

## الاهداء

الى والدي الحبيبين عرفانا بفضلهما

الى زوجي و اخوتي حبا و تقديرا

الى استاذتي الكريمة قدور بن عباد الهوارية

الى كل من تعاون معي في انجاز هذه الدراسة

اليهم و اليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع.

الباحثة

# كلمة شكر

أستفتح كلمة الشكر بالذي هو خير : أن الشكر لله شكرا عظيما الذي أعانني في انجاز هذه الدراسة، و الحمد لله و الصلاة و السلام على رسوله الكريم صلى الله عليه و سلم.

الشكر الى من ترعرعت في حضنيهما و لم أعرف الشقاء بينهما الى من ثعبا في تربيتي و لم يحرمانني من أي شيء، الى من أوصى بهما ربي في كتابه الكريم : "و بالوالدين احسانا " أمي الغالية " فاطمة " أبي المثالي " نور الدين " أطال الله في عمريهما .

يسرني و يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة " قدور بن عباد الهوارية " التي كان لها الفضل الكبير في مساعدتي من خلال نصائحها القيمة و توجيهاتها و ارشاداتها المعتمدة، و لم تبخل علي بأي معلومة في اعداد و انجاز هذه الدراسة فلها من كل الشكر و التقدير و أسأل الله أن يجازيها كل خير و يشفيها.

كما لا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان الى جميع أساتذة قسم علم النفس و الى كل من جمعنا بهم القدر من عمال الادارة و خاصة موظفون مكتبة العلوم الاجتماعية، و كذلك عمال شركة " اتصالات الجزائر " .

كما أتقدم بجزيل الشكر و التقدير الى كل فرد ساندني ...و دعمني ... و آزرني بالقول أو الفعل أو الدعاء داخل أو خارج الجامعة على رأسهم الزميل " لكحل هشام " و الزميلة

"مال بدرية " .

و آخر دعواتي أن الحمد لله رب العالمين .

## ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى وجود العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة " اتصالات الجزائر " ( ALGERIE TELECOM )، من خلال (7) أبعاد لجودة الحياة الوظيفية متعلقة بالمتغير المستقل : الالتزام التنظيمي .

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث بلغت 50 عامل من اطارات و متحكمين و منفذين في الشركة ، و تم جمع البيانات من خلال استبيان : جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي ل "سمر سعيد البياري" .

و توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة " اتصالات الجزائر " .

- توجد فروق دالة احصائيا بين جودة الحياة الوظيفية و متغير الجنس لفائدة الذكور لدى عمال شركة " اتصالات الجزائر " .

- لا توجد فروق دالة احصائيا بين جودة الحياة الوظيفية و متغير الخبرة لدى عمال شركة " اتصالات الجزائر " .

- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الأجور و المكافآت و الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة " اتصالات الجزائر " .

- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الأمان و الاستقرار الوظيفي و الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة " اتصالات الجزائر " .

## قائمة المحتويات :

العنوان	الصفحة
- الاهداء .....	أ.....
- كلمة شكر.....	ب.....
- ملخص الدراسة.....	ج.....
- قائمة المحتويات.....	د.....
- قائمة الجداول.....	ط.....
- قائمة الأشكال.....	ط.....
- مقدمة عامة.....	1.....

## الفصل الأول : تقديم البحث

1- اشكالية الدراسة.....	4.....
2- فرضيات الدراسة.....	5.....
3- دواعي اختيار الموضوع.....	6.....
4- أهمية الدراسة.....	6.....
5- أهداف الدراسة.....	7.....
6- صعوبات الدراسة.....	7.....
7- التعاريف الاجرائية لمصطلحات الدراسة.....	7.....

## الفصل الثاني : جودة الحياة الوظيفية

- تمهيد.....	9.....
1- تعريف جودة الحياة.....	9.....

- 2- مفهوم جودة الحياة الوظيفية.....10
- 3- الخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية ( النشأة و التطور ).....14
- 4- مقاييس و مؤشرات جودة الحياة الوظيفية.....16
- 5- المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية.....16
- 6- الخصائص المهمة لنوعية (جودة) حياة العمل.....17
- 7- أبعاد جودة حياة العمل.....18
- 8- أهداف جودة الحياة الوظيفية.....20
- 9- أهمية برامج جودة الحياة الوظيفية.....21
- 10- خطوات تنظيم برامج جودة حياة العمل.....22
- 11- معايير قياس جودة الحياة الوظيفية.....22
- 12- مظاهر و مؤشرات عدم الرضا عن جودة الحياة الوظيفية.....23
- 13- الاعتبارات الواجب مراعاتها لضمان نجاح جودة حياة العمل.....24
- خلاصة الفصل.....24

### الفصل الثالث : الالتزام التنظيمي

- تمهيد.....26
- 1- مفهوم الالتزام.....27
- 2- مفهوم الالتزام التنظيمي.....29
- 3- أهمية الالتزام التنظيمي.....30
- 4- المقومات الأساسية للولاء (الالتزام) التنظيمي.....30
- 5- أشكال الالتزام التنظيمي.....31

- 6- خصائص الولاء (الالتزام) التنظيمي.....31
- 7- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.....32
- 8- مراحل تطور الولاء (الالتزام) التنظيمي.....36
- 9- مظاهر عدم الولاء (الالتزام) التنظيمي.....36
- 10- أسباب ضعف الولاء (الالتزام) التنظيمي.....36
- 11- تدعيم الالتزام التنظيمي.....37
- 12- قياس الولاء (الالتزام) التنظيمي.....38
- خلاصة الفصل.....38

### الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

- تمهيد.....40
- 1/ اجراءات الدراسة الاستطلاعية :
- 1- الدراسة الاستطلاعية.....40
- 2- المنهج المستخدم في الدراسة.....40
- 3- الهدف من الدراسة الاستطلاعية.....40
- 4- مكان و زمان الدراسة الاستطلاعية.....40
- 1-4- التعريف بالمؤسسة.....41
- 1-5- طريقة المعاينة.....42
- 2-5- خصائص عينة الدراسة.....48
- 3-5- أدوات الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها.....47
- 4-5- الخصائص السيكومترية للأدوات المستخدمة.....48

## 2/ إجراءات الدراسة الأساسية :

- 1- الدراسة الأساسية.....51
- 2- منهج الدراسة.....51
- 3- عينة الدراسة.....52
- 4- مواصفات عينة الدراسة.....52
- 5- الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية.....54
- 6- أساليب المعالجة الإحصائية.....54
- خلاصة الفصل.....55

## الفصل الخامس : عرض و تحليل ومناقشة النتائج

- تمهيد.....57
- 1- عرض النتائج.....57
- 1-1 عرض نتائج الفرضية العامة.....57
- 1-2-1 عرض و مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية.....58
- 1-2-1-1 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى.....58
- 1-2-2-1 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية.....58
- 1-2-3-1 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.....59
- 1-2-4-1 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.....59
- 1-2-5-1 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة.....60
- خلاصة الفصل.....60
- خاتمة عامة.....62

63.....- الاقترحات.

64.....- قائمة المراجع

67.....- قائمة الملاحق.

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
--------	---------	-------

01	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس
02	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن
03	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي
04	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث سنوات الخبرة
05	يوضح توزيع الأوزان على البدائل
06	يوضح قيم معامل الارتباط بين الأبعاد و الدرجة الكلية لمقياس جودة الحياة الوظيفية
07	يوضح معامل الارتباط بين الفقرات و المقياس ككل
08	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس
09	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن
10	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي
11	يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية من حيث الخبرة
12	يوضح عرض نتائج الفرضية الرئيسية
13	يوضح عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى
14	يوضح عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية
15	يوضح عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
16	يوضح عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
17	يوضح عرض نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

### قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشكل رقم (1) يوضح : المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية.	



# مقدمة الدراسة

## مقدمة :

تتعاظم المشكلات و المعوقات و القيود التي تحد من كفاءة و فاعلية منظمات الأعمال بصفة عامة، خاصة في ظل التطورات المتلاحقة و التغييرات السريعة التي يمر بها عالم اليوم، فهناك مشكلات التقادم التكنولوجي، و هناك مشكلات الكم الهائل و الضخم من البيانات و المعلومات التي تتدفق من شبكات الانترنت عن جميع أنحاء العالم، و هناك مشكلات ترتبط بالتغير المستمر في أذواق و اتجاهات العملاء على النطاق الدولي، و هناك أيضا مشكلات القوى العاملة أو الموارد البشرية و ما يرتبط بها من نظم و سياسات... الخ، و كل هذا يؤثر في القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، ما لم تناضل و تكافح من أجل النمو و البقاء في عالم الأعمال.

ان كل القيود السابقة يمكن التعامل معها من خلال التضحية بالتكاليف، أو الاندماج، أو اعادة الهيكلة، أو التحسين المستمر في الجودة، أو باستراتيجيات خفض التكاليف ، و غيرها ، الا أن المتأثر المباشر بهذه السياسات هم الموارد البشرية ، فجميع الاستراتيجيات التنافسية تؤثر مباشرة أو غير مباشرة على الموارد البشرية من خلال سياسات التخفيض أو التعويض أو التعيين أو حتى التدريب و التطوير ، هذا بالإضافة الى الدور المتزايد و الذي تلعبه النقابات العمالية لصالح العاملين في مختلف المنظمات.

و في اطار السياق السابق ، كان على منظمات الأعمال أن تجد من السياسات أو الاستراتيجيات ما يبني الثقة بين ادارة المنظمة و العاملين فيها و النقابات العمالية و غيرهم ، و أيضا ما يوجد الاطمئنان لدى العاملين بعدم استغناء المنظمة عنهم أو امكانية استبعادهم مستقبلا . و لذا تم دعم و تمكين العاملين لكي يكون لهم صوت قوي و عال و مسموع لدى ادارة المنظمة أو أصحاب الأعمال.

و من هنا جاء مفهوم جودة الحياة الوظيفية **Quality of working life (QWL)** و الذي يؤكد على ايجاد بيئة عمل صحية و آمنة و يتوافر فيها دعم و مشاركة و دمج العاملين في عمليات اتخاذ القرارات و حل المشكلات . كما تطور الأمر الى الاهتمام بالعاملين في خارج اطار بيئة العمل ، أي على المستوى العائلي أو الشخصي لهم ، من هنا تحاول المنظمات المتقدمة الآن أن توجد التوازن بين متطلبات العمل و متطلبات الأسرة للعاملين فيها . (جاد الرب، 2008، ص1).

ويعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية و التنظيمية التي أخذت أبعادا و اتجاهات واسعة، و خضعت لوجهات نظر متباينة ظهرت بالنتيجة على تحديد مفهومه بدقة و عناية. و على الرغم من وجود أدبيات ادارية واسعة تناولت موضوع الالتزام، الا أنه لم يظهر بعد تعريفا شاملا للمصطلح أو نموذجا يبرز عملية الالتزام أو يمكن أن يدمج بين التشعبات في وجهات النظر المختلفة. الا أن ذلك لا يعني بأية حال من الأحوال توقف المحاولات لاجاد تعاريف ذات شمولية للالتزام التنظيمي التي واكبت تطور العلاقة بين الفرد و المنظمة و المجتمع.

و من هذا المنطق اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على خمسة فصول تشمل موضوع جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بالالتزام التنظيمي في شركة "اتصالات الجزائر" و عليه تم تقسيم الفصول كما يلي :

- الفصل الأول : تقديم البحث، و يتضمن تحديد اشكالية الدراسة و تساؤلاتها و فرضياتها، دواعي اختيار الموضوع، أهمية و أهداف الدراسة، الصعوبات التي واجهت الباحثة خلال فترة قيامها بالدراسة ثم تحديد التعاريف الاجرائية لمتغيرات البحث .

- الفصل الثاني : تعرضت الباحثة الى الجانب النظري لجودة الحياة الوظيفية و ذلك بتحديد تعريف جودة الحياة بصفة عامة ، ثم الى تعريف جودة الحياة الوظيفية و الخلفية التاريخية لها، ثم مقاييسها و مؤشراتها ، بعد ذلك مراحلها الرئيسية ثم خصائصها المهمة و أبعادها و أهدافها و أهمية برامجها ، بعد ذلك تطرقت الى خطوات تنظيمها و معايير قياسها و في الأخير خلاصة الفصل.

- الفصل الثالث : يتناول الالتزام التنظيمي بحيث يشمل على مفهوم الالتزام التنظيمي و أهميته و مقوماته و أشكاله و خصائصه و العوامل المؤثرة فيه ، بعد ذلك تطرقت الى مراحل تطوره و مظاهره و أسباب ضعفه و كيفية تدعيمه و أخيرا قياسه و ختمته بخلاصة الفصل.

- الفصل الرابع : الدراسة الميدانية التي تتضمن الدراسة الاستطلاعية و المجال الجغرافي لها، وسائلها و مواصفات عينتها، الصدق و الثبات لأدوات القياس، ثم الدراسة الأساسية و مواصفاتها و أدوات الدراسة و الأساليب الاحصائية المعتمد عليها.

- الفصل الخامس : عرض النتائج و مناقشتها ، أولا عرض نتائج الدراسة و ذلك بعرض نتائج الفرضية العامة و نتائج الفرضيات الفرعية. ثم مناقشة هذه النتائج، و في الأخير ذكرت بعض الاقتراحات و الخاتمة العامة للدراسة

الفصل الأول :

مدخل الى الدراسة

## 1. الإشكالية:

لقد حظي مفهوم جودة الحياة باهتمام كبير في شتى العلوم والتخصصات ويعد من المفاهيم الحديثة نسبياً في التراث النفسي؛ حيث ظهر مصطلح جودة الحياة كأحد الموضوعات في مجال علم النفس الإيجابي وقد جاء ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي كون إن المنظمات تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة وهذا ما أدى إلى التركيز والاهتمام نحو نشر الجودة كخيار استراتيجي تستند إليه منظمات الأعمال لتحقيق كفاءة وفاعلية أفضل في الأداء. بحيث يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في منظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، كونه يتناول هذا المفهوم أي جودة حياة العمل الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بإشباع حاجاتهم من خلال توفير بيئة آمنة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير مطالبهم من أجل ولاء وظيفي يخدم مصالح المنظمة. لقد تزايد الاهتمام في المنظمات الرائدة بالعنصر البشري والنظر إليه كأصل من أصولها لما له من تأثير

جوهرى على الكفاءة والفعالية والتميز، وليس كعنصر إنتاج فقط بمعنى أن ينظر إلى الأفراد كاستثمارات إذا ما حسن استخدامها أو عوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل تحسين الإنتاجية وتطويرها وتميزها

لذلك فإن الإدارة في المنظمات تبحث دائماً في تنمية القدرات الإبداعية والزيادة من مستواها لدى أفرادها بحيث يظهر ذلك من خلال الحاجة إلى التغيير والتحسين في العمليات الإدارية وأهدافها من خلال تطوير أداء العاملين بحيث تظهر أهمية ذلك من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يتسم بالجودة يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف قدراتهم من إظهار ما لديهم من قدرات واستغلالها الاستغلال الأمثل.

