

قسم علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية
"دراسة ميدانية بمؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

• عبد الرؤوف بوعزة

من إعداد الطلبة:

- أنفال تايب
- مصطفى حرباوي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
ربيع مطلاوي	استاذ محاضر "أ"	رئيسا
عبد الرؤوف بوعزة	استاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
فاتح جبلي	استاذ محاضر "أ"	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2022 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸



أهدي ثمرة جهدي هذا الى عائلتي الكريمة
الى روح والدي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جناته
الى من لا نور الا نورها ولا عظمة الا عظمتها الى رمز الحب ويلسم الشفاء أُمي
حفظها الله ورعاها
الى الشمعة التي أنارت وستنير دربي وسندي في الحياة أخي الغالي و عمي.
الى من تحملهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي
ولكل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

عزفقال



Designed by pngtree



أهدي ثمرة هذا المجهود المتواضع الى من حققت فيهم الطاعة بعد الله
ورسوله الى والدتي رحمها الله وأسكنها فسيح جناته ووالدي الكريم أطال
الله في عمره وأدامه نورا يضيء دربي الى من ساندني خطوة بخطوة
ومنحني الثقة والارادة والعزيمة طيلة مسيرتي الى قرة عيني ورفيقة دربي
زوجتي العزيزة هيبه الى أعظم نعم الله علي وأجمل هدية في الوجود الي
فلذة كبدي أولادي ريماس، عبد الرحمان، جنى، سدن الى كل من ساعدني
وتعب وضحى من أجلي الى جميع أساتذتي الكرام، الى كل من عرفتهم
وعرفوني يوما.

الحمد لله والشكر لله على فضله ونعمته التي أنعم
بها علينا

والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا محمد عليه
أفضل الصلاة والسلام

نحي أستاذنا المشرف "بوعزة عبد الرؤوف"
على تواضعه وعلو أخلاقه ونشكره على ما قدمه
لنا من توجيهات رشيدة التي ما فتئ يمدنا بها
عبر مختلف مراحل هذا العمل.

نهدي لك وافر الشكر والتقدير فحيك الله
أستاذنا الكريم وسدد خطاك

والشكر موصول الى السادة أعضاء المناقشة على
تحملهم عناء مطالعة ومناقشة مذكرتنا

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
أب		مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري والتصوري للدراسة		
15	أسباب اختيار الموضوع	.I
15	أهداف الدراسة	.II
16	أهمية الدراسة	.III
17	اشكالية الدراسة	.IV
19	فرضيات الدراسة	.V
21	تحديد مفاهيم الدراسة	.VI
25	الدراسات السابقة	.VII
الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية		
34		تمهيد
34	الخلفية التاريخية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية	.I
36	أهمية جودة الحياة الوظيفية	.II
37	أهداف جودة الحياة الوظيفية	.III
38	أبعاد جودة الحياة الوظيفية	.IV
41	المدخل النظرية المفسرة لجودة الحياة الوظيفية	.V
44	تأثيرات جودة الحياة الوظيفية	.VI
45	برامج جودة الحياة الوظيفية	.VII
47	طرق قياس جودة الحياة الوظيفية	.VIII
49	طرق تحسين جودة الحياة الوظيفية	.IX
50	عناصر جودة الحياة الوظيفية	.X
50	عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية	.XI

51	XII. عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية
52	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الولاء التنظيمي	
54	تمهيد
54	I. الخلفية التاريخية للولاء التنظيمي في الفكر التنظيمي
56	II. متغيرات تنظيمية ذات صلة بالولاء التنظيمي
58	III. مراحل تطور الولاء التنظيمي
62	IV. أهمية الولاء التنظيمي
64	V. خصائص الولاء التنظيمي
65	VI. أبعاد الولاء التنظيمي
66	VII. المداخل النظرية المفسرة للولاء التنظيمي
70	VIII. نماذج الولاء التنظيمي
72	IX. طرق قياس الولاء التنظيمي
74	X. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
78	XI. تأثيرات الولاء التنظيمي على الفرد والمنظمة
79	XII. صعوبات تدعيم الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية
80	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	
82	تمهيد
82	I. مجالات الدراسة
82	1 المجال المكاني
87	2 المجال الزمني
88	II. منهجية الدراسة
88	1 المنهج المستخدم
89	2 أدوات جمع البيانات
92	3 الأساليب الاحصائية المستخدمة

93	المسح الشامل	4
93	التعريف بمجتمع الدراسة	أ
93	خصائص مجتمع الدراسة	ب
98	خلاصة الفصل	
الفصل الخامس: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة		
100	عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى	أ.
119	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية	ب.
136	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة	ج.
99	خاتمة	
	قائمة المراجع	
	الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
93	التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب الجنس	01
94	التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية	02
95	التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	03
96	التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية	04
97	التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب الأقدمية المهنية	05
100	توفير المؤسسة لأجر يتناسب مع مؤهلات موظفيها وعلاقته بمدى استحقاق المؤسسة الاخلاص من قبلهم	06
101	منح المؤسسة لعلاوات على الراتب الأساسي لموظفيها وعلاقته بمدى رغبتهم في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة	07
103	منح المؤسسة للعلاوات الاجتماعية للزوجة والأبناء وعلاقتها بمدى شعور الموظفين بأن مشكلات المؤسسة جزء من مشكلاتهم الخاصة	08

104	اعطاء المؤسسة اجازات بدون انقطاع الراتب الأساسي وعلاقته بتحيل الموظفين لفرص الغياب	09
105	تحسين المؤسسة للظروف المادية باستمرار وعلاقته بمدى صواب قرار	10
107	تناسب الترقيات الممنوحة من طرف المؤسسة مع جهد ومؤهلات موظفيها وعلاقته بمدى رغبتهم في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة	11
108	الصلاحيات الممنوحة من طرف المؤسسة كافية وتساعد الموظفين في الأعمال الموكلة اليهم وعلاقتها باستحقاق المؤسسة الاخلاص من قبلهم	12
109	اعطاء العمل مقدار من التميز وعلاقته بمدى صواب قرار ارتباط الموظفين بالمؤسسة	13
111	شعور الموظفين بأهمية ما يقومون به من طرف المؤسسة وعلاقته بتوافق قيمهم وقيم المؤسسة	14
112	شعور الموظفين بأهمية ما يقومون به من طرف المؤسسة وعلاقته بقيام الموظفين ببذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة	15
114	احترام وتقدير المؤسسة للموظفين في حالة انجازهم لعملهم على أكمل وجه وعلاقته برغبتهم في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة	16
115	تلقى العامل للتوبيخ والذم من المؤسسة في حالة فشلك وعلاقته بقرار الارتباط الصائب بالمؤسسة	17
119	اتاحة المؤسسة للموظفين الفرصة للتأثير على القرارات التي تخص عملهم وعلاقته بعلاقتهم بالإدارة	18
120	تمكين المؤسسة الموظفين من المشاركة برأيهم في المشكلات التي تخص عملهم وعلاقته برأيهم أن مناصب عملهم الحالية أفضل المناصب المتوفرة	19
122	حصول الموظفين على المعلومات الكافية من طرف المؤسسة عن مهام وواجبات وأهداف عملهم وعلاقته بمدى شعورهم بالمتعة أثناء أداء عملهم	20
123	استمتاع الموظفين بالتعاون والمشاركة مع فريق العمل وعلاقته بمدى اتاحة الوظيفة لفرص التعاون مع زملاء العمل	21
125	مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم بشكل عام وعلاقته بمدى اهتمامهم بمسعة المؤسسة	22

126	استشارة المؤسسة بموظفيها حول انجاز بعض المهام وعلاقته بمدى ضمان العمل الاستمرارية	23
127	اتاحة المؤسسة الفرصة للموظفين للتأثير على القرارات التي تخص عملهم وعلاقته بمدى توافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة	24
129	حصول الموظفين على المعلومات الكافية من طرف المؤسسة عن مهام وواجبات وأهداف عملهم وعلاقته بمدى تطويرهم روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	25
131	تمكين المؤسسة الموظفين من المشاركة التي تخص عملهم وعلاقته بمدى رغبتهم في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة	26
132	قيام المؤسسة بعمليات تدريبية تساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة وعلاقته بمدى تطويرهم لروح الابتكار من أجل تحقيقها	27
136	معاملة المشرف للموظفين بتقدير واحترام وعلاقته بتركهم لمناصب عملهم الحالية في حالة وجود منصف عمل آخر	28
137	اتاحة المؤسسة للموظفين الفرصة للتأثيرات على القرارات التي تخص عملهم وعلاقته بمدى اهتمامهم بنجاح المؤسسة	29
139	قدرة المشرف على التخطيط المسبق للعمل وعلاقته بمدى تطوير الموظفين لروح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	30
140	تعامل المشرف مع الموظفين بعدالة وانصاف وعلاقته بمدى اشباع العمل لحاجياتهم المختلفة	31
141	مراعاة المشرف للظروف النفسية والصحية للموظفين وعلاقته بمدى توافق أهداف الشخصية للموظفين مع أهداف المؤسسة	32
143	توضيح المشرف أهداف العمل للموظفين بشكل يشجعهم على تحقيقها وعلاقته بمدى تطويرهم لروح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	33
144	استعمال المشرف سلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل وعلاقته بمدى اعطاء الموظفين الأولوية لعملهم على حساب اهتماماتهم الشخصية	34
146	استعمال المشرف سلطته كأداة ضغط وتهديد لإنجاز العمل وعلاقته بمدى اعاقا ظروف العمل التي ينشطون بها لأهداف المؤسسة	35

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	التحليل المفاهيمي لمتغيرات الدراسة	01
41	أبعاد جودة الحياة الوظيفية	02
45	تأثيرات جودة الحياة الوظيفية	03
47	برامج جودة الحياة الوظيفية	04
48	طرق قياس جودة الحياة الوظيفية	05
60	تطور الولاء التنظيمي عند "بوشان"	06
62	تطور الولاء التنظيمي عند كل من "مودي" و"بورتر"	07
70	نموذج ستيرز	08
72	نموذج "انجلز" و"بيري"	09
76	العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي	10
94	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
95	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	12
96	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	13
97	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	14
98	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	15

م

❖ مقدمة:

أضحت المؤسسات واجب عليها مواكبة التغيرات بمختلف الاستراتيجيات لمواجهة المشكلات بشتى الوسائل وهذا ما يدفعها الى التركيز أولاً على ابراز دور المورد البشري وهو من أهم ممتلكات أي مؤسسة لأنه يخدم مصالحها ويحقق أهدافها من خلال زيادة الانتاجية، ولا يتم هذا الا اذا تواجدت بيئة عمل محفزة تشعر الفرد بالانتماء والأمان والاستقرار الوظيفي، لأن هذه البيئة تعتبر بمثابة دافع للروح المعنوية ومن خلالها يتم توجيه سلوكاته وفقاً لأهداف المؤسسة.

حيث أن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها الا من خلال وجود موارد بشرية ذات ولاء عالي اتجاه مؤسساتهم العاملين بها، فإن عدم الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية ينتج عنه آثار تنظيمية سلبية نابعة من الموارد البشرية، وبالتالي فإن وجود وتحقق الولاء التنظيمي ينعكس ايجاباً على بعض المتغيرات التنظيمية كالانتماء والالتزام وكذا تحقيق الأهداف، أي أن طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي لها أهمية خاصة.

وعليه سنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة، وذلك باعتمادنا على خطة البحث التي خصصنا فيها الفصل الأول لتحديد الاطار النظري والتصوري للدراسة من أسباب اختيار الموضوع وكذا ابراز أهدافها وأهميتها، وصياغة الاشكالية وبناء الفرضيات وكذا التعريف بمتغيرات الدراسة ثم عرض الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد كان لعرض الجانب النظري حول موضوع جودة الحياة الوظيفية وأهميتها وأهدافها وكذا أبعادها وأهم المداخل النظرية المفسرة لجودة الحياة الوظيفية، إضافة الى أهم برامجها وطرق قياسها وتحسينها، وكذا أهم العوامل المساعدة في نجاحها وعوائق تطبيقها.

أم الفصل الثالث تم عرض فيه موضوع الولاء التنظيمي من خلال تبيان الخلفية التاريخية للولاء التنظيمي وكذلك ابراز المتغيرات التنظيمية التي لها صلة بالولاء التنظيمي، وكذا مراحل تطوره وأهميته وخصائصه وأبعاده، وأهم المداخل النظرية المفسرة له وقمنا بإعطاء أهم النماذج عنه، وطرق قياسه وأهم العوامل المؤثرة فيه، ومدى تأثيره على الفرد والمنظمة وكذا تطرقنا لصعوبات تدعيمه في المؤسسة العمومية الجزائرية.

أما الفصلين الرابع والخامس خصصناهما للجانب التطبيقي والميداني للدراسة حيث أبرزنا الجانب المنهجي الذي اعتمدنا من خلاله عرض مجالات الدراسة والمنهج المتبع والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية والمسح الشامل وكذا التعريف بمجتمع الدراسة وخصائصه، ثم انتقلنا الى عرض بيانات الدراسة الميدانية وقراءة نتائجها ومناقشة فرضيات الدراسة في ضوءها .

الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

- I. أسباب اختيار الموضوع
- II. أهداف الدراسة
- III. أهمية الدراسة
- IV. اشكالية الدراسة
- V. فرضيات الدراسة
- VI. تحديد مفاهيم الدراسة
- VII. الدراسات السابقة

1. أسباب اختيار الموضوع:

1. أسباب ذاتية:

- الرغبة الذاتية في دراسة موضوع جودة الحياة الوظيفية.
- معرفة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي.
- رغبتنا الذاتية واهتمامنا بموضوع جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية.
- معرفة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي.
- رغبتنا في انجاز مذكرة ماستر في مجال التنظيم تشتمل على دراسة جودة الحياة الوظيفية وانعكاسها على الولاء التنظيمي.

2. أسباب موضوعية:

- محاولة التطرق لمدى انعكاس جودة الحياة الوظيفية على الولاء التنظيمي في مؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة.
- اثرء المكتبة الجامعية بدراسة موضوع جديد في علم اجتماع عامة وتخصص تنظيم وعمل خاصة.
- الموضوع المدروس في صلب تخصصنا.
- أهمية جودة الحياة الوظيفية في المناخ التنظيمي السائد المشجع على تكوين ممارسات ادارية مبدعة وذلك من خلال اتاحة الفرص للعاملين بتوظيف طاقاتهم وقدراتهم في الانجاز والأداء الفعال.

II. أهداف الدراسة:

- ان الهدف الجوهرى من هذه الدراسة هو معرفة دور ومكانة جودة الحياة الوظيفية باعتبارها المحرك الرئيسي للإطار العام للمؤسسة.

- توضيح مفهوم وواقع جودة الحياة الوظيفية وابرار مختلف أبعادها وبرامجها، بالإضافة الى التعرف على الولاء التنظيمي وطرق قياسه.
- التعرف على مدى تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجزائرية وتأثيرها على رفع ولاء العاملين لدى مؤسسة الخزينة العمومية لولاية ت
- تقديم النصائح والارشادات التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها وتعزيز وفاء عاملها.
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى عاملي مؤسسة الخزينة العمومية.
- الوقوف على جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي لدى عاملي مؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخزينة العمومية لولاية تبسة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والانتماء التنظيمي لدى العاملين مؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين أسلوب الاشراف وتحقيق الأهداف لدى العاملين مؤسسة الخزينة العمومية.

III. أهمية الدراسة:

يعتبر هذا الموضوع من الموضوعات الحديثة في البيئة العربية عامة والجزائر خاصة، حيث أنه من ابرز الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين حيث يعدان من العناصر الأساسية لأي منظمة حيث تكمن دراستنا لهذا الموضوع في تبيان من خلال هذا الموضوع أفضل الأساليب والاستراتيجيات التسييرية التي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية لرفع درجة ولاء العاملين التي تنعكس على سلوكياتهم التنظيمية، وتوضيح مفهوم جودة الحياة الوظيفية واطهار أبعاده الأساسية التي من خلالها يمكن رفع درجة ولاء العاملين في أي منظمة، وتسهم هذه الدراسة في تقديم نصائح وارشادات لصانعي القرار في المؤسسة لتطوير الاليات واتخاذ الاجراءات اللازمة لتطبيق جودة الحياة الوظيفية وزيادة

الفصل الأول

الاطار النظري والتصوري للدراسة

الشعور بالولاء التنظيمي لدى عاملي مؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة، ومحاولة ايجاد بعض الحلول الممكنة لبعض المشاكل المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية، اضافة الى تسليط الضوء على الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، والدور الذي تلعبه في تحديد السلوك الانساني بصفة عامة والسلوك التنظيمي بصفة خاصة وانعكاس هذه السلوكيات على جودة وكفاءة العاملين، ومن بين ما يميز دراستنا لهذا الموضوع هو تناوله كدراسة سوسيو تنظيمية ومعرفة محددات جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بتكوين وتحقيق الولاء التنظيمي، أما بالنسبة لنا نسعى الى تحقيق أهدافنا وتطوير معارفنا في المجال التنظيمي والمهني، وكذلك التعرف على أهم الدراسات السابقة في هذا المجال المتعلق بواقع جودة الحياة الوظيفية علاقتها بالولاء التنظيمي، والاطلاع على المقاربات والمدخل النظرية التي تناولت وعالجت هذين الموضوعين، كما نتوقع أن تكون هذه الدراسة اضافة جديدة لمناقشة موضوعين فاعلين في المجال التنظيمي الذي يعتبر محور التركيز لدى الباحثين في هذا المجال بصفة خاصة.

IV. اشكالية الدراسة:

يعد تطور ونجاح المؤسسات في هذا العصر مرتبط بالكثير من المتغيرات في كافة المجالات سواء كانت سياسة أو اقتصادية أو اجتماعية و حتى ثقافية، وبما أن المؤسسة نسق مفتوح يتأثر ويؤثر في المتغيرات الحاصلة في النسق الكلي الذي ينتمي اليه حيث تنتقل هذه التأثيرات الى داخله مما يمس العديد من الأنشطة والإجراءات وحتى السلوك التنظيمي، وهذا ما يؤثر على استقرارها واستمراريتها الأمر الذي جعل معظم المؤسسات تنوء مرارا وتكرارا على الاهتمام الحتمي بالموارد البشري، فلهذا توجب على المنظمات تهيئة ظروف عمل جاذبة وبجودة عالية تكون مشجعة لمواردها البشرية وهذا يحفزهم على تقديم كل ما يملكوه من مجهود سواء ذهني أو بدني، وكذلك تكون هذه البيئة قادرة على إعداد قوة عمل راضية مندفعة ذات ولاء عالي لتضمن استمراريتها وتحقيق اهدافها.

فلقد تزايد اهتمام الباحثين في كافة المجالات منذ سبعينيات القرن الماضي بموضوع جودة الحياة الوظيفية فهو ذو أهمية بالغة في توفير جو وظيفي أفضل للمورد البشري الذي يعتبر بدوره جوهر موارد المؤسسات عنصر فعال في تحقيق الميزة التنافسية لها، فالتنظيم الناجح هو القادر على دمج أهدافه ضمن أهداف مورده البشري، وهذا لا يكون الا من خلال توفير مناخ عمل محفز يشتمل على كل من الحوافز بالإضافة الى المشاركة في اتخاذ القرارات وتعتبر من أكثر الأنظمة شيوعا فهي تعمل على اندماج الفرد في عمله، وأسلوب الإشراف فهو الركيزة الأساسية المطورة للعمل وكذلك الوصول الى مخرجات جيدة، حيث ان توفير هذه العناصر يضمن ولاء المورد البشري لمؤسسته.

فالولاء التنظيمي يعتبر بمثابة الارتباط العاطفي بين الأفراد ودورهم في تحقيق أهداف ومتطلبات المؤسسة من أجل تطورها واستمراريتها، فالذين لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي لمنظماتهم يمتازون بالتزام تنظيمي فهو أساس العمليات الادارية والتنظيمية وله أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك الانتماء التنظيمي الذي يولد عنصرين أساسيين وهما الاستقرار والنمو الوظيفيين اللذان قد يساهمان في وصول المؤسسة الى غاياتها، اضافة الى تحقيق الأهداف فهو الذي يفرز لنا مساهمات فعالة ونشطة في ظهور المؤسسة بصورة ايجابية، وهذا نتاج حبهم وحماسهم للعمل نتيجة وفائهم لها وعدم التخلي عنها لأي سبب كان ماديا أو معنويا، وهذا ما يجعلهم يسعون لتحقيق أهدافها وطموحاتها أولا.

سعى الفاعلون المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال لإبراز وزنها العملي في ميدان المنافسة سواء كانت على المستوى الدولي أو على المستوى المحلي، حيث أن هذه الأخيرة مرت بمراحل تسيير عديدة تمثلت في مرحلة التسيير الذاتي، انتقالا الى النظام الاشتراكي مرورا بإعادة الهيكلة وصولا الى الانفتاح على السوق الا أن هذه المراحل لم تثبت فعاليتها ولم تخلو من بعض النقائص والاخلالات وكل هذا من أجل تحقيق غاياتها واستمراريتها وهذا

الفصل الأول

الاطار النظري والتصوري للدراسة

يتوقف على ما توفره من جودة حياة وظيفية وما تحمله من امتيازات تجعل حياة مواردها البشرية أكثر رفاهية و تميزا الأمر الذي يخلق لنا ولاء تنظيميا فعالا مخلفا للمؤسسة بصمة ومكانة في الساحة الدولية والمحلية.

وتأسيسا على ما سبق نطرح التساؤل التالي:

ما طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة؟

وللإجابة على اشكالية الدراسة قمنا بتقسيمها الى أسئلة فرعية على النحو التالي:

أ. ما طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة؟

ب. ما طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة؟

ت. ما طبيعة العلاقة بين أسلوب الإشراف وتحقيق الأهداف لدى العاملين في مؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة؟

٧. فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة طردية متوسطة بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة.

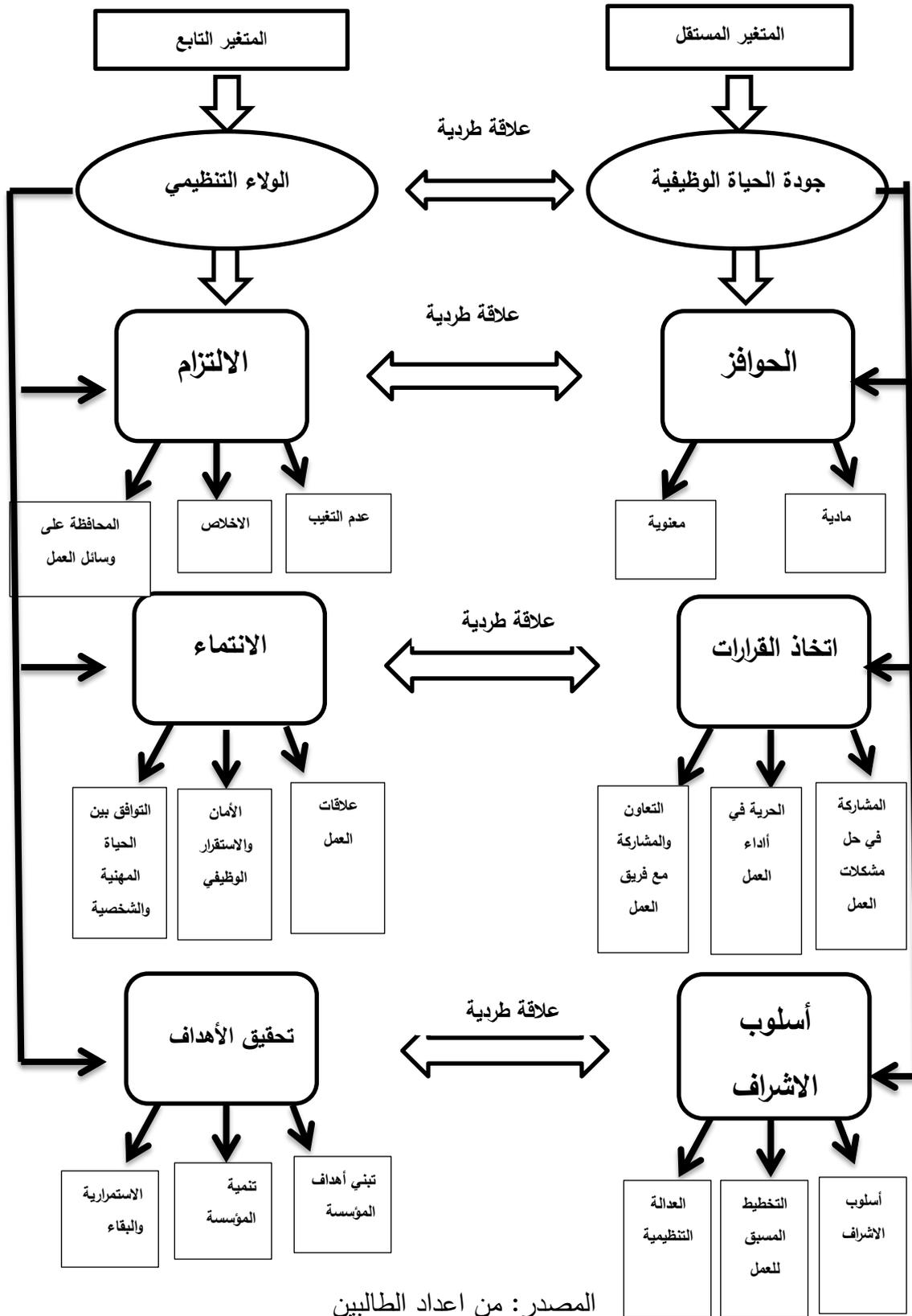
2. الفرضيات الفرعية:

أ. توجد علاقة طردية متوسطة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة.

ب. توجد علاقة طردية متوسطة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة.

ت. توجد علاقة طردية بين أسلوب الإشراف وتحقيق الأهداف لدى العاملين في مؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة

الشكل (01): التحليل المفاهيمي لمتغيرات الدراسة



VI. تحديد مفاهيم الدراسة:

1. مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

تعرف لغة بأنها الجيد نقيض الرديء على فيعمل وأصله جيود، فقلبت الواو ياء لانكسارها ومجاورتها للياء وجاد الشيء جودة أي صار جيداً¹.

تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع جودة الحياة الوظيفية وهذا راجع الى تنوع أبعادها، ومن بين تلك التعاريف نجد²:

-عرفها " Anderon " والذي يرى أن جودة الحياة الوظيفية أنها تتمثل في زيادة اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات التي كان يقوم بها المديرون، مما ينعكس ايجابيا في تحسين الانتاج من خلال الاستغلال الجيد الأفراد على حساب الأموال، وتوفير الأمن والصحة الوظيفية ومقاسمة العائد وتحقيق الرضا الوظيفي.

-كما يرى "كارج" و "سينغ" بأنها درجة التميز وبنود العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئة العمل مع مراعاة البعد الانساني، وتساعد في مجملها على تحسين الرضا الوظيفي ورفع من قدرات العامل والمؤسسة على اداء العمل.

-ويشير "جاد الرب" بأنها عبارة عن مجموعة من العمليات المخطط لها باستمرار من أجل تحسين الحياة الوظيفية والشخصية لدى العاملين فيها، للارتقاء بهم وتحقيق أهداف المؤسسة³.

¹-ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف للنشر، دسنة، ص721.

²- عبد الكريم بن خالد، جودة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية "لدى موظفي القطاع الصحي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بن أحمد، وهران، 2017، ص11.

³-محمود اسماعيل واسماعيل أبو عودة، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي " دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، 2018، ص 12.

كما نجد أن أيضا¹

-عرفها "العزيمي وزيد" بأنها مجموعة من البرامج والممارسات التي توفر بيئة جيدة ومحبية، ما يزيد من رضا الموظفين والشعور بالأمن الوظيفي وبذل ما بوسعهم لخدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

-تعرفها "أمينة سعد" على أنها السياسات التي تقدمها المؤسسات من أجل تطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري لتحقيق بيئة عمل جيدة تحقق رضائهم وأهدافهم واحتياجات المؤسسة وتضمن بقاءها وتحقيق الميزة التنافسية.

من خلال التعريفات السابقة والواقع المعاش والدراسة الراهنة يمكن الإشارة الى أن جودة الحياة الوظيفية هي مجموعة من الوظائف المتداخلة والمتكاملة المخطط لها والتي تهدف الى رفع فاعلية ومساهمة العاملين في التنظيم أي أنها شعور الفرد بالفخر لما يحققه من انجازات من خلال ما يتوفر له في بيئة العمل.

2. مفهوم الولاء التنظيمي:

عرف لغة بأنه يقال بينهم ولاء بالفتح أي القرابة، والولاء في المعتقد، والموالاة من وإلى القوم حيث قال ابن الأثير وقوله صلى الله عليه وسلم: "من كنت مولاه فعلى مولاه يحمل على أكثر الأسماء المذكورة"²

تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي وهذا راجع الى تنوع أبعاده، ومن بين تلك التعاريف نجد:

عرفه "بورتر واخرون" على أن الولاء التنظيمي هو امتداد لعدة متغيرات أهمها اندماج الفرد داخل المنظمة وهذا ما يولد للفرد حالة من الرضا الوظيفي والتفاعل القائم بين كل من العاملين والمنظمة، وقد أشار "بورتر" الى أن الولاء التنظيمي لا يتكون لدى الفرد الا اذا

¹-شاذن بنت عبد الله بن عبد العزيز آل جمعان، مستوى جودة الحياة الوظيفية "لدى مسؤولي عمادة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2022، صص 14-15.

²- ابن منظور، مرجع سابق، ص 4922.

الفصل الأول

الاطار النظري والتصوري للدراسة

توفرت لديه بعض الصفات والتي حصرها في: قبول وتقبل الفرد لأهداف المنظمة، بذل مجهودات أكبر من أجل تحقيق متطلبات وطموحات المنظمة، والعمل على استمرارية المنظمة وهذا لا يكون إلا من خلال تقاني الفرد في عمله¹.

يرى "بوشان" أن الولاء التنظيمي هو عملية تبادلية بين كل من الفرد والمنظمة حيث أن الموظفون الذين لديهم ولاء عالي اتجاه منظماتهم لديهم رغبة في العمل بها وتقديم أفضل الخدمات وهذا لا يكون إلا نتيجة الشعور بالانتماء لبيئة عمله، وكذلك من خلال المشاركة الفعالة في عمل المنظمة والتأثير بالإيجاب على مردوديتها والإخلاص وهذا لا يكون إلا من خلال الجهد المبذول لتحقيق استمرارية المؤسسة².

عرفه "التون هريسك": "بأن الولاء هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجر أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة"³. فالولاء التنظيمي حسب "هريسك" هو الرفض القاطع لعدم ترك المنظمة لأي سبب كان سواء ماديا كإنخفاض الأجر أو عدم تحقق الرضا الوظيفي أو حتى بسبب القيود المفروضة أو العلاقات التي تسيطر وتسير المنظمة.

من خلال التعريفات السابقة والواقع المعاش وطبيعة الدراسة الراهنة يمكن أن نعرف الولاء التنظيمي بأنه ارتباط الفرد بالمنظمة بطريقة غير رسمية وتعلقه بأهداف التنظيم ورغبته في تحقيقها من خلال مساهمته الفعالة وتمسكه الشديد بها، واستعداده التام لبذل مجهودات أكبر لخدمة مصالح هذا التنظيم.

¹-أماني محمد زيدان، أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي "دراسة حالة مشفى الأسد الجامعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا 2016، ص 97.

²-خديجة عبادو، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات "دراسة ميدانية بجامعات ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة"، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 18، الجزائر 2015، ص 52.

³-المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

3. مفهوم المؤسسة:

تعرف المؤسسة لغة جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية¹.

تعددت المفاهيم التي تناولت مفهوم المؤسسة وهذا راجع الى تنوع أبعادها، ومن بين تلك التعاريف نجد:

عرفها الفقيه "Francois Pernoux" على أنها "منظمة تجمع أشخاصا ذو كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة يمكن أن تباع بسعر أقل من التكلفة"²، أي أن المؤسسة حسب عبارة عن فضاء يتجمع فيه مجموعة من الأشخاص لديهم كفاءات ومهارات مختلفة، وتستعمل هذه المؤسسة موارد مادية من أجل اقتناء مواد أولية أو سلع تباع أعلى من التكلفة.

عرفها المشرع الجزائري: "المؤسسة ضمن أحكام المادة 03 من الأمر 03-03 في الفقرة الأولى بأنها كل شخص طبيعي أو معنوي أيا كانت طبيعته يمارس بصفة دائمة نشاطات الإنتاج أو التوزيع أو الخدمات³ .

يشير المشرع في هذا المفهوم بأن المؤسسة عبارة عن موارد مادية ومعنوية وكذلك بشرية لها نشاطات تتصف بالديمومة ذات طبيعة متنوعة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية أو حتى توزيعية.

من خلال التعاريف السابقة والواقع المعاش يمكن الإشارة الى أن المؤسسة هي هيكل تنظيمي اجتماعي خاضع لأطر القانون والمجتمع، جل تعاملاتها اقتصادية بالدرجة الأولى هدفها تحقيق أكبر منفعة سواء كانت استهلاكية أو خدماتية.

¹ -بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر 2011، ص 20

² -كريمة عزوز، مفهوم المؤسسة ومعايير تكيفها ضمن قانون المنافسة، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 32، العدد 2، الجزائر 2021، ص 39.

³ - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

III. الدراسات السابقة:

1. الدراسات الأجنبية:

❖ دراسة "راتب السعود" و "سوزان سلطان" (2009) بعنوان: "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"¹:

هدفت الدراسة الى محاولة التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وثبات علاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وانطلقت من السؤال الرئيسي التالي: ما مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بمستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات؟ وللأجابة على هذا التساؤل قسمته الى أسئلة فرعية على النحو التالي :

- 1- ما مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية؟
- 2- ما مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظرهم؟

حيث استخدم المنهج المسحي الارتباطي اعتمادا على مجتمع دراسة بعينة عشوائية طبقية مكونة من 450 عضو ، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- مستوى العدالة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعا.
- تبين وجود علاقة ايجابية طردية ذات دلالة احصائية بين ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

¹ - راتب السعود وسوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 العدد (1+2)، سوريا 2009 .

