

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي : .....

رقم التسجيل: .....



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

## جودة الحياة المهنية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية التجهيزات العمومية بولاية الطارف

إشراف الدكتورة:

\* زويتي سارة

إعداد الطالبة:

\* موسى لبنى

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

لجنة المناقشة

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - ELTARF

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذة التعليم العالي	غريب منية
مشرفا مقرا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ محاضر أ	زويتي سارة
عضوا ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ محاضر ب	معاوي سامية

السنة الجامعية: 2020/2019

آية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
« وَقُلْ رَبِّ أَدْخُلْنِي مُدْخَلَ صِدْقٍ  
وَأَخْرِجْنِي مُخْرَجَ صِدْقٍ  
وَاجْعَلْ لِي مِنْ لَدُنْكَ سُلْطَانًا نَصِيرًا »  
صدق الله العظيم

سورة الإسراء الآية 80

# شكر

أتقدم بالشكر الجزيل إلى المولى عز وجل الذي أعانني بفضلته وبمقدرته لإنجاز هذا العمل.  
كما أتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذة المشرفة، الدكتورة زويتي سارة لما منحته من جهد ووقت وإرشادات وتوجيهات ودعم لإنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم لمناقشة هذه المذكرة.  
وبدون أن أنسى موظفي مديرية التجهيزات العمومية بولاية الطارف الذين قدموا لي كل التسهيلات في إنجاز الدراسة الميدانية بمؤسستهم.

## إهداء

الحمد لله الذي وفقنا إلى هذا وبفضله عز وجل تمكنا من انجاز هذا العمل  
وبفضله الآن وصلت إلى جل ما أتمناه .

أهدي ثمرة هذه السنين إلى:

من سهرت الليالي لأستمر في طريق النجاح، من شجعتني لتكسبني تقني  
كل صباح، من تصلي كي لا تكون نهاية لأي أفراح.

إلى أُمي الأعلى من الروح

إلى الذي سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء، والذي رباني وأراني  
وأدراني أن أبلغ المعالي، الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق  
النجاح.

والذي العزيز

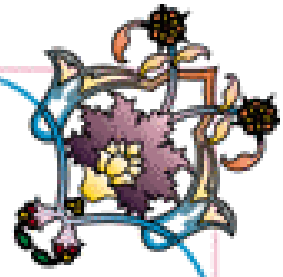
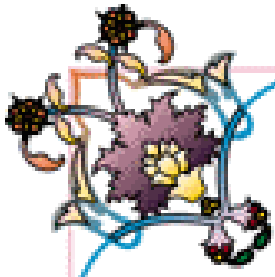
إلى رياحين حياتي في الشدة والرخاء ويفيض القلب بحبهما إخوتي

إلى ذراعي الأيمن ونصفي الثاني في الحياة

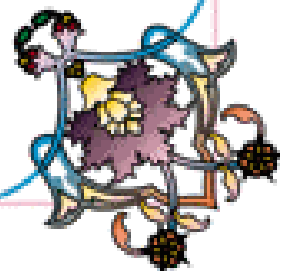
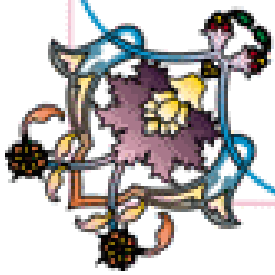
أختي حبيبتي

إلى من أحبهم ويحبونني ومن ضاقت السطور في ذكرهم فوسعهم قلبي.

لبنتي



# فہرس



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	آية
-	الشكر
-	الإهداء
-	الفهرس
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	ملخص
-	summary
أب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار التمهيدي والمفاهيمي</b>	
5	الإشكالية
6	- فرضيات الدراسة
7	- أهمية الدراسة
7	- أهداف الدراسة
8	- تحديد المفاهيم (إجرائياً)
9	- الدراسات السابقة
17	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: جودة الحياة المهنية</b>	
20	تمهيد
21	- الدلالة اللغوية والاصطلاحية للجودة
24	- الدلالة اللغوية والاصطلاحية لجودة الحياة المهنية
25	- جذور جودة الحياة المهنية
27	- أهمية جودة الحياة المهنية

27	– أهداف جودة الحياة المهنية
28	– مبادئ جودة الحياة المهنية
29	– أبعاد جودة الحياة المهنية
34	– أساليب جودة الحياة المهنية
35	– برامج جودة الحياة المهنية
36	– عوائق جودة الحياة المهنية
37	– اتجاهات جودة الحياة المهنية
40	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي</b>	
43	<b>تمهيد</b>
44	– الدلالة اللغوية والاصطلاحية للالتزام التنظيمي
45	– أهمية الالتزام التنظيمي
46	– خصائص الالتزام التنظيمي
47	– أبعاد الالتزام التنظيمي
48	– مراحل الالتزام التنظيمي
50	– الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي
52	– العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
53	– مداخل الالتزام التنظيمي
55	– طرق قياس عملية الالتزام التنظيمي
57	– طرق تنمية الالتزام التنظيمي
58	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الإطار المنهجي</b>	
61	<b>تمهيد</b>
62	– الدراسة الاستطلاعية
62	– نتائج الدراسة

63	– مجالات الدراسة
66	– منهج الدراسة
65	– مجتمع الدراسة واختيار العينة
72	– أدوات جمع البيانات
75	الأساليب الإحصائية المستخدمة
76	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الخامس: تحليل وتبويب النتائج</b>
79	<b>تمهيد</b>
80	– عرض وتحليل البيانات وتفسيرها
91	– نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
96	– خاتمة
96	– الاقتراحات والتوصيات
98	قائمة المراجع
104	ملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
66	يوضح توزيع العينة وفقا للعقد	01
67	يوضح توزيع العينة وفقا للجنس	02
68	يوضح توزيع العينة وفقا للسن	03
70	يوضح توزيع العينة وفقا للمستوى التعليمي	04
71	يوضح توزيع العينة وفقا للأقدمية في العمل	05
80	يوضح رضا العامل عند استشارته من طرف مسؤوله في قرارات تخص العمل.	06
80	يوضح التعاون مع المسؤول في العمل يزيد من انتمائهم للمؤسسة	07
81	يوضح مشاركة العاملين في قرارات تخص العمل يزيد من ولائهم.	08
82	يوضح مساهمة العاملين في وضع حلول لبعض المشاكل التي تواجه مؤسستهم	09
82	يوضح مدى تفاعل العمال عندما تهتم المؤسسة باقتراحاتهم المتعلقة بالعمل	10
83	يوضح رأي العمال في المشاركة في اتخاذ القرارات تعمل على الرفع من مستوى أدائهم	11
84	يوضح حب العمال للعمل	12
84	يوضح اعتبار العمل مريحا جسميا وذهنيا يؤدي إلى ولائهم أم لا	13
85	يوضح الشعور بالثقة في الإدارة	14
86	يوضح الشعور بالأمان في العمل	15
86	يوضح رأي العمال في مستقبل مؤسستهم	16

87	يوضح التفكير في مغادرة المؤسسة	16
88	يوضح الحصول على الترقية	17
87	يوضح سبب الحصول على الترقية	18
89	يوضح تطبيق الترقية بصورة موضوعية أم لا	19
90	يوضح الهدف من الترقية	20
90	يوضح رأي العمال من خلال تجربتهم في المؤسسة هل الترقية تزيد من التزامهم	21

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
47	يمثل أبعاد الالتزام التنظيمي	01
54	يمثل مداخل الالتزام التنظيمي	02
67	دائرة نسبية تمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع العقد	03
68	دائرة نسبية تمثل خصائص العينة وفقا لمتغير الجنس	04
69	دائرة نسبية تمثل خصائص العينة وفقا لمتغير السن	05
70	دائرة نسبية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	06
72	دائرة نسبية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية.	07

# ملخص

## ملخص

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على جودة الحياة المهنية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجهيزات العمومية بولاية الطارف، وذلك في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد جودة الحياة المهنية (المشاركة في اتخاذ القرار الاستقرار الوظيفي، الترقية). وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقمنا بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من 139 موظف، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية والبالغ عددهم 30 عامل.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في دراستنا:

- توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية بولاية الطارف.
- توجد علاقة بين الاستقرار الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية بولاية الطارف.
- توجد علاقة بين الترقية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية بولاية الطارف.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

- ✓ ضرورة معرفة وتحديد العوامل المشجعة لخلق مزيد من الالتزام التنظيمي بما يخدم أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين.
- ✓ ضرورة الاهتمام بإتاحة الفرصة للعاملين في اتخاذ القرار.
- ✓ ضرورة اهتمام المسؤول بمقترحات العاملين وتشجيعهم على الإبداع وإيجاد حلول للمشاكل.
- ✓ تعزيز ثقافة الولاء والالتزام للمؤسسة التي بدورها تزيد من إيمان العاملين بالمؤسسة.
- ✓ إجراء تقييم لمستويات جودة الحياة المهنية ودورية للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها ومعرفة الاحتياجات اللازمة وتجنب المعوقات والنقائص.
- ✓ إتباع المؤسسة سياسة أكثر ديمقراطية تجاه العاملين من أجل خلق بيئة عمل آمنة وصحية يسودها الاحترام المتبادل بين الجميع.

## Summary

The current study aimed to identify the quality of professional life and its relationship to the organizational commitment of employees of the Directorate of Public Equipments in the Wilayat of Al-Tarif, in light of some variables which are the dimensions of the quality of professional life (participation in decision-making, job stability, promotion)

In this study, we relied on the descriptive and analytical approach, and we designed a questionnaire for the purpose of collecting primary data, and the study population consisted of 139 employees, and the sample was chosen randomly, totaling 30 workers.

Among the most important results that were reached in our study:

- There is a relationship between participation in decision-making and organizational commitment among the employees of the Directorate of Public Supplies in the Wilayat of El-Tarif.
- There is a relationship between job stability and organizational commitment among the employees of the Public Equipments Directorate in the Wilayat of El Tarf.
- There is a relationship between promotion and organizational commitment among the employees of the Directorate of Public Supplies in the Wilayat of El-Tarif.

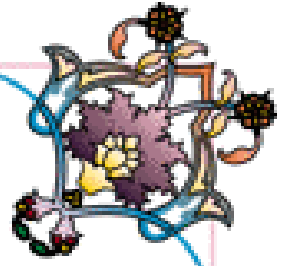
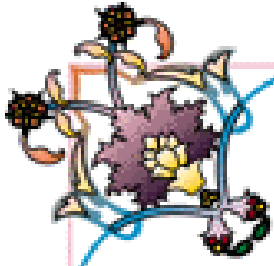
The study reached a set of recommendations, the most important of which are:

- ✓ The necessity of knowing and identifying the factors encouraging to create more organizational commitment to serve the goals of the organization and the personal goals of the employees.
- ✓ The need to pay attention to the opportunity for workers to make decisions.

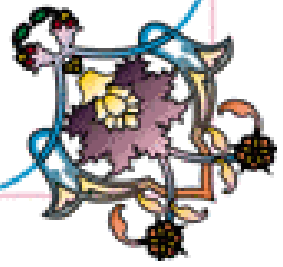
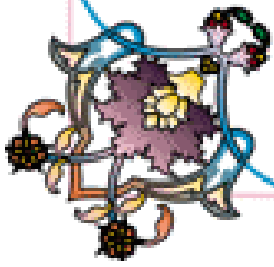
## summary

---

- ✓ The need for the official to pay attention to employees' suggestions and encourage them to be creative and find solutions to problems.
- ✓ Promote a culture of loyalty and commitment to the institution, which in turn increases the faith of the institution's employees.
- ✓ Conducting periodic assessments of the quality of professional life in order to identify its strengths and weaknesses, to know the necessary needs and to avoid obstacles and shortcomings.
- ✓ The institution's adoption of a more democratic policy towards workers in order to create a safe and healthy work environment dominated by mutual respect among all.



# مقدمة



## مقدمة:

يعتبر مفهوم جودة الحياة المهنية من المفاهيم الحديثة نسبياً، ومما لا شك فيه أن هذا المفهوم وفي العقود الأخيرة حاز على اهتمام كبير من قبل الباحثين والأكاديميين والمهتمين في مجال الإدارة والأعمال وذلك باعتباره أحد مصادر رضا العاملين، والفارق الذي يميز منظمات الأعمال الناجحة عن غيرها من منظمات الأعمال الأخرى، لذا اتجهت المؤسسات وقيادتها الإدارية حول فهم وإدراك كيفية إشباع الرغبات والحاجات المختلفة لدى العاملين في بيئة عمل هذه المؤسسات، فكلما تميزت بيئة العمل بالانسجام والرضا بين العاملين ساهم ذلك في تحسين وتنمية قدرات العاملين في تحقيق مزيد من مستويات الالتزام التنظيمي.

كما يعد الالتزام التنظيمي من المصطلحات الحديثة في مجال العلوم الإنسانية، ويصفه البعض أنه العملية التي تصبح فيها أهداف وقيم المؤسسة أكثر اندماجاً مع أهداف وقيم العاملين، وعليه فإن الفرد في المؤسسة كلما تطابقت أهدافه مع أهدافها تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله ويظهر ذلك في أداء المهام الموكلة إليه وهذا يؤثر بلا شك في أداء وفعالية العاملين ومن ثمة في أداء المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها.

وهذا ما يسعى للمناقشة من خلال هذه الدراسة التي اشتملت على خمسة فصول وهي كالتالي:

**الفصل الأول:** الإطار التمهيدي للدراسة وقد ضم: إشكالية البحث، فرضيات الدراسة، أهمية

الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم إجرائياً والدراسات السابقة والتعقيب عليها.

**الفصل الثاني:** جودة الحياة المهنية، حيث تناولنا فيه جودة الحياة المهنية لغة واصطلاحاً، جذور

جودة الحياة المهنية، أهمية جودة الحياة المهنية، أهدافها، مبادئ وأبعاد جودة الحياة المهنية،

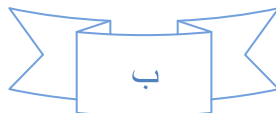
الأساليب والبرامج بالإضافة إلى عوائق واتجاهات.

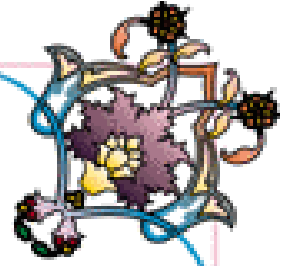
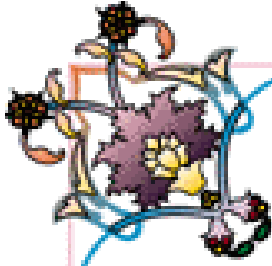


**الفصل الثالث:** بالالتزام التنظيمي وقد تضمن مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته وخصائصه وأبعاد الالتزام التنظيمي، المراحل والآثار بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، المداخل، طرق القياس وأخيرا طرق تنمية الالتزام التنظيمي.

**الفصل الرابع:** الإطار المنهجي للدراسة حيث تناولنا فيه: الدراسة الاستطلاعية، مجال الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

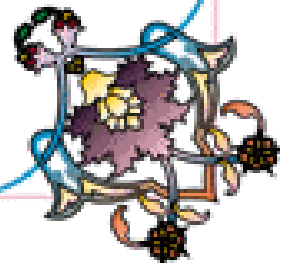
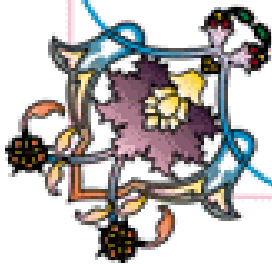
**الفصل الخامس:** فقد شمل الدراسة الميدانية للبحث وتبويب وتحليل البيانات وتفريغها، ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

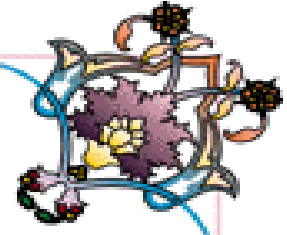
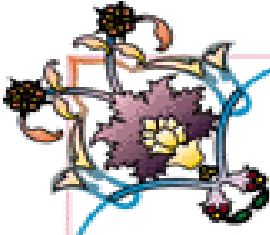




# الفصل الأول:

## الإطار التمهيدي والمفاهيمي





1-الإشكالية.

2-فرضيات الدراسة.

3-أهمية الدراسة.

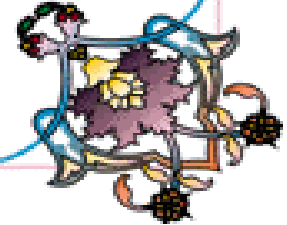
4- أهداف الدراسة.

5- تحديد المفاهيم إجرائيا.

6- الدراسات السابقة.

4-6 التعقيب على الدراسات

5-6 الاستفادة من الدراسات السابقة



## 1- الإشكالية:

تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي الكثير من التغيرات المستمرة في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ويعتبر العنصر البشري هو جوهر ومفتاح لأي مؤسسة وأصلا من أصولها من أجل تحقيق أهدافها بنسبة كبيرة، وهي أحد العوامل الأساسية التي تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة جيدة ودون هذه الموارد البشرية لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة، وهذا يستدعي تأمين بيئة عمل مشجعة تشعر الفرد بالانتماء والأمان والاحترام. والمؤسسات اليوم مطالبة بتوفير جودة الحياة المهنية للعاملين التي تحقق الإشباع لحاجاتهم.