فكل منظمة تحرص جاهدة على الاحتفاظ بعمالها قدر الإمكان، من خلال تلبية احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم وتهيئة المناخ الجيد قصد الحصول على ولاء تنظيمي يتمشى وطموحات المؤسسة. فكلما زاد التزام الأفراد للتنظيم زادت رغبتهم في البقاء فيه، وكلما زاد الاهتمام بالأفراد وسلامتهم زاد ولاؤهم لتنظيم؛ فالتنظيم الناجح هو القادر على دمج أهداف العاملين ضمن أهدافه. إن العاملين الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في منظماتهم يمتازون بالأداء الوظيفي العالي الناتج عن حبهم وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف المؤسسة. ولتوفير هذا المناخ التنظيمي توجب الاهتمام بالعنصر

البشري فمصلحة المنظمة تكمن وا حاجاتهم وتوفير مناخ مناسب ودعم في القدرة على الاحتفاظ العقلاني بالعاملين اشباع الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ويتمحور الولاء التنظيمي في الاهتمام بسياسات وأنظمة وحوافز وترقيات ورضا وظيفي . وفي خضم كل ما سبق الإشارة إليه لمست الحاجة إلى دراسة العلاقة و أن صح القول البحث في طبيعة العلاقة الموجودة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي لدى موظفي إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تسعى لتقديم الخدمات الضرورية للارتقاء بها .وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة " اتصالات الجزائر " .

- هل توجد فروق دالة احصائيا بين جودة الحياة الوظيفية و متغير الجنس لفائدة الذكور لدى عمال شركة " اتصالات الجزائر " .

- هل توجد فروق دالة احصائيا بين جودة الحياة الوظيفية و متغير الخبرة لدى عمال شركة " اتصالات الجزائر " .

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الأجور و المكافآت و الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة " اتصالات الجزائر " .

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الأمان و الاستقرار الوظيفي و الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة " اتصالات الجزائر " .

## 2. فرضيات الدراسة :

- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة " اتصالات الجزائر " .

- توجد فروق دالة احصائيا بين جودة الحياة الوظيفية و متغير الجنس لفائدة الذكور لدى عمال شركة " اتصالات الجزائر " .

- توجد فروق دالة احصائيا بين جودة الحياة الوظيفية و متغير الخبرة لدى عمال شركة " اتصالات الجزائر " .

- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الأجور و المكافآت و الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة " اتصالات الجزائر " .

- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الأمان و الاستقرار الوظيفي و الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة " اتصالات الجزائر " .

### 3. دواعي اختيار الموضوع :

ان من خلال التربصات التي قامت بها الباحثة خلال مشوارها الجامعي في الليسانس و الماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم في مختلف المؤسسات المتواجدة في محيط ولاية وهران، لاحظت أن هذه المؤسسات لا زالت لا تهتم بموضوع القيم المهنية و بالتالي عدم اعطاء أهمية للتسيير الفعال للموارد البشرية الذي ينقص من فعالية المؤسسة ، كذلك قيامي بمذكرة الليسانس بعنوان جودة الحياة الوظيفية لدى عمال شركة سويرت و اعجابي بها نظرا لاهميتها دفعني الى البحث فيها دائما و لكن في هذه المرة تم بطها بمتغير الالتزام التنظيمي .

### 4. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة للاعتبارات التالية :

- إن الدراسة تناولت تحليل العلاقة الثنائية بين متغيرين من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي (جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي) والتي حظيت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين اهتماما بالغاً في الغرب فحين نجد العكس في عالمنا العربي .

- إن محاولة الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين (جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي) يعمل على تحقيق الاستفادة للبيئة العربية التي تفتقر إلى هكذا دراسات ولأن هذه الدراسة طبقت على المؤسسة الجزائرية فهذا يعطينا فهم أعمق للعامل الجزائري والعربي على حد سواء .

- إن الكشف عن طبيعية وحجم تأثير عوامل جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي يساعد في فهم العلاقة وبالتالي الاستثمار في العامل وفي سياسات وخطط المؤسسات.

## 5. أهداف الدراسة :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي :

- معرفة طبيعة العلاقة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر.
- معرفة الفروق في جودة حياة العمل والولاء التنظيمي التي تعزى للخبرة المهنية و الجنس.

## 6. صعوبات الدراسة :

- قلة المراجع الخاصة بجودة الحياة ، نظرا لحدثة الموضوع .
- تأخر العاملين في الاجابة على الاستبيان ، بالاصافة الى عدم الاجابة من طرف بعض العمال مما ادى الى التقليل في عدد العينة .
- ضيق وقت البحث يسبب الدراسة و القيام بتربص نهاية الدراسة و تربصات ميدانية اخرى .

## 7. التعاريف الاجرائية :

- **تعريف جودة حياة العمل :** هي مجموعة من المؤشرات القابلة للملاحظة و القياس المباشر و هي الدرجة التي يحصل عليها تبعا لمقياس جودة حياة لمنظمة الصحة العالمية .
- **الالتزام التنظيمي :** هو الرغبة الشديدة للاستمرار عضوا في منظمة معينة ، و استعدادا لبذل مجهود عال للمنظمة ، و هو عملية مستمرة يقوم بها العاملين في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم و حرصهم على المنظمة و استمرار نجاحها و بقائها .

# الفصل الثاني

جودة الحياة الوظيفية

## تمهيد :

يؤثر كل من الرضى المهني و ضغط العمل في نوعية حياة الفرد العملية أو جودتها، فمثلا، لا بد من أن يتمتع العامل الذي يشعر بقدر كبير من الرضى المهني، و قليل من الضفط السلبي المحزن، بحياة مهنية ممتعة و جيدة الى حد كبير. و هكذا، فاننا نصف حياته العملية بأنها من نوعية عالية. أما الفرد الذي يشعر بقدر قليل من الرضى المهني، و كثير من ضغط العمل السلبي، فلا بد من أن تكون حياته المهنية منخفضة جدا.

و تضاعف الاهتمام بموضوع نوعية حياة العاملين أثناء السنوات الأخيرة. و من بين الذين زاد اهتمامهم بنوعية حياة العاملين، و طبيعتها : الاختصاصيون النفسيون في مجال العمل، و المشتغلون في عالم الادارة، و الأشخاص الذين يتمتعون بصلاحيات أو سلطات اتخاذ القرارات في المؤسسات، و العاملون في قطاعات الدولة المتخصصة بموضوع العمل و العمال. و تتأثر نوعية حياة العمل بعدد من المتغيرات أبرزها ما يتلقاه الفرد من تعويض (الراتب)، و منافع جانبية، و فرص الترقى و التقدم في المنظمة، و نوعية العمل، و الأمان المهني، و أوقات الدوام المهني، و خصائص المؤسسة، و طبيعة التفاعل الاجتماعي بين زملاء. و باختصار، تعكس نوعية حياة العمل جميع جوانب الحياة أثناء العمل. (رونالدي، 1999، ص310).

### 1. تعريف جودة الحياة :

#### تعريف كارين 1990:

هي القدرة على تبني أسلوب حياة يشبع الرغبات و الحاجات لدى الأفراد. (بكر، 2013، ص38).

#### تعريف منظمة الصحة العالمية (2004):

انها ادراك الفرد لمكانته في الحياة و في المحتوى الثقافي و النظام القيمي الذي يعيش فيه، و في علاقته بالأهداف و التوقعات و المعايير و الاهتمامات، و يتأثر بشكل معقد بالصحة البدنية، و الحالة النفسية، الحالة الاجتماعية، و العلاقة بالمستقبل الملحوظ لبيئته. (بكر، 2013، ص38).

#### تعريف عبد المعطي (2005) :

هي مجموعة تقييمات الأفراد لجوانب حياتهم اليومية في وقت محدد و في ظل ظروف معينة، و ادراكهم لمكانتهم ووضعهم في الحياة في محيط المنظومة الثقافية و القيمية التي يعيشون فيها، و علاقة ذلك

بأهدافهم و توقعاتهم و معاييرهم و اهتماماتهم في ضوء تقييمهم لجوانب حياتهم التي تشمل الرضا عن الحياة، و الأنشطة المهنية، و أنشطة الحياة اليومية، و السعادة، و الأعراض النفسية، و الصحة البدنية، و المساندة الاجتماعية، و الحالة المادية. (بكر، 2013، ص39).

## المنحى الاجتماعي لجودة الحياة :

ظهر مفهوم نوعية الحياة في ظل التوجهات الاقتصادية التي شهدتها المجتمعات الغربية عامة و الصناعية خاصة بوصفه نوعا من تدعيم الخطاب السياسي للقائمين على أمر هذه المجتمعات، حيث اهتموا بكل ما من شأنه الحفاظ على نوعية معينة لحياة الأفراد سواء من حيث المستوى الاقتصادي و الوفرة السلعية أو توفير الخدمات الاجتماعية و الصحية بهدف تدعيم النظام و الحفاظ عليه.

و قد طرح مصطلح نوعية الحياة في منتصف الستينات ليعني نزوعا نحو نمط الحياة التي تتميز بالترف، هذا النمط الذي لا يستطيع تحقيقه سوى مجتمع الوفرة، غير أن هذا المفهوم قد اتخذ في بداية السبعينات منحى آخر ليعبر عن عدم الرضا عن الوضع القائم و طرح على أنه هدف لتحقيق طريقة للحياة، ثم طرحت فكرة نوعية أو كيفية أو جودة الحياة.

و يرتبط مفهوم جودة الحياة من المنظور الاجتماعي بعدد من المؤشرات الاجتماعية الموضوعية التي تعكسها البيانات و الاحصاءات الرسمية مثل نظافة البيئة، سهولة المواصلات، و نوع و طبيعة العمل، توفر السلع، زيادة الدخل، توفر فرص التعليم و العمل، توفر الخدمات الصحية المناسبة، حرية التعبير و الاعتقاد، توفر أماكن الترفيه و الاستجمام، توفر العدالة الاجتماعية، و من الواضح أن هذه المؤشرات تختلف من مجتمع لآخر. (بكر، 2013، ص48).

## 2. مفهوم جودة الحياة الوظيفية :

فيما يلي أهم آراء الكتاب و الباحثين حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية :

- يكون برنامج جودة الحياة الوظيفية موجودا عندما تكون هناك النية للمشاركة في القرار مع بعض العناصر الأخرى مثل اثناء الوظائف ، تنمية و تدريب العاملين ، تخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية و المشاركة في المكاسب (Katz, Cohan & Weber 85) .
- تركز جودة الحياة الوظيفية على مدى قيام المنظمة بكفاية حاجة العاملين من حيث الأمن و الأمان و الرضا الوظيفي ( Vants 87 ) .

- يتمركز مفهوم جودة الحياة الوظيفية حول الرضا الوظيفي (Middlemist & Hitt 88) . (جاد الرب ، 2008 ، ص5 ) .
- و يورد (Anderson 88) تعاريف متعددة لعدد من الكتاب فيقول أن لمفهوم الحياة الوظيفية عدة معاني و أكثر استخدام له أنه يعني زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المديرين تقليديا ، كما تشمل أيضا تحسين الانتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد أكثر من الأموال ، و هناك أفكار أخرى تركز على تحسين الأمن و الصحة الوظيفية و المشاركة في العائد في كل المستويات و تحسين الرضا الوظيفي العام ، أما تعريف (Anderson 88) فيرى أن برامج جودة الحياة الوظيفية هي تلك البرامج الشاملة و التي تكون مصممة لاجداث النسيج بين العمل و التغييرات الثقافية الواسعة و مثل هذه البرامج تشمل الوظائف و النظم و الأجور و جداول العمل.
- هي محاولة لتحسين الجودة الشاملة لحياة العاملين (Titman 90) .
- تعبر جودة الحياة الوظيفية عن الظروف و البيئة المرضية و المحببة لمحل العمل و التي تدعم و تترقي و تزيد من رضا العامل و ذلك عن طريق توفير بيئة عمل آمنة ، نظم ملائمة للمكافآت و فرص متاحة للنمو (Havlovic 91) .
- هو مصطلح عام يتضمن المبادرات الادارية المتعددة لتحسين الكفاءة التنظيمية و زيادة الرضا الوظيفي للعاملين (Mayers 92) .
- انها الاطار الذي من خلاله تمد الثقافة التنظيمية العاملين في المنظمة بالمعلومات و المعرفة و السلطة و المكافآت، و التي يمكنهم من الأداء بأمان و فاعلية ، و أيضا تعويضهم بعدالة ، مع استمرارية الكرامة الانسانية ( Hunt 92).
- هي درجة الفرصة المتاحة للعمال لاتخاذ قرارات تؤثر في بيئة العمل الخاصة بهم ، فكلما زادت الفرصة كلما عظمت جودة الحياة الوظيفية (Cetro 92) .
- انها تشير الى الجهود المشتركة من جانب ممثلوا النقابات العمالية و ادارة المنظمة لاشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات اليومية في العمل (Fields & Thacker 92) . ( جاد الرب ، 2008 ، ص 6 ) .
- هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحسين الحياة الوظيفية للعاملين و تحسين الانتاجية التنظيمية (Lewis, Goodman & Fandt 95) .

- أنها التغييرات التي تقوم بها المنظمة و التي من شأنها تحسين نوعية الحياة الوظيفية لمستخدميها ، و هذه التغييرات تركز على البحث عن طرق أفضل لجعل بيئة العمل أكثر فائدة و بما يؤدي الى تخفيض القلق و الضغوط لدى العاملين ( Sherman , Bohlander & Snell 96 ) .
- أنها فلسفة الادارة التي تؤكد على كرامة العمال و تقدم التغييرات في ثقافة المنظمة ، و تحسين الجوانب الجسمانية و المعنوية للعاملين عن طريق ايجاد فرص النمو و التطور (Gibson, Ivncevich & Donnely 97) .
- انها العملية التي تستجيب بها المنظمة لحاجات العاملين فيها ، و ذلك عن طريق تطوير و ايجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة كليا في اتخاذ القرار و صياغة حياتهم في العمل (Leu & May 98). و يتضح مما سبق أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم المتعددة الأبعاد ، و التي تبدأ من تحسين بيئة العمل و تتدرج حتى المشاركة في اتخاذ القرارات و في العوائد و المكاسب التي تحققها المنظمة ، و كما يرى (Gilbert 98) أن هناك اختلافا على معنى جودة الحياة الوظيفية و على الرغم من الاختلافات في التعريفات و المفاهيم ، الا أن الخط العام يركز على المشاركة ، و يرجع كل من (Lau & May 98) السبب في نقص البحوث في مجال جودة الحياة الوظيفية الى صعوبة تحديد هيكل عام لهذا المجال ، أما (Titman 90) فيرى أنه لم يتم الاتفاق على مكونات جودة الحياة الوظيفية ، و يشير الى أن معظم التعريفات تتضمن :
  - تعويض مناسب للعاملين في صورة أموال.
  - ظروف صحية و أمنة في العمل.
  - تصميم العمل ليستفيد بمهارات و طموحات و استقلالية للعاملين.
  - ظروف تشجع على نمو الفرد و توفر له الأمن الوظيفي.
  - التحرر من العنصرية و التفرقة و ايجاد الفرص الملائمة نحو التقدم.
  - تحسين حقوق العاملين بشكل دستوري.
  - حقوق واضحة و ضمنية لكل عامل في قيادة حياته خارج المنظمة. (جاد الرب ، 2008 ، ص7) .
- حسب جاد الرب فهي مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة و المستمرة و التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين و حياتهم الشخصية أيضا و الذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة و العاملين فيها و المتعاملين معها . (جاد الرب ، 2008 ، ص9) .

