)، بينما لم تظهر فروق بين أداء الموظفين بالنسبة المتغير الجنس - أظهرت الدراسة موافقة أفراد عينة الدراسة من العاملين على علم شعورهم بالإستقرار الوظيفي.

2- دراسة (ماضي، 2014) بعنوان جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي

للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، واختيار العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية الرئيسية والفرعية والأداء الوظيفي للعاملين، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (344) وكانت العينة عشوائية طبقية، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين. و توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات امتحانات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي لعاملين في الجامعات تعزي المتغيرات الشخصية الوظيفية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزي إلى المتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، مسنات الخدمة، ومن العمل). كما أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية الأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وأن أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في فرص الترقى والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية كما أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة موافقة مرتفعة على وجود علاقات اجتماعية حميمة بين العاملين.

3- دراسات خليفات و الملاحمة 2009. والتي جاءت بعنوان الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا

الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة الأردنية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، للعام الأكاديمي 2005-2009 والذين بلغ عددهم (1978) عضواً، وقد اختار الباحث عينة عشوائية مكونة منهم، وقد استخدم الباحث أداء الدراسة التي صممها كل من (الين وماير والمكونة من 29 فقرة والتي تعرف بنموذج العناصر الثلاث، وهي الولاء العاطفي والولاء المستمر والولاء المعياري، وأداة أخرى طورها الباحث مكونة من 25 فقرة لقياس الرضا الوظيفي، بينت الدراسة وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وكذلك وجود فروق إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزي الجنس، العمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية.

4- دراسة الأحمدى، (2004)، وكانت بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، وكذلك معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية وترك الممرضين والمرضات العاملين في مستشفيات الصحة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، تكون مجتمع الدراسة من الممرضين والمرضات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وعددهم (5236) ممرض وممرضة من جنسيات مختلفة، وتم اختيار عينة عشوائية من (500) ممرض وممرضة تم اختيارهم من تسع مستشفيات، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين، وعدم وجود فروق إحصائية في الولاء التنظيمي تعزي لمتغير الحالة

الاجتماعية، وكذلك وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي وعدم وجود علاقة بين الرغبة في ترك المنظمة والولاء التنظيمي.

5- دراسة (الشيلي 2016) بعنوان أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية .

حققت هذه الدراسة التعرف على واقع جودة حياة العمل والولاء التنظيمي بأبعادهما المختلفة ومعرفة أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية واعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء إستبيان خاص لقياس جودة حياة العمل المكونة من (10) أبعاد ، كما تبني المقياس الذي طوره كل من (Mayer & Allen 1990) لقياس واقع الولاء التنظيمي، حيث تم تطبيقهما على عينة مكونة من (221) من المدراء العامين والمديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الوزارات الفلسطينية تم اختيارهم بطريقة عشوائية بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج ما يأتي:

- أن واقع جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية، وباقي الأبعاد الأخرى باستثناء يعطي جودة الراتب الأجر، والحوافز التي جات بدرجة ضعيفة .

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

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

سابعاً: حدود الدراسة.

يمكن الاعتماد على نتائج البحث والعمل على تعميمها أخذنا بعين الإعتبار الحدود التالية:

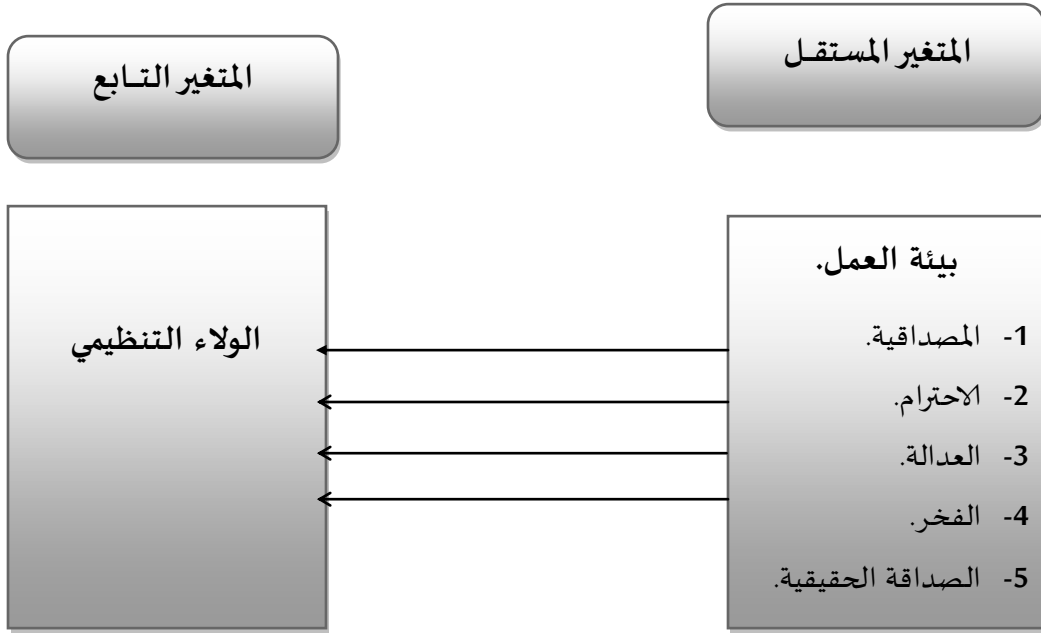
- 1- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على معرفة أثر جودة بيئة العمل، على الولاء التنظيمي بمؤسسة AMC.
 - 2- الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على الموظفين في الإدارة الوسطى.
 - 3- الحدود المكانية: حددت مؤسسة AMC بالعلمة-سطيف- مجالاً للبحث والدراسة العلمية.
 - 4- الحدود الزمنية: حددت مدة الانجاز هذا البحث من شهر فيفري 2020م حتى سبتمبر 2020م
- ثامناً: تقسيمات البحث.

للإحاطة بالموضوع وتغطية متغيراته الرئيسية تم تقسيم المذكرة إلى فصلين، بحيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول كان حول المفاهيم الأولية لجودة الحياة الوظيفية الذي قسم بدوره إلى ثلاث مطالب كانت كالترتيب التالي مفهوم جودة الحياة الوظيفية ، والأهمية ، والأبعاد، وكيفية بناء بيئة عمل جيدة وأساليب القياس ، ونموذج البيئة السعيدة GPTW . وبالنسبة للمبحث الثاني فخصص للولاء التنظيمي بحيث تم تقسيمه إلى جزئين ، تم التطرق فيهما إلى مفهوم الولاء وأهميته وخصائصه و أنواعه، وأهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على الولاء التنظيمي والعوامل المساعدة في تكوينه و كذا مقوماته. أما الفصل الثاني فقد قمنا بتوضيح الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تطرقنا من خلاله إلى الدراسة الإستطلاعية وخصائصها السيكمومترية لأدوات القياس، ثم الدراسة الأساسية ابتداء من منهج الدراسة، مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة ، حدود الدراسة ، أدوات الدراسة ، و أخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة. وفي الأخير الوصول إلى خاتمة احتوت على أهم النتائج والاقتراحات وآفاق الدراسة.

تاسعا: النموذج البياني للدراسة.

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قمنا بإعداد المخطط الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): النموذج البياني للدراسة



الفصل الأول:

الإطار النظري لجودة الحياة
الوظيفية و الولاء التنظيمي

تمهيد:

منذ بداية سبعينات من القرن الماضي والحديث يتزايد عن إدارة الجودة الشاملة في المنظمات خاصة في البلدان المتقدمة، حتى ترسخ الوضع العلمي والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة، والتي تعد فلسفة إدارية حديثة ونهج إداري شامل، قائم على أحداث وتغيرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغيرات، الأفكار والقيم السائدة والسلوكيات والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة وإجراءات العمل، والعمليات الإنتاجية وكذا العلاقات داخل وخارج المؤسسة.... إلخ، ومن هنا تبلور مفهوم جودة حياة العمل والاهتمام به من خلال إيجاد بيئة عمل صحية تتوفر فيها شروط العمل من دعم ومشاركة ودمج للعاملين في اتخاذ القرارات وتوفير فرص لتطوير الذات وكذا الاهتمام بالأجور والمكافئات وتوفير مناخ تنظيمي جيد بشكل يساهم في رضا العامل ويخلق روح الولاء التنظيمي لدى أفرادها، والذي يعود بدوره بالفائدة إلى المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

المبحث الأول: جودة الحياة الوظيفية

حظي موضوع جودة الحياة الوظيفية باهتمام كبير من طرف الباحثين، أين انطلق الإهتمام به من مسلمة مفادها حاجة الأفراد في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة، لذا فإن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والإبتكار.

المطلب الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية

الفرع الأول: تعريف الجودة

- **الجودة:** في اللغة: جل السمات والخصائص المتعلقة بمنتج أو خدمة التي تجعله قادرا على تلبية الإحتياجات المذكورة الصريحة أو الضمنية¹.

وتعرف كلمة الجودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من كلمة "QUALITY" ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه " فقد تغير مفهومها بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكثير والثورة الصناعية والشركات الكبيرة وازدياد حدة المنافسة حيث أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة " وتشير الجودة إلى القدرة على مقابلة توقعات العميل وإشباع احتياجاته.

- **الحياة الوظيفية:** تنوع مفهوم الحياة الوظيفية لدى الباحثين نظرا للعناصر المختلفة لها، حيث نذكر من هذه المفاهيم ما يلي:

- هي الفترة التي يقضيها الفرد في ممارسة نشاط إقتصادي أو تجاري أو صناعي أو له علاقة بالإنتاج بغية تحقيق قيمة مضافة مقابل عائد مادي أو معنوي.
- مجهود إرادي واقتصادي واجتماعي يستهدف منه العامل أو المشتغل إنتاج السلع والخدمات لإشباع حاجاته .

¹ محمد عبد الله رشدي، استخدام ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في تخصص ادارة الأعمال، الجزائر، 2009، ص41.

• هي الطاقة أو الجهد الحركي أو الفكري الذي يبذله الإنسان من أجل تحصيل أو إنتاج ما يؤدي إلى إشباع حاجة معينة من حاجاته الطبيعية من السلع والخدمات التي يساهم الجهد البشري أيضا في إيجادها.

وكتعريف شامل: يمكن القول بأن الحياة الوظيفية هي الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في ممارسة نشاط معين مقابل أجر مادي أو معنوي وتعرف كذلك بأنها الجهد والطاقة الحركية أو الفكرية التي يبذلها في سبيل تحصيل ما يشبع رغباته وحاجياته.

الفرع الثاني: تعريف جودة الحياة الوظيفية

ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليوأكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب من العاملين خوفا من الاستغناء عنهم، أو تخفيضا للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضات المعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال-¹

و هناك عدة تعريفات لها نذكر منها:

عرّف جاد الرب جودة الحياة الوظيفية بأنها:² "العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

فيما يرى آخرون أن جودة الحياة الوظيفية تعني: ظروف عمل جيدة وإشرافا جيدا، ومراتب ومزايا ومكافآت جيدة، وقدرا من الاهتمام والتحمدي بالوظيفة، و تتحقق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرصة أكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل.

ويرى آخرون أنها تمثل الإيفاء بالاحتياجات البشرية في العمل، من خلال درجة التناغم العالية بين واجبات العمل ومجموعة محددة من الاحتياجات الصحية والاجتماعية، والتي تؤدي إلى تحسين الحياة الوظيفية للعاملين.

¹ جاد الرب سيد محمد، ادارة الموارد البشرية، الاسماعيلية، 2003، ص356.

² جاد الرب سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي للنشر مصر، 2008، ص7.

ورأى GIBSON وآخرون، بأن جودة الحياة الوظيفية، هي: " فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة العاملين، وتطور التغيرات في ثقافة المنظمة، وتحسين الجوانب المعنوية والجسمانية للعاملين عن طريق إتاحة فرص النمو والتطوير.

و من التعريفات السابقة يمكن إعطاء تعريف عام ومختصر لجودة الحياة الوظيفية كالتالي:

هي بيئة العمل التي توافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد، مما ينعكس ذلك إيجابا على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة وتحقيق العمل المطلوب منه بأعلى كفاءة.

المطلب الثاني: أهمية جودة الحياة الوظيفية

تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية في:¹

- قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها.
- إستثمار الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خصوصا في حالة ازدياد معدل رضى الموظفين مما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- القدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المؤسسة لتحقيق التوازن بينهم.
- توفير بيئة عمل و سياسات وإجراءات العمل المناسبة للموظفين لزيادة الإنتاجية بالعمل و الولاء والرغبة في البقاء بالمؤسسة، مما يؤدي الى جودة الإنتاج و الخدمات المقدمة.
- زيادة رضا الموظفين يؤدي إلى تقليل معدلات حوادث العمل والإصابات والغيابات وكذلك تقليل معدل دوران العمل.
- تحسين أداء الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة.

المطلب الثالث: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

إقترح الباحثون أبعادا متعددة تشكل مفهوم جودة الحياة الوظيفية من اتجاهات مختلفة تقوم على الأساس الذي قامت من أجله كل دراسة، و فيما يلي سنقدم الأبعاد الأكثر شيوعا والتي اتفقت عليها معظم الدراسات:²

¹ برسي، محمد حسين صالح عبد الغفور 2010، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمة المفاهيم و الأهمية والنماذج التطبيقية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البنينة، مصر، مجلد1، العدد2، ص247-262.

² نجاد عبد الرحمن الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل ، رسالة ماجستير ادارة الدولة والحكم الرشيد، غزة، 2016، ص20.

1- الأمن والصحة المهنية

يؤثر الأمن والصحة المهنية في العمل تأثيراً مباشراً على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة، وعلى آدائهم بصفة عامة، وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين بيئة العمل، إلا أن تعاون الإدارات الأخرى في صيانة وتحسين بيئة العمل لا يمكن تجاهله وبالتالي، هي مسؤولة شاملة، وذلك لانعكاساتها على سلامة وصحة الموارد البشرية وفاعلية الأداء وكفاءته.¹

وتكمن أهمية الأمن والصحة المهنية في التالي:

- تقليل تكاليف العمل.
- توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر.
- توفير نظام العمل المناسب.
- تدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين.

2. العلاقات الاجتماعية:

تقوم العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل على: (الاحترام المتبادل، التعاون والانتماء للجماعة، الإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية)، التي يجب أن تسود أفراد المنظمة والمتعاملين معها جميعاً، حيث أثرت العلاقات الاجتماعية الإيجابية على الإنتاجية و مستويات الأداء، فقد أجريت العديد من الدراسات، منها دراسة أجراها "معهد مستقبل العمل" في مدينة بون الألمانية عام (2009) وجدت أن الشركات التي تقوم بتوظيف عمال يرتبطون معا بعلاقات صداقة طيبة تحقق إنتاجاً أفضل مقارنة بغيرها من الشركات الأخرى، وكذلك أجريت دراسة على العاملين في إحدى الشركات البريطانية، خلصت إلى أن التواصل الاجتماعي والعلاقات الطيبة بين الزملاء في العمل يمكن أن يزيد من إنتاجية العامل الأقل كفاءة، وهذا يؤدي إلى آثار إيجابية على المؤسسات، حيث إن الحوافز المعنوية لا تقل في الأهمية عن الحوافز المادية، ولا بد توفير الركائز المهمة لنجاح العمل، وذلك بتوفير بيئة عمل جيدة، يتم فيها احترام الموظف، و يعطى قدره من الرعاية².

ويمكن تحديد العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين في مكان العمل بالمستويات الآتية:

¹ زينب صالحى، جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية، جامعة قاصدي مراح ورقلة، 2017، ص 17.