الفصل الأول

الاطار النظري والتصوري للدراسة

➤ مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية كان مرتفعاً وهذا مؤشر جيد على توافر مناخ تنظيمي جامعي سليم لأعضاء هيئات التدريس في الجامعات.

❖ دراسة "أمانى محمد زيدان" (2016) بعنوان: "أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي"¹:

أجريت هذه الدراسة في مشفى الأسد الجامعي بسوريا، هدفت هذه الدراسة الى استطلاع واقع جودة حياة العمل المتوفرة حالياً في مشفى الأسد الجامعي والتعرف على دور جودة حياة العمل، حيث انطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر جودة حياة العمل على مستوى الولاء التنظيمي للمشفى موضوع الدراسة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤل الفرعيين التاليين:

1- ما هو اتجاه قوة العلاقة بين جودة حياة العمل ومستوى الولاء التنظيمي للمشفى موضوع الدراسة؟

2- ماهي أبعاد جودة حياة العمل الأكثر تأثيراً على مستوى الولاء التنظيمي للمشفى موضوع الدراسة؟

حيث تبنت الباحثة الفلسفة التفسيرية استناداً على طبيعة المشكلة وعلى الأسلوب الاستقرائي ودراسة الحالة عن طريق سحب عينة عشوائية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

➤ ان مستوى توفر كل من المتغيرين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي في مشفى الأسد الجامعي هو أعلى من المتوسط .

➤ ان أبعاد جودة حياة العمل (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور) تؤثر في الولاء التنظيمي، بينما لا نجد تأثيراً للأبعاد التالية (فريق العمل، أسلوب الاشراف، المشاركة

¹ - أمانى محمد زيدان، مرجع سبق ذكره.

الفصل الأول

الاطار النظري والتصوري للدراسة

في القرارات) تأثير في الولاء التنظيمي، كما أن لخصائص الوظيفة هو الأكثر تأثير في الولاء التنظيمي ومن ثم ظروف العمل.

➤ ان الارتباط الموجب والمعنوي بين كل من أبعاد جودة حياة العمل والولاء التنظيمي، كما أن الارتباط ضعيف بين الولاء التنظيمي وكل من الأجور والمكافآت وفريق العمل.

❖ دراسة "سمير سعيد البياري" (2018) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية"¹:

أجريت هذه الدراسة ميدانيا في غزة، هدفت الدراسة للتعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، حيث تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة وتوزيعها على عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الوزارة، حيث تم توزيع 200 إستبانة على موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية وتم استرداد 179.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

➤ هناك علاقة ايجابية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.

➤ تبين أن المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي هي ظروف العمل المادية والتوازن بين الحياة والعمل والأجور والمكافآت، الأمان والاستقرار الوظيفيين.

➤ هناك فوق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي تعزى الى البيانات الشخصية .

2. الدراسات المحلية:

¹ - سمير سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي "لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة 2018.

❖ دراسة "محمد فرحي" و "محمد زوبير" (2010) بعنوان: "واقع الرضا الوظيفي

والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف، الجزائر"¹:

انطلقا الباحثان من التساؤل الرئيسي التالي: ما هو واقع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف؟ حيث هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف والبحث في أثر عدد من المتغيرات، اعتمادا على مجتمع دراسة بلغت 180 أستاذ، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

➤ مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف يعتبر مرتفعا، وكذلك يعد مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حسيبة بن بوعلي المسيلة مرتفعا.

➤ أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف.

➤ مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي ومتغير المستوى الوظيفي بينما لم يوجد اختلاف في المتغيرات الأخرى.

❖ دراسة "شلابي وليد" (2016) بعنوان: "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك

المواطنة لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة"²:

* أجريت هذه الدراسة بولاية المسيلة الجزائر، هدفت الدراسة الى التعرف على دور الولاء

التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، انطلق

¹ - نور الدين عسلي، دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات "دراسة عينة من العاملين في المؤسسة الاستشفائية عين الملح"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، العدد 27، جامعة المسيلة، الجزائر، سنة، ص389.

² - وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة "لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2016.

الفصل الأول

الاطار النظري والتصوري للدراسة

الباحث من السؤال التالي: هل للولاء التنظيمي دور في تنمية سلوك المواطنة لدى موظفي الادارة المحلية؟ وقد طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة؟

2- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة تبعا

للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية)؟

وسعيا لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، اذ اعتمد في

بحث طبيعة الدور استبيان لقياس الولاء التنظيمي واستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية،

وتم تطبيق أداة البحث على مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي الادارة المحلية

بالمسيلة (البلدية، الدائرة، الولاية)، وبلغ حجم العينة 218 مفردة.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

➤ مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة.

➤ توجد علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الادارة

المحلية بولاية المسيلة.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى موظفي الادارة

المحلية بولاية المسيلة تبعا للجنس.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي

الادارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للجنس والأقدمية المهنية.

❖ دراسة "بن خالد عبد الكريم" (2017) بعنوان: "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية

الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي"¹:

أجريت الدراسة بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، هدفت الدراسة الى

الكشف عن مستوى عوامل جودة الحياة في العمل وعوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال

¹- عبد الكريم بن خالد، مرجع سبق ذكره.

الفصل الأول

الاطار النظري والتصوري للدراسة

القطاع الصحي، والتأثير المعنوي بينهما والكشف عن الفروق بين المتغيرات الشخصية والمهنية لدى عينة الدراسة اتجاه جودة حياة في العمل ، حيث تم اختيار عينة مكونة من 312 موظفا في مجال القطاع الصحي لولاية أدرار واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في البحث واستعملت الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- توفر عوامل جودة الحياة في العمل وعوامل الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى الخصائص الشخصية والمهنية لدى عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة في العمل عموما فقد تحققت بشكل جزئي.
- وجود تأثير دال احصائيا لبعض أبعاد جودة الحياة في العمل(خصائص منصب العمل، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، المشاركة في القرارات)، أما أبعاد بيئة العمل وأسلوب الرئيس في الاشراف فكانت درجة التنبؤ غير دالة احصائيا.
- متغيرات السن والجنس وخصائص الوظيفة كانت غير دالة احصائيا، أما متغيرات الأقدمية في العمل ومكان العمل فكانت دالة احصائيا.

❖ دراسة "حدة سلطاني" (2022) بعنوان "دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"¹:

أجريت هذه الدراسة في مؤسسة عمر بن عمر قالمة، حيث تم استخدام استبانة مكونة من 55 عبارة، وبغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي وقد تم التطرق الى العلاقة التي تربط بين مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج أهمها:

¹ - حدة سلطاني، دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة "دراسة حالة بمؤسسة عمر بن عمر قالمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي 2022.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة عمر بن عمر.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، بينما توجد فروق في اراء العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالمؤسسة.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تعزى الى المتغيرات الشخصية(الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، في حين توجد فروق في أراء ذات العينة تعزى لمتغير العمر.

3. الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة:

أ. أوجه التشابه والاختلاف:

➤ اتفقت الدراسات السابقة على الهدف المشترك وهو دراسة الموضوعين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي.

➤ اتفقت الدراسات السابقة على استخدام أداة الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات.

➤ لم تتفق الدراسات السابقة على عينة مشتركة .

➤ وظفت الدراسات السابقة المنهج المسحي الارتباطي باستثناء دراسة "محمد الزوبير ومحمد فرحي" استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي.

وقد استفدنا من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع الدقيق وتكوين خلفية نظرية للدراسة ومعرفة المراجع التي يمكن الاستفادة منها ، وكذلك الاستفادة من الأدوات و الأساليب الاحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها.

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير الى أن دراستنا الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي و هدفها العام، الا أنها تتميز عنها في عدة جوانب منها:

الفصل الأول

الاطار النظري والتصوري للدراسة

- تعددت أدوات دراستنا الراهنة حيث شملت الاستبيان والملاحظة وذلك من أجل جمع البيانات بدقة.
- تضمنت دراستنا متغيرات جديدة وهي الجمع بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي.
- افتكاك الموضوع من الواقع الاجتماعي.
- تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجال الزمني وميدان التطبيق .

جود الحياة الوظيفية

تمهيد

- I. الخلفية التاريخية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية.
- II. أهمية جودة الحياة الوظيفية.
- III. أهداف جودة الحياة الوظيفية.
- IV. أبعاد جودة الحياة الوظيفية.
- V. المداخل النظرية المفسرة لجودة الحياة الوظيفية.
- VI. تأثيرات جودة الحياة الوظيفية.
- VII. برامج جودة الحياة الوظيفية.
- VIII. طرق قياس جودة الحياة الوظيفية.
- IX. طرق تحسين جودة الحياة الوظيفية.
- X. عناصر جودة الحياة الوظيفية.
- XI. عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية.
- XII. عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية.

خلاصة الفصل

• تمهيد:

سوف نعالج موضوع جودة الحياة الوظيفية والذي يهتم بالعنصر البشري بهدف رفع من مستواه المعرفي والأدائي، وتحسن مستوى الرضا لديه اتجاه العمل والمؤسسة معا، فقد ظهرت اتجاهات تدعو الى الجاني الانساني وترتكز على الجانب النفسي والاجتماعي باعتبار الموظف كائن انساني يتفاعل مع مناخ عمله، وذلك لإيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق تحسين نوعية العمل، وهذا ما سنحاول تناوله في الجانب النظري عند دراسة جودة الحياة الوظيفية من خلال تاريخها وأهم الدراسات التي تناولتها، وأساليب قياسها والاجراءات المتخذة من قبل المؤسسات من أجل نجاحها وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى بالمؤسسة.

1. الخلفية التاريخية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية:

ترجع جذور دراسة جودة الحياة الوظيفية الى الفلسفة الانسانية في الادارة والتي انطلقت من تيار مدرسة العلاقات الانسانية والتي عرفت رواجاً كبيراً مع مدرسة علم السلوك لـ "Megregor" وقد أدت هذه الفلسفة الى بروز مجموعة من الاعتقادات حول قيمة الكائن البشري، ومكانته داخل المؤسسة وأن المسير الذي يتبنى هذه الفلسفة الانسانية مهمته المراقبة وتهيئة وتنشيط العمل بحيث يكون قادراً على ارضاء الحاجات الأسمى للشخص¹ لخص "Bergeron" أن هناك خمس محاور تعالجها هذه الفترة، والتي تمثلت في فلسفة الادارة الوسائل والسبل المستعملة لتغيير الوسط المهني، المظاهر البيئية التي يراد تغييرها، الوضعية الجديدة إنشائها والأهداف المنتظرة من خلال تطبيق الفلسفة الانسانية بمعناها الحقيقي عن طريق ادراج نماذج مشتركة التي تهدف الى تعديل أحد أو مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالوسط المهني لغاية خلق مناخ مرضي أكثر، وفي أوروبا ظهر هذا المفهوم لأول مرة نتيجة الجهود المعتبرة للحركات السياسية التي نادى بالديمقراطية الصناعية من

¹—شاذن بنت عبدالله بن عبد العزيز آل جمعان، مرجع سبق ذكره، صص 15_16.

طرف المنظمات النقابية الاجتماعية التي تضغط على البرلمان، وتم عقد قمم مختلفة في كل من إنجلترا وفرنسا وألمانيا الفيدرالية والسويد وإيطاليا، لسن قوانين تدعو إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وتعديل ظروف العمل وفي سنوات الستينات تبنت النقابات ومختلف الأحزاب السياسية والعمال هذه المقاربة خاصة في السويد، أما في باقي دول أوروبا الغربية دعت الحاجة إلى تنظيم العمل عكس السويد التي كانت مبادرتها عبارة عن مجهودات تتسم بالفردية مثلما كان في فرنسا وإيرلندا والدنمارك وإنجلترا.

بدأت البحوث التطبيقية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية في هولندا بعد الحرب العالمية الثانية في سنة 1947، حيث ركزت على الرضا الوظيفي والروح المعنوية، تأثر الباحثين آنذاك بمدرسة العلاقات الانسانية وركزوا في هذه الفترة أساسا على مشكل اندماج الأفراد وكثرة الغيابات، وفي الولايات المتحدة الأمريكية قامت على أساس المرجعيات والنظريات الاجتماعية التي إلى انسانية المحيط المهني ومن ثم إلى تبني أسلوب التعاون في تسيير مناخ العمل، وتكوين لجان مختصة في إيجاد الحلول لجميع المشاكل الحاصلة مثل انشاء برامج المشاركة في اطار عقود التفاوض، أين ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية والذي أفضى لإرضاء طموح العمال وتطويرهم ضمن مناخ عملهم .

تعتبر مرحلة السبعينات 1970 الفترة الخصبة في البحث ومحاولة اعطاء مفهوم واضح وجلي لجودة الحياة الوظيفية، وفي الاجتماع الدولي في الولايات المتحدة الأمريكية بلغ هذا البحث ذروته حول المفهوم والذي خرج بالتوصيات حول توجيه وتنسيق جهود الباحثين والمنظمات بتأسيس المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية، مهمته الاشراف وتبادل المعارف في مجال الصحة العقلية في العمل، وحاز هذا المفهوم اهتماما كبيرا في أوساط المؤسسات لتحسين ظروف العمل وطرح برامج تهتم بالموارد البشري.

في سنوات الثمانينات أجريت تعديلات في مفهوم جودة الحياة الوظيفية حيث أصبح التركيز فيه على سلامة العامل وظروف الممتازة للعمل والعدالة في الأجور، ثم توسع ليشمل ظروف التشغيل ومبدأ تكافؤ الفرص في الوظيفة، وتم إعلان مشروع تحسين العمل كمفهوم

سياسي من طرف الفيدرالية السويدية تحت شعار العمل الممتاز يجسد أرضية جودة العمل والعيش الكريم، حيث لا يأخذ مفهوم ظروف العمل وعلاقات العمل فحسب.

ومنذ الوهلة الأولى في سنوات التسعينات قامت المؤسسات العالمية المنتشرة بكثرة في الدول بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية بشتى الأشكال، والاهتمام بها راجع الى اشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب اعادة هندسة الموارد البشرية واكتسابها مهارات وخبرات متعددة وجعلها احدى الاستراتيجيات التي تحقق الميزة التنافسية.

من خلال الخمس وثلاثون سنة الأخيرة من القرن الماضي، عرفت جودة الحياة

الوظيفية شهرة

وتطور حيث تمحور هذا المفهوم على ثلاث نقاط هي:

✚ التصور الذاتي لمفهوم جودة الحياة الوظيفية.

✚ تأثير العمل على الحياة الشخصية في شتى المجالات.

✚ دمج العوامل الفردية والسوسولوجية والتنظيمية على هذا المفهوم.

II. أهمية جودة الحياة الوظيفية:

تزايد الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية لأهميتها سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة ويمكن

توضيح هذه الأهمية في النقاط التالية¹:

✚ استطاعة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لتحقيق أهدافها

✚ تحقيق الميزة التنافسية على المدى البعيد خاصة بازدياد حالة رضا العاملين مما يحقق

الأهداف المنشودة للمؤسسة من خلال استثمار الكفاءات .

✚ تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف العاملين.

✚ توفير سياسات واجراءات عمل مناسبة للموظفين لزيادة الانتاجية والرغبة بالبقاء في

المؤسسة ينتج عنه جودة في الانتاج والخدمات.

✚ قدرتها على زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمؤسسة.

¹-سمير سعيد البياري، مرجع سبق ذكره، ص13.

- ✚ خلق مناخ عمل محفز للعاملين مما يحسن صحتهم العقلية والجسمية وتشجيعهم على التعاون الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة الابداع.
- ✚ تحسين الاتصالات تعزز من رضا المشرفين.
- ✚ القدرة على تقليل النزاعات والصراعات بين العمال والادارة.
- ✚ الحفاظ على رأس المال البشري وتطور مهارته وتحويلهم الى قادة أفضل وصناع قرار بتزويدهم بأدوات حديثة.
- ✚ تهيئة مناخ عمل محفز لدى العاملين وزيادة ولائهم.

III. أهداف جودة الحياة الوظيفية:

تعمل جودة الحياة الوظيفية الى تحقيق مجموعة من الأهداف، حيث أنها تعود بالفائدة على المؤسسة ومناخ العمل، ويمكن اجمال هذه الأهداف في النقاط التالية¹:

- ✚ الرفع من الانتاجية الفردية وزيادة الالتزام.
- ✚ تقليل معدل الضغوط التنظيمية .
- ✚ جعل مناخ العمل مصدر جذب للعاملين.
- ✚ ادراج برامج كافية لتنمية الموارد البشرية.
- ✚ تعزيز العمل الجماعي وعملية التواصل بين فريق العمل.
- ✚ تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- ✚ ربط أهداف المؤسسة وأهداف العاملين لتحقيق التكامل.
- ✚ الرفع من معنويات العاملين وتحسين حالتهم النفسية.
- ✚ زيادة مستوى ولاء العاملين للمؤسسة.

¹-المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

أحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين.

تعزيز التعلم والابداع والرفع من مستوى الأداء .

توفير حياة عملية جيدة ومتوازنة.

IV. أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

لجودة الحياة الوظيفية دور مهم في تلبية واشباع حاجيات العاملين، فإن ارتفاع معدلات جودة الحياة الوظيفية تتحسن المؤهلات والكفاءات وكذلك تتحسن العلاقات الانسانية داخل مناخ العمل بالإضافة الى زيادة الحماس بين العاملين، حيث تكمن أبعاد جودة الحياة الوظيفية في¹:

1. فرص الترقية والتقدم الوظيفي:

ان فرص الترقية والتقدم الوظيفي لها متطلبات كثيرة متمثلة في الابداع والكفاءات المؤهلة، اضافة الى الثقافة التنظيمية السائدة التي تكون لها جوانب تهتم بالتدريب والتكوين وتنمية المهارات أو يكون فيها أسلوب التحسين الذاتي، أو من خلال تفويض السلطة والمهام لشخص يكون كفى له مميزات خاصة به ومن أهمها تحمله للمسؤولية، فهذا وجب على التنظيم الناجح هو الذي لديه القدرة على التصميم الجيد للوظائف وتوزيع المهام بشكل جيد، اضافة الى تقديم التشجيع وتحسين المسارات والاستراتيجيات الوظيفية وهذا سيؤدي حتما الى اتاحة فرص الترقية وتخلق لنا الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي الذي لا يكون الا من خلال ابداء جرية التعبير عن الرأي والأفكار وكذلك العدالة في تطبيق القوانين واللوائح الداخلية وتعزيز وسائل الاتصال التنظيمي خاصة الصاعدة منها.

أي أنه على المنظمات أن تكشف للعاملين عن الفرص التي تتماشى وقدراتهم ومؤهلاتهم وهذا ما يخلق لديهم رضا وظيفي عالي ويجب أن تكون هذه الفرص تتماشى ومتطلبات السوق وكذلك تكون مواكبة للمتغيرات التكنولوجية، وكذلك ضمان حقوق العاملين

¹-محمد عاطف الجمال، جودة حياة العمل والمسار الوظيفي، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر دسنة ، صص 11_15.

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي

أمام مسؤوليتهم وكذلك حق تقديم الشكاوي وحق الاضراب فهو من أهم الحقوق التي يكون فيها العامل على دراية بحقوقه وواجباته.

2. أسلوب الاشراف:

ان العملية الاشرافية هي عملية تكاملية بين كل من الرئيس ومرؤوسيه، فهو بمثابة الدافع الرئيسي للعمل الذي من خلاله يتحقق التوازن بين الأداء والأدوار في بيئة العمل وهذا ما يقلل لنا من الصراع والضغط النفسي والقلق داخل التنظيم، فأسلوب الاشراف يهدف الى:

- + التحسين من الفعالية التنظيمية.

- + توفير دورات التأهيل والتكوين التي تتماشى وقدرات العامل.

- + تنمية العامل وجعله قادر على تحمل المسؤولية.

فالإدارة الناجحة هي التي تضم أهدافها ضمن أهداف عاملها، فهنا يكمن دور المشرف كونه مطلب أساسي لنجاح المنظمة وهذا راجع الى التغيرات المعاصرة التي أدت تغيير استراتيجيات الادارة فأصبحت جل اهتمامها مرتكز على: التشارك كمحرك أساسي للعملية التنظيمية والديمقراطية وتعزيز سبل التنمية.

3. الأجور والمكافآت:

ان الأجور والمكافآت لا تتحقق الا بتحقق العدالة التنظيمية التي تكون على صلة بنظام الرواتب المناسبة لكل وظيفة أي لكل وظيفة أجر يتناسب معها، فيكون دفع هذه الرواتب في موعد محدد ففي هذا الصدد تسعى المنظمات الى انتهاج استراتيجيات لتنمية مسارها الوظيفي وهذا من خلال سياسة الأجور التي تعمل على معدلات الدافعية فمن خلالها يشعر الفرد بالانتماء والاستقرار والرضا وكذلك رغبته في الاستمرارية والبقاء في المنظمة ومساهمته الفعالة في تحقيق أهدافها، فالمشاركة في الأرباح تحفز العاملين على ضمان أدائهم الناجح اضافة الى المرونة في تطبيق السياسات واللوائح والقوانين الداخلية تؤدي الى القوة والثبات.

4. الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي أحد المتغيرات التنظيمية الأساسية التي من خلالها تقاس جودة الحياة الوظيفية، فيزداد الرضا عندما تلبي رغبات واحتياجات العاملين، فالمنظمة تعمل على الحفاظ على مواردها البشرية الأكفاء بالدرجة الأولى الذي يعمل على تحقيق أهدافها ومتطلباتها وتحسين إنتاجياتها، ولا يتحقق الرضا الا من خلال التصميم الجيد للوظائف وكذلك للأشخاص أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فالرضا ينعكس ويؤثر على الأداء ويرفع من الروح المعنوية ويؤدي الى رفع درجات الانضباط والالتزام، فهو عامل له عدة جوانب نفسية واجتماعية ومادية ومهنية ينتج عنها تشبيح حاجيات الفرد وتجعله راضيا مندفعاً للعمل.

وقد أشارت سعاد بعجي الى الأبعاد التالية¹:

1. الأمن والاستقرار الوظيفي:

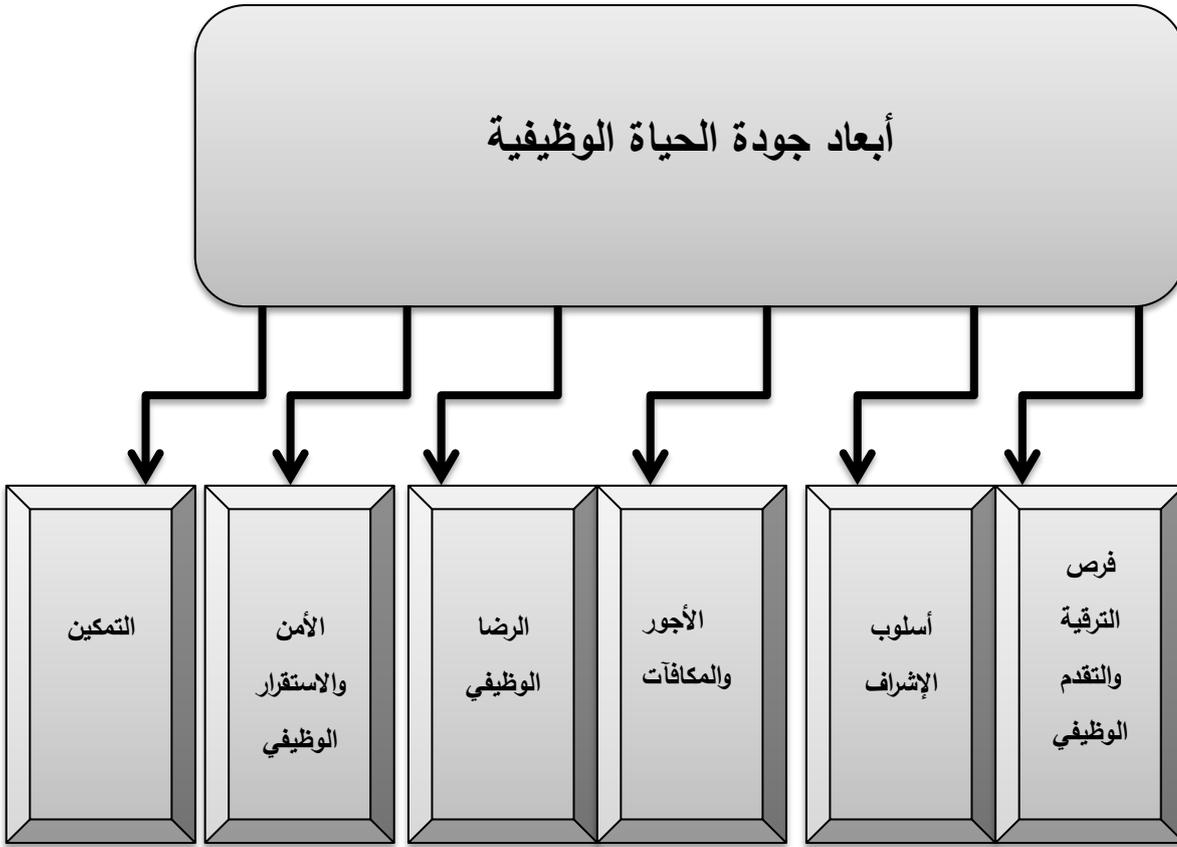
ان الاستقرار الوظيفي من أهم مرتكزات الادارة وأهميته مرتبطة بأهمية الفرد فإحساس هذا الأخير بالأمان في مناخ عمله تؤثر وترفع من درجات انتمائه لهذه البيئة التنظيمية وهذا ما يرفع من الروح المعنوية ويحسن من مستويات أداء العاملين وهذا سيؤثر على العملية الانتاجية والخدمات المقدمة.

2. التمكين:

فهو من العناصر المهمة في التنظيم فهو الذي يخلق الدافعية لدى العاملين في تحقيق الأداء الجيد فهو استراتيجية هدفها اطلاق الطاقات الكامنة للعاملين في المنظمة، وهذا ما يجعلهم يشاركون في التنبؤ بمستقبل هذه الأخيرة، فنجاحها مرتبط بكيفية استغلالها لمواردها البشرية وكيفية تطويرها من مهاراتهم وتنمية روح الابداع.

¹-سعاد بعجي، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة اركوديم"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد5، العدد2، الجزائر 2019، ص521.

الشكل (02): يوضح أبعاد جودة الحياة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبين

٧. المداخل النظرية المفسرة لجودة الحياة الوظيفية:

يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية مرتكز على مدرستين، حيث تركز كل مدرسة على جوانب معينة أثناء نظرها لهذا الموضوع، فمدرسة الموارد البشرية تؤكد على اشباع حاجات الفرد الداخلية والخارجية أما الثانية تقوم على التقنية الاجتماعية، وسنحاول التطرق الى كل منهما على حدى¹:

¹-خالد عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 25_27.

1. مدرسة الموارد البشرية:

يؤكد هذا الاتجاه على ضرورة ارضاء حاجات الأفراد سواء كانت داخلية أو خارجية، ويناشد بالدور الذي يلعبه الفرد في المؤسسة من خلال الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، التوافق بين الحياة العملية والشخصية، مما يجعله مرتاحاً في عمله، وأن فلسفة الإدارة تؤكد على الرغبة في الانتماء والتعاون وتبادل المعلومات فيما بينهم، واعطاء للعامل أكثر حرية من التعبير، والمشاركة في حل المشاكل وبذل مجهود لذلك، والاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي لزيادة شعور الأفراد بالانتماء، حيث أضاف "Geroge Sanderson" أن كل ما تسعى إليه هذه الفلسفة وراء جودة الحياة الوظيفية هي الاهتمام والاعتراف ما يبذله الفرد من مجهودات والتركيز على القيم الانسانية في الوسط المهني، وأن كل ما يهم العمال الحوافز المادية والتعويضات والتعبير عن آرائهم والاعتراف بهم وتلبية حاجاتهم واشباعها، واعطائهم الحق في المشاركة في صنع القرار، وتمكينهم مما يشعرهم بمسؤولية فردية وجماعية في المؤسسة، ما يجعله قادراً على اثناء المهنة والتطور المعرفي.

وقد اقترح كل من "Boisvert, Hemch, Macoby, Walton" قائمة من

الخصائص المهنية لجودة الحياة الوظيفية، والتي تمثلت في:

✚ العدالة والمساواة في توزيع أرباح المؤسسة.

✚ الحرية في ميدان العمل.

✚ التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية.

✚ المشاركة في صنع القرار.

✚ توفير ميدان عمل يتمتع بالصحة والسلامة.

✚ الاندماج الاجتماعي.

✚ المساواة في التعويض على العمل.

✚ امكانية التطور الشخصي.

2. المدرسة التقنية الاجتماعية:

يعد "Fredemery, Evic Trist 1982" وزملائهم في لندن من طوروا هذا الاتجاه، ونشر على يد "Louis David" ويعقد هذا الأخير أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية هو مراعاة العمال ومنافعهم، والاهتمام بمنظمات العمل والجانب الانساني الذي عرف بالنسق الاجتماعي، أما "Lareau, Johnston, Alexsander, Robin 1977" رأو أن هذا المفهوم يجب أن يقوم بإعادة بناء سبل العمل والانسجام التكنولوجي بالإضافة الى اعادة تنظيم العمل لتحسين عملية التعايش داخل المؤسسة كما يرون هذا المفهوم يجب أن يراعي الحرية الشخصية في العمل والتشجيع على التشاور والتسيير ووضع القرارات وحل المشاكل والصراعات في مناخ العمل والتحكم فيها كما يعتبر الوسط المهني فضاء لتنشئة الفرد والسماح له بالانتماء الى مجتمع المؤسسة وخلق علاقات اجتماعية، ويؤكد هذا الطرح أن فعالية الأداء بكل مؤسسة لا تتحقق إلا لإشترك الجانب الاجتماعي والتقني معاً، فالجانب الاجتماعي يتمثل في العامل البشري، السلطة، العلاقات، الأدوار وميكانيزمات التكيف واندماج الفرد داخل التنظيم، أما الجانب التقني يتمثل في الاجراءات، التجهيزات، البرامج والحواسيب...الخ، حيث أن جودة الحياة الوظيفية تتعزز عن طريق التفاعل بين هذين الجانبين، مما يتيح للمؤسسة الإستغلال لمؤهلات وقدرات الأفراد على نحو يصبح فيه العامل أكثر حيوية وارضاء لحاجاتها.

VI. تأثيرات جودة الحياة الوظيفية:

تتعرض أهمية جودة الحياة الوظيفية في تأثيراتها وارتباطها بالعديد من الجوانب الخاصة بالفرد في المنظمة وخارجها، وسنتطرق لهذه التأثيرات على النحو التالي¹:

1. تأثيرها على الرضا الوظيفي:

لقد توصلت الدراسات التي حاولت تبيان العلاقة بين السلوك القيادي وأداء العاملين من خلال تحسين جودة الحياة الوظيفية توصلت الى التأثيرات التالية:

- ✚ العلاقات الانسانية الجيدة داخل التنظيم.

✚ عدم تحقيق وتلبية حاجيات الوظيفة من طرف العامل يولد له حالة من الاحباط.

✚ شعور العامل بالتقدير والاحترام.

2. تأثيرها على الأداء:

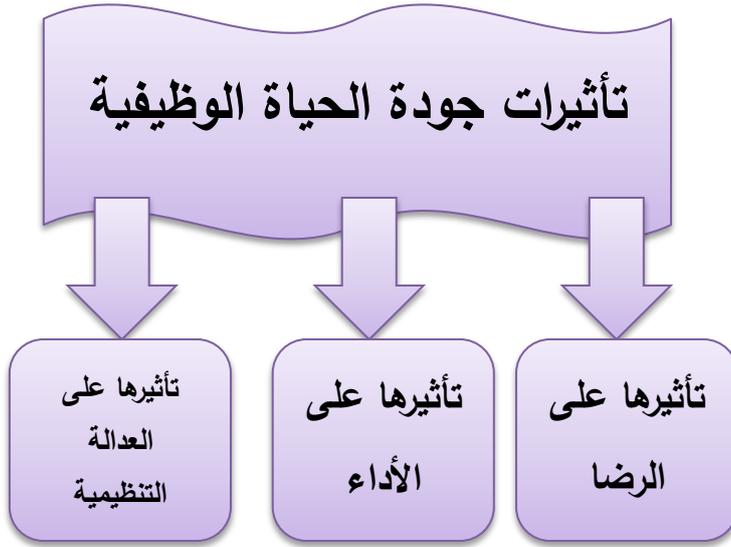
لقد أكدت نتائج بعض الدراسات أنه توجد علاقة قوية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء التنظيمي من خلال ارتباطها بالعديد من المتغيرات التنظيمية كالفعالية، الكفاءة، إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات ودعم العاملين وخلق روح الابتكار فيهم، إلا أنه لهذه العلاقة جوانب سلبية تتمثل في انخفاض معدلات دوران العمل، بروز العديد من المظاهر التنظيمية السلبية كالصراعات والاحباط وضعف الأداء.

3. تأثيرها على العدالة التنظيمية:

ويتجلى تأثيرها في التوزيع العادل للرواتب والمنح والامتيازات، وهو من الجوانب التي لها أهمية كبيرة في إبراز وتحديد الرضا الوظيفي، وكذلك وجود عدالة في العلاقات والاعتراف والجزاء.

¹-سليمة سلام، قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية "لدى موظفي الشبه الطبي مستشفى بومرداس"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 01، الجزائر 2022، ص 1105_1108.

الشكل (03): يوضح تأثيرات جودة الحياة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبين

VII. برامج جودة الحياة الوظيفية:

تعتمد جل المؤسسات على مجموعة من البرامج لتحسين جودة الحياة الوظيفية، حيث قسمت هذه البرامج الى¹:

1. البرامج التقليدية:

ويعني أي عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب المتوارثة فكريا داخل المؤسسات، منذ الستينات من القرن الماضي، والتي تأثرت بمبادئ المدارس الادارية، التي نادى بها أغلب روادها، ويقصد بالتقليدية أن أغلب المؤسسات على معرفة بهذه البرامج التي تعتمد على تحسين المناخ المادي وظروف العمل التي ندد بها تايلور في الادارة العلمية، وفايول في نظرية التكوين الاداري حيث قسم الأنشطة التي تقوم بها الادارة، والتي تمثلت في الأمن والسلامة الصحية بالإضافة الى ما دعى اليه التون مايو الى العلاقات غير الرسمية رأى أنها تأثير مباشر في زيادة الانتاجية.