## جودة حياة العمل :

تشتمل جودة حياة العمل على اعطاء العاملين الفرصة لاتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم و تصميم أماكن عملهم و ما يحتاجونه لتصنيع منتج ما أو لتقديم خدمات بصورة فعالة. و تتطلب جودة حياة العمل من المديرين الاهتمام بمعاملة المرؤوسين و العناية بهم بكل احترام و تبجيل حيث ينصب تركيزها على العاملين و ادارة عمليات العمال معا. (المغربي، 2007، ص470).

يشير مصطلح جودة حياة العمل الى تلك الأنظمة التي تستخدمها ادارة الموارد البشرية بالمنظمات بغرض توفير الحياة الوظيفية الأفضل للعاملين، بحيث تشبع احتياجات العاملين و تسهم في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات، و من ثم يجب توفير عدة عناصر حتى يمكن القول أن هناك جودة وظيفية من بينها :

- شعور العاملين بالانتماء الى المنظمة و الى جماعة عمل معينة.
- توفير المناخ الوظيفي العادل الذي يحترم الحرية الفردية.
- اتاحة المكونات الوظيفية المتنوعة و التي تتسم بالثراء.
- اتاحة فرص الترقى و الأمان الوظيفي.
- وجود جداول و ساعات عمل مناسبة لظروف الأفراد.
- وجود الوظيفة التي تشجع الأفراد على بناء المعارف و المهارات.
- توفير الظروف الأمانة و الصحية للعمل.
- امداد العاملين بالتعويضات المالية العادلة.
- التزام المنظمة بمسئوليتها تجاه مجتمعها.

حسب المغربي يوجد طريقتان للنظر الى ما تعنيه جودة حياة العمل، أحد هذه الطرق يربط جودة حياة العمل بالممارسات و الأوضاع التنظيمية الموضوعية (مثل الترقية من داخل السياسات، الاشراف الديمقراطي، اشراك العاملين و احتوائهم، ظروف العمل الأمانة). أما الطريقة الثانية فتربط بادراك العاملين لمدى أمنهم و شعورهم بالرضا و احساسهم بالنمو و القدرة على تطوير قدراتهم الذاتية و البشرية بمنظمتهم، هذه الطريقة تربط جودة حياة العمل بالمدى الذي عنده يمكن تلبية و اشباع الحاجات الانسانية. (المغربي، 2007، ص471).

### 3. الخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية (النشأة و التطور) :

في اطار استعراض ما كتب عن جودة الحياة الوظيفية ، يمكن تقسيم المراحل الزمنية التي مر بها هذا المفهوم منذ نشأته في الولايات المتحدة الأمريكية حتى الآن الى ثلاث مراحل أساسية هي : (Bowditch & Bunono 94 ) .

#### المرحلة الأولى : نهاية الستينات و بداية السبعينات :

ان مصطلح جودة الحياة الوظيفية ذكر في نهاية الستينات من القرن العشرين للتأكيد على جودة الحياة في مكان العمل ، و كان التركيز الأساسي على هذا المفهوم خلال الفترة من 1969-1974 في الولايات المتحدة الأمريكية – ينصب على أثر التوظيف على صحة العامل و التعرف على الطرق التي تجود من أداء الفرد أثناء العمل .

و يضيف ( Anderson 88 ) أن ظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية في نهاية الستينات و بداية السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية ، كان نتيجة لزيادة السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب ، التخريب المتعمد للألات ، زيادة الشعور السالب من العاملين تجاه المشرفين ، و يستطرد قائلاً أن الاضرار كان هو السمة السائدة ، هذا بالإضافة الى ارتفاع تكاليف الانتاج .

كما يرى ( Lau & May 98 ) أن مصطلح جودة الحياة الوظيفية ظهر في عام 1972 خلال مؤتمر علاقات العمل الدولي ، و الذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية ، و نال هذا المصطلح الاهتمام الأكبر بعد ما بادرت شركة جنرال موتورز (GM) بتقديم هذا البرنامج بهدف اصلاح العمل بمصانعها . (جاد الرب ، 2008 ، ص16) .

#### المرحلة الثانية : أواخر السبعينات و بداية الثمانينات :

في أواخر السبعينات من القرن العشرين توقفت برامج جودة الحياة الوظيفية و انخفض الاهتمام بها ، و كان ذلك راجعا الى عوامل عديدة منها زيادة معدلات التضخم و أيضا زيادة أزمة الطاقة ، الأمر الذي جعل الشركات و المؤسسات الصناعية تتمسك بالقوانين الفدرالية و تنزعج من فواتير الطاقة المرتفعة التكاليف ، هذا بالإضافة الى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية ، و لذا زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة ، و بالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم و حياتهم الوظيفية ، و كل ذلك جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تأتي في المرتبة الثانوية خلال هذه الفترة

( Bowditch & Buono 94 ) و لا يمكن الجزم بتوقف برامج جودة الحياة الوظيفية تماما في نهاية السبعينات ، و ذلك لأن أحد مصانع شركة جنرال موتورز في مدينة (Tarry Town) التابع لشركة جنرال موتورز السابق الاشارة اليه ، قد استمر في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ، و ذلك خلال الفترة من 1971 – 1978 ، فبعدها كان المصنع هو الأسوأ في مصانع جنرال موتورز ، أصبح هذا المصنع يعتلي مرتبة متقدمة ، كما أن نتائج التطبيق أظهرت مؤشرات متقدمة ( Gibson , Ivacevich ) ( 97 , Donnelly ) :

- انخفاض نسبة الغياب من 7.60% عام 1971 الى 6.5% عام 1978 .

- انخفاض شكاوي العملاء من 2000 شكوى سنويا الى 32 شكوى فقط في نفس الفترة .

و يشير جاد الرب في هذا الصدد بأن جودة الحيلة الوظيفية هي سبب و نتيجة في آن واحد للكفاءة الاقتصادية و التنظيمية للمنظمة . (جاد الرب ، 2008 ، ص 17).

### **المرحلة الثالثة : منتصف الثمانينات و حتى الآن :**

شهد منتصف الثمانينات من القرن العشرين الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة الحياة الوظيفية ، ويرجع ذلك الى (Bawditch & Buono 94) :

- ضعف الموقف التنافسي للشركات الأمريكية على المستوى الدولي خاصة أمام الشركات اليابانية .

- التأكد من أن ولاء و التزام العاملين في أمريكا انخفض بكثير عن غيره في باقي دول العالم .

- زيادة عبئ القوانين الفيدرالية في أمريكا .

- انخفاض تكلفة العمالة في الدول المنافسة للاقتصاد الأمريكي .

- اتخاذ المديرين في اليابان و أوروبا لاتجاهات فعالة أكثر مما هو سائد في الولايات المتحدة الأمريكية .

و ترتيبا على ما سبق فان كل من (Bawditch & Buono 94) يرى أن جودة الحياة الوظيفية برزت كقضية ادارية في نهاية الثمانينات و أنها تحتاج الى كثير من البحوث و الدراسات لفك الغموض الذي يحيط بها ، و لذلك فقد تنوعت البرامج ، و الجهود التي قامت بها الشركات لتوفير هذا المفهوم . (جاد الرب ، 2008 ، ص 19) .

#### 4. مقاييس و مؤشرات جودة الحياة الوظيفية :

يحدد والتون ( Lussier 96 , Bowditch & Buono 94 ) ثمانية معايير لتقدير و تقييم برامج جودة الحياة الوظيفية هي :

- 1- مدى كفاية و عدالة نظم الأجور و التعويضات .
  - 2- مدى توافر ظروف عمل صحية و آمنة .
  - 3- الفرص المتاحة لاستخدام و تنمية قدرات العاملين .
  - 4- الفرص المتاحة في المستقبل للنمو و الأمان الوظيفي و تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين في المستقبل .
  - 5- التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة .
  - 6- حقوق العاملين الدستورية في المنظمة مثل الخصوصية و المساواة و التعبير عن الرأي .
  - 7- التوازن بين الحياة الوظيفية للعامل و حياته الشخصية .
  - 8- أهمية التزام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية . ( جاد الرب ، 2008 ، ص 22 ) .
- #### 5. المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية :

تتضح مراحل تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال الشكل التالي :

1- إلقاء الإدارة و النقابة نظرة مبدئية على جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل .



2 - إتخاذ القرارات المناسبة بخصوص جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل .



3- إعداد برنامج جودة الحياة الوظيفية و يتضمن :

- أ- تشكيل لجنة مشتركة.
- ب- المناقشة بين المستويات الدنيا و النقابة و قوة العمل .
- ت- التشخيص ، و تحديد الوضع الحالي ، و الوضع المرغوب فيه .
- ث- التصميم (النطاق - الهيكل - المكان ) .
- ج- التدريب .

4- تقديم برامج جودة الحياة الوظيفية للموظفين.



5- التعرف على رد فعل الموظفين.



6- نقل برامج جودة الحياة الوظيفية إلى مستويات الدنيا في المنظمة عن طريق الاتصال ، و التدريب ، و الاتفاق الجماعي.



7- متابعة سلوك برنامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل .



8- متابعة التطور الجاري و الاستمرارية في التطوير من خلال الرقابة ، و التدريب المستمر ، و التغذية المرتدة و التصحيح ، تقليل التوتر ، الالتزام ، تحديد المكافآت ،التقييم.



9- قياس نتائج تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال الإنتاجية ، الاتصالات .



10- إتباع العمل المؤسسي على مدى الطويل.

**الشكل رقم (1) يوضح : المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية. (جاد الرب ،**

**2008 ، ص28 ) .**

**6. الخصائص المهمة لنوعية (جودة) حياة العمل :**

1- تعويض (راتب و فوائد أو منافع جانبية) كاف و عادل.

2- ظروف عمل صحية و آمنة.

- 3- وجود فرص لاستخدام قدرات الفرد و تطويرها (استخدام ما يتمتع به من معارف، و مهارات، و قدرات، و تمكينه من التحكم في وظيفته، و تطوير مشاعر الاستقلالية لديه).
- 4- تطوير احتمالات النمو المستمر و الأمان (احتمالات التطور و الترقية).
- 5- المناخ الاجتماعي لبيئة العمل (علاقات اجتماعية جيدة بين الزملاء و الرؤساء).
- 6- حماية حقوق العاملين (الحماية من الفصل التعسفي، و تطبيق مبدأ الفرص المتساوية).
- 7- التوازن بين حياة العمل و الواجبات الأخرى لغير العمل (أن لا يسمح لمتطلبات العمل بالطغيان على الحياة الأسرية، مثلا).
- 8- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (عمليات المؤسسة، و سياساتها من ناحية أخلاقية، مثل التخلص من النفايات الصناعية، و سياسات التوظيف، و أساليب التسويق). (رونالدي، 1999، ص312).

## 7. أبعاد جودة حياة العمل :

- تتعدد مكونات جودة حياة العمل، فلقد درس الباحثين بجامعة ميتشجان جودة حياة العمل و قدموا عدة تساؤلات من خلال استقصاء شامل يحتوي على الأبعاد التالية :
- 1- الرضا عن العوائد و المزايا و الخدمات. (المزايا و الفوائد الانجاز و الاحترام و المشاركة و جودة التعامل مع الزملاء و الرؤساء).
  - 2- صفات و خصائص الوظيفة ( المهام و الحرية في الأداء و حجم العمل و الاستمتاع بالعمل).
  - 3- الأجور و التعويضات ( الرضا عن الأجر و عدالته بمقارنته بالأداء و مقارنته بالغير).
  - 4- فرق و جماعات العمل ( الأهداف الجماعية، و الأدوار الواضحة و المحددة، التعاون و الثقة، المشاركة و الحرص على المصلحة العامة للفريق، الخبرات، و الابداع الجماعي).
  - 5- العمليات الاشرافية ( الرضا عن المشرف بالنسبة لمشاركته في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات و المعلومات، و عدالة المعاملة و التحفيز و الدافعية). (المغربي، 2007، ص472).

أما في شركة أدولف كورز adolph coors بولاية كولورادو فتتحدد أبعاد جودة حياة العمل من خلال العلاقات العادلة كما تمارس من قبل الشركة بولاية كولورادو على النحو التالي :

1- الفخر و الاعتزاز. ( هوية الشركة و سمعتها – المشاركة المدنية (الاجتماعية) – الاهتمام البيئي – المواطنة).

2- مشاركة العاملين. ( الاستغراق الوظيفي لفرق العمل – الاجتماعات الخاصة بمشاركة العاملين – فرق تحسين و تطوير الجودة).

3- تنمية و تطوير المسار الوظيفي. (الحوافز و التدريب و التعليم و تقييم الأداء، و الترقيات داخل الشركة).

4- ادارة الصراع. (الباب المفتوح، عمليات الشكوى الرسمية و كيفية التصدي لها).

5- الاتصالات. (المقابلات المباشرة، اللقاءات الجماعية، المنشورات، الاجتماعات التي تتم بين واحد و مجموعة أفراد أو واحد و مجموعات).

6- الرعاية و العناية الصحية. (المراكز الطبية- مراكز العناية بالأسنان- مركز برامج الصحة- برامج الترفيه- البرامج الاستشارية).

7- الأمن الوظيفي (لا خطط لتسريح العمال الذين يعملون بنظام الوقت الكامل- برامج تقاعد العاملين).

8- البيئة الآمنة. (لجان الأمان الخاصة بفرق الطوارئ).

9- التعويض العادل. (الأجور التنافسية و المزايا). (المغربي، 2007، ص473).

كما يرى جاد الرب أن جودة الحياة الوظيفية تركز على الأبعاد و العناصر التالية :

1- توفير بيئة عمل صحية و آمنة من التوتر و القلق و الأمراض .

2- المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع (اتخاذ القرارات – الادارة الذاتية – العوائد – الملكية).

3- مشاركة النقابات العمالية لادارة المنظمة في تحسين ظروف العاملين .

4- العدالة الاجتماعية و الحفاظ على كرامة العاملين و خصوصياتهم.

5- توفير متطلبات الاستقرار و الأمان الوظيفي .

- 6- اعادة تصميم و اثراء الوظائف لتتماشى مع طموحات و مهارات العاملين .
- 7- عدالة نظم الأجور و المكافآت و الحوافز المادية و المعنوية .
- 8- اتاحة فرص الترقى و التقدم الوظيفي من خلال عمليات التعليم و التعلم و التدريب .
- 9- احداث التوازن و النسجام بين الحياة الوظيفية و الأسرية للعاملين .
- 10- اتاحة الظروف الملائمة ( و منها ما سبق) لتحسين النتاجية و زيادة الكفاءة التنظيمية . ( جاد الرب ، 2008 ، ص8 ) .