² ماضي خليل اسماعيل، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر، 2004، ص 93.

- العلاقات بين المرؤوسين.

-العلاقات بين الرؤساء.

-العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين .

وبالتالي، فإن العلاقات الايجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعا لحاجاته الاجتماعية، وتحقق تبادل المنافع بينهما، لذلك فإن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة التفاعل والإتصال مع الأفراد الاخرين ،فإن الرضا الوظيفي للعاملين و الأداء الوظيفي لهم سيكون مرتفعا و العكس صحيح.

3. الأجور و الرواتب:

تمثل الأجور والرواتب أهمية كبرى في تحديد أداء الموظفين والعاملين وتوجيه هذا الأداء وبالتالي، توجه دافعية العاملين في اتجاه معين، حيث إن العلاقة بين اتجاه الرواتب والأجور ذو علاقة قوية تؤدي إلى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج والنتائج المتوقع تحقيقها على مستوى المنظمة، وكذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة، فقصور هذه الأجور عن تلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين يضع هؤلاء العاملين نحو اتجاه السلوك السلبي للأداء، مما يترتب عليه نتائج خطيرة وسلبية على المنظمة، لذا فإنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء حيث تحتل الأجور أهمية خاصة بالنسبة للأفراد وذلك لأسباب عدة، أهمها:¹

- يشكل الأجر مصدر الأساس للأفراد وأسرههم، وخاصة في بلدان العالم الثالث حيث ترتفع نسبة الإعالة، مما يجعل الأجر المحدد الرئيس للمستوى المعيشي للأفراد وأسرههم.

- يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي نحن فيه، وذلك من خلال ما يؤمنه من حاجات.

- يلعب الأجر دورا مهما في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للأفراد، وبالتالي يجب أن يشعر الفرد بأن الأجر الذي يتقاضاه يؤمن له الإستقرار النفسي والمعنوي.

- يمثل الأجر مقياسا لقيمة الفرد في المنظمة التي يعمل بها.

4. الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن، وعدم ترك القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ

¹ مؤيد سعيد، ادارة الموارد البشرية المعاصرة- مدخل استراتيجي تكاملي، دار الاثراء للنشر، عمان، 2009،ص352.

القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعزز إنتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والإرتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، ويتطلب النمط التشاركي توافر شرطين ضروريين هما:¹

• توفير درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين .

• توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني .

5. الأمان والإستقرار الوظيفي:

يعد الإستقرار والأمان الوظيفي أمر حيوي للعاملين في المنظمات كافة، فهو من أهم ركائز النجاح في أي منظمة متعلمة، لأنه يخلق جو من الطمأنينة والانتماء مما يدفع العاملين إلى الإبداع واتخاذ القرارات الفعالة بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ويعرف الأمان الوظيفي بأنه مجموعة الضمانات، والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثلاً الأمان من فقدان الوظيفة أو الإجراءات التعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الإستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي ينعكس ذلك على الأداء وتوثيق الولاء للمنظمة".²

6. الترقية والتقدم الوظيفي:

الترقية من أهم القرارات التي تتخذ في المؤسسات لما تحمله من تأثير كبير على مراكز الموظفين، ومعنوياتهم داخل الطبقات الوظيفية المختلفة، لارتباطها بمصير حياتهم بشكل كلي، وإن كان لا بد من دعومات ومعايير يستند إليها في عملية الترقية، وبالتالي لا بد للترقية أن تجمع بين مصالح الموظفين كافة في المؤسسة، وكذلك مصلحة المؤسسة ذاتها، والعمل قدر الإمكان على تجنب ردّ الفعل السلبية للموظفين الذين يتساوون على خط واحد بين المرشحين لهذه الترقية، والذين لم تشملهم هذه الترقية، ويمكن إجمال أهمية الترقية فيما يلي:³

- توفير الظروف التي من شأنها تحفيز العاملين لمزيد من العمل، وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء، وبين الأجر أو الحافز الذي يتلقونه.

- الإحتفاظ بالموظفين المتميزين، وعدم إعطائهم مبرراً لترك العمل.

¹ محمد الرفاعي، الادارة بالمشاركة وأثرها على العاملين، رسالة ماجستير، جامعة سانت كليمانس العالمية، كلية الادارة بريطانيا، 2009، ص14.

² هاشم عيسى عبد الرحمان ابو حميد، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فعالية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الاقصى بغزة، ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، سنة 2017، ص16.

³ هاشم عيسى عبد الرحمان أبو حميد، مرجع سابق، ص 23.

- اجتذاب قوى العمل من خارجها للعمل فيها، مما يضمن لها الاستمرارية، ويجنبها أزمات بفقدان العاملين فيه.
- تعتبر وسيلة تنفيذية يمكن من خلالها أن تصبح الوظيفة أو العمل مدرسة يتعلم فيها العامل العمل الجديد كل يوم، ولا يشعر بالملل، أو النهاية لطموحاته أو لقدراته.

المطلب الرابع: كيفية بناء بيئة عمل ملائمة

يظن البعض أن المرتبات العالية هي عامل الجذب الوحيد للموظفين لكن أصبح الموظف يبحث على بيئة عمل صحية ليقدّم أفضل ما لديه وهو مرتاح ولا يشعر أنه تحت ضغط دائم بسبب العمل، أكثر ما يبحث عنه الموظف التوازن بين حياته الشخصية والعمل ليكون لديه الوقت والجهد لحياة بعيداً عن العمل، أي العمل في بيئة صحية جيد للصحة العقلية، ومن الناحية الأخرى قد تؤدي بيئة العمل السلبية أو الضغط المرتبط بالعمل إلى مشاكل في الصحة البدنية والعقلية، أما بالنسبة للمدراء وأصحاب الأعمال عدم توفير بيئة جيدة يؤدي لترك الكثير من الموظفين للعمل، سيكون هذا مكلف للشركة ومرهق أيضاً، والموظفين الموجودين فيها سيكونون غير راضين وإنتاجهم قليل ولا يحملوا أي مشاعر ولاء للشركة.

الفرع الأول: استراتيجيات بناء بيئة عمل جيدة

1. الثقة:

من أهم الصفات التي يبحث عنها الموظفين الثقة، الصدق والنزاهة. هناك عدة عوامل تعزز ثقة الموظفين وتجعلهم يعملون بشكل أفضل¹:

- إذا قام الموظف بخطأ يتم تجاوز عنه والتركيز على التعاون لتصحيح الخطأ لا يكون التركيز على العقاب فقط فإن الخطأ وارد، إذا أحس الموظف أنه سيعاقب إن أخطأ سيخاف من اتخاذ القرارات وسيقتل لديه روح الإبداع فيتخذ القرارات المضمونة التي لا يوجد فيها أي نسبة خطر.
- يستطيع المدراء تشجيع التواصل مع أفراد الفريق بحيث يمكنه بدء الاجتماعات بخمس دقائق ليتكلم عن حياتهم الشخصية وآخر أخبار العمل.
- الوفاء بالوعد التي تقدمها لا تبالغ في الوعد ولا تقلل منها.

¹ نورهان سعيد، استراتيجيات بناء بيئة عمل جيدة: ماهي خطوات بناء بيئة عمل خالية من السلبيات، بروميدياز، 28 نوفمبر 2019، متوفرة على الموقع الإلكتروني <https://promediaz.com> تاريخ الاطلاع عليه: 2020/5/25.

- يوفر المعلومات دائماً لفريق العمل والمتابعة المستمرة معهم.
- مناقشة المشاكل مع فريق العمل ومحاولة التوصل لحلول والتغلب عليها.

2. تشجيع الموظفين:

- من الأشياء التي يعاني منها المدراء قلة تفاعل الموظفين، العمل بدون حماس والتركيز فقط على مهام الوظيفة دون الإلتفات إلى ما يحتاجه العمل أو القيام به بشكل أفضل.
- يؤثر التشجيع على تفاعل الموظفين، ولكنه يؤثر أيضاً على الإنتاجية.
- وجدت دراسة من " Zenger Folkman " أن 4 % فقط من الموظفين يرغبون في بذل جهد إضافي عندما يكون التشجيع قليل ولكن 67 % من الموظفين يرغبون عندما يتم تشجيعهم بشكل كبير.

3. تطوير الموظفين:

إن الشركات التي تطور الموظفين باستمرار، تزيد من خبراتهم ومحاولة إكتشاف مهاراتهم هذا يفيد بالطبع العمل لكن أيضاً يعطي إحساس للموظفين أن لهم قيمة والشركة تستثمر فيهم. بعض الموظفين لا يبتكروا أو يقدموا أشياء جديدة للعمل يرجع هذا إلى نقص في الخبرات والمعلومات هؤلاء يحتاجون فقط إلى التطوير.

4. تقدير مجهوداتهم:

- تقدير جهود الموظفين حتى لو لم يتم القيام بمهام وظيفتهم أو تسليم المهام في وقتها المطلوب سيشجع الموظفين الآخرين.
- المدير الذي يظهر تقدير للموظفين عند القيام بمجهود أكثر أو تشجيعهم على القيام بمخاطر يكونوا أكثر إنتاجية وتفاعل.

5. ارتكاب الأخطاء:

إعطاء الموظفين الحرية في ارتكاب الأخطاء بدون وضع الشركة في خطر، يشجعهم على العمل بحماس والابتكار.

6. اعتماد الموظفين على أنفسهم

- إعطاء الموظفين الحرية في اتخاذ القرارات يشعرهم بمسؤولية قراراتهم ويجعلهم حريصين على اتخاذ القرارات السليمة وإكمال المهام بالصورة الأفضل.
- يجب أن يتأكد المدير أن الموظفين الذين يتخذون القرارات مؤهلين لذلك ولديهم المهارات الكافية.

7. المدير محل الثقة:

- من أهم الصفات الأساسية لدى المدير ان يكون داعم للموظفين ويثقون فيه وهم على ثقة أنه سيكون داعم لهم في أي موقف يواجههم.
- عندما يثق الموظفون في المدير يشعرون بالإطمئنان وأن المدير يساعدهم على النجاح في العمل.

8. التواصل:

التواصل الجيد يتمثل في أشكال أخرى مثل سهولة تعبير الموظفين عن مشاعرهم، التحدث عن المشاكل وتقديم الاقتراحات بدون خوف، الاستماع الجيد للموظفين ومحاولة استيعاب المشاكل ومناقشة الحلول مع الفريق وهكذا مناقشة الاقتراحات من كل جوانبها وكيفية تطبيقها على أرض الواقع.

9. المشاركة مع فريق العمل:

مشاركة المدير للأهداف وقيم الشركة ليعرف الموظفين ما أهداف الشركة ورؤيتها المستقبلية، وما قيمة مهام كل موظف والأهداف القريبة والبعيدة لتكون الصورة واضحة للموظف.

10. المرونة:

- توفير بيئة عمل مرنة للموظفين يزيد من إنتاجيتهم وتقديم العمل بشكل جيد وكذا وشعورهم بالراحة أثناء قيامهم بالعمل.
- هذه المرونة تساعد الموظف على القيام بتوازن بين حياته الشخصية وعمله واختيار الأوقات المناسبة لظروفه ويكون فيها أكثر تركيزاً.
- التكنولوجيا الحديثة وفرت لنا هذه الميزة، فليس من الضروري الآن أن تعمل يوم العمل الرسمي من 9 الى 5 بل يستطيع الموظف أن يعمل من المنزل وبعدهد ساعات عمل مرنة.

11. تدريب المدير:

إن إدارة عمل بقوانين مرنة مختلفة عن إدارة العمل بالقوانين التقليدية، تقتضي على المدير أن يسأل دائماً على تفاصيل العمل، ويختبر أفراد الفريق وأن يكون متواجداً بشكل دائم، علاوة على ذلك يجب أن يرتب اجتماعات دائماً في مقر الشركة أو أي طريقة تواصل لمتابعة العمل بشكل دوري.

12. قم بتجربة:

إذا كنت تمتلك منظمة كبيرة وقلقا من تطبيق هذا النظام على الموظفين، فبدلاً من تجهيز برنامج كامل وتطبيقه على الشركة بأكملها يمكنك القيام بتجربة على مجموعة من الموظفين من مختلف الأقسام لمدة كافية شهر أو أكثر.

13. تقديم الحوافز:

التحفيز الدائم للموظفين مهم بحيث يشعرون بالتقدير ونتيجة عملهم هذا يحفزهم لزيادة الإنتاج لكن الكثير من الموظفين غير راضين على مستوى التحفيز الموجود في شركاتهم علاوة على ذلك أن التقدير لا يكون مادياً فقط، وهناك أنواع من التحفيز:

- التقدير المادي: التقدير المادي دائماً هو أفضل وسيلة للتعبير عن تقدير مجهودات الموظفين.
 - وسائل الراحة: التقدير المادي مهم لكن هناك أشكال تقدير اخرى تعطى حافز للموظفين على سبيل المثال أن تعطى للموظفين نصف يوم عمل، حفلات ونشاطات داخل العمل وخارجه.
- أيضاً إعطاء مميزات للموظفين مثل اشتراك نادى صحى، كافتيريا، مواصلات.
- كل هذه المميزات تشعر الموظف أنه مهم لدى الشركة.

- التعليم: الموظفين يقدرون الشركات التي توفر تعليم إضافي إلى موظفيهم مثل الدورات التدريبية، الشهادات والدراسات العليا.
- أحصل على بعض المرح: الشركات التي تضيف جواً من المرح في العمل يجعل الموظفين سعداء ولديهم الرغبة للذهاب للعمل، وبالتالي تزيد إنتاجيتها ونسبة رضاهم عن مكان العمل، ليس بالضرورة أن تكون أشياء كبيرة من الممكن أن تسمح بالمناقشات المرحية أو إعداد طعام يتشارك فيه جميع الموظفين أو تحديد يوم كل فترة ليكون للمرح فقط.

14. تقوية العلاقة بين فريق العمل

العلاقات السيئة بين أفراد العمل هو العامل الأساسي في خلق بيئة عمل سيئة، ليس بالضرورة أن يكون كل الموظفين أصدقاء مقربين، لكن يجب أن يتعاون أفراد الفريق لإتمام مهامهم بطريقة مهنية مهذبة، ويجب على

المدير أيضا تقوية هذه الروح الإيجابية بين الفريق والتأكيد عليها، أيضاً تقليل حدة المنافسة بين الفريق، المنافسة مهمة بالطبع لكن المنافسة الصحية التي لا تخلق كراهية بل زيادة في إنتاج الموظفين وحماسة لإتمام العمل.

15. ركز على الحلول ليس الشكوى

لا يوجد أسوأ من انتشار الشكوى في بيئة العمل وتنقل هذه الشكوى لأفراد العمل كلهم ويصاب الموظفين كلهم بالغضب وعدم الارتياح، مما يؤثر على الشركة بأكملها، الحل في التركيز على الحلول بدلاً من الشكوى لذلك يجب أن يشعر الموظفين أنهم قادرين على اتخاذ إجراءات حل هذه المشاكل حينها سيكون تركيز الموظفين على التطور الإيجابي الذي حدث.

16. تحمل المسؤولية

عندما يكون هناك أعضاء من الفريق لا يتحملون مسؤولية عملهم ويتركون غيرهم للقيام بها يوجه هذا الموظف رسالة صريحة أنه لا يحترم الموظفين ولا مكان عمله. بدلاً من ترك هذه الروح تتسرب بين العاملين جرب أن تنمي قيمة تحمل المسؤولية في الموظفين وهي ببعض خطوات:

- شجع الموظفين على اتخاذ القرارات الخاصة بهم.
 - امنح الموظفين حرية تحديد النهج الذي يسير به العمل.
 - شجعهم على تحمل المسؤولية.
 - أشعر الموظفين بأهمية ما يقومون به وتأثيره على الشركة.
 - مكافأة الموظفين الذين ينجحون في تحمل مسؤولية عملهم.
- إذا لم تنجح هذه الخطوات في تحسين هؤلاء الموظفين عليك أن تأخذ إجراءات أقوى حتى إذا كانت الاستغناء عن هؤلاء الموظفين وتعيين موظفين آخرين لديهم هذه القيم.