¹-الصالح منسول واسماعيل بن ملوكة، جودة الحياة الوظيفية رؤية استراتيجية لتحقيق الأداء الوظيفي بالمنظمات، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، المجلد04، العدد08، الجزائر 2018، ص11.

2. البرامج الحديثة:

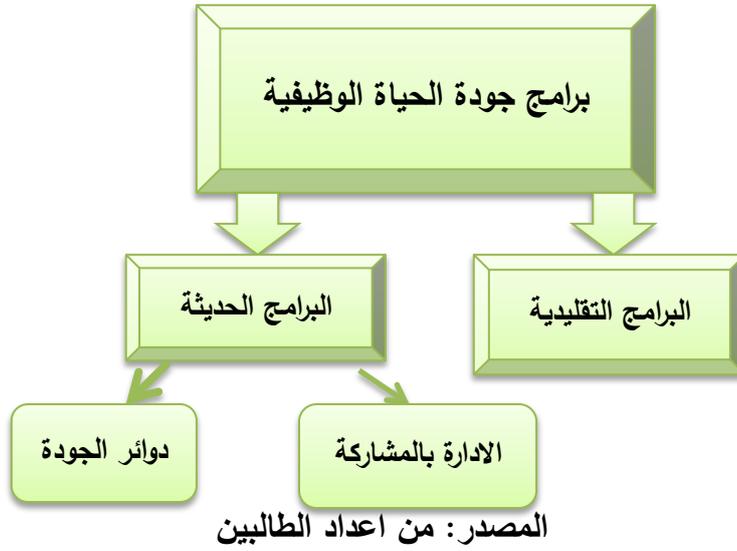
وهي كل الأساليب والاستراتيجيات التي تمارس في المؤسسات والتي تتماشى مع المتغيرات في أعمالها وخصائص عاملها، وخصائص المناخ التي تعمل فيه، وقد جاءت هذه البرامج والأساليب لتواكب التغيرات والتطورات في مناخ الأعمال مما جعل المؤسسات تعيد النظر في برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية التقليدية، لتنمية المصير المشترك للعامل والمؤسسة، على حد سواء ومن بين هذه البرامج مايلي:

🚩 **الإدارة بالمشاركة:** يقصد بهذا المفهوم دمج العاملين في المؤسسة، وتحويلهم بأكثر عدد ممكن من الصلاحيات في الأداء الذي يؤدي الر ارضائهم وبناء علاقات انسانية فعالة، حيث طور مفهوم المشاركة خاصة في المؤسسات اليابانية ثم الدمج في اطار أكبر سمي تمكين العاملين، الى أن ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليجمع في طياته كل الموضوعات التي تدعم حياة العمل بما في ذلك احداث التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية للعامل.

🚩 **دوائر الجودة:** هي وحدات عمل ذاتية تتكون من مجموعات صغيرة تتراوح أعدادها من 4 الى 10 عمال، يقوم على ادارتها وتوجيهها مشرف حيث يسهر على تدريب أعضاء الدائرة على السبل والمهام الأساسية في حل الصراعات والخلافات والاخلالات التقنية، وتتجلى أهدافها الأساسية في:

- العمل على تنمية القدرات وتطوير المؤسسة.
- الاعتماد على الجانب الانساني وبناء ورشات ذات كفاءة عالية في حل المشكلات.
- تشجيع العمال على ابرز قدراتهم وامكانياتهم لتحقيق مستوى عالي من الابداع.

الشكل رقم(04): يوضح برامج جودة الحياة الوظيفية



VIII. طرق قياس جودة الحياة الوظيفية:

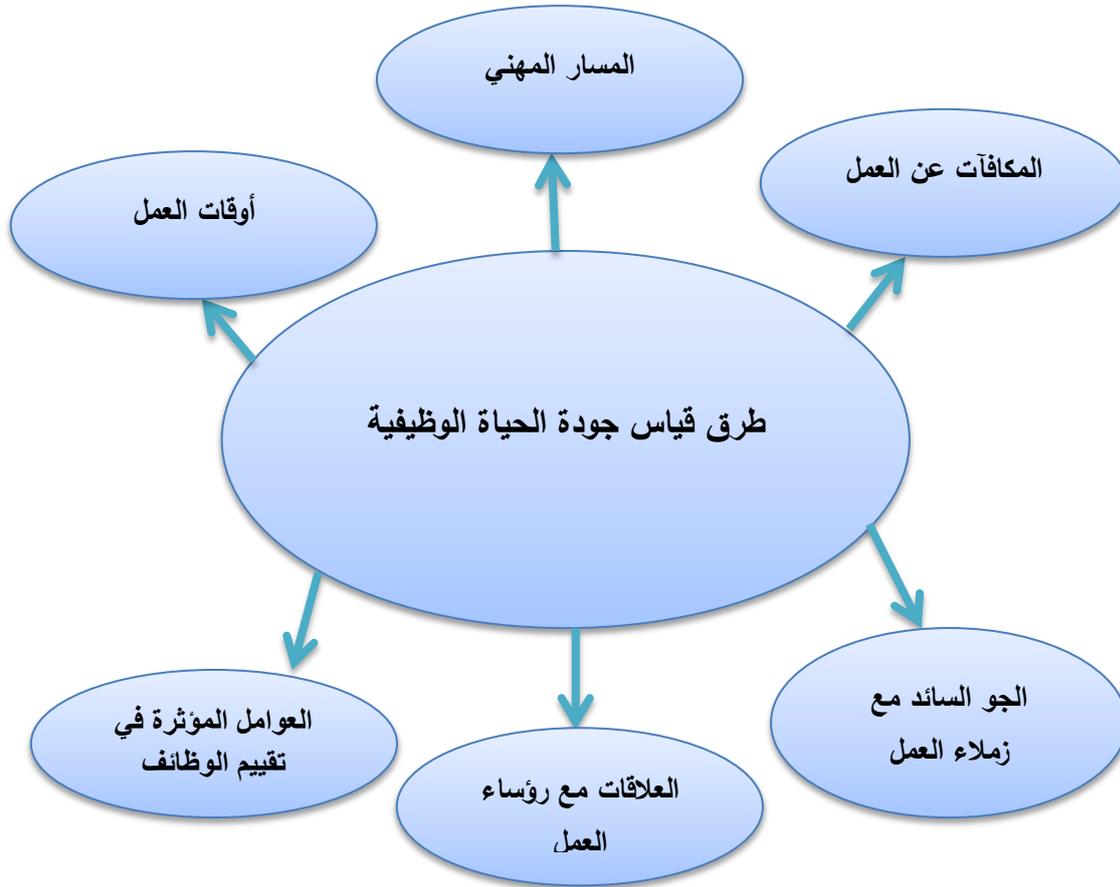
هناك العديد من الدراسات أكدت على استخدام ورقة الجرد الكلي لجودة الحياة الوظيفية، انطلاقاً من أعمال "Marte et Pupus et Martel" والتي تعتبر أداة لقياس جودة الحياة في العمل وتسمح بالتشخيص على الجانب الذي تم اجابة عليه الذي تم الاجابة عليه ومعرفة أين يكمن المشكل، وتتضمن مكوناتها حسب "Gilles Dupuis"¹:

1. المكافآت عن العمل: الأجر، الأرباح الهامشية، ضمان المكافآت.
2. المسار المهني: امكانية التطور، التحويل من مكان العمل، التكوين والاتقان.
3. أوقات العمل: ساعات العمل، الساعات الاضافية للعمل، التغيب لأسباب عائلية.
4. الجو السائد مع زملاء العمل: الشعور بالانتماء، المنافسة، العلاقة مع الزملاء والزميلات، صراع الأدوار.
5. العلاقة مع رؤساء العمل: العلاقة السائدة مع رئيس العمل، العلاقة المتبادلة مع المرؤوسين.

¹- عبد الكريم بن خالد ومباركي بوحفص، فلسفة ادارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد20، الجزائر2015، ص123.

6.العوامل المؤثرة في تقييم الوظائف: فعالية العمل، نوع الوظيفة، الكفاءة والعمل، الاستقلالية، تبادل الأحاسيس والمشاعر، تنوع المهام، الانجاز على أرض الواقع، المشاركة في اتخاذ القرار .

الشكل رقم(05): يوضح طرق قياس جودة الحياة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبين

IX. طرق تحسين جودة الحياة الوظيفية:

ان مصطلح تحسين جودة الحياة المرتبطة بجملة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي تهدف الى تقوية الظروف الاجتماعية والنفسية للأفراد والتي تنعكس على تطور وتقدم مسارهم الوظيفي، فإن تحسن جودة الحياة الوظيفية يتحقق من خلال المؤشرات التالية¹:

¹-سميرة عبد الصمد وفوزية برسولي، الأداء التنظيمي وضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد3، العدد2، الجزائر 2020، ص86.

✚ أسلوب الاشراف المرن الجيد والذي يكون موثماً لجميع العاملين.

✚ توفير ظروف عمل مناسب تؤثر نفسياً واجتماعياً بالإيجاب.

✚ العمل على تقديم علاوات ومكافآت للوظائف المتميزة.

✚ تنوع العلاقات الاجتماعية داخل مناخ العمل سواء رسمية أو غير رسمية.

✚ المرونة في التكيف مع ضغوط العمل.

فإن تطبيق هذه الطرق التي هدفها تحسين جودة الحياة الوظيفية يعتمد أساساً على جهود الأفراد المبذولة من ناحية وكفاءة المشرفين والطاقت الاداري من ناحية، اضافة الى الدعم المادي المقدم لأجل هذه البرامج، فيستلزم هذه الأخيرة مايلي:

✚ تحسين العلاقات داخل التنظيم.

✚ الدعم المالي لهذه البرامج من الجهات المعنية.

✚ العمل على حماية حقوق العاملين.

✚ زرع روح التعاون داخل التنظيم.

✚ اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

✚ تهيئة ظروف عمل مناسبة.

✚ اعادة هيكلة وتصميم الوظائف وفقاً لمتطلبات السوق.

X. عناصر جودة الحياة الوظيفية:

وبشكل عام تركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية على العناصر التالية¹:

✚ اتاحة الظروف البيئية المعنوية والأمنة الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة في أداء العاملين.

✚ المشاركة الفعلية في عملية صنع القرار.

✚ اعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشجيع طموحات العاملين.

¹-تيسير زاهر، أثر جودة الحياة الوظيفية في الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن (النافذة الواحدة) محافظة دمشق"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد38، العدد01، سوريا2016، ص110.

✚ عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية .

✚ إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي.

✚ توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي.

✚ تحقيق العدالة الاجتماعية.

XI. عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية:

تتناول جودة الحياة الوظيفية الجهود وأنشطة المنظمة تستخدمها إدارة الموارد البشرية فيها بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين قصد اشباع حاجاتهم من خلال بيئة عمل صالحة، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء، قصد انجاح الجودة الوظيفية في المنظمات، ومن مجمل هذه العوامل كما وردت لدى الباحثين في المجال التنظيمي¹:

1. نظام الاتصالات ومجهودات المنظمة:

تعتبر المؤسسة بيئة حيوية لمختلف الأنشطة الرسمية والتي تعتبر بأنها المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة، فمجهودات المؤسسة عامل ضروري لنجاح جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمي.

2. نظام الاقتراحات:

ان جودة حياة العمل الجيدة وبرامج مشاركة العاملين تفرض على العاملين الذين لديهم أفكار جيدة، وأن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار مقترحات تعرض طريقة المنظمة لجمع الأفكار من العاملين حيث أن معظم الأفكار الحديثة تعالج بطريقة صندوق المقترحات، فالعامل هنا يقوم بتقديم مقترحاته للمشرف الوسيط، وبعد تلقي التعليمات من هذا الأخير فالالتزام يجب أن يكون واضح في كلمات وتصريحات عامة.

¹ - سميرة عبد الصمد وفوزية برسولي ، مرجع سبق ذكره، الصفحة نفسها.

XII. عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

هناك من يحدد 03 عوائق تقف أمام تطبيق جودة الحياة الوظيفية¹:

✚ موقف الإدارة السلبي من إضفاء المناخ الديمقراطي في مكان العمل ومنح العاملين فرصة التعبير عن آرائهم.

✚ موقف الاتحادات والنقابات العمالية من أجل تطوير جودة الحياة في العمل هدفها فقط الربحية دون العمال.

✚ خشية الإدارة العليا من التكلفة المالية العالية لبرامج تحسين وتطوير جودة حياة العمل دون وجود أي ضمان لنجاح هذه البرامج.

ومن هنا يأتي دور التغيير التنظيمي في توفير بيئة تتسم بالجودة والأداء العالي وذلك من خلال التركيز على جملة من الأبعاد، فقد أشار أحد الباحثين إلى أهم معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية تتمثل في نقص الموارد سواء على مستوى البيئة المحيطة أو على مستوى المؤسسة، فعلى مستوى البيئة المحيطة عندما تكون البطالة مرتفعة في المجتمع مع سوء الحالة الاقتصادية يقل الاهتمام بتطبيق جودة الحياة الوظيفية من جهة الجهات الحكومية المراقبة.

• خلاصة الفصل:

من خلال الطرح السابق لمفهوم جودة الحياة الوظيفية يمكننا القول بأن جودة حياة العمل تشير في مجملها إلى كل ما من شأنه أي يزيد ويعزز رضا وولاء الموظفين عن عملهم الذين يقومون به وظروف هذا العمل، كونهم العنصر الأساسي الذي يستخدم في بلوغ وتحقيق أهداف المنظمة واستمرارها وذلك بجد توفير بيئة مادية ومعنوية تفضي لحياة عمل أفضل للموظفين بما يفضي بالمحصلة إلى رفع الأداء في المؤسسات، وبما يحقق إشباع رغبات الموظفين بموازاة اهتمامها بالعمل نفسه، كلما كان ذلك له تأثير إيجابي على الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة.

¹-سليمة بوزيد، جودة الحياة الوظيفية كأساس للتغيير التنظيمي، مجلة آفاق علمية، المجلد12، العدد05، الجزائر2020، ص196.

الولاء التنظيمي

تمهيد

- I. الخلفية التاريخية للولاء التنظيمي في الفكر التنظيمي.
- II. متغيرات تنظيمية ذات صلة بالولاء التنظيمي.
- III. مراحل تطور الولاء التنظيمي.
- IV. أهمية الولاء التنظيمي.
- V. خصائص الولاء التنظيمي.
- VI. أبعاد الولاء التنظيمي.
- VII. المداخل النظرية المفسرة للولاء التنظيمي.
- VIII. نماذج عن الولاء التنظيمي.
- IX. طرق قياس الولاء التنظيمي.
- X. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.
- XI. تأثير الولاء التنظيمي على الفرد والمنظمة.
- XII. صعوبات تدعيم الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

خلاصة الفصل

• تمهيد:

تحاول العديد من المؤسسات كسب ولاء موظفيها والمحافظة عليهم، فلذلك وجب عليها بذل مجهودات جبارة وتقوية الولاء التنظيمي اذ يعتبر من المواضيع التي لاقت اهتماما ورواجا من قبل الباحثين والدارسين في مجال الادارة والتنظيم، فمن خلال الولاء يعرف مدى الانسجام بين كل من المنظمة وموظفيها، فالعاملين الذين تتوفر لديهم ولاء عالي اتجاه منظماتهم لديهم الاستعدادات الكافية من أجل زيادة الأرباح وضمان الاستمرارية لمنظماتهم حيث تقل نسبة التغيب عن العمل اضافة الى أن التزامهم الوظيفي يحقق درجات عالية جدا وهذا يؤدي الى تقليل الصراعات والاضرابات ، فالتنظيم الناجح هو القادر على كسب ولاء عامليه من خلال اشباع رغباتهم و تحقيق حاجياتهم.

ومنه سنحاول في هذا الفصل أن نسلط الضوء على هذا السلوك التنظيمي بتحديد نشأته وتطوره والمفاهيم والمتغيرات التنظيمية المتعلقة به، اضافة الى مراحل تطوره وأهميته وخصائصه ، أبعاده ومداخله النظرية والنماذج المفسرة له، اضافة الى طرق قياسه، والعوامل المساعدة والمؤثر فيه، وتأثيراته على الفرد والمنظمة، وأخيرا صعوبات تدعيمه في المؤسسة العمومية الجزائرية.

1. الخلفية التاريخية للولاء التنظيمي في الفكر التنظيمي:

لقد اقترن مفهوم الولاء التنظيمي منذ القدم بمسئلة الانسان اجتماعي بطبعه، فالبرجوع الى البحوث الجذرية لنشأة الولاء التنظيمي نجد أن مدرسة العلاقات الانسانية قد تناولت هذا الموضوع وألمت بكافة جوانبه، ثم كان لكل من مدرسة الثقافة التنظيمية ومدرسة ادارة الجودة الشاملة دور مهم في اسهامهم في تحديد نشأة وتطور الولاء التنظيمي ، سنتناول هذه المدارس كما يلي¹:

¹- وليد شلابي، مرجع سبق ذكره، ص_ص 35_36.

1. مدرسة العلاقات الانسانية:

ان المؤسسات الصناعية التي كانت تسير وفق لمبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية كانت لها العديد من المشاكل التنظيمية كالإضرابات والغيابات، حيث اهتم رواد هذا الاتجاه بالآلات وكيفية تطويرها على غرار العامل، فقد أكد "روبرت وين" وبعده "اندرور" على دور العلاقات الانسانية داخل التنظيم مثل توفير بعض خدمات الرعاية الصحية وغيرها.

حيث قام "التون مايو" في كتابه "المشكلات الانسانية للحضارة"، بالتركيز على بعض النقاط الأساسية التي يحتكم اليها التسيير ومن بين هذه الأفكار:

- جوهر عمل النشاط الانساني هو في الأصل نشاط جمعي.
- يجب وضع مخططات وبرامج تحقق التماسك داخل المؤسسة.
- تحسين الانتاج مرتبط بمدى الاهتمام بالحاجيات النفسية والمعنوية والمالية للفرد.

2. مدرسة ثقافة المنظمة:

لقد اثبتت العديد من الدراسات أنه لكل منظمة ثقافة خاصة بها ويقصد بها امتلاكها لأسلوب تفكير وسلوك تنظيمي وقيم وعادات وتقاليد تميزها عن غيرها، وهي جانب مهم في أنها لها دور كبير في تعزيز هويتها التي من خلالها تتميز ويصبح لها طابعها الخاص الذي تتفرد به عن غيرها، حيث يقصد بثقافة المنظمة السلوكيات والقيم والأعراف والمعتقدات السائدة في بيئة العمل حيث أنها تؤثر في العاملين ، فقد حدد لنا "سميرش" وظائف المنظمة على النحو التالي:

- تسهيل تكوين العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم.
- العمل على نشر الاستقرار التنظيمي.
- الاهتمام بالتنظيم بنوعيه الرسمي وغير الرسمي ومحاولة التوفيق بينهما.

3. مدرسة الجودة الشاملة:

من بين مرتكزات ادارة الجودة الشاملة هي العناية الفعلية بالعاملين بغية كسب ولائهم، فهي تعمل على ترسيخ مبادئ وقوانين تنظيمية جديدة لم يسبق للعاملين معرفتها كالعامل وفق برامج يتم تحديدها هم وكسر كل الحواجز الرسمية والمشاركة في المسؤولية التنظيمية خاصة الصاعدة منها من خلال تقديم العاملين لملاحظاتهم ومقترحاتهم وابداء آرائهم وهذا ما ينعكس على الجو ويدعم مستوى الولاء التنظيمي.

II. متغيرات تنظيمية ذات صلة بالولاء التنظيمي:

تتجلى هذه المتغيرات في¹:

▪ علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي:

ان الرضا الوظيفي هو حالة شعورية وجدانية نحو العمل وهو مرتبط بمدى ما يحققه هذا الأخير من اشباع حاجيات الفرد، أما الولاء التنظيمي فهو تطابق وارتباط الفرد مع المنظمة، ومن هنا يمكن ملاحظة التالي:

- الرضا الوظيفي هو نتاج للولاء التنظيمي أي أنه سابق للرضا.
- يؤثر الولاء التنظيمي بالإيجاب على الرضا الوظيفي.
- الولاء التنظيمي يمتاز بالثبات النسبي عبر الوقت في حين أن الرضا الوظيفي أقل استقراراً من الولاء التنظيمي.

▪ علاقة الولاء التنظيمي بالالتزام التنظيمي:

الالتزام: ويقصد به تعهد الفرد بالمسؤولية اتجاه الغير، ويعتبر الالتزام من أهم العناصر الدافعة والموجهة لقيام الفرد بسلوكيات وأفعال معينة ليتحقق من خلالها هدفاً منشوداً².

¹- فريدة بن ابراهيم، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي "لدى أساتذة التعليم الثانوي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015، ص112.

²- المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

تعددت وتباينت وجهات النظر حول تحديد الفرق بين الولاء التنظيمي والالتزام وهي موضحة كالتالي:

- **النظرة الأولى:** ترى بأن الولاء التنظيمي هو من أهم الركائز الأساسية للالتزام التنظيمي، حيث يرى "بوشان" أن الالتزام شاملاً يتكون من الجوانب التالية:

✚ الأهداف تكون موائمة لكل من الفرد والمنظمة.

✚ الاندماج والانخراط في الأنشطة بدور الفرد في المنظمة.

✚ الارتباط الوجداني الذي يربط الفرد بالمنظمة.

- **النظرة الثانية:** ترى أن الولاء والالتزام شيء واحد، وكلاهما لهما نفس المعنى مثلما يراه "لوغمان" بأن الولاء عبارة عن ارتباط ايجابي بين الفرد والمنظمة، وهذا يؤدي حتماً إلى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة.

- **النظرة الثالثة:** وهذه النظرة يمثلها كل من "بيتر" و "باتريسيا" حيث يعتبران أن الولاء مفهوم شامل يشتمل على كل من السيطرة والتطابق والالتزام والتكامل، فبهذا الولاء يعد أكثر سعة من الالتزام وأن الالتزام التنظيمي يمثل أحد البعاد المرتبطة به.

لقد أشار "اسماعيل محمود علي الشرقاوي" إلى مجموعة من المتغيرات التي لها علاقة بالولاء التنظيمي وهي على النحو التالي¹:

▪ علاقة الولاء التنظيمي بالروح المعنوية:

تشير معظم الدراسات المتخصصة في هذا المجال إلى أن للولاء التنظيمي دور كبير في رفع الأداء والذي ينجر عنه ارتباط الفرد بعملهم وزيادة حماسهم، وهنا تظهر لنا الروح المعنوية التي تعرف على أنها تحصيل لإدارة سلوكية ناجحة فهي تعبر عن وجود علاقة مميزة بين العاملين والمنظمة، فهي شعور وجداني لا يكون بالقوة والإجبار وهي تؤدي بدرجة

¹-اسماعيل محمود علي الشرقاوي، ادارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار العنبر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2015، ص-ص،294-295.

كبيرة الى رفع من درجات الولاء التنظيمي على عكس الروح المعنوية المنخفضة تكون نتاج لضعف السياسات الداخلية للمنظمة والتي تؤدي الى تدني درجات الولاء التنظيمي.

▪ علاقة الولاء التنظيمي بتسرب العاملين:

يعتبر تسرب العاملين من الظواهر التنظيمية السلبية المهددة لاستمرارية المنظمة وهذا التسرب ينتج عنه العديد من الآثار السلبية منها:

- **زيادة في أعباء العمل:** وهنا من خلال استبدال عناصر جديدة تكون لديهم كفاءات ومؤهلات ومهارات تتماشى مع الوظيفة وهذا يحتاج الى وقت وجهد وأيضا الى تكاليف عالية وخلال فترة البحث عن هذه العناصر تزداد واجبات واحتياجات الوظيفة على فئة من العاملين وهذا يؤثر عليهم سلبا سواء على ادائهم أو معنوياتهم.

- **الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:** ان العمال الذين تركوا عملهم لهم مهارات وكفاءات عالية متعلقة بأدائهم واتصالاتهم وكذلك مشاركتهم فإن تركهم للعمل يؤثر على كافة المزايا وهذا سيزعزع تماسك الأفراد وتدني انتاجيتهم.

- **تعطيل الأداء في مجالين:** الأول يكون نتاج لفقدان الكفاءات الذين تركوا عملهم، والثاني تعطيل ناتج عن الفراغ الوظيفي لعدم وجود عناصر جديدة لها نفس المواصفات وتعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن هذه البدائل المناسبة.

- **ارتفاع التكاليف:** ان تسرب العاملين ينتج عنه تكاليف عالية، مثل الاعلانات عن الوظائف الجديدة ثم تكاليف التدريب والتكوين وتكاليف التكيف ع بيئة العمل الجديدة

III. مراحل تطور الولاء التنظيمي:

من خلال البحث الذي قام به "بوشان" والذي تضمن المراحل الثلاث التي يتكون من خلالها الولاء التنظيمي والتي يمكن عرضها في مايلي¹:

¹-الطاهر عزار ومحمد الصالح بوطوطن، الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في المنظمات الحديثة " عرض نظري "، حوليات جامعة الجزائر العدد 2-3، الجزء 2، جوان 2018، ص326.

1. مرحلة التجربة:

تبدأ هذه المرحلة من مباشرة الفرد لعمله ومدتها عام، وهنا يكون الفرد خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار ويكون همه الوحيد والأساسي هو قبوله في هذا التنظيم وكذا تفكيره يكون مرتكزا حول كيفية التعايش مع البيئة التنظيمية الجديدة، وموائمة اتجاهاته واتجاهات التنظيم، وكذلك محاولته لإبراز ما يتوقعه منه التنظيم من خلال خبراته ومهاراته وادائه، وتظهر هذه العناصر من خلال : تحديات العمل، تضارب الولاء، وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، ادراك التوقعات، نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.

2. مرحلة العمل والانجاز:

تكون هذه المرحلة بداية من عامين الى أربع سنوات، وفي المرحلة الثانية التي يكون هنا فيها سعي الفرد من خلالها الى العمل وإبراز وتأكيد الانجازات التي سيقوم بها وسيحققها، وتمتاز هذه المرحلة بالخبرات التالية:

✚ التخوف من العجز.

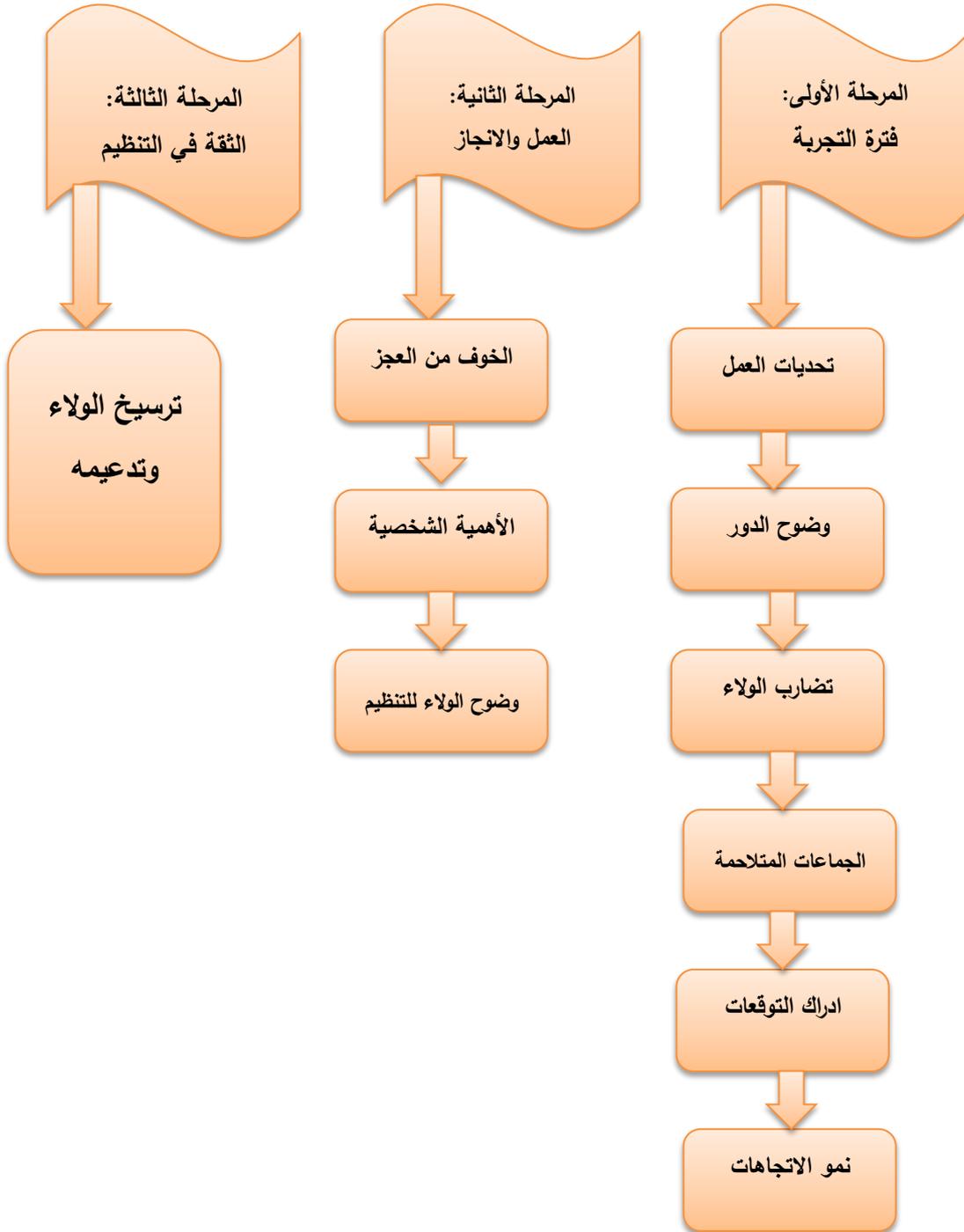
✚ الأهمية الشخصية.

✚ وضوح الولاء للتنظيم.

3. مرحلة الثقة في التنظيم:

تكون هذه المرحلة بداية من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتمتد الى ما بعدها، وهي التي تكون قد تكون في المرحلتين السابقتين انتقالا من التكوين الى النضج التنظيمي.

الشكل (06): يوضح تطور الولاء التنظيمي عند "بوشان"



المصدر: من اعداد الطالبين

نلاحظ أن هناك 3 مراحل رئيسية يتشكل من خلالها الولاء التنظيمي، حيث أن المرحلة الأولى يكون فيها رؤية قواعد العمل السائدة والعمل على كشف البيئة المهنية، وتليها مرحلة الانجاز والتي تبرز أهمية تعميق الولاء التنظيمي خلال سنوات العمل التي يعيشها الفرد بدءا من سنتان أو ثلاث سنوات، إذ أنه يسعى جاهدا الى الوصول الى درجات عالية من التطابق والتوافق مع القواعد الداخلية للمنظمة حيث تتميز هذه المرحلة عن سابقتها بتنمية الاعتزاز والفخر للعامل بمنظمتها، وأخيرا مرحلة الثقة تتكون بدءا من 5 سنوات من عمر الفرد داخل بيئة عمله وهنا يتبنى الفرد أهداف ومبادئ التنظيم والتي يسعى الى تحقيقها و المحافظة على استمرارية هذا التنظيم.

وقد بين كل من "مودي" و "بوتر" في دراستهما عام 1982، أن تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين في تنظيماهم وتطور هذا الولاء يمر بثلاث مراحل وهي كالتالي:

1. مرحلة ما قبل العمل:

وهي تشتمل على كل من الخبرات والمستويات والخبرات والميول التي يمتلكها الفرد والتي من خلالها يكون مؤهلا للعمل في التنظيم، وتكون هذه المؤهلات نابعة من الفرد ذاته.

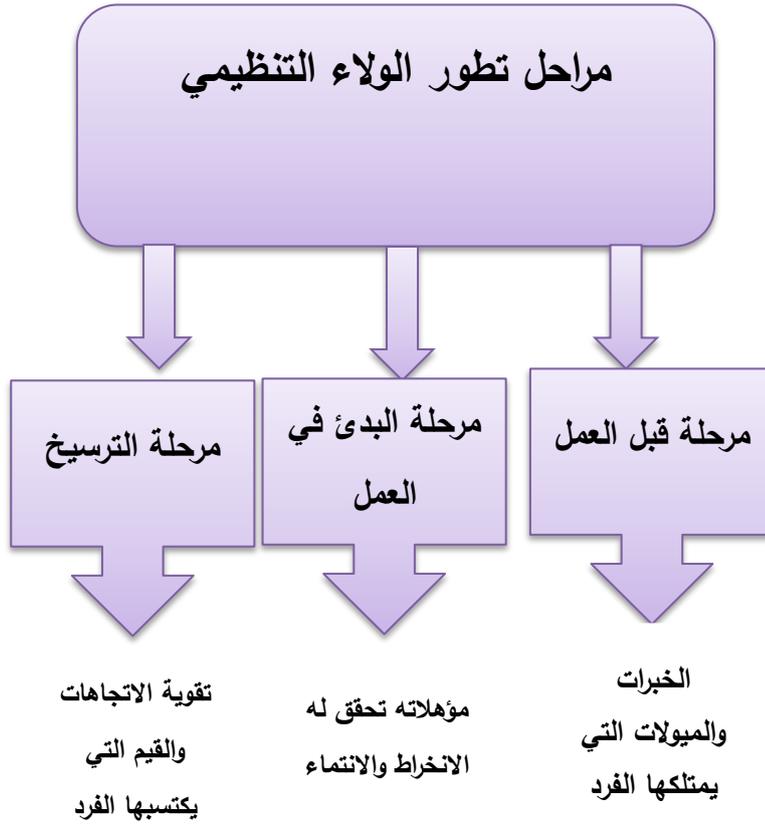
2. مرحلة البدئ في العمل:

وهي مجموعة من الخبرات والمهارات المرتبطة بعمله، التي يكتسبها خاصة في بداية عمله والتي يؤثر ايجابا على ولائه وانتماءه وكذلك انخراطه في التنظيم ويكتسب من خلاله الفعالية.