ويعتبر موضوع جودة الحياة المهنية من القضايا البالغة الأهمية التي تواجه العالم اليوم وهي من الأمور الأساسية لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والاستقلالية والاستمتاع بالحياة والاتصال الاجتماعي فتطبيق الجودة في الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة أصبح مطلباً للمؤسسات من جهة وللعاملين من جهة أخرى. فالمؤسسات تسعى إلى تطبيقها بهدف توفير المناخ التنظيمي المناسب في بيئة العمل، أو استجابة للضغوط التي تمارس عليها، فالعمل في بيئة تنظيمية محفزة يضفي الشعور بالثقة بين العاملين والمديرين بالإضافة إلى دفعة إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من أجل إنجاز المؤسسة والوصول إلى الالتزام التنظيمي. والذي يعتبر عنصر أساسي يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة باعتباره من السلوكيات المرغوب فيها والتي تسعى المؤسسات إلى تعزيزها لدى أعضائها وتسعى إدارة أي مؤسسة ناجحة إلى الاحتفاظ الدائم بالموظفين الذين يتمتعون بالالتزام التنظيمي عالي نحو المؤسسة التي يعملون بها وذلك من خلال العمل على تحفيزهم والعناية والاهتمام الدائم لأنهم هم الذين يحرصون على تنفيذ أعمالهم بمختلف الكفاءة والفعالية وهم بالتالي يكونون على استعداد دائم لبذل المزيد من الجهد والوقت للمحافظة على المؤسسة والعمل على تعظيم منجزاتها ومكتسباتها ويقدمون أكثر مما هو متوقع منهم.

ومن هذا المنطلق فقد نال موضوع جودة الحياة المهنية داخل المؤسسات على اهتمام العديد من العلماء والباحثين ومدة تأثيرها على العامل والتزامه التنظيمي، بحيث أن جودة الحياة المهنية لا تساعد فقط على تحسين الكفاية وزيادة الإنتاج وتوفير الخدمات بل تساهم أيضا في رفع الروح المعنوية وزيادة الالتزام الوظيفي مما يدفع الموظفين إلى تمسكهم بوظائفهم والمؤسسة التي يعملون بها.

ومن هنا تتبلور إشكالية بحثنا وتتلخص في السؤال المركزي الذي مفاده:

**هل توجد علاقة بين جودة الحياة المهنية والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟**

وتتدرج تحت هذا السؤال عدة أسئلة فرعية وهي:

- هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل

الدراسة؟

- هل هناك علاقة بين الاستقرار الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية

بولاية الطارف؟

- هل هناك علاقة بين الترقية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية بولاية

الطارف؟

## 2- فرضيات الدراسة:

توجد علاقة بين جودة الحياة المهنية والالتزام التنظيمي.

### 2-1- الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي.

- توجد علاقة بين الاستقرار الوظيفي والالتزام التنظيمي.

- توجد علاقة بين الترقية والالتزام التنظيمي.

### 3- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها:

- 1- تتناول موضوع جوهري في الوقت الحاضر وهو جودة الحياة المهنية وما لها من أثر على الالتزام التنظيمي.
- 2- معرفة مستوى جودة الحياة المهنية في المؤسسة محل الدراسة.
- 3- معرفة مدى ومستويات الالتزام التنظيمي.
- 4- تحديد أبعاد جودة الحياة المهنية التي تزيد من الالتزام التنظيمي لدى العمال.
- 5- التعرف على الالتزام التنظيمي كمؤشر على فعالية جودة الحياة المهنية.
- 6- اقتراح حلول وتوصيات لإنجاح جودة الحياة الوظيفية بكل مستوياتها والتي بدورها تزيد من الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال.

### 4- أهداف الدراسة:

تعالج الدراسة ظاهرتين من أهم ظواهر السلوك الإنساني والتنظيمي وهم جودة الحياة المهنية والالتزام التنظيمي وذلك بالتركيز على عمال مديرية التجهيزات العمومية بولاية الطارف كعنصر إنساني له دوره المحرك في زيادة فعالية المؤسسة ورفع إنتاجيتها ونهدف الدراسة بصورة رئيسية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- محاولة تسليط الضوء على موضوع هام من مواضيع الإدارة الحديثة ألا وهو جودة الحياة المهنية وتوضيح المفاهيم المتعلقة بها وإلقاء المزيد من الضوء على مستلزمات تطبيقها في المؤسسات كفلسفة إدارية معاصرة.
- 2- محاولة الوقوف على واقع جودة الحياة المهنية داخل الواقع التنظيمي محل الدراسة.
- 3- معرفة واقع الالتزام التنظيمي داخل السياق التنظيمي محل الدراسة.

4- التركيز على تبني مفهوم جودة الحياة المهنية باعتبارها أساس نجاح المؤسسات.

5- معرفة إمكانية وجود أثر لجودة الحياة المهنية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

6- محاولة اكتشاف الآليات والميكانيزمات التي تزيد من فعالية الالتزام التنظيمي في العمل.

### 5- تحديد المفاهيم إجرائيا:

**5-1- تعريف الجودة:** يمكن تعريف الجودة إجرائيا على أنها مدى قدرة المؤسسة على

إنتاج وتقديم خدمة مميزة عن المؤسسات الأخرى مع تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب والأهداف

المنشودة فالجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.

**5-2- تعريف جودة الحياة المهنية:** يمكن تعريفها على أنها السياسات والإجراءات

والعمليات التي تنفذها المؤسسة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين فيها، الذي

ينعكس بدوره على أداء المؤسسة والأفراد ايجابيا، وبذلك تحقق المؤسسة أهدافها وتشبع رغبات

موظفيها، مما يضمن نجاحها واستمراريتها. وقد جسدنا الجودة المهنية في هذه الدراسة من خلال

مؤشراتها الاستقرار الوظيفي، الترقية والمشاركة في اتخاذ القرار.

**5-3- تعريف الالتزام:** هو عملية مستمرة من خلالها يظهر العاملون فيها اهتمامهم بالتنظيم

ونجاحه ورفاهيته، كما يعكس الالتزام ولاء العاملين للمؤسسة التي ينتمون إليها.

**5-4- تعريف الالتزام التنظيمي:** يمكن تعريفه على أنه الإرادة التي يبديها العامل في

المؤسسة لبذل أقصى درجات الجهد في العمل النابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المؤسسة والرغبة

الشديدة بالمحافظة على عضويته وذلك بهدف المحافظة على استمراريتها وتطويرها في إطار برنامجها

التغيير المسطر. وكذا المثابرة والولاء للمؤسسة والانتماء لها.

**6- الدراسات السابقة:**

تعد الدراسات السابقة من الخطوات الأولى عند إجراء موضع ما، فهي جزء لا يتجزأ من البحث الكامل، ويمكن أن تساعدنا في توسيع القاعدة المعرفية لجوانب البحث وتساعد في ضبط الإشكالية، كما أنها تعطي معنى لنتائج البحث كونها تهدف للتعرف على خبرات وتجارب الباحثين والتطرق إلى أهم ما خلصت إليه دراساتهم من نتائج وتوصيات، وفيما يأتي توضيح لعدد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، حيث تنوعت في أهدافها ونتائجها، وكذلك مجتمعات الدراسة لديها، وتم ترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وهي كالتالي:

**6-1- الدراسات التي تناولت جودة الحياة المهنية:****6-1-1- دراسة خليل إسماعيل ماضي (2014) بعنوان جودة الحياة الوظيفية وأثرها على**

**مستوى الأداء الوظيفي للعاملين:<sup>(1)</sup>**

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبلغ حجم مجتمع الدراسة (3254) واستخدمت العينة العشوائية الطبقية التي بلغت (344) عنصر.

**6-1-2- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين.
- وجود تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأن أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في فرص الترقى، والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي

(1)- خليل إسماعيل ماضي: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه (منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.

المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب، والتعلم و التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

### 6-1-3- أهم التوصيات:

- ضرورة تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على كافة مستويات الجامعات من خلال تأمين وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا، والمرؤوسين والتوصل إلى نموذج مقترح لأبعاد جودة الحياة الوظيفية يتم من خلالها تطبيقه المساهمة في تطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

### 6-2- دراسة شبلي إسماعيل مرشد السويطي ( 2016 ) بعنوان: أثر جودة حياة العمل على

الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية<sup>(1)</sup>: هدفت الدراسة للتعرف على تأثير جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات الحكومية الفلسطينية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة (2644) واستخدم العينة العشوائية الطبقية التي بلغت ( 264 ) واستخدم أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

### 6-2-1- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن الوزارات الفلسطينية لا تشعر الموظفين لديها بالعدالة والاحترام بشكل إنساني.
- يوجد ضعف في التكامل التنظيمي.
- عدم كفاية الرواتب والأجور وعدم حصول الموظفين على حوافز تلائم إنجازاتهم.

(1)-شبلي إسماعيل مرشد السويطي: أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2016.

## 6-2-2- أهم التوصايا:

أوصت الدراسة على ضرورة اهتمام الوزارات الفلسطينية بأبعاد جودة حياة العمل، والمحافظة على الروح المعنوية العالية لدى الموظفين، وضرورة عقد ورشات عمل للتعاطي مع برامج جودة حياة العمل، ووضع سياسات واستراتيجيات تكون جودة حياة العمل هدفا رئيسيا ضمن أهدافها.

## 6-3- الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

## 6-3-1- دراسة سامي إبراهيم حماد حنوننة 2006 بعنوان: قياس مستوى الالتزام التنظيمي

لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة<sup>(1)</sup>: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية غزة وكذلك معرفة تأثير بعض العوامل الديمقراطية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل: الجنس، العمر، مستوى التعليم، أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحددت عينة الدراسة بـ(340) موظف وموظفة وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة.

## 6-3-2- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- كما أشارت إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية: (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي).
- أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام تعزى إلى متغير الجنس وكان العمل.

(1)-سامي إبراهيم حامد حنوننة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

## 6-3-3- أهم التوصيات:

تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية عن طريق الندوات وورش العمل وإثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، تبني مبدأ العدالة في التوزيع للعمل والحوافز والعمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها.

## 6-4- دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان (2008) بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام

**التنظيمي<sup>(1)</sup>**: هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة والتعرف على العلاقة بينهما، وتكونت عينة الدراسة من 103 مشرفا تربويا و175 مشرفة تربوية واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات.

## 6-4-1- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

• أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال ومن الالتزام، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.

(1) - إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.

## 6-5- الدراسات التي تناولت جودة الحياة المهنية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

### 6-5-1- دراسة وسام محمد الحسني (2016) بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز

الالتزام التنظيمي<sup>(1)</sup>: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية في غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من الباحثين الاجتماعيين في الوزارة والبالغ عددهم (159).

### 6-5-2- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن المتوسط الحسابي التلي لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الباحثين الاجتماعيين قد بلغت 43% وهي درجة منخفضة.
- أن المتوسط الحسابي لمستوى الالتزام التنظيمي قد بلغت 50% وهي درجة متوسطة.
- يوجد تأثير لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة في تعزيز الالتزام التنظيمي.

### 6-5-3- أهم التوصيات:

ضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة الحياة الوظيفية في وزارة الشؤون الاجتماعية من خلال انتظام صرف الرواتب، توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي وإتاحة الفرصة أمام الباحثين الاجتماعيين للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد الثقة في قدراتهم ومهاراتهم.

(1) - وسام محمد الحسني: أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016.

6-6- دراسة زاهر (2016) بعنوان: أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر أبعاد جودة حياة العمل في مركز خدمة المواطن لمحافظة دمشق، ومعرفة مستوى الالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق والبالغ عددهم (50) واعتمد الباحث في عملية جمع البيانات على الاستبانة.

## 6-6-1- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ايجابية بين استخدام جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي.
- وجود أثر بين ظروف بيئة العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الأجور والمكافآت والالتزام التنظيمي.

## 6-6-2- أهم التوصيات

قد أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد سياسات وأساليب حديثة تسهم في توفير أجواء ايجابية جيدة لتبني أفكار جودة العمل الوظيفية، وإعداد برامج تدريبية للعاملين، وتوعية المدربين والموظفين بالمنافع والمزايا لاستخدام سياسات جودة حياة العمل.

## 7- التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والبالغ عددها 06 دراسات، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، القسم الأول تناول الدراسات المتعلقة بجودة الحياة المهنية وفي القسم الثاني دراسات متعلقة بالالتزام التنظيمي، في حين تناولنا في القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين جودة الحياة المهنية والالتزام التنظيمي ومن خلالها توصلت إلى الملاحظات التالية:

(1)- زاهر تيسير: أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 01، 2016.

## 7-1- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

### 7-1-1- أوجه الاتفاق:

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لموضوع الدراسة مثلا دراسة إبراهيم ماضي (2014)، دراسة شبلي إسماعيل (2016)، أيضا دراسة سامي إبراهيم حنون (2006)، ومن حيث الأداة اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

### 7-1-2- أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في المجال الزماني والمكاني، وأيضا الاختلاف في حجم العينة وكذا الاختلاف في النتائج .

## 7-2- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- لإطلاع على التجارب الحديثة حول جودة الحياة المهنية والالتزام التنظيمي.
- تجنب دراسة قضايا وأبحاث سبقوا درستها
- حقد مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالي.
- الإطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات، والانتقاء منها ما يتناسب مع موضوع بحثها ،
- كاستفادتها من الاستبيان، وكذا المنهج المتبع.
- الاستفادة في ضبط الفرضيات وبناء الإشكالية.
- نتائج الدراسات السابقة ستدعم النتائج التي يمكن أن تتوصل إليها هذه الدراسة.
- تزويد الباحث بأفكار جديدة.
- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

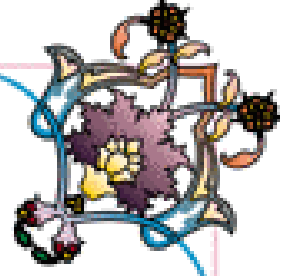
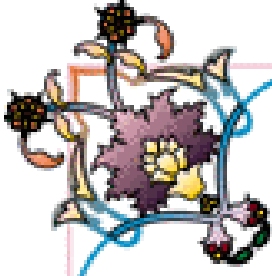
- المساعدة على التوجيه إلى المراجع مباشرة والمساعدة في تحليل الجداول والتأويل السوسبيولوجي.

### 7-3- ما تميزت به الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

أن هذه الدراسات السابقة تعتبر هي الأولى من نوعها في حدود علم الباحث التي تناولت موضوع جودة الحياة المهنية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في البيئة الجزائرية.

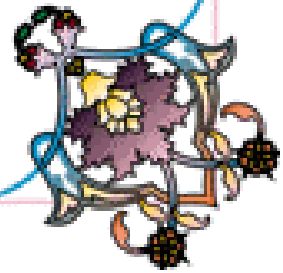
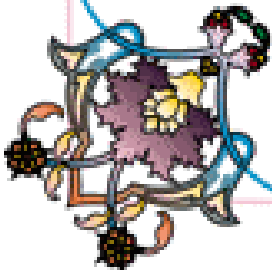
### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة مرورا بفرضيات الدراسة وصولا إلى أهداف وأهمية البحث العلمي وختاما ببعض الدراسات السابقة للموضوع.



# الفصل الثاني:

## جودة الحياة المهنية





تمهيد.

1- الجودة

2- جودة الحياة المهنية

3- جذور جودة الحياة المهنية

4- أهمية جودة الحياة المهنية

5- أهداف جودة الحياة المهنية

6- مبادئ جودة الحياة المهنية

7- أبعاد جودة الحياة المهنية

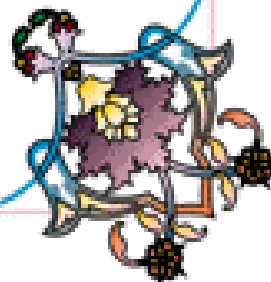
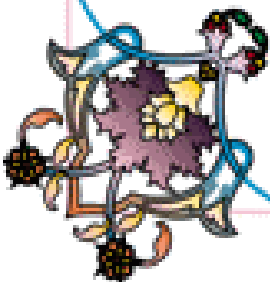
8- أساليب جودة الحياة المهنية

9- برامج جودة الحياة المهنية

10- عوائق جودة الحياة المهنية

11- اتجاهات جودة الحياة المهنية

خلاصة الفصل.



## تمهيد:

تسعى المؤسسات اليوم إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه يمثل أحد المؤثرات القوية التي تقوم عليها الميزة التنافسية بين تلك المؤسسات، حيث بدأ الاهتمام بجودة الحياة المهنية في أوائل السبعينات، وكثرت الدراسات والأبحاث التي تناولت جوانب عديدة حول جودة الحياة المهنية، وتعد هذه الأخيرة أحد مصادر رضا الأفراد العاملين، ومؤشرا للمناخ الخاص الذي تتميز به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى. فنجاح المؤسسة بتهيئة جودة مناسبة من الحياة المهنية يمكن أن يساعدها في إطلاق أفرادها العاملين.

1- الجودة:

1-1- لغة:

الجودة أصلها من الفعل جاد، يجود، وجودة أي صار جيدا، وهو ضد الرديء، وجوّد الشيء أي حسنه وجعله جيدا<sup>(1)</sup>.