### 8. أهداف جودة الحياة الوظيفية :

تهدف برامج جودة الحياة الوظيفية كما يشير (Hunt 92) الى :

- زيادة ثقة العاملين .
- الاندماج في حل المشكلات .
- زيادة الرضا الوظيفي .
- زيادة الفاعلية التنظيمية . (جاد الرب ، 2008 ، ص10 ) .

و يضيف (Mathers 92) أن تنفيذ برامج فعالة لجودة الحياة الوظيفية من شأنها أن تؤدي الى مزايا و فوائد كثيرة منها :

- زيادة الانتاجية بسبب انخفاض الأيام المفقودة في المرض و الغياب .
- زيادة الكفاءة التنظيمية و تحسين جودة المنتج .
- تخفيض تكاليف التأمين الصحي .
- انخفاض معدلات التعويض المدفوعة نتيجة حوادث العمل .
- زيادة المرونة و التكيف من قبل قوة العمل لتزايد الاحساس بالمشاركة و الملكية .
- اختيار عمالة أفضل . (جاد الرب ، 2008 ، ص12 ) .

و يرى جاد الرب أن الأهداف العامة من تصميم و تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية ، و في اطار ما سبق ، هي :

- تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعاملين .

- تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء و البيئة الخارجية للمنظمة .
- تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب رأس المال . (جاد الرب ، 2008 ، ص13 ) .

كما يؤدي الالتزام ببرامج و نظم فعالة لجودة الحياة الوظيفية الى زيادة رضا العميل ، و من دراسة على العلاقة بين الربحية و الرضا الوظيفي و ولاء العميل ، تبين أن رضا العميل و العاملين ينبع من جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الداخلية ، و التي يمكن قياسها بمشاعر الموظفين تجاه وظائفهم و زملائهم و منظماتهم ، كما أن برامج جودة الحياة الوظيفية يمكن رؤيتها على أنها الأساس لولاء العميل و تحقيق ربحية عالية . (Lau & May 98) . (جاد الرب ، 2008 ، ص11 ) .

### 9. أهمية برامج جودة الحياة الوظيفية :

ان هدف برنامج جودة الحياة الوظيفية يتلخص في تحقيق الأهداف المشتركة للفرد و المنظمة ، و من ثم زيادة فعالية المنظمة في نهاية الأمر ، و قد أظهرت البحوث أن هناك علاقة بين جودة الحياة الوظيفية و عدد من المتغيرات الايجابية في المنظمة مثل انخفاض النية لترك العمل ، و الرضا الوظيفي ، و غيرها من المتغيرات ، كما أظهرت بع البحوث أن هناك عددا من التأثيرات الايجابية العامة لوجود برامج ناجحة لجودة الحياة الوظيفية ، و من تلك التأثيرات :

- 1- تخفيض الصراعات بين العاملين و الادارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات العمل أكثر انتاجية ، و تسوية العديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشاكل .
- 2- مشاركة أكبر من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي الى تحسينات في الأبعاد المختلفة لعمليات التصنيع و ظروف العمل .
- 3- تقليل التوتر و عدم الثقة بين العاملين و الادارة .
- 4- يتولد لدى العاملين شعور عميق بالمسؤولية ، و يزيد لديهم الرضا الوظيفي .
- 5- يمكن استخدام الموارد البشرية بطريقة أفضل .
- 6- حدوث تحسينات في اتجاهات العاملين و التي تقود الى كثير من المنافع مثل زيادة الكفاءة التصنيعية ، زيادة الانتاجية ، جودة المنتج ، و تقليل الأمراض المرتبطة بالوظيفة مثل حوادث العمل و الاصابات ، الغياب و ترك العمل . (جاد الرب ، 2008 ، ص242 ) .

و بالرغم من أن محاسن برامج جودة الحياة الوظيفية كثيرة ، الا أن ليس كل المنظمات ناجحة في تطبيقها ، فالتغيير في المنظمة يعتمد على الثقة ، و التي هي أهم عنصر لنجاح برنامج QWL ، و قد اقترح Ozly and Ball طريقة من ستة خطوات لايجاد الثقة في برامج QWL و هي :

- 1- يجب أن يدرك كلا الطرفين (الإدارة و العاملين ) أن جودة الحياة الوظيفية ليست برنامج قصير الأجل أو اصلاحي سريع ، و من ثم فيجب القيام به باستمرار .
- 2- يجب أن توضح المنظمات مفهوم "كيف نعمل في هذه المنظمة" عند الشروع في مجهودات جودة الحياة الوظيفية .
- 3- تتطلب جودة الحياة الوظيفية المشاركة الطوعية و الاندماج من كل الأفراد في المنظمة على كافة المستويات .
- 4- تتطلب مجهودات جودة الحياة الوظيفية الولاء الصادق من جانبي القادة التنظيميين ، و ليس مجرد مصادقة و دعم بلاغي (فقط بالكلام الرنان) .
- 5- يجب أن تؤدي تلك المجهودات الى تمكين المنظمة من دمج أهدافها الاستراتيجية مع العمليات اليومية للمشروع .
- 6- تكون تلك المجهودات في قمة فعاليتها عندما يعمل قادة العاملين و الإدارة مع مؤيديهم لفحص و حل القضايا الداخلية قبل الانتقال الى حل مشاكل المنظمة في اللجنة المشتركة ، أو من خلال النقابات العمالية . (جاد الرب ، 2008 ، ص243 ) .

## 10. خطوات تنظيم برامج جودة حياة العمل :

- 1- بيان أسباب و مبررات الحاجة الى برامج جودة حياة العمل.
- 2- تحديد أهداف برامج جودة حياة العمل بشكل يعتمد على المشاركة.
- 3- تحديد الأدوار و المسؤوليات في برامج جودة حياة العمل لجميع الأطراف.
- 4- التخطيط لتنفيذ برامج جودة حياة العمل.
- 5- تدريب الأطراف المشتركة في برنامج جودة حياة العمل.
- 6- تصميم نظام لجمع البيانات و المعلومات و قياس الأداء.
- 7- امداد الأطراف بالمعلومات اللازمة.
- 8- تجربة برنامج جودة حياة العمل قبل التطبيق بشكل كامل.
- 9- تطبيق البرنامج بشكل كامل و تقييم النتائج بشكل موضوعي. (المغربي، 2007، ص474).

## 11. معايير قياس جودة الحياة الوظيفية :

يضع جاد الرب قائمة بمعايير قياس جودة الحياة الوظيفية تشمل ما يلي :

- 1- معدلات حوادث العمل .
- 2- معدلات الشكاوي .

3- معدلات الاضراب و التجمهر و المتناع عن العمل .

4- معدلات الغياب .

5- معدلات دوران العمل .

6- معدلات الجزاءات .

7- معدلات نمو الأداء الاقتصادي و المالي من خلال :

- معدل العائد على رأس المال المستثمر .

- معدل العائد على الأصول .

- معدل العائد على حق الملكية .

- معدل نمو المبيعات . ( جاد الب ، 2008 ، ص 367 ) .

## 12. مظاهر و مؤشرات عدم الرضا عن جودة الحياة الوظيفية :

يحدد كل من ( Schuler & Jackson 96 ) مظاهر و مؤشرات عدم الرضا عن جودة الحياة الوظيفية و المرتبطة بالظروف النفسية السيئة للعاملين كما يلي :

1- الانسحاب .

2- اللامبالاة .

3- ضيق الأفق أو النظرة الضعيفة .

4- الاسقاط .

5- النسيان .

6- التردد في اتخاذ القرار .

7- التوتر و القلق .

8- التبذل .

9- التسوية .

10-الاتجاه نحو التافاهات .

11-التشويش الداخلي بين الدور و الواجب .

12-عدم الثقة في الآخرين . ( جاد الرب ، 2008 ، ص 364 ) .

### 13. الاعتبارات الواجب مراعاتها لضمان نجاح برامج جودة حياة العمل :

- 1- تأييد الادارة العليا و تدعيمها لبرامج جودة حياة العمل.
- 2- منح العاملين الفرصة للمساهمة في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات.
- 3- تشجيع العاملين على المشاركة في حل المشكلات.
- 4- تدعيم عملية المشاركة في المعلومات.
- 5- التغذية المرتدة النشطة و الفعالة بشكل مستمر.
- 6- تقوية العلاقات و التأكيد على فرق العمل و تنمية العلاقات الاجتماعية.
- 7- الشعور بأهمية الوظيفة و قيمتها التنظيمية.
- 8- الاحساس بالأمان الوظيفي. (المغربي، 2007، ص474).

#### خلاصة الفصل :

جودة الحياة الوظيفية عي عملية واعية ومخططة قصيرة الاجل او طويلة الاجل منظمة جماعية تشاركية ديناميكية شاملة هادفة الى التغيير تمثل مدخلا رئيسا من مداخل التمكين ومشاركة العاملين وتحقيق الفاعلية التنظيمية فهي تمثل الجهاز المسؤول عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين واحداث اتوازن بين الحياة الوظيفية والاسرية للعاملين تقوم على العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وبما يتفق مع الاستراتيجية العليا في المنظمة ومع ثقافة المنظمة السائدة من خلال تامين ظروف عمل مناسبة وأمنة من اجل رفع مستوى العاملين وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة من اجل نقل المنظمة الى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح والعمل بطريقة تؤمن المقدره الاستراتيجية والاداء التنافسي في المنظمة ومن اهدافها زيادة ثقة العاملين والاندماج في حل المشكلات وتحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي ومن ثم تحقيق الولاء التنظيمي وتوفير الامان الوظيفي وزيادة الفاعلية التنظيمية وتحقيق العدالة الاجتماعية ورفاهية و متعة اكبر في العمل وتحقيق مستوى عال من رضا العميل اذ ان جودة الحياة الوظيفية تعد اساس ولاء العميل ومن اهدافها ايضا تحقيق ربحية عالية وتحقيق حساسية اكبر لقضايا العمل والعائلة وتحقيق مشاركة وتمكين اكبر للعاملين وزيادة الانتاجية بسب تخفيض ايام الغياب والمرض

# الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

## تمهيد:

يبقى العنصر البشري العامل الحاسم في النجاحات التي تحقّقها منظمات الأعمال، مهما علت مراتب العلم و التكنولوجيا و تطبيقاتهما، و تمثل مهمة ايجاد و المحافظة على الموارد البشرية الملتزمة و المشاركة تحديات تواجه القيادات الادارية على الدوام.

و مما لا شك فيه ان اعتماد الأساليب الحديثة في العمل انما تهدف في المقام الأول الى تحقيق مستوى عال من الجودة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، بما يؤمن لها سبل التنافس و التأثير في محيطها و بالتالي البقاء، و من بين ما يتطلبه ذلك غرس ثقافة الالتزام و المشاركة لدى العاملين لذا تحرص منظمات الأعمال التي تطبق برامج ادارة الجودة الشاملة على بناء ثقافة الالتزام و المشاركة للعاملين لديها كونهما من السمات المميزة للموارد البشرية التي يراد لها أن تفي بمتطلبات الجودة عن وعي كامل و رغبة حقيقية. (المبيضين و الأكلبي، 2012، ص 183).

ان شعور الفرد بالضمان يستمد من احساسهم بضمان المنظمة ، و أن نجاح المنظمة ووصولها الى أهدافها مرتبط بشكل مباشر يايمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف و قناعاتهم بها و سعيهم الى تحقيقها و شعورهم بتطابقها الى حد ما مع أهدافهم الشخصية . و يعود تاريخ الاهتمام بضمان الفرد أو اللة التي تربط الفرد بمنظّمته في نهاية الستينات و أوائل السبعينات من القرن الماضي و الذي أطلق عليه بالولاء التنظيمي في تلك الحقبة . (العزاوي و جواد ، 2010 ، ص 425 ) .

### 1. مفهوم الالتزام :

الالتزام له خاصية الارتباط و الولاء و له ثلاثة عناصر :

- 1- الاندماج مع المؤسسة – أهدافها و قيمها .
- 2- الرغبة في الاستمرار مع المؤسسة .
- 3- الرغبة في التفاني في العمل لصالح المؤسسة . (حسونة ، 2001 ، ص 209) .

## 2. مفهوم الالتزام التنظيمي :

1- في معنى الأصل الفكري للالتزام :

أشار معجم قطر المحيط بأن كلمة "الالتزام تعود الى الفعل لزم، و لزم الشيء بمعنى أثبتته و داوم عليه، و ألزمه المال و العمل فصار واجبا عليه، و يقال لما بين الكعبة و الحجر الأسود الملتمزم، لان الناس يعتقدونه أي يضمونه الى صدورهم"، و يذهب معجم متن اللغة الى ذات المضمون فنقول: "ان فلانا التزم الشيء أي اعتنقه و لم يفارقه". و لا يبتعد معنى الالتزام كثيرا عما تقدم على وفق قاموس (Webster) فقد حدد معنى الالتزام بأنه : حالة اعتناق فكري و عاطفي لتطبيق أو فعل ما أو نظرية سياسية أو اجتماعية أو دين".

و يدلنا تاريخنا العربي الاسلامي على شواهد كثيرة تبرز أهمية الالتزام و ما يترتب على ضعفه أو فقدانه من نتائج وخيمة، فيمكن عد أحد الأسباب الرئيسة لخسارة المسلمين المكلفين بحماية مؤخرة الجيش بتعليمات ووصايا الرسول عليه الصلاة و السلام. (المبيضين و الأكلبي، 2012، ص 184).

ويعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية و التنظيمية التي أخذت أبعادا و اتجاهات واسعة، و خضعت لوجهات نظر متباينة ظهرت بالنتيجة على تحديد مفهومه بدقة و عناية. و على الرغم من وجود أدبيات ادارية واسعة تناولت موضوع الالتزام، الا أنه لم يظهر بعد تعريفا شاملا للمصطلح أو نموذجا يبرز عملية الالتزام أو يمكن أن يدمج بين التشعبات في وجهات النظر المختلفة. الا أن ذلك لا يعني بأية حال من الأحوال توقف المحاولات لايجاد تعاريف ذات شمولية للالتزام التنظيمي التي واكبت تطور العلاقة بين الفرد و المنظمة و المجتمع.

فقد عرف (Kantor) الالتزام التنظيمي بأنه : " استعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولائهم و طاقاتهم لأنظمتهم".

أما (Sheldon) فعرفه على أنه " توجه الفرد نحو المنظمة التي تربطه بها رابطة وثيقة". و هناك من ينظر للالتزام التنظيمي على أنه عملية تصبح فيها أهداف الفرد و أهداف المنظمة منسجمة و متكاملة على نحو متزايد و شمولي. و يعد (Porter) و زملاؤه من أمثال (Steers & Mowday) من أبرز الباحثين الذي تصدوا لدراسة ظاهرة الالتزام التنظيمي عبر سلسلة من البحوث، فقد حددوا أبعاده و طوروا نماذج لقياسه، و تمثل بحوثهم نقطة انطلاق للكثير من الباحثين و تكاد لا تخلو دراسة تتناول الالتزام التنظيمي من الإشارة الى تلك البحوث، اذ عرفوا الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط قوي و تطابق و

اندماج أفراد في منظمة معينة، و يمكن تشخيص الفرد الملتزم من خلال : (ايمان قوي و قبول بأهداف المنظمة و قيمها، و الاستعداد لبذل قصارى جهده لصالحها، و رغبته القوية لاستمرار عضويته فيها).