3. مرحلة الترسخ:

وهي المكتسبات التي رسخها الفرد من خلال خبراته المتواصلة والتي تدعم ولاءه وتقوي اتجاهاته وقيمه التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

الشكل (07): يوضح تطور الولاء التنظيمي عند كل من "مودي" و "بورتر"



المصدر: من اعداد الطالبين

IV. أهمية الولاء التنظيمي:

في الواقع هناك العديد من الأسباب التي أعطت للولاء التنظيمي أهمية بالغة نذكر منها¹:

– الولاء التنظيمي تركيبة متعددة الأبعاد جل تركيزه حول ابراز وتبيان العلاقة بين كل من العاملين والمنظمة، فهو المساهم والمساعد في فهم نفسية العاملين والتي تؤثر على كيفية تكيفهم مع بيئتهم سواء كانت الداخلية أو الخارجية.

¹–عمر محمود درة، استراتيجيات التعلم وأثارها على الولاء التنظيمي "بالنظر على مستشفيات حلب الحكومية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلب، سوريا، 2001، ص 51.

- ان مفهوم الولاء التنظيمي أحد المتغيرات البارزة في فهم سلوك الأفراد داخل منظماتهم كونه مرتبط ومؤثر في الكثير من المتغيرات التنظيمية الأخرى سواء كانت ذات صلة بالفرد أو بالمنظمات أو حتى في المجتمع نفسه.
- الولاء التنظيمي المساعد الأساس في كيفية ايجاد الأفراد لأهدافهم الحياتية ويعد من الأسس الهامة للحكم على مدى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وكذلك مدى فاعلية السياسات الخاصة بهذه الموارد البشرية.
- الولاء التنظيمي يتيح للفرد الانتماء الى النسق الاجتماعي والمتمثل في المنظمة التي تسعى الى اشباع حاجاته وتحقق له كافة متطلباته وصولا الى تحقيق التقدير والاحترام، وكذلك تأكيد ذاته وخلق التكامل بين الفرد والمنظمة.
- ان محاولة ابراز وتحسين التزام العاملين يؤدي حتما الى ولاء وأداء فعال وجيد داخل المنظمة، ويخلق لنا شعور الفرد بأهميته والتقدير الذاتي حيث أنه اذا وجد نقصا في الارتباط بين الفرد والمنظمة يؤثر سلبا على الادارة بكل وظائفها سواء من حيث الوقت والطاقات وينقص من فرص التوافق الفكري المشترك بين وحدات التنظيم.
- يعد الولاء التنظيمي المؤشر الرئيسي الذي من خلاله يقاس به بقاء العاملين في منظماتهم الذين يعملون بها، اذ ان الكثير من الدراسات اعتبرت أهمية الولاء أكثر من الرضا الوظيفي.
- يسهم الولاء التنظيمي في تعزيزي السلوك الابداعي للعاملين كما أن له علاقة مباشرة مع العديد من المخرجات التنظيمية مثل الأداء والرضا الوظيفيين .
- ان شعور العاملين بالولاء التنظيمي يخلق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين وهذا ما يكسبهم روح معنوية تخلق الانسجام والتعاون وهذا ما يوطد العلاقات الانسانية داخل مناخ العمل.

7. خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدة خصائص تتمحور فيمايلي¹:

- الولاء التنظيمي يبدي رغبة الفرد للمشاركة في العمل وكذلك ابراز مجهوداته في حيوية ونشاط المنظمة.
- الولاء التنظيمي هو حالة شعورية غير ملموسة يستدل عليها من سلوك وتصرفات الأفراد والتي تخلق ظواهر تنظيمية ايجابية.
- للولاء التنظيمي قابلية التغير فهو مرتبط بدرجة تأثير العوامل فيه فيصل الى درجة الثبات يجب أن يكون مستوى تغيره أقل من درجة التغير التي تصل اليها الطواهر التنظيمية الأخرى.
- الولاء التنظيمي يعبر عن استعدادات الفرد لبذل قصارى جهده لصالح منظمته وكذلك رغبته في التمسك بها، وتبنيه لقيمتها وأهدافها.
- مساهمة الولاء في بناء شبكة علاقات انسانية تساعد وتقوي احساسهم بالمنظمة وهذا يؤدي لنا بالضرورة الى تعدد في الأبعاد وهذا راجع الى:
 - + تتكون المنظمة من عدة فئات ولكل فئة أهدافها وليس بالضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
 - + للمنظمة العديد من التكتلات وكل تكتل يحاول جاهدا في الحصول على تحقيق أهدافه الخاصة على غرار الاخرين.

¹-بركة بلاغماس وخالد زحراح، الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد السابع، دسنة، الجزائر، ص_ص 46_49.

VI. أبعاد الولاء التنظيمي:

لقد تعددت وتنوعت الدراسات التي تناولت أبعاد الولاء التنظيمي ولم يكن هناك اجماع على عناصر محددة، وقد دلت دراسة "Allen & Meyer" على 3 أبعاد يركز عليها الولاء التنظيمي حيث تعاملت هذه الدراسة مع الولاء التنظيمي كمتغير تابع، وهذه الأبعاد تتمثل في¹:

1. الولاء العاطفي:

هذا البعد يتأثر بمدى ادراك الفرد لمميزات عمله ومن درجة استقلالية العمل والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، ويتأثر أيضا بمدى احساس الفرد بأن بيئته التنظيمية المنتمية لها تحقق له خاصية المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا البعد من الولاء يعني بالدرجة الأولى بارتباط الفرد بالمنظمة وبأهدافها، فالولاء يعكس الارتباط العاطفي بالمنظمة ويمثل رغبته في الانتساب اليها، ويكون لمعرفة درجة الخصائص المميزة للفرد وكذلك أهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين، وتسمح له بإبراز مشاركته الفعالة في كافة متطلبات المنظمة وهذا يؤثر ايجابيا على نشاطه.

2. الولاء المستمر:

يقصد بهذا البعد الحاجة الملحة وقوة الرغبة لدى الفرد في الاستمرارية في عمله، وهذا نتيجة يقينه التام بأن العمل في المنظمة يحقق له الكثير من أهدافه ويأخذ بعين الاعتبار أنه اذا ترك الفرد مكان عمله يؤثر عليه سلبا ولا يمكنه أن يصل الى طموحاته ولا اندماجه، فالولاء المستمر لا يتحقق الا اذا امتدت المنظمة للفرد امتيازات والتي سيتخلى عليها في حالة تركه للمنظمة، فهنا ينتج قناعة لدى الفرد بأنه اذا ترك العمل يكون الأمر صعبا ومكلفا ، تقاس درجة هذا البعد من الولاء بالقيمة الاستثمارية والتي يمكن أن يحققها الفرد لو ضمن

¹ - أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي " دراسة ميدانية في شركة سونطراك البيترولوية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، السعودية 2010، ص 40.

استمراره في المنظمة وقيم بقاءه فيها من خلال التقدم في السن وطول الحياة المهنية، أي أن هنا الفرد قد استثمر جزء لا بأس به من حياته في العمل.

3. الولاء الأخلاقي:

يشير هذا البعد الى حتمية بقاء الفرد في المنظمة وهذا نتاج لعدم قدرته في الاخلال بمصلحة المنظمة وهو التزام الفرد بالبقاء في المنظمة في مقابل ايجاده الدعم الجيد المقدم له من قبل المنظمة للمنتمين لها أي أنها تسمح لهم في وضع خطط واستراتيجيات لضمان سيرورة المنظمة ووضوح أهدافها حتى يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة كونه ملتزما بها أخلاقيا كونه شارك فيها وأسهم في وضع سياسات وعمله على تنفيذها فأخلاق المهنة هي التي تحتم عليه البقاء.

VII. المداخل النظرية المفسرة للولاء التنظيمي:

لقد تعددت المداخل النظرية التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي والتي تتجلى في¹:

1. البنائية الوظيفية:

ان النظام الرأسمالي لا يخدم الا بواسطة هذا الاتجاه فهو يدعو بالدرجة الأولى الى ضرورة تماسك وتلاحم أبنية المجتمع والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة وكذلك التمسك والمحافظة على النسق الكلي، حيث وضح لنا "تالكوت بارسونز" أن المجتمع عبارة عن أنساق مفتوحة على عدد من أنساق أخرى تمتاز بالترابط والالتحام وهذا يؤدي الى تحقيق الأهداف المرسومة من قبل التنظيم والتي تكون نقطة بداية لتحقيق الهدف المشترك للمجتمع وهو الحفاظ على الاستمرارية، حيث اعتبر "بارسونز" أن هذا التكامل بين الأنساق الاجتماعية هو النواة الجوهرية التي خلالها تتحقق الأهداف، فعملية التكامل والترابط هنا تكون في العلاقات القائمة بين كل من الأفراد والمنظمة والوظائف التي يقومون بها وهنا سيتجسد لنا العلاقات الرسمية.

¹ -محمد لطفي ترمول، الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الاداري، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 12، الجزائر 2020، ص 232.

وهذه العملية التكاملية قوامها مفهوم القيم التي من خلالها تترسخ لنا الوظائف والأعمال حيث أن القيم والمعايير المرسومة في المؤسسات الاجتماعية تشكل لنا الفعل الاجتماعي لدى الفرد العامل في المنظمة، ومن هنا فإن هذا الاتجاه يرى بأن ولاء المورد البشري لمنظمتة لا يكون الا نتيجة لعدة أنساق مختلفة وهذا يكون من خلال التشابه والترابط بين كافة وحدات المجتمع التي تطمح الى تحقيق الهدف الأول المشترك لهذا المجتمع، فبناء على مرتكزات البنائية الوظيفية فالولاء التنظيمي لا يتجسد الا من خلال:

✚ الولاء التنظيمي لا يتحقق الا من خلال التعاون والتكامل الموجود بين أفراد المنظمة.

✚ المحرك الأساسي للولاء التنظيمي هو نسق القيم فهو الذي يعطي الشرعية والفعالية التي من خلالها يترسخ مبدأ تحقيق الهدف المشترك للمجتمع، وهذا لا يكون الا من خلال بذل أداء فعلي جاد للوصول الى ذلك.

✚ الولاء التنظيمي هو نتاج لعمل المؤسسات الاجتماعية ومثال على ذلك الأسرة والعلاقات والأعراف التنظيمية التي يلتزم بها العاملين في التنظيم ومعرفتهم بأن المعايير التنظيمية السائدة في بيئة عملهم تفيد المنظمة بدرجة كبيرة وهي واجبة الاتباع فمن خلالها يزيد تمسكهم بها والحفاظ على استمراريتها.

2.الاتجاه السلوكي:

يوضح لنا هذا الاتجاه نظرة علماء النفس الاجتماعي والتي مفادها أن سلوكيات الأفراد يكون قوامها الخبرات والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي من خلالها يحافظ على العلاقات الرسمية التي تربطه بالمنظمة المنتمي اليها، مقابل حوافز مادية ومعنوية والتي تكون متداخلة ما يسمى بالعلاوات والامتيازات ومقابل تلك السلوكيات حيث أن الفرد يصبح يقوم بسلوكيات خاصة من أجل الحصول على تلك الحوافز مما يخلق للفرد ولاء تنظيمي فيصبح الفرد مدركا بأنه اذا لم يقوم بتلك السلوكيات فإنه لا يحصل على تلك الحوافز التي تلبى وتحقق له حاجياته ومتطلباته وكذلك فإن من خلالها يحقق أهدافه.

ومنه نستنتج أن الفرد يكون على دراية مسبقة بالنتائج المتوقعة حدوثها من سلوكياته داخل المنظمة، فهو يدرك السلوكيات الإيجابية والسلبية، والتي من خلالها يتحدد نوع التحفيز الذي يحصل عليه سواء تحفيز ايجابي أو سلبي، فبعد معرفة وتقبل الفرد للثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم، يكون يعرف واجباتهم ويقوم بها على أكمل وجه دون زيادة أو نقصان مقابل حوافز تكون محددة مسبقاً، وهنا نجد أنفسنا نتحدث عن العدالة التنظيمية المتواجدة بين الحقوق والواجبات المورد البشري، وهذا يكسبه ثقة كبيرة داخل التنظيم وهذا ما يزيد من خبرتهم التنظيمية ومن خلال هذه العمليات ينتج لنا الولاء التنظيمي مما يجعل الفرد لا يفكر في تغيير المنظمة لأنه هذا التغيير والتنقل من منظمة الى أخرى يتطلب وقت لإعادة بناء مفاهيم جديدة، وصعوبة في التكيف وكذلك جهد ليني سلوكيات تتماشى وطبيعة التنظيم الجديد.

قد أشار أيضا "وليد شلابي" الى المداخل التالية¹:

3. المدخل الموقفي:

يرى أنصار هذا الاتجاه أن الولاء التنظيمي هو عبارة عن سلوك وليس اتجاه أي اتجاه الفرد نحو المنظمة المنتمي اليها، وهذا الاتجاه يكون نتاج للتوافق والاشتراك بين القيم الشخصية والتنظيمية السائدة، فيفسر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي على أساس الثقافة التنظيمية وهي التي تنعكس على درجة وعي العاملين بتحقيق طموحات المنظمة وهذا يزيد من درجة ارتباطهم بالتنظيم، ومنه نستنتج أن الولاء التنظيمي هو عبارة عن عملية تكاملية أساسها توافق بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين وهذا يجعلهم يسعون جاهدين في تحقيق متطلبات المنظمة لأنها نقطة انطلاق لتحقيق مبتغاهم، حيث أن الولاء التنظيمي لا يبني الا اذا توفرت العوامل التالية:

➤ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

➤ المشاركة في المسؤولية.

¹ - وليد شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 53_54.

الأمّن والخبرة.

4. المدخل التبادلي:

الولاء التنظيمي حسب هذا الاتجاه هو نتيجة للعلاقات المتبادلة بين الفرد والمنظمة فكلما حصل الفرد على امتيازات وحوافز مقابل عمله وجهده كلما كان لديه ولاء عالي، أي أن الولاء لا يتشكل ولا يزداد الا من خلال المكافآت والعكس صحيح، ينقص بنقصانها أي أنه محصلة للإسهامات والمنافع المحققة بين الفرد والمنظمة، فقد أكدت العديد من الدراسات والباحثين أن الولاء التنظيمي ينتج علاقة قوية بين مكاسب العمل وما يقدم من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية.

وقد صنف كل من "Kallbr & Hersbey" مكاسب العمل الى 3 أقسام:

مكاسب الواجب التنظيمي: وهذه المكاسب تكون من خلال حصول الأفراد عليها مباشرة عند آدائهم لواجباتهم والمهام الموكلة اليهم، وكذلك قبولهم لتحديات العمل وكذلك تحمل المسؤولية.

المكاسب الاجتماعية: وتكون هذه المكاسب نتيجة لتفاعلات بين الفرد وباقي العاملين في المنظمة مثل: تكوين صداقات داخل العمل، التعاون فيما بينهم، المشاركة في مجال الزمالة.

المكاسب التنظيمية: وهي المكاسب التي توفرها المنظمة للعاملين فيها بغية الرفع من معدل الأداء الوظيفي وكذلك من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وهي تكون محصورة على الرواتب، الأجور، الخدمات الاجتماعية، التعويض في حالة حوادث العمل وكذلك تحسين المناخ التنظيمي.

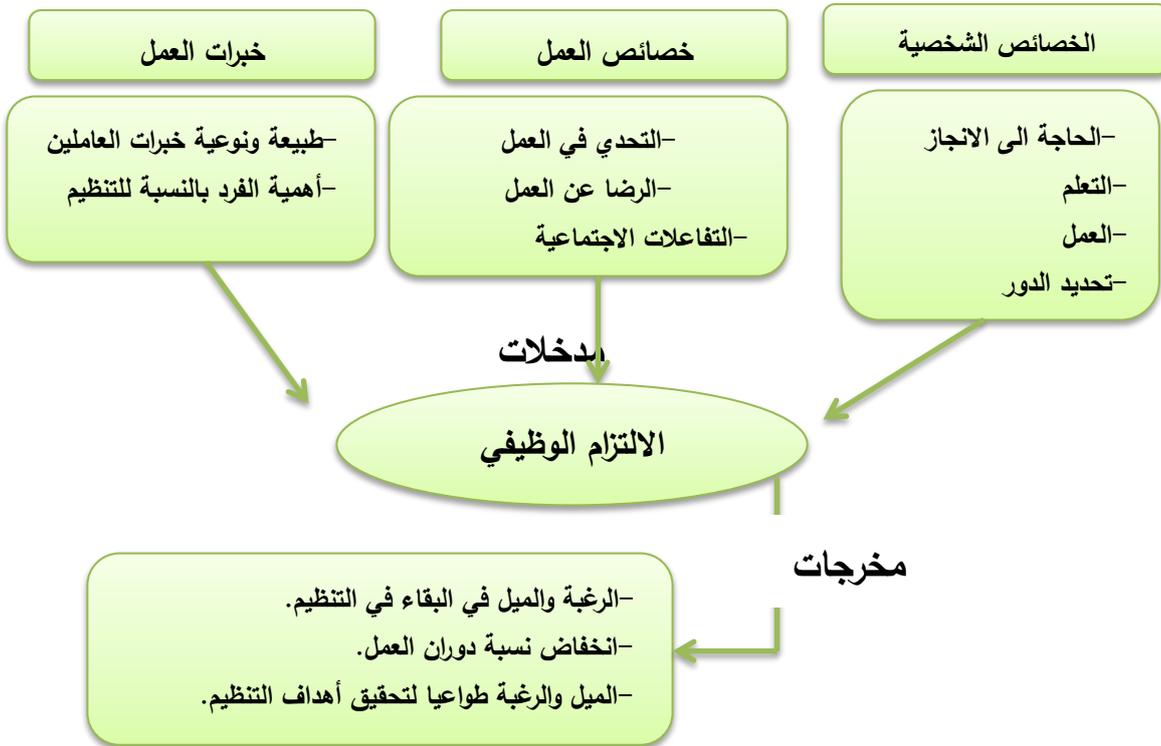
VIII. نماذج عن الولاء التنظيمي:

لقد تعددت الاجتهادات والدراسات المقدمة من طرف عدد من الباحثين والدارسين من أجل الوصول الى نماذج عن الولاء التنظيمي، والتي سنعرضها كالتالي¹:

1. نموذج ستيرز 19:

قدم "ستيرز" نموذجا لمكونات نظام الولاء التنظيمي حيث يرى أن الولاء هو عبارة عن نظام مفتوح يتشكل من مدخلات الخصائص الشخصية ومن خصائص العمل وخبراته، وهذه العناصر تتداخل وتتفاعل مع عناصر بيئية مختلفة وهو ما يكون ولاء تنظيمي والذي يتولد عنه مجموعة من المخرجات كالرغبة في العمل والبقاء في المنظمة وكذلك تكوين وانشاء علاقات اجتماعية.

الشكل رقم(08): يوضح نموذج ستيرز 1977



المصدر: من اعداد الطالبان

¹-محمد فرحي ومحمد زوبير، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي " لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف"، ورقة بحثية الى الملتقى الوطني حول ادارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، نظم من جامعة الطاهر مولاي، سعيدة 13-14 سبتمبر، ص05.

2. نموذج "انجل" و"بيري":

يقوم أساسا هذا النموذج هذا النموذج على البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، حيث تم تقديم وجهتي نظر الأولى ترى أن الفرد هو أساس الولاء التنظيمي، والثانية ترى بأن المؤسسة هي أساس الولاء التنظيمي، وسنبين وجهة نظرهما كما يلي¹:

✚ الفرد كأساس الولاء التنظيمي:

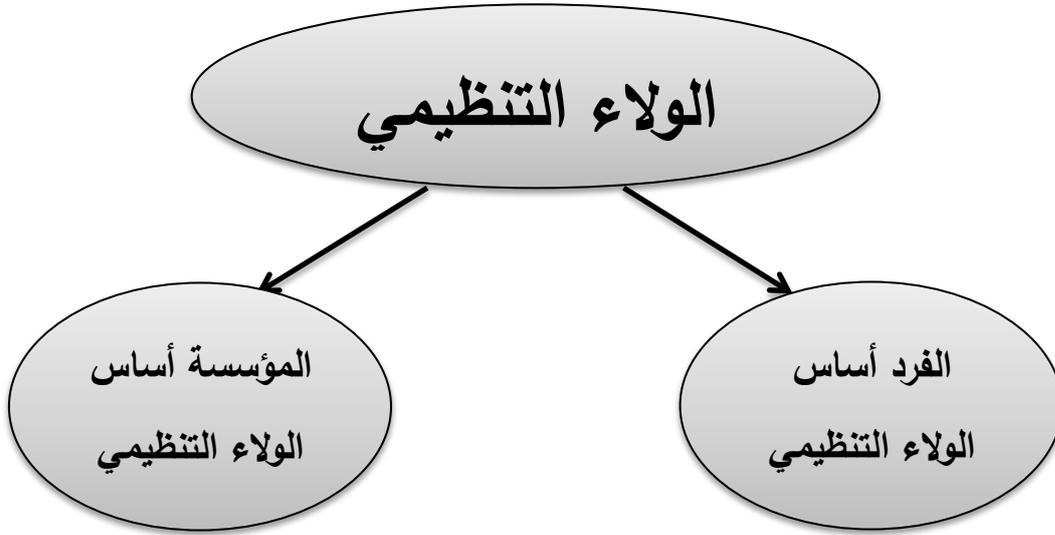
ترى هذه النظرة على أن نواة الولاء التنظيمي هي الخصائص الشخصية للفرد باعتبارها مصدر هذا الاتجاه، وبالتالي فالخصائص الشخصية في هذا النموذج العمر، الجنس والتعليم والخبرات، فهي التي تحدد سلوك الفرد أي أن هذا النموذج يركز بالدرجة الأولى على ما يحمله الفرد من خصائص للمؤسسة إضافة الى ما يتم ممارسته داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم

✚ المؤسسة كأساس الولاء التنظيمي:

العمليات التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة هي المحددة للولاء التنظيمي نتيجة للعملية التفاعلية بين المنظمة والفرد، لذا ينظر للفرد في هذه الحالة أن لديه بعض الحاجيات والطموحات يحققها من المؤسسة، وأنه في سبيل تحقيق متطلباته يتأخر في تكريس مهارات وخبراته في مقابل أن المؤسسة تقوم بتلبية هذه الحاجات والمتطلبات أي هنا تكون العملية تبادلية بين كل من الفرد والمؤسسة.

¹ -منوبة مزوار، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي "دراسة حالة على عينة من المؤسسات العمومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، بومرداس الجزائر، 2013، ص70.

الشكل رقم (09): يوضح نموذج "انجل" و "بيري"



المصدر: من اعداد الطالبان

IX. تسعا طرق قياس الولاء التنظيمي:

لقد حدد الباحثين طريقتان لقياس الولاء التنظيمي، حيث يمكن استعمال المقاييس

الموضوعية أو الذاتية أو استعمالهما معا، وهما على النحو التالي¹:

1. المقاييس الموضوعية:

+ رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.

+ كثرة الغيابات.

+ التعمد على الاقتراب من حوادث العمل.

+ مستوى أداء العاملين.

2. المقاييس الذاتية:

وهي التي تركز أساسا على الأساليب التقديرية الذاتية، وذلك من خلال تصميم قائمة

تتضمن العديد من الأسئلة الموجهة للأفراد العاملين في المنظمة للحصول على تقدير من

¹-المرجع نفسه، ص06.

جانبهم عن درجة الولاء التنظيمي وبعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء التنظيمي سواء سلبي أو ايجابا.

وقد تباينت هذه المقاييس وتنوعت طبيعتها ومن أبرزها¹:

➤ **مقياس بورتير:** حيث أطلق عليه استبيان OLQ يتكون من 15 فقرة هدفها قياس درجة

الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين اتجاه منظماتهم، ورجبتهم في تحقيق أهدافها

ومتطلباتها في أقصى الآجال واستعانة بمقياس Likert السباعي لتحديد درجة

الاستجابة أي أن هذا النوع من المقاييس يستعمل الا لوصف الولاء بصفة عامة.

➤ **مقياس مارش ومارتي:** فمن خلاله يقاس الولاء التنظيمي على المستوى البعيد ويتكون

من أربع فقرات يستخدم كأداة لمعرفة كيفية تكوين الولاء وتعزيزه وتحقيق الارتباط

بالمنظمة مدى الحياة.

➤ **مقياس جوش:** يقاس الولاء التنظيمي من خلال 6 فترات عبرت كل منهما عن واحدة

من القيم التالية:

-استخدام المعرفة والمهارة.

-زيادة المعرفة في مجال التخصص.

-العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.

-بناء سمعة جيدة له.

-العمل على ايجاد الصعوبات.

¹-أماني محمد زيدان، مرجع سبق 111.

X. العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي:

أشارت معظم الدراسات المتخصصة في هذا المجال الى مجموعة من العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي، وهي كالتالي¹:

1. المساعدة في اشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم:

من المتعارف عليه أن الطبيعة البشرية للفرد تجعله يبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في مكان عمله والتي يعمل على تحقيقها ومن بين هذه الحاجات التي يسعى الى اشباعها والتي تتمثل في الحاجات الفيزيولوجية وكذلك حاجة الأمن والاستقرار الوظيفي، اضافة الى سعيه لكسب الأهمية والاحترام والانتماء أي أنه من خلال هذه العوامل يحقق ذاته.

2. وضوح الأدوار والأهداف:

أي أنه كلما كانت هذه الأهداف واضحة داخل التنظيم كلما زادت درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين، حيث أن بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال أظهرت لنا أي وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على استيعابها وفهمها مما يؤدي الى تحقيقها بطرق أفضل وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار فهي عملية تساعد على ابراز وخلق الولاء التنظيمي وهذا ما ينجم عنها من استقرار وظيفي وكذلك تفادي الصراع في حالة كانت موجودة عملية تحديد الأدوار.

3. العمل على ايجاد نظام مناسب من الحوافز:

يرتكز هذا الموضوع على شيئين أساسيين الأول هو استعمال نظام التحفيز بشقيه التحفيز المادي والتحفيز المعنوي، أما الثاني يكون موجه لكل من الأفراد والجماعات، فقد أظهرت دراسة "Marsh & Manman" المتعلقة بالولاء المهني عند اليابانيين أن الولاء يزداد عندما يتم تطبيق نظاما فعالا داخل التنظيم.

¹-أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2000، ص187.

4. زيادة اشتراك العاملين في التنظيم:

وهي اشتراك الفرد سواء عقليا أو بدنيا وحتى انفعاليا داخل جماعة ما، وهذا الاشتراك يكون من خلال موقف يشجعه ويحفزه على الاسهام والمشاركة في تحقيق الأهداف الجماعة ويتحمل مسؤولية تحقيقها، فقد بينت معظم الدراسات أن من بين الركائز الأساسية التي ترفع من درجة الولاء التنظيمي هي اشتراك العاملين في التنظيم.

5. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يشير المناخ التنظيمي الى عدد من الخصائص الداخلية للتنظيم والتي تكون ثابتة نسبيا أو مستقرة يفهمها العاملين مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم، وبالتالي فإن التنظيم والعاملين فيه على حد سواء يعملون على خلق وتوفير مناخ تنظيمي جيد يخدم كلاهما.

6. العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

يقصد بهذا العامل هو خلق وإيجاد أهداف مشتركة والعمل على تحقيقها ودمج هذه الأهداف ضمن احتياجات العمل والعمل على اشباعها، ومن ثم النظر اليها والتعامل مع العاملين في التنظيم على أنهم أسرة واحدة تخدم مصالح بعضها البعض وهذه الأسرة هي التنظيم.

الشكل (10): يوضح العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبان

XI. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

لقد أكدت الدراسات أن أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي كالتالي¹:

1. العوامل الشخصية:

وهي تختلف باختلاف شخصية العاملين وبالتالي فإن مستويات الولاء التي يمنحها

الأفراد لمنظماتهم كالتالي:

✚ العمر: الفئات الشابة من العاملين هم الأكثر ولاء لمنظماتهم.

✚ الجنس: النساء أكثر ولاء للتعظيم من الرجال وهذا العامل ليس ثابت قابل للتغيير.

✚ المؤهل: العاملون الذين لديهم مؤهلات عالية أكثر ولاء لمنظماتهم مقارنة بالعاملين ذوي

المؤهلات الدنيا.

✚ المسؤولية الاجتماعية: العاملين الذين لديهم مسؤوليات عالية لديهم درجة مرتفعة من

الولاء لمنظماتهم على غرار من لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.

¹-جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، دط، عمان 2020، ص97.

✚ **مدة الخدمة:** العاملون الذين لديهم خدمة طويلة في المنظمة أكثر ولاء لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة.

2. العوامل التنظيمية:

ان لكل منظمة بيئة عمل داخلية تؤثر على درجات الولاء التنظيمي، ومن بين هذه العوامل نجد:

✚ **الأجور والمردودات المالية:** ان المنظمات التي تعطي أجور مناسبة تتماشى وطبيعة العمل هي من أكثر المنظمات التي يتميز العاملين فيها بدرجات عالية من الولاء التنظيمي.

✚ **نمط الاشراف:** ان التعاملات الانسانية واهتمام المنظمات بعاملها هذا يؤثر على مكانتهم الاجتماعية ويجعلهم يتسمون بولاء تنظيمي عالي.

✚ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ان المنظمات التي تتيح لعاملها المشاركة في اتخاذ القرارات يتميز أفرادها بدرجات عالية من الولاء التنظيمي.

✚ **خصائص العمل:** وهي التي تكون بالدرجة الأولى بمتطلبات العمل المتنوعة من مهارات وقدرات واستراتيجيات، حيث أنه قد تبين أنه هناك علاقة قوية بين الولاء ومدى تحديد المهام أي أنه كلما الموظف على دراية بالمهام الموكلة له يعمل على زيادة الولاء لديه وكلما كانت هناك درجات استقلالية عالية أثناء القيام بالعمل أدت الى زيادة الولاء التنظيمي، اضافة الى نوعية المعلومات وطرق ايصالها تؤثر على مستوى أداء الموظف.

3. العوامل الخارجية:

ان البيئة الخارجية التي تتفاعل معها المنظمة وما تتيحه من فرص عمل للموظفين، وتأثر بشكل كبير على مستويات ولائهم لا سيما عندما يكون قد كسب وكون في مرحلة التكوين، حيث لوحظ أن الفرص البديلة في البيئة الخارجية تكون بمثابة عامل جذب للأفراد الذين لم يستقر ولائهم للمنظمة.

XII. تأثير الولاء التنظيمي على الفرد والمنظمة:

يمكن تحديد تأثير الولاء التنظيمي على الأفراد والمنظمات من خلال¹:

1. تأثير الولاء التنظيمي على الفرد:

يسلك تأثير الولاء التنظيمي على الفرد خارج المنظمة مسلكاً إيجابياً أو سلبياً، فمن الناحية الإيجابية فقد يؤثر على الانتماء الوظيفي ورغبة الفرد في الاستمرار في العمل الذي ينتمي إليه، وهو ما يجعله يمارس المهام المنوطة إليه باستمتاع وعلى أكمل وجه، مما يولد لنا رضا وظيفي عالي يجعل الفرد يتبنى أهداف التنظيم ويعمل جاهداً على تحقيقها بكل رضا ومتعة مما ينعكس على الحياة اليومية للفرد ويضفي عليها نوعاً من السعادة والإيجابية، أما من الناحية السلبية فإن الانتماء التنظيمي يقيد الفرد ويجعل جل طاقته موجهة للعمل فقط وبالتالي لا يترك له وقت لممارسة أي نشاطات خارج عمله وهذا ما يولد لنا حالة شعورية تجعل الفرد يعيش نوعاً من العزلة إضافة إلى أن مشاكل ومصاعب العمل تسيطر على تفكيره خارج أوقات العمل.

2. تأثير الولاء التنظيمي على المنظمة:

يمكن تأثير الولاء التنظيمي على الفعالية والكفاءة التنظيمية فهما عمليتان مرتبطتان بأداء العاملين، فقد أكدت الدراسات أن العاملين الذين يكون لديهم درجات عالية من الانتماء هم الأكثر استعداداً لتحقيق أهداف المنظمة، أكثر من غيرهم الذين لا تتوفر لديهم درجات عالية من الانتماء كما أن للولاء التنظيمي تأثير إيجابي في زيادة الانتاجية والتقليل من المظاهر التنظيمية السلبية كالغياب وترك العمل، فالولاء التنظيمي يعتبر من أهم المتغيرات والمؤشرات التي يتنبأ من خلالها الباحث بمستويات معدل الغيابات وانخفاض مستوى الالتزام بالقواعد التنظيمية ينتج عنه مجموعة من السلوكيات السلبية التي تعرقل سيرورة التنظيم.

¹ -مریم بن سالم بن حمدان الحمداني، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة عمان 2009، ص13.

XIII. صعوبات تدعيم الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية:

ان تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ليس بالأمر الهين خاصة في ظل الظروف المعاشية والاختلاف الثقافي لدى المجتمع الجزائري وهذا ينطوي على بعض الصعوبات ، نذكر منها¹:

1. الصعوبات الثقافية ومشاكل التسيير البشري:

تتشكل هذه الصعوبات عند غياب الثقافة الصناعية التي تتماشى مع متطلبات التنظيمات الحديثة وفشل أساليب التسيير وعدم مسايرتها للواقع المعاش ومن بين هذه الصعوبات نجد:

✚ **سيطرة الذهنية الفلاحية عند العمال:** ان المجتمعات النامية تغلب على جل نشاطاتها الطابع الفلاحي لذا فإن هذه الثقافة السائدة متوارثة، وبالتالي فإن القيم والثقافة التي يحملها العامل تكون امتداد لهذا الجانب وهو ما يعبر عنها "بالذهنية الفلاحية"، أما الذهنية الصناعية فنجدها عند المجتمعات المصنعة.

✚ **الخبرة المهنية:** من خلال مسار الفرد في العمل يلاحظ بأنه هو السبيل الوحيد الذي يلبي حاجياته ويحقق طموحاته وأهدافه التي يريد الوصول اليها وهذا ما يجعل العامل يبلغ قصارى جهده في العمل، أما في حالة اذا أن المنظمة لا تعطي للعامل أهمية ولا تقدر جهده ولا اقدم له مكافآت مقابل ما يقوم به فإنه سيلجأ الى ممارسة بعض السلوكيات التي تكون مخالفة للتنظيم كالمحسوبية والعشائرية.