1-2- اصطلاحا:

يعرفها جوران (JURAN): بأنها مدى ملائمة المنتج للاستخدام، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وصدق الصفات.<sup>(2)</sup>

عرفها فيليب كروسبي (PHILIP CROSBAY): على أنها "المطابقة مع المتطلبات" وأكد أن الجودة تنشأ من خلال الأنشطة الوقائية وليس من الأنشطة التصحيحية أي الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.<sup>(3)</sup>

عرفت أيضا على أنها "مجموعة من المبادئ والأساليب والوسائل الفنية والجهود والمهارات المتخصصة التي تؤدي إلى التحسين المستمر إلى الأداء على كافة مستويات العمليات والوظائف والمخرجات والخدمات والأفراد بالمؤسسة وذلك باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة وهذا يتطلب هيمنة الالتزام والانضباط واستمرارية الجهود لمواجهة احتياجات وتوقعات المستفيدين من المؤسسة الحالية والمستقبلية والعمل على تحقيق رضاهم.<sup>(4)</sup>

(1) - ابن منظور أبي الفضل جمال الدين محمد: لسان العرب، مجلد 3، دار صادر، بيروت، 1956، ص135.

(2) - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، (د.ط)، 2001، ص19.

(3) - لعلى بوكيمش: إدارة الجودة الشاملة-إيزو9000-، دار الراية للنشر، عمان، (د.ط)، 2010، ص16.

(4) - الأحمدى حنان عبد الرحيم: التحسين المستمر للجودة، المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصعبة، الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد3، 2000، ص147.

## 2- جودة الحياة المهنية:

تعددت التعاريف التي تناولت جودة الحياة المهنية حيث:

- عرفها " ديوب" على أنها عملية واعية مخططة وطويلة الأجل جماعية هادفة إلى التغيير تمثل الجهاز المسؤول على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين، تقوم على العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين، بما يتفق مع الإستراتيجية العليا في المؤسسة وثقافتها السائدة من خلال تأمين ظروف عمل مناسبة وآمنة من أجل رفع مستوى العاملين وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة من أجل نقل المؤسسة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بالمزيد من التطور والنجاح في العمل بطريقة تؤمن المقدرة الإستراتيجية والأداء التنافسي في المؤسسة.(1)

- عرفها " صالح والعنزي " : " على أنها تتمثل في كفاية الراتب وعدالته، ظروف عمل صحية مناسبة، فرص النمو الوظيفي، التكامل الاجتماعي، الموازنة بين العمل والحياة، التمسك بمبدئية العمل التنظيمي.(2)

- أما " جاد الرب " : فقد عرفها على "أنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر في الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية مما يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والعاملين والمتعاملين معها".(3)

(1) - ديوب أحمد حسن: تمكين العاملين مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد01، 2014، ص208.

(2) - صالح أحمد علي، العنزي سعد علي: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، (د.ط)، 2009، ص50.

(3) - جاد الرب، سيد محمد: جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط1، 2008، ص09.

• وأشار " الشنطي محمود" أنه بالرغم من تعدد التعاريف واختلافها إلا أنها تناقش نفس المضمون وهو رفاهية العاملين والعلاقة بين العاملين، وبيئة العمل، والتوازن بين متطلبات العمل والاستقلالية في اتخاذ القرار.(1)

### 3- جذور الحياة المهنية:

تعود جذور دراسة جودة الحياة المهنية إلى الفلسفة الإنسانية في الإدارة والتي انطلقت مع تيار مدرسة العلاقات الإنسانية لـ" مايو" (MAYO1933) والتي عرفت رواجاً كبيراً مع مدرسة علم السلوك بـ( MC GREGOR 1960) وهذا ما لخصه (BURGEON1982) حيث يورد أن هناك خمس محاور تعالجها جودة الحياة في العمل وهي فلسفة الإدارة، الوسائل والطرق المستعملة لتغيير الوسط المهني، المظاهر السيئة التي يراد تغييرها، الوضعية الجديدة المراد انشاؤها، الأهداف المنتظرة التي يراد تطبيق الفلسفة الإنسانية بمعناها الحقيقي عن طريق إدراج نماذج المشاركة التي تهدف إلى تعديل احمد أو مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالوسط المهني لغاية خلق بيئة جديدة أكثر إرضاء لدى العاملين في المؤسسة.(2)

- أما الحركة الثانية فقد ظهرت في (الو.م.أ) على أساس المرجعيات والنظريات الاجتماعية التي تدعو إلى إنسانية المحيط المهني مما ولد الدعوة إلى تبني أسلوب التعاون في تسيير بيئة العمل وإنشاء لجان مختلطة على جميع الأصعدة والمستويات لتشخيص وإيجاد الحلول للمشاكل، مثل إنشاء برامج المشاركة في إطار عقود التفاوض بين شركة جنرال موتورز واتحاد عمال السيارات أين ظهر مفهوم جودة حياة العمل (QUALITY OF WORK LIFE)، والذي يفضي إلى إرضاء

(1)- الشنطي محمود عبد الرحمان: أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 1، 2016، ص35.

(2)- عبد الكريم بن خالد ومباركي بوحفص: فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، 2015، ص119.

طموح العاملين وتطويرهم ضمن محيط عملهم وذلك انطلاقاً من المعلومات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرارات ومع بداية 1970 والتي تعتبر الفترة الأساسية في البحث، ومحاولة إعطاء تعريف واضح لجودة الحياة المهنية والمنعقد بالولايات المتحدة الأمريكية، والذي خرج بتوصيات حول تنسيق جهود الباحثين والمؤسسات المعنية وذلك لبناء إطار نظري قوي حول مجال البحث في جودة الحياة الوظيفية بتأسيس المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية، مهمته الإشراف وتشجيع وتبادل المعارف في مجال الصحة العقلية في العمل والذي له علاقة وثيقة بجودة حياة العمل، ولهذا لقي هذا المفهوم اهتماماً كبيراً في أوساط المؤسسات لتحسين وإصلاح العمل وطرح برامج تستند إلى أهمية المورد البشري في المؤسسة.

ومنذ منتصف الثمانينات وحتى منتصف التسعينات تقريباً زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفدرالية في أمريكا، ومع بداية التسعينات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق شكل أو آخر من أشكال برامج جودة حياة العمل، وتزايد الاهتمام بها نتيجة التركيز على إشباع حاجات العمل الداخلية والخارجية وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد استراتيجيات التنافسية<sup>(1)</sup>، لأن الموارد البشرية هي العنصر الأول للإنتاج والركيزة الأساسية للثروة المؤسساتية فلا بد من معرفة المديرين لدوافع وحوافز هذه الموارد ومحاولة ربط أهدافها بأهداف المؤسسات، وإشباع المديرين لحاجات ورغبات الأفراد وتحقيق طموحاتهم الذاتية والوظيفية بقدر المستطاع.<sup>(2)</sup>

(1) - المرجع السابق، ص 120.

(2) - إبراهيم بلوط حسن: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط 1، 2005 ص 375.

4- أهمية جودة الحياة الوظيفية:

لجودة حياة العمل أهمية بالغة بالنسبة للأفراد والمؤسسات، فإن هناك تأثيرات إيجابية بناءة لتوافر

وتطبيق أبعاد جودة الحياة المهنية ومن أهمها ما يلي:(1)

- تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية وتسوية عديد المظاهر الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشاكل.
- زيادة إنتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المؤسسة وأهدافهم.
- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع.
- زيادة درجة الرضا الوظيفي.
- تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المؤسسة.
- إنخفاض معدلات الغياب في المؤسسة.
- زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمؤسسة.
- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المؤسسة.
- مشاركة أكبر من أعضاء قوى العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الأبعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل.

5- أهداف جودة الحياة المهنية:

بيّن " السالم، مؤيد سعيد" أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال

برامج تطوير جودة الحياة العمل ما يلي(2):

(1) - خليل إسماعيل، إبراهيم ماضي: مرجع سبق ذكره، ص67.

(2) - السالم مؤيد سعيد: إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي تكاملي- ، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان ط 1،

2009، ص351.

- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين، والمساعدة على زيادة إلتناء العاملين في المؤسسة، وعدم الهجرة إلى المؤسسات الأخرى.
  - زيادة إلتناء العاملين وولائهم، وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المؤسسة وأهدافهم، وتقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.
  - المساهمة في تعزيز الجودة، والتعلم، والإبداع.
- ويضيف "المغربي" ما يلي<sup>(1)</sup>:
- زيادة ثقة العاملين.
  - المشاركة في حل المشكلات.
  - زيادة الرضا الوظيفي.
  - زيادة الفاعلية التنظيمية.
  - الإسهام في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية.

### 6- مبادئ جودة الحياة المهنية:

يؤثر كل من الرضا المهني وضغط العمل في نوعية حياة الفرد العملية أو جودتها وتتأثر جودة الحياة الوظيفية بعدد من المتغيرات أبرزها ما يتلقاه الفرد من تعويض ومنافع جانبية، وفرص الترقية والتقدم في المؤسسة.

ومن المحاولات الكبرى في سياق جودة العمل محاولة التي نظرت إلى مفهوم نوعية حياة العمل على أنه يتمون من جميع جوانب الحياة العملية، بما ذلك التعويض وظروف العمل من أجل التعرف

---

(1) - المغربي عبد الحميد: جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي(دراسة ميدانية)، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد2، 2004، ص06.

على جودة حياة العمل، تقوم المؤسسة من خلال قياس معدلات التغيب والاستقلالية ونسبة الحوادث ومستوى الرضا المهني للعاملين.

- تعويض راتب وفوائد ومنافع جانبية.
- ظروف عمل صعبة وآمنة.
- وجود فرص لاستخدام قدرات الفرد وتطويرها لاستخدام ما يتمتع به الفرد من معارف ومهارات، وقدرات تمكينه من التحكم في وظيفته، وتطوير مشاعر الاستقلالية لديه.
- تطوير احتمالات النمو المستمر والأمان.
- المناخ الاجتماعي لبيئة العمل (علاقات اجتماعية جيدة بين الزملاء والرؤساء).
- التوازن بين حياة العمل والوجبات الأخرى لغير العمل.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (عمليات المؤسسة وسياساتها من ناحية أخلاقية واستراتيجيات التوظيف والتسويق).<sup>(1)</sup>

### 7- أبعاد جودة الحياة المهنية

اختلف العلماء والباحثون في تحديد أبعاد جودة الحياة المهنية حسب الأهداف التي أنشأت من أجلها دراسة كل منهم، حيث يرى مروان حسن البربري أن هذه الأبعاد هي أكثر الأبعاد التي تمس بيئة العمل وهي كالتالي:<sup>(2)</sup>

#### 7-1- الأمن والصحة المهنية: يؤثر الأمن والصحة المهنية في العمل تأثيرا مباشرا على

صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة، وعلى أدائهم بصفة عامة، وبالرغم من أن إدارة الموارد

<sup>(1)</sup> - شيخي مريم: طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة-دراسة ميدانية في ظل بعض التغيرات-رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، تخصص الانتقاء والتوجيه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص ص102-103.

<sup>(2)</sup> - السالم مؤيد سعيد: مرجع سبق ذكره، ص350.

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 مسؤولية شاملة لأقسام المؤسسة جميعها، وذلك لانعكاساتها على سلامة وصحة الموارد البشرية وفاعلية الأداء. كما يعد العنصر البشري الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في مواقع العمل المختلفة، فالأجهزة والأدوات والآلات الضخمة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة، ولا تعمل إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يحركها ويوظفها ويصونها. وبما أن العقل البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية، فإنه من العدل والإنصاف أن تتوفر له ظروف العمل الآمنة والكفيلة بتحقيق الدرجة المناسبة في آدائه للعمل.

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.

### 7-2- العلاقات الاجتماعية : تقوم العلاقات الإنسانية الايجابية في بيئة العمل على قيم مهنية

مثل الاحترام المتبادل، التعاون والانتماء للجماعة، الإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية، حيث أن الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع الأفراد في المؤسسة يعد عاملا مهما في توفير المناخ الايجابي الداعم للإنتاجية والإبداع، وأن مسؤولية توفير هذا المناخ تقع بالدرجة الأولى على القائد الذي يعمل من خلال قراراته الموضوعية، وطريقة تعامله الايجابي في تعزيز العلاقات بيم الأفراد لدفعهم لبذل المزيد من الجهود ورفع مستويات الأداء.

لذا فإن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين في مكان العمل يمكن تحديدها بالمستويات الآتية: العلاقات بين المرؤوسين، العلاقات بين الرؤساء والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

### 3-7- الأجر والرواتب: تمثل الأجر والرواتب أهمية كبرى في تحديد أداء الموظفين

والعاملين وتوجيه هذا الأداء، وبالتالي توجه دافعية العاملين في اتجاه معين، حيث أن العلاقة بين اتجاه الدافعية والأجر علاقة قوية تؤدي إلى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج والنتائج المتوقع تحقيقها على مستوى المؤسسة، وكذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة، فقصور هذه الأجر على تلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين يدفع هؤلاء العاملين نحو اتجاه السلوك السلبي للأداء مما يترتب عليه نتائج خطيرة وسلبية على المؤسسة، وبالتالي تحتل الأجر أهمية خاصة بالنسبة للأفراد وذلك لأسباب عدة أهمها:<sup>(1)</sup>

- يشكل الأجر المصدر الأساسي للأفراد ولأسرهم، وخاصة في بلدان العالم الثالث حيث ترتفع نسبة الإعالة مما يجعل الأجر المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للأفراد وأسره.
- يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي يعيش فيه، وذلك من خلال ما يؤمنه الأجر للفرد من حاجات.
- يلعب الأجر دورا مهما في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للأفراد، وبالتالي يجب أن يشعر الفرد بأن الأجر الذي يتقاضاه يؤمن له الاستقرار النفسي والمعنوي.
- يمثل الأجر مقياسا لقيمة الفرد وأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل بها، فبقدر ما يحصل الفرد على أجر مرتفع فإنه يشعر بتقدير المؤسسة له بشكل أكبر، والعكس صحيح.

(1)- ناصر سومر أديب: أنظمة الأجر وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، دمشق، 2004، ص13.

7-4- الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة: تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في

اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق إنتمائهم للمؤسسة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المؤسسة مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المؤسسة والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها، ويتطلب النمط التشاركي توفر شرطين ضروريين هما:<sup>(1)</sup>

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

- توفر مستوى عالي من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.

7-5- الأمان والاستقرار الوظيفي: يعتبر الاستقرار الوظيفي من المواضيع المهمة في مجال

الإدارة وتزداد أهميته بازدياد أهمية الدور البشري الذي يلعب دورا محوريا في المؤسسة فالإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، وهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره وتساهم في رفع الروح المعنوية وتحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الخدمة. فقد اجتهد العديد من علماء الإدارة لوضع الخطوات الأولى لتفسير موضوع الاستقرار الوظيفي في مكان العمل وإدراك الدور الذي تلعبه المؤسسة في تحسين الظروف المادية والمعنوية التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الاستقرار والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد فسّر إبراهيم ماسلو أن احتياجات

(1) - محمد حسين الرفاعي: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة، قسم إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009، ص14.

الإنسان تسير حسب أولويات يفترض إشباعها، وعدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجيتهم ورغبتهم في ترك العمل.(1)

**6-7- الترقية والتقدم الوظيفي:** الترقية من أهم القرارات التي تتخذ في المؤسسات لما تحدثه من تأثير كبير على مراكز الموظفين، ومعنوياتهم داخل الفئات الوظيفية المختلفة. فالترقية هي إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتبة أعلى من وظيفته الحالية. ويمكن اعتبارها من الحوافز المادية والمعنوية لأن الموظف الذي يتم ترقيته غالباً ما يزداد راتبه بسبب شغله الوظيفة الجديدة ويمكن أن يرقى الفرد حسب الأقدمية أو حسب الكفاءة أو كليهما، لذا فإن الترقيات عامل مهم من عوامل الرضا الوظيفي فأبي موظف عندما ينتمي إلى المؤسسة فإنه يتطلع دائماً إلى المراكز العليا رغبة منه في التقدم والنمو وكلما كانت فرص الترقية أقل من طموح الفرد قلّ رضاه الوظيفي والعكس صحيح.(2)

من خلال ما سبق أن أبعاد جودة الحياة المهنية ما هي إلا عملية تشاركية وشاملة تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة المهنية وكمتطلبات الحياة الشخصية للموظفين، وتحقيق الأمن الوظيفي والعدالة في نظم الأجور والحوافز، والترقيات المبنية على أساس الكفاءة المهنية والتكامل الاجتماعي والتعاطي بشكل أكبر مع قضايا الموظفين وتأمين ظروف عمل مناسبة وآمنة لهم من أجل رفع مستوى معيشتهم وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة تسمح لها ولموظفيها بالمزيد من التطور والنجاح، والعمل بطريقة تؤمن قدرتها على تحقيق إستراتيجيتها وكذلك تقدم أدائها التنافسي.

(1)-حلاوة عماد منصور: غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص32.

(2)- المدلج عبد الله: قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض، 2003، ص28.

8- أساليب جودة الحياة المهنية:

تعتمد جودة الحياة المهنية على أسلوبين أساسيين هما<sup>(1)</sup>

**الأسلوب الأول:** يعتمد هذا الأسلوب على مجموعة من الممارسات والشروط التنظيمية المرتبطة بالأهداف، كالترقية ضمن السياسات والإشراف الديمقراطي واستخدام العمال وظروف أمن العمل.....الخ.