و ينسجم التعريف الذي قدمه Buchanan مع التعريف أعلاه، إذ يرى أن الالتزام يعبر عن موالاتة الفرد للمنظمة التي تظهر بثلاث صور هي: التطابق Identification بين قيم الفرد و أهداف المنظمة، و الاندماج Involvement في النشاط الذي يمارسه الفرد، و الولاء Loyalty من خلال مودة الأفراد و تعلقهم بالمنظمة. (المبيضين و الأكلبي، 2012، ص 185).

و قد طرح (Steers) أول نموذج عن الالتزام التنظيمي و الذي صورته كعملية لها مدخلات تتمثل بمجموعة العوامل التي تؤثر بالالتزام، أطلق عليها المقدمات و تشتمل على السمات الشخصية، خصائص العمل و الخبرات و الوظيفية، أما عملية الالتزام و التي تعتمد على قوة تأثير المدخلات فانها تتمثل بالرغبة و النية بالبقاء و الحضور و الأداء و الاحتفاظ بالعاملين أطول مدة. و على الرغم من أهمية هذا النموذج الا أنه لم يستوعب جميع العوامل التي قد تؤثر بالالتزام التنظيمي مثل الخصائص التنظيمية و متغيرات البيئة الخارجية.

أما نموذج الالتزام مدى الحياة فانه يعكس وجهة نظر منظمات الأعمال اليابانية التي ترى أن الالتزام يتمثل بمجموعة مبادلات بين المنظمة و الفرد، فالمنظمة من جانبها لا تسرح أو تستغني عن الفرد الا في الظروف الاستثنائية، و بالمقابل فان الفرد لن يترك المنظمة للعمل في مكان آخر، الذي يدخل المنظمة بعد انتهاء دراسته و لا يتركها الا عند سن التقاعد.

و يرى (Scholl) أن الالتزام هو أحد المفاهيم التي استعملت بطرائق مختلفة لتشير الى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة و الشعور بالفخر و الاعتزاز بالانتماء لها و الرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك الدور المتميز التي تنصب نحو الأداء المطلوب.

و يحاول بعض الباحثين تقديم تعاريف تبرر الالتزام التنظيمي و تحصره في نطاق الفائدة الاقتصادية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، حيث يعرفه كل من (Herbiniak & Alutto) بأنه : "ظاهرة هيكلية تحدث نتيجة الصفقات الاقتصادية الفردية و التنظيمية و التي تشكل استثمارات بمرور الوقت". (المبيضين و الأكلبي، 2012، ص 186).

و هناك اتجاه يرى ان مفهوم الالتزام التنظيمي ذا مستويين كلي و جزئي، فقد يكون الالتزام للرئيس أو للجماعة أو للوظيفة، و ربما يكون الالتزام لفكرة أو هدف أو قيمة داخل المنظمة.

و بموجب هذا التعريف فان التزام الفرد تجاه المنظمة قد يقتصر على أحد مكوناتها أو عناصرها، و التساؤل الذي قد يطرح هنا هل أن الفرد لا يعد ملتزما الا اذا أبدى التزاما شاملا حيال المنظمة ؟

و الجواب كما نراه أن المنظمات تسعى للحصول على التزام شامل للفرد حيال المنظمة (أهدافا، قيما، أنشطة و أعضاء)، لكنها تدرك في ذات الوقت أن مثل هذا الالتزام قد يكون من الصعب الحصول عليه دائما و لجميع الأفراد، لذا فهي لا ترفض أن يكون للفرد التزاما على مستوى معين من المنظمة، بل ينبغي تشجيعه وصولا الى التزام أوسع. (المبيضين و الأكلبي، 2012، ص 187).

أما أصحاب الاتجاه السلوكي عرفوه بأنه تمثيل الفرد لقيم و أهداف المنظمة الادارية و نصهار الفرد داخل بيئة عمله و استعداده لتقديم التضحيات لصالح المنظمة ، و آخر هو انجراف الأفراد و تعلقهم الفعال بأهداف و قيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة . (خضر ، 2015 ، ص113) .

### 3. أهمية الالتزام التنظيمي :

أكد الكاتب الأمريكي (روبرت والتون) في بداية الأمر على أهمية الالتزام ، حيث يرى أنه يمكن تحقيق التطوير في الأداء اذا تخلت المؤسسة عن أسلوبها التقليدي في توجيه الأفراد و السيطرة عليهم . و أشار الى أنه يجب استبدال هذا الأسلوب باستراتيجية الالتزام .

و قال ان الأفراد يتفاعلون بمزيد من الفعالية و بقدرة أكبر على الخلق و الابداع اذا منحوا مسؤوليات أكثر و اذا تم تشجيعهم على المشاركة و مساعدتهم على الاقتناع بالعمل الذي يقومون به .

و من المحتمل ألا يحدث التفاعل الحقيقي على المدى الطويل اذا سيطرت الادارة بشدة على الأفراد و اذا وضعتهم في أعمال محددة تحديدا دقيقا و اذا عاملتهم على أنهم ضرورة غير مفيدة .

و يرى (روبرت والتون) أيضا أن : (صممت الأعمال على أن تكون أكبر من ذي قبل ، فهي تجمع بين التخطيط و التنفيذ و تتضمن جهودا تطور مستوى الأداء في العمل و لا تجعله على المستوى العادي للأداء .

و كذلك يكون التسلسل الاداري ثابتا نسبيا و تكون الفوارق في المناصب فوارق بسيطة و تعتمد السيطرة و التنسيق الأفقي على الأهداف المشتركة و تكون الخبرة و ليس المنصب الرسمي هي المحدد للسلطة) .

هذا و قد أضاف (توم بيتر) ثقلا لهذا الرأي بخصوص استراتيجية الالتزام فكتب بالاتفاق مع رأي (روبرت ووتلمان) (ثق بالأفراد و عاملهم كأفراد ناضجين و حمسهم بالقيادة النشطة و المبدعة و نمي

في عقولهم فكرة تحقيق الجودة و ولد بينهم الاحساس بأنهم يمتلكون العمل و ستجد في النهاية أن القوة العاملة تتفاعل بكل التزام) . (حسونة ، 2001 ، ص210 ) .

#### 4. المقومات الأساسية للولاء التنظيمي :

- 1- قبول أهداف و قيم المنظمة .
- 2- المساهمة بصورة ايجابية لتحقيق أهداف المنظمة .
- 3- توفر مستوى عالي من الولاء للتنظيم .
- 4- الرغبة الشديدة في البقاء و الاستمرار في التنظيم القائم .
- 5- الاخلاص و الرغبة في تقييم التنظيم بصورة ايجابية . (خضر ، 2015 ، ص112) .

#### 5. أشكال الالتزام التنظيمي :

##### 1- الالتزام الشعوري :

و هو الالتزام النابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة و الانغماس فيها و تطابق أهدافه مع أهدافها، و أن قيمه تتسجم مع قيمها الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه بها. أي أن الالتزام الشعوري يأتي من حب الفرد لمنظمتة و ارتباطه العاطفي بها.

و لذلك يحافظ على عضويته فيها النابعة من رغبته. و يوصف الالتزام الشعوري بأنه الرغبة الايجابية للعمل بطريقة ثابتة، فالمواقف الايجابية تعني الالتزام بأهداف و قيم المنظمة.

##### 2- الالتزام المعياري :

القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد الدور الكبير في بلورة هذا النوع من الالتزام، فضلا عن شعوره بالمسؤولية و الواجب تجاه المنظمة و العاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، لذا فان الأفراد الذين يصنفون بان التزامهم معياري يعملون بطريقة ملائمة لأهداف المنظمة كونهم يؤمنون بأن ما يفعلونه صحيحا و أخلاقيا.

و قد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري قد يتداخل أو يرتبط بشكل كبير مع الالتزام الشعوري. و ربما يكون ذلك ناجما عن تقاربهما في تفسير دوافع و مسببات التزام الفرد حيال المنظمة التي يعمل فيها.

### 3- الالتزام المستمر :

يشير الى استعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب من استثماراته الشخصية غير القابلة للاستغناء عنها، و التي تتمثل بعلاقات العمل مع الزملاء، التقاعد، المهنة و المهارات التي توجه نحو نشاط محدد كذلك مدة الخدمة و المنافع الأخرى التي تجعل مغادرة أو ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمرا مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد. و قد يفسر التزام الفرد هنا في ضوء مقدار العوائد المادية التي يحصل عليها أو الصعوبة في ايجاد عمل بديل في منظمة أخرى. أي لأنه يبقى ملتزما للمنظمة لأنه يحتاج لذلك، و هو التزام محسوب يدرك من خلاله أو يقدر الكلفة المرتبطة بتوقف نشاطه في المنظمة. (المبيضين و الأكلبي، 2012، ص 192).

### 6. خصائص الولاء التنظيمي :

يتميز الولاء التنظيمي بخصائص منها :

- 1- متغير سلوكي و يمثل حالة غير محسوسة و ملموسة و لا يمكن تحديد أبعادها .
- 2- حصيلة تفاعل العديد من النظم و السياسات و الاجراءات المتعددة .
- 3- له تأثير كثير من الظواهر في المنظمة كالحضور الى المنظمة أو البقاء فيها ، أو الأداء ... الخ .
- 4- تصعيد حالة الولاء و هي تتوقف على جهد كبير تبذله ادارة المنظمة .
- 5- الولاء التنظيمي للأفراد لا يتسم بالثبات و انما يتغير نحو الأفضل أو الأسوأ نتيجة تأثيرات استراتيجية ضاغطة .
- 6- الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة و الشعور بالولاء لها المستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف و أغراض الأعضاء المنتمين لها و العكس صحيح .
- 7- الولاء قيمة بحد ذاته و ذلك عندما تصبح أهداف المنظمة و مصالحها هدفا من أهداف أعضائها و قيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم و مصالحهم الخاصة أو الذاتية .

8- الولاء امتثال لما يتوقعه الآخرون و هو حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفا من عقوبات معنوية في الغالب ، و للعادات و التقاليد الاجتماعية و احترام الأعراف العامة تأثير في الزام الفرد أو مجموعة الأفراد بتجسيد ولائهم للمنظمات التي ينتمون لها . و قد يظهر تأثير العوامل الدينية أو السياسية أو العسكرية في تجسيد هذا النوع أو الشكل من الولاء بصورة أوضح بحيث أن أعضاء هذه المنظمات يستبعدون التفكير بتقليل أو سحب ولائهم خوفا من العقوبات الاجتماعية المعنوية أو المادية . ( العزاوي و جواد ، 2010 ، ص426 ) .

### 7. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :

تؤثر في الالتزام التنظيمي مجموعة كبيرة من العوامل منها ما يقع ضمن بيئة المنظمة أو حتى خارجها. فقد حددها steers بثلاث مجموعات هي السمات الشخصية، خصائص الوظيفة، و الخبرات الوظيفية ثم أضيفت لها مجموعة رابعة و هي الخصائص التنظيمية و أضاف كل من bateman و strasser مجموعة أخرى لها و هي الظروف الخارجية المحيطة بالعمل. و في دراسة حديثة تم تحديد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي بخصائص الوظيفة و حالات الدور بالنسبة للفرد كتخصص العمل و تحدياته و علاقات القائد-الأعضاء بالإضافة الى الخصائص التنظيمية. (المبيضين و الأكلبي، 2012، ص 193).

و حسب خضر تتمثل العوامل المساعدة و المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي فيما يلي :

- 1- **السياسات** : ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم و تحقيق التوازن مما يولد شعور بالرضا و الاطمئنان و الانتماء ثم الولاء التنظيمي ، و لقد رتب ماسلو الحاجات كالتالي : (الحاجات الفسيولوجية ، الحاجة الى الأمن ، الحاجة الى الانتماء ، الحاجة الى الاحترام ، الحاجة الى تحقيق الذات ) .
- 2- **وضوح الأهداف** : كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية ادراك و فهم الأفراد للولاء و للمنظمة أكبر ، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الادارة واضحة كلما أدى ذلك الى زيادة الولاء التنظيمي و الاخلاص و النتماء للتنظيم .
- 3- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين** : المشاركة هي الاشتراك الفعلي و العقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة و المساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية و يشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف .

4- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي** : المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم و من خلال أثرها في سلوكهم ، فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة و يرفع الروح المعنوية و يزيد درجة الرضا الوظيفي و يدعم الشعور و الانتماء .

5- **تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز** : يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية و مادية مناسبة تؤدي الى زيادة الرضا و بالتالي زيادة الولاء و ارتفاع معدلات الانتاج و تقليل التكاليف .

6- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية** : و ذلك بالاهتمام باشباع حاجات العاملين و النظر اليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها و تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل و اعطائهم دورا كبيرا بالمشاركة في اتخاذ القرارات و بالتالي يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة .

7- **نمط القيادة** : الادارة الناجحة هي تلك الادارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الادارية باستخدام أنظمة الحوافز ، و قد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لاجبارهم على التعاون و تحقيق الأهداف ، و أيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير علنلا الأشخاص و توجيههم بطريقة تؤدي الى الحصول على رضاهم وولائهم و تعاونهم للوصول الى الأهداف . (خضر ، 2015 ، ص 114 ) .

و حسب العزاوي و جواد فان **العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي** هي كالاتي :

1- **العوامل الشخصية** : يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم و بالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظماتهم و كالاتي :

أ- العمر : العاملين ذوي الفئات الشابة أكثر ولاءا لتنظيماتهم .

ب- الجنس : النساء أكثر ولاءا للتنظيمات من الرجال الا أن هذا المتغير غير حاسم .

ت- المؤهل : العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر ولاءا لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا الا أن هذا المتغير غير متفق عليه .

ث- مدة الخدمة : العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاءا لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة .

ج- المسؤولية الاجتماعية : العاملون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاء لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية .

2- **العوامل التنظيمية** : المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية و بالتالي تؤثر

على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية منها :

أ- الأجور أو المردودات المالية : المنظمات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي .

ب- نمط الاشراف : المنظمات التي تتميز بالتعامل الانساني و الادراك الواضح لمشاعر العاملين و الاهتمام بهم و معاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية ، يتسم أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي .

ت- المشاركة في اتخاذ القرار : المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي .

3- **خصائص العمل** : لكل عمل خصوصية معينة يحتاج فيها العامل الى مهارات و قدرات و أساليب و اجراءات محددة ، و قد اثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي و كل من درجة تحديد المهام للعاملين و درجة الاستقلالية أثناء العمل اذ كلما كانت المهام المناطة بالعاملين محددة و موصوفة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل و أدت الى زيادة الولاء التنظيمي .

4- **العوامل الخارجية** : أن البيئة الخارجية ( الأبعاد و المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية ) تأثيرا كبيرا على الولاء التنظيمي الا أن التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون و مرحلة فاذا كان الولاء في مرحلة التكوين و لم يصل الى مرحلة الاستقرار فانه سيكون مؤثرا على العاملين و على ولائهم في المنظمة اذ يمكن أن تترك العاملون منظماتهم باحثين عن فرص عمل بديلة ، أما اذا تحقق لهؤلاء الاستقرار في العمل و انسجمت تطلعاتهم و مشاعرهم و أهدافهم بالمنظمة التي ينتمون اليها فان العوامل البيئية الخارجية لا تؤثر في ولائهم للمنظمة . (العزاوي و جواد ، 2010 ، ص428 ) .