17. الأخذ برأي الموظفين

عندما لا يأخذ المدير برأي الموظفين يشعر الموظف بعدم قيمة وأهمية عمله مما يؤدي إلى قلة إنتاجه، لكن عند إظهار أن عمل الموظف قيم وأن رأيه مؤثر يجعله يشعر بقيمته ويقدم أفضل ما لديه، فلنمو الشركة عليك استغلال

طاقة الموظفين وتوجيهها بشكل فعال.

18. تحديد ثقافة الشركة ودمج الموظفين فيها

نجاح الشركة يأتي من تحديد رؤية الشركة ومهمتها ويكون هذا واضحاً لأفراد العمل، وزرع هذه القيمة فيهم ومحاولة تحقيق أهداف الشركة بالتعاون مع الموظفين، ومحاولة التوضيح للموظف أهمية دورهم في تحقيق أهداف الشركة.

الفرع الثاني: نماذج وأساليب قياس جودة بيئة العمل

أولاً: أشهر نماذج قياس جودة بيئة العمل

في خلال السنوات القليلة الماضية ظهرت العديد من الدراسات والأبحاث الرامية إلى تحديد مفهوم دقيق لبيئة العمل،¹ من خلال تقديم نماذج عملية تسمح بقياس وتقييم جودة بيئة العمل وترتيب المؤسسات باستخدام مجموعة من المعايير التي تعبر عن البيئة المحفزة والمشجعة على البقاء والتعلم والإبداع والتأثير، ومن بين أهم وأشهر نماذج أو مواصفات القياس التي تهتم بتقييم الجودة النوعية للعمل وعلى إثر هذا نذكر النماذج التالية الموضحة في الشكل أدناه:

الشكل رقم(2): أشهر نماذج قياس جودة بيئة العمل

المواصفة	الجهة المالكة للمواصفة	تاريخ الإنشاء	المؤسسات التي تشملها الدراسة
جريت بليس توورك Great Place To Work		1992	المؤسسات التي تضم: من 50-100 عامل. من 500-5000 عامل. أكثر من 5000 عامل.
لينكتن توب كومبانيس LinkedIn Top Companies		2016	المؤسسات التي تضم: أكثر من 500 عامل.
راندستاد أواردس Randstad Awards		2010	جميع أنواع المؤسسات
توب إمبرويرس Top employers		2008	المؤسسات الحاصلة على شهادة الاعتماد

المصدر: GREAT PLACE TO WORK MODEL

¹ أحمد بونقيب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 12، العدد 2، 2019، ص 397.

ثانيا: أساليب قياس جودة بيئة العمل

اهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث عن كيفية قياس جودة الحياة الوظيفية، وإن كانت قد اختلفت كل دراسة عن الأخرى في معايير قياس جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال.

اعتبرت إحدى الدراسات أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمة من خلال عوامل هيرزبرج الصحية والمتمثلة بالمقاييس التالية:

- معدلات الأداء الوظيفي.

- درجة الرضا الوظيفي للعاملين.

- سياسة الأجور .

- سياسة الشركة.

ويمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال مقاييس كمية من جانب ومقاييس وصفية من جانب آخر، وكانت هذه المقاييس على النحو التالي:

- معدل دوران العمل.

- معدل الغياب الطويل.

- إنتاجية العاملين.

- درجة الرضا الوظيفي.

بينما توصل جاد الرب الى وجود مستويات عالية الجودة الحياة الوظيفية تقلل من المعايير الغير المرغوب فيها ويعلم المعايير المرغوب فيها، واشتملت هذه المعايير لقياس جودة الحياة الوظيفية على ما يلي:

- معدلات حوادث العمل.

- معدلات الشكاوى.

- معدلات الاضرار والتجمهر والامتناع عن العمل.

- معدلات الغياب والتغيب.

- معدلات دوران العمل.

- نلاحظ أن معايير قياس جودة الحياة الوظيفية تختلف من باحث إلى آخر طبقاً للهدف الذي تسعى دراسة كل باحث الوصول إليه والنتائج المراد الحصول عليها، ولطبيعة عمل كل منظمة تجري بها الدراسة.

المطلب الخامس: نموذج بيئة العمل السعيدة .GPTW.

الفرع الأول: مفهوم نموذج بيئة العمل السعيدة

يعتبر نموذج بيئة العمل السعيدة (Great Place to Work) والذي يرمز له اختصاراً به مقارنة بالنماذج الأخرى "GPTW" التي تهتم بقياس صحة بيئة العمل من بين أعرق النماذج وأكثرها مصداقية. فهو ثمرة عمل تفوق 30 عاماً، قام فيها الباحثان "روبرت ليفرنغ" و"أمي ليمان" باستجابات لملايين الموظفين للعديد من المؤسسات حول العالم من مختلف القطاعات والأحجام، حيث وجدوا أن مكان العمل الرائع هو المكان الذي يشع بالثقة المتبادلة بين العمال ومرؤوسهم، والذي يكونون فيه فخورين بما يقومون به، وهذا ما يمثل المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات.¹

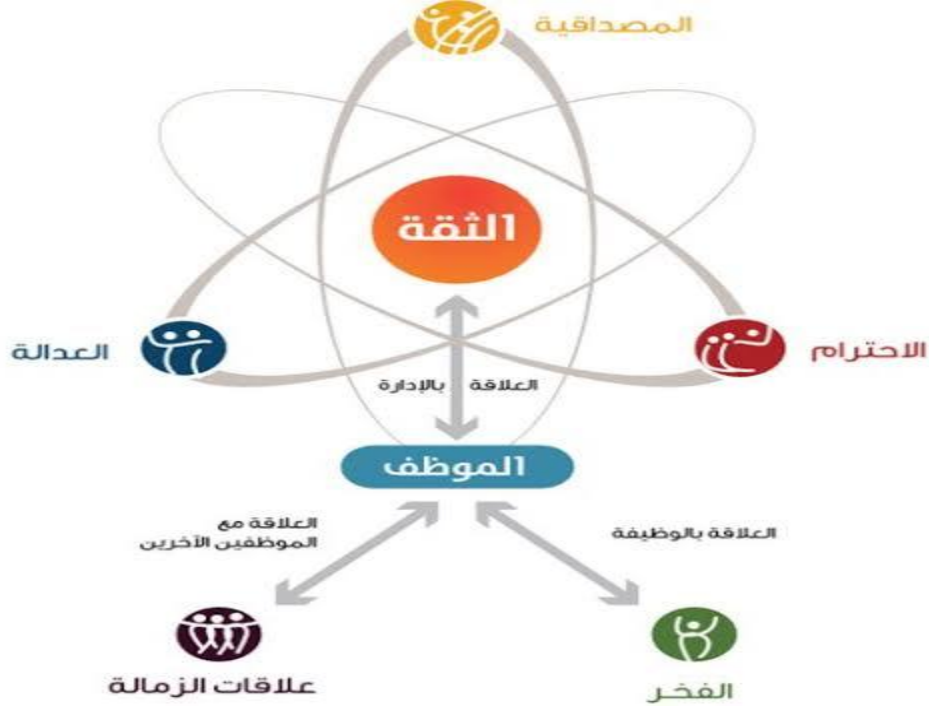
الفرع الثاني: أبعاد نموذج بيئة العمل السعيدة

لقد قام "روبرت ليفرنغ" و "أمي ليمان" "مؤسساً معهد بيئة العمل السعيدة" بتحديد أبعاد مكان العمل الجيد، وبذلك تم تطوير نموذج للبيئة المطبعية المثالية والذي يضم خمسة أبعاد رئيسية متمثلة في المصداقية والاحترام والعدالة وهي المكونة للثقة، بالإضافة إلى الفخر والصدافة.

في نموذج بيئة العمل السعيدة، نجد أن بناء الثقة لدى الموظفين يبني من خلال تصرف الإدارة بطريقة تعبر عن مصداقيتها، وتظهر الإحترام للآخرين، وتؤكد إلتزامها بالعدالة، هذه العناصر الثلاثة تبين للموظفين أن الإدارة جديرة بالثقة وأهل لها، مما يولد لدى الموظف حب الإلتزام ممثلاً بالفخر بالعمل في هذه المنظمة وضمن هذا الفريق، وينتج عن هذه الثقة كذلك علاقات صداقة متينة مع الموظفين الآخرين، وقد توصل الباحثان إلى أن الموظفين يعتبرون أن بيئة العمل المثالية في البيئة التي تبقى على الثقة بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والإدارة، لتلقي بظلالها على مختلف العلاقات السائدة في المنظمة، حيث تمثل الثقة العنصر الأساسي في هذه العلاقات ، ويضيف "وارن بيفي" في هذا المجال قائلاً أن الثقة في ذلك الهواء التي تستنشقه، لا أحد يشعر به. أما إذا غاب أو نقص شعر به الجميع ويمثل الشكل رقم (2) نموذج الأبعاد الخمسة لبيئة العمل المثالية:

¹ أحمد بونقيب، مرجع سابق، ص 398.

الشكل رقم (3): نموذج الأبعاد الخمسة لبيئة العمل السعيدة



المصدر : GREAT PLACE TO WORK MODEL

من خلال الشكل رقم (03) نجد أن الموظف يمثل مركز ومحور العلاقات التفاعلية، فمكان العمل الرائع تحدده جودة هذه العلاقات التفاعلية الثلاث:

- علاقة الموظفين بالإدارة أو ثقة الموظفين في تصرفات الإدارة، وتقاس جودة هذه العلاقة من خلال الأبعاد الثلاثة (المصداقية والاحترام والعدالة) والتي هي أساس بناء الثقة.
- علاقة الموظفين بالوظيفة أو درجة فخر الموظفين بالعمل.
- علاقة الموظفين بزملائهم أو درجة الصداقة بين الموظفين.

ويتكون نموذج بيئة العمل السعيدة من أبعاد خمسة هي المصداقية والاحترام والعدالة والفخر والصداقة .

البعد الأول: المصداقية: يقصد بهذا البعد مدى إلتزام إدارة المنظمة بوعودها ومدى جديتها، وجدارتها على كسب ثقة الموظفين ويتم قياس مصداقية الإدارة من خلال ممارستها للإتصال و كفاءتها ونزاهتها.

البعد الثاني: الاحترام: يمثل الاحترام تقدير إدارة المنظمة لموظفيها، وإحساسها بقيمتهم وتميزهم، فنجد أن الإحترام ضروري في خلق جو من الثقة في مكان العمل، ويشمل بعد الاحترام كلا من الدعم والتعاون والرعاية من طرف الإدارة للموظفين.

البعد الثالث: العدالة: يقصد ببعده العدالة المساواة والحيادية والإنصاف، ويعتبر العدل في ممارسات الإدارة العامل الرئيسي الثالث في بناء الثقة في مكان العمل بالإضافة إلى عاملي الاحترام والمصداقية، حيث يشعر الموظفون بالمساواة عندما يكون هناك توازن وعدل في معاملة الموظفين فيما يخص توزيع المكافآت المادية والمعنوية، كما أن حيادية الإدارة تقتضي تجنبها للمحاباة والمحسوبية في ممارسات التوظيف والترقية.

البعد الرابع: الفخر: يقصد بالفخر التباهي والإعجاب من نواح ثلاث: وهي شعور الموظف بالفخر بعمله، والفخر بالفريق الذي ينتمي إليه، والفخر بالمنظمة التي ينتمي لها، فزيادة معدلات الفخر في هذه المستويات الثلاث بشجع ويزيد من إنتاجية الموظفين والإنخراط في العمل الجماعي.

البعد الخامس: الصداقة المتينة: هي الصداقة الحقيقية التي تحكمها المودة العميقة المتبادلة، والمبنية على الصدق والتعاون والإخلاص والثقة المتبادلة، فالصداقة الحميمة في مكان العمل تتكون من أبعاد فرعية ثلاث، هي إحساس الموظف بالأنس في مكان العمل، وحسن الضيافة، والإحساس بروح الجماعة داخل مكان العمل، وعليه فإن تعزيز الصداقة الحقيقية بين الموظفين يرفع المعنويات ويجعل الموظفين يستمتعون بعملهم محققين بذلك مستويات عالية من الأداء المتميز.

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

إن الولاء التنظيمي هو حصيلة تفاعلات عديدة لكثير من العوامل والمتغيرات فهو نتاج للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، وهو من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ، الحديثة في الإهتمام، ومع تعقد العلاقات الإنسانية خاصة في ميدان العمل حظي هذا المفهوم باهتمام علماء الإدارة، حيث تعددت تعاريفه وطرق تقوية أسسه في المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم الولاء

لغة : هي بفتح الواو في المشهور وكذلك قرأها جمهور القراء وهي اسم لمصدر تولاه ، وقرأها "حمزة وحدة " بكسر الواو، قال أبو علي : الفتح أجود هنا ، لأن الولاية التي بكسر الواو في السلطان يعني ولايات الحكم

الفصل الأول..... الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي

والإمارة¹. فالولاء بمعناه اللغوي هو الإنتماء والانتساب وعندما نقول إن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني إنتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الإلتزام والنصرة.²

المقصود من هذا التعريف أن الولاء هو الشعور بالعاطفة والإرتباط القوي، ويتضح هذا من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها هذا الفرد.

إتفق مختار الصحاح ، لسان العرب، في أن الولاء من الموالاة ، وهي ضد المعادة، والولي هو إسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر المتولي لأمر الخلائق، ويقال بينهما ولاء أي قرابة، والولي الصديق والنصير، والولاية بالفتح تعني النصرة.³

إذا فالولاء شعور يتعلق بوجود الفرد اتجاه جماعة ما، أو فكرة ما تأييد لها، وطاعة وإخلاصا وتضحية في سبيلها.

ويرى "مدحت محمد أبو نصر " أن مصطلح الولاء لغويا يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد والإلتزام والإرتباط والنصرة ويمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي

- شعور ينمو داخل الفرد بالإنتماء إلى شيء هام في حياته.

- شعور الفرد بمسؤوليته اتجاه شيء هام في حياته .

- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.

- الإخلاص والمحبة والإندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه.

- خاصية سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء يهيم الإنسان.

وحسب تعريف "رونالد و ريجيو " الولاء أو الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، واتجاهاته وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضو فيها.¹

¹ محمد الدراجي، الولاء في القرآن الكريم، دار البلاغ للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الجزائر، 2001، ص36.

² خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، 2007، ص86.

³ محمد أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، الطبعة5، القاهرة، 1926، ص736.

الفرع الثاني: الولاء التنظيمي

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها فيعرفه " حبيب الصحاف " : بأنه إخلاص الموظف لعمله ومنظمته ، والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظمته، وكذلك الإلتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني، والمقصود من هذا أن الولاء التنظيمي قيمة نفسية للعامل تؤثر في سلوكه، لتقدم ما هو مطلوب بكفاءة وإخلاص².