**الأسلوب الثاني:** يعالج ويتعامل هذا الأسلوب مع إدراك العمال التي يجب أن تكون آمنة ومرضية نسبيا بشكل جيد بالإضافة إلى أنها يجب أن تكون قادرة على النمو والتطور تماما كالوجود الإنساني وينسب هذا الأسلوب نوعية حياة العمل إلى درجة التي يتم من خلالها إنتقاء الحاجات الإنسانية. وفي الكثير من الحالات يمكن أن نستخدم الأسلوبين معا لدراسة نوعية حياة العمل وبذلك فإن العمال الذين يحبون مؤسساتهم والذين يهتمون بتحديد طرائق أعمالهم يشعرون بأن عملهم ينجز بشكل جيد وفي مثل هذه الحالات يمكن أن ينظر إلى نوعية حياة العمل على أنها ستعود لتحديد شامل لما هو جيد منها.

نستنتج أن لجودة الحياة الوظيفية أسلوبين هما:

**الأسلوب الأول:** مرتبط بتحقيق الأهداف من خلال تحسين ظروف العمل وتحقيق الأمن في العمل.  
**الأسلوب الثاني:** فينسب إلى نوعية حياة العمل إلى تحقيق الحاجات الإنسانية ويمكن أن تستخدم الأسلوبين معا.

(1)- رعد حسين الصرن: كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، ج 2، دمشق، (د.ط)، 2001، ص250.

9- برامج جودة الحياة المهنية:

تعتبر برامج الجودة في العمل مجموعة من الأنشطة والخطط الهدف منها تحسين بيئة العمل، وأن جودة حياة العمل وجهودها تفترض أن العاملين سيضيفون نجاحا للمؤسسة في حال أنهم أحسوا أن مساهمتهم ذات معنى ولها أهمية بدلا من استخدام برامج قصيرة الأجل أما

(AMDERSON1988) فيعتقد أن برامج جودة الحياة في العمل هي تلك البرامج الشاملة والتي

تكون مصممة لإحداث الانسجام بين العمال والتغيرات الثقافية الواسعة ومثل هذه البرامج تشمل

الوظائف ونظم الأجور وهي سيرورة بفضلها تستطيع المؤسسة الاستجابة إلى حاجات اتخاذ

القرار فيما يخص اتجاههم نحو وظائفهم كما يرى (WALTON1975) كما

يؤكد (KATZ ,COHMET WEBE 1987) إن جودة حياة العمل تكون موجودة عندما يكون

هنالك النية للمشاركة في اتخاذ القرار مع بعض العناصر الأخرى مثل إثراء الوظائف، تنمية

وتدريب العاملين، تخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية والمشاركة في المكاسب، أما

عند (HUMAN, DIGNITY , HUNT 1992) هو مصطلح عادة يتضمن المبادرة الإدارية

والمتعددة لتحسين الكفاءة التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وأن الرقع والنهوض بجودة

الحياة في العمل يعتبر التزام جماعي يستلزم:<sup>(1)</sup>

- على المؤسسة إشراك العمال وأرباب العمل، الشركاء الاجتماعيين، وكل الفئات ومن جميع

المستويات.

- تشجيع جميع المبادرات التي تساهم في تطوير الكفاءات والارتقاء المهني والرفاهية في العمل.

(1) - عبد الكريم بن خالد ومباركي بوحفص: مرجع سبق ذكره، ص126.

**10- عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية:**

على الرغم من الأثر الايجابي لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية حسب عديد الدراسات إلا أن العديد من المؤسسات لم تتجح في الوصول إلى الأهداف المرجوة السابقة الذكر وذلك بسبب عوائق نبنها على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

**10-1- موقف الإدارة:** يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إضفاء الديمقراطية في

مكان العمل فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفهم ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم والمشاركة بفاعلية، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم ومشاركتها مع الآخرين بمثابة تهديد صريح لوجودهم، لذلك يبدون معارضة شديدة في هذا الإطار.

**10-2- موقف النقابات:** قد يتولد عن تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية لدى النقابات العمالية

شعور بأن تطبيقها يعود بالفائدة فقط على المؤسسة من خلال تسريع وتيرة العمل والرفع من الإنتاجية دون أي عوائد لهم، أي أن هذه البرامج ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الطاقات الكامنة في الأفراد العاملين، ولإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء الترويج لبرامج جودة الحياة الوظيفية والنتائج المرجوة منها والعوائد المترتبة عنها للمؤسسة والأفراد سوية.

**10-3- التكلفة المالية:** ترى الإدارة بأن تكلفة تطبيق برامج جودة الحياة المهنية يكون ضخمة

ومكلفة تفوق قدراتها، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق هذه البرامج، مما يدعو الإدارات التي تعاني من ضائقة مالية إلى التفكير مليا قبل تطبيق برامج الحياة المهنية كونها

(1) - ساخي بوبكر: تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في التنمية البشرية وفعالية الأداءات، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس الأروطونيا، جامعة محمد بن أحمد، وهران، 2015-2016، ص113.

تعتمد الأجور السخية وبيئات العمل الجيدة، ولذلك كان لزاما تطبيق هذه البرامج تدريجيا وفق ميزانيات متعاقبة تكون مدرجة في استراتيجيات المؤسسة على المدى الطويل.

### 11- اتجاهات دراسة جودة الحياة المهنية:

يرتكز مفهوم جودة الحياة في العمل على مدرستين، كل منها تحاول التركيز على جوانب معينة أثناء تناولها لهذا الموضوع، الأولى تدرسها على أساس مقارنة مدرسة الموارد البشرية التي تؤكد على إرضاء حاجات الأفراد، أما الثانية فتقوم على أساس المقاربة التقنية الاجتماعية، وسنحاول التطرق إلى كل منها على حدى، وإن كان تعريف جودة الحياة في العمل يختلف من دولة إلى أخرى حسب مورثها الثقافي والتاريخي.

#### 11-1- اتجاه مدرسة الموارد البشرية:

يركز هذا الاتجاه على ضرورة إشباع الحاجات الداخلية والخارجية للفرد، ويؤكد على دور الفرد في المؤسسة (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية... الخ)، على نحو يجعل الشخص أكثر ارتياحا، وأن فلسفة الإدارة تؤكد على الرغبة في الإنتماء إلى الجماعة والانضمام إليها عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف المستويات، وحرية التعبير لدى العمال، والتعرف على الصراعات وحلها بشكل سريع، وبذل المجهود لذلك، والتأكيد على الجانب الاجتماعي والنفسي من أجل تامين التمثلات الذهنية والمفيدة للشعور بالانتماء لدى الأفراد.<sup>(1)</sup>

ويضيف **GEORGE SANDERSON** أن الفلسفة الأساسية وراء جودة حياة العمل هي الإعتراف بالمجهود، وأن القيم الإنسانية مرتكزة في الوسط المهني أيضا والتي هي غاية الجميع،

(1)- بن خالد عبد الكريم: جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد بن أحمد، وهران، 2016-2017، ص27.

حيث أن العمال يمضون جل أوقات حياتهم في العمل من أجل النجاح في حياتهم الشخصية خارج العمل، وأن العمال ينتظرون أكثر من التعويض المادي ويتطلعون إلى التعبير عن آرائهم وأحكامهم والاعتراف بهم، وإشباع الحاجات وتقدير الذات وتنشيط الفرد بإشراكه بشكل واسع في اتخاذ القرار مما يضيف مجموعة من المسؤوليات الفردية والجماعية داخل المؤسسة، وفي تسيير المنصب الموكل إليه وهذا ما يمنحه تصرفا واسعا في منصب العمل من خلال الاقتراحات والأحكام الفردية التي تقضي إثراء المهنة والتطور المعرفي.

### 11-2- المقاربة التقنية الاجتماعية:

طور هذا الاتجاه من خلال Fred Emery, Eric Trist 1982 وزملائهم في لندن وقد نشر من طرف (Louis, David 1977) ويعتقد هذا الأخير أن مفهوم جودة الحياة في العمل يجب أن يراعي العمال ومحيطهم العام مع إعطاء أهمية لمنظمات العمل، وكذلك الجانب الإنساني إن كان مهملًا والذي يسمى بالنسق التقني الاجتماعي، أما (Lareau, Johnston, Alexander, 1978) فيرون أن هذا المفهوم يجب أن يراعى إعادة بناء نماذج وطرق العمل، التكيف التكنولوجي، تعديل النسق التنظيمي، وحسب رأيهم فإن جودة الحياة في العمل يجب أن تراعى المشاركة الواسعة للعمال في الوسط المهني، مما يتيح لهم مسؤوليات كبرى مما يتيح سيرورة التعلم الديناميكية لتحقيق التطور، وهذا يتفق مع المفهوم الذي أتى به (srinivas, 1980) حول تحسين حياة العمل على النحو الجشطالتي (Gestalt) الذي يأخذ في الحسبان العوامل الاجتماعية والتكنولوجية التي لا تتحقق إلا بإشراك العنصر البشري فيها.

وعلى حسب هذا النموذج فإن فعالية الأداء تتحقق باتخاذ الجانب الاجتماعي والتقني لكل منظمة، فالجانب الاجتماعي والذي يتمثل في العالم البشري، الأدوار، العلاقات، نظام الاتصالات، السلطة،

المسؤوليات، أنظمة التقويم والتقييم، ميكانزمات التكيف، اندماج الفرد داخل التنظيم، والخدمات

داخل المؤسسة (التوظيف، الانتقاء، التكوين).<sup>(1)</sup>

أما الجانب التقني لا سيما الإجراءات، التجهيزات، البرامج، الحواسيب،... الخ وأن جودة الحياة في العمل تتعزز عن طريق التفاعل بين هذين الجانبين.

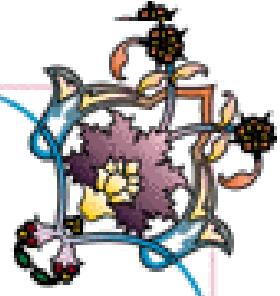
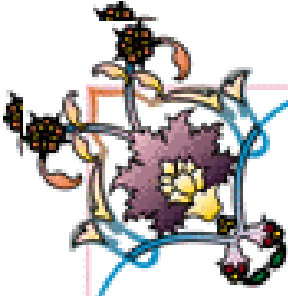
وما يلاحظ حول هذين الاتجاهين أنهما مكملين لبعضهما البعض إذا كانا مندمجين، هذا ما يؤكدُه (Jenkins,1981) الذي يحاول التوافق بين هذين الطرحين عندما يؤكد أن مفهوم جودة الحياة في العمل تشمل وتغطي جميع العوامل المتمثلة في البرامج والتقنيات والنظريات وأنماط التسيير والتنظيم، حيث أن الهدف العام من جودة الحياة في العمل هو التحقق من أن المؤسسة وسيرورتها تسير على نحو صحيح، مما يتيح للإدارة الاستغلال الأمثل لمؤهلات وقدرات الأفراد على نحو يصبح فيه العامل أكثر حيوية وإرضاء لحاجاته، مما يؤثر على فعالية المؤسسة والإنتاج.<sup>(2)</sup>

(1) - بن خالد، المرجع السابق، ص29

(2) - المرجع نفسه، ص30.

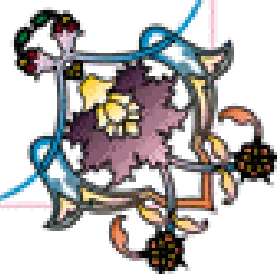
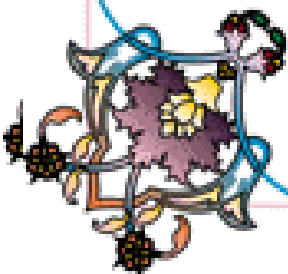
خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، أصبح جليا معنى جودة الحياة المهنية والتي تعتبر من أحد أهم البرامج التي إذا تم تطبيقها في المؤسسات كان لها أثر إيجابي على سلوك الموظفين ومدى أهميتها، وما تمثله بالنسبة إلى الموظفين والمؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتميز فهي كذلك من المفاهيم الحديثة التي ترقى بالعنصر البشري إلى مستويات أعلى من التقدير والاحترام من خلال الاهتمام به والعمل على توفير كل سبل الراحة النفسية والجسدية له ما يزيد من ولاء والتزام العنصر البشري لمؤسسته وإنتمائه لها، فيكسر طاقاته، وإمكانياته لخدمته والتضحية من أجل تقدمها وازدهارها.



# الفصل الثالث

## الالتزام التنظيمي



## تمهيد

– الدلالة اللغوية والاصطلاحية للالتزام التنظيمي

– أهمية الالتزام التنظيمي

– خصائص الالتزام التنظيمي

– أبعاد الالتزام التنظيمي

– مراحل الالتزام التنظيمي

– الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

– العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

– مداخل الالتزام التنظيمي

– طرق قياس عملية الالتزام التنظيمي

– طرق تنمية الالتزام التنظيمي

## خلاصة الفصل

## تمهيد :

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثون في عدة مجالات، قاموا بدراسة هذه الظاهرة في المؤسسات بشتى أنواعها، وذلك بغية الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة السلوك الإنساني وتحديد أوضاع للعوامل المؤثرة فيه وتبيان أثره على فعالية تلك المؤسسات ومخرجاتها، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة على تحفيز السلوك الجيد وتعزيز الانتماء لما له من أثر في استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المؤسسات.

وقد جاء في هذا الفصل موضحا لمفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته وخصائصه وأبعاد الالتزام التنظيمي، المراحل والآثار بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، المداخل، طرق القياس وأخيرا طرق تنمية الالتزام التنظيمي.

## 1. الالتزام التنظيمي:

1.1. لغة: من الفعل لزم، يلزم الشيء فلا يفارقه، والالتزام هو الاعتناق والإيمان بالشيء.<sup>1</sup>

### 2.1. اصطلاحاً:

- يرى بوتر: بأن الالتزام هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة وإملاك الرغبة القوية في المؤسسة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- كذلك هو: حالة اجتماعية ونفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المؤسسة.<sup>2</sup>
- كما يعرف أيضاً: هو الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة.<sup>3</sup>
- ويعرفه مونتز على أنه: استجابة وجدانية (اتجاه) من تقويم حالة العمل التي تصل أو تربط الفرد بالتنظيم.<sup>4</sup>
- تعريف شيلدون: هو اتجاه أو توجه نحو المؤسسة يربط شخصية وهوية الفرد بالمؤسسة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - ابن منظور، قاموس العرب، بيروت، 1978، ص 50.

<sup>2</sup> - ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، (د.ط)، 2011، ص 20.

<sup>3</sup> - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، سنة 2005، ص 285.

<sup>4</sup> - ياسر فتحي الهنداوي: إدارة المؤسسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، دار المنهل للنشر، (د.ط)، 2012، ص 198.

<sup>5</sup> - عبد المحسن بن محمد السميح: دراسات في الإدارة المدرسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص 241.

## أهمية الالتزام التنظيمي:

– تتجلى أهمية الالتزام التنظيمي في المؤسسة من خلال:<sup>1</sup>

- يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمال من المؤسسات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أن مستوى ارتفاع الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية السابقة، وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام.
- يمثل الالتزام التنظيمي عنصر هام في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها لاسيما في أوقات لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

- إن التزام الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ لبقائهم في مؤسساتهم أو تركهم للعمل. وأيضا يعتبر التزام الأفراد لمؤسساتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه مؤسسته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمؤسسة إلى التقدم والبقاء، بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن

<sup>1</sup> عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم تسيير المنظمات، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص56.

المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك مجال الالتزام.

## 2. خصائص الالتزام التنظيمي:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة في البقاء بها وقبوله وإيمانه.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها للولاء.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم الالتزام التنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المؤسسة الإنسانية والإيمان بها، والبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المؤسسة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المؤسسة التقويم الإيجابي.
- يتصف الالتزام التنظيمي بحالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمل لمؤسساتهم، ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2005، ص 202.

### 3. أبعاد الالتزام التنظيمي:

– تختلف صور التزام الأفراد اتجاه الأفراد باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وتشير

الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، وبنفق الباحثون في تعدد

أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.<sup>1</sup>

#### 1.4. بعد الالتزام العاطفي: يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بان البيئة

التنظيمية التي يعمل بها يسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدد، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمؤسسة وفق ما تقدمه لهم مؤسساتهم، ويرجع الالتزام العاطفي الى الشعور بالانتماء والانصاف بالمؤسسة.