### - بناء ثقافة المنظمة :

مما لا شك فيه ان الالتزام التنظيمي ينطوي على قيم يؤمن بها الفرد و مشاعر يكنها للمنظمة التي يعمل فيها، و بهذا الوصف فان الالتزام يؤلف جزءا من ثقافة المنظمة، و اذا كان الالتزام التنظيمي يعبر عن ثقافة يحق للمعنيين التساؤل، هل أن الالتزام التنظيمي متأصل في الفرد؟ و هل يمكن للمنظمة بنائه؟.

ان الاجابة على مثل هذه التساؤلات ليست بالبساطة المتوقعة، فالالتزام مكنون داخلي غير ملموس، انما يمكن الاستدلال عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبديها الفرد، فلو كان الالتزام متأصلا فيه و بالامكان الكشف عنه لكان الأولى بالمنظمات أن تسعى الى استقطاب الأفراد الملتزمين ابتداء ليصبحوا مستخدمين لديها، غير ان هذا لا يعني بأي حال أن الفرد قبل دخوله المنظمة لا يحمل بعض جوانب الالتزام.

أما بشأن بناء المنظمة لثقافة الالتزام، فهناك من يؤكد امكانية ذلك، اذ أشار المدير التنفيذي و رئيس شركة « south western » للخطوط الجوية و الذي تم اختياره أفضل مدير تنفيذي في الولايات المتحدة الأمريكية لعام 1997 بأن: "بناء ثقافة الالتزام لدى العاملين انما تعتمد على قدرة ادارة المنظمة في ايجاد بيئة يشارك فيها الأفراد بإخلاص و عند ذلك لا حاجة للرقابة المباشرة عليهم، فهم يعرفون ما مطلوب منهم فيؤيدونه، و أكثر هؤلاء الأفراد ينذرون أنفسهم لقايا المنظمة على أساس طوعي، فنحن لا نبحث عن الطاعة العمياء بل عن الأفراد الذين يمتلكون روح المبادرة و يعدون ما يفعلونه هدفا جديرا بالاستحقاق".

و لكن في السنوات الأخيرة أصبحت الكثير من منظمات الأعمال تعاني من ضعف و تدني مستويات الالتزام لديها، بسبب سوء سياسات الاستخدام المعتمدة، لا سيما خلال عقدي الثمانينات و التسعينات من القرن الماضي، فمن أجل مواجهة متطلبات المنافسة العالمية تم طرد ما يقارب (4.7) مليون عامل من وظائفهم خلال تلك الفترة، و كان نصيب شركة « general motorse » لوحدها ما يقارب (15000) فرد تم تسريحهم للمدة من (1980-1989)، و مما يؤكد تدني مستويات الالتزام هو ما أفرزته نتائج مسوحات أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، اذ أشار (63%) من العينة بتدني مستويات الالتزام لديهم بسبب ضعف الثقة بالمشرفين و المنظمة. و ربما يفسر لنا ذلك ثقافة الالتزام العالية لدى اليابانيين و التي يعد أحد أهم أسبابها سياسة التوظيف مدى الحياة التي تعتمد عليها منظمات الأعمال اليابانية . فالمحافظة على مستويات عالية من الالتزام التنظيمي و اندماج العاملين انما يتحقق من خلال شعورهم بالمصير المشترك مع المنظمة و الذي يولد قوة ادراك لديهم بنجاح أو فشل المنظمة المرتبط بمخرجاتهم. (المبيضين و الأكلبي، 2012، ص194).

## 8. مراحل تطور الولاء التنظيمي :

**مرحلة التجربة :** أي قبل الدخول في العمل و تمتد لعام واحد ، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة و يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن و الحصول على القبول من التنظيم و بذل الجهد للتعلم و التعايش مع بيئة العمل الجديدة .

**مرحلة العمل و البدء به :** تتضمن خبرات الأشهر الأولى و تتراوح من عامين لأربعة و تظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية و الخوف من العجز و ظهور قيم الولاء التنظيمي .

**مرحلة الثقة في التنظيم :** و تمثل من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء ليصل الى مرحلة النضوج ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم و تقييم عملية التوازن بين الجهود و الاغراءات المعطاة للأفراد . (خضر ، 2015 ، ص113).

## 9. مظاهر عدم الولاء التنظيمي :

يمكن تحديد بعض مظاهر عدم الولاء التنظيمي بالآتي :

- 1- ضعف الميل للعمل و الشعور بالامبالاة و عدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل و ضعف الشعور بالاستقرار و الاطمئنان .
- 2- ازدياد ظاهرة الغياب و التمارض و عدم احترام مواعيد العمل و ضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء و المرؤوسين و ظهور حالات الاستياء و التذمر و كثرة الشكاوي .
- 3- تهاون أو ضعف القيادة الادارية للمنظمة و ابتعادها عن العاملين ، و انخفاض الروح المعنوية بينهم . (العزاوي و جواد ، 2010 ، ص430) .

## 10. أسباب ضعف الولاء التنظيمي :

يمكن تحديد أسباب الولاء التنظيمي بالآتي :

- 1- تهاون الادارة في اقناع العاملين بأهمية أعمالهم و كونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع .
- 2- عدم الالتزام بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب و قدراته و ميوله و مؤهلاته ينعكس على درجة ولاءه .

- 3- الشعور بالقلق و عدم الاستقرار ، حيث أن شعور الفرد بأنه منظمة لا توليه اهتمامها و لا تعمل على رعايته تخلق عنده شعورا بعدم الاطمئنان و القلق .
- 4- فرص الترقى و التقدم : ان عدم اتاحة فرص الترقى و التقدم بصورة عادلة للعاملين تؤدي الى احباط العاملين و تضعف من روحهم المعنوية . (العزاوي و جواد ، 2010 ، ص431) .

## 11. تدعيم الالتزام التنظيمي :

- الخطوات التي يمكنك اتخاذها لتدعيم الالتزام هي :
- شارك الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة و قيمها و استمع الى آرائهم البناءة و قم بتصعيدها للادارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها و قيمها .
  - تحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية و غير الرسمية عن ما يحدث في القسم و عن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم .
  - وفر الفرصة لفريق العمل ليشترك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمي بينهم الاحساس أنهم يمتلكون هذه الأهداف و يلتزمون بها .
  - اتخذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في قسمك أو لفريق العمل – أي البيئة التي يعملون بها و الأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم و الأسلوب الذي تتبعه في ادارتهم و مجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض ارادتهم و ليس عن طريق الأوامر التي تصدر اليهم .
  - ساعد الأفراد على تنمية مهاراتهم و كفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة و خارجها .
  - لا تعطي وعودا بأن الوظيفة ستكون مدى الحياة ، بل أكثر من ذكر أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل و تأمين الأفراد على حياتهم و تجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة و مراعاة الظروف الانسانية ان أمكن .
  - أخيرا ، تذكر أنك عندما تقوم بارسال رسالة عن الثقة – على سبيل المثال – فان الطار الذي يرجع اليه من يتلقون رسالتك في تقييمها لا يكون بالضرورة متطابقا مع الاطار الذي تقيم به رسالتك ، فقد تقابل آراؤك بدلائل الشك الصريحة أو المتخفية و السخرية و العداء أيضا ، و كل ما عليك أن تجتهد لتوفير الثقة و هذا لا يتحقق الا بأفعالك و ليس بكلامك ، ان بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي يخلق بها

الالتزام و هذا لا يتم اذا تم معاملة الأفراد على أنهم عوامل للانتاج و بطريقة لا تتناسب مع وضعهم كأحد من الأصول الأساسية التي يقوم عليها العمل . (حسونة ، 2001 ، ص211 ) .

## 12. قياس الولاء التنظيمي :

بالرغم من أن قياس الولاء يحمل المنظمة تكاليف و جهودا شاقة الا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات و الأخطاء ، و من هذه الفوائد :

- يقدم مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي .
- تدخل في تركيب أبعاد مادية و معنوية تتمثل في المشاعر و الأحاسيس و الاحتياجات حتى تستطيع قياس و معرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة .
- هو بمثابة أداة تشخيصية و ذلك لقياس و معرفة المشكلات و المعوقات التي تواجه الأفراد و التنظيم و من ثم العمل على إيجاد الحلول .
- ان البحوث الانسانية تعود بالنفع على المنظمة و الأفراد كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الادارة بهم .
- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة من حيث القدرة على احداث تغييرات في الادارة و ظروف العمل . (خضر ، 2015 ، ص117) .

## خلاصة الفصل :

يعد موضوع الالتزام التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لذلك حظي باهتمام من قبل الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل ولهذا نعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظف وقائد المنظمة، مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين وهو الفعالية في الإنتاج والكفاءة في العمل ، فضلا عن مشاعر الثقة والمصداقية التي يتجه بها الفرد نحو منظمته، وتتجلى القيمة الحقيقية للولا التنظيمي من خلال قدرة قائد المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل الإبقاء على سيرورة الدافعية ، كاستمرار مبالغ مالية لتدريب موظفيه ومنحهم حوافز معنوية وأخرى مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة والمختلفة ، حينها يحس الفرد العامل بالارتياح

والطمأنينة والأمان الوظيفي مما يؤدي به الى الرضا عن عمله وبذل أقصى ما بوسعه من أجل  
استمرارية منظمته .

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية

## 1- منهج المستخدم في الدراسة:

ان طبيعة المشكلة المدروسة و خصائص البيانات المراد الحصول عليها تفرض على اي باحث ان يتبع منهج علمي سليم ، فالهدف من المنهج هو البحث عن الحقيقة وقد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات لوصف الظاهرة وتحليل وكشف العلمية العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتطوير الواقع وتحسينه.

## 2-1. الهدف من الدراسة الاستطلاعية :

ان الغرض من الدراسة الاستطلاعية هو :

- التعرف على مجتمع و عينة الدراسة.
- التعرف أكثر على مشكلة أو موضوع الدراسة .
- تقادي الصعوبات التي يمكن مواجهتها في الدراسة الاساسية .
- اختبار مدى صدق و ثبات الاستبيان.

## 3-1. مكان و زمان الدراسة الاستطلاعية :

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز في الفترة الممتدة من 10 إلى 15 افريل 2019 .

## 1-3-1- التعريف بمؤسسة :

### - نشأة المؤسسة :

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية جزائرية للاتصالات اقتصادية و خدماتية ذات أسهم ، تأسست في 10 أفريل 2003 من خلال فصل النشاطات البريدية و الاتصالات بالمؤسسة السابقة البريد و المواصلات.

اتصالات الجزائر تابعة الى وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و التكنولوجيا و الرقمنة.

اتصالات الجزائر أنشأت قانونها على شكل شركة ذات أسهم (SPA) تتعامل على مستوى سوق الشبكات و خدمات الاتصالات الالكترونية ، و نشأت بموجب قانون 03/2000 في 5 أوت 2000 ، المرتبطة باعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات الذي يقر بفصل قطاع البريد PTT عن قطاع الاتصالات AT ، و قد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003 ، الشركة الفنية تنبعث في عالم التكنولوجيات المعلومات و الاتصالات .

اتصالات الجزائر في الآن الفاعل الرئيسي في تنفيذ استراتيجية لادخال تكنولوجيات المعلومات و اتصالات الجديدة في الجزائر ، مما يؤكد مساهمتها المعتبرة في بناء مجتمع المعلوماتي جزائري هذا من خلال أوسع اتصال ممكن للجمهور.

اتصالات الجزائر هي الرائدة على مستوى السوق الجزائري للاتصالات الذي يعرف نموا قويا ، و تعرض باقة كاملة من خدمات الاتصال الهاتفي و خدمات المعلومات للزبائن الخواص و المهنيين.

هذه المكانة تم الحصول عليها من خلال سياسة ابتكار قوية تتكيف مع توقعات العملاء و موجهة نحو استخدامات جديدة.

اتصالات الجزائر قامت كجزء من تعزيز و تنويع أنشطتها ، ووضع خطة تفريع النشاطات المرتبطة بالهاتف النقال و خدمات الأقمار الصناعية التي ترجمت من خلال تحولها الى مجمع يضم مؤسستين فرعيتين تابعتين لها :

- اتصالات الجزائر للنقال ( ATM ) موبيليس Mobilis هي مؤسسة ذات اسهم رأس مالها 100.000.000 دج من أجل الهاتف النقال.
- اتصالات الجزائر لخدمات الأقمار الصناعية ( ATS ) RevSat ، هي مؤسسة ذات أسهم رأس مالها 100.000.000 دج لأجل شبكة الأقمار الصناعية .

تلتزم المؤسسة في عالم تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات بثلاث أهداف و هي :

- المردودية.
- الكفاءة و الفعالية.
- النوعية في الخدمات.

طموحها هو الحصول على مستوى عال من الأداء التقني ، الاقتصادي و الاجتماعي للحفاظ بشكل دائم على الريادة في مجالها ، في محيط أصبح يتميز بتنافسية أكبر .  
و من اهتماماتها أيضا ، الحفاظ و تطوير بعدها الدولي و المساهمة في ترقية مجتمع المعلومات في الجزائر .

## - خدمات و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر :

### 1- خدماتها :

تتمثل منتجات هذه المؤسسة في تقديم خدمات الهاتف ، الأنترنت ، الهاتف النقال ، بالاشتراك و بدون الاشتراك ...

-الهاتف الثابت : و تعني الشبكة الهاتفية المقدمة عبر الخطوط أو الراديو و تقدم المؤسسة هذه الخدمة بعد اشتراك الزبون و توفر المؤسسة بهذا الشكل ما يلي :

- الاشتراك بالشبكة و خدمة الهاتف : تضع مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بالوكالة التجارية كل الوسائل الضرورية لتموين الزبون بخدمات الهاتف الثابت و تتمثل هذه الوسائل في اعداد الأعمدة و الكابل انطلاقا من مركز الانتاج الى موقع الزبون .

- رقم الهاتف : يستفيد الزبون من الاشتراك الشبكي للهاتف برقم خاص للهاتف بصفة دائمة ، و يمكن للمؤسسة تغيير الرقم لضرورة تقنية ، و يتم اعلام الزبون مسبقا بذلك .

- الهاتف النقال حسب نظام GSM : من بين الخدمات يوجد أيضا الاشتراك الهاتفي حسب نظام GSM يسمح للزبون بالاشتراك المسبق الدفع أي مستحقات العقد من جهة و دفع فاتورة الاستهلاك الهاتفي كل شهرين من جهة ثانية .

- الهاتف النقال MOBILIS : تقدم خدمة موبيليس خدمات الهاتف النقال بطريقة تجعل فيها الزبون يتصل بكل حرية و يتمتع مجانا بالعديد من الخدمات حيث تتوفر عملية بيع بطاقات الام لموبيليس على مستوى الوكالة .

- خدمة الانترنت : تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر شبكة الانترنت وفق نظام " WWW " الى الزبائن من خلال مقاهي الانترنت أو الانترنت في المنزل .