وأما "بروس" فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والود والصدقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف وقيم المنظمة (أو التنظيم) وإن الولاء التنظيمي، نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي:

- التطابق: وهي تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم.
 - الإستغراق: والمقصود به الإهتمامك والإندغماس أو الإندغمار النفسي في الأنشطة ودور الفرد في العمل.
 - الإخلاص والوفاء: والمقصود به الشعور بالعاطفة والإرتباط القوي إزاء المنظمة.³
- يشير هذا أن الأفراد الموالين لمنظمتهم الذين يعملون بوفاء وإخلاص، ويكرسون كل طاقتهم وأنشطتهم لإنجاحها ولو على حساب إهتماماتهم الأخرى، وتعد مشكلات المنظمة مشكلات شخصية لهم.
- ويعتبر " مودي " و " يستيرز " و " بورتر " من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته، وقد عرفوا الولاء بأنه: " مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها⁴ ".
- وأوضحوا أن الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به، يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد ولها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ومن هذه الصفات:
- اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.

¹ مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات البناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للنشر و التوزيع، الطبعة 1، القاهرة، 2005، ص38.

² مراد أحمد الكساني، أثر الظغوط الوظيفي على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة البيت فلسطين، سنة 2000، ص41-42.

³ ايهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير، 2008، ص30.

⁴ خلف سليمان الرواشدة، المرجع السابق، ص 86.

- استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة نيابة عنها.

- الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضوية الفرد في المؤسسة.

يتبين لنا من هذا المفهوم أن للفرد حالة وجدانية ، تتمثل في التفاعل والإتساق والإنسجام مع مؤسسة والتي تظهر في سلوكياته ليرقى بالمؤسسة والميل إلى البقاء فيها.

فهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف اتجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والإلتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصلحة الخاصة.

لذلك يعد الولاء التنظيمي بأنه تفاعل الموظف مع منظمته من خلال الأهداف والقيم والأدوار، وتلاشي المصالح الخاصة لكل منهما.

ويذكر "JAEMOON" بأن هناك من الباحثين من أعطى تعريف شاملا للولاء التنظيمي ويرتكز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد اتجاه قبول أهداف وقيم المنظمة، وتوفر الرغبة الجادة في العمل لدى المنظمة، وكذلك الرغبة في الاستمرار مع المنظمة، لذا فالولاء التنظيمي حالة شعورية تترجم بقبول أهداف وقيم المنظمة والسعي للإستمرار فيها.

ويتضح من خلال هذا المفهوم أن الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد الشديدة في الإرتباط بالمنظمة والإنجذاب لأهدافها وتعلقه بها، والمشاركة بحماس لتحقيق أهدافها.

كما يقصد بالولاء التنظيمي الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المنظمة ويكون فيها راغبا لبذل المزيد من الجهد من جانبه.

المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي جزءا من المفهوم الكلي للولاء ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل: المنظمة، الأسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، أو جماعة العمل وجماعة الرفاق أو غير ذلك، ولهذا لاقى الولاء التنظيمي اهتماما واضحا من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة في العصر الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب

الإيمان القوي بأهدافها وقيمها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولاً أن يكون عنصر قوة في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى .

وقد أشار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظراً لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب، والفعالية في العمل، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر، الجنس والحاجة إلى الانجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل¹ .

وقد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر إيجابياً على المنظمة بزيادة الإنتاجية، والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب غياب نسبة الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل أو انتقاهم إلى منظمات أخرى، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية، لدى العاملين في المنظمة كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية، بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة، كما أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي، إرتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم، إضافة إلى ما يحصل عليه من ميزات وظيفية أكثر.²

ويمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في ربط المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.
- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت بال إدارة المنظمات.
- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات وإستمرارها وزيادة إنتاجها.

¹ عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص29.

² حلفة سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص93.

المطلب الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي وخصائصه

الفرع الأول: أبعاد الولاء التنظيمي

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وقد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي، الأول يركز على الاتجاهات والثاني على السلوك¹.

أولا: المدخل الاتجاهي:

ويقصد من خلاله العمليات التي تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد، وتزداد رغبته في البقاء والإستمرار فيها، ويسميه البعض المدخل النفسي، كما ينظر المدخل الإتجاهي إلى الولاء على أنه إتجاه يعاكس الإرتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته.

ثانيا: المدخل السلوكي:

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتماسك بها وبعصويتها، ووفق هذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات (المادية وغير المادية) التي يستثمرها في المنظمة فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة إستمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

نستخلص مما سبق أن أبعاد الولاء التنظيمي عديدة ومختلفة باختلاف الباحثين، ولكن البحوث المتقدمة ترى مدخلين رئيسيين لها، فالأول ركز على الإتجاهات أي تلاحم أهداف وقيم المنظمة والفرد فهو مدخل نفسي، والثاني ركز على السلوك كونه يربط الفرد بالمنظمة من ناحية الجهد والوقت، فالولاء ناتج عن مكسب الفرد أو الخوف من الخسائر نتيجة تركه للمنظمة.

أما "MEYER" فقد حدد ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي²:

¹ الأحمدي، طلال بن عياد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 1، 2004، ص13.
² Meyer, J Allen, N and Smith, *Commitment to Organizations and Occupations Extension and test of a Three-component Conceptualization* ,Journal of Applied Psychology ,vol. 78, 1993

أولاً: الولاء التنظيمي العاطفي:

ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة إستقلالية وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.¹

ثانياً: الولاء التنظيمي المستمر :

إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الإستثمارية، والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة، مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الإستثمار في عمله، حيث أن الفرد إستثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة، وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الإستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة، دون أخرى فالأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظراً لتساؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

ثالثاً: الولاء الأخلاقي (المعياري):

ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاؤل الإيجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لإلتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

ويرى "ريتشرز" أن هناك أبعاد للولاء التنظيمي من أهمها:

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص192.

أن المنظمة مكونة من عدة فئات تشمل الموظفين التنفيذيين، والعملاء أو المستفيدين، أو الإدارة العليا، ثم المواطنين بشكل عام، وكل فئة لها أهدافها الخاصة وليس من الضروري إشتراك هذه الفئات في هدف واحد، كما أن المنظمة تحتوي في داخلها على تكتلات لكل منها إهتمامات مشتركة بحيث تحاول كل كتلة الحصول على منافعها الخاصة دون الآخرين.¹

الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في²:

- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
 - إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
 - إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
 - أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
- وإن هناك أسباب لذلك التعدد تتمثل فيما يلي:
- أي أن المنظمة مكونة من عدت فئات، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضروري إشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
 - يوجد داخل كل منظمة في العادة التكتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع له دون الآخرين.
- وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل تكتل وفئة أهداف وقيم يحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى تكتل، وبالتالي ولاء الأفراد والتكتلات هذه الأهداف والقيم يختلف.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 193.

² خلفه سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 92.

مرحلة قرار المشاركة أو الانسحاب : وفيها يحدد الفرد المواصلة أو التخلي عن المنظمة من خلال مستوى الولاء وانعكاساته على المنظمة.

المطلب الرابع: المتغيرات التنظيمية المؤثرة على الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها، فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام. من أهم العوامل التي تساعد وتؤثر على تنمية الولاء التنظيمي ما يلي:¹

أولاً: السياسات: يجب العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن مما يولد للموظفين الشعور بالرضا والانتماء.

ثانياً: وضوح الأهداف: كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وقيم الأفراد للولاء والثقة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية للإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء.

ثالثاً: العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين: المشاركة هي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة و المساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية و يشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

رابعاً: العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة، و هي كذلك ثقافة المنظمة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم، فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية و يزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور والانتماء .

خامساً: تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافر: يتطلب المناخ الجيد حوافر مادية و معنوية مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا و بالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.²

سادساً: نمط القيادة: الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافر، وقد عرفها البعض ذلك النشاط الذي مارسه شخص هو القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضاً هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطرق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف دون اللجوء إلى وسائل القهر و الزجر التقليدية.

¹ نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، دار الأمة ، الجزائر، الطبعة 1، 2001، ص 244-245.

² مدحت محمد أبو النصر، الادارة بالحب والمرح، ايتراك للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص75.

المطلب الخامس: العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة هو شعور موظفيها بالولاء لها، لأن الولاء من أسمى وأرقى، الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهود وإمكانيات، متجاهلا مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته، وتشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لتنظيماتهم هي:

أولاً: المكانة الاجتماعية

يقصد بالمكانة "تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي" وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة إجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتتكون مكانة غير رسمية، و يرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم و يسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم و تنميتها و ذلك لأن فقدان المكانة (أي ما يعرف بقلق المكانة) يعتبر حدثا سيئا بالنسبة لأي منهم و سببا أساسيا لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب، مما يولد لديهم القلق و الإضطراب و من ثم الإضطراب إلى ترك التنظيم، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها، الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة و أنماط العمل و مهاراته و ظروف العمل و الأجور و الأقدمية في التعيين، بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم و المكانة المهنية.

ثانياً: قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته:

حيث يلتحق العامل بأي مؤسسة ليعمل بها يسعى بداية لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء السيكولوجية منها أو البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباعه يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العمال، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في، نموها وبالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته.

ثالثاً: نظام الحوافز:

للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز تكون مادية، أو معنوية فردية، أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في

تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات.

يتضح أن للحوافز المادية أو المعنوية دور في تنمية الولاء التنظيمي، لدى الأفراد فهي تعزز العلاقات بين المنظمة والأفراد مما يدفعهم لتحقيق أهدافها.¹

رابعاً: بناء الثقة التنظيمية:

تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، والثقة التنظيمية هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفهية التي تصدر عن الآخرين أفراداً كانوا أم جماعات، ويرى بعض الباحثين أن الثقة تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم أنهم يرغبون في تحقيق علاقات ذات فاعلية، وأن الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين، لذا فالمنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم وفاعليته وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيما بين العاملين وبين التنظيم، ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبداع والإبتكار، وعلى المنظمات توفير البيئة الآمنة المستمرة لموظفيها، بتنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدل، وتطبق النظام دون تمييز وتحرص على التعامل بمصداقية وعلى زيادة فرص المشاركة والترحيب بالإجتهد في الآراء وتبادل الأفكار، ومناقشتها في روح التسامح والإبتعاد عن الأسلوب المتسلط في الإدارة، والتزام الأمانة والإستقامة والقُدوة الحسنة والتمسك بأخلاقيات العمل، وتقدير الجهود المبذولة وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين المتميزين والثوق في قدرات الموظفين و إمكانياتهم.

خامساً: التطبيع التنظيمي:

نعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي "العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها"، وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفاعليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة.

بما أن التطبيع التنظيمي هو إكساب الفرد قيم وسلوكيات تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، فهو بذلك يحقق بعد من أبعاد الولاء التنظيمي ألا وهي بذل أقصى جهد من أجل إنجاح وتحقيق أهداف هذه المنظمة وقيمتها والتوجه نحو الانجاز المبدع.

¹ زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة 1، المجلد1، عمان، 2006، ص 213.

سادسا: وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي والمنظمة أكبر، ويتطابق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

سابعا: الرضا الوظيفي:

يرى "هيرزبرغ HERZBERG" أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة الشعور بالإنجاز والإعتراف والمسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الإستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف، وبهذا فالرضا الوظيفي هو المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم وينشأ من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة، وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي له.¹

الفرع الثالث: مخرجات الولاء التنظيمي

ينجم عن ولاء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي:

أولا: شعور العاملين بروح معنوية عالية:

بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي له دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين، فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية فالروح المعنوية تحقق بشكل إيجابي عندما يشعر كل شخص، بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه في تحقيق أهداف منظمته . وفي هذا يمكن القول أن الروح المعنوية من النتائج الإيجابية التي ينبثق عن الولاء التنظيمي للمنظمة حيث تنتج عن ثقة أعضاء التنظيم بعضهم ببعض، فيعملون بجد واجتهاد لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم.

ثانيا: الحد من تسرب الموظفين

وهي إحدى النتائج الهامة للولاء التنظيمي، حيث تميل المؤسسات إلى الاحتفاظ بعاملها وخاصة أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء لاسيما المهارة وذوي الإختصاصات النادرة منها، و لا تقف عادة المؤسسات

¹ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص214.

الفاعلة عن هذا الحد، بل تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء الموظفين بشتى أنواع الحوافز المادية والمعنوية لضمان إستمرار ولائهم، إضافة إلى رغبة ونية الفرد والإحساس بالأمان والانتماء للمنظمة، وقد أثبتت الدراسات بأن الأجر وجاذبية العمل ومزاياه ونوع العمل وخصائصه كلها عوامل تدفع الفرد للبقاء في المنظمة التي يعمل بها.

ثالثاً: الإنجاز المبدع:

يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز ويرون أن الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماساً للعمل، وأكثر إلتزاماً بأهداف التنظيم ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه¹.

لذا فالإنجاز المبدع والمتميز هو نتاج الولاء التنظيمي العالي، إذ يعد أهم هدف تسعى المنظمات والمؤسسات إلى تحقيقه، إن لم يكن هو الهدف الأسمى لها، فالإنجاز المبدع يؤدي إلى ارتفاع إنتاج التنظيم وبالتالي الربح السريع والأکید الذي تحقق به أهدافها وطموحاتها وهذا بفضل حسن أداء عاملها.

¹ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص215.

خلاصة الفصل

في نهاية الحديث عن جودة حياة العمل يمكن القول أن جودة حياة العمل هي مجموعة من الممارسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بهدف زيادة رضا العمال عن مؤسستهم، وذلك في سبيل تحسين ولائهم التنظيمي داخل المؤسسة، من خلال إحداث تغيرات إيجابية بكل ما يتعلق بالموارد البشري في المؤسسة، فالولاء التنظيمي مفتاح أساسي ومهم في تحديد مدى انسجام العمال مع مؤسساتهم، وهذا الموضوع من المواضيع المعقدة التي يصعب فهمها لارتباطه الوثيق بمفاهيم وجدانية ونفسية، وقد حظي باهتمام كبير من علماء الإدارة والدليل على ذلك تعدد التعاريف والمداخل النظرية، والمؤسسة التي تسعى لاكتساب ولاء عمالها إنما معرفتها الأكيدة أن هذا الشعور الذي ستخلفه لدى عمالها سيعود عليها إيجاباً من حيث الأداء وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لمؤسسة

AMC

تمهيد:

بعد استعراضنا في الفصل الأول لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي، سيتم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط أهم الأسس النظرية السابقة، كما يسمح لنا لا محالة بالتأكد من الفرضيات التي وضعناها في مستهل بحثنا، بحيث يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة ويبين مجتمع وعينة الدراسة كما يوضح الأبعاد التي جاءت في كل من مقياس جودة حياة العمل والولاء التنظيمي على حد سواء، وهذا بغرض جمع البيانات اللازمة، والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وللكيفية التي طبقت بها الدراسة الإستطلاعية وكذا الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أولاً: تقديم المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة [AMC]

تعتبر المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس من أهم وأقدم المشاريع الإقتصادية على مستوى ولاية سطيف، والوحيدة من نوعها على المستوى الإفريقي في مجال صناعة الميكانيك الدقيقة، أنشأت بعد إعادة الهيكلة العضوية، التي مست مؤسسة سونلغاز طبقا للمرسوم 83/63 المؤرخ بتاريخ 1953/11/05، هذه المؤسسة تابعة لقطاع الصناعات الثقيلة، تتخصص في صنع مختلف أجهزة القياس و المراقبة المستعملة في قياس الماء، و الكهرباء، والغاز، كما تتخصص أيضا في صناعة بعض أنظمة التحكم الكهربائي، كالقواطع، وأزرار اللمس، والموصلات الحرارية، وتعد منتجاتها واسعة ومتنوعة، وموجهة لمختلف الإستعمالات المنزلية، والفلاحية، والصناعية أنشأت للصنع بتاريخ 1975/06/12 في جنوب شرق مدينة العلمة، بمساحة 13 هكتار منها ومن مقرها الإجتماعي حيث يتواجد على الطريق الرابط بين مدينة العلمة و مدينة جميلة.