#### 2.4. بعد الالتزام المعياري : يقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المؤسسة وغالبا

ما يعزز هذا الشعور دعم المؤسسة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في الإجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

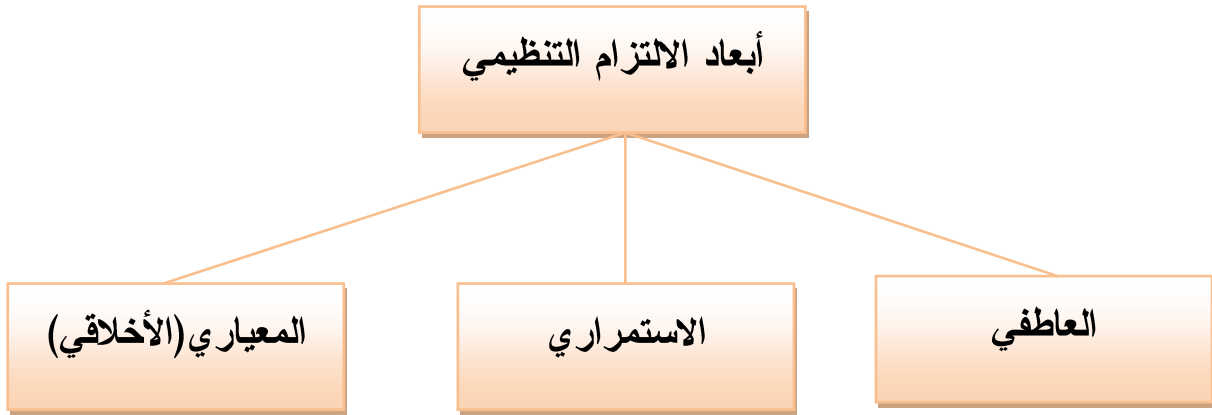
#### 3.4. الالتزام المستمر: ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية ومنافع مادية

ومعنوية في حال بقائهم في المؤسسة مقابل ما سيفقدونه إذا تركوا المؤسسة والتحقوا بمنظمات

<sup>1</sup> – صلاح الدين الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، (د.ط)، 2004، ص 320.

أخرى، وهذا يفيد أن العاملين الذين لديهم مستوى عالي هي الالتزام المستمر يبقيون في المؤسسة بسبب أنهم محتاجون لها وليس رغبة وحبا فيها.<sup>1</sup>

**الشكل رقم 01: يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي:**



المصدر: أحمد محمد أبو الشباب: مفاهيم إدارية معاصرة، دار المنهل للنشر، (د.ط)،

2014، ص 312.

**4. مراحل الالتزام التنظيمي:**

تتنوع آراء الباحثين حول الالتزام التنظيمي فهناك من يرى أن للالتزام مرحلتين ترتبطان

بعملية ارتباط الفرد بالمؤسسة وهما:

**1.5. مرحلة الانضمام التي يريد الفرد العمل بها:** غالبا ما يختار الفرد المؤسسة التي

يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

**2.5. مرحلة الالتزام التنظيمي:** أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل

أقصى جهد لتحقيق رغباته وتطلعاته.

• وهناك من يرى أنه يمكن حصر مراحل الالتزام التنظيمي في ثلاث مراحل وهي:

<sup>1</sup> - أحمد محمد أبو الشباب: مفاهيم إدارية معاصرة، دار المنهل للنشر، (د.ط)، 2014، ص 312

**3.5. مرحلة الإذعان والالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي

يحصل عليها من المؤسسة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

**4.5. مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة:** حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين

وتأثيرهم، رغبة منه بالاستمرار بالعمل لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

**5.5. مرحلة التبني:** حيث يعتبر أن أهداف المؤسسة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا

يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم.<sup>1</sup>

• وهناك من يؤكد على المراحل الثلاث للالتزام التنظيمي وهي:<sup>2</sup>

**6.5. مرحلة التجربة:** وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام يكون الفرد

خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على قبوله في المؤسسة ومحاولة

التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل بها، وتكيف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما

يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.

**7.5. مرحلة العمل والانجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام، تلي

مرحلة التجربة التي يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح

الالتزام للعمل والمؤسسة.

<sup>1</sup> - اللوزي موسى: التكوين التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، (د،ط)، 1999، ص 113.

<sup>2</sup> - إسماعيل محمود الشرفاوي: إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار المنهل للنشر، ط1، 2016، ص 287.

8.5. مرحلة الثقة بالتنظيم : هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق

الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد التزامه وتتقوى علاقاته بالتنظيم وينتقل إلى

مرحلة النضج.<sup>1</sup>

### 6. الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تمكن أحد الباحثين من

تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.
- **القسم الثاني:** وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج نطاق

الوظيفة.

### 1.6. الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي : إن الموظف الملتزم تنظيميا إذا حقق مستويات

أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا

الموظف الأقل التزاما، فالموظف حينما يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق

مع التنظيم، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه الإحساس بأن

التنظيم يكافئه على ولاءه مستقبلا عن طريق المزيد من تقدمه في وظيفته، إن الواجهة النظرية هي

الواجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية، ومن المحتمل أن

<sup>1</sup> - المرجع السابق.

تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وانخفاض الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.<sup>1</sup> ومن بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:

### 1.1.6. الروح المعنوية: إن للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي

يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومؤسساتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه درجة الالتزام التنظيمي.

### 2.1.6. الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي

في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة لشعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

### 3.1.6. تسرب العاملين: يعرف "مولي" (التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في

المؤسسة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً) ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمؤسسة. ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المؤسسات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المؤسسات، وذلك لأن التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل.

<sup>1</sup> - العطية ماجدة: سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، (د.ط.)، 2003، ص ص

## 2.6. الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته. وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار سلبية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلا يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية، تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره في حياته الخاصة ومن ثمة فإن الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.<sup>1</sup>

## 7. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين من أهمها:<sup>2</sup>

### 1.7. ثقافة الفرد: الإنسان هو نتاج ثقافته، فقيم المجتمع والتنشئة الاجتماعية للفرد في البيت

والمدرسة والجامعة والعمل، وغيرها من مكونات الثقافة تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد واتجاهاته إزاء الإخلاص في العمل والأمانة والانتماء والالتزام.

<sup>1</sup> عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، (د.ط)، 2005، ص ص 321-322.

<sup>2</sup> جودة محفوظ أحمد: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، (د.ط)، 2010، ص ص 281-282.

**2.7. توقعات الفرد من العمل :** في حالة عدم وجود فروق بين توقعات الفرد من عمله

وبين واقع ذلك العمل، فإن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لذلك الفرد، حيث أنه كلما قلت الفروق زاد الالتزام لدى الفرد.

**3.7. وضوح الأهداف:** إن وضوح الأهداف المؤسسية لدى العاملين من شأنه زيادة الالتزام

المؤسسي، فكلما كانت الأهداف واضحة، كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم لتحقيقه أفضل وأكثر شمولاً مما يساعد في تعزيز الالتزام المؤسسي لديهم.

**4.7. العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين :** إن العلاقة الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين

توجد ثقة متبادلة بين الأطراف، مما يعزز من نظرة الفرد الإيجابية إلى المؤسسة.

**5.7. سمات الوظيفة:** بناء الوظيفة على أساس استقلالية أكبر وحرية أكبر في العمل مما

يشكل دافع للفرد على المزيد من الجهد، وبالتالي فإن خصائص معينة للوظيفة يمكن أن يزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية وبالتالي شعوره بالانتماء.

**6.7. مدى تشجيع المؤسسة للالتزام:** يقع على المؤسسة دوراً أساسياً في تعزيز الالتزام

من خلال إعطاء الموظف حقوقه وتحفيزه وتوفير مناخ الإبداع وغير ذلك من الأمور التي تؤثر على الموظف وتشجعه على الالتزام.

**8. مداخل الالتزام التنظيمي:**

هناك ثلاث مداخل للالتزام التنظيمي هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أميرة محمد رفعت حواس: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص ص 58-59.

**1.8. المدخل السيكولوجي:** حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، حيث

يرى **Sheldon**، 1971 أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهها يربط بين الفرد والمؤسسة، وكذلك يرى

أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها، وكذلك عرفه **Vade**

**Allé**، 1995 بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم.

**2.8. المدخل التبادلي:** وطبقا لهذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي على أنه محصلة للعلاقات

التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع، ويرى **Hrebinal**، 1972 أن الالتزام

التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمؤسسة، ويرى **Angele**، 1983

أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه طبقا لهذا المدخل أنه كلما

مصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام التنظيمي.

**3.8. المدخل الاجتماعي والسلوكي:** حيث يرى **Kanter**، 1972 أن الالتزام التنظيمي

يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمؤسسة كنظام اجتماعي، وكذلك عبر

**Salanick**، 1977، عن الالتزام من ناحية سلوكية بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا

بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المؤسسة وارتباط الفرد بها.

الشكل رقم (02): مداخل الالتزام التنظيمي



المصدر: أميرة محمد رفعت حواس: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين

العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير

(غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص58.

### 9. طرق قياس عملية الالتزام التنظيمي:

إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة واعية وهادفة تجني المؤسسة والعاملين من

ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد<sup>1</sup>:

— يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.

— معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الالتزام، الذي يدخل

في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي

لا علاقة بالموظفين والتنظيم على حد سواء.

— يعتبر أداة شخصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم

العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

— يعود بالنفع على الموظفين والمؤسسة حيث يتولد شعور لدى الموظفين باهتمام الإدارة

بهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ومن ثم على فعالية المؤسسة.

وتستخدم الكثير من المؤسسات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام

التنظيمي للموظفين فيها، حيث تصنف وسائل قياس الالتزام التنظيمي كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>— هدى درنوني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص

142.

<sup>2</sup>— المرجع السابق، ص 143.

### 1.9. المقاييس الموضوعية: وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحل

عددا من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للموظفين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل: رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة، مستوى أداء الموظفين، الغيابات عن العمل، دوران العمل، تعطل الآلات، كثرة الحوادث في العمل. وتعتبر هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

### 2.9. المقاييس الذاتية: هذا النوع من المقاييس يقيس التزام الموظفين مباشرة بأساليب

تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد الموظفين بالمؤسسة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلبا أو إيجابا وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الاستبيان عن طريق أسلوبين:

— إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة من الأسئلة مباشرة للأفراد ويطلب منهم تحديد

مستوى التزامهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

— ليس هناك سؤال واحد على مستوى الالتزام الفردي، بل هناك أسئلة عديدة تدور حول

فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد

المبحوثين ومن خلال الإجابات يحدد مستوى التزام الفرد.

## 10. طرق تنمية الالتزام التنظيمي:

هناك عدة طرق تساعد في تنمية الشعور بالالتزام المؤسسي والذي ينعكس على سلوك

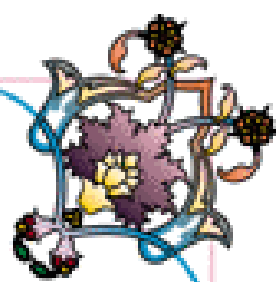
الأفراد إيجاباً ومن أهم هذه العوامل:<sup>1</sup>

- إتباع سياسة موضوعية وعادلة في الاختيار والتعيين، فهذه السياسة الموضوعية والعادلة لها أثر في تنمية الشعور بالالتزام التنظيمي.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أساليب علمية وحسب الحاجة الفعلية للتدريب.
- توفير فرص الترقية لمن يستحقها وعدم إغلاق هذه الفرص أمام الموظفين.
- وضع سياسات عادلة للرواتب والأجور والمكافآت التشجيعية والامتيازات.
- إتباع الإدارة أسلوب الإشراف المناسب والذي يشكل قبولا واستحسانا لدى الموظفين مع تبني مبدأ مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.
- تأسيس ثقافة تنظيمية تشجع المبادرات والإبداع وتركز على الجودة.
- إقامة العلاقات الجيدة وتوفير جد الثقة المتبادلة ما بين الرؤساء والمرؤوسين ببعضهم.
- نشر القيم المؤسسية في مختلف وسائل الاتصال مع تعميمها على كافة الموظفين.

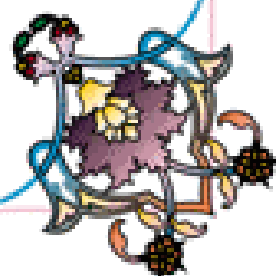
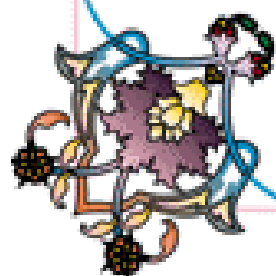
<sup>1</sup> - المرجع السابق.

## خلاصة الفصل

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمؤسسات والتقدم، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي، حيث أن هذا الأخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، والذي يعتبر حالة إيجابية يشعر بها الفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل بها وبالتالي فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المؤسسات.



# الفصل الرابع: الإطار المنهجي





## تمهيد

### 1- الدراسة الاستطلاعية

#### 1-1- نتائجها

#### 1-2- مجالاتها

### 2- التعريف بمؤسسة الدراسة

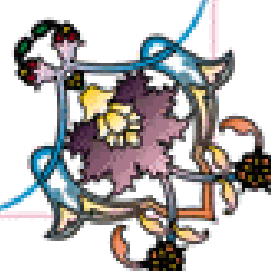
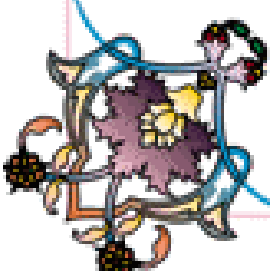
### 3- المنهج المتبع في الدراسة

### 4- مجتمع الدراسة واختيار العينة

### 5- أدوات جمع البيانات

### 6- الأساليب الإحصائية

## خلاصة الفصل



**تمهيد:**

يعتبر هذا الفصل بوابة الدراسة الميدانية والفصل الرابط بين الجانب النظري للدراسة والجانب الميداني لها، حيث سنتطرق إلى الدراسة الاستطلاعية، نتائجها ومجالاتها، المنهج المتبع في الدراسة، كما سنتطرق إلى الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية خصائص مجتمع الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

للدراسة الاستطلاعية أهمية بالغة في البحث العلمي، وذلك لأنها بمثابة خطوة أولى تهدف إلى تعميق المعرفة بموضوع الدراسة وتجميع المعلومات والبيانات التي تخص الموضوع بمختلف جوانبه. فهي تساعد الباحث على جمع المعطيات الأولية ومجتمع الدراسة، وكذا التعرف على كيفية إنتقاء عينة البحث وفق موضوع الدراسة وتسمح بالتأكد من صلاحية أدوات جمع البيانات والأساليب المختلفة لاختبار فروض البحث والتعرف عن قرب بمجتمع الدراسة، وقد تم جمع المعطيات الأولية وكذا التعرف على كيفية اختيار عينة مناسبة وممثلة للمجتمع. وعليه فإن الدراسة الاستطلاعية تساعد الباحث على الربط بين الجانب النظري والتطبيقي، فهي تقرب الباحث من ميدان بحثه، وتزوده بمعلومات أولية حول الظاهرة محل الدراسة.

## 1-1- نتائجها:

من خلال الدراسة الاستطلاعية قمنا بالخطوات التالية:

- القيام بزيارة إلى مديرية التجهيزات العمومية بولاية الطارف بغية التعرف بمجتمع الدراسة وخصائصه.
- مقابلة رئيس مصلحة الموظفين
- الحصول على بعض المعلومات التي تخدم الموضوع مثلا: الحصول على معلومات تخص مديرية التجهيزات العمومية.
- الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- تحديد مجتمع الدراسة وضبط عينتها والتي انطلقت من 30 عامل.

- بناء النموذج المبدئي وتعديله في شكل استمارة أولية للدراسة قمنا بعرضها على لجنة المحكمين، وقد ضبط صدقها بشكل نهائي، وتم اختبار ثباتها لتتوصل إلى الشكل النهائي لاستمارة البحث النهائية.
- أخذ نظرة عن توزيع أفراد المجتمع تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (السن، سنوات الخدمة، مكان العمل ..)

### 1-2-1- مجالاتها:

#### 1-2-1-1- المجال الزمني: أجريت الدراسة الحالية في الموسم الجامعي 2019-2020 ،

حيث كانت الزيارة الميدانية الأولى بتاريخ 05-03-2020، وكانت هذه الزيارة عبارة عن زيارة استطلاعية، تعرفنا من خلالها على المؤسسة، عدد موظفيها، وكانت الانطلاقة الرسمية في إنجاز البحث الميداني بتاريخ 08-07-2020، حيث تم توزيع الاستمارة على الموظفين في المؤسسة وتم استلامها يوم 02-08-2020.

#### 1-2-2-1- المجال المكاني: ويتمثل في الحيز الجغرافي الذي تجرى فيه الدراسة، حيث

أجريت هذه الدراسة في مديرية التجهيزات العمومية.

### 2- التعريف بمؤسسة الدراسة: مديرية التجهيزات العمومية

#### 1-2-1- الإنشاء:

أنشئت مديرية التجهيزات العمومية لولاية الطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-13

بتاريخ 15 يناير 2013 والذي يحدد قواعد تنظيم وتسيير المصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران والمدينة.

## 2-2- التعريف بمديرية التجهيزات العمومية:

مديرية التجهيزات العمومية لولاية الطارف هي إدارة عمومية تهدف إلى توفير المتابعة التقنية للبناءات في مجال التجهيزات العمومية على مستوى الولاية لمختلف القطاعات، تتعدى مهام مديرية التجهيزات العمومية إلى المحافظة على المرافق العامة بالاعتماد على أساليب فنية وتقنية للإنجازات سواء كانت تهيئة أو ترميم أو تجهيز لمختلف المشاريع موضوع المتابعة من طرف قطاعها، ومطابقتها للمعايير الوطنية والدولية خدمة لهذه الأمة عن طريق تطوير أساليب البناء والمتابعة والتنسيق مع مختلف القطاعات المعنية الأخرى.