2. الافرازات السلوكية المهنية لقيم العامل:

✚ **التغيب والتخلف عن العمل:** ان عدم توفر ادارة نافذة قادرة على فرض عقوبات أو اجراءات قانونية ردعية للحد من هذه الظاهرة، اضافة الى سوء وسائل النقل مما يؤثر على عدم احترام مواعيد العمل، الا أنه وحتى اذا تم توفير المواصلات فإن العمال تعودوا

¹-راضية لزغد ووفاء لغويط، الولاء التنظيمي بين الاتجاهات السوسولوجية وواقع المؤسسة الجزائرية، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 5، العدد4، الجزائر2022، ص50.

على التأخير وهذا ناتج لعدم توفر ضوابط صارمة تحد من هذه التصرفات في حين أن أصبح الانضباط واحترام مواعيد العمل حالة غير عادية اذا تم ممارستها.

✚ ارتفاع مستوى حوادث العمل: وهذا ناتج لغياب ثقافة الوقاية المهنية وعدم وعي العامل بمخاطر الآلات التي يتعامل معها وعدم أخذه الاحتياطات والتدابير اللازمة ويتعامل معها بإستهتار.

3. صراعات العمل:

تشكو جل مؤسسات الدول النامية من صراعات على كافة المستويات سواء صراعات بين العمال والادارة وصراعات بين الأفراد فيما بينهم على اختلاف المناطق والجهات، وصراعات بين القبائل وغيرها حيث أن السبب الرئيسي لكل هذه الصراعات هي الخلفية الثقافية للعامل فهي المسبب الرئيسي لعدد كبير من هذه الصراعات.

• خلاصة الفصل:

تسعى المنظمات بكل الوسائل والاستراتيجيات المخطط لها للمحافظة على المهارات والعاملين الأكفاء التي يعملون بها، وحيث تعمل على تثمينها وخلق الروح المعنوية، أي ان الولاء التنظيمي هو أحد المرتكزات المحددة لمدى انسجام وتوافق العاملين في منظماتهم ومن أجل كسب المنظمة لهذا الولاء يجب عليها بذل مجهودات جبارة سواء على الصعيد المادي أو على الصعيد المعنوي في سبيل تحقيق هذا الأمر، فالولاء يعتبر المحرك الأساس لكافة أهدافها وكذلك استمراريتها وهذا يعود بالإيجاب عليها، اذ يعتبر نفسه جزء منها وهذا يسهم في استقراره وهذا ينعكس على مردوديته في الأداء والانتاجية الى التنظيم، حيث اهتم العديد من الباحثين في مجال السلوك الاداري بموضوع الولاء التنظيمي لأهميته بالنسبة للعامل بالمؤسسة حيث أنه يسهم بدرجة أولى في فعاليتها ومنافستها في السوق ويضمن بقائها واستمراريتها.

الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

ا. مجالات الدراسة

1. المجال المكاني

2. المجال الزمني

اا. منهجية الدراسة

1. المنهج المستخدم

2. أدوات جمع البيانات

3. الأساليب الاحصائية المستخدمة

4. المسح الشامل

أ. التعريف بمجتمع الدراسة

ب. خصائص مجتمع الدراسة

• تمهيد

سنتعرض في هذا الفصل والذي يختص بالإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تعرضنا في جزئه الأول الى مجالات الدراسة، ثم الخطوات الاجرائية التي قمنا بها حيث تعرضنا بشيء من التفصيل الى كل من المنهج المستخدم والأدوات التي سنستخدمها في عملية جمع البيانات، ثم الى الأساليب الاحصائية التي استعملناها في الدراسة

II. مجالات الدراسة

1- المجال المكاني:

تعتبر الخزينة العمومية الوسيلة التي يتم بواسطتها تنفيذ العمليات المالية، فهي تقوم بالموازنة بين النفقات والايرادات، وتسمى الخزينة العمومية بصندوق الدولة، وتقوم كذلك بتنفيذ عملياتها وفق قواعد المحاسبة العمومية والقوانين المالية حيث أن لدينا خزينة وطنية تتدرج تحتها الخزينة الجهوية، ونجد هناك 13 خزينة جهوية: الجزائر العاصمة، عنابة، قسنطينة، بسكرة، سطيف، خنشلة، بومرداس، الشلف، مستغانم، وهران، تلمسان، بشار وغرداية، وكل خزينة من هذه الخزائن الجهوية مسؤولة عن عدة خزائن مثلما نجد عليه المديرية الجهوية لخزينة خنشلة التي تهتمنا بالدرجة الأولى ، حيث أنها مسؤولة عن خزينة ولاية تبسة¹

أ. نشأة خزينة ولاية تبسة:

كانت ولاية تبسة تابعة اداريا لولاية عنابة وأثناء التقسيم الاداري لسنة 1974 تم ترقية تبسة في مصف الولايات، تم انشاء خزينة عمومية في ظروف جد صعبة سنة 1975، وهذا لافتقارها للوسائل المادية والبشرية، لذا تم برمجة رسكلة سريعة لبعض الموظفين، حيث كان عددهم لا يتجاوز 30 عامل، حيث أن الخزينة العمومية كانت مندمجة مع مصلحة المراقب المالي، وهذا أن أمين الخزينة آنذاك كان يقوم بمهمتين: مراقب مالي وأمين خزينة، وحتى

¹ - قدمت المعلومات من قبل ادارة المؤسسة.

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للدراسة

السيولة النقدية كانت تأتي سابقا من قسنطينة لافتقار ولاية تبسة مقر للبنك المركزي الجزائري .BCA

وبحكم تخرج الاطارات من مركز التكوين الاداري والمعاهد الادارية والجامعات، أصبح للخزينة عمال ذوي كفاءة قادرين على تسيير الخزينة عددهم حوالي 144 موظف، وهذا لتوسع نشاطهم، حيث أنه لها الان خزائن ما بين البلديات والقطاع الصحي التابع لها وهذه الخزائن انبثقت عن التنظيم الجديد.

ب. تعريف الخزينة:

خزينة الولاية هي هيئة مالية ومصلحة خارجية لوزارة المالية، أمين الخزينة له صفة المحاسب الرئيسي للدولة، يقوم بعملية تنفيذ الايرادات والنفقات لميزانية الدولة، وكذا الحسابات الخاصة والميزانية الولائية والهيئات ذات الطابع الاداري، وتتمتع بالوصاية على مختلف النشاطات داخل اقليم الولاية ولها علاقات تنظيمية مع وكلاء المالية.

ت. التقسيم الاداري للخزينة الولائية:

ونعني به الهيكل التنظيمي الذي نجد فيه أن الخزينة الولائية تخضع لتسلسل اداري وفقا لتقسيم المسؤوليات بدأ بأمين الخزينة الذي يعتبر السلطة العليا لهذه الهيئة وينص قانون المالية على أن تخضع الخزينة الولائية لوكيل مفوض أو وكيلين، حسب اتساع نشاطهما وتعدد أقسام مهامها.

➤ أمين الخزينة:

وهو المسؤول المباشر والأول على جميع مصالح الخزينة، يسهر على السير الحسن لها ويقوم بتنفيذ جميع العمليات المحاسبية المتعلقة بتنفيذ ميزانية الدولة وميزانية الولاية كمجموعة محلية وميزانية المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري .

➤ الوكيل المفوض:

له نفس الصلاحيات التي يتمتع بها أمين الخزينة لكنه يبقى تحت وصايته، أي يسمح القانون للأمين أن يختار شخص آخر شرط أن يكون هذا الشخص موظف ولو برتبة

صغيرة حسب السلم الاداري بأن يحول له عملية الامضاء على الوثائق ويفوضه للقيام بكل أعمال المسؤول الأول، ويكون هذا التفويض كتابيا بإمضاء باسم أمين الخزينة في حالة حضوره أو غيابه وهو المسؤول المباشر أمام الهيئات المراقبة على جميع امضاءاته.

➤ مكتب الإدارة والوسائل العامة وحفظ الأرشيف:

من صلاحياته تسيير كل الوسائل البشرية والمادية للخزينة طبقا للتنظيمات والاجراءات المعمول بها، وينقسم هذا المكتب الى قسمان:

❖ القسم الفرعي للموظفين والوثائق والتكوين حيث يقوم ب:

➤ متابعة تكوين المستخدمين والوثائق.

➤ متابعة التسيير الاداري لمستخدمي المركز الاداري.

➤ متابعة أنظمة الاعلام الآلي واستغلالها.

➤ تسيير المستخدمين وتقييم متابعة المسار الاداري لمختلف الأسباب بكل أصنافها.

➤ احصاء احتياجات مختلف المصالح للمستخدمين.

➤ تحديد وتنفيذ التشريع والتنظيم الخاصين بالشؤون الاجتماعية المطبقين على أعوان

الخبزينة.

➤ وضع تجهيزات الاعلام الآلي.

❖ القسم الفرعي للوسائل والصيانة والأمن وحفظ الأرشيف ويقوم بالمهام التالية:

➤ دراسة كل الاجراءات المتعلقة بأمن المركز المحاسبي واقتراحها.

➤ ضمان تسيير وصيانة أملاك المركز المالي المنقولة والعقارية.

➤ السهر على المحافظة على الأرشيف.

➤ عملية الشراء والتمويل.

➤ السهر على تطبيق كل تدابير الأمن المنصوص عليها في الأحكام التشريعية

والتنظيمية.

➤ المبادرة بالإجراءات الخاصة بأمن الخبزينة ومتابعة تطبيقها.

السهر على المحافظة الجيدة للأرشيف على مستوى المصالح طبقا للتنظيم المعمول به.

➤ مكتب المحاسبة وحفظ الأوراق:

❖ قسم المحاسبة العامة: ويختص بتجميع الحسابات المستعملة والمخولة من طرف قانون المالية، حيث تجمع هذه الحسابات في مدونة تسمى "مدونة الحسابات العمومية للخرينة"، وهي كل الحسابات المستعملة من طرف الخزينة تفتح من طرف قانون المالية، وتلغى من طرفه يصادق على هذا القانون وزير المالية ورئيس الجمهورية.

❖ قسم حافظة الأوراق المالية: وهو مصلحة تابعة لمكتب المحاسبة يهتم بهذا القسم بمسك الحسابات الخاصة بالمؤسسات ذات الطابع الاداري مثل: الثانويات، المتوسطات، القطاع العسكري والشركات ذات المسؤولية المحدودة والودائع والأمانات.

❖ قسم حسابات التسيير: يقوم هذا القسم بجمع الحوالات وفرزها على أساس كل مديرية بجهة، حيث أنه بعد كل العمليات التي تدرس من بداية دخولها الى الخزينة، والتي تبدأ من مكتب التحقيقات ثم الى مصلحة تسديد النفقات العمومية وبعدها ترسل كل هذه العمليات الى مصلحة تسيير الحسابات التابع لمكتب المحاسبة.

❖ قسم المعاشات: يختص بمنح المجاهدين وذوي الحقوق من أرامل الشهداء على مستوى الولاية.

➤ مكتب المراقبة والنفقات العمومية:

يقوم هذا المكتب باستقبال كل الحوالات المبعوثة حول الميزانية للدولة والولاية، ومراقبة دفع النفقات بمختلف أنواعها، أي التحقق من صحة النفقة وقانونيتها قبل اجراء عملية الدفع المادي لها، حيث يعتبر أول مكتب يواجه مهمة الأمر بالصرف في دفع النفقات ووثائق الدفع وحوالات الدفع، ويضم هذا المكتب (03) أقسام رئيسية هي:

1. ميزانية التجهيز وبناء المؤسسات العمومية.

2. ميزانية التسيير والحسابات الخاصة.

3. ميزانية الولاية.

➤ مكتب التسديد والتحصيل:

- وهو مكلف بجمع كل الحوالات الخاصة بميزانية الدولة داخل الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري والحسابات الخاصة، وتندرج تحت هذا المكتب (05) أقسام :
1. قسم المعارضات.
 2. قسم الاعتمادات المتوفرة.
 3. قسم التسديد.
 4. قسم محاسبة التسديد.
 5. قسم التحصيل.

➤ مكتب المراقبة والتحقيق.:

من مهامه وتفتيش كل المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري بما في ذلك مؤسسات التعليم المتوسط والثانوي والتكوين المهني والتعليم العالي، وله 08 فرق.

➤ مكتب مراقبة البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية:

مراقبة تنفيذ ميزانية البلديات والمؤسسات الصحية الاستشفائية ومدى مطابقتها مع النصوص والتشريعات الخاصة بها.

➤ مكتب تسوية عمليات خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية:

يتخصص في مراقبة تنفيذ عمليات الميزانية الخاصة بالبلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية ومراقبة حسابات التسيير الخاصة بهم، وله فسمان.

➤ مكتب الاعلام الآلي:

وأبرز ما يمكن إظهاره كدور مساند للسير من أجل انجاز الأعمال في آجالها المحددة لا يمكن التغاضي عن أهمية الاعلام الآلي.

❖ دور الاعلام الآلي في التسيير الاداري: يعتبر الاعلام الآلي اليوم ضرورة في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والتقنية وخاصة مجال الادارة والتسيير الذي يعتبر

حقل عمله متابعة وتسيير النشاطات البشرية المختلفة (الموارد البشرية، الاحصاء، تسيير الممتلكات...).

وتتجلى ضرورة الاعلام الآلي في الحصول على المعلومات بكل أنواعها في الوقت والمكان المناسبين وبالشكل المطلوب، كما يضمن معالجة أو استخدام هذه المعلومات من حيث الزيادة أو الحذف أو التغيير.

❖ مساهمة الاعلام الآلي في الادارة والتسيير: يساهم الاعلام الآلي مساهمة فعالة في ميدان الادارة والتسيير عن طريق:

+ تخصيص فرع مستقل لدراسة كيفية تطوير الادارة والتسيير عن طريق الاعلام الآلي.
+ انشاء برامج خاصة بالتسيير تتميز بسهولة استخدامها وامكانية استخدامها من طرف مشغلين ذوي خبرة محدودة.

+ انشاء برامج خاصة بإعداد قواعد البيانات.

+ انشاء برامج خاصة بالأعمال المكتبية (الوورد، اكسيل، الخ).

1. المجال الزمني:

ان هذه المرحلة التمهيديّة التي ينطلق منها العمل الميداني، والغرض منها التعرف على طبيعة مجتمع البحث، في بداية شهر أكتوبر 2022 تم اسناد مواضيع المذكرة فقمنا بالدراسة الاستطلاعية حيث تعرفنا على موضوعنا من خلال دراسة مكتبية ،وبعد ذلك قمنا أولاً بزيارة ميدان الدراسة لمعرفة مدى موائمته لموضوع بحثنا وحيث تم منحنا الموافقة من طرف المؤسسة في 24 مارس 2023، فالدراسة الاستطلاعية "الاستكشافية" هي التي تساعدنا على تحديد معالم البحث من حيث ضبط العنوان وصياغته وكذلك ضبط العينة والمنهج والأدوات، ونظرا لكون موضوعنا يتمحور حول جودة الحياة الوظيفية في تحقيق مسألة الولاء التنظيمي، فقد كانت المرحلة الاستطلاعية في الفترة الزمنية 26 مارس 2023. انطلقت دراستنا الميدانية فعليا في شهر أبريل 2023 ، وعن الفترة الزمنية التي أجريت فيها البحث كانت كالتالي:

-الفترة الأولى:7 أبريل 2023حيث تم توزيع الاستمارات التجريبية على عينة قدرت ب 10 عاملين.

-الفترة الثانية: من 10الى 14 افريل 2023 تم توزيع الاستمارات في شكلها النهائي ، حيث تم توزيع 80 استمارة ، واسترجع منها 75استمارة.

II. منهجية الدراسة:

1.المنهج المستخدم:

لا يمكن لأي باحث في كافة العلوم والمجالات البحثية أي يستخلص استنتاجات هادفة لها قابلية التعميم الا اذا اعتمد على استخدام منهج معين، ولقد ارتأينا في دراستنا هذه انتهاج المنهج الوصفي.

➤ تعددت واختلقت تعاريف المنهج العلمي، نذكر منها:

المنهج العلمي هو الطريق الذي يسلكه الباحث للكشف عن حقائق في كافة العلوم والتخصصات اعتمادا على مجموعة من القواعد التي يصل من خلالها الى نتائج يمكن تعميمها¹.

"ان كلمة منهج ليست مصطلحا أحادي المعنى في العلم فقد نسعى الى تجنبها ولكننا لا نستطيع تجاهلها طالما هي مستعملة، ان استعمالها عادة ما يكون مقرونا بنعت يحدد ما هو المنهج المأخوذ منه بعين الاعتبار: كمية وكيفية، منهج علمي تجريبي، تاريخي أو تحقيق ميداني، أو ذلك على سبيل الذكر"²، أي أن مصطلح المنهج له عدة دلالات في العلم فلا يمكن تجاهله فهو مرتبط بنعت يحدد طبيعة المنهج المأخوذ منه.

➤ تعددت وتنوعت تعاريف المنهج الوصفي، نذكر منها³:

¹-سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، درا أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2019، ص116.

²-موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر2004-2006، ص98.

³-محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2018، ص116.

- هو طريقة هدفها وصف الموضوع المراد دراسته استنادا على طرق منهجية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل اليها الى أشكال رقمية لها تفسير .

- هو محاولة الوصول الى معارف دقيقة مفصلة لعناصر الموضوع المدروس وفهم كيفية وضع سياسات واستراتيجيات مستقبلية الخاصة بهذه المشكلة المدروسة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف المنهج الوصفي على أنه يهدف الى وصف الظروف الخاصة لظاهرة أو حدث معين ويجمع من خلاله المعلومات والملاحظات.

حيث أنه ارتأينا في دراستنا الراهنة انتهاج المنهج الوصفي لأنه الملائم للبحث في موضوع دراستنا، لأنه سيصف لنا العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي وسنحلل من خلاله العلاقة بين متغيرات الدراسة وسنصف من خلاله العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي، وكذلك العلاقة بين أسلوب والانتماء التنظيمي، اضافة الى نمط الاشراف وعلاقته بتحقيق أهداف المؤسسة.

2. أدوات جمع البيانات:

من أجل جمع المادة العلمية قمنا باللجوء الى أساليب وأدوات منهجية التي تخدم موضوع الدراسة، فمن أجل الاحاطة بالظاهرة ميدانيا استوجب علينا جمع المادة العلمية عن الظاهرة، فقيمة البحث العلمي مرتبطة بالنتائج المتوصل اليها، وهذه الأخيرة تكون مرتبطة بالمنهج والأدوات المستخدمة والتي تمثلت في:

أ. الاستبيان:

هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع ما، يتم طرحها على أفراد البحث، والحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها والتي تعطي اجابات لتفسير وتحليل الموضوع المدروس¹.

¹ - عمار بوحوش ومحمد محمود الذيبان، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر 2007، ص 67. 82

الاستبيان هو أداة تساعد الباحث في الحصول على معلومات مرتبطة بحدث أو ظاهرة ما، ويقدم الاستبيان على شكل أسئلة يجيب عليها عدد من المبحوثين¹.

في اطار الدراسة الميدانية ويهدف معرفة موضوع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق مسألة الولاء التنظيمي تم اختيار الاستبيان، حيث قمنا بمجموعة من الخطوات لإعدادها وذلك من خلال قيامنا بالتحليل المفاهيمي لأبعاد ومتغيرات الدراسة توصلنا الى المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس الظاهرة حيث تحصلنا على 57 سؤال مقسم على 03 محاور رئيسية.

حيث انقسم الاستبيان الى 03 محاور رئيسية:

➤ **المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية ويشمل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية والأقدمية المهنية).

➤ **المحور الثاني:** خاص بالمتغير جودة الحياة الوظيفية يحتوي على 31 سؤال موزع على 03 أبعاد رئيسية:

-البعد الأول الخاص بالحوافز ويحتوي على 14 سؤال.

-البعد الثاني الخاص بالمشاركة في اتخاذ القرارات ويحتوي على 08 أسئلة.

-البعد الثالث الخاص بأسلوب الاشراف ويحتوي على 08 أسئلة.

➤ **المحور الثالث:** خاص بمتغير الولاء التنظيمي ويحتوي على 27 سؤال موزع على 03 أبعاد رئيسية:

-البعد الأول الخاص بالالتزام التنظيمي ويحتوي على 07 أسئلة.

-البعد الثاني الخاص بالانتماء التنظيمي ويحتوي على 12 سؤال.

-البعد الثالث الخاص بتحقيق الأهداف ويحتوي على 08 أسئلة.

¹-ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي " مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر ، دبلد1983، ص121.

ولقد تم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة والذين عددهم 09 بغية تحكيمها من تخصص علم اجتماع عام، حيث قدموا لنا من خلال التحكيم العديد من الملاحظات في ما يخص حذف بعض الأسئلة وتعديل الصياغة لبعض الأسئلة، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار التوجيهات والملاحظات للوصول الى نتائج، ومن بين أهم التعديلات:

_تعديل السؤال 29 على النحو التالي: هل يشجعك مشرفك على صنع القرار؟

-تعديل السؤال 38 على النحو التالي: هل تشارك زملاء العمل المشكلات الوظيفية؟

-تعديل السؤال 50 على النحو التالي: هل عمالك يحقق لك أجر كافي؟

حيث قمنا بتوزيع 80 استمارة، استرجع منها 75 استمارة، ووجدنا 70 استمارة صالحة للتفريغ ، 05 استمارة ملغاة.

ب. الملاحظة الحرة:

هي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة ما رغبة في الكشف عن جوانبها وخصائصها بهدف الوصول الى معلومات ومعارف جديدة عن هذه الظاهرة المدروسة¹ .
الملاحظة هي وسيلة انسانية يستعملها الانسان العادي لاكتساب خبرات ومعارف ومهارات من خلال ما يلاحظه، ولكن الملاحظة البحثية هي يستخدمها الباحث وفق منهج وأساليب معينة لمعرفة أو فهم لظاهرة ما².

من خلال زيارتنا للمؤسسة محل الدراسة لاحظنا بالعين المجردة المرافق الموجودة في المؤسسة وكذلك التنظيم وطريقة الاشراف، ومن خلال ما تم ملاحظته يساعدنا في تحليل النتائج المتحصل عليها من الأداة الرئيسية المتمثلة في الاستبيان.

¹ - عمار بوحوش ومحمد محمود الذيبان، مرجع سبق ذكره، ص 82 .

² - ذوقان عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 149.

3. الأساليب الاحصائية المستخدمة:

بعد قيامنا بجمع البيانات حول متغيرات الدراسة المراد قياسها، قمنا بتفريغها ومعالجتها احصائيا وهذا بغية الاجابة على الفرضيات، وذلك من خلال اعتمادنا على البرنامج الاحصائي spss.

أ. الأساليب الاحصائية الوصفية:

استخدمنا فيها التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.

ب. الأساليب الاحصائية الاستدلالية:

مفهوم كاي تربيع: يستخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بالبيانات التي تكون على شكل توزيعات تكرارية، حيث أن معظم الأشكال تتم استخدامه على أساس مقارنة التكرارات الحقيقية والمتوقعة حسب التوزيع الاحتمالي للبيانات، أي أن الفرض الذي يقوم عليه الاختبار تكون بيانات عينته محسوبة من مجتمع معلوم ومتباين¹.

مفهوم معامل "فاي": وهو معامل ارتباط يجمع بين متغيرين منقطعين اسميين مثل: الجنس "ذكر، انثى، وكذلك التخصص "أدبي، علمي"².

مفهوم معامل "كرامر": يستخدم في الدراسات التي تتناول العلاقة بين المعطيات التكرارية تمون منظمة وتكون في جداول تقاطعية لمتغيرات اسمية³.

وقمنا بتحديد مستوى المعاملات على النحو التالي:

من 0 الى 0.39 ← ارتباط ضعيف

من 0.40 الى 0.69 ← ارتباط متوسط

من 0.70 الى +1 ← ارتباط قوي تام

¹-عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث والتحليل الاحصائي "التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام spss"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، دسنة، ص216.

²-علي بوخلخال ومحمد التوهامي، استخدامات المقاييس في البحوث الاجتماعية، مجلة طبة للدراسات العلمية الاكاديمية، المجلد05، العدد01، د بلد، 2022، ص 2020.

³-المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

4. المسح الشامل:

أ. مجتمع الدراسة:

مجتمع دراستنا يستهدف كل العاملين في كافة المستويات العليا، الوسطى والدنيا في مؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة، والتي يبلغ عددهم 90 عامل فقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على اسلوب المسح الشامل حيث تم مسح جميع أفراد مجتمع البحث نظرا لقلّة العدد والبالغ 90 فردا، حيث أن 10 من مجتمع الدراسة أجرينا معهم الاستمارة التجريبية، و80 المتبقية هم أفراد المجتمع الذي سنجري عليهم البحث.

حيث يقصد بأسلوب المسح الشامل:

هو عملية يتم من خلالها جمع البيانات الاحصائية المتعلقة بالدراسة، حيث يتم من خلاله الامام بكل وحدات المجتمع الاحصائي المتعلق بالدراسة¹

ب. خصائص مجتمع الدراسة

في ضوء جمع البيانات وتقريغها لتحليلها احصائيا تم تحديد مواصفات مجتمع الدراسة على النحو المبين فب الجداول التالية:

الجدول(01): التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	النوع
40%	28	ذكر
60%	72	انثى
100%	70	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة في مجتمع الدراسة سجلت لدى جنس الاناث وذلك بنسبة قدرت 60% مقابل نسبة 40% لدى جنس الذكور،ويمكن تفسير هذه النتائج

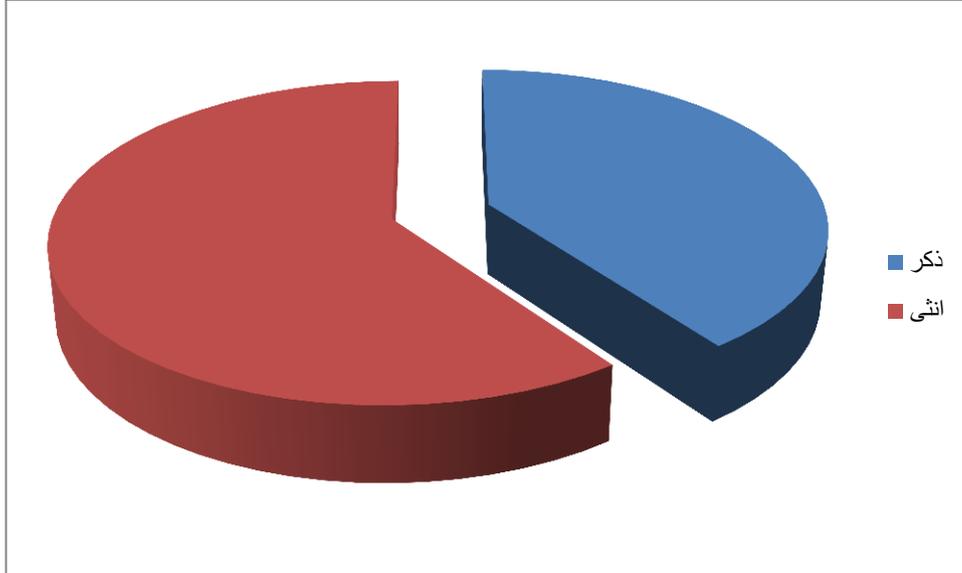
¹-موسى نبيل سمير، اشكالية تحديد حجم العينة في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران ، الجزائر 2011، ص07.

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للدراسة

أن الإناث أصبحن يشغلن مناصب أكثر في المؤسسات العمومية، وذلك راجع الى انضباطهن في العمل مهما كانت قيمة الأجر، فالضروري بالنسبة لهن عمل يحقق اشباع رغباتهن في شتى المجالات.

الشكل(11): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس



الجدول(02): التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
4.3%	03	أقل من 30 سنة
25.7%	18	من 30 سنة الى 39 سنة
51.4%	36	من 40 سنة الى 49 سنة
18.6%	13	من 50 سنة فما فوق
100%	70	المجموع

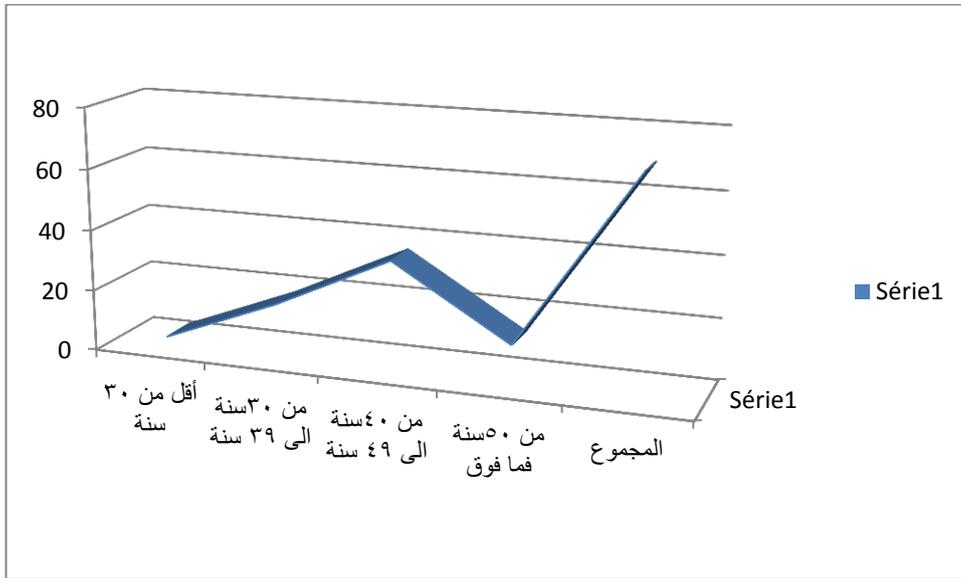
يشير الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 51.4 % والتي تمثل الفئة العمرية من 40 الى 49 سنة، وهذا راجع الى الأقدمية المهنية والكفاءة، ثم تليها نسبة 25.7 % والتي تمثل

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للدراسة

الفئة العمرية من 30 الى 39 سنة، ويمكن تفسير هذه النسبة الى عدم اكتسابهم الخبرة المهنية الكافية في مجالهم المهني، وهم الملتحقون الجدد بالمؤسسة، اضافة الى الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق والتي قدرت نسبتها ب 18.6% وهذا راجع الى اشتغال هذه الفئة المناصب الحساسة في المؤسسة والتي تمثل أصحاب القرارات والقيادة، كذلك نجد أقل نسبة 4.3% لدى الفئة العمرية أقل من 30 سنة وهذا راجع الى عدم توفر مناصب الشغل الكافية التي تواكب مخرجات الجامعات في سوق العمل الجزائري.

الشكل(12): التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية



الجدول(03): التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

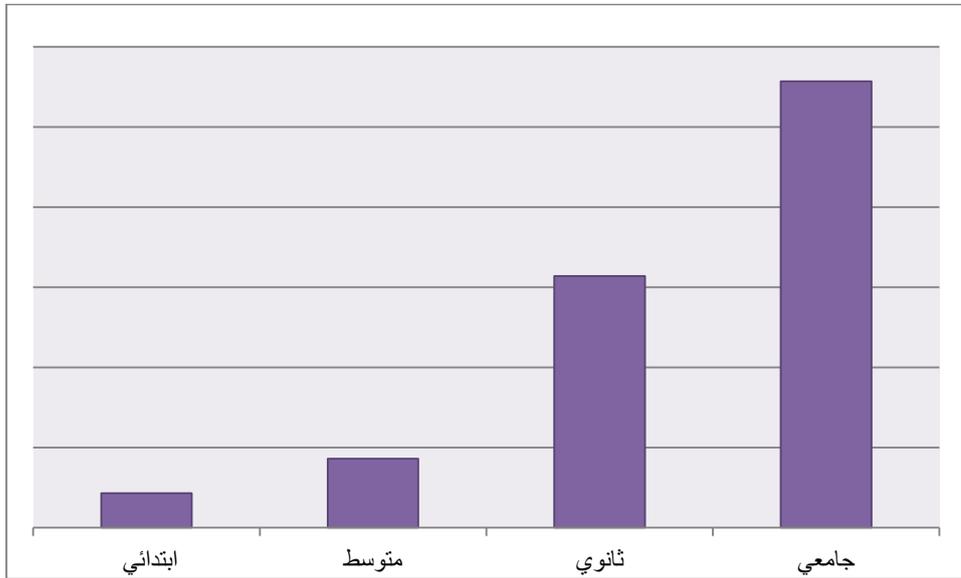
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
4.3%	03	ابتدائي
8.6%	06	متوسط
31.4%	22	ثانوي
55.7%	39	جامعي
100%	70	المجموع

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للدراسة

يقر الجدول أعلاه أن المستوى الجامعي الذي استحوذ على أكبر نسبة والتي قدرت ب 55.7 % وهذا راجع الى أن أغلبية الموظفين يمتلكون مستوى عالي يسمح لهم مواكبة متطلبات الوظيفة المسندة لهم، ثم تليها نسبة 31.4 % والتي تخص المستوى الثانوي، وهذا راجع الى سهولة الوظيفة التي لا تتطلب مستويات عالية من التعليم الأكاديمي، اضافة الى تقارب النسب بين المستويين الابتدائي والمتوسط بنسب قدرت ب 4.3 % و 8.6 % على الترتيب، ويمكن ارجاع هذا التقارب الى أن هذه الفئة تشتغل في المستويات الدنيا التي لا تقتضي وجود كفاءة تعليمية عالية.