في 19 مارس 1989 دخلت المؤسسة في مرحلة الإستقلالية برأس مال يقدر ب: 30 000 000 دج و ارتفع إلى 10 500 000 دج، وفي 1997 قدر ب: 560 000 000 دج ليصل سنة 2000 إلى 770 000 000 دج وفي سنة 2015 إلى 1 462 825 000 دج.

تقوم المؤسسة بتسويق أجهزة العد و القياس و التنظيم و الحماية و لواحق هذه الأجهزة ومكوناتها، كذلك من مهامها البحث والتنمية و الإستيراد والتصدير وقد دخلت عملية الإنتاج تدريجيا بعد حصولها على الفحص من قبل أصحاب المنتج الأصليين.

ثانياً: تقديم منتجات المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس و المراقبة

تقم المؤسسة بتسويق تشكيلة متنوعة من المنتجات ذات الجودة العالية، التي تغطي كل مجالات القياس المراقبة، التحكم، الحماية، وتوضح مختلف منتجاتها في الجدول الآتي:

الخط	المنتجات	الدخول في الإنتاج	الطاقة السنوية	التشكيلية	مانح الرخصة
الكهرباء	أحادي القطب 5161		700.000	قواطع	ABB
	ثنائي القطب				
	تفاضلي F 191	1985	300.000		STOTX
	رباعي الأقطاب	1985	45.000		ألمانيا
	تفاضلي F 194	1985			
	أحادي الطور	1980	220.000	عداد كهرباء	LANDIZ
	ثلاثي الطور	1980	40.000		AND GYR
	أزرار التماس القوة LC ID		200.000	أزرار التماس	TELE
	موصلات حرارية LR ID		100.000	موصلات	MECANIQUE
	قواطع أزرار LE IP	1980	35.000	حرارية	فرنسا
	أزرار التماس				
	مساعدة CA2DN		50.000		
	علب أزرار نحاس MAIP		85.000		
	السوائل	منتجات غاز AC 5 M		70.000	منتجات
منظم غاز 18933-1293B			70.000	غاز	OSA
قذف واحد 3م ³ /سا SNR				عداد	AQNA METRO
قذف متعدد 3م ³ /سا SNR				الماء	سويسرا
قذف متعدد 5م ³ /سا SNR			200.000		
-50			1.200	موزع بنزين	NVOVO
-90			300		إيطاليا

الجدول رقم (1): أهم منتجات مؤسسة AMC

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

من خلال الجدول يتضح أن أغلب منتجات المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس، ناجحة في الحصول على تراخيص من أحسن الشركات الأجنبية التي تنشط على المستوى العالمي.

وقد بلغ عدد العمال 550 عامل من بينهم:

-الإطارات: 133

-المتحكمون 150

-المنفذون 267

المطلب الثاني: أهمية وأهداف وأهم المؤسسات التي تتعامل معها مؤسسة AMC

أولا: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة

باعتبار المؤسسة " ENAMC " الوحيدة من نوعها في الوطن التي تنتج العدادات وأجهزة القياس المختلفة، فإنها تعتبر ذات أهمية اقتصادية بالغة فهي:

- تستجيب للطلبات الوطنية من منتج العدادات وأجهزة القياس والتي تشهد طلبا متزايدا ودائما.
- تقوم بخلق صناعة جيدة وحديثة في مجال الميكانيك الدقيقة.
- نظرا لكثرة منتوجاتها وتنوع خدماتها، فهي توفر بذلك مناصب شغل جديدة، وتعمل على التخفيض من أزمة البطالة في الوطن.
- كون المؤسسة تقوم بالتصدير والإستيراد، مما جعلها تكون علاقات مع أكبر المتعاملين الاقتصاديين في العالم.
- كون المؤسسة هي الوحيدة من نوعها على المستوى الإفريقي، فهذا جعل الإقبال الواسع على منتوجاتها يزيد من سنة إلى أخرى.

ثانيا: أهداف المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة

- تسعى المؤسسة إلى تلبية إحتياجات السوق من العدادات وأجهزة الرقابة كما تطمح أيضا لتصدير منتوجاتها عبر دخولها في شراكة مع الأجانب لتطوير الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة لديها بغية تطوير منتوجاتها، ويمكن أن توجز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فيما يلي:
- تلبية حاجيات السوق الوطنية من أجهزة القياس والمراقبة.
 - تصدير منتوجاتها إلى الخارج وخصوصا بلدان المغرب العربي وإفريقيا.

- تطوير وتوسيع تشكيلة منتجاتها.

إعادة الإعتبار للصناعة الثقيلة خاصة الصناعات الميكانيكية الدقيقة.

البحث عن شركاء أجنبى بعية جذب أحدث التكنولوجيات المستخدمة فى الخارج.

ثالثا: أهم المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة:

تعتبر المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والرقابة، من أهم المشاريع الإقتصادية على المستوى الوطنى والإفريقي، وينعكس ذلك على حجم العلاقات التجارية التي تربطها بكبار المؤسسات، سواء كانت داخلية أم خارجية ويمكن تقسيم هذه المؤسسات، مجموعتين رئيسيتين:

1 المؤسسات الوطنية: تضم هذه الفئة جميع المؤسسات المحلية التي تساهم فى تمويل المؤسسة، بمختلف اللوازم التي تساعد على القيام بنشاطها، ويمكن حصر هذه المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة فى:

- BCR عين الكبيرة تمون الشركة باللوالب.

- ENIP ولاية سكيكدة تمون المؤسسة بالمواد الأولية.

- NAFTAL بالعلمة تمون المؤسسة بالزيت.

- ENIP للطلاع والدهن، تمون المؤسسة بالدهن.

- SMC تقع فى بازر سكرة تمون المؤسسة بالورق.

- SOVTELEC الجزائر العاصمة تمون المؤسسة بالمواد المساعدة فى عملية التلحيم.

ب المؤسسات الأجنبية:

- B.MASON إنجليزية تمون المؤسسة بالمواد المعدنية.

- CIBA GEIYOI فرنسية تمون المؤسسة بالمواد الكيميائية.

- PERSTROP إيطالية تمون المؤسسة بالمواد الأولية.

- GEBEAUET GRILLA النمساوية تمون المؤسسة بالمواد الكيميائية.

- KRUBERLU BRIC ATE بلجيكية تمون المؤسسة بالمواد الأولية.

- A.B.B الألمانية تمون المؤسسة بالمواد الكيميائية، قطع الغيار، مواد ثانوية.

- ALLUBEU ZIREU سويسرية تمون المؤسسة بالمواد الأولية.

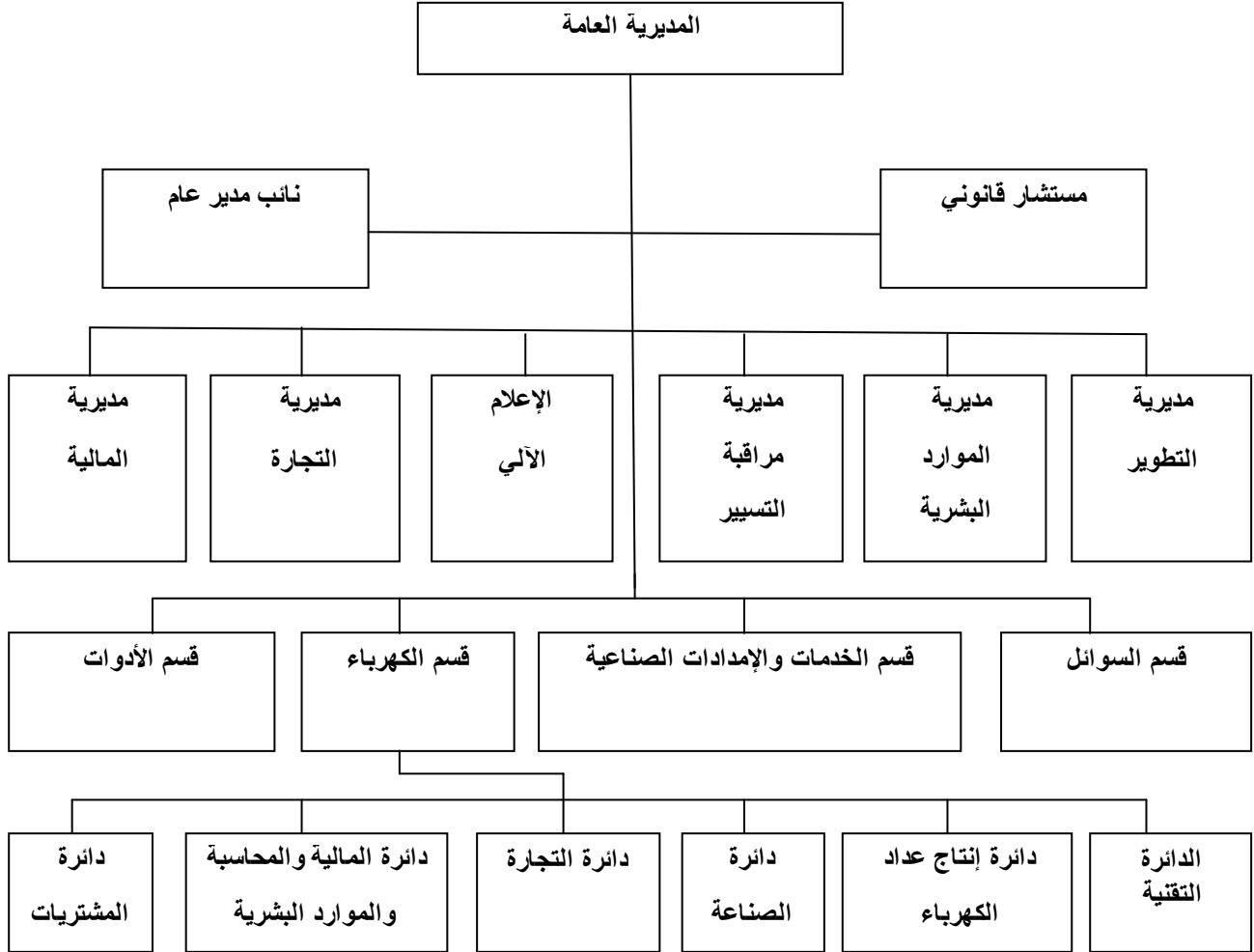
- AUGUST KREMPEZ ألدانية تمون المؤسسة بالمواد الأولية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تقوم المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والرقابة بتأدية مهامها أو وظيفتها، من خلال إعتماها على الهيكل

التنظيمي التالي:

الشكل رقم(4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة AMC



المصدر: دائرة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الطرق والأدوات

يبرز هذا العنصر الطرق والأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة

تحديد منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف دراستنا والتي يدور محتواها حول تأثير جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي بمؤسسة AMC بالعلمة وسعيا للإجابة على الإشكالية المطروحة "ما مدى تأثير جودة بيئة العمل السائدة بالمؤسسة محل الدراسة على الولاء التنظيمي للعاملين بها"، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة: انصبت هذه الدراسة على المديرين في المستويات الوسطى والإشرافية بمؤسسة AMC كمجتمع دراسة حيث تم توزيع (50) استمارة على مجتمع الدراسة.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية)
- المتغير التابع (الولاء التنظيمي)

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولاً : الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الإستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج Excel والإستعانة ببرنامج Spss، حيث تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- إستخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- إستخدام المتوسطات الحسابية.
- إستخدام الانحرافات المعيارية.
- أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- معامل الثبات معيار كرونباخ ألفا.
- (One way ANOVA) اختبار تحليل التباين الأحادي.

ثانياً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

- الإستبيان:

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدارسة ويتكون الاستبيان من جزئين يتمثلان في:

الجزء الاول: ويتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال AMC مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال العمل، الرتبة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية).

الجزء الثاني : يتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية ويحتوي على 40 عبارة.

الجزء الثالث : يتعلق بأبعاد الولاء التنظيمي ويحتوي على 15 عبارة.

الجدول رقم (2): يوضح الإستيبيانات الموزعة والمستردة

البيان	العاملين	النسبة %
الإستمارات الموزعة	50	%100
الإستمارات المستردة	50	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

وقد تم أعداد الأسئلة اعتمادا على مقياس ليكارت الخماسي والذي يحتوي على خمسة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الإستيبيان و بالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(3): مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2
الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة التقييم	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

● الملاحظة العلمية :

بحيث تم الإعتماد على الملاحظة و الذي كان لها دور كبير في فسخ المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الفروع والهياكل و المصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل وملاحظة سلوك وعلاقات العمال .

ثالثا : صدق وثبات الاستبيان

لقد تمت إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

● صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

● ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس

فلو لاحظ ان معامل الثبات لمؤسسة AMC نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة. بحيث يجب ان لا تقل قيمة المعامل عن 60 % لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (4): معاملات الثبات AMC باستخدام طريقة ألفا لايكروبانخ

المؤسسة	AMC
معامل ألفا لايكروبانخ	0.981

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 0.981 %، حيث تعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات ، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات .

المطلب الثالث: النتائج والمناقشة

نعرض في هذا العنصر مخرجات البرنامج المستخدم في معالجة معلومات العينة المدروسة، و كذا إثبات أو نفي الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة.

• عرض نتائج الدراسة

أولاً: خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

جدول رقم(5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
75%	35	ذكر
30 %	15	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا كلهم ذكور و ذلك بنسبة 70 % أما الإناث بنسبة 30 % و بالتالي فإن أغلب العاملين في مؤسسة AMC من الذكور، و يفسر ذلك باعتماد نشاط المؤسسة على فئة الذكور.

جدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	فئة العمر
39.2%	20	أقل من 30 سنة
49.0%	25	من 30 إلى 50
9.80%	5	أكبر 50 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول السابق ان الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة والتي كانت بنسبة 39.2 % وكذا الأفراد الذين كانت أعمارهم بين 30 و 50 سنة بنسبة 49.0 % اما الأفراد الذين اعمارهم اكبر من 50 سنة فكانو بنسبة 9.80% و هي أقل نسبة، هذه النتيجة تدل على أن المؤسسة تعتمد على عنصر الشباب أكثر من غيره من الفئات العمرية الأخرى.

جدول رقم (7): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
19.7%	10	إبتدائي
15.7%	8	ثانوي
58.9%	30	جامعي
3.9%	2	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول أن المستوى التعليمي لأغلب أفراد عينة الدراسة هو جامعي حيث كانت نسبته 58.8%، في حين أن المستوى الابتدائي لعمال المؤسسة يبلغ 19.6%، أما مستوى الثانوي فبلغ 15.7% وهذا المؤشر يدل على ان مؤسسة بدر تعتمد بالدرجة الأولى على الكفاءات الجامعية نظرا لطبيعة العمل الذي يتطلب ذلك.

جدول رقم (8) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة في المؤسسة
19.6%	10	أقل من 5 سنوات
39.2%	20	من 5 إلى 15 سنة
29.4%	15	من 15 إلى 20 سنة
9.8%	5	أكثر من 20 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج في الجدول أن الفئة العمرية (من 5 إلى 15 سنوات) تحصلت على أكبر نسبة 39.2% ثم تليها الفئة (من 15 إلى 20 سنة) بنسبة 29.4% ثم تليها (أقل من 5 سنوات) بنسبة 19.6% و(أكثر من 20 سنة) بنسبة 9.8%، وهذه الأخيرة هي الفئة من العمال ذوي الخبرة الطويلة في المؤسسة .