## 2-3- مهام مديرية التجهيزات العمومية:

تتكفل مديرية التجهيزات العمومية بتنفيذ سياسة الدولة على المستوى المحلي في مجال

الإنجاز، وتكاف بالمهام التالية:

- المشاركة في تحديد الاحتياجات بالتوافق مع برمج السكنات.
- ضمان متابعة وتقييم إنجازات برامج التجهيزات العمومية.
- المساهمة في تحديد إجراءات حماية الإطار المبني.
- المشاركة في تحضير الملفات التنظيمية المتعلقة بصفات الأشغال والدراسات.
- ضمان جمع واستغلال المعطيات المتعلقة بالدراسات والإنجازات في مجال التجهيزات العمومية.

## 2-4- البنية التحتية لمديرية التجهيزات العمومية

تتكون المديرية حاليا من 03 مصالح وهي على التوالي:

- مصلحة الإدارة والوسائل: وتتكون من 03 مكاتب وهي:

- مكتب تسيير المستخدمين.

- مكتب المنازعات والتوثيق والأرشيف.

- مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة.

- **مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة:** وتتكون من مكتبين 02:

- مكتب دراسات وتسيير عمليات الأشغال المتعلقة بالمنشآت المدرسية والجامعية.

- مكتب دراسات وتسيير عمليات الأشغال المتعلقة بالمنشآت القطاعية الأخرى.

- **مصلحة الصفقات العمومية:** وتتكون من مكتبين 02:

- مكتب صفقات الدراسات.

- مكتب تنفيذ الصفقات العمومية.

### 3- المنهج المتبع في الدراسة:

إن القيمة العلمية للبحث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنهج الذي يتبع، حيث يعرف على أنه

«مجموعة من الأسس والقواعد التي تحدد سير الباحث ابتداءً من جمع البيانات وحتى تحقيق هدف

بحثه»<sup>(1)</sup>.

فموضوع الدراسة والهدف من الدراسة يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون آخر

ليمكنه من دراسة موضوعية وعلمية، فتحديد المنهج المتبع من الخطوات الضرورية لتوضيح

الطريقة المتبعة في هذه الدراسة للوصول إلى الإجابة عن الأسئلة المطروحة.

(1) - عبد الباسط عبد المعطي: البحث الاجتماعي محاولة نحو رؤية نقدية لمنهجه وأبعاده، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، (د ط)، 1984، ص ص 33-34.

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي لأنه الطريقة التي سمحت لنا بجمع المعلومات عن مجموعة من العاملين في مديرية التجهيزات العمومية بالطارف، متبعين في ذلك الإجراءات المألوفة في هذه الطريقة وهي الملاحظة، المقابلة، الاستمارة. ويرجع استخدامنا لهذا المنهج لأنه المنهج المناسب لدراسة البحوث التي تعتمد على أداة الاستبيان، ويعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع، ويقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

#### 4- مجتمع الدراسة واختيار العينة:

##### 4-1- تحديد مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية التجهيزات

العمومية بولاية الطارف، الذين قدر عددهم بـ 139 موظف، موزعين على الرتب السيسومهنية والذي كان كالتالي:

جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع العقد

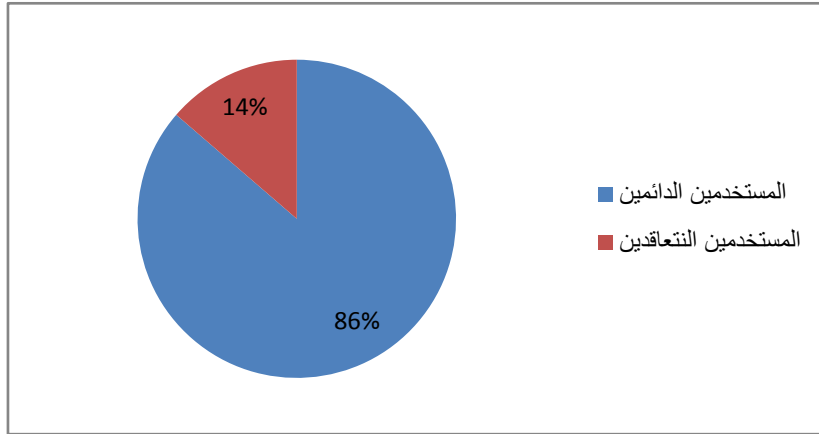
النسبة %	التكرار	المستخدمين حسب نوع العقد
86.33%	120	المستخدمين الدائمين
13.66%	19	المستخدمين المتعاقدين
100%	139	المجموع

من خلال النتائج المسجلة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية موظفي مديرية التجهيزات

العمومية هم عمال دائمين وهو ما تؤكد نسبة 86.33%، تليها فئة المتعاقدين بنسبة 13.66%، وهذا راجع إلى الإجراءات التنظيمية للمؤسسة .

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم(03): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع العقد



#### 4-2- تحديد واختيار العينة:

شملت عينة الدراسة 30 عامل بمديرية التجهيزات العمومية، وتم اختيارهم بشكل عشوائي والمقدرة بنسبة % 21,58 وتم حسابها وفق المعادلة التالية:

#### 4-2-1- خصائص العينة

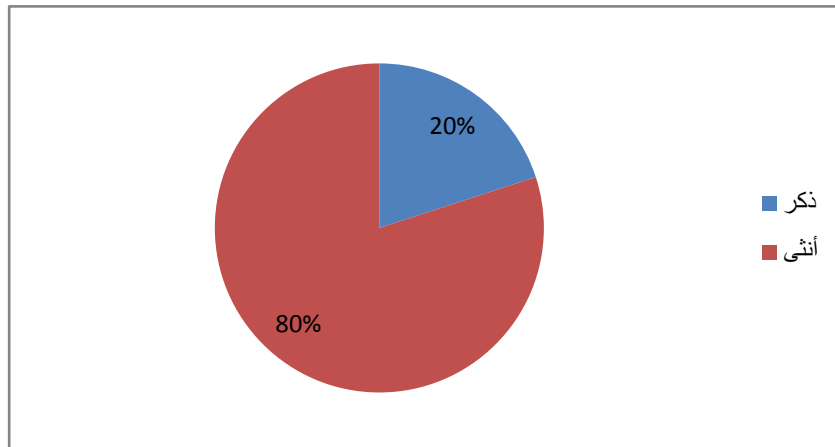
#### 4-2-1-1- توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
20%	06	ذكر
80%	24	أنثى
100%	30	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة الإناث قدرت بـ 80%، أما نسبة الذكور فقد بلغت 20% وبالتالي نلاحظ أن نسبة الإناث العاملات في مديرية التجهيزات العمومية هي النسبة الأكبر من نسبة الذكور ويمكن راجع لنسبة زيادات الولادات في سنوات الأخيرة للإناث، وهو ما توصلت إليه الدراسة السابقة (دراسة سامي إبراهيم حماد حنونة:2006). والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(04): خصائص العينة وفقا لمتغير الجنس



#### 4-2-1-2 توزيع افراد العينة حسب السن

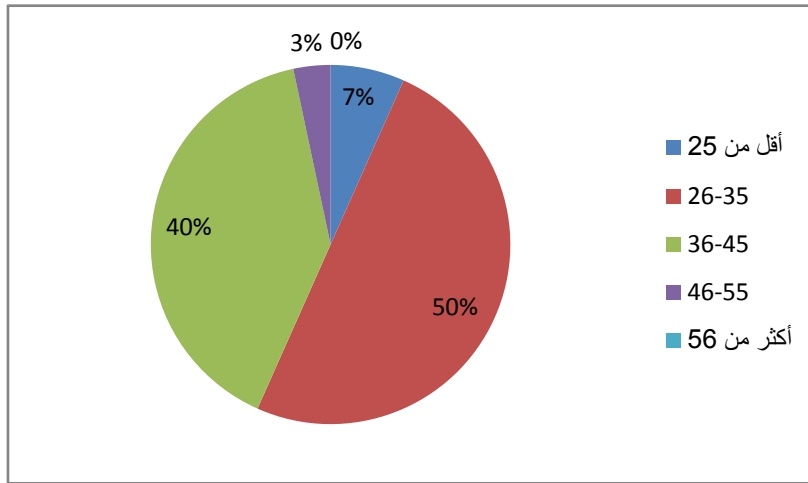
الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
6.66%	02	أقل من 25
50%	15	35-26
40%	12	45-36
3.33%	01	55-46
0%	00	أكثر من 56
100%	30	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن فئة [26-35] هي التي نالت أعلى نسبة وقدرت بـ 50% تليها الفئة [36-45] بـ 40%، وتليها الفئة أقل من 25 بنسبة 7%، أما الفئة [46-55] فقد قدرت بـ 3.33%، وأخيرا الفئة الأكثر من 56 سنة نجدها منعدمة.

ويمكن أن نرجح بأن أغلبية أفراد العينة من الشباب لطبيعة المجتمع الجزائري الذي يحتوي على أعلى نسبة من الشباب، وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة (دراسة سامي إبراهيم حماد حنونة:2006).

الشكل (05): يوضح خصائص العينة وفقا لمتغير السن



4-2-1-3 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	متوسط
40%	12	ثانوي
60%	18	جامعي
100%	30	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن 60% من عينة الدراسة هي نسبة الجامعيين، تليها نسبة 40% للمستوى

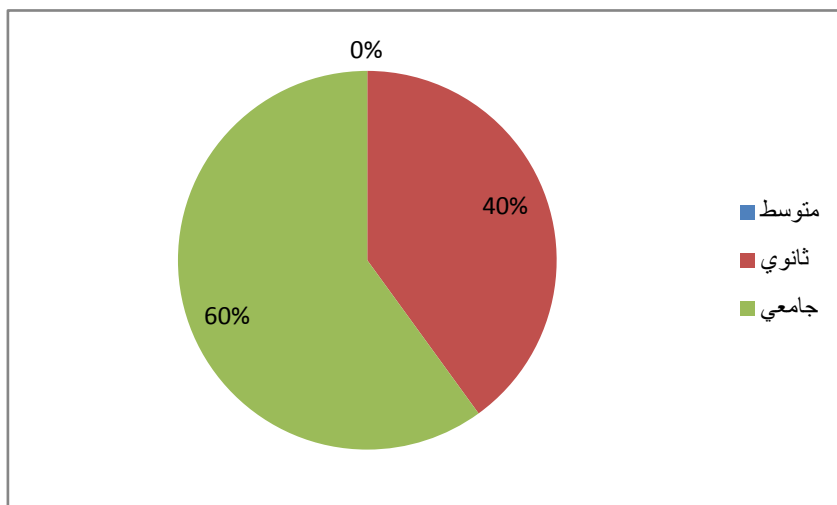
الثانوي، في حين نجد انعدام في المستوى المتوسط.

وهذا راجع إلى أن مديرية التجهيزات العمومية توظف أصحاب الشهادات وتحتاج إلى موظفين

ذوي المستويات التعليمية العليا لتوظيف مهاراتهم وتوفير جودة عالية، بالإضافة إلى ان كل عمل

حاليا أصبح يتطلب مستوى تعليمي.

الشكل رقم(06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



## 4-2-1-4 توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

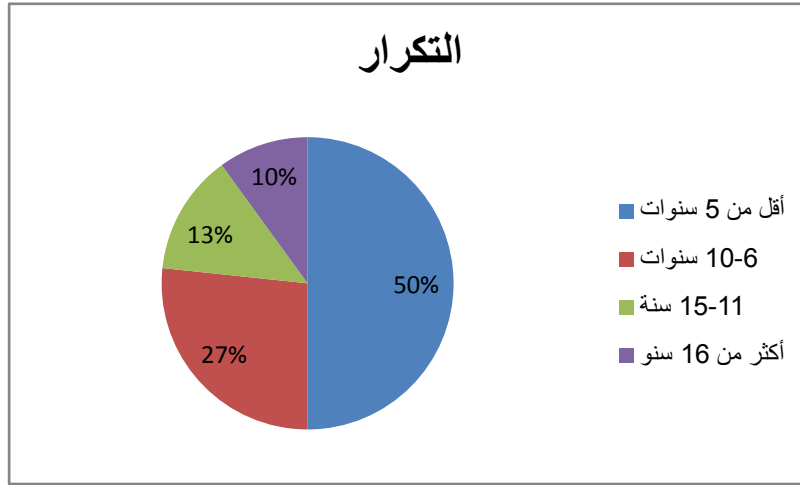
الجدول رقم(05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
50%	15	أقل من 5 سنوات
26.66%	08	6-10 سنوات
13.33%	04	11-15 سنة
10%	03	أكثر من 16 سنة
100%	30	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي فئة أقل من 5 سنوات قدرت بنسبة 50%، تليها فئة من 6-10 سنوات بنسبة 26.66% ، ثم نجد فئة من 11-15 سنة والتي قدرت بنسبة 13.33% ، أما أكثر من 16 سنة قدرت بـ10%.

وهذا يعود إلى أن العمل في مديرية التجهيزات العمومية تحتاج إلى عمل لديهم خبرة مهنية جيدة تساعد في مسار عملهم والتقدم في الوظيفة أكثر، بالإضافة إلى أن المؤسسة تحاول المحافظة على عمالها وتشجعهم على البقاء فيها من أجل تحقيق جودة عالية. وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة (دراسة سامي إبراهيم حماد حنون:2006)، والشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



#### 5- أدوات جمع البيانات:

يستخدم العلماء والباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم الواقع إلا أن

طبيعة الموضوع وخصوصيته تفرض على الباحث جمع البيانات بالأداة المناسبة للدراسة.

وأما بالنسبة لدراستنا فإننا لجأنا إلى الملاحظة البسيطة والمقابلة البسيطة وإلى الاستمارة فهي

تمثل إحدى المقاييس الذاتية التي شاع استخدامها في الآونة الأخيرة.

#### 5-1- الملاحظة البسيطة:

نعني بالملاحظة " توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة

في الكشف عنها، وإبراز خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة"<sup>(1)</sup>.

وفي دراستنا قد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة التي هي ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً

في ظروفها العادية دون إخضاعها للضبط العلمي.

(1) - طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، (د ط) 1995، ص ص 85-86.

وقد تمت ملاحظتنا عند نزولنا الميدان وإشرافنا على عملية معاينة الميدان من خلال الملاحظة البسيطة الاستطلاعية ولاحظنا بان هناك مناخ تنظيمي ظاهري يساعد على أداء المهام والواجبات. وقد كانت كأداة ثانوية بالبحث تم استغلالها في مراحل الدراسة الاستطلاعية.

### 5-2- المقابلة البسيطة:

تعرف المقابلة على أنها « تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر للحصول على بعض البيانات الموضوعية »<sup>(1)</sup>.

وكانت أول مقابلة مع رئيس مصلحة مديرية التجهيزات العمومية من أجل الحصول على تصريح لدخول المؤسسة وأيضا تزويدنا ببعض المعلومات التي تخدم الموضوع حول مديرية التجهيزات العمومية، وقد تحصلنا من خلالها على مجموعة من المعطيات، التحصل على عدد العمال، التحصل على الهيكل التنظيمي.

وقد كانت المقابلة من بين الوسائل الثانوية بالدراسة، حيث كانت مقابلة بسيطة أثناء إجرائنا للدراسة.

### 5-3- الاستمارة (الأداة الأساسية):

تعتبر الاستمارة "مجموعة من الأسئلة المبنية حول موضوع معين يتم وضعها في الاستمارة، وتوزع أو ترسل للمبحوثين أو تسلم لهم للحصول على أجوبة حول الأسئلة المطروحة ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"<sup>(2)</sup>.

(1) - المرجع نفسه.

(2) - محمد طلعت عيسى: تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، (د ط) 1971، ص312.

وبناء على ذلك قمنا بوضع استمارة بحث أولية من أجل تحكيمها من قبل الأستاذة المشرفة وأستاذة التخصص،<sup>1</sup> بهدف معرفة مدى صحة الأسئلة، وبعد تعديل الاستمارة التي كانت توجه إلى عينة أفراد مديرية التجهيزات العمومية بولاية الطارف، وقد تضمنت 21 سؤال موزعة على 04 محاور:

**المحور الأول: البيانات الشخصية:** الذي يتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.

**المحور الثاني: كان حول المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي:** ويضم 05 أسئلة (من س5- س10).

**المحور الثالث: كان حول الاستقرار الوظيفي والالتزام التنظيمي** ويضم 06 أسئلة (من س11- س16).

**المحور الرابع: كان حول الترقية والالتزام التنظيمي** 05 أسئلة (من س17- س21).

والجدول التالي يوضح أبعاد وحاو الاستمارة

**الجدول رقم (6): محاور وأبعاد الاستمارة**

المحاور	الأبعاد	البنود
البيانات الأولية	الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية	من 1 إلى 4
المحور الثاني	المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي	من 5 إلى 10
المحور الثالث	الاستقرار الوظيفي والالتزام التنظيمي	من 11 إلى 16
المحور الرابع:	الترقية والالتزام التنظيمي	من 17 إلى 21

(<sup>1</sup>)- لجنة المحكمين: - عثمان مريم / جامعة الطارف- علوي نجاه/ جامعة سطيف- عزوز صونية / جامعة سكيكدة

## صدق الاستمارة:

وبغرض صدق أداة البحث في صورتها الأولية تم عرضها على بعض المحكمين من ذو خبرة في مجال البحث العلمي، وذلك من أجل إبداء تصحيحات حول وضوح عبارة الأداة وملائمتها مع قياس ما وضعت من أجله.

وقد عرضت استمارة بحثنا على لجنة المحكمين: - عثمان مريم / جامعة الطارف - علوي نجاة/ جامعة سطيف - عزوز صونية / جامعة سكيكدة.