الشكل(13): التوزيع التكراري لمجتمع حسب المستوى التعليمي



الجدول(04): التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية

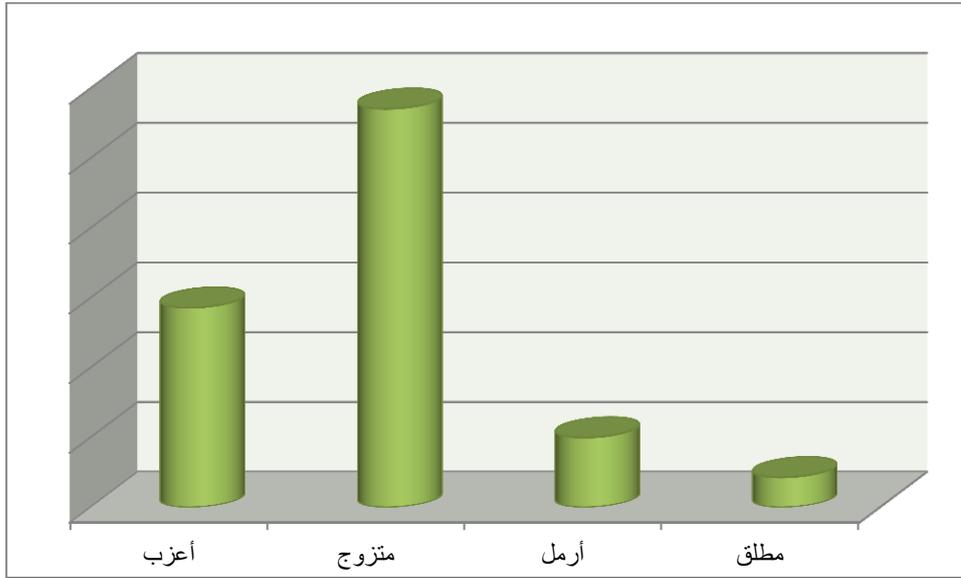
النسبة	التكرار	الحالة العائلية
28.6%	20	أعزب
57.1%	40	متزوج
10%	07	أرمل
4.3%	03	مطلق
100%	70	المجموع

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للدراسة

يبين الجدول أعلاه النسبة الغالبة هم المتزوجون بنسبة 57.1 % وهذا نظرا للعديد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وتحتل المرتبة الثانية فئة العزاب بنسبة قدرت ب 28.6% وهذا كونهم غير مستقرين اجتماعيا واقتصاديا وصحيا، وهناك تقارب في نسب فئة الأرمال والمطلقون حيث قدرت ب 10% و 4.3% على الترتيب وهذا راجع الى الوفاة أو الظروف الأسرية والاجتماعية غير المستقرة.

الشكل(14): التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية



الجدول(05): التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة
أقل من سنة	7	10%
من 05 الى 10 سنوات	26	37.1%
من 10 الى 20 سنة	26	37.1%
من 20 سنة فأكثر	11	15.7%
المجموع	70	100%

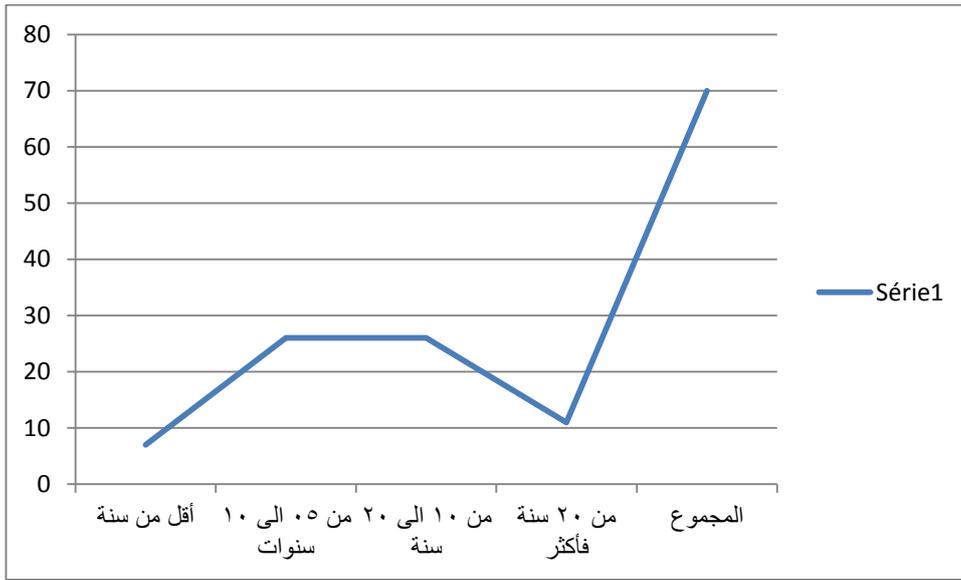
يوضح الجدول أعلاه تصدر النسبة 37.1% عند كل من الفئتين السوسيو مهنية التي أقدمية من 05 الى 10 سنوات، وكذلك من 10 الى 20 سنة وهذا راجع الى عدم توفر

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للدراسة

مناصب الشغل، والتمسك باليد العاملة المؤهلة ذات الخبرة المهنية والكفاءة العالية، تلي الفئة السوسيو مهنية من 20 سنة فأكثر بنسبة 15.7% وهذا لمكانتهم الحساسة في المؤسسة السير الجيد بكفاءة، وفي الأخير تحتل الفئة السوسيو مهنية التي لها أقل من سنة في الأقدمية بنسبة 10% وذلك راجع الى عدم فتح مناصب توظيف جديدة، مع مراعاة عائق المؤسسة المادية، في تكاليف التكوين والتأهيل المهني.

الشكل (15): التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب الأقدمية المهنية



• خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل الى الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، معتمدين بذلك على أسلوب المسح الشامل مع الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالملاحظة والاستبيان، اضافة الى تحديد خصائص مجتمع الدراسة والتطرق لأهم الأساليب الاحصائية المستخدمة.

تحليل ومناقشة فرضيات

الدراسة

- أ. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
- ب. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
- ج. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

• تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل عرض الجداول والقراءات الاحصائية المتعلقة بنتائج بها، وتحليلها وتفسيرها سوسيوولوجيا ومناقشة في ضوء الدراسات السابقة والنتائج الميدانية:

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:

1.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:

أ. عرض جداول الفرضية الأولى:

الجدول(06): توفير المؤسسة لأجر يتناسب مع مؤهلات موظفيها وعلاقته بمدى استحقاق

المؤسسة الاخلاص من قبلهم

phi	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	لا	نعم	هل توفر لك المؤسسة
						أجر يتناسب مع مؤهلاتك؟
						هل تستحق المؤسسة الاخلاص من قبلك؟
0.31	0.05	0.08	<u>84.3%</u>	<u>73.7%</u>	<u>96.9%</u>	نعم
			59	28	31	
			15.7%	36.3%	3.1%	لا
			11	10	01	
			100%	100%	100%	المجموع
			70	38	32	

يبين الجدول أعلاه أن أكثرية المبحوثين لديهم اخلاص للمؤسسة وذلك بنسبة 84.3%، سجلنا فيها نسبة 96.9% من المبحوثين الذين توفر لهم المؤسسة أجر يتناسب مع مؤهلاتهم، مقابل ما نسبته 73.7% من المبحوثين الذين عبروا على أن المؤسسة لا توفر لهم أجر يتناسب مع مؤهلاتهم.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.08 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من

هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين توفير المؤسسة لأجر يتناسب مع مؤهلات موظفيها وبين استحقاقها الاخلاص من قبلهم، في حين يشير لنا معامل الارتباط Phi انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

كما يمكن تفسير النتائج أن توفير المؤسسة لأجر يتناسب مع مؤهلات موظفيها لا يرفع من ذروة الاخلاص لدى العاملين تجاه المؤسسة، وهذا ما أقر عليه "فريديريك تايلور" من خلال اعتماده على الأجر بالقطعة واعطاء المكافآت بغرض دفع الانتاجية عن طريق تحفيز العمال على مضاعفة مجهوداتهم، حيث أن اخلاص الموظفين لمؤسستهم قد يعود الى متغيرات أخرى منها العوامل الذاتية كتشبيثهم بوظيفتهم وهذا راجع الى ندرة مناصب الشغل في سوق العمل، والاخلاص هو يعني الالتزام بأخلاقيات العمل وقواعده وبذل الجهد اللازم لأداء المهام بأفضل طريقة ممكنة بما يكسب طموح الادارة ويحقق المصلحة العامة.

الجدول (07): منح المؤسسة لعلاوات على الراتب الأساسي لموظفيها وعلاقته بمدى رغبتهم في

بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة

cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	لا	نعم	هل تمنحك المؤسسة علاوات على الراتب الأساسي؟
						هل لديك رغبة في بذل جهد اكبر يساهم في نجاح المؤسسة؟
0.206	0.05	0.228	<u>41.4%</u>	<u>33.3%</u>	<u>53.6%</u>	دائما
			29	14	15	أحيانا
			<u>42.9%</u>	<u>47.6%</u>	<u>35.7%</u>	نادرا
			30	20	10	المجموع
			15.7%	19%	10.7%	
			11	08	3	
			100%	100%	100%	
			70	42	28	

تبين معطيات الجدول السابق أن أكثرية المبحوثين لديهم رغبة في بذل جهد أكبر يساهمون من خلاله في نجاح المؤسسة بنسبة 41.4 %، حيث سجلنا نسبة 53.6% من الذين تمنحهم المؤسسة علاوات على الراتب الأساسي، في مقابل ما نسبة 33.3% من المبحوثين الذين عبروا على أن المؤسسة لا تمنحهم علاوات على الراتب الأساسي.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي SPSS، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.228 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين منح المؤسسة لعلاوات على الراتب الأساسي

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

ورغبة الموظفين في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

ويمكن تفسير النتائج السابقة الى أن منح المؤسسة لعلاوات على الراتب الأساسي يعتبر بمثابة حافز مادي محض لا يدفع بالموظفين الى بذل قصارى جهدهم مساهمة في نجاح المؤسسة، وقد نرجع رغبتهم في بذل هذه المجهودات الى عوامل أخرى سواء ايجابية والتي تتمثل في حصولهم على الترقيات وزيادات على الراتب الأساسي، أما من الناحية السلبية نرجعها الى تخوفهم من تسليط العقوبات عليهم والتي تتمثل في تنزيل الرتب أو تسريحهم من مناصبهم .

الجدول(08): منح المؤسسة للعلاوات الاجتماعية للزوجة والأبناء وعلاقتها بمدى شعور

الموظفين بأن مشكلات المؤسسة جزء من مشكلاتهم الخاصة

Phi	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	لا	نعم	هل تمنحك المؤسسة العلاوات الاجتماعية للزوجة والأبناء؟
						هل تشعر ان مشكلات المؤسسة جزء من مشكلاتك الخاصة؟
0.165	0.05	0.440	%40 28	%35 14	%46.7 14	نعم
			%60 42	%65 26	%53.3 16	لا
			%100 70	%100 40	%100 30	المجموع

تظهر معطيات الجدول أعلاه أنه تم تسجيل نسبة 60% لدى المبحوثين الذين لا يشعرون بأن مشكلات المؤسسة جزء من مشكلاتهم الخاصة، سجلنا فيها نسبة 65% من

الذين لا تمنحهم المؤسسة علاوات الاجتماعية للزوجة والأبناء، فيما يقابل نجد نسبة 53.3% من المبحوثين الذين تمنحهم المؤسسة العلاوات الاجتماعية للزوجة والأبناء.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.440 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين منح المؤسسة علاوات اجتماعية للزوجة والأبناء وشعور الموظفين بأن مشكلات المؤسسة جزء من مشكلاتهم الخاصة، في حين يشير لنا معامل الارتباط Phi أنه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

ويمكن قراءة الاحصائيات السابقة سوسيوولوجيا من خلال اعتبار المبحوثين غير مشبعين ماديا، وذلك أنهم لا يتحلون بروح مسؤولية عالية تشعرهم بأن مشكلات المؤسسة جزء من مشكلاتهم الخاصة، بحيث تتخفف لديهم روح المخاطرة والمغامرة بتحملهم لمشكلات المؤسسة على حساب مشكلاتهم الشخصية، وقد نرجع شعور الموظفين بأن مشكلات المؤسسة جزء من مشكلاتهم الخاصة يعود الى تعلقهم بمناصب عملهم أو ضمان مصلحتهم الشخصية بصفة خاصة ومصلحة المؤسسة بصفة عامة .

الجدول (09): اعطاء المؤسسة اجازات بدون انقطاع الراتب الأساسي وعلاقته بتحليل الموظفين

لفرص الغياب

Phi	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	لا	نعم	هل تعطي لك المؤسسة اجازات دون انقطاع الراتب؟
						هل تحيل الفرص للغياب عن عملك؟
0.227	0.05	0.062	40%	44.3%	11.1%	نعم
			28	27	01	
			60%	55.7%	88.9%	لا
			42	34	08	
			100%	100%	100%	المجموع
			70	61	09	

من خلال معطيات الجدول أعلاه أنه تم تسجيل نسبة 60% لدى المبحوثين الذين لا يتحيلون الفرص للغياب عن عملهم، سجلنا فيها نسبة 88.9% من الذين أجابوا بنعم على أنهم تعطي لهم المؤسسة اجازات دون انقطاع الراتب، مقابل 55.7% من أجابوا بـ لا مصرحين بأنهم لا تمنحهم المؤسسة اجازات دون انقطاع الراتب الأساسي.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.062 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين إعطاء المؤسسة إجازات دون انقطاع الراتب الأساسي وتحيل الموظفين لفرص الغياب، في حين يشير لنا معامل الارتباط Phi أنه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

يمكن تفسير القراءات الاحصائية سوسيوولوجيا بأن المؤسسة تقوم على قوانين صارمة وردعية تقلل من خلالها ظاهرة تغيب العمال عن العمل من خلال أنها لا تمنح لموظفيها

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

اجازات بدون انقطاع الراتب الأساسي وهذا راجع للمحافظة على الانضباط والصرامة في العمل من أجل استمرارية المؤسسة ونجاحها، وهذا ما أشار له "فايول" في الادارة العلمية أن كل فرد عليه احترام النظام وطاعة المسؤول مع المواظبة على العمل من خلال مبدأ السلطة والمسؤولية ومبدأ النظام.

الجدول(10): تحسين المؤسسة للظروف المادية باستمرار وعلاقته بمدى صواب قرار ارتباط

الموظفين بالمؤسسة

cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل تحسن المؤسسة من الظروف المادية باستمرار؟
							هل قرار ارتباطك بالمؤسسة تعتبره قرار صائب؟
0.208	0.05	0.219	%57.1 40	%50 16	%60 21	%100 3	نعم
			%42.9 30	%50 16	%40 14	%0.00 0	لا
			%100 70	%100 32	%100 35	%100 03	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أنه تم تسجيل نسبة 57.1% لدى المبحوثين الذين عبروا أن قرار ارتباطهم بالمؤسسة صائب، سجلنا فيه نسبة 100% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة دائما ما تعمل على تحسين الظروف المادية، تليها نسبة 60% من أجابوا بأن أحيانا ما تقوم المؤسسة بتحسين، وأخيرا من أجابوا بنادرا بنسبة 50% بأن المؤسسة لا تحسن الظروف المادية.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.208 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين تحسين المؤسسة للظروف المادية باستمرار وقرار ارتباط العمالين بها، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

ويمكن قراءة الاحصائيات السابقة سوسولوجيا بأن الموظفين ليس لديهم بديل عن وظائفهم وأن استمراريتهم في هذه المؤسسة ما هو الا لكسب أجر يساعدهم على تلبية نصف حاجياتهم الاجتماعية، وأن ارتباطهم بالمؤسسة قد يكون قرار اجباري لعدم توفر مناصب عمل تتيح لهم أحسن الظروف المادية، وهذا ما جاء في النظرية X لـ "ماقريفور دوقلاس" التي ترى أن العامل مرغم عن العمل لأنه بحاجة الى تأمين حياته وحاجاته الاقتصادية.

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

الجدول(11): تناسب الترقيات الممنوحة من طرف المؤسسة مع جهد ومؤهلات موظفيها

وعلاقته بمدى رغبتهم في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة

cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل الترقيات الممنوحة من طرف المؤسسة تتناسب مع جهدك ومؤهلاتك؟
							هل لديك رغبة في بذل جهد اكبر يساهم في نجاح المؤسسة؟
0.14	0.05	0.593	%41.4	%38.5	%36.4	%61.5	دائما
			29	05	16	08	
			%42.9	%46.2	%43.2	%38.5	احيانا
			30	06	19	05	
			%15.7	%15.4	%20.5	%00	نادرا
			11	02	09	00	
			%100	%100	%100	%100	المجموع
			70	13	44	13	

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه تم أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين يرون أن الترقيات الممنوحة من طرف المؤسسة تتناسب مع جهدهم ومؤهلاتهم بنسبة 42.9%، سجلنا فيها نسبة 46.2% من المبحوثين الذين أجابوا بأنه نادرا ما يكون لديهم رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة، كما أجاب المبحوثين بنسبة 43.2% بأنه أحيانا أحيانا ما يبذلون جهد يساهم في نجاح المؤسسة، تليها نسبة 38.5% من المبحوثين الذين أجابوا بأنه دائما ما يقومون ببذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.593 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين تناسب الترقيات الممنوحة من طرف المؤسسة مع جهد ومؤهلات موظفيها ورغبتهم في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

يمكن قراءة الاحصائيات السابقة سوسيولوجيا بأنه معظم الترقيات الممنوحة من طرف المؤسسة تكون على أساس الأقدمية وليس على أساس الجهد المبذول، أي أن العامل هنا يتلقى الترقية بعد كل 10 سنوات، وهذا قد يدل على أن الجهد المبذول لا علاقة له بالترقية وقد تكون الحوافز المادية هي التي تدفع بالعامل الى رفع الانتاجية وحرصه على نجاح المؤسسة هذا ما أشار له "فريدريك تايلور".

الجدول(12): الصلاحيات الممنوحة من طرف المؤسسة كافية وتساعد الموظفين في الأعمال الموكلة اليهم وعلاقتها باستحقاق المؤسسة الاخلاص من قبلهم

cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل الصلاحيات الممنوحة لك من طرف المؤسسة كافية وتساعدك في الاعمال الموكلة اليك؟
							هل تستحق المؤسسة الاخلاص من قبلك؟
0.335	0.05	0.21	%82.9 58	%81.8 18	%70.8 17	%95.8 23	نعم
			%17.1 12	%18.2 04	%29.2 07	%4.2 01	لا
			%100 70	%100 22	%100 24	%100 24	المجموع

توضح معطيات الجدول أعلاه أنه تم تسجيل أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين يرون أن الصلاحيات الممنوحة لهم من طرف المؤسسة كافية وتساعدهم في الأعمال الموكلة اليهم بنسبة %82.9 سجلنا فيها نسبة %95.8 من صرحوا بأنه دائما ما تستحق المؤسسة

الاخلاص من قبلهم، ومن ثم تليها نسبة 81.8% من صرحوا بأنه نادراما يكونون مخلصين للمؤسسة، تليها نسبة 70.8% من الذين أجابوا بأحيانا ما يخلصون للمؤسسة.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.21 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين مناسبة الصلاحيات الممنوحة من طرف المؤسسة كافية وتساعد موظفيها في الأعمال الموكلة اليهم وبين استحقاق المؤسسة الاخلاص من قبلهم، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

ونفسر هذه الاحصائيات سوسولوجيا على أن اخلاص الموظفين للمؤسسة غير مرتبط بالصلاحيات الممنوحة لهم من طرفها، وأن اخلاصهم قد يكون قائم على دوافع أخرى من بينها تشبثهم بالمنصب وخوفهم من شبح البطالة واغلاق المؤسسة وتسريحهم أو حرصهم على حصولهم على زيادات في الأجور أو طمعا في الترقيات التي من خلالها يضمن مكانة مكانة اجتماعية في السلم الاجتماعي وتحقيق اهدافه الشخصية التي لا يصل اليها الامن خلال وظيفته، والاخلاص هو يعني الالتزام بأخلاقيات العمل وقواعده وبذل الجهد اللازم لأداء المهام بأفضل طريقة ممكنة بما يكسب طموح الادارة ويحقق المصلحة العامة.

الجدول(13): اعطاء العمل مقدار من التميز وعلاقته بمدى صواب قرار ارتباط الموظفين

بالمؤسسة

phi	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	لا	نعم	هل عملك في المؤسسة يعطيك مقدار من التميز؟
						هل قرار ارتباطك في العمل بالمؤسسة تعتبره قرار صائب؟
0.226	0.05	0.167	%57.1	%44	64.4%	نعم
			40	11	29	
			%42.9	%56	%35.6	لا
			30	14	16	
			%100	%100	%100	المجموع
			70	25	45	

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه تم تسجيل أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين يرون أن عملهم في المؤسسة يعطيهم مقداراً من التميز بنسبة 57.1%، سجلنا فيها نسبة 64.4% من الذين أدلوا بنعم أن قرار ارتباطهم بالمؤسسة كان صائب، في مقابل ما نسبة 44% من الذين أجابوا بـ لا على أن قرار ارتباطهم بالمؤسسة لم يكن صائب.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الإحصائي Spss، حصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.167 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين اعطاء العمل مقدار من التميز في المجتمع وقرار الارتباط الصائب بالمؤسسة، في حين يشير لنا معامل الارتباط Phi أنه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

ونفسر هذه الاحصائيات سوسولوجيا على أن قرار ارتباط معظم الموظفين بالمؤسسة غير مقيد بمقدار التميز في المجتمع، قد يرتبط بالظروف الاجتماعية والاقتصادية التي من خلالها يتخذ الموظفون قرار الارتباط بالمؤسسة، وقد يكون عامل السن من ضمن العوامل

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

التي تجعل من الموظف يقرر الارتباط بالمؤسسة دون اعطائه أهمية للظروف المادية والترقيات التي تمنحها المؤسسة.

الجدول(14): شعور الموظفين بأهمية ما يقومون به من طرف المؤسسة وعلاقته بتوافق قيمهم

وقيم المؤسسة

cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل تشعرك المؤسسة بأهمية العمل الذي تقوم به؟
							هل هناك توافق بين قيمك وقيم المؤسسة؟
0.305	0.05	0.011	%21.4	%23.1	%11.5	%53.8	دائما
			15	03	05	07	
			%45.7	%30.8	52.3%	%38.5	احيانا
			32	04	23	05	
			%32.9	%46.2	%36.4	%7.7	نادرا
			23	08	16	01	
			%100	%100	%100	%100	المجموع
			70	13	44	13	

توضح معطيات الجدول أعلاه أنه تم تسجيل أعلى نسبة لدى الباحثين الذين يرون بأن المؤسسة تشعركم بأهمية العمل الذي تقومون به بنسبة 45.7%، حيث سجلنا فيها نسبة 53.3% لدى الباحثين الذين أجابوا بأنه أحيانا ما يوجد توافق بين قيمهم وقيم المؤسسة، تليها نسبة 38.5% من الباحثين الذين صرحوا بدائما ما يوجد توافق بين قيمهم وقيم المؤسسة، إضافة الى نسبة 30.8% من الباحثين الذين صرحوا بنادرا ما يكون هناك توافق بين قيمهم وقيم المؤسسة.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.011 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أقل من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه توجد فروق جوهرية بين اجابات

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

المبحوثين، وبالتالي فإنه توجد علاقة بين شعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به من طرف المؤسسة وبين توافق قيمه مع قيم المؤسسة، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer أنه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

ويمكن قراءة الاحصائيات السابقة سوسيولوجيا بأنه كلما كانت المؤسسة تشعر موظفيها بأهمية العمل الذي يقومون به كلما كان هناك توافق بين قيم الموظفين وقيم المؤسسة، وهذا راجع الى أنه كلما زاد تحفيز المؤسسة معنويا لموظفيها على ما يبذلونه في سبيل نجاح المؤسسة ينجر عليه قابلية العامل لإبداء توافق واضح وجلي بين قيمه وقيم المؤسسة.

الجدول (15): شعور الموظفين بأهمية ما يقومون به من طرف المؤسسة وعلاقته بقيام الموظفين

ببذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة

cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل تشعرك المؤسسة بأهمية العمل الذي تقوم به؟
							هل تقوم ببذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة؟
0.176	0.05	0.363	%41.4 29	%38.5 05	%36.4 16	%61.5 08	دائما
			%42.9 30	%46.2 06	%43.2 19	%38.5 05	احيانا
			%15.7 11	%15.4 02	%20.5 09	%00 00	نادرا
			%100 70	%100 13	%100 44	%100 13	المجموع

يشير الجدول أعلاه أنه تسجيل أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين أدلوا بأن المؤسسة تشعرهم بأهمية العمل الذي يقومون به بنسبة %42.9، سجلنا فيها نسبة %46.2 من المبحوثين الذين صرحوا بأنه نادرا ما يكون لديهم رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة، تليها نسبة %43.2 من المبحوثين الذين يرون أنه أحيانا ما يقومون ببذل جهد

أكبر يساهم في نجاح المؤسسة، ثم نجد نسبة 38.5 % لدى المبحوثين الذين يرون أنه دائماً ما يقومون بجهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.363 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين شعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به من طرف المؤسسة وبين رغبته في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

ويمكن تفسير هذه الاحصائيات سوسيلوجيا بأنه لا توجد علاقة بين رغبة العامل في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة وبين شعورهم بأهمية ما يقومون به، وهذا قد يكون راجع الى أن الرغبة في بذل جهد أكبر لنجاح المؤسسة تتحكم فيه ظروف أخرى والتي تتمثل في ضمان الاستقرار والاستمرار الوظيفي وكذلك تخوفهم من التسريح الوظيفي وليس مرتبط بمدح المؤسسة للعامل على أهمية ما يقوم به.

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

الجدول(16): احترام وتقدير المؤسسة للموظفين في حالة انجازهم لعملهم على أكمل وجه وعلاقته برغبتهم في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة

cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل تحظى بالتقدير والاحترام من طرف المؤسسة في حالة انجازك لعملك على اكمل وجه؟
							هل لديك رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة؟
0.183	0.05	0.319	%41.4 29	%37.5 06	%31.1 10	%59.1 13	دائما
			%42.9 30	%48.3 07	%53.1 17	%27.3 06	احيانا
			%15.7 11	%18.8 03	%15.7 05	%13.6 03	نادرا
			%100 70	%100 16	%100 32	%100 29	المجموع

يشير الجدول أعلاه تم تسجيل أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين أدلوا بأنهم يحظوا بالتقدير والاحترام من طرف المؤسسة في حالة انجازهم لعملهم على أكمل وجه بنسبة 42.9%، حيث تم تسجيل نسبة 53.1% من الذين صرحوا بأحيانا ما تكون لديهم رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة، تليها نسبة 43.8% من الذين أقرروا بأنه نادرا ما يبذلون جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة، ثم نسبة 27.3% من أجابوا بدائما ما تكون لديهم رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.319 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين تقدير واحترام المؤسسة لموظفيها في حالة انجازهم لعملهم على أكمل وجه ورغبتهم في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

ويمكن تفسير هذه الاحصائيات سوسيلوليا بأن الرغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة لا يكمن في الاحترام والتقدير التي تمنحه المؤسسة للموظفين، قد يكون راجع الى الخوف من الاستغناء عن خدماتهم أو تنزيل رتبهم وفي بعض الأحيان التخلي عنهم مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية في العمل في ظل المتغيرات الحاصلة في سوق العمل من بينها عدم التوازن بين العرض والطلب على العمل. الجدول (17): تلقي العامل للتوبيخ والذم من المؤسسة في حالة فشلك وعلاقته بقرار الارتباط

الصائب بالمؤسسة

cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل تتلقى التوبيخ والذم من المؤسسة في حالة فشلك؟
							هل قرار ارتباطك في العمل بالمؤسسة تعتبره قرار صائب؟
0.135	0.05	0.526	%42.9	%62.5	%47.8	%57.1	نعم
			40	25	11	04	
			%57.1	%37.5	%52.2	%42.9	لا
			30	15	12	03	
			%100	%100	%100	%100	المجموع
			70	40	23	07	

توضح معطيات الجدول أعلاه تم تسجيل نسبة 57.1% لدى المبحوثين الذين لا يتلقون التوبيخ والذم في حالة فشلهم حيث سجلنا فيها نسبة 52.2% من المبحوثين الذين

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

أدلو بأحيانا ما يعتبرون قرار ارتباطهم بالمؤسسة قرار صائب، تليها نسبة 42.9% لدى المبحوثين الذين يعتبرون دائما أن قراراتهم صائبة في ارتباطهم بالمؤسسة، ثم تليها نسبة 37.5% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم نادرا ما كان قرار ارتباطهم بالمؤسسة صائب.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.526 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين تلقي العامل التوبيخ والذم داخل المؤسسة وقرارهم الصائب لارتباطهم بالمؤسسة، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

ويمكننا تفسير النتائج سوسيوولوجيا بأن قرار الموظفين الصائب الذي يجعلهم يرتبطون بالمؤسسة قد تكون وراءه دوافع ذاتية بالدرجة الأولى من بينها تحقيق وجوده الاجتماعي والاقتصادي واشباع رغباته، أما تلقيه للذم والتوبيخ قد يكون راجع الى عدم تأديته لمهامه على أكمل وجه أو جراء الغيابات المتكررة وعدم التقاني في العمل والأخطاء المتكررة في مهامه أو استهتاره بالأعمال الموكلة اليه واتكاله على زملاء العمل لتعويضه، وهذا ما جاء في النظرية X لـ "ماقريفور دوقلاس" التي ترى أن العامل مرغم عن العمل لأنه بحاجة الى تأمين حياته وحاجاته الاقتصادية لذا وجب ممارسة الرقابة لأنهم يتهربوا من المسؤولية.

ب. نتائج الفرضية الأولى:

* وجود علاقة بين توفير المؤسسة لأجور تتناسب مع مؤهلات الموظفين واخلاصهم للمؤسسة، بحيث كلما كان الأجر مناسب مع المؤهل العلمي يتحقق الاخلاص.

* لا توجد علاقة بين منح المؤسسة علاوات على الراتب الأساسي ورغبة الموظفين في بذل جهد أكبر بحيث نجد أن الرغبة موجودة لديهم سواء تم منحهم علاوات أو لا.

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

* عدم وجود علاقة بين منح المؤسسة علاوات اجتماعية للزوجة والأبناء وشعور الموظفين بأن مشكلات المؤسسة جزء من مشكلاتهم الخاصة، بحيث أن الانعدام في المنح والعلاوات لدى الموظفين تدفع بهم الى عدم الاهتمام وتحمل مشكلات المؤسسة.

* لا توجد علاقة بين اعطاء المؤسسة اجازات دون انقطاع الراتب الأساسي وتحيل الموظفين لفرص الغياب، حيث أن المؤسسة تسير وفق انضباط وصرامة في العمل من أجل الاستمرار.

* عدم وجود علاقة بين تحسين المؤسسة من الظروف المادية بإستمرار وقرار ارتباط الموظفين بالمؤسسة، حيث أن الموظفون ليس لديهم البديل في تقمص وظائف أخرى تمكنهم من تحسين ظروفهم المادية.

* لا توجد علاقة بين الترقيات الممنوحة والجهد المبذول، حيث أن الترقيات في المؤسسة لا تعتمد على الجهد المبذول بل تتحكم فيها سنوات العمل والأقدمية.

* عدم وجود علاقة بين الصلاحيات الممنوحة من طرف المؤسسة واخلاص الموظفين لها حيث ان اخلاصهم تتحكم فيه دوافع أخرى مثل ضمان الاستقرار الوظيفي والتخوف من الفصل عن العمل.

* لا توجد علاقة بين قرار الارتباط الصائب ومقدار التميز في المجتمع، حيث أن ارتباطهم كان مقيد بالظروف الاجتماعية والاقتصادية.

* توجد علاقة بين شعور العامل بالعمل الذي يقوم به وتوافق قيمه مع قيم المؤسسة، حيث كلما شعر الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به من طرف المؤسسة كلما توافقت قيمه مع قيم المؤسسة.

* لا توجد علاقة بين شعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به ورغبته في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة، حيث أن بذل جهد أكبر من طرف الموظفين راجع الى تخوفهم على مناصبهم وضمنان الاستمرار الوظيفي.

- * عدم وجود علاقة بين الرغبة في بذل جهد أكبر وتقدير العامل من طرف المؤسسة، حيث أنه نجد الرغبة موجودة لديهم سواء تم تقديرهم أو لا من طرف المؤسسة.
- * لا توجد علاقة بين تلقي العامل التوبيخ والذم داخل المؤسسة وقراره الصائب بالارتباط بالمؤسسة، حيث نجد أن ارتباطه بالمؤسسة مقيد بالظروف المادية.

ت. نتائج الفرضية الأولى في ضوء الدراسات السابقة:

ولقد تشابهت نتائج هذه الفرضية مع دراسة "أماني زيدان" والموسومة بـ "أثر جودة الحياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي" والتي توصلت إلى أنه يوجد ارتباط ضعيف بين الولاء التنظيمي وكل من الأجور والمكافآت، وأدبت أيضا دراسة "سمير سعيد البياري" الموسومة بـ "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي" أن المتغيرات المؤثرة في الالتزام هي الظروف المادية والتوازن بين الحياة في العمل والأجور والمكافآت والأمن والاستقرار الوظيفيين.

ج. مناقشة الفرضية الأولى في ضوء نتائج الدراسة:

في الفرضية الأولى افترضنا أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين نظام الحوافز والالتزام الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة، وفي هذا الصدد حاولنا التحقق من مجموعة المؤشرات الميدانية الخاصة بالحوافز والالتزام.

بحيث توصلنا إلى رصد مؤشرات ايجابية تمثلت في الجدول (14) أن شعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به من طرف المؤسسة وتوافق قيمه مع قيمها، فكلما كان شعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به كلما كان توافقه بين قيمه وقيم المؤسسة.

وبالمقابل سجلنا بعض المؤشرات التي تعكس الافتراض الذي قدمناه، منها ما جاء به معطيات الجدول (06) التي تبين أن توفير المؤسسة لأجر يتناسب مع مؤهلات موظفيها ليس له علاقة بإستحقاقها الاخلاص من قبلهم، اضافة الى معطيات الدول (07) التي تبين عدم وجود علاقة بين منح المؤسسة علاوات على الراتب الأساسي وبين رغبة الموظفين في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة، نجد أن معطيات الجدول (08) تبين عدم وجود

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

بين منح المؤسسة للعلاوات الاجتماعية و رغبة الموظفين في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة، اضافة الى ما جاءت به معطيات الجدول (09) والتي تبين عدم وجود علاقة بين اعطاء المؤسسة اجازات دون انقطاع في الراتب الأساسي وتحيل الموظفين لفرص الغياب، ثم معطيات الجدول (10) والتي تبين عدم وجود علاقة بين تحسين المؤسسة من الظروف المادية بإستمرار وقرار ارتباط الموظفين بها، وكذا معطيات الجدول (11) التي تبين أن أكثرية العمال نجد أن الرغبة لديهم في بذل جهد أكبر لنجاح المؤسسة اجبارية، اضافة الى معطيات الجدول (12) والتي تبين عدم وجود علاقة بين مناسبة الصلاحيات الممنوحة من طرف المؤسسة مع جهد مؤهلات موظفيها ورغبتهم في بذل جهد أكبر يساهم في نجاحها، وكذا معطيات الجدول (13) والتي تشير الى أن اعطاء العمل مقدار من التميز في العمل ليس العامل الأساسي في القرار الصائب بالارتباط بالمؤسسة، اضافة الى معطيات الجدول (15) والتي تبين عدم وجود علاقة بين شعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به من طرف المؤسسة ورغبته في بذل جهد أكبر يساهم في نجاحها، كما نجد أيضا معطيات الجدول (16) التي تبين عدم وجود علاقة بين تقدير واحترام المؤسسة لموظفيها في حالة انجازهم لعملهم على أكمل وجه ورغبتهم في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة، وكذا معطيات الجدول (17) التي تبين أنه لا توجد علاقة بين تلقي العامل التوبيخ والذم داخل المؤسسة وقرار ارتباطهم بالمؤسسة.