جدول رقم(9): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
الإدارة وسطى	50	%100
إدارة الإشراف	00	%00

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن المستوى الوظيفي لكل أفراد عينة الدراسة هو الإدارة الوسطى حيث كانت نسبته %100.

ثانيا: عرض و تحليل البيانات

و من أجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس " ليكارت " ذي 5 درجات الذي تم ذكره سابقا، و النتائج التالية توضح ذلك:

1- أبعاد جودة الحياة الوظيفية

جدول رقم (10): تحليل أبعاد اتجاه العينة لمتطلبات المصادقية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
المصادقية					
1	أفهم بوضوح رؤية المؤسسة وأدرك لأهمية دوري في تحقيق أهدافها.	2.14	1.262	9	مرتفع
2	أستطيع التركيز على عملي، من دون الحاجة إلى تفسير أو فك شفرة المعلومات الواردة إليّ من الإدارة.	2.90	1.313	5	مرتفع
3	أدرك لأهمية التحلي بالأمانة والاستقامة في تعاملاتي داخل المؤسسة.	2.54	1.147	8	مرتفع
4	يوجد ترحيب بالأسئلة التي أقدمها للإدارة وتوجد نية للإجابة عنها بصراحة.	2.68	1.449	6	مرتفع
5	أساهم بفاعلية في نجاح العمل ورفع الروح المعنوية للفريق ككل.	3.24	1.088	2	مرتفع جدا
6	أتيحت لي الفرصة لتولي مسؤوليات أكبر.	3.82	1.044	1	مرتفع جدا
7	إدارة المؤسسة قادرة على بث رسالة مفادها أن لديها رؤية واضحة وأن لديها القدرة على إلهام الموظفين المبدعين.	2.96	1.068	4	مرتفع
8	يقوم المسؤولون بصفة منتظمة بعمليات تحديث لإطلاع الموظفين على الوعود التي تم الوفاء بها ونسبة التقدم.	3.04	1.428	3	مرتفع جدا

مرتفع	7	1.245	2.60	أثق في أن مساهماتي تدعم نجاح المؤسسة.	9
مرتفع	--	1.159	2.88	المتوسط العام	--

المصدر: من إعداد الطاب بناء على نتائج الإستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالمصادقية بالنسبة لمؤسسة AMC بلغ (2.88) و انحراف معياري (1.15) و قد احتلت العبارات (6) ، (5) ، (8) في المراتب الأولى بمتوسط حسابي (3.82) ، (3.24) ، (3.04) و انحراف معياري (1.04) ، (1.08) ، (1.42)، في حين جاءت العبارة رقم (9) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.14) ، و انحراف معياري مقدر ب (1.26) كما لوحظ ان كل العبارات في الجدول ذات متوسط حسابي مرتفع مما يدل على أن درجة المصادقية مرتفعة على مستوى المؤسسة .

جدول رقم(11): تحليل اتجاه العينة لمتطلبات الإحترام

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الاحترام					
1	أنا أثق في إخلاص الإدارة ، وأشعر بالولاء والالتزام في مكان العمل	2.72	1.262	3	مرتفع
2	لا أشعر بقلق كبير نتيجة الأحداث التي تقع خارج نطاق عملي، فأنا أتعامل بأريحية وأركز في عملي	3.46	1.358	1	مرتفع جدا
3	بيئة العمل التي أعمل فيها أكثر إنسانية	2.06	0.767	9	مرتفع
4	انا أتفهم القرارات المتخذة من طرف الإدارة وأشعر بالملكية في عملي، بسبب مشاركتي في عملية صنع القرار	2.42	1.341	5	مرتفع
5	تؤدي الاقتراحات التي أعرضها إلى طرح أفكار قيمة وحلول	2.16	1.283	7	مرتفع
6	أدعم عملية تبادل المعلومات وأهتم بتحقيق النتائج وأشعر بالارتباط بعملي	2.22	0.996	6	مرتفع
7	يتم تشجيع وتحفيز الموظفين لمواصلة جهودهم من خلال الشكر والتقدير	2.56	1.110	4	مرتفع

مرتفع جدا	2	1.340	3.20	تعمل الإدارة على تشجيع الإبداع لدي من خلال تطوير واختبار أفكار جديدة	8
مرتفع	8	0.707	2.10	يتم تكويني وتدريب من أجل تحسين أدائي	9
مرتفع جدا	--	1.046	2.54	المتوسط العام	--

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالإحترام هو (2.54) و الانحراف المعياري (1.046)، وقد احتلت العبارة (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46)، و انحراف معياري (1.358) في حين احتلت العبارة رقم (3) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.06) ، و انحراف معياري (0.767) ، كما لوحظ في الأخير ان أغلب العبارات في جدول المتوسطات الحسابية مرتفعة ، مما يدل على أن الافراد العاملين في المؤسسة يعملون في جو يسوده عنصر الإحترام .

جدول رقم (12): تحليل اتجاه العينة لمتطلبات العدالة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
العدالة					
1	السياسات والإجراءات التي تستخدمها الإدارة في إصدار القرارات ستستخدم بنفس الطريقة مع كافة الموظفين	3.00	1.309	4	مرتفع
2	أنا مدرك أن الإدارة ملتزمة بخلق مكان عمل تشكل فيه المعاملة العادلة جزءا لا يتجزأ منه	3.28	1.294	3	مرتفع جدا
3	يتم عقد اجتماعات بين المسؤولين والموظفين لتبادل الأفكار وتعريف الموظفين بعضهم ببعض	4.06	0.978	1	مرتفع جدا
4	الإدارة لا تتسامح حيال السلوك التمييزي داخل مجموعة عملي	3.42	1.527	2	مرتفع جدا
5	أثق في زملائي وفي المسؤولين، بحيث يتحدث كل منهم عن الآخر بصورة إيجابية	2.66	1.022	7	مرتفع
6	انا واثق بأن لدي فرصة للمساهمة والنجاح	2.72	1.386	6	مرتفع
7	تعمل الإدارة على تعزيز الروابط بين الموظفين بعضهم البعض وبين المؤسسة ككل	2.80	1.385	5	مرتفع
8	أشعر بالارتياح عند طرح أفكارتي ولا أجد حرجا في طلب المساعدة	2.36	1.139	8	مرتفع

الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية لمؤسسة AMC

مرتفع	9	0.825	2.18	ينظر إلى المسؤولون كعضو قيم في المجموعة	9
مرتفع جدا	--	1.114	2.94	المتوسط العام	--

المصدر: من إعداد الطاب بناء على نتائج الإستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالعدالة في مؤسسة AMC قد بلغ (2.94) و انحراف معياري قدر ب(1.114)، و قد احتلت العبار رقم (3) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) و انحراف معياري (0.978) ، في حين جاءت العبارة رقم (9) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (218) و انحراف معياري (0.825)، كما يظهر الجدول أن أغلب المتوسطات الحسابية جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على كفاءة عنصر العدالة في المؤسسة ، و الذي يتضح من خلال إهتمام المسؤولين بالأفراد العاملين و مشاركتهم و الإصغاء لأفكارهم ، و تطبيق كل السياسات و القرارات بشكل عادل ، الأمر الذي يؤدي إلى خلق بيئة عمل تتوفر على درجة عالية من العدالة .

جدول رقم (13): تحليل اتجاه العينة لمتطلبات الفخر

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الفخر					
1	أرى المؤسسة التي أعمل بها منفذا لخدمة المجتمع والمساهمة في خدمته خارج مكان العمل	2.74	1.468	5	مرتفع
2	أقدم مستوى عاليا من الالتزام تجاه الحضور إلى العمل	2.10	1.147	6	مرتفع
3	أقوم بالتحدث عن تجربتي في العمل وإخبار الآخرين عنها	3.24	1.153	2	مرتفع جدا
4	المؤسسة التي أعمل فيها تعترف بأن نجاحها يعتمد على فريق العمل بالإضافة إلى المساهمات الفردية	4.04	0.925	1	مرتفع جدا
5	أشعر بالفخر كون ما أقوم به في مجموعة عملي، يساهم في تحقيق نجاح جماعي	3.00	1.262	4	مرتفع
6	أشعر أن عملي له تأثير، وأني أقدم إسهامات ضرورية لنجاح المؤسسة	3.22	1.183	3	مرتفع جدا
--	المتوسط العام	3.05	1.137	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطاب بناء على نتائج الإستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة بالفخر بلغ (3.05) و انحراف معياري (1.137) وقد احتلت العبار رقم (4) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (4.04) و انحراف معياري (0.925)، في حين احتلت العبارة 1 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.74) و انحراف معياري (1.468) ، أما باقي العبارات فكانت بمتوسط مرتفع مما يدل على أن مما يدل على أن مستوى الفخر مرتفع لدى الأفراد العاملين داخل المؤسسة ، و ذلك من خلال معرفتهم لما تقدمه المؤسسة من خدمات للمجتمع و كذا معرفة المؤسسة ان نجاحها و بقائها يعتمد على فرق العمل و ما يقدمه الافراد من مساهمات شخصية.

جدول رقم (14): تحليل اتجاه العينة لمتطلبات الصداقة الحقيقية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الصداقة الحقيقية					
1	الموظفون في المؤسسة يساعدون بعضهم في كافة الظروف والأحوال	2.58	1.341	3	مرتفع
2	أشعر بروح الجماعة و الفريق	2.54	1.265	4	مرتفع
3	وجدت سهولة في الانخراط مع زملائي الموظفين	1.82	0.784	7	مرتفع
4	قوبلت في المراحل الأولى من عملي بالمؤسسة بترحاب دافئ	2.36	1.274	6	مرتفع
5	أتعامل مع زملائي بأريحية	2.52	1.313	5	مرتفع
6	أستطيع الاعتماد على زملائي	2.80	1.340	1	مرتفع جدا
7	تربطني علاقات صداقة جادة مع بعض زملائي في المؤسسة	2.68	1.449	2	مرتفع جدا
--	المتوسط العام	2.47	1.197	--	مرتفع جدا
--	المتوسط العام لجودة الحياة الوظيفية	2.77	1.119	--	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطاب بناء على نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة بالصداقة الحقيقية بلغ (2.47) و انحراف معياري قدر ب(1.197) بحيث احتلت العبارة رقم (6) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.80)، و انحراف معياري (1.340) في حين جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.82)، و انحراف (0.784) ، كما يظهر الجدول أن باقي المتوسطات الحسابية لباقي العبارات مرتفعة ، الأمر الذي يبين دور الصداقة الحقيقية في تحسين أداء المؤسسة ، و ذلك من خلال العلاقات القائمة بين أفراد المؤسسة و العاملين فيها ، و كذا التعاون و المشاركة بينهم الأمر الذي يسهل القيام بالوظائف و المسؤوليات، و بالتالي تحقيق المؤسسة لأهدافها .

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لجودة الحياة الوظيفية في مؤسسة AMC بلغ (2.77) و انحراف معياري (1.119) وهو متوسط عام مرتفع نوعا ما مما يدل على وجود بيئة عمل ملائمة في المؤسسة .

1- أبعاد الولاء التنظيمي

جدول رقم (15): تحليل اتجاه العينة لمتطلبات لأبعاد الولاء التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الولاء التنظيمي					
1	لدي التزام أخلاقي بضرورة الإخلاص والوفاء والاحترام للمسؤولين والعمال بالمنظمة	2.20	1.195	10	مرتفع
2	أشعر بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها	2.26	1.175	8	مرتفع
3	أظن أن الالتزام الاخلاقي يدفعني للاستمرار بعلمي في المنظمة	1.92	1.066	14	مرتفع
4	أظن بأن الانتقال لمنظمة اخرى عمل غير أخلاقي	2.58	1.401	3	مرتفع
5	أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمنظمة	2.14	1.262	11	مرتفع
6	لا أفكر في ترك العمل من المنظمة مهما كانت الظروف.	2.44	1.163	5	مرتفع
7	أشعر أن بقائي في المنظمة نتيجة حاجتي للعمل فيها	2.32	1.301	7	مرتفع
8	اشعر بالخوف من ترك العمل في المنظمة لصعوبة الحصول على عمل آخر	1.96	1.068	13	مرتفع
9	أشعر بأن أمور كثيرة سوف تتأثر بما حياتي اذا ما قررت ترك العمل	1.86	0.772	15	مرتفع
10	أشعر بأن المزايا المقدمة في هذه المنظمة أفضل المزايا المقدمة في المنظمات الأخرى	2.42	1.279	6	مرتفع
11	أشعر بوجود جو أخوي يربطني بعلمي	2.50	1.329	4	مرتفع
12	أتعامل مع مشكلات المنظمة وكأنها مشاكلي الخاصة	2.26	1.291	9	مرتفع
13	للمنظمة مكانة عالية في نفسي	2.08	1.175	12	مرتفع
14	أتحدث عن المنظمة باعتزاز وفخر كوني عضوا فيها	3.00	1.262	1	مرتفع جدا
15	أشعر بالرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المنظمة	2.76	1.302	2	مرتفع جدا
--	المتوسط العام	2.35	1.187	--	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطاب بناء على نتائج الإستبيان

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة بالولاء التنظيمي بلغ (2.35) و انحراف معياري (1.187) ، وقد اختلفت العبارة رقم (14) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.00) و انحراف معياري (1.162)، كما احتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (9) بمتوسط (1.86) و انحراف معياري (0.772) ، كما لوحظ في الأخير أن أغلب المتوسطات الحسابية في الجدول مرتفعة نسبياً، و بناء على هذا يمكن القول أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى عمال مؤسسة AMC ، وهذا ان دل على شيء فإنما يدل على رضا العاملين على المحيط الذين يزاولون نشاطهم فيه، وبالتالي ضمان الولاء و الاستقرار و الاستمرار و التمسك بالمؤسسة .

2- إختبار الفرضية ومناقشتها

أ- العلاقات الإرتباطية بين جميع متغيرات الدراسة : يوضح الجدول التالي العلاقات الإرتباطية بين جميع المتغيرات، حيث تم استخدام معامل الإرتباط لمعرفة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة في مؤسسة AMC محل الدراسة :

جدول رقم (16): يوضح العلاقات الإرتباطية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي

المتغير التابع الولاء التنظيمي	-----	الأبعاد	
,978**	Pearson correlation	المصداقية	
	Sig.(2-tailed)		,000
	N		50
,987**	Pearson correlation	الاحترام	
	Sig.(2-tailed)		,000
	N		50
,974**	Pearson correlation	العدالة	
	Sig.(2-tailed)		,000
	N		50
,972**	Pearson correlation	الفخر	
	Sig.(2-tailed)		,000
	N		50
,988**	Pearson correlation	الصدقة الحقيقية	
	Sig.(2-tailed)		,000
	N		50
**الإرتباط دال عند مستوى دلالة (0.01)α			

المصدر: من إعداد الطاب بناء على نتائج الإستهيبان

يتضح من خلال جدول الارتباط لمؤسسة AMC بأن جميع العلاقات الارتباطية ذات دالة إحصائية ، وعند مستويات ايجابية بين أبعاد المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية و المتغير التابع الولاء التنظيمي، بحيث كانت الدرجة الكلية للمقياس ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) ، في حين وجدنا أن أكثر بعد من أبعاد جودة بيئة العمل تأثيراً على الولاء التنظيمي هو بعد الصداقة الحقيقية بنسبة ارتباط (98.8%) كما نلاحظ ايضاً أن معاملات درجات الارتباط للأبعاد الأخرى كلها مرتفعة اذ تراوحت بين (97.2%) للبعد الرابع الفخر و (98.8%) للبعد الخامس الصداقة الحقيقية و هو مؤشر جد إيجابي .