- حيث وجهت مجموعة من التعديلات على الأسئلة، وبموافقة المشرفة باشرنا بتوزيع الاستمارة. وقد تم توزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة التي كانت تفيد المبحوثين في الإجابة عنها.

## 6- الأساليب الإحصائية:

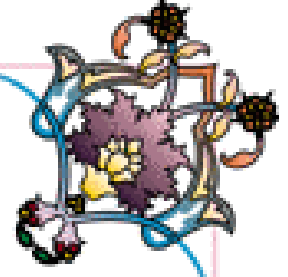
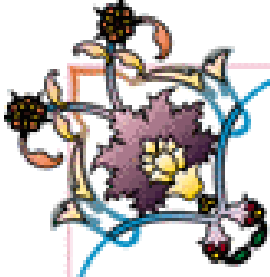
تعتبر الأساليب الإحصائية هي الكيفيات التي بفضلها يتمكن الباحث من معالجة كم البيانات الذي جمعه وصنّفه للقارئ بصورة موضوعية دقيقة وفق ما يتوافق والهدف المسطر للبحث وتفسيره تفسيراً صحيحاً صادقاً للمعاني الكامنة وراء أرقامه واستخلاص الدلالات الخاصة به. وفق ما ذكر فإن الأساليب الإحصائية كما يعبر عنها العديد من الباحثين هي اللغة الوصفية التي تمكن الباحث من تحويل بيانات في شكلها الكيفي والكمي ويحمل دلالات ذات فائدة للبحث، وقد اعتمدنا في التحليل على الأسلوب الإحصائي التالي: النسبة المئوية :

التكرار x 100

حجم العينة

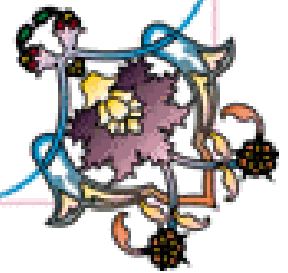
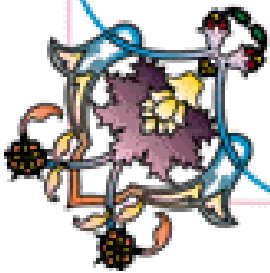
خلاصة الفصل :

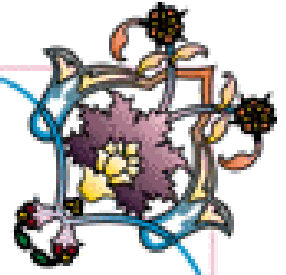
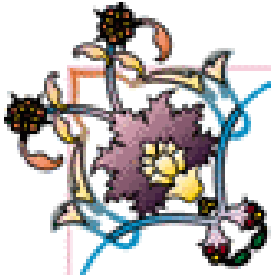
تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية للدراسة المتمثلة في الدراسة الاستطلاعية وميدان الدراسة، وعينة الدراسة والمنهج المتبع بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات وأخيرا الأساليب الإحصائية.



# الفصل الخامس

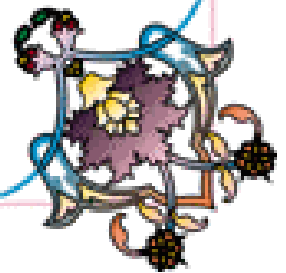
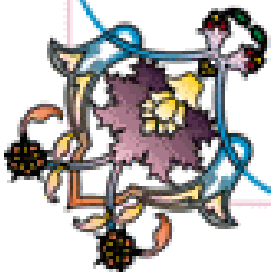
## تحليل وتبويب النتائج





## تمهيد

- عرض وتحليل البيانات وتفسيرها
- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
- الاقتراحات والتوصيات



**تمهيد:**

بعد التطرق إلى الجانب النظري سنحاول في هذا الفصل الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية، بعد جمع البيانات وتحليلها والحكم على صدق أو نفي الفرضيات، ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات، والخروج بمجموعة توصيات من خلال نتائج الدراسة .

## 1. تفرغ وتحليل النتائج:

## 1-1 تفرغ وتحليل العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي

الجدول رقم (7) يوضح مدى رضا العاملين عند استشارتهم من طرف مسؤولهم في قرارات تخص العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	28	93.33 %
لا	02	6.66 %
المجموع	30	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 93.33% من العمال راضين عند استشارتهم من طرف مسؤولهم في أي قرار خاص بالعمل، في حين نجد نسبة 6.66% من العمال الغير راضين وهي تمثل الأقلية.

وهذا دليل على أن الاهتمام بالعامل وبأفكاره واستشارته في قرارات تخص عمله يساهم بدوره في تحفيز العامل أكثر وضمان استمراره وبقائه في المؤسسة. وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة (دراسة شبلي إسماعيل مرشد السويطي:2016)

الجدول رقم (8) يوضح التعاون مع المسؤول في العمل هل يزيد من الانتماء للمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	29	96.66 %
لا	01	3.33 %
المجموع	30	100%

يبين لنا الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين قد أكدوا على أن التعاون مع المسؤول في العمل يزيد من انتمائهم للمؤسسة وذلك بنسبة 96.66% في حين نجد نسبة 3.33% من المبحوثين الذين أجابوا عكس ذلك.

وهذا راجع إلى العلاقة الجيدة التي تربط المسؤول والعمال، ووجود رابط قوي يجمعهم من تعاون ومحبة، مما يؤثر على العاملين إيجاباً وشعورهم بالرضا تجاه عملهم والرغبة الشديدة في الاستمرار في المؤسسة مما يزيد من درجة الالتزام والانتماء لديهم نحو المؤسسة.

**الجدول رقم (9) يوضح مشاركة العاملين في قرارات المؤسسة هل يؤدي إلى ولائهم.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	20	66.66 %
لا	10	33.33 %
المجموع	30	100%

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 66.66% تمثل نسبة الذين أجابوا أن المشاركة في مناقشة القرارات التي تصدرها المؤسسة يزيد من ولائهم، في حين أن نسبة 33.33% تمثل نسبة الذين قد صرحوا بأن مشاركتهم في مناقشة القرارات التي تصدرها المؤسسة لا تزيد من ولائهم.

وهذا دليل على أن المؤسسة ميدان الدراسة تحاول اشتراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل لتقتها في قدراتهم ومهارتهم، وهو ما يؤثر على العاملين ويجعلهم يعملون بحماس وجدية ويولد لهم شعور أنهم جزء من المؤسسة.

الجدول رقم (10) يوضح مدى مساهمة العمال في وضع حلول مناسبة لبعض المشاكل التي تواجه المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	24	80 %
لا	06	20 %
المجموع	30	100%

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يساهمون في وضع حلول مناسبة لبعض المشاكل التي تواجه المؤسسة بنسبة 80% بينما تمثل نسبة الأقلية 20% الذين لا يساهمون في وضع حلول مناسبة لبعض المشاكل التي تواجه المؤسسة.

وهذا دليل على وجود العمل الجماعي وعلى وجود التعاون إذ يقفون مع بعضهم في مختلف المواقف والمشاكل التي تواجههم، وإيجاد حلول لها، لأن حلها سيعود عليه بالفائدة، وهي واجب مهني يقوم به لصالح المؤسسة، فنجاحها يعني نجاحه.

الجدول رقم ( 11 ) يوضح مدى تفاعل العاملين عندما تهتم بالمؤسسة باقتراحاتهم المتعلقة بالعمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	30	100 %
لا	00	0 %
المجموع	30	100%

يوضح الجدول أعلاه أن جميع المبحوثين أجابوا بنسبة 100% أنهم يتفاعلون عندما تهتم مديرية التجهيزات العمومية باقتراحاتهم المتعلقة بالعمل.

وهذا راجع إلى العناية التي توليها المؤسسة ميدان الدراسة لعمالها، وإعطائهم أهمية ومكانة كبيرة، مما تولد لهم شعور الالتزام والإخلاص ويكون لديهم استعداد أكثر لبذل جهودهم في العمل من أجل الاستمرار فيها.

**الجدول رقم (12) يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في رفع مستوى أداء العاملين.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	30	100 %
لا	00	0 %
المجموع	30	100%

يبين الجدول أعلاه أن المبحوثين أجابوا بنسبة 100% على أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعمل على رفع مستوى أدائهم.

وهذا دليل على أن إتاحة الفرصة للعاملين في اتخاذ القرارات أحد العوامل المهمة التي تؤدي إلى زيادة أداء العاملين، وتعميق انتمائهم للمؤسسة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل مديرية التجهيزات العمومية، وبالتالي زيادة أدائهم.

1-2- تفرغ وتحليل العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والالتزام التنظيمي

الجدول رقم (13) يوضح حب العامل لعمله مع ذكر السبب في حالة عدم حبه له

			النسبة %	التكرار	الاحتمالات
			90 %	27	نعم
النسبة %	التكرار	في حالة الإجابة بـ	10 %	03	لا
		لا			
0%	00	تعقيده			
100 %	03	لم يحقق رغباتك			
0 %	0	عدم الرغبة في تأديته			
100 %	03	المجموع	100%	30	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة والتي تمثل 90 % أنهم يحبون عملهم، في حين 10% هي

تمثل نسبة من أقروا بعدم حبهم لعملهم ويرجع ذلك حسب رأيهم إلى عدم تحقيقه لرغباتهم.

فحسب المعطيات فإن الذين عبروا بحبهم لعملهم هو شعور يمس فئة لا بأس بها في المؤسسة، وهو

مؤشر ايجابي يدل على الارتياح والاطمئنان مما يعزز استقرارهم في المؤسسة.

الجدول رقم (14) يوضح اعتبار العمل مريحا جسميا وذهنيا وهذا ما يؤدي إلى الولاء

للعمل.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
16.66 %	05	نعم
83.33 %	25	لا
100%	30	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 16.66% من أفراد عينة الدراسة يرون بأن عملهم مريحا جسميا وذهنيا وهو ما يؤدي إلى ولائهم للعمل، في حين أن أكثر من نصف أفراد العينة اعتبروا أن عملهم غير مريح جسميا ولا ذهنيا، وذلك بنسبة 83.33% .

وذلك يرجع ربما إلى عدم رضا العمال بمحيط العمل نتيجة لوجود مشاكل وضغوطات تؤثر عليهم، وهو مؤشر سلبي يقلل من مستوى آدائهم. وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة (دراسة شبلي إسماعيل مرشد السويطي:2016)

### الجدول رقم (15) يوضح شعور العامل بالثقة في الإدارة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	19	63.33 %
لا	11	36.66 %
المجموع	30	100%

يبين الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين أجابوا بشعورهم بالثقة تجاه المؤسسة فتقدر نسبتهم

بـ63.33%، في حين نجد من أجابوا عكس ذلك فتقدر نسبتهم بـ 36.66%، ويرجع ذلك ربما إلى

عدم وجود انسجام وتوافق بين العاملين فيما بينهم، بالإضافة إلى عدم وجود ثقافة الحوار، فيخلق ذلك

جو عدم الثقة، وهذا ما يرجع بالسلب على المؤسسة وعلى أهدافها. وهذا ما توصلت إليه الدراسة

السابقة (دراسة شبلي إسماعيل مرشد السويطي:2016)

الجدول رقم ( 16 ) يوضح شعور العامل بالأمان في العمل مع ذكر الأسباب في حالة

الإجابة بـ لا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	17	56.66 %
لا	13	43.33 %
المجموع	30	100%

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 56.66% هي نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يشعرون بالأمان في

العمل، بمعنى أن العمل يلائمهم ويوفر لهم جزءا بسيطا من متطلباتهم، في حين نجد نسبة 43.33%

هي نسبة من أفراد عينة الدراسة والذين أجابوا عكس ذلك بأنهم لا يشعرون بالأمان في عملهم فقد

أرجعوا سبب ذلك إلى مجموعة من الأسباب: عدم وجود الشفافية لدى البعض، لا توجد تشجيعات أو

حوافز، عدم التفاهم مع المسؤول، بالإضافة إلى وجود ضغط كبير من طرف المسؤولين، عدم وجود

الثقة في البعض، وجود ضغوطات وظهور أعمال غير متوقعة. وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة

(دراسة خليل إسماعيل إبراهيم ماضي:2014)

الجدول رقم (17) يوضح رأي العاملين في مستقبل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
يبشر بالخير	08	26.66 %
غامض	21	70 %
سيء	01	3.33 %
المجموع	30	100%



في حين نجد نسبة 70% تمثل أعلى نسبة وهي رأي المبحوثين الذين لا يفكرون في مغادرة مديرية التجهيزات العمومية وذلك يعود لتعودهم على جو المؤسسة والتأقلم معه، بالإضافة إلى قلة مناصب الشغل وتلائم العمل مع ذكائهم وقدراتهم وهو حالة ايجابية تدل على مدى التزام العاملين بمؤسستهم وعدم مغادرتهم لها.

### 3-1- تفرغ وتحليل العلاقة بين الترقية والالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (19) يوضح حصول المبحوثين على الترقية.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
100 %	30	نعم
0 %	00	لا
100%	30	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 100% تمس الفئة المبحوثة التي تحصلت على الترقية، وهذا مؤشر ايجابي طبعاً، يؤدي إلى رضا العاملين عن العمل ويزيد من الانضباط، ويشعر العامل في مديرية التجهيزات العمومية بأنه مطمئن على مستقبله الوظيفي.

### الجدول رقم (20) يوضح سبب الحصول على الترقية.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
100 %	30	الأقدمية
0 %	0	الكفاءة
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأقدمية حازت على النسبة الأعلى 100% وتعتبر المعيار المحدد للترقية في مديرية التجهيزات العمومية، فهي تبقى المتطلب الأمثل في الحصول على الترقية، فمدة العمل تكسب العامل الخبرة والمهارة والمعرفة الكاملة بكل تفاصيل العمل مما يولد للعامل شعور بالاستقرار والرضا وتضمن لهم الأمان الوظيفي.

الجدول رقم (21) يوضح قوانين تطبيق الترقية بصورة موضوعية أم لا.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
100 %	30	نعم
0 %	0	لا
100%	30	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة أجابوا بأن الترقية تطبق بصورة موضوعية وذلك بنسبة تقدر ب 100%، وهذا مؤشر ايجابي يدل على العدالة التنظيمية في تطبيق قوانين الترقية بمديرية التجهيزات العمومية، وهذا طبعا يؤدي إلى الرضا عن العمل ويزيد من الالتزام والأداء ويشعر العامل أنه محل اهتمام من طرف مسؤوله ومطمئن على مستقبله الوظيفي، فتري أن التطبيق الموضوعي والفعال للترقية مهم جدا لتنظيم العمل وتوفير الاستقرار للمؤسسة والعامل.

الجدول رقم (22) يوضح الهدف من الترقية.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
86.66%	26	الزيادة في الأجر
13.33%	04	الاستفادة من العلاوات والكفاءات
0	0	السلطة
100%	30	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بأن الهدف من الترقية هو الزيادة في الأجر وتقدر نسبتهم بـ 86.66% وذلك رغبة منهم في تحسين ظروفهم المادية نظرا لارتفاع تكاليف المعيشة، أما نسبة 13.33% يرون بأن الهدف من الترقية من أجل الاستفادة من العلاوات والكفاءات بمعنى تحسين المركز الذي يشغلونه وتدعيم معارفهم وتقوية خبراتهم عن طريق تحمل مسؤوليات وأعباء جديدة خاصة بالوظيفة الأعلى المرقى إليها، في حين نجد أن أفراد عينة الدراسة لا يسعون إلى السلطة من وراء الترقية.

الجدول رقم (23) يوضح رأي العاملين حول الترقية إن كانت تزيد من التزامهم في

العمل.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
96.66%	29	نعم
3.33%	01	لا
100%	30	المجموع

يوضح الجدول أعلاه لمسنا أن نسبة 96.66% من أفراد عينة الدراسة يرون بأن الترقية تزيد من التزامهم، أما نسبة 3.33% يرون عكس ذلك.

وهذا دليل على أنه كلما كانت الترقية حيوية وتخضع لظروف موضوعية كلما زادت ثقة العامل، وزاد ارتباطهم بالمؤسسة لأنهم يعملون وواثقون أن جهودهم لن تذهب، فالترقية مهمة جدا لتنظيم العمل وتوفير الاستقرار وتزيد من ارتباط العامل والتزامه وهذا ما بينه أغلبية المبحوثين بمديرية التجهيزات العمومية. وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة ( دراسة: سامي إبراهيم حماد حنونة: 2006)

## 2- تحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

### 2-1- الفرضية الجزئية الأولى:

والتي تقر على أنه توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي .

نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجداول السابقة من (س 5 إلى 10) أن نسبة 93,33% أكدوا على أنهم راضين عند استشارتهم من طرف مسؤولهم وهو ما يدل على أن مديرية التجهيزات العمومية تعطي فرصة لعمالها في اتخاذ القرارات.

نستنتج أيضا أن أغلبية العاملين يتعاونون مع مسؤولهم وذلك بنسبة 96,66% وهذا راجع إلى وجود العمل الجماعي المشترك، ووجود علاقات وظيفية جيدة بينهم.

وأيضا نستنتج 66,66% من أفراد عينة الدراسة يشاركون في صنع القرارات المتعلقة بالعمل وهذا راجع إلى اهتمام مديرية التجهيزات العمومية بأفكار العاملين مما يزيد من التزامهم للقيام أكثر مما هو مطلوب منهم .