وعليه استنادا لمختلف النتائج الميدانية المتحصل عليها ومن خلال التطرق لبعض المؤشرات التي تقوم عليها الفرضية الأولى للدراسة، يمكن القول بعد عدم تحقق بعض المؤشرات أن الافتراض القائل بأنه توجد علاقة طردية متوسطة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي غير صادقة، وتحتاج الى فرضية بديلة.

2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

أ. عرض جداول الفرضية الثانية:

الجدول (18): إتاحة المؤسسة للموظفين الفرصة للتأثير على القرارات التي تخص

عملهم وعلاقته بعلاقتهم بالإدارة

Cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل تتيح لك المؤسسة الفرصة للتأثير على القرارات التي تخص عملك؟
							كيف تصف علاقتك بالإدارة؟
0.218	0.05	0.155	%75.7 18	%8.3 02	%37.1 13	%27.3 03	جيدة
			%60 4	%70.8 17	%51.4 18	%63.6 07	حسنة
			%14.3 10	%20.8 05	%11.4 04	%9.1 01	سيئة
			%100 70	%100 24	%100 35	%100 11	المجموع

تمثل معطيات الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين تتيح لهم المؤسسة فرصة للتأثير على القرارات التي تخص عملهم بنسبة %75.7، سجلنا فيها نسبة %37.1 لدى المبحوثين الذين صرحوا بأحيانا ما تكون علاقتهم جيدة بالإدارة، مقابل نسبة %27.3 لدى المبحوثين الذين أجابوا بدائما ما تكون علاقتهم بالإدارة جيدة، تليها نسبة %8.3 لدى المبحوثين الذين أقرروا بنادرا ما تكون علاقتهم جيدة بالإدارة.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.155 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين اتاحة المؤسسة الفرصة للموظفين للتأثير على القرارات التي تخص عملهم وعلاقتهم بالإدارة، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

يمكن تفسير القراءات الاحصائية سوسولوجيا بأن اتاحة المؤسسة الفرص للتأثير على القرارات التي تخص العمل ليس لها تأثير على العلاقة مع الادارة، وهذا قد يكون راجع الى أن العلاقة الجيدة مع الادارة قد تكمن من خلال انضباط الموظف في العمل وأداء الأعمال الموكلة اليه على أكمل وجه وتفاديه للمشكلات التي تأثر على سيرورته المهنية كفرض عقوبات عليه مما قد يجعله يبذل جهد أكبر من أجل استمرارية المؤسسة ونجاحها، وهذا ما جاء به "تيلور" في الادارة العلمية التي يرى ابعاد العمال عن مراكز اتخاذ القرارات والتشاور لأن الاداة لا تقبل النقاش في كل ماهو علم يل على العامل التنفيذ والسكوت.

الجدول (19): تمكين المؤسسة الموظفين من المشاركة برأيهم في المشكلات التي تخص عملهم

وعلاقته برأيهم أن مناصب عملهم الحالية أفضل المناصب المتوفرة

cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل تمكنت المؤسسة المشاركة برأيك في المشكلات التي تخص عملك؟
							هل ترى أن منصب عملك الحالي أفضل المناصب المتوفرة؟
0.372	0.05	0.008	%25.7 18	%46.2 08	%1.4 04	%25 02	نعم
			%74.3 52	%53.8 14	%88.9 32	%75 06	لا
			% 70	%100 26	%100 36	%100 08	المجموع

تمثل معطيات الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين لا تمكنهم المؤسسة من المشاركة برأيهم في المشكلات التي تخص عملهم بنسبة 74.3%، حيث نجد أعلى نسبة 88.9% لدى المبحوثين الذين أقرروا بأحيانا ما يروا أن مناصبهم أفضل المناصب المتوفرة، تليها نسبة 75% لدى المبحوثين الذين أقرروا أنه دائما ما يروا أن مناصبهم الحالية أفضل المناصب المتوفرة، ثم نجد أن أقل نسبة لدى المبحوثين الذين أجابوا بنادرا ما يعتبرون أن مناصبهم أفضل المناصب المتوفرة بنسبة 53.8% .

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.008 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه توجد علاقة بين تمكين المؤسسة موظفيها من المشاركة برأيهم في المشكلات التي تخص عملهم ورأيهم أن مناصبهم الحالية أفضل المناصب المتوفرة، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

من خلال القراءات الاحصائية يمكن تفسيرها سوسولوجيا بأن كلما مكنت المؤسسة موظفيها المشاركة برأيهم في المشكلات التي تخص العمل كلما يرون أن مناصبهم أفضل المناصب المتوفرة، وهذا قد يكون راجع الى التحفيز المادي بالدرجة الأولى والمعنوي بالدرجة الثانية الذي يجعل من الموظف ذو شحنة ايجابية تدفعه الى تنمية روح الولاء اتجاه لمؤسسة وبذل أكبر جهد لإنجاحها واستمراريتها والعمل على تحقيق أهدافها، وهذا ما يقر به "فايول" من خلال نظرية الادارة العلمية التي تنص على أن لا بد للمؤسسة أن تتميز بالمرونة والتكيف.

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

الجدول (20): حصول الموظفين على المعلومات الكافية من طرف المؤسسة عن مهام وواجبات

وأهداف عملهم وعلاقته بمدى شعورهم بالمتعة أثناء أداء عملهم

Cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل تحصل على المعلومات كافية من طرف المؤسسة عن مهام وواجبات وأهداف عملك؟
							هل تشعر بالمتعة أثناء أداء عملك؟
0.217	0.05	0.161	%27.1 19	%10 02	%31 09	%38.1 08	دائما
			%51.4 36	%65 13	%41.4 12	%52.4 11	احيانا
			%21.4 15	%25 05	%27.6 08	%9.5 02	نادرا
			%100 70	%100 20	%100 29	%100 21	المجموع

تمثل معطيات الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين يحصلون على معلومات كافية من طرف المؤسسة عن مهام وواجبات وأهداف عملهم بنسبة 51.4%، سجلنا فيها نسبة 65% من المبحوثين الذين يروا أنه أحيانا ما يكون عملهم ممتعا، تليها نسبة 52.4% من المبحوثين الذين أجابوا بدائما ما يشعرون بالمتعة أثناء العمل، تليها نسبة 41.4% لدى المبحوثين الذين أدلوا بأنه أحيانا ما يشعرون بالمتعة أثناء العمل.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الإحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.161 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين مناسبة الصلاحيات الممنوحة من طرف

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

المؤسسة كافية وتساعد موظفيها في الأعمال الموكلة اليهم وبين حصول الموظفين على المعلومات الكافية من طرف المؤسسة عن مهام وواجبات وأهداف عملهم وشعورهم بالمتعة أثناء أداء عملهم، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

يمكن تفسير ما سبق سوسيولوجيا بأن المعلومات التي يتحصلون عليها الموظفون من قبل المؤسسة عن مهام وأهداف وواجبات العمل لا تشعرهم بالمتعة، وهذا قد يكون راجع أن المعلومات التي يتلقونها هي أوامر تنفذ داخل المؤسسة سواء كان العامل يشعر بالمتعة أو لا لأن لكل مؤسسة قوانينها الداخلية التي تحكمها من أجل ضمان الاستقرار، كما أشار "تايلور" بأن ما على العامل الا الطاعة وتنفيذ للأوامر التي تخص العمل.

الجدول (21): استمتاع الموظفين بالتعاون والمشاركة مع فريق العمل وعلاقته بمدى اتاحة

الوظيفة لفرص التعاون مع زملاء العمل

Cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل تستمتع بالتعاون والمشاركة مع فريق العمل؟
							هل تتيح لك وظيفتك فرص اتصال والتعاون مع زملاء العمل؟
0.380	0.05	0	%50 25	%18.8 03	%20 08	%70.6 21	دائما
			%71.3 26	%50 08	%60 12	%17.6 06	احيانا
			%12.9 06	%31.3 05	%0 00	%11.8 04	نادرا
			%100 70	%100 16	%100 20	%100 34	المجموع

تظهر معطيات الجدول السابق أن نسبة 73.1% من المبحوثين يستمتعون بالتعاون والمشاركة مع فريق العمل، سجلنا فيها نسبة 60% لدى المبحوثين الذين أحيانا ما تتيح لهم وظيفتهم فرص الاتصال والتعاون مع زملاء العمل، تليها نسبة 50% من المبحوثين الذين أدلوا بنادرا ما تتيح لهم وظيفتهم فرص اتصال وتعاون مع زملاء العمل، ثم نسبة 17.6% لدى المبحوثين الذين يرون أنه دائما ما تتيح لهم وظيفتهم فرص اتصال وتعاون مع زملاء العمل.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0 وهامش الخطأ 0.05، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين الاستمتاع والمشاركة مع فريق العمل والتعاون مع زملاء العمل، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

يمكن تفسير ما سبق سوسولوجيا بأن الاستمتاع بالتعاون والمشاركة مع فريق العمل لا يتيح فرص التعاون والاتصال مع الزملاء، هذا يعني أنه قد يكون هناك وظائف حساسة لا بد من خبرة مهنية كافية لتأديتها، حيث أشار "تايلور" الى أن خلق تخصصات ضيقة لا يستفيد منها الا فئة الكوادر والمؤهلات العلمية، أي غير مسموح لأي عامل القيام بها، لأنها تحتاج الى تمرس وظيفي طويل من أجل القيام بمتطلبات الوظيفة حيث أن الاستمتاع مع فريق العمل قد يكون في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

الجدول(22): مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم بشكل عام وعلاقته بمدى

اهتمامهم بسمعة المؤسسة

Cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل تتشارك في اتخاذ القرارات التي تخص عملك بشكل عام؟
							هل تهتم بسمعة المؤسسة؟
0.233	0.05	0.149	%81.4	%74.2	%81.5	%100	نعم
			57	23	22	12	
			%18.6	%25.8	%18.5	%100	لا
			13	08	05	00	
			%100	%100	%100	%100	المجموع
			70	31	27	12	

تظهر معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 81.4% من المبحوثين يتشاركون في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم بشكل عام، حيث سجلنا فيها نسبة 100% من المبحوثين الذين أدلوا بدائماً ما يهتمون بسمعة المؤسسة، تليها نسبة 81.5% من المبحوثين أدلوا بأحيانا ما يهتمون بسمعة المؤسسة، تليها نسبة 74.2% من المبحوثين الذين أدلوا بأنه نادرا ما يهتمون بسمعة المؤسسة.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.149 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين مشاركة المؤسسة الموظفين القرارات التي تخص عملهم بشكل عام واهتمامهم بسمعة المؤسسة، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

يمكن أن نفسر ما سبق سوسيولوجيا بأن المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل بشكل غير مقيدة بسمعة المؤسسة، وهذا قد يكون راجع الى أن سمعة المؤسسة يجب أن تحترم من قبل كل الموظفين سواء كان لهم مشاركة في اتخاذ القرارات أو لا وقد يرجع هذا الى الضوابط والقوانين الخاصة بالمؤسسة وكذلك حرص الموظفين على استمرارية المؤسسة وتخوفهم من افلاس المؤسسة أو قد يكون الاستغناء عنهم في حالة استهتارهم بالأعمال الموكلة اليهم.

الجدول (23): استشارة المؤسسة بموظفيها حول انجاز بعض المهام وعلاقته بمدى ضمان

العمل الاستمرارية

Cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل تقوم المؤسسة باستشارتك دائما حول انجاز بعض المهام؟
							هل يضمن لك عملك الاستمرارية؟
0.241	0.05	0.086	%24.3 17	%22.2 06	%17.6 06	%55.6 05	دائما
			%52.9 37	%63 17	%50 17	%33.3 03	احيانا
			%22.9 16	%14.8 04	%32.4 11	%11.1 01	نادرا
			%100 70	%100 27	%100 34	%100 09	المجموع

تشير معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 52.9% من المبحوثين الذين تقوم المؤسسة بإستشارتهم دائما حول انجاز بعض المهام، حيث سجلنا فيها 63% من المبحوثين الذين أقروا بأنه نادرا ما يضمن لهم عملهم الاستمرارية، ثم تليها نسبة 50% من المبحوثين الذين

أقروا بأنه أحياناً ما يضمن لهم عملهم الاستمرارية، تليها نسبة 33.3% من المبحوثين الذين أقروا بأنه دائماً ما يضمن لهم عملهم الاستمرارية.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.086 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين استشارة المؤسسة دائماً لموظفيها حول انجاز بعض المهام وضمن العمل الاستمرارية، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

يمكن أن نفسر ما سبق سوسيولوجياً بأن المؤسسة التي تستشير موظفيها حول انجاز بعض المهام قد يكون مرتبط بالاستمرارية بالعمل أي أن ضمان الاستمرارية في العمل تحكمه دوافع أخرى من بينها الخبرة المهنية وحسن سيرة الموظفين مما يجعلهم غير معرضين لعقوبات مهنية أو تنزيل في رتبهم أو الاستغناء التام عن خدماتهم، أو قد يكون تحكمه دوافع اقتصادية من بينها أن الأجر المدفوع لهم قد اشباع حاجياته المختلفة.

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

الجدول(24): إتاحة المؤسسة الفرصة للموظفين للتأثير على القرارات التي تخص عملهم

وعلاقته بمدى توافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة

Cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل تتيح لك المؤسسة الفرصة للتأثير على القرارات التي تخص عملك؟
							هل أهدافك الشخصية تتوافق مع أهداف المؤسسة؟
0.238	0.05	0.134	31.4%	20.8%	31.4%	54.5%	نعم
			22	05	11	06	
			68.6%	79.2%	68.6%	45.5%	لا
			48	19	24	05	
			100%	100%	100%	100%	المجموع
			70	24	35	11	

توضح معطيات الجدول أعلاه أن غالبية الباحثين لا تتيح لهم المؤسسة الفرصة للتأثير على القرارات التي تخص عملهم بنسبة 68.6%، حيث سجلنا فيها نسبة 79.2% لدى الباحثين الذين أدلوا بنادرا ما يكون هناك توافق بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة، تليها نسبة 68.6% من الباحثين الذين يرون انه أحيانا ما تتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة، نجد نسبة 45.5% لدى الباحثين الذين يرون دائما ما يكون هناك توافق بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الإحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.134 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات الباحثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين إتاحة المؤسسة الفرصة للموظفين للتأثير على

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

القرارات التي تخص عملهم وتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

يمكن تفسير ما سبق سوسيولوجيا بأن الفرص المتاحة من قبل المؤسسة للتأثير على القرارات التي تخص العمل ليست مقيدة بتوافق الأهداف الشخصية للموظفين مع أهداف المؤسسة، وهذا قد يكون راجع الى أن حيث أن القرارات قد تكون مصدرها من السلطة العليا أو من ذوي الخبرات المهنية أو حتى من المشرفين أما الموظفين في المستويات الوسطى لا تتيح لهم المؤسسة الفرص للتأثير على القرارات لأنهم لم يكتسبوا بعد الحنكة المهنية.

الجدول (25): حصول الموظفين على المعلومات الكافية من طرف المؤسسة عن مهام وواجبات وأهداف عملهم وعلاقته بمدى تطويرهم روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

Cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل تحصل على معلومات كافية من طرف المؤسسة عن مهام واهداف وواجبات عملك؟
							هل تقوم بتطوير روح الابتكار من اجل تحقيق اهداف المؤسسة؟
0.233	0.05	0.108	%25.7 18	%20 04	%13.8 04	%28.6 06	دائما
			%54.3 38	%50 10	%48.3 14	%66.7 14	احيانا
			%20 14	%30 06	%39.9 11	%4.8 01	نادرا
			%100 70	%100 20	%100 29	%100 21	المجموع

تشير معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 54.3% من المبحوثين يحصلون على معلومات كافية من طرف المؤسسة عن مهام وأهداف وواجبات عملهم، حيث سجلنا فيها نسبة 66.7% لدى المبحوثين الذين أجابوا بدائماً ما يقومون بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تليها نسبة 50% لدى المبحوثين الذين أجابوا بأنهم نادراً ما يقومون بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ثم نجد نسبة 48.3% لدى المبحوثين الذين يرون أنهم أحياناً ما يقومون بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الإحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.108 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين حصول الموظفين على معلومات كافية من طرف المؤسسة عن مهام وأهداف وواجبات عملهم وقيامهم بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

يمكن تفسير ما سبق سوسيولوجيا بأن المعلومات المتحصل عليها من طرف المؤسسة عن مهام وواجبات وأهداف العمل قد تدفع الموظف الى تطوير روح الابداع والابتكار أي أن روح الابداع والابتكار لديه تحكمه دوافع أخرى، وهذا ما أثبتته "ابراهام ماسلو" أن هناك حاجات داخل كل انسان لتحقيق ذاته تدفعه الى تحقيق قيمة اجتماعية واشباع حاجاته الطبيعية وبهذا يكون الفرد مبدعا ومبتكرا في عمله وسيكون أعلى انتاجية.

الجدول(26): تمكين المؤسسة الموظفين من المشاركة برأيهم التي تخص عملهم وعلاقته

بمدى رغبتهم في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة

Cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل تمكّنك المؤسسة من المشاركة برأيك في المشكلات التي تخص عملك؟
							هل لديك رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة؟
0.095	0.05	0.852	%41.4 29	%38.5 10	%41.7 15	%50 04	دائما
			%42.9 30	%50 13	%38.9 14	%37.5 03	احيانا
			%15.7 11	%11.5 03	%19.4 07	%12.5 01	نادرا
			%100 70	%100 26	%100 36	%100 08	المجموع

تظهر معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 42.9% من المبحوثين تمكنهم المؤسسة من المشاركة برأيهم في المشكلات التي تخص عملهم، حيث سجلنا فيها نسبة 50% من المبحوثين الذين أدلوا بنادرا ما يكون لديهم رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة، تليها نسبة 38.9% من المبحوثين الذين أدلوا بأنه أحيانا ما تكون لديهم رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة، تليها نسبة 37.5% من المبحوثين الذين أدلوا بأنه دائما ما يبذلون جهد يساهم في نجاح المؤسسة.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.852 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين تمكين المؤسسة الموظفين من المشاركة برأيهم في المشكلات التي تخص عملهم وبين بذلهم جهد أكبر يساهم في نجاحها، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer أنه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

يمكن تفسير ما سبق سوسيولوجيا بأن تمكين المؤسسة الموظفين من المشاركة برأيهم في المشكلات التي تخص العمل غير مرتبط برغبة الموظفين ببذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة، وهذا قد يكون راجع الى أن الرغبة لديهم سواء كانت المؤسسة تمكنهم من المشاركة أو لا أي أن بذلهم لمجهود أكبر هو من يضمن لهم الاستمرارية وتحقيق أهدافهم وكذلك الاستقرار الوظيفي خوفا من تسريحهم من مناصبهم .

الجدول (27): قيام المؤسسة بعمليات تدريبية تساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة وعلاقته

بمدى تطويرهم لروح الابتكار من أجل تحقيقها

Cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل تقوم المؤسسة بعمليات تدريبية تساعدك على تحقيق أهداف المؤسسة؟
							هل تقوم بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؟
0.229	0.05	0.120	20%	23.1%	14.8%	25%	دائما
			14	09	04	01	احيانا
			54.3%	41%	70.4%	75%	نادرا
			38	16	19	03	المجموع
			25.7%	35.9%	14.8%	00%	
			18	14	04	00	
			100%	100%	100%	100%	
			70	39	27	04	

تشير معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 54% من المبحوثين تقوم لهم المؤسسة بعمليات تدريبية تساعدهم على تحقيق أهدافها، حيث سجلنا فيها نسبة 75% لدى المبحوثين الذين دائما ما يقومون بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تليها نسبة 70.4% لدى المبحوثين الذين أدلوا بأنهم أحيانا ما يقومون بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ثم نجد نسبة 41% لدى المبحوثين الذين نادرا ما يقومون بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.120 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين قيام المؤسسة بعمليات تدريبية تساعد الموظفين على تحقيق الأهداف وتطويرهم لروح الابتكار من أجل تحقيق هذه الأهداف، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

يمكن تفسير ما سبق سوسولوجيا بأن عمليات التدريب التي تقوم بها المؤسسة للمساعدة على تحقيق أهداف العمل ليس متعلق بالاهتمامات التي يقوم بها الموظف بتطوير روح الابتكار في نشاطه بل هذه التدريبات تقوم على أساس تفادي الأخطاء المهنية وتجنب ما يعيق نجاح المؤسسة، وهذا ما أثبتته "ابراهيم ماسلو" أن هناك حاجات داخل كل انسان لتحقيق ذاته تدفعه الى تحقيق قيمة اجتماعية واشباع حاجاته الطبيعية وبهذا يكون الفرد مبدعا ومبتكرا في عمله وسيكون أعلى انتاجية.

ب. نتائج الفرضية الثانية:

- * لا توجد علاقة بين إتاحة المؤسسة لفرص للتأثر على القرارات التي تخص العمل وعلاقة الموظفين بالإدارة بحيث أن العلاقة مع الإدارة تكون جيدة من خلال الانضباط والجهد المبذول في العمل.
- * توجد علاقة بين تمكين المؤسسة موظفيها من المشاركة برأيهم في المشكلات التي تخص العمل فكلما رأوا أن منصبهم الحالي أفضل المناصب المتوفرة وهذا راجع الى التحفيز الذي يجعل من الموظف ذو ولاء عالي.
- * لا توجد علاقة بين المعلومات التي يتحصل عليها الموظف من قبل المؤسسة عن مهام وواجبات وأهداف العمل و شعوره بالمتعة أثناء أداء العمل لأن هذا الشعور يمون نابع من عوامل داخلية للفرد.
- * لا توجد علاقة بين الاستمتاع والتعاون والمشاركة مع فريق العمل وإتاحة الوظيفة فرص الاتصال والتعاون مع الزملاء لأن هناك وظائف تتطلب مهارات عالي.
- * لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل واهتمام الموظفين بسمعة المؤسسة حيث أن سمعة المؤسسة واجب احترامها من قبل الموظفين.
- * لا توجد علاقة سببية بين المؤسسة التي تستشير موظفيها حول انجاز بعض المهام وضمان استمراريتهم في العمل لأن هذا الأخير مرتبط بالخبرة والكفاءة المهنية.
- * لا توجد علاقة بين الفرص المتاحة من قبل المؤسسة للتأثير على القرارات التي تخص العمل وتوافق الأهداف الشخصية للموظفين مع أهداف المؤسسة وهذا راجع الى أن القرارات مصدرها الإدارة العليا.
- * لا توجد علاقة بين المعلومات المتحصل عليها من طرف المؤسسة عن مهام وواجبات وأهداف العمل واهتمام الموظفين بتطوير روح الابتكار في نشاطهم لأن روح الابتكار تتولد من حبه لوظيفته.

* لا توجد علاقة بين تمكين المؤسسة موظفيها من المشاركة برأيهم في المشكلات التي تخص عملهم ورغبتهم في بذل مجهود اكبر يساهم في نجاح المؤسسة نجد ان الرغبة لديهم موجودة سواء كانت لديهم مشاركة أو لا.

* لا توجد علاقة بين عمليات التدريب التي تقوم بها المؤسسة للمساعدة على تحقيق أهداف العمل واهتمام الموظفين بتطوير روح الابتكار في نشاطهم وهذا راجع الى تفادي الأخطاء المهنية وتجنب ما يعيق المؤسسة.

ت-نتائج الفرضية الثانية في ضوء الدراسة السابقة:

حيث اختلفت نتائج هذه الفرضية مع دراسة " خالد عبد الكريم" الموسومة بـ"جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية" حيث وصل الى وجود تأثير دال احصائيا لبعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية وخصائص المنصب، وجماعة العمل وأسلوب الرئيس في الاشراف، وقد يعود الاختلاف في النتائج يعزى الى ميدان الدراسة .

ج.مناقشة نتائج الفرضية الثانية في ضوء نتائج الدراسة:

في الفرضية الثانية افترضنا أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين نظام المشاركة في اتخاذ القرارات والانتماء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة، وفي هذا الصدد حاولنا التحقق من مجموعة المؤشرات الميدانية الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات والانتماء.

بحيث توصلنا الى رصد مؤشرات ايجابية تمثلت في الجدول(19) أن كلما مكنت المؤسسة موظفيها من المشاركة برأيهم في المشكلات التي تخص عملهم كلما رأو أن منصبهم الحالي أفضل المناصب المتوفرة.

وبالمقابل سجلنا بعض المؤشرات التي تعكس الافتراض الذي قدمناه، منها ما جاء به معطيات الجدول (18) والتي تبين عدم وجود علاقة بين اتاحة المؤسسة الفرصة للموظفين للتأثير على القرارات التي تخص عملهم وعلاقتهم بالادارة، اضافة الى معطيات الجدول (20) والتي تبين عدم وجود علاقة بين مناسبة الصلاحيات الممنوحة من طرف المؤسسة

كافية وتساعدهم في الأعمال الموكلة اليهم وبين حصولهم على المعلومات الكافية من طرف المؤسسة عن مهام وأهداف وواجبات عملهم، كما نجد معطيات الجدول (21) عدم وجود علاقة بين الاستمتاع والمشاركة مع فريق العمل والتعاون مع زملاء العمل، إضافة الى معطيات الجدول (22) التي تبين عدم وجود علاقة بين مشاركة المؤسسة الموظفين القرارات التي تخص عملهم بشكل عام واهتمامهم بسمعة المؤسسة، كما نجد معطيات الجدول (23) التي تبين عدم وجود علاقة بين استشارة لموظفيها حول انجاز بعض المهام وضمن العمل الاستمرارية، إضافة الى معطيات الجدول (24) الفرص المتاحة من قبل المؤسسة للتأثير على القرارات التي تخص العمل ليست مقيدة بتوافق الاهداف الشخصية للموظفين مع أهداف المؤسسة ، كما نجد معطيات الجدول(25) التي تبين عدم وجود علاقة بين حصول الموظفين على معلومات كافية من طرف المؤسسة عن مهام وأهداف وواجبات عملهم وقيامهم بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا معطيات الجدول (26) تمكين المؤسسة موظفيها من المشاركة برأيهم في المشكلات التي تخص العمل غير مرتبطة برغبتهم في بذل مجهود أكبر، إضافة الى معطيات الجدول (27) التي تبين عدم وجود علاقة بين قيام المؤسسة بعمليات تدريبية تساعد موظفيها على تحقيق اهداف المؤسسة وتطويرهم لروح الابتكار من أجل تحقيق هذه الأهداف.

وعليه استنادا لمختلف النتائج الميدانية المتحصل عليها ومن خلال التطرق لبعض المؤشرات التي تقوم عليها الفرضية الثانية للدراسة، يمكن القول بعد عدم تحقق بعض المؤشرات أن الافتراض القائل بأنه توجد علاقة طردية متوسطة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والانتماء التنظيمي غير صادقة، وتحتاج الى فرضية بديلة.

III. عرض جدول الفرضية الثالثة:

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:

أ. عرض جداول الفرضية الأولى:

الجدول (28): معاملة المشرف للموظفين بتقدير واحترام وعلاقته بتركهم لمناصب عملهم الحالية

في حالة وجود منصف عمل آخر

Cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل يتعامل معك مشرفك بتقدير واحترام؟
							في حالة وجود منصب عمل آخر هل تترك منصبك الحالي؟
0.143	0.05	0.493	%61.4	%57.1	%72.7	%56.1	نعم
			43	04	16	23	
			%38.6	%42.9	%27.3	%43.9	لا
			27	03	06	18	
			%100	%100	%100	%100	المجموع
			70	07	22	41	

تظهر معطيات الجدول أعلاه أنه تم تسجيل أن غالبية المبحوثين يتعامل معهم مشرفهم بتقدير واحترام بنسبة 61.4%، حيث سجلنا فيها نسبة 72.7% من الذين أدلوا بأحيانا ما يفكرون في ترك منصبهم الحالي في حال توفر منصب عمل آخر، تليها نسبة 57.1% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم نادرا ما يفكرون في ترك منصبهم الحالي في حال توفر منصب عمل آخر، ثم نجد نسبة 56.1% من المبحوثين الذين دائما ما يفكرون في ترك منصبهم الحالي في حال توفر منصب عمل آخر.

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.493 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين تعامل المشرف مع الموظفين بتقدير واحترام وتركهم لمنصبهم الحالي في حال توفر منصب عمل آخر، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

ويمكن تفسير ما سبق سوسيولوجيا بأن تعامل المشرف بتقدير واحترام مع الموظفين ليس متعلق بتخليهم عن مناصبهم في حالة توفر منصب عمل آخر، وقد يتخلوا عن مناصبهم في حالة توفر منصب أفضل يضمن لهم مكانة اجتماعية أرقى وكذلك امتيازات خاصة على مستوى الجانب المادي الذي قد يمكنه من تحقيق أهدافه التي قد لا يصل اليها الا اذا توفر العامل المادي بدرجات عالية.

الجدول (29): اتاحة المؤسسة للموظفين الفرصة للتأثيرات على القرارات التي تخص عملهم

وعلاقته بمدى اهتمامهم بنجاح المؤسسة

Cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل يتعامل معك مشرفك بتقدير واحترام؟
							هل يهتمك نجاح المؤسسة؟
0.166	0.05	0.385	%87 60	%71.4 05	%85.7 18	%90.2 37	نعم
			%13 10	%28.6 02	%14.3 03	%9.8 04	لا
			%100 70	%100 07	%100 21	%100 41	المجموع

توضح معطيات الجدول أعلاه أنه تم تسجيل نسبة 87% لدى المبحوثين الذين دائماً ما يتعامل معهم مشرفهم بتقدير واحترام، سجلنا فيها نسبة 90.2% لدى المبحوثين الذين دائماً ما يهتمون بنجاح المؤسسة، تليها نسبة 85.7% لدى المبحوثين الذين أحياناً ما يهتمهم نجاح المؤسسة، تليها نسبة 71.4% لدى المبحوثين الذين نادراً ما يهتمون بنجاح المؤسسة.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الإحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.385 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين تعامل المشرف مع الموظفين بتقدير واحترام واهتمامهم بنجاح المؤسسة، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer أنه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

ويمكن تفسير ما سبق سوسيوولوجياً بأن التقدير والاحترام الصادر من المشرف تجاه الموظفين غير مقيد بإهتمام الموظفين بنجاح المؤسسة وهذا قد يكون راجع الى ان اهتمامهم بنجاحها قد يرتبط بالظروف الاجتماعية والاقتصادية فمن خلال نجاح المؤسسة يضمن الموظفين البقاء والاستمرارية واشباعهم لمختلف حاجياتهم اضافة الى الاستقرار الوظيفي وتفاديهم لشبح البطالة، وهذا ما أشار له "تايلور" من خلال نظام الحوافز الذي يلعب دوراً هاماً في زيادة الانتاجية ونجاح المؤسسة.

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

الجدول (30): قدرة المشرف على التخطيط المسبق للعمل وعلاقته بمدى تطوير الموظفين لروح

الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

Cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل يمتلك مشرفك قدرة على التخطيط المسبق للعمل؟
							هل تقوم بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؟
0.217	0.05	0.159	%20 14	%33.3 05	%13.5 05	%22.2 04	دائما
			%54.3 38	%40 06	%67.6 25	%38.9 07	احيانا
			%25.7 18	%26.7 04	%18.9 07	%38.9 07	نادرا
			%100 70	%100 45	%100 37	%100 21	المجموع

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه تم تسجيل أن غالبية المبحوثين يرون أن مشرفهم يمتلك قدرة على التخطيط المسبق للعمل بنسبة 54.3%، سجلنا فيها نسبة 67.6% لدى المبحوثين الذين أدلوا بأنهم أحيانا ما يقومون بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تليها نسبة 40% لدى المبحوثين الذين أجابوا بنادرا ما يقومون بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ثم نجد نسبة 38.9% لدى المبحوثين الذين أجابوا بأنهم نادرا ما يقومون بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.159 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين امتلاك المشرف القدرة على التخطيط المسبق للعمل و قيام الموظفين بتطوير روح الابتكار من أجل نجاح المؤسسة، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

يمكن تفسير ما سبق سوسيولوجيا بأن قدرة المشرف على التخطيط المسبق للعمل لا يعبر على أن المؤسسة تهتم بتطوير روح الابتكار في النشاط لدى الموظفين وهذا قد يكون راجع الى تفادي الوقوع في الأخطاء والمشكلات، وهذا ما أثبتته "ابراهام ماسلو" أن هناك حاجات داخل كل انسان لتحقيق ذاته تدفعه الى تحقيق قيمة اجتماعية واشباع حاجاته الطبيعية وبهذا يكون الفرد مبدعا ومبتكرا في عمله وسيكون أعلى انتاجية.