ب- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

و يمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry، حيث المتغير المستقل هو جودة بيئة العمل و المتغير التابع هو الولاء التنظيمي، بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ، و الجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

جدول رقم (17): يوضح الانحدار الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع

model	R	R square	Adjusted R Square	Adjusted R of the estimat
1	987,	974,	973,	19450,

المصدر: من إعداد الطاب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بين جودة بيئة العمل و الولاء التنظيمي بالنسبة لمؤسسة AMC ذو مستويات ايجابية حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية فيما بين المتغيرين ب(98.70%) و هي قيمة ايجابية جدا ، حيث تثبت و تؤكد دور جودة بيئة العمل و أهميتها في تحقيق الولاء الوظيفي لدى العاملين ، و لإثبات هذه الإجابة نقوم بتحليل الانحدار الخطي و ذلك باستخدام المربعات الصغرى ، فإنه يتضح معامل الارتباط الذي يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين بحيث بلغ (98.70%) اي أن هناك ارتباط شديد بينهما ، و بالتالي نقبل الفرضية التي ترى أن هناك علاقة بين هذين المتغيرين، حيث ان مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (97.40%) وبالتالي نلاحظ من خلال هذه النتيجة مدى ارتفاع نسبة الولاء التنظيمي للعاملين اتجاه المؤسسة.

ت-تباين خط الانحدار:

جدول رقم (18): يوضح تحليل تباين خط الانحدار لمؤسسة AMC

ANOVA^b

Model	Sum of squares	DF	Mean squares	F	Sig
Regression	67.080	1	67.080	1773.171	.000*
Residual	1.816	48	.038		
Total	68.896	49			

المصدر: من إعداد الطاب بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول نجد ما يلي:

➤ مجموع مربعات الانحدار يساوي (67.08) و مجموع مربعات البواقي (1.816) و مجموع المربعات الكلي يساوي (68.896).

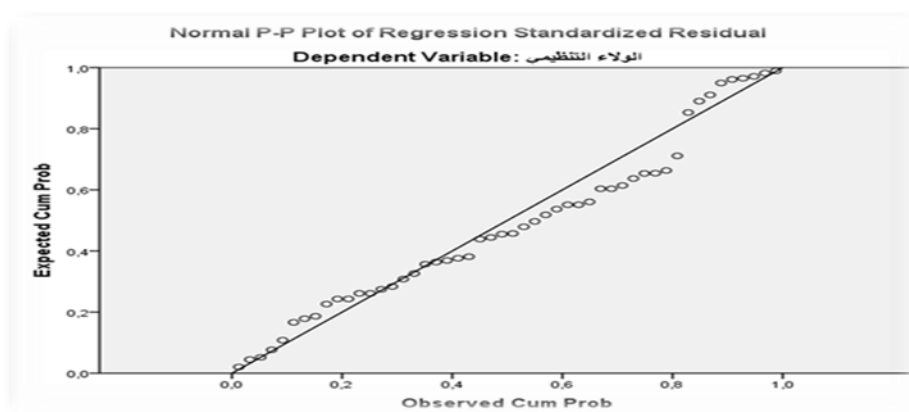
➤ درجة حرية الإنحجار DDL هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 48.

➤ معدل مربعات الانحدار هو (67.080) و معدل مربعات البواقي هو (.038).

➤ قيمة اختبار تحليل تباين خط الانحدار هو (17.7317)

➤ مستوى دالة الانحدار (0.001) و بالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(5): منحني بياني يوضح تباين خط الانحدار



المصدر: بناء على نتائج الإستبيان

ت - دراسة معاملات خط الانحدار:

جدول رقم(19): يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients^a

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	T	Sig
	B	Std Error	Beta		
Constant	-.545	.074		-7.355	.000
جودة الحياة الوظيفية	1.045	.025	.987	42.109	.000

المصدر: من إعداد الطاب بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي (-0.54) الذي يمثل a من معادلة خط المستقيم $y=a+bx$ أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو (0.10) و بذلك تصبح معادلة خط الانحدار $y=-0.54+0.10x$ بحيث y متغير تابع و X متغير مستقل .

- نتيجة إختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (4.20) و مقطع خط الانحدار (-0.73).

- ومنه فإن معادلة خط الانحدار هي $y=-0.54+0.10x$.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة AMC حول أثر جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي للعاملين فيها، حيث تم التطرق فيها على مؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها، وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية حيث اقتصر على 50 إستبيان صالح لتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة التي لخصناها فيما يلي:

- أتضح أنه يوجد هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة .
- كما تبين أن علاقة قوية بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي في المؤسسة.
- حيث بينت النتائج كذلك أن جودة الحياة الوظيفية لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

إن تحسين نوعية العمل بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية كبيرة تتحملها المؤسسات، ومستوى كفاءة المؤسسة في تحمل هذا المسؤولية يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والإزدهار التكيف مع المتطلبات البيئية، نجاح المؤسسة مرتبط بتهيئة النوعية المناسبة من جودة حياة العمل، بحيث يمكن أن يساهم هذا في إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعاً، ويرفع من مستويات ولائهم بأبعاده المختلفة لمؤسساتهم، ذلك أن التوجهات الحالية للمؤسسات لم تعد تعتمد على الإستثمار في رأس المال الجيد فقط وإنما تستهدف إجراء تغييرات في العمل من حيث محتواه وأبعاده.

وقد تم التعرف من خلال الجانب النظري و الميداني ، على جودة بيئة العمل و أهميتها في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين ، في المؤسسات بصفة عامة وفي مؤسسة AMC بصفة خاصة.

وقد حاولنا من خلال لدراسة الميدانية ، التي أجريناها بمؤسسة AMC إلى دراسة العلاقة بين المتغيرين اتضح أن هناك علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية و الولاء التنظيمي.

النتائج الخاصة بالفرضيات:

الفرضية الرئيسية : تساهم جودة بيئة العمل الملائمة على تحسين الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

أثبتت الدراسة أن هناك مستويات عالية لجودة بيئة العمل في المساهمة في تحسين الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، وهذا حسب المتوسطات الحسابية لكل من أبعاد جودة بيئة العمل ، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي العام التي كانت قيمته (2.77) وهو مستوى مرتفع جدا.

الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد مستوى عال من جودة بيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة.

أثبتت الدراسة انه يوجد مستوى عال من جودة بيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما أثبتته نتائج الإستبيان بحيث كان المتوسط الحسابي العام لجودة الحياة الوظيفية في مؤسسة AMC بلغ (2.77) و انحراف معياري (1.119) وهو متوسط عام مرتفع نوعاً ما مما يدل على وجود بيئة عمل ملائمة في المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد مستوى عال من الولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

توصلنا من خلال نتائج الدراسة الاحصائية، أنه يوجد مستوى عال من الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة وهذا ما يثبتته المتوسط العام و الذي قدر ب(2.35) وهو مستوى مرتفع جدا.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل و الولاء التنظيمي في مؤسسة AMC و ذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي الذي يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين بحيث بلغ (98.70%) أي أن هناك ارتباط شديد بينهما .و بالتالي نقبل الفرضية التي ترى أن هناك علاقة بين هذين المتغيرين.

الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر الأبعاد الخمسة لبيئة العمل بشكل كبير على مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

أثبتت الدراسة أن الأبعاد الخمسة لجودة بيئة العمل تؤثر بشكل كبير على مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مؤسسة AMC، و ذلك من خلال حساب العلاقات الارتباطية بين هذه الأبعاد و الولاء ، بحيث يتضح بأن جميع العلاقات الارتباطية ذات دلالة إحصائية، بحيث كانت الدرجة الكلية للمقياس ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) .

الاقتراحات:

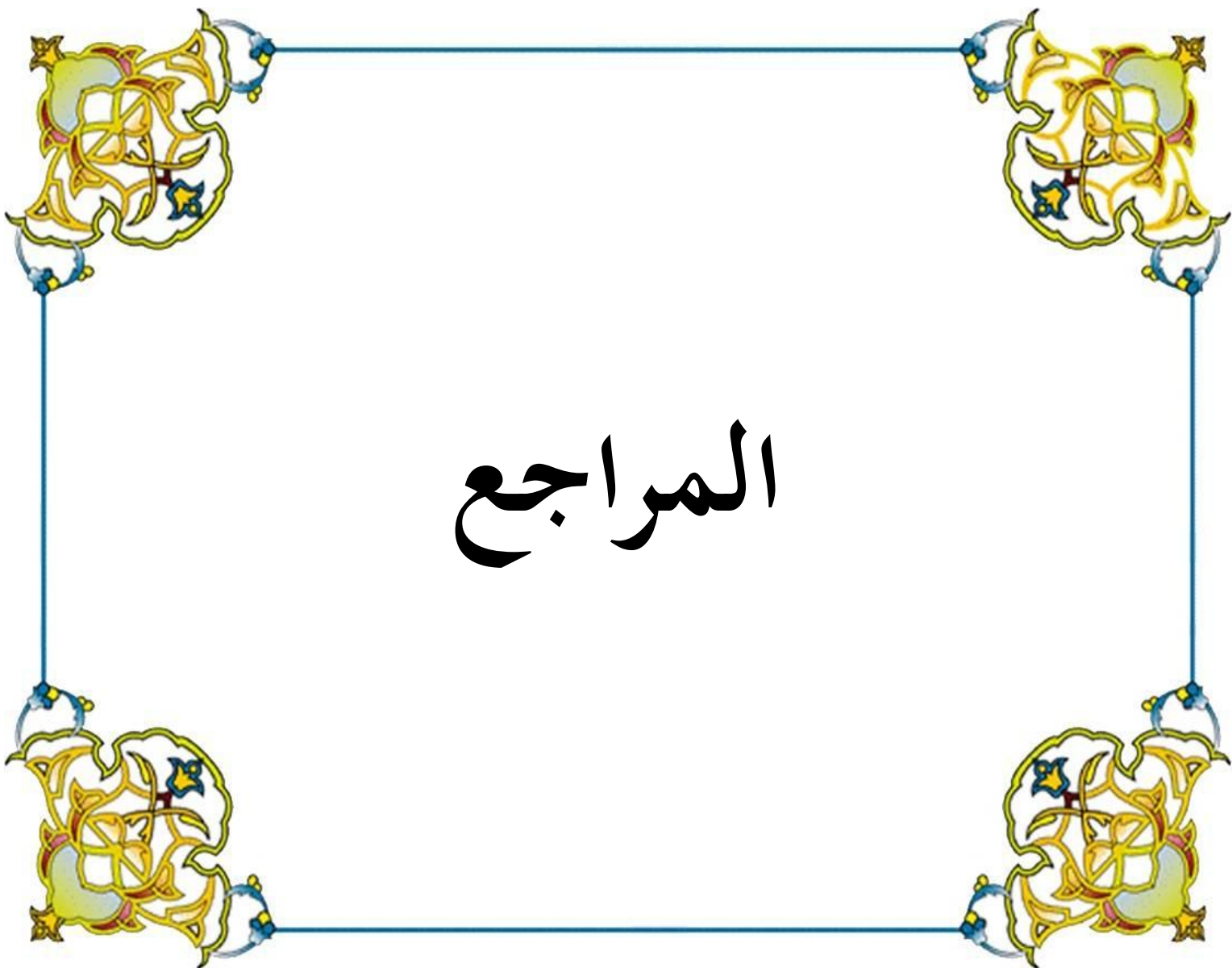
في ضوء النتائج السابق ذكرها فإننا نقدم مجموعة من الاقتراحات نوجزها فيما يلي:

- تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين وضمان شعورهم بالإستقرار في المؤسسة وتفنيد مخاوفهم في الاستغناء عن خدماتهم لإكتساب ولائهم والحصول على أقصى أداء لهم.
- الحرص على وجود نظام واضح وملائم للترقيات في المؤسسة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمات وطموحات عامليها.
- مساعدة العاملين في تطوير ذاتهم والإرتقاء بمستواهم العلمي والمهني من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة ، وتوفير المنح التعليمية والبعثات للخارج للارتقاء بالعاملين وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

خاتمة

- جداول العمل المرنة بما يتناسب ومصلحة المنظمة وعاملها ما أمكن لما في ذلك من أثر جيد على تحسين أداء العاملين وضمان ولائهم للمنظمة.
- الاهتمام بتحسين الأجور والمكافآت والتعويضات داخل المؤسسة وضمان عدالتها لضمان إستمرارية العاملين ورفع مستوى أدائهم و معنوياتهم.
- الحرص على مشاركة العاملين في الإدارة واتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم داخل المؤسسة و تشجيعهم على ذلك لضمان تنفيذها و إشعارهم بالمسئولية تجاه تنفيذ هذه القرارات.
- الاهتمام برفاهية العاملين بما يتناسب وطبيعة العمل داخل المنظمة وقدراتها المالية كتخصيص بعض الرحلات على حساب المؤسسة.
- ضرورة قياس مستوى الولاء التنظيمي الى العاملين من حين إلى آخر وذلك لأن الموظف المتصف بالولاء التنظيمي المرتفع سيكون له دور إيجابي في زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى انعكاس ذلك على الغياب ومعدل دوران العمل.
- العمل على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين وذلك عن طريق الاهتمام بأهم العوامل المؤثرة عليه ومنها: تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، و تطبيق أنظمة حوافز مناسبة ، ووضوح الأدوار المهمات الوظيفية، ووضوح الأهداف التنظيمية و العلاقات الاجتماعية الجيدة.
- الإهتمام بوسائل اختيار العاملين للتوظيف مع مراعاة العوامل الديموغرافية المؤثرة على درجة الولاء التنظيمي .
- الحفاظ على وجود مناخ اتصالي مفتوح تسوده الثقة والتعاون والتقدير والاحترام بين العاملين .
- ضرورة إهتمام المدراء بالعاملين، حيث أن مثل هذا الإهتمام سوف ينعكس بشكل ايجابي على العاملين وبالتالي سوف يؤدي إلى زيادة الانتاجية .
- تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وتوضيح الأسس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمة في تقييم أعمال الفرد بالإضافة الى المحاذير التي قد تؤدي إلى فصله أو الاستغناء عنه .
- العمل على تطبيق أنظمة حوافر مناسبة وعادلة لما لها من دور كبير في تكوين الولاء التنظيمي.
- ضرورة الإهتمام بمعرفة كل موظف للمهام والمسؤوليات المكلف بها حيث أن عدم وضوح ذلك يؤدي إلى توتر العاملين وخلق نوع من المشاكل و الفوضى في العمل مما يؤثر سلبا على ولائهم وإنتاجهم.

المراجع



قائمة المراجع:

1. المراجع العربية:

أولاً: الكتب

- 1- جاد الرب سيد محمد، ادارة الموارد البشرية، الاسماعيلية، 2003.
- 2- جاد الرب سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي للنشر مصر، 2008.
- 3- مؤيد سعيد، ادارة الموارد البشرية المعاصرة- مدخل استراتيجي تكاملي، دار الاثراء للنشر، عمان، 2009.
- 4- محمد الدراجي، الولاء في القرآن الكريم، دار البلاغ للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الجزائر، 2001.
- 5- خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، 2007.
- 6- محمد أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، الطبعة 5، القاهرة، 1926.
- 7- مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات البناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للنشر و التوزيع، الطبعة 1، القاهرة، 2005.
- 8- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
- 9- نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، دار الأمة ، الجزائر، الطبعة 1، 2001.
- 10- مدحت محمد أبو النصر، الادارة بالحب والمرح، ايتراك للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 11- زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة 1، المجلد 1، عمان، 2006.

ثانياً: المقالات

- 1- برسي، محمد حسين صالح عبد الغفور 2010، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمة المفاهيم و الأهمية والنماذج التطبيقية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البنينة، مصر، مجلد 1، العدد 2.