أثبتت نتائج الدراسة أن نسبة 80% من أفراد عينة الدراسة يساهمون في وضع حلول للمشاكل التي تواجه مؤسساتهم وهذا يدل أن العاملين مهتمين بوضع مستقبل المؤسسة ويشعرون أنهم من تلك المؤسسة وينتمون إليها.

وهكذا يتضح أن هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام العاملين بالمؤسسة، وهذا ما أكدته النتائج.

ومنه نقر بتحقيق الفرضية الجزئية الأولى والتي تنص على أنه توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي .

## 2-2 الفرضية الجزئية الثانية:

والتي تقر على أنه توجد علاقة بين الاستقرار الوظيفي والالتزام التنظيمي.

من خلال النتائج المبينة في الجداول السابقة من (س 11 إلى 16) نستنتج أن نسبة 90% من أفراد الدراسة يحبون عملهم، وهذا راجع أن العامل بما أنه يعمل في تلك المؤسسة ويقضي كامل وقته فيها، يصبح يشعر أنه جزء لا يتجزأ من تلك المؤسسة، وهو ينتمي إليها.

أيضا نستنتج أن نسبة أيضا نستنتج أن نسبة 63,33% يشعرون بالثقة تجاه مؤسساتهم وهذا راجع أن الثقة بمثابة محفز ينطلق منه العامل لتقديم مزيدا من الأعمال ورسم صورة حسنة عن مديرية التجهيزات العمومية.

أيضا نسبة 56,66% يشعرون بالأمان والارتياح وهذا يدل على أن المؤسسة توفر لهم كافة وسائل الراحة والأمان، وعلى وجود جو خالي من الصراعات والتوتر، مما يعزز من التزامهم.

نستنتج أيضا 70% لا يفكرون في مغادرة المؤسسة وهذا راجع لوجود بيئة تنظيمية مناسبة للعمل تجعل العاملين مطمئنين على مستقبلهم الوظيفي.

ومنه نقر بتحقق الفرضية الجزئية الثانية، والتي تقر بأنه توجد علاقة بين الاستقرار الوظيفي والالتزام التنظيمي.

### 2-3 الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي تقر على أنه توجد علاقة بين الترقية والالتزام التنظيمي.

نستنتج أن نسبة 100% من أفراد عينة الدراسة متحصلين على الترقية وهذا يدل أن العامل مطمئن على مستقبله الوظيفي مما يعزز ولائه للمؤسسة.

نستنتج أيضا أن نسبة 100% يرون أن الترقية تطبق بصورة موضوعية وهذا يدل على وجود الشفافية والعدل في تطبيق القوانين مما يزيد من تمسك العامل بعمله وتقديم أفضل ما لديه.

نستنتج أيضا أن نسبة 96,66% يرون بأن الترقية تزيد من التزامهم، وهذا راجع أن الترقية تلعب دورا مهما في زيادة التزام العامل، وهي متطلب وظيفي من أجل تحقيق الالتزام والانتماء الفعلي للمؤسسة.

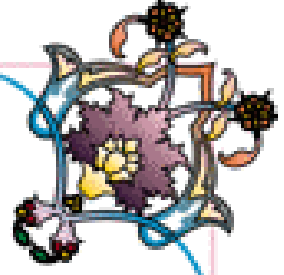
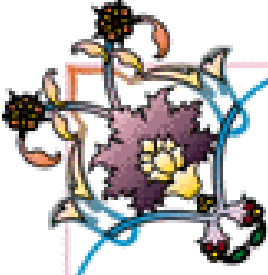
ومنه نقر بتحقق الفرضية الجزئية الثالثة والتي تقر على أنه «توجد علاقة بين الترقية والالتزام التنظيمي»

➤ بتحقق الفرضية الجزئية الأولى والثانية والثالثة نقول بتحقيق الفرضية العامة والتي تنص

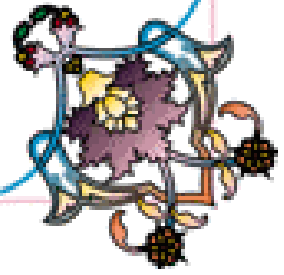
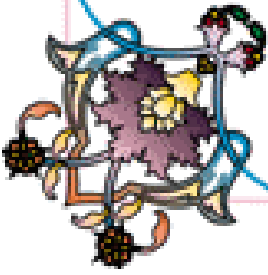
على أنه توجد «علاقة بين جودة الحياة المهنية والالتزام التنظيمي» بمديرية التجهيزات

العمومية لولاية الطارف.

نستنتج أن لجودة الحياة المهنية علاقة بالالتزام التنظيمي فمديرية التجهيزات العمومية تسعى جاهدة للتمسك بموظفيها، وتوفر لهم احتياجاتهم وفق نظام عادل، بما يحقق لهم الالتزام التنظيمي وهي تعتبر حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل بها.



# خاتمة



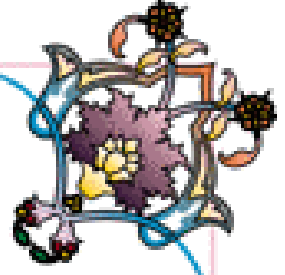
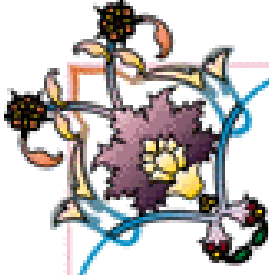
### خاتمة

من خلال ما تقدم وانطلاقاً من الدراسة الميدانية في مديرية التجهيزات العمومية بولاية الطارف، وبعد عرضنا للنتائج ومناقشتها بخصوص موضوع جودة الحياة المهنية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي تبين لنا من خلال طرحنا أن المورد البشري هو العنصر الأساسي في المؤسسة، فكما كانت المؤسسة تسعى جاهدة للتمسك بالعمال وتوفير لهم جو يسوده تطبيق القوانين الملائمة، ومراعاة ميولهم ورغباتهم والمعاملة الحسنة كل ذلك من شأنه يساهم في زيادة التزام العاملين خاصة وأن هذا الأخير يعتبر حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها، وعليه تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة بكل كفاءة، وكذا يحقق العامل ضمنها أهدافه الخاصة بكل جدية والتزام، أي أنه كلما كانت جودة في المؤسسة كلما كان التزام العمال نحو مؤسستهم مما يزيد ذلك من توازنها واستقرارها وتطورها.

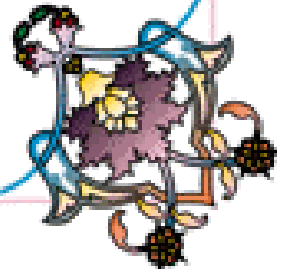
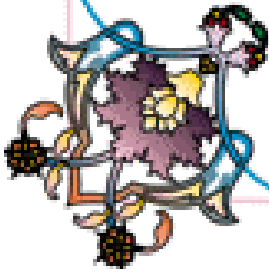
### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات:

- ✓ ضرورة معرفة وتحديد العوامل المشجعة لخلق مزيد من الالتزام التنظيمي بما يخدم أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين.
- ✓ ضرورة الاهتمام بإتاحة الفرصة للعاملين في اتخاذ القرار.
- ✓ إجراء تقييم لمستويات جودة الحياة المهنية ودورية للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها ومعرفة الاحتياجات اللازمة وتجنب المعوقات والنقائص.
- ✓ ضرورة اهتمام المسؤول بمقترحات العاملين وتشجيعهم على الإبداع وإيجاد حلول للمشاكل.
- ✓ ضرورة اهتمام المؤسسة بخلق ثقافة الحوار بين العاملين لتعزيز الثقة فيما بينهم.

- ✓ تعزيز ثقافة الولاء والالتزام للمؤسسة التي بدورها تزيد من إيمان العاملين بالمؤسسة.
- ✓ إتباع المؤسسة سياسة أكثر ديمقراطية تجاه العاملين من أجل خلق بيئة عمل آمنة وصحية يسودها الاحترام المتبادل بين الجميع.



# قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أولاً: القرآن الكريم

1- سورة الإسراء، الآية 80.

ثانياً: القواميس والمعاجم:

1- ابن منظور أبي الفضل جمال الدين محمد: لسان العرب، مجلد 03، دار صادر، بيروت، 1656.

2- ابن منظور: قاموس لسان العرب، بيروت، 1978.

ثالثاً: الكتب:

1- إبراهيم بلوط حسن: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط 1،

2005.

2- أحمد محمد أبو الشباب: مفاهيم إدارية معاصرة، دار المنهل للنشر، (د. ط)، 2014.

3- إسماعيل محمد الشرفاوي: إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار المنهل للنشر، ط 1، 2016.

4- السالم مؤيد السعيد: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكامل، دار ثراء للنشر والتوزيع،

عمان، ط 1، 2009.

5- العطية ماجدة: سلوك المؤسسة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، (د. ط)،

2003.

6- العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،

ط 3، 2005 .

7- اللوزي موسى: التكوين التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، (د. ط)،

1999.

## قائمة المراجع

- 8— جاد الرب، سيد محمد: جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط1، 2008.
- 9— جودة محفوظ أحمد: إدارة الموارد البشرية، دار زائل للنشر، عمان، (د. ط)، 2010.
- 10— رعد حسين الصرن: كيف تخلق بيئة ابتكارية في المؤسسات إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، ج2، دمشق، (د. ط)، 2001.
- 11— صالح أحمد علي، العنزي سعد علي: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، (د. ط)، 2009.
- 12— صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، (د. ط)، 2004.
- 13— صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، (د. ط)، 2005.
- 14— طلعت إبراهيم لطفي: أساليب البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، (د. ط)، 1995.
- 15— عبد المحسن بن محمد السميح: دراسات في الإدارة المدرسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 16— فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- 17— لعل بوكميش: إدارة الجودة الشاملة - ايزو 9000-، دار الراية للنشر، عمان، (د. ط)، 2010.
- 18— مأمون الدراكة، طارق الشبلي: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، (د. ط)، 2001.

19- ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، (د. ط)، 2011.

20- ياسر فتحى الهنداوي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، دار المنهل للنشر، (د. ط)، 2012.

### رابعاً: المذكرات:

1- المدلج عبد الله: قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية الأمنية، السعودية، الرياض، 2003.

2- أميرة محمد رفعت حواس: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003.

3- ايناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.

4- حلاوة منصور: غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

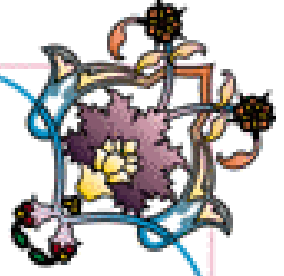
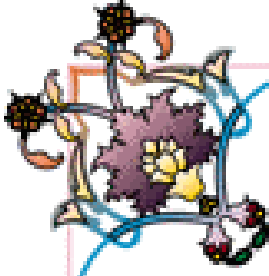
5- خليل إسماعيل ماضي: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه (منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.

- 6— ساخي بوبكر: تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير سلبي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في التنمية البشرية وفعالية الاداءات، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس الأرففونيا، جامعة محمد بن أحمد، وهران، 2016.
- 7— سامي إبراهيم حامد حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 8— شبلي إسماعيل مرشد السويطي: أثر جودة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2016.
- 9— شيخي مريم: طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل بعض التغيرات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم اجتماع، تخصص الانتقاء والتوجيه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014.
- 10— عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم تسيير المؤسسات، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 11— محمد حسين الرفاعي: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة، قسم إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009.
- 12— ناصر سومر أديب: أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، دمشق، 2004.

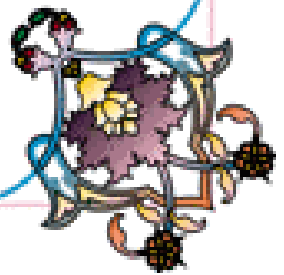
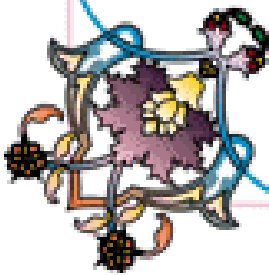
- 13- هدى درنوني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 14- وسام محمد الحسني: أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016.

### خامسا: المجالات:

- 1- الأحمدى حنان عبد الرحيم: التحسين المستمر للجودة، المفهوم وكيفية التطبيق في المؤسسات الصعبة، الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد 03، 2000.
- 2- الشنطي محمود عبد الرحمان: أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 01، 2016.
- 3- المغربي عبد الحميد: جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة ميدانية)، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 02، 2009.
- 4- ديوب أحمد حسن: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، 2014.
- 5- زاهر تيسير: أثر جودة العمل في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 01، 2016.
- 6- عبد الكريم بن خالد ومباركي بوحفص: فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، 2015.



# الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDI



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDI

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إستمارة بحث حول :

## جودة الحياة المهنية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية -بمديرية التجهيزات العمومية بولاية الطارف-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبة : موسى لبنى تحت إشراف الدكتورة : زويتي سارة

أخي، أختي تحية طيبة و بعد :

الاستمارة التي بين يديك في إسبانية معدة لأغراض البحث العلمي لا غير ، لذا يرجى

الإجابة بكل دقة لا داعي لذكر الأسماء لأن البيانات الواردة

سوف تعامل بسرية تامة.

السنة الجامعية: 2020/2019

## المحور الأول: البيانات الأولية

- 1 الجنس : ذكر  أنثى
- 2 السن : اقل من 25 سنة  من 26-35 سنة
- 3-45 سنة  46-55 سنة  أكثر من 56 سنة
- 3 المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي
- 4 الأقدمية في العمل: اقل من 5 سنوات  6-10 سنوات
- 11-15 سنة  أكثر من 16 سنة

## المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي

- 5- هل تكون راض عندما يستشيرك مسؤولك في أي قرار خاص بالعمل؟ نعم  لا
- 6- هل تعاونك مع مسؤولك في العمل يزيد من انتماءك للمؤسسة؟ نعم  لا
- 7- هل تشارك في مناقشة أي قرار تصدره مؤسستك وهذا ما يؤدي إلى ولاءك؟ نعم  لا
- 8- هل تساهم في وضع حلول مناسبة لبعض المشاكل التي تواجه مؤسستك؟ نعم  لا
- 9- هل تتفاعل عندما تهتم الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بالعمل؟ نعم  لا
- 10- هل ترى أن المشاركة في اتخاذ القرارات يعمل على رفع مستوى أداءك؟ نعم  لا

## المحور الثالث: الاستقرار الوظيفي والالتزام التنظيمي

- 11- هل تحب عملك؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة ب لا : هل هذا راجع إلى : - تعقيد - لم يحقق رغباتك -  -  
عدم الرغبة في تأديته

12- هل تعتبر عملك مريحا جسميا وذهنيا وهذا ما يؤدي إلى ولاءك للعمل ؟ نعم  لا

13- هل تشعر بالثقة في المؤسسة التي تعمل فيها ؟ نعم  لا

14- هل تشعر بالأمان في عملك؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بلا لماذا؟.....

15- ما رأيك في مستقبل هذه المؤسسة ؟ - يبشر بالخير  - غامض  - سيئ

16- هل تفكر في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى : - الحصول على اجر أعلى

الوضع السيئ للمؤسسة  - الحصول على تر  أفضل

- أخرى تذكر.....

#### المحور الرابع: الترقية والالتزام التنظيمي

17- هل تحصلت على الترقية ؟ نعم  لا

18- ما سبب حصولك على هذه الترقية؟ - الأقدمية  - الكفاءة

أسباب أخرى تذكر.....

19- هل تطبق قوانين الترقية بصورة موضوعية ؟ نعم  لا

في حالة الإجابة ب لا هل هذا راجع إلى: - المحسوبية  - الجهوية  - القرابة

- أخرى تذكر.....

**20-** ما هو هدفك من الترقية ؟

- الزيادة في الأجر  - الاستفادة من العلاوات والمكافآت  - السلطة

**21-** من خلال تجربتك في المؤسسة هل ترى أن الترقية تزيد من التزامك في العمل؟

نعم  لا



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة الشاذلي بن جديد . الطارف  
Université Chadli Bendjedid- El Tarf  
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
Faculté des sciences sociales et humaines  
قسم علم الاجتماع  
Département de Sociologie



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

الطارف في: 26/08/2020

المرجع رقم: 268

السيد/ مدير المؤسسة

السيد / رئيس قسم علم الاجتماع

الموضوع : طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتزم منكم التفضل بالسماح للطلبة الآتية أسماؤهم:

.....  
بدخول مؤسساتكم مع الالتزام بنظامها الداخلي وإجراءاتها التنظيمية والقانونية قصد إجراء بحث ميداني لمذكرة

التخرج ( ليسانس / ماستر علم الاجتماع )

تحت عنوان: .....  
دراسة ميدانية بمؤسسة: .....

وذلك لفترة من 26/08/2020 إلى 09/09/2020 على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلية أي تابعات مالية  
و أخيرا نلتزم منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.



توقيع الطلبة

رئيس قسم علم الاجتماع

رأي و توقيع المؤسسة على نقله **مدير التجهيزات العمومية لولاية الطارف**

**رزوق سليم**

تسلم نسخة الى المؤسسة المستقبلية

تحفظ الطالب (ة) بنسخة ثانية

جامعة الشاذلي بن جديد  
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
رئيس قسم علم الاجتماع بالتكليف  
الدكتور: إدريس لعبيدي

مديرية التجهيزات العمومية لولاية الطارف

الهيكل التنظيمي