الجدول(31): تعامل المشرف مع الموظفين بعدالة وانصاف وعلاقته بمدى اشباع العمل

لحاجياتهم المختلفة

Cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل يتعامل مشرفك بعدالة وانصاف؟
							هل عمالك يحقق لك اشباع حاجياتك المختلفة؟
0.256	0.05	0.101	%35.7 25	%23.1 03	%28.1 09	%52 13	نعم
			%64.3 45	%76.9 10	%71.9 23	%48 12	لا
			%100 70	%100 13	%100 32	%100 25	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أنه تم تسجيل نسبة 64.3% لدى المبحوثين الذين أدلوا بأن مشرفهم لا يتعامل معهم بعدالة وانصاف، سجلنا فيها نسبة 76.9% لدى المبحوثين الذين أقرروا بأن عملهم لا يحقق لهم اشباع حاجياتهم المختلفة، تليها نسبة 71.9% لدى

المبحوثين الذين لا يحقق لهم عملهم اشباع حاجياتهم المختلفة، ثم نجد نسبة 48% لدى المبحوثين الذين يروا بأنه دائماً ما يحقق لهم عملهم اشباع حاجياتهم المختلفة.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.101 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين تعامل المشرف مع الموظفين بعدالة وانصاف واشباع العمل للحاجيات المختلفة للموظفين، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

يمكن تفسير الاحصائيات سوسولوجيا بأن تعامل المشرف بعدالة وانصاف مع الموظفين غير مرتبط بإشباع الموظف لجميع حاجياته المختلفة، وهذا قد يكون راجع الى أن اشباع الحاجيات المختلفة تكمن في زيادة الحوافز المادية باستمرار كما أشار اليها "تايلور" في الادارة العلمية أي أن زيادة الأجر تعني وجود زيادة في الانتاجية، لأن من خلال هذه الزيادات يستطيع الموظف تلبية حاجياته المختلفة.

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

الجدول (32): مراعاة المشرف للظروف النفسية والصحية للموظفين أثناء القيام بعملهم وعلاقته

بمدى توافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة

Cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل يراعي مشرفك الظروف النفسية والصحية للموظف أثناء القيام بعمله؟
							هل تتوافق أهدافك الشخصية مع أهداف المؤسسة؟
0.129	0.05	0.557	%31.4 22	%26.7 08	%30.8 08	%42.9 06	نعم
			%68.6 48	%73.3 22	%69.2 18	%57.1 08	لا
			%100 70	%100 30	%100 26	%100 14	المجموع

توضح معطيات الجدول أعلاه انه تم تسجيل نسبة 68.6% لدى المبحوثين الذين لا يتلقون يراعي الظروف النفسية والصحية للموظفين أثناء قيامهم بعملهم، حيث سجلنا فيها نسبة 73.3% لدى المبحوثين الذين نادرا ما تتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة، تليها نسبة 69.2% لدى المبحوثين الذين أحيانا ما تتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة، ثم نجد نسبة 57.1% لدى المبحوثين الذين دائما ما تتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة..

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي SPSS، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.557 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين مراعاة المشرف للظروف النفسية والصحية

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

للموظفين وتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

يمكن تفسير القراءات الاحصائية سوسيوولوجيا بأن مراعاة المشرف للظروف النفسية والصحية للموظفين أثناء ادائهم لعملهم، لا تحقق توافق بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة، وقد يرجع توافق أهداف الموظف مع أهداف المؤسسة الى عوامل أخرى التي قد تتمثل في الحوافز المادية والمعنوية كالزيادات في الأجور باستمرار ومنح الترقيات، وهذا ما أشار له "تايلور" من خلال نظام الحوافز الذي يلعب دورا هاما في زيادة الانتاجية ونجاح المؤسسة.

الجدول(33): توضيح المشرف أهداف العمل للموظفين بشكل يشجعهم على تحقيقها وعلاقته بمدى تطويرهم لروح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

Cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل يوضح مشرفك اهداف العمل بشكل يشجعك على تحقيقها؟
							هل تقوم بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؟
0.145	0.05	0.567	%20 14	%13.6 03	%20 07	%30.8 04	دائما
			%54.3 38	%50 11	%57.1 20	%53.8 07	احيانا
			%25.7 18	%36.4 08	%22.9 08	%15.4 02	نادرا
			%100 70	%100 22	%100 35	%100 13	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أنه تم تسجيل نسبة 54.3% لدى المبحوثين الذين أحيانا ما يوضح لهم مشرفهم أهداف العمل بشكل يشجعهم على تحقيقها، حيث سجلنا فيها نسبة 57.1% لدى المبحوثين الذين أحيانا ما يقومون بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تليها نسبة 53.8% لدى المبحوثين الذين دائما ما يقومون بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تليها نسبة 50% لدى المبحوثين الذين نادرا ما يقومون بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.567 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين توضيح المشرف لأهداف العمل بشكل يشجع الموظفين على تحقيقها وقيامهم بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق هذه الأخيرة، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer أنه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

ويمكن تفسير ما سبق سوسولوجيا بأن توضيح المشرف أهداف العمل بشكل يشجع الموظفين على تحقيقها ليس بالضرورة أن يهتم بتطوير روح الابتكار في نشاطهم، وهذا قد يكون راجع الى أن روح الابتكار في المؤسسة مقيد بالحوافز المادية والمعنوية وأن الأهداف مخطط لها مسبقا من طرف المشرف لأن هم من يقومون بإتخاذ القرارات.

الجدول(34):استعمال المشرف سلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل وعلاقته بمدى اعطاء

الموظفين الأولوية لعملهم على حساب اهتماماتهم الشخصية

Cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل يستعمل مشرفك سلطته كأداة تهديد وضغط لانجاز العمل؟
							هل تعطي الأولوية لعملك على حساب اهتماماتك الشخصية؟
0.110	0.05	0.792	%18.6 13	%26.1 06	%15.6 05	%13.3 02	دائما
			%48.6 34	%47.8 11	%46.9 15	%53.3 08	احيانا
			%32.9 23	%26.1 06	%37.5 12	%33.3 05	نادرا
			%100 70	%100 23	%100 32	%100 15	المجموع

يشير الجدول أعلاه أنه تم تسجيل نسبة 48.6% لدى المبحوثين الذين أحيانا ما يستعملهم مشرفهم سلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل، حيث سجلنا فيها نسبة 53.3% من المبحوثين الذين دائما يعطون الأولوية لعملهم على حساب اهتماماتهم الشخصية، تليها نسبة 47.8% من المبحوثين الذين نادرا ما يعطون الأولوية لعملهم على حساب اهتماماتهم الشخصية، تليها نسبة 46.9% من المبحوثين الذين أحيانا ما يعطون الأولوية لعملهم على حساب اهتماماتهم الشخصية.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.792 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

المبحوثين، وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين استعمال المشرف سلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل واعطاء الموظفين الاولوية لعملهم على حساب اهتماماتهم الشخصية ، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

ويمكن تفسير ما سبق سوسيولوجيا بأن السلطة التي يستعملها المشرف كأداة لتهديد وضغط لإنجاز العمل لا تعطي الأولوية لعملهم على حساب اهتماماتهم الشخصية لأن قد يكون اعطاء أولوية للعمل على الاهتمامات الشخصية قد تكون ورائها دوافع أخرى مثل الجانب المادي والتحفيز بإستمرار، وتوفير ظروف عمل جيدة وخلق علاقات بين الرؤساء والمرؤوسين مبنية على التعاون بحيث أن هذه العلاقات تعتمد على تجنب نقاط الخلاف وتعزيز التوافق والتركيز على العامل المشترك والذي لهم فيه مصلحة مشتركة.

الجدول(35): استعمال المشرف سلطته كأداة ضغط وتهديد لإنجاز العمل وعلاقته بمدى اعاقه

ظروف العمل التي ينشطون بها لأهداف المؤسسة

Cramer	هامش الخطأ	مستوى المعنوية	المجموع	نادرا	احيانا	دائما	هل يستعمل مشرفك سلطته كأداة تهديد وضغط لانجاز العمل؟
							هل ظروف العمل التي تنشطون بها تعيق اهداف المؤسسة؟
0.346	0.05	0.002	%12.9 09	%17.4 04	%3.1 01	%26.7 04	دائما
			%50 35	%26.1 06	%75 24	%33.3 05	احيانا
			%37 26	%56.5 13	%21.9 07	%40 06	نادرا
			%100 70	%100 23	%100 32	%100 15	المجموع

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه تم تسجيل نسبة 50% لدى المبحوثين الذين يستعمل مشرفهم سلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل، سجلنا فيها نسبة 75% لدى المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا ما تكون ظروف العمل التي ينشطون بها تعيق أهداف المؤسسة، تليها نسبة 33.3% لدى المبحوثين الذين أجابوا بدائما ما تكون ظروف العمل التي ينشطون بها عائق لأهداف المؤسسة، ثم نجد نسبة 26.1% لدى المبحوثين الذين أدلوا بنادرا ما تكون ظروف العمل عائق أمام تحقيق أهداف المؤسسة.

هذا وعند حساب "كاي تربيع" عبر البرنامج الاحصائي Spss، تحصلنا على قيمة مستوى المعنوية 0.346 وهامش الخطأ 0.05، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من هامش الخطأ، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% من أنه توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين، وبالتالي فإنه توجد علاقة بين استعمال المشرف سلطته كأداة تهديد وضغط لانجاز العمل وظروف العمل التي تعيق أهداف المؤسسة، في حين يشير لنا معامل الارتباط Cramer انه توجد علاقة ضعيفة وارتباط جزئي.

ويمكن تفسير ما سبق سوسيولوجيا بأن كلما يستعمل المشرف سلطته كأداة ضغط وتهديد لانجاز العمل كانت هناك معيقات لأهداف المؤسسة، وهذا راجع الى أن المورد البشري هو الركيزة الأولى في المؤسسة عند احساسه بالضغط يتولد عنه العديد من المشاكل مثل الاضرابات التي تعيق أهداف المؤسسة وتكليفها خسائر مادية، وهذا ما أشار له "فايول" السلطة هي العمود الفقري لأي تنظيم ولها الحق في اصدار الأوامر لأنها سلطة رسمية يتحصل عليها نتيجة للوظيفة الادارية.

ب. نتائج الفرضية الثالثة:

* وجود علاقة بين تعامل المشرف بتقدير واحترام مع الموظفين ليس متعلق بتخلي الموظف عن منصبه في حالة توفر منصب آخر بحث نجد أن الموظف يتخلى عن منصبه في حالة منصب يضمن له أجر أعلى.

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

- * لا توجد علاقة بين تقدير واحترام المشرف للموظفين ليس مرتبط بإهتمامهم بنجاح المؤسسة وإهتمامتهم تحكماً دوافع متعددة من بينها الاستمرار في الوظيفة.
- * عدم وجود علاقة بين قدرة المشرف على التخطيط المسبق للعمل وإهتمام الموظفين بتطوير روح الابتكار في نشاطهم لأن التخطيط المسبق يكون هدفه تفادي الوقوع في الأخطاء والمشكلات.
- * لا توجد علاقة بين تعامل المشرف بعدالة وانصاف مع الموظفين وإشباعهم لحاجياتهم المختلفة لأن هذه الأخيرة تكمن في زيادة الحوافز المادية باستمرار.
- * عدم وجود علاقة بين مراعاة المشرف للظروف النفسية والصحية للموظفين وتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة بحيث أن توافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة عادة ما يكون راجع الى التحفيز المادية والمعنوية .
- * لا توجد علاقة بين توضيح المشرف لأهداف العمل بشكل يشجع الموظفين على تحقيقها وإهتمامهم بتطوير روح الابتكار في نشاطهم و هذا الأخير يكون مقيد بحب الموظفين لعملهم وأن الأهداف تكون مخطط لها مسبقاً من طرف المشرف والإدارة العليا .
- * عدم وجود علاقة بين السلطة التي يستعملها المشرف كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل وأولوية العمل لدى الموظفين على حساب إهتماماتهم الشخصية حيث أن تكون إعطاء الأولوية للعمل تكون ورائها دوافع أخرى مثل الخوف من الخصم في رواتبهم.
- * توجد علاقة بين استعمال المشرف سلطته كأداة ضغط وتهديد لإنجاز العمل ووجود معوقات لأهداف المؤسسة كلما شعر الموظفون بالضغوطات ينجر عنه العديد من المعوقات مثل الإضراب .

ت-نتائج الفرضية الثالثة في ضوء الدراسات السابقة:

اختلفت نتائج الفرضية الثالثة مع دراسة "خالد عبد الكريم" الموسومة بـ "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية" توصلت الى أن أبعاد العمل وأسلوب الرئيس في الإشراف كانت دالة احصائياً،

ح. مناقشة الفرضية الثالثة في ضوء نتائج الدراسة:

في الفرضية الثالثة افترضنا أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين أسلوب الاشراف وتحقيق الأهداف لدى العاملين بمؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة، وفي هذا الصدد حاولنا التحقق من مجموعة المؤشرات الميدانية الخاصة بأسلوب الاشراف وتحقيق الأهداف. بحيث توصلنا الى رصد مؤشرات ايجابية تمثلت في الجدول (35) ان كلما استعمل المشرف سلطته كأداة ضغط وتهديد لانجاز العمل كلما كانت هناك معيقات لأهداف المؤسسة.

وبالمقابل سجلنا بعض المؤشرات التي تعكس الافتراض الذي قدمناه، منها ما جاء به معطيات الجدول (28) تعامل المشرف مع الموظفين بتقدير واحترام وتركهم لمنصبهم الحالي في حال توفير منصب عمل آخر، كذلك معطيات الجدول (29) التي تبين أنه لا توجد علاقة بين تعامل المشرف مع الموظفين بتقدير واحترام واهتمامهم بنجاح المؤسسة، اضافة الى معطيات الجدول (30) والتي تشير الى أن قدرة المشرف على التخطيط المسبق للعمل واهتمام الموظفين بتطوير روح الابتكار في نشاطهم أي أن التخطيط المسبق فحواه تكون بتقادي المشاكل والأخطاء المهنية وعرقلة المؤسسة، اضافة الى معطيات الجدول (31) التي تبين عدم وجود علاقة بين تعامل المشرف بعدالة وانصاف واشباع العمل للحاجيات المختلفة لموظفين، اضافة الى معطيات الجدول (32) مراعاة المشرف للظروف النفسية والصحية للموظفين وتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة فهذه التوافقات تحقق بنظام الحوافز، اضافة الى معطيات الجدول (33) التي تبين عدم وجود علاقة بين توضيح المشرف لأهداف العمل بشكل وتشجيع الموظفين على تحقيقها وقيامهم بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق هذه الأخيرة، وكذا معطيات الجدول (34) التي تبين عدم وجود علاقة بين استعمال المشرف سلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل واعطاء الموظفين الأولوية لعملهم على حساب اهتماماتهم الشخصية.

وعليه استنادا لمختلف النتائج الميدانية المتحصل عليها ومن خلال التطرق لبعض المؤشرات التي تقوم عليها الفرضية الثالثة للدراسة، يمكن القول بعد عدم تحقق بعض المؤشرات أن الافتراض القائل بأنه توجد علاقة طردية متوسطة بين أسلوب الاشراف وتحقيق الأهداف غير صادقة، وتحتاج الى فرضية بديلة.

• خلاصة:

من خلال عرضنا لنتائج فرضيات الدراسة يتبين أن الفرضيات التي افترضناها غير صادقة ، وبالتالي الفرضية الرئيسية التي مفادها توجد علاقة طردية متوسطة بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة، غير صادقة، وتحتاج الى فرضية بديلة.

خاتمة

❖ خاتمة:

بدأت هذه الدراسة من اشكالية مفادها ما طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي لدي العاملين بمؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة، والبحث عن العلاقات بين مؤشرات هذه المتغيرات.

وسجلنا خلال هذه الدراسة أن الفرضيات التي افترضناها غير محققة كليا، حيث توصلنا الى عدم تحقق الفرضية الأولى والتي مفادها وجود علاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي والأسباب تعود الى عدم اهتمام المؤسسات العمومية بشروط الجودة وتطبيق برامجها في ظل غياب المنافسة في هذا المجال حيث لاحظنا أن الترقيات الممنوحة من طرف المؤسسة تكون الا على أساس الأقدمية وليست على الجهد المبذول، أما الفرضية الثانية فتوصلنا الى أنه لا توجد علاقة طردية متوسطة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والانتماء التنظيمي حيث أن القرارات تتبع من الادارة العليا التي لها مسبق التخطيط للعمل وصنع القرار دون مشاركة الموظفين في اتخاذها، وفي الفرضية الثالثة توصلنا الى أن العلاقة بين أسلوب الاشراف وتحقيق الأهداف التي افترضناها طردية متوسطة لم تتحقق في أرض الواقع لأن الموظف دائما ما يتعلق بالمؤسسات التي تضمن توفر له شروط عمل ممتازة من حوافز والمشاركة في اتخاذ القرارات وأسلوب الاشراف مما يؤدي به الى التقيد بسلوكها ومبادئها وثقافتها والاهتمام بسمعتها واستمراريتها يجعل منه موظف ذو ولاء عالي .

وفي هذا الصدد تفتح هذه الدراسة مجالا واسعا وعميقا في دراسة جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات العمومية الجزائرية لتحسين محيط العمل وتطويره ليوافق التطورات الحاصلة في العالم والتأكيد على الجوانب الانسانية للموظف وتحفيزه ومشاركته في هندسة هذا القطاع الحساس من أجل أكثر فعالية وكفاءة ونظام لصالح المؤسسة والموظف والزبون.

قائمة المراجع

1. الكتب:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف للنشر والتوزيع، د سنة.
- 2- أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار المنهج للنشر والتوزيع ، د طبعة، عمان 2020.
- 3- أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تر: صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر 2004-2006.
- 4- اسماعيل محمود علي الشراوي، ادارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار العنبر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2015.
- 5- جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، د طبعة، عمان 2020.
- 6- محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2018.
- 7- سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2019.
- 8- عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي "التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام spss"، دار الشروق للنشر، ط2، الأردن، د سنة.
- 9- عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي "مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر، دبلد 1983.
- 10- عمار بوحوش ومحمد محمود الذبيان، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط04، الجزائر 2007.

II. الرسائل الجامعية:

11- أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك البيترولوية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت السعودية 2010.

12_ أماني محمد زيدان، أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي "دراسة حالة مشفى الأسد الجامعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق سوريا 2016.

13- بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الجزائر 2011.

14- وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة " لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر د سنة.

15- حدة سلطاني، دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة في المؤسسة " دراسة حالة لمؤسسة عمر بن عمر قائمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الجزائر، دسنة.

16- محمود اسماعيل واسماعيل أبو عودة، جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة 2018.

17- مريم بن سالم بن حمدان الحمداني، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة عمان 2009.

18- منوية مزوار، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي "دراسة حالة على عينة من المؤسسات العمومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، بومرداس الجزائر 2013.

19--موسى نبيل سمير، اشكالية تحديد حجم العينة في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران الجزائر 2010.

20- سمير سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي "الموظفي وزارة العدل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة 2018.

21- عبد الكريم بن خالد، جودة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية "لدى موظفي القطاع الصحي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بن أحمد، الجزائر وهران 20017.

22- عمر محمود درة، استراتيجيات التعلم وأثارها على الولاء التنظيمي "بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلب سوريا 2001.

23- فريدة بن ابراهيم، علاقة أنماط السلوك القيادي بمستوى الولاء التنظيمي " لدى أساتذة التعليم الثانوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2015.

24- شادن بنت عبد الله بن عزيز آل جمعان، مستوى جودة الحياة الوظيفية " لدى مسؤولي عمادة الموارد البشري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض 2022.

III.المجلات والدوريات:

25- الطاهر عزار ومحمد الصالح بوطوطن، الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في المنظمات الحديثة "عرض نظري"، حوليات جامعة الجزائر العدد 2_3، الجزء 2، الجزائر 2018.

26_ الصالح منسول واسماعيل بن ملوكة، جودة الحياة الوظيفية رؤية استراتيجية لتحقيق الأداء الوظيفي بالمنظمات، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 08، الجزائر 2018.

- 27-بركة بلا غماس وخالد زحراح، الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية، مجلة تنمية الموارد البشرية، الجزائر د سنة.
- 28- كريمة عزوز، مفهوم المؤسسة ومعايير تكيفها ضمن قانون المنافسة، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 32، العدد2، الجزائر 2021.
- 29- محمد لطفي ترمول، الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي والواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد12، الجزائر 2010.
- 30- محمد فرحي ومحمد الزويبر، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي "لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف"، ورقة بحثية الى الملتقى الوطني حول ادارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، نظم من جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر 2017.
- 31- نور الدين عسلي، دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات "دراسة عينة من العاملين في المؤسسة الاستشفائية عين الملح"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد27، جامعة المسيلة الجزائر د سنة.
- 32- سليمة بوزيد، جودة الحياة الوظيفية كأساس للتغير التنظيمي، مجلة آفاق علمية، المجلد 12، العدد 5، الجزائر 2020.
- 33- سليمة سلام، قياس جودة الحياة الوظيفية "لدى موظفي شبه الطبي بمستشفى يومرداس"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد1، الجزائر 2022.
- 34- سميرة عبد الصمد وفوزية برسولي، الأداء التنظيمي وضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد3، العدد 2، الجزائر 2020.
- 35- سعاد بعجي، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة في مؤسسة ركوديم"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد5، العدد2، الجزائر 2019.

- 36- عبد الكريم بن خالد ومباركي بوحفص، فلسفة ادارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 20، الجزائر 2015.
- 37- علي بوخلخال ومحمد التوهامي، استخدامات المقاييس الاحصائية في البحوث الاجتماعية، مجلة طبة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 5، العدد 1، دبلد 2022.
- 38- راتب السعود وسوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 1+2، سوريا 2009.
- 39- راضية لزغد ووفاء لغويط، الولاء التنظيمي بين الاتجاهات السوسولوجية وواقع المؤسسة الجزائرية، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 5، العدد4، الجزائر 2022.
- 40- تيسير زاهر، أثر جودة الحياة الوظيفية في الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن محافظة دمشق"، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 1، سوريا 2016.
- 41- خديجة عباو، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة " دراسة ميدانية بجامعات ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 18، الجزائر 2015.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع



استمارة استبيان حول:

جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة
الجزائرية
"دراسة ميدانية بمؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة"

في اطار اعداد مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف:

د/ بوعزة عبد الرؤوف

من اعداد الطالبين:

أنفال تايب

مصطفى حرباوي

املاً البيانات التالية بوضع علامة (X) أمام الاجابة المناسبة

ملاحظة: نأمل الاجابة على فقرات هذه الاستمارة بكل دقة وسنتعامل مع البيانات التي ستدلون بها بكل سرية وأن تستخدم الاغرض البحث العلمي، وتقبلوا منا في الأخير فائق الاحترام والتقدير.

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر انثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 سنة الى 39 سنة
 من 40 سنة الى 49 سنة من 50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الحالة العائلية:

أعزب متزوج أرمل مطلق

5- الأقدمية المهنية:

[من 6 الى 10 سنوات] [أقل من 5 سنوات]
 [من 20 سنة وأكثر] [من 11 الى 20 سنة]

المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية

1- الحوافز:

أ. المادية:

1- هل توفر لك المؤسسة أجر يتناسب مع مؤهلاتك؟

نعم لا

2- هل تمنحك المؤسسة علاوات على الراتب الأساسي؟

نعم لا

3- هل تمنحك المؤسسة العلاوات الاجتماعية للزوجة والأبناء؟

نعم لا

4- هل تعطي لك المؤسسة اجازات بدون انقطاع الراتب؟

نعم لا

5- هل توفر لك المؤسسة بدل السكن؟

نعم لا

6- هل في حالة انجازك لشيء جديد تقوم المؤسسة بتحفيزك؟

نعم لا

7- هل تحسن المؤسسة من الظروف المادية بإستمرار؟

دائما أحيانا نادرا

8- هل تتركز نظام الحوافز في المؤسسة على أساس الأقدمية؟

دائما أحيانا نادرا

9- هل الترقيات الممنوحة من طرف المؤسسة تتناسب مع جهدك ومؤهلاتك؟

دائما أحيانا نادرا

ب. المعنوية:

10- هل الصلاحيات الممنوحة لك من طرف المؤسسة كافية وتساعدك في الأعمال الموكلة اليك؟

دائما أحيانا نادرا

11- هل عمالك في المؤسسة يعطيك مقدار من التميز في المجتمع؟

نعم لا

12- هل تشعرك المؤسسة بأهمية العمل الذي تقوم به؟

دائما أحيانا نادرا

13- هل تحظى بالتقدير والاحترام من طرف المؤسسة في حالة انجازك لعملك على أكمل وجه؟

دائما أحيانا نادرا

14- هل تتلقى التوبيخ والذم من المؤسسة في حالة فشلك؟

دائما أحيانا نادرا

2- المشاركة في اتخاذ القرارات:

15- هل نتيج لك المؤسسة الفرصة للتأثير على القرارات التي تخص عملك؟

دائما أحيانا نادرا

16- هل تمكنك المؤسسة المشاركة برأيك في المشكلات التي تخص عملك؟

دائما أحيانا نادرا

17- هل تقوم المؤسسة باستشارتك حول انجاز بعض المهام؟

دائما أحيانا نادرا

18- هل تحصل على معلومات كافية من طرف المؤسسة عن مهام وواجبات وأهداف عملك؟

دائما أحيانا نادرا

19- هل تستمتع بالتعاون والمشاركة مع فريق العمل؟

دائما أحيانا نادرا

20- هل تحصل على معلومات مناسبة من طرف المؤسسة حول انجازك لعملك؟

دائما أحيانا نادرا

21- هل تنوع الأنشطة في عملك تستدعي مشاركتك في صنع القرار؟

دائما أحيانا نادرا

22- هل تشارك في اتخاذ القرارات التي تخص عملك بشكل عام؟

دائما أحيانا نادرا

3- أسلوب الاشراف:

23- هل يتعامل معك مشرفك بتقدير واحترام؟

دائما أحيانا نادرا

24- هل يمتلك مشرفك قدرة على التخطيط المسبق للعمل؟

دائما أحيانا نادرا

25- هل يتعامل مشرفك بعدالة وانصاف؟

دائما أحيانا نادرا

26- هل يعطي مشرفك المعلومات الكافية لموظفيه؟

دائما أحيانا نادرا

27- هل يوضح مشرفك أهداف العمل بشكل يشجعك على تحقيقها؟

دائما أحيانا نادرا

28- هل يراعي مشرفك ظروفك النفسية والصحية أثناء أداء عملك؟

دائما أحيانا نادرا

29- هل يشجعك مشرفك على صنع القرار؟

دائما أحيانا نادرا

30- هل يستعمل مشرفك سلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل؟

دائما أحيانا نادرا

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

1- الالتزام التنظيمي:

31- هل تستحق المؤسسة الاخلاص من قبلك؟

نعم لا

32- هل قرار ارتباطك في العمل بالمؤسسة تعتبره قرار صائب؟

نعم لا

33- هل تشعر أن مشكلات المؤسسة جزء من مشكلاتك الخاصة؟

نعم لا

34- هل هناك توافق بين قيمك وقيم المؤسسة؟

دائما أحيانا نادرا

35- هل لديك رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة؟

دائما أحيانا نادرا

36- هل تهتم بالمحافظة على وسائل العمل؟

دائماً أحيانا نادرا

37- هل تتحيل الفرص للغياب عن عملك؟

نعم لا

2- الانتماء الوظيفي:

38- هل تشارك زملاء العمل المشكلات الوظيفية؟

دائماً أحيانا نادرا

39- هل تشارك المؤسسة موظفيها في مناسباتهم الاجتماعية؟

نعم لا

40- هل تشعر بالمتعة أثناء أداء عملك؟

دائماً أحيانا نادرا

41- هل ظروف العمل "تهوية، ضجيج، اضاءة" تساعدك على الاستمرار في عملك؟

دائماً أحيانا نادرا

42- هل يضمن لك عملك الاستمرارية؟

دائماً أحيانا نادرا

43- كيف تصف علاقتك بالإدارة؟

جيدة حسنة سيئة

44- هل طريقة تصميم العمل تحقق السلامة المهنية؟

نعم لا

45- هل انتمائك للمؤسسة رغبة قديمة تحققت؟

نعم لا

46- هل ترى أن منصب عملك الحالي أفضل المناصب المتوفرة؟

نعم لا

47- هل تهتم بالتعريف بمؤسستك في الوسط الذي تعيش فيه؟

نعم لا

48- هل تهتم بسمعة المؤسسة؟

نعم لا

49- في حالة وجود منصب عمل آخر في مؤسسة أخرى هل تترك منصبك الحالي؟

نعم لا

3- تحقيق الأهداف:

50- هل عمالك يحقق لك أجر كافي؟

نعم لا

51- هل تعطي الأولوية لعملك على حساب اهتماماتك الشخصية؟

دائما أحيانا نادرا

52- هل أهدافك الشخصية تتوافق مع أهداف المؤسسة؟

نعم لا

53- هل تقوم المؤسسة بعمليات تدريبية تساعدك على تحقيق أهداف عمالك؟

دائما أحيانا نادرا

54- هل تعتبر النشاطات التي تقوم بها تساعدك على تحقيق أهداف المؤسسة؟

دائما أحيانا نادرا

55- هل تقوم بتطوير روح الابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؟

دائما أحيانا نادرا

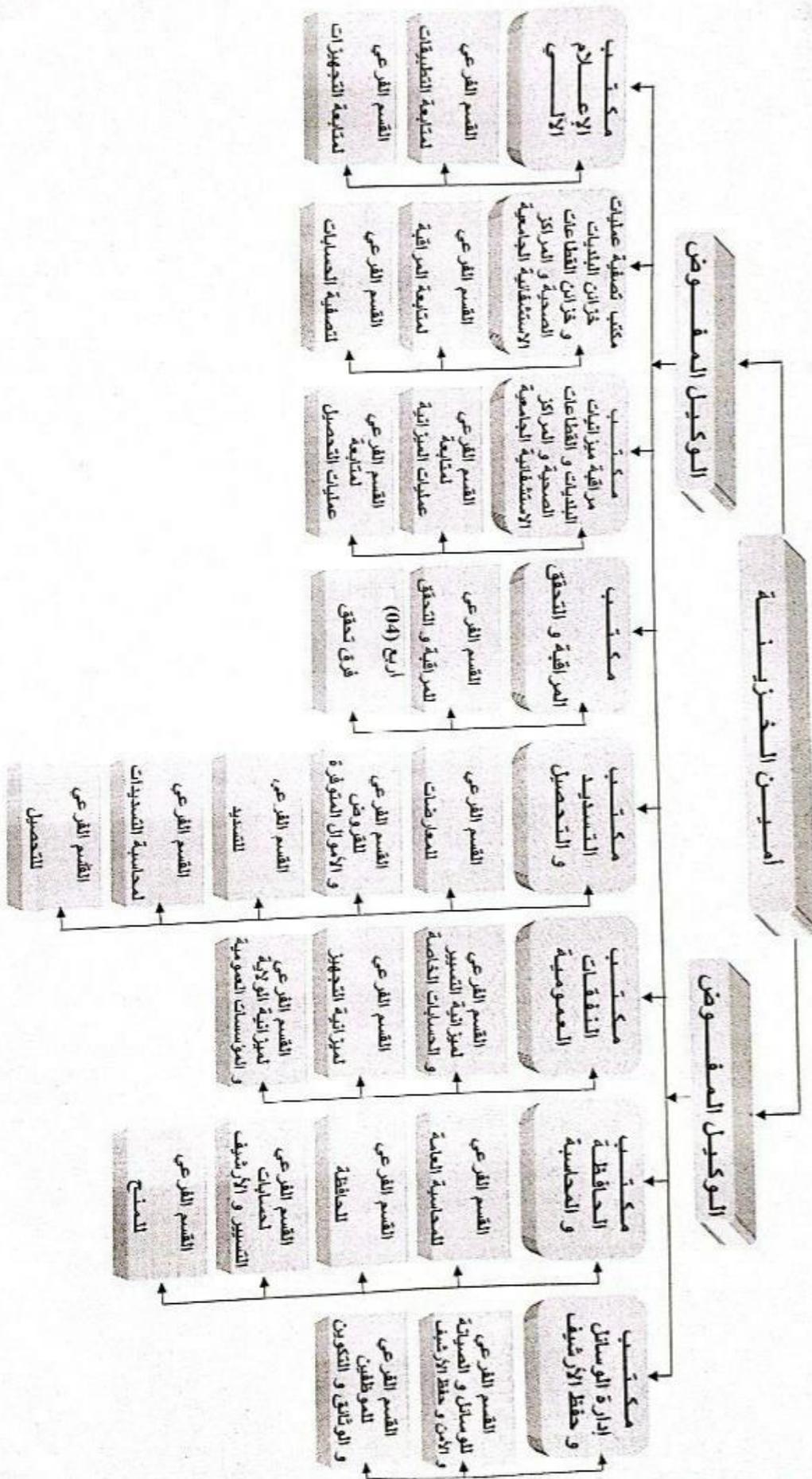
56- هل يهتمك نجاح المؤسسة؟

نعم لا

57- هل ظروف العمل التي تنشطون بها تعيق أهداف المؤسسة؟

دائما أحيانا نادرا

الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية تبسة



ملخص الدراسة:

لقد جاءت دراستنا الموسومة بـ "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الخزينة العمومية لولاية تبسة"، وقد شملت الدراسة على 05 فصول منها 03 نظرية وفصلين ميدانيين، سعينا من خلالها الالمام بجوانب الموضوع في شقة النظري والميداني، والتوصل الى جملة من النتائج التي جاءت كإجابات لفروض الدراسة، ولتفسير العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والولاء التنظيمي في خضم المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات التي تجلت في كل من الاستبيان والملاحظة، وشملت الدراسة على المجتمع الكلي والذي قدر عدده بـ 90 عامل.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، الولاء التنظيمي.

Résumé de l'étude:

Notre étude par « la qualité de vie au travail et sa relation a la loyauté organisationnelle des travailleurs de la société du trésor public de l'éta de Tebessa », l'étude comprenait 05 chapitres, dont 03 chapitres théorique et deux chapitre de terrain, pour les hypothèses de l'étude, et pour expliquer la relation entre laqualité de vie au travail et loyauté organisationnelle au milieu de l'approche descriptive et des outils de collecte de donnée qui se sont manifestés dans la questionnaires , et l'observation, l'étude a inclus la communauté totale, qui a été estimé a 90.

Mots clés: qualité de vie au travaille, loyauté organisationnelle.

Abstract of study:

Our study was marked by « the quality of work life its relationship to organizational loyalty among workers in the public treasury corporation of the state of tebessa », the study included 05 chapters, including 03 theoretical chapters and two field chapters, for the hypotheses of the study, and explain the relationship loyalty in the quality of work life and organizational loyalty in the midst of the descriptive approach and data collection tools that observation the study included the total community which was estimated at 90.

Key words: quality of work life, organizationele loyalty.