- 2- نورهان سعيد، استراتيجيات بناء بيئة عمل جيدة: ماهي خطوات بناء بيئة عمل خالية من السلبيات، بروميدياز، 28 نوفمبر 2019، متوفرة على الموقع الإلكتروني .
<https://promediaz.com> تاريخ الاطلاع عليه: 2020/5/25.
- 3- أحمد بونقيب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 12، العدد 2، 2019.
- 4- الأحمدى، طلال بن عياد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 1، 2004.

ثالثا: أطروحة الدكتوراه ورسائل الماجستير

- 1- محمد عبد الله رشدي، استخدام ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في تخصص ادارة الأعمال، الجزائر، 2009.
- 2- نجاد عبد الرحمان الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل ، رسالة ماجستير ادارة الدولة والحكم الرشيد، غزة، 2016.
- 3- ماضي خليل اسماعيل، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر، 2004.
- 4- محمد الرفاعي، الادارة بالمشاركة وأثرها على العاملين، رسالة ماجستير، جامعة سانت كليمانس العالمية، كلية الادارة بريطانيا، 2009.
- 5- هاشم عيسى عبد الرحمان ابو حميد، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فعالية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الاقصى بغزة، ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، سنة 2017.
- 6- مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات البناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للنشر و التوزيع، الطبعة 1، القاهرة، 2005.
- 7- مراد أحمد الكساني، أثر الظروف الوظيفي على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة البيت فلسطين، سنة 2000.

II. المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Meyer, J Allen ,N and Smith, *Commitment to Organizations and Occupations Extension and test of a Three-component Conceptualization* ,,Journal of Applied Psychology ,vol. 78, 1993

الملحقات

رقم الإستمارة...

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

قسم: علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

استبيان موجه إلى المديرين في المستويات الوسطى والإشرافية بمؤسسة AMC

بعد واجب التحية والتقدير،...

إيماننا بقيمة البحث العلمي وارتباطه بالمؤسسة في اتجاه إيجاد حلول لمشكلاتها وتحسين تنافسيتها، يقوم الباحث بإجراء دراسة بحثية حول:

أثر جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة AMC بالعلمة-

فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، والتي نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على فقراتها من وجهة نظركم. حيث أن استكمال الإجابة على كافة عبارات الاستبيان والدقة في الإجابة ستعكس على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها. كما نؤكد بأن كل المعلومات التي تقدمونها من آراء ووجهات نظر أو بيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا جزيل الشكر على حسن تعاونكم.

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن واقع مؤسستكم.

إشراف الأستاذ:

- بونقيب أحمد

إعداد الطالبين:

- محمد البار.

- علاء سامعي.

السنة الجامعية: 2020/2019

الجزء الأول: معلومات عامة

1. السن: أقل من 30 سنة بين 30 و50 سنة أكثر من 50 سنة
2. المستوى التعليمي: إبتدائي ثانوي دراسات عليا متوسط جامعي ذكر أنثى
3. الجنس: ذكر أنثى
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة من 15 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة
- 5- المستوى الوظيفي: إدارة وسطى إدارة إشرافية

الجزء الثاني: جودة الحياة الوظيفية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: المصداقية.					
أولاً: ممارسات الاتصال.					
1- أفهم بوضوح رؤية المؤسسة وأدرك لأهمية دوري في تحقيق أهدافها.					
2- أستطيع التركيز على عملي، من دون الحاجة إلى تفسير أو فك شفرة المعلومات الواردة إليّ من الإدارة.					
3- أدرك لأهمية التحليّ بالأمانة والاستقامة في تعاملاتي داخل المؤسسة.					
4 - يوجد ترحيب بالأسئلة التي أقدمها للإدارة وتوجد نية للإجابة عنها بصراحة.					
ثانياً: أهلية الإدارة					
5-أساهم بفاعلية في نجاح العمل ورفع الروح المعنوية للفريق ككل.					
6-أتيححت ليّ الفرصة لتولي مسؤوليات أكبر.					
7- إدارة المؤسسة قادرة على بث رسالة مفادها أن لديها رؤية واضحة وأن لديها القدرة على إلهام الموظفين المبدعين.					
ثالثاً: نزاهة الإدارة.					

الملحقات

					8- يقوم المسؤولون بصفة منتظمة بعمليات تحديث لإطلاع الموظفين على الوعود التي تم الوفاء بها ونسبة التقدم.
					9- أثنى في أن مساهماتي تدعم نجاح المؤسسة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
البعد الثاني: الاحترام.					
أولاً: الدعم.					
					10- يتم تكويني وتدريب من أجل تحسين أدائي.
					11- تعمل الإدارة على تشجيع الإبداع لدي من خلال تطوير واختبار أفكار جديدة.
					12- يتم تشجيع وتحفيز الموظفين لمواصلة جهودهم من خلال الشكر والتقدير.
ثانياً: التعاون.					
					13- أدمع عملية تبادل المعلومات وأهتم بتحقيق النتائج وأشعر بالارتباط بعملتي.
					14- تؤدي الاقتراحات التي أعرضها إلى طرح أفكار قيّمة وحلول.
					15- أنا أفهم القرارات المتخذة من طرف الإدارة وأشعر بالملكية في عملي، بسبب مشاركتي في عملية صنع القرار.
ثالثاً: الرعاية.					
					16- بيئة العمل التي أعمل فيها أكثر إنسانية..
					17- لا أشعر بقلق كبير نتيجة الأحداث التي تقع خارج نطاق عملي، فأنا أتعامل بأريحية وأركز في عملي.
					18- أنا أثنى في إخلاص الإدارة، وأشعر بالولاء والالتزام في مكان العمل.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
البعد الثالث: العدالة.					
أولاً: المساواة.					
					19- ينظر إليّ المسؤولون كعضو قيّم في المجموعة.
					20- أشعر بالارتياح عند طرح أفكارتي ولا أجد حرجاً في طلب المساعدة.
					21- تعمل الإدارة على تعزيز الروابط بين الموظفين بعضهم البعض وبين المؤسسة ككل.
ثانياً: الحيادية.					
					22- أن واثق بأن لديّ فرصة للمساهمة والنجاح.
					23- أثنى في زملائي وفي المسؤولين، بحيث يتحدث كل منهم عن الآخر بصورة إيجابية.
					24- الإدارة لا تتسامح حيال السلوك التمييزي داخل مجموعة عملي.

الملحقات

					25- يتم عقد اجتماعات بين المسؤولين والموظفين لتبادل الأفكار وتعريف الموظفين بعضهم ببعض. ثالثاً: الإنصاف.
					26- أنا مدرك أن الإدارة ملتزمة بخلق مكان عمل تشكل فيه المعاملة العادلة جزءاً لا يتجزأ منها.
					27- السياسات والإجراءات التي تستخدمها الإدارة في إصدار القرارات ستستخدم بنفس الطريقة مع كافة الموظفين.

العبارات					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الرابع: الفخر									
أولاً: الوظيفة الشخصية.									
					28- أشعر أن عملي له تأثير، وأني أقدم إسهامات ضرورية لنجاح المؤسسة. ثانياً: الفريق.				
					29- أشعر بالفخر كون ما أقوم به في مجموعة عملي، يساهم في تحقيق نجاح جماعي.				
					30- المؤسسة التي أعمل فيها تعترف بأن نجاحها يعتمد على فريق العمل بالإضافة إلى المساهمات الفردية. ثالثاً: صورة المؤسسة.				
					31- أقوم بالتحدث عن تجربتي في العمل وإخبار الآخرين عنها.				
					32- أقدم مستوى عالياً من الالتزام اتجاه الحضور إلى العمل.				
					33- أرى المؤسسة التي أعمل بها منفذاً لخدمة المجتمع والمساهمة في خدمته خارج مكان العمل.				

العبارات					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الخامس: الصداقة الحقيقية.									
أولاً: الألفة.									
					34- تربطني علاقات صداقة جادة مع بعض زملائي في المؤسسة.				
					35- أستطيع الاعتماد على زملائي.				
					36- أتعامل مع زملائي بأريحية.				
ثانياً: الضيافة.									
					37- . قوبلت في المراحل الأولى من عملي بالمؤسسة بترحاب دافئ.				

الملحقات

					38-وجدت سهولة في الانخراط مع زملائي الموظفين.
					ثالثا: المجتمع.
					39 - أشعر بروح الجماعة والفريق.
					40- الموظفون في المؤسسة يساعدون بعضهم في كافة الظروف والأحوال.

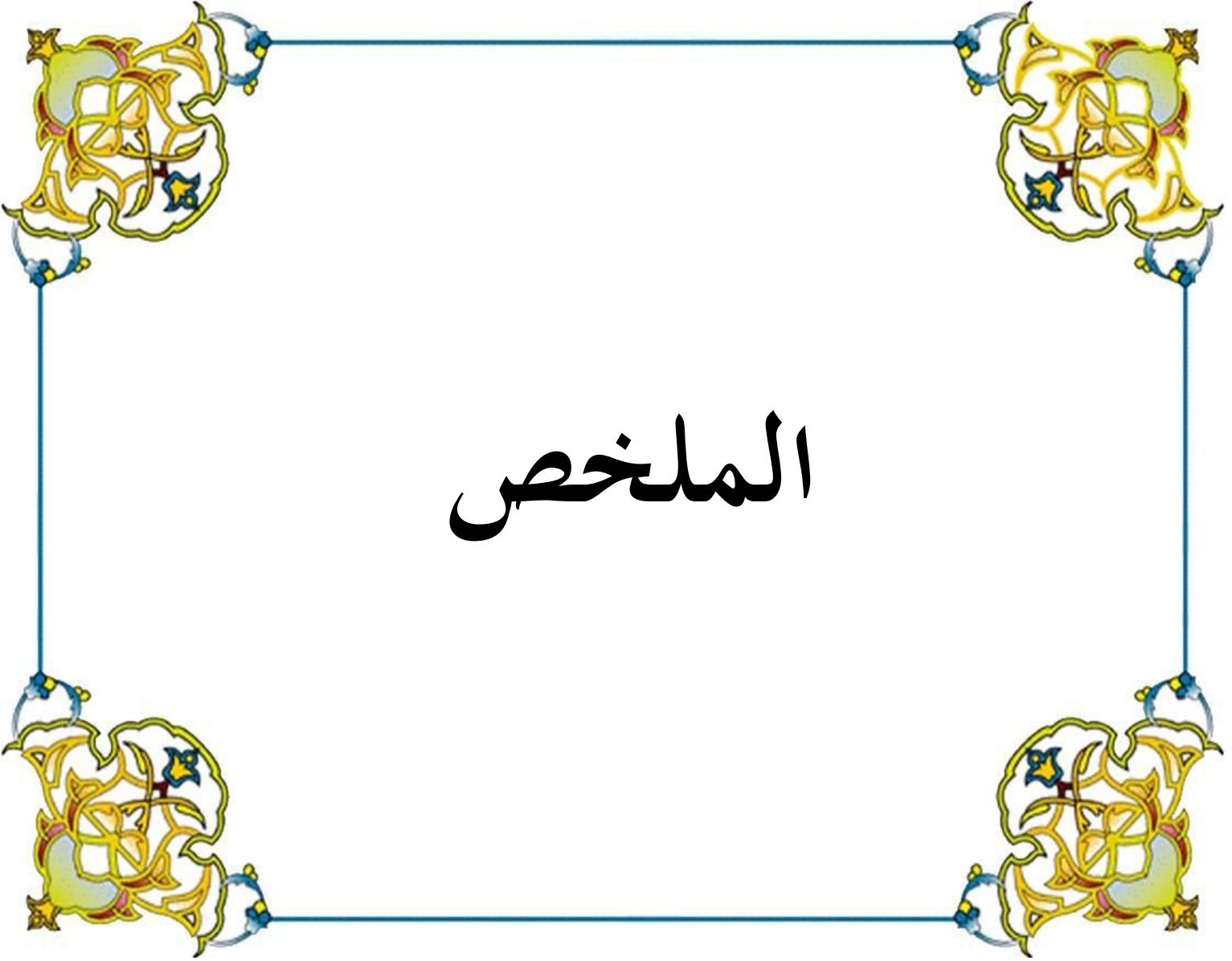
الجزء الثالث: الولاء التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
البعد الأول: المدخل الاتجاهي					
					41- تربطني أهداف مشتركة بيني وبين المنظمة مما يشجعني على البقاء فيها .
					42- هذه المنظمة تجعلني أقدم أفضل ما لدي .
					43- المكان الذي أعمل فيه ملائم ويدفعني للاستمرار.
					44- أسعى الي تحقيق أهداف مشتركة وبالتالي تحقيق المصلحة العامة.
					45- أشعر بأن ما أقدمه من عمل له دور فعال في تحقيق أهداف المنظمة .
البعد الثاني: المدخل السلوكي					
					46- أشعر بان الوقت والجهد الذي قضيته في المنظمة يجعلني متمسكا بها .
					47- أحصل عل مكاسب مادية ومعنوية جيدة.
					48- أتحمل تكاليف عند تركي للمنظمة .
					49- مستعد للعمل خارج أوقات العمل لتحسين أداء المنظمة .
					50- أشعر بعدالة نظام الترقيه في المنظمة .
البعد الثالث: الولاء التنظيمي العاطفي					
					51- أشعر بالرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المنظمة.
					52- أتحدث عن المنظمة باعتزاز وفخر كوني عضوا فيها .
					53- للمنظمة مكانة عالية في نفسي .
					54- أتعامل مع مشكلات المنظمة و كأنها مشاكلتي الخاصة .
					55- أشعر بوجود جو أخوي يربطني بعملي .
البعد الرابع: الولاء التنظيمي المستمر					
					56- أشعر بأن المزايا المقدمة في هذه المنظمة أفضل المزايا المقدمة في المنظمات الأخرى.
					57- أشعر بأن أمور كثيرة سوف تتأثر بها حياتي اذا ما قررت ترك العمل .

الملحقات

					58- أشعر بالخوف من ترك العمل في المنظمة لصعوبة الحصول على عمل آخر.
					59- أشعر ان بقائي في المنظمة نتيجة حاجتي للعمل فيها .
					60- لا أفكر في ترك العمل من المنظمة مهما كانت الظروف.
البعد الخامس: الولاء الاخلاقي (المعياري)					
					61- أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للمنظمة .
					62- أظن بان الانتقال لمنظمة اخرى عمل غير أخلاقي .
					63- أظن أن الالتزام الاخلاقي يدفعني للاستمرار بعلمي في المنظمة.
					64- أشعر بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها .
					65- لدي التزام اخلاقي بضرورة الاخلاص و الوفاء و لاحترام للمسؤولين والعمال بالمنظمة .

الملخص



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي داخل مؤسسة AMC، انطلاقاً من دراسة المفاهيم المتعلقة بكل من جودة حياة العمل والولاء التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال معرفة تأثير جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الخمسة على الولاء التنظيمي في مؤسسة AMC على عينة مكونة من 50 موظفاً في الإدارة الوسطى وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، كما تم استخدام نموذج بيئة العمل السعيدة GPTW لقياس جودة العمل. وقد تم التوصل إلى وجود مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة، كما تبين أن هناك علاقة قوية بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي في المؤسسة، وأن جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة AMC لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، الولاء التنظيمي.

Summary:

This study aimed to identify the impact of quality of work life on organizational loyalty within AMC company, based on the study of concepts related to both the quality of work life and organizational loyalty was based on a sample of 50 middle management employees, and the sample was chosen in a random way, and the Happy Work Environment Model GPTW was used to measure the quality of work.

It was found in This study that there is a high level of organizational loyalty among the employees of the organization, and it was also found that there is a strong relationship between the quality of job life and organizational loyalty in the organization, and that the quality of job life in AMC has a great impact on the organizational loyalty of workers.

Key words: quality of life, organizational loyalty.