### 2- أهدافها :

1- زيادة و تنمية في جودة الخدمات المعروضة و سلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة و جعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات .

2- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات مرنة و موصولة بطرق الاعلام .

3- المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الاعلام و الاتصال في الجزائر .

## - الموارد البشرية :

في 2003 ، اتصالات الجزائر أحصت عدد 20845 موظف مع معدل تأطير ضعيف جدا لا يتجاوز 2% ، بعد أكثر من 10 سنوات نجد 5879 اطار و اطار سامي من مجموع 21357 موظف بمعدل تأطير قدره 27 % .

انتقال مجهود تدريبي من 1400 موظف مكون سنة 2003 الى 5029 سنة 2012 و أكثر من 8000 موظف مكون في نهاية سنة 2013 وفق الأهداف المحددة في اطار خطة عمل.

منذ انشائها اتصالات الجزائر وظفت 11447 موظف يشمل جميع الفئات بما في ذلك 3121 في اطار المساعدة على الادمج المهني (DAIP) .

## ملاحظة :

- DAIP 100% ANEM (les employeurs ont pas le droit d'avoir l'attestation d'incertion du contrat ) .
- CTA : contrat travail aider , pourcentageAnem et pourcentage Entreprise , ils ont tous les droits , contribution Anem et Entreprise .

بدأت مؤسسة اتصالات الجزائر عصرنة و تحديث من خلال مخطط هيكل جديد. بشكل واضح هذه المنظومة الجديدة تتجه لجعل المؤسسة أكثر كفاءة و أولوية تكيف مع المتطلبات الجديدة وسط يمتاز بتحولات دائمة .

يعني أن كل طموحات هذا المتعامل التاريخي الوصول الى عروض أخرى، قادرة على جعل مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة قابلة للحياة و الموثوق بها ، فان اتصالات الجزائر تبذل كل ما يمكن تقديمه من أجل أن تبقى رائدة و متزعمة هذا القطاع حيث التزامية النتائج و الأداء هو أمر حيوي وحاسم .

في هذا السياق ، الهيكل الجديدة لجمع اتصالات الجزائر وضع على مستوى مجلس الادارة التي صادقت عليه .

## - الاستراتيجية :

اتصالات الجزائر تمثل شرط أساسي للنهوض بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و اقتصاد رقمي في بلدنا ، مما يلزم عليها ترقية الشبكة الموجودة بهدف تحسين جودة الخدمة .

و لعلاج هذا ، تم البدء بسرعة في مشروع لاعادة تصميم التنظيم وطريقة العمل للشركة التي تركز على انشاء بشكل تدريجي منظمة و مرنة تسمح بتحقيق أهداف الشركة .

تركز استراتيجيتها على ثلاث عناصر :

- الزبون .
- الشبكة .

• مزودين المعدات .

فيما يتعلق بالزبون ، اتصالات الجزائر تسمح له بأختيار أشتراك التدفق العالي ADSL أو الجيل الرابع 4G/LTE من خلال فتح للعديد من الموردين للمعدات بفضل عقود الوضع / البيع . هذا الاجراء يسمح أيضا بتوسيع تشكيلة المنتجات و الاختيار لزيابنا .

اتصالات الجزائر تلمس أهم عنصر في شركة الخدمات الذي يتمثل في موظفيها و تكوينها و أيضا تنظيمها . المنظمة في الواقع تتميز بمركزيتها القوية في عملية صنع القرار و عدد كبير من المستويات الهرمية التي تدخل في المهام و المسؤوليات .

بالإضافة الى ذلك ، من أجل تحسين جودة العلاقة مع عملائها ، منحتم الشركة الفرصة لارسال شكاويهم مباشرة الى الادارة العام ، عبر صندوق البريد الالكتروني ([jesignale@at.dz](mailto:jesignale@at.dz)) والذي أصلا يعرف نجاحا كبيرا و بعد ذلك لحقه ([jeprise@at.dz](mailto:jeprise@at.dz)) صندوق بريد لتقديم مقترحات للتغيير .

فيما يخص كثافة الاتصال ، ( يجب علينا مضاعفة طاقتنا الاستيعابية عشرة (10) مرات القدرة الحالية للربط و الاتصال للتمكن من استيعاب معدل ما يقارب 2 مليون متصل بالسنة الواحدة ) ، مع التحديد أن المتعامل العمومي ( يحصى حاليا 2.2 زبون خدمة التدفق السريع ADSL و طاقة الربط بين 20000 و 250000 زبون ADSL جديد في السنة ) .

عدد العمال : 918 .

#### 4-1 طريقة المعاينة :

اعتمدت في دراستي هذه على العينة العشوائية التي تم اختيارها بعد القيام بعدة زيارات ميدانية إلى المؤسسة .

#### 5-1 خصائص عينة الدراسة :

1-5-1 من حيث الجنس :

توزعت عينة الدراسة وفق متغير الجنس حسب الجدول التالي :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70%	14	الذكور
30%	06	الاناث
100%	20	المجموع

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس.

يلاحظ من الجدول رقم ان عينة الدراسة الاستطلاعية شملت 14 ذكر و هو ما يعادل نسبة 70% اما الاناث فكانت 30%.

2-5-1 من حيث السن :

النسبة المئوية	التكرار	السن
25%	5	اقل من 30 سنة
15%	3	30- اقل من 40 سنة
40%	8	40- اقل من 50 سنة
20%	4	50 سنة فأكثر
100%	20	المجموع

جدول رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن.

3-5-1 من حيث المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%20	04	متوسط
%25	05	ثانوي
%55	11	جامعي
%100	20	المجموع

جدول رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي .

4-5-1 من حيث سنوات الخبرة :

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
%45	9	أقل من 5 سنوات
%20	4	5-أقل من 10 سنوات
%15	3	10- أقل من 15 سنة
%20	4	15 سنة فأكثر
%100	20	المجموع

جدول رقم(4) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث سنوات الخبرة .

## 6-1 ادوات الدراسة الاستطلاعية و مواصفاتها :

اعتمدت الطالبة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ا لاستبيان لأنه أكثر شيوعا واستعمالا في العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك لما يتميز به كما انه يتناسب مع طبيعة المنهج الوصفي ، مع العلم ان الدراسة لحالية تضمنت اداتين كالتالي :

1- استبيان "جودة حياة العمل " من اعداد " سمر سعيد البياري " .

2- استبيان "الالتزام التنظيمي " من اعداد " سمر سعيد البياري " .

• استبيان "الالتزام التنظيمي " يتكون من 11 عبارة .

• استبيان " جودة حياة العمل " يتكون من 7 ابعاد .

و قد تبنت الطالبة استبيان من اعداد سمر سعيد البياري الذي تم بناءه من طرف هذا الاخير لانجاز

شهادة الماجستير ادارة اعمال السنة الجامعية 2018

➤ بدائل الاستبيان:

تم اختيار سلم " ليكرت الخماسي" في تحديد الاجابات ، كما يلي: موافق بشدة ، موافق ، موافق الى حد ما

، غير موافق ، غير موافق بشدة .

➤ اوزان البدائل :

وزعت الأوزان بالتدرج على البدائل ، مع العلم ان توزيع الأوزان على البدائل يحافظ على الترتيب نفس لكون كل فقرات الاستبيان موجبة الصياغة لعل الجدول الموالي يوضح ذلك.

البدائل	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	05	04	03	02	01

الجدول رقم (5) يوضح توزيع الأوزان على البدائل

7-1 الخصائص السيكومترية للأدوات المستخدمة :

7-1-1 الخصائص السيكومترية لمقياس جودى حياة العمل :

▪ صدق مقياس :

صدق الاتساق الداخلي لمقياس جودة حياة العمل :

قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس جودة حياة العمل على عينة تتكون من 20 فردا ، و ذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم لاجتماعية (SPSS) ، ويظهر الجدول التالي تلك المعاملات:

البعد	مستوى الارتباط
ظروف العمل المادية	0,842**
التوازن بين الحياة و العمل	0,716**

0,911**	الاجور و المكافآت
0,870**	العدالة و المساواة
0,792**	اتاحة الفرص للترقى و التقدم المهني
0,886**	المشاركة في اتخاذ القرارات
0,578**	الامان و الاستقرار الوظيفي

جدول رقم (6) يوضح قيم معامل الارتباط بين الابعاد والدرجة الكلية لمقياس جودة حياة العمل

▪ ثبات مقياس جودة حياة العمل :

بعد حساب ثبات المقياس بطريقة الفا كرونباخ (a) ، تم التوصل الى ان قيمة الفا كرونباخ (a) تساوي 0.86 وهي قيمة مرتفعة مما يبين تناسق فقرات المقياس.

7-1-2 الخصائص السيكومترية لمقياس الالتزام التنظيمي :

• صدق المقياس :

صدق الاتساق الداخلي :

قدر صدق مقياس بواسطة حساب معامل الارتباط بين الفقرات و المقياس ككل ، وذلك عن طريق استعمال الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و سيتم عرض نتائجه في الجدول التالي :

		ENGT
ENGT	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	50
ENG11	Corrélation de Pearson	,784**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
ENG10	Corrélation de Pearson	,842**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
ENG8	Corrélation de Pearson	,002
	Sig. (bilatérale)	,989
	N	50
ENG9	Corrélation de Pearson	,547**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
ENG7	Corrélation de Pearson	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
ENG6	Corrélation de Pearson	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
ENG5	Corrélation de Pearson	,654**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
ENG4	Corrélation de Pearson	,682**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
ENG3	Corrélation de Pearson	,769**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
ENG2	Corrélation de Pearson	,734**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
ENG1	Corrélation de Pearson	,760**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50

جدول رقم (7) يوضح معامل الارتباط بين فقرات و المقياس ككل .

## • الثبات مقياس الالتزام التنظيمي :

بعد تطبيق معادلة (a) لحساب الثبات الخاص بمقياس حاجات الالتزام التنظيمي المتكون من 11 فقرة، تم التوصل الى ان قيمة (a) تساوي 0.91 و هي قيمة مرتفعة جدا و هذا يبين تناسق و انسجام فقرات هذا المقياس .

## 2 . الدراسة الاساسية :

### تمهيد:

بعد إنتهاء الطالبة من اجراءات الدراسة الإستطلاعية التي أعانت على الاطمئنان لصلاحية أدوات جمع المعطيات ، طبقا لما أفرزته خصائصها السيكومترية من صدق و ثبات تم تقديرهما بطرق مختلفة إذ ، الأمر الذي أفسح المجال لمباشرة الدراسة الأساسية ، سيتم عرض أهم المعطيات المرتبطة بها من منهج وعينة ووصف للصورة النهائية لأدوات الدراسة، فضلا عن الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات.

### 1-2 منهج الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، و هذا انطلاقا من طبيعة الدراسات و البيانات المراد الحصول عليها لمعرفة العلاقة بين جودة حياة العمل و الالتزام التنظيمي .

## 2-2 عينة الدراسة :

تم اجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من 50 عاملا بمؤسسة اتصالات الجزائر ، و قد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية .

## 2-3 مواصفات عينة الدراسة :

العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
اناث	28	%56
ذكور	22	%44
المجموع	50	%100

جدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس.

العينة حسب السن :

السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	8	%16
30- اقل من 40 سنة	2	44%
40- اقل من 50 سنة	12	24%
50 سنة فأكثر	8	16%
المجموع	50	100%

جدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن.

من حيث المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%0	0	متوسط
%16	16	ثانوي
%84	42	جامعي
%100	50	المجموع

جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي.

5-5-1 من حيث الخبرة :

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
%16	8	أقل من 5 سنوات
%26	13	5-أقل من 10 سنوات
%18	9	10-أقل من 15 سنة
%40	20	15 سنة فأكثر
%100	50	المجموع

جدول رقم(11) يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية من حيث الخبرة

#### 4-2 الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية :

استخدمت الباحثة ادايتين لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة ، و تمثلت الاداة الاولى في مقياس جودة حياة العمل ، اما الاداة الثانية فهي مقياس الالتزام التنظيمي ، و قد تم التأكد من صدقهما و ثباتهما مسبقا .

يضم مقياس الالتزام التنظيمي 11 فقرة حيث يقابل كل فقرة سلم ليكرت ذو خمس درجات يتراوح ما بين الدرجة (1) التي تعبر عن اوافق بشدة و الدرجة (5) التي تعبر عن غير موافق بشدة.

اما مقياس جودة حياة العمل فهو يضم 7 ابعاد و يقابل كل فقرة سلم ليكرت خماسي الدرجات ، يتراوح ما بين (1) التي تعبر عن اوافق بشدة و الدرجة (5) التي تعبر عن معارض جدا.

#### 5-2 اساليب المعالجة الاحصائية :

اختارت الطالبة الأساليب الإحصائية الملائمة لإختبار فروض الدراسة من خلال برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و المتمثلة في:

- النسب المئوية .
- المتوسطات الحسابية .
- الانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون .

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى المنهج المتبع لمساعدتنا في الدراسة و كذا حدود الدراسة ، و بعد ذلك انتقلنا الى الدراسة الاستطلاعية و تم التأكد من الخصائص السيكومترية لأدتي الدراسة و قد تعرفنا على ادوات جمع البيانات و تطرقنا بعدها الى الدراسة الاساسية و اخيرا التعرف على الاساليب الاحصائية التي تم الاعتماد عليها في معالجة البيانات .

# الفصل الخامس

## تحليل و مناقشة

### النتائج

• عرض و تحليل نتائج الفرضية الرئيسية :

المتغيرات	ر المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
جودة الحياة الوظيفية	0.392**	0.01	دالة

- يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن ر المحسوبة و المقدرة ب 0.392\*\* دالة عند مستوى دلالة (0.01) و منه نقول ان هناك علاقة بجودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمي.

• تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

- من خلال الجدول رقم(12) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين درجات أفراد عينة الدراسة في مقياس جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدارسة قد بلغ (50) وهذه دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) بمعنى أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة .
- تتفق الفرضية مع دراسة (Farideh Haghshenas Kashani 2012) في القول بأنه توجد علاقة إيجابية بين عدالة المكافآت والأجور وظروف العمل الصحية الأمانة والفرص المتاحة لتنمية قدرات العاملين والتوازن في الحياة الوظيفية والحياة الشخصية مع سلوك المواطنة ، وهذا الطرح أقرب ما يكون لما توصلت إليه الدراسة في هذه الفرضية وكذلك دراسة الشبلي (2016) والتي توصلت نتائجها إلى وجود اثر إيجابي دال إحصائياً.

• تفسير و مناقشة الفرضية الفرعية الاولى :

المتغيرات	ر المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
الأجور و المكافآت	0.462*	0.01	دالة

- يبين الجدول رقم (13) عن وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين بعد الأجور و المكافآت و الالتزام التنظيمي ، حيث كانت قيمة ر المحسوبة (\*0.462) و هي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0.01) و بذلك تكون الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت .

#### • تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الاولى:

- أشارت دراسة الأحمدى (2004) الى وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري و الالتزام التنظيمي للممرضين العاملين في مستشفيات الصحة بمدينة الرياض.
- و من خلال ما تم عرضه من نتائج تم التوصل الى الاجور و المكافآت تمثل عاملا و محدداساسيا لتحقيق الالتزام التنظيمي ، فعمال المؤسسة يسعون لتحقيق حاجاتهم الاساسية انطلاقا من رضاهم عن طبيعة العمل ، الاجر الذي يحصلون عليه ، المكافآت.... نظير ما يقومون به من مهام ووظائف و هذا من صور البحث عن تحقيق حاجات الوجود، و اشباع الفرد لهذه الحاجات في مؤسسته تجعل منه وفيا لهذه الاخيرة و التالي يكون لدى الفرد سلوك الالتزام التنظيمي اتجاه مؤسسته .

#### • عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

المتغيرات	ر المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
الأمان و الاستقرار الوظيفي	0.489**	0.01	دالة

- يبين الجدول رقم (14) عن وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين بعد الأمان و الاستقرار الوظيفي و الالتزام التنظيمي ، حيث كانت قيمة ر المحسوبة (\*\*0.489) و هي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0.01) و بذلك تكون الفرضية الفرعية الثالثة قد تحققت .
- تفسير و مناقشة الفرضية الفرعية الثانية :
- تتوافق نتائج الدراسة مع دراسة راوية المحروق (2017) و التي جاءت تحت عنوان الالتزام التنظيمي و علاقته بالاستقرار الوظيفي بحيث توصلت الى وجود علاقة بين المتعيرين و هذا كون الافراد يعبرون عن رغبتهم في الاستمرار بالعمل في المنظمة لان اهدافهم تتوافق مع اهداف و قيم المنظمة التي يعملون بها.
- كما و توصلت دراسة المداني حجاج (2015) الى وجود علاقة بين القيم التنظيمية و عامل الايقرار المهني الوظيفي و هذا من شأنه ان يحدث توافقا قيما بين الافراد و المؤسسة و بالتالي ارتفاع رغبة الافراد في الاستقرار في وظائفهم و مساعدتهم على ذلك .
- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

	Test de Levene sur l'égalité des variances				
	F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)
QUALVIE					
Hypothèse de variances égales	,288	,594	2,205	48	,032
Hypothèse de variances inégales			2,232	46,945	,030

- يبين الجدول رقم (15) وجود فروق دالة احصائيا بين جودة الحياة الوظيفية و متغير الجنس لفائدة الذكور.

• تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لختبار T "لعينتين مستقلتين " أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية، تعزى إلى الجنس .

### • تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

- اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البليسي، 2012)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية لجودة الحياة الوظيفية، وأثرها على الاداء الوظيفي تعزى للجنس في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.
- ومع دراسة (الدحوح، 2015) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية، تعزى للجنس لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم .
- واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (ماضي، 2014)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية، تعزى للجنس في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ومع دراسة (حالوة، 2013)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ما يتعلق بغموض الحياة الوظيفية، تعزى للجنس لدى العاملين المدنيين في القطاع الحكومي بقطاع غزة، ومع دراسة (الشنطي) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى للجنس في وزارة الاشغال العامة والاسكان.

### عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3467,582	3	1155,861	1,491	,229
Intra-groupes	35658,918	46	775,194		
Total	39126,500	49			

• يبين الجدول رقم (16) عدم وجود فروق دالة احصائيا بين جودة الحياة الوظيفية و متغير الخبرة .

#### • تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

• من خلال الجدول رقم(17) أعلاه وبالنظر إلى قيمة إختبار تحليل التباين ( F ) والتي بلغت في مقياس جودة حياة العمل( ) نلاحظ أن هذه القيمة جاءت غير دالة ، وبالتالي لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في جودة حياة العمل تعزى لمتغير الخبرة المهنية .

• وتتفق نتيجة هذه الدراسة الحالية مع دراسة ماضي (2014) والتي هدفت إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية ، والتي كانت من بين نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى سنوات الخدمة، وكذلك دراسة (2012) Farideh Haghshenas Kashani والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية والتي توصلت أهم نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين في جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى سنوات الخدمة، في المقابل نجد دراسة حلاوة 2014 والتي كانت تتعارض نتائجها مع الدراسة الحالية تقول أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول غموض الحياة الوظيفية تعزى لسنوات الخبرة.

• ويعزو الطالب الباحث ذلك أن مستوى جودة حياة العمل لا تؤثر فيه سنوات الخبرة سواءا قلت أو كثرت ، وخاصة أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تجمعهم بيئة إجتماعية واحدة ، وكذلك أن الثقافة التنظيمية السائدة داخل هذه المؤسسة تعزز العلاقات الإنسانية الجيدة بين العمال دون النظر إلى تاريخ تعيين العامل.

## خاتمة:

جودة الحياة الوظيفية هي عملية واعية ومخططة قصيرة الاجل او طويلة الاجل منظمة جماعية تشاركية ديناميكية شاملة هادفة الى التغيير تمثل مدخلا رئيسا من مداخل التمكين ومشاركة العاملين وتحقيق الفاعلية التنظيمية فهي تمثل الجهاز المسؤول عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين واحداث اتوازن بين الحياة الوظيفية والاسرية للعاملين تقوم على العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وبما يتفق مع الاستراتيجية العليا في المنظمة ومع ثقافة المنظمة السائدة من خلال تامين ظروف عمل مناسبة وأمنة من اجل رفع مستوى العاملين وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة من اجل نقل المنظمة الى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح والعمل بطريقة تؤمن المقدره الاستراتيجية والاداء التنافسي في المنظمة ومن اهدافها زيادة ثقة العاملين والاندماج في حل المشكلات وتحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي ومن ثم تحقيق الولاء التنظيمي وتوفير الامان الوظيفي وزيادة الفاعلية التنظيمية وتحقيق العدالة الاجتماعية ورفاهية ومتعة اكبر في العمل وتحقيق مستوى عال من رضا العميل اذ ان جودة الحياة الوظيفية تعد اساس ولاء العميل ومن اهدافها ايضا تحقيق ربحية عالية وتحقيق حساسية اكبر لقضايا العمل والعائلة وتحقيق مشاركة وتمكين اكبر للعاملين وزيادة الانتاجية بسبب تخفيض ايام الغياب والمرض.

## التوصيات:

- على مصلحة التوظيف أن توسع مجال إستقطاب الموارد البشرية أي عدم إعتماها على وكالة التشغيل الخاصة بمنطقة "أرزيو" فقط ، و إنما يجب أن يتم الإسقطاب من جميع وكالات التشغيل لولاية وهران بما أن النقل متوفر ، و هذا من أجل جذب أجدر و أكفأ و أكبر عدد ممكن من المرشحين و لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب و لكونها شركة كبيرة و تحتوي على عدد كبير من القوى العاملة.
- على مصلحة التكوين أن تهتم كذلك بتدريب سلوك الموظفين (التكوين النفسي) فيما يخص العمل في جماعات و تنمية هذه الثقافة و هذا من أجل تجنب الصراعات الناتجة عن سوء التفاهم بين الرؤساء في العمل و مرؤوسيههم في رصد و تنفيذ الأوامر ، و هذا سواء في الإدارة العامة أو في المنطقة الصناعية.
- يعد التوجيه المهني من أهم عوامل التنمية و التطور في العمل و بالتالي تحقيق أهداف الشركة ، فعلى المسؤولين عن هذه العملية القيام بها على أكمل وجه من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- فيما يخص العطل المرضية و الغيابات الغير مبررة أو مبررة بتبرير غير صحيح أي ما نسمي ذلك ب ( cangé de complérence ) على الإدارة أن تنتبه لهذا الأمر و تكليف أخصائي نفسي في علم النفس العمل و التنظيم بالبحث في الأسباب و تحليلها من خلال المقابلات مع الفئة المعنية .
- فيما يخص سياسة الأجور فلا توجد أي تعقيبات فهي تشمل كل ما هو قانوني إضافة إلى جميع الإمتيازات و المكافأة و المنح الخاصة التي تنعدم في مؤسسات أخرى ، إلا أن يجب إعادة النظر إلى الوضعية الجسمية أثناء العمل فيما يخص العمل الستاتيكي خاصة عند عمال الإدارة الذي يقضون وقتا طويلا أمام الحاسوب و بنفس الوضعية ما ينتج عنه التعب البصري و العضلي ، فعلى المسؤولين الإهتمام بهذا الجانب و تخصيص منحة خاصة بهذا الجهد.
- يجب أن تكون هناك متابعة و مراقبة في أماكن العمل من قبل مسؤول الصحة و سلامة المحيط لغرض تطبيق التعليمات اللازمة و التأكد من أن ظروف العمل آمنة ، و هذا للحد من حوادث العمل.
- يجب الإهتمام بالصحة النفسية للعمال خاصة عمال المنطقة الصناعية لأن الحفاظ على الصحة النفسية في العمل يرضي الجميع ، و هذا من خلال فتح مناصب خاصة بأخصائيين نفسانيين.

# قائمة المراجع

- العزاوي ، نجم عبد الله ، جواد ، عباس حسين . (2010) . الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية . (د.ط) . عمان : دار اليازوري العلمية .
- المبيضين ، صفوان محمد، الأكلبي، عائض بن شافي. (2012). التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية. (ط1). عمان: دار اليازوري العلمية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية. (د.ط). المنصورة : المكتبة العصرية.
- بكر، جوان اسماعيل. (2013). جودة الحياة و علاقتها بالانتماء و القبول الاجتماعيين. (ط1). الأردن : دار الحامد.
- جاد الرب، سيد محمد. (2005). ادارة الموارد البشرية. (د.ط). السويس : مطبعة العشرى.
- جاد الرب، سيد محمد. (2008). الاتجاهات الحديثة في ادارة المنظمات الصحية. (د.ط). السويس : مطبعة العشرى .
- جاد الرب، سيد محمد. (2008). جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية. (د.ط). السويس : مطبعة العشرى.
- حاروش ، نور الدين . (2011) . ادارة الموارد البشرية . (ط1) . الجزائر : دار الأمة .
- حسونة ، فيصل . (2011) . ادارة الموارد البشرية . (ط1) . عمان : دار أسامة .
- خضر ، محمود . (2015) . الادارة العامة المقارنة . (ط1) . عمان : دار البداية .
- رونالدي، ريجيو. (1999). المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي. (ط1). الأردن : دار الشروق. ترجمة : فارس حلمي.
- نعموني ، مراد . (2014) . مدخل الى علم النفس العمل و التنظيم . (ط1) . الجزائر : جسور .
- بابا أحمد سميحة، تقدير الذات و علاقته بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية ب" المستشفى الجامعي 1 نوفمبر 1954" لمدينة وهران ، جامعة وهران –السانية- كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس و علوم التربية ، 2015/2014.
- البياري سمر سعيد، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل و التنمية الاجتماعية في قطاع غزة، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية 2019/2018.
- الحسني وسام محمد، أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، جامعة الأزهر – غزة كلية الاقتصاد و العلوم الادارية قسم ادارة الأعمال 2017/2016.

معارجي سالم، جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس ، جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم النفس 2017/2016.

مويسات جهيدة، جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع العمل و التنظيم، جامعة محمد بوضياف –المسيلة- كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع 2017/2016.

نميش زوبيدة، جودة الحياة في العمل و استراتيجيات المواجهة لدى عمال شركة نشاط المصب آفال- سوناطراك ، جامعة وهران ، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس تخصص عمل و تنظيم  
2015/2014.

هواين فوزية، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية –دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة- جامعة سطيف 2 ( الجزائر) ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم النفس و علوم التربية و الأرطفونيا 2014/2013.

الملاحق:



جامعة وهران (2)

كلية العلوم الاجتماعية

ماستر علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته.....

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية لبحث بعنوان " جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ". و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية بجامعة طالب سليم "وهران 2" .

لذا يرجى من سيادتكم الاجابة على فقرات الاستبانة المرفقة شاكرة لكم تعاونكم، و مؤكدة لكم بأن المعلومات التي ستقدمونها لا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

الباحثة

كجاط كنزة

ملاحظة : تتكون الاستبانة من قسمين :

• القسم الاول : يتكون من معلومات شخصية عنك يرجى وضع الاشارة (\*) امام ما يناسب حالتك.

القسم الثاني : يتكون من (55) فقرة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، يرجى منك اختيار المستوى الذي يناسبك امام كل فقرة.

لقد بني هذا الاختبار بطريقة يمكن تكييفه لمختلف مجتمعات البحث ، و يعتمد في الاجابة عليه على سلم يتكون من 5 اجابات وفق طريقة ليكرت كما هو مبين في الجدول التالي :

- موافق بشدة : 5 درجات .

- موافق : 4 درجات .

- موافق نوعا ما : 3 درجات .

- غير موافق : درجتين 2 .

- غير موافق بشدة : درجة واحدة 1 .

اولا : البيانات الشخصية

الجنس :  ذكر  أنثى

السن :

اقل من 30 سنة

30- اقل من 40 سنة

40- اقل من 50 سنة

50 سنة فاكثر

المستوى التعليمي:  جامعي  ثانوي  متوسط

سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات

5- اقل من 10 سنوات

10- اقل من 15 سنة

15 سنة فاكثر

ثانيا : محاور الاستبانة

المحور الاول: جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
<b>ظروف العمل المادية</b>						
					1 تهتم المؤسسة بتوفير بيئة صحية مريحة و مناسبة للعمل من حيث (الأثاث ، الاضاءة، التهوية، النظافة ) .	
					2 تحرص ادارة المؤسسة على اتباع العاملين لاجراءات الوقاية و السلامة أثناء العمل.	
					3 توفر المؤسسة التجهيزات المكتبية و اللوجستية اللازمة لاتمام العمل.	
					4 تعمل المؤسسة على توفير التسهيلات للعاملين لانجاز أعمالهم مثل (وسائل تكنولوجية، مواصلات، وسائل اتصالات، .... الخ).	
					5 تتبنى المؤسسة اجراءات فاعلة لتجنب الموظفين للأضرار الصحية.	
					6 توفر المؤسسة عناصر الأمن و الحماية من الأخطار المهنية في مكان العمل.	
<b>التوازن بين الحياة و العمل</b>						
					1 أجد وقتا كافيا بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباتي الشخصية و الاجتماعية.	
					2 تهتم المؤسسة بميول الموظفين و رغباتهم من خلال توفير برامج ثقافية و توعوية و تعليمية و رياضية.	
					3 تهتم المؤسسة ببناء شبكة علاقات اجتماعية بين الموظفين من خلال الزيارات الاجتماعية و الرحلات الترفيهية.	
					4 تقدم المؤسسة التسهيلات و البرامج التدريبية المساعدة لدعم و تطوير العاملين.	
					5 تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الظروف الشخصية للعاملين عند النظر لتقييم أدائهم.	
					6 توفر المؤسسة جداول عمل مرنة لتأدية المهام المطلوبة.	
<b>الأجور و المكافآت</b>						
					1 أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف للرواتب سنويا.	
					2 أشعر باكتفاء الدخل الذي أحصل عليه من وظيفتي أي لا يراودني أية تفكير في توفير دخل آخر مساعد له.	
					3 تصرف الرواتب دائما بانتظام و كاملة دون أية تأخير في الوظيفة.	

					4	تتوفر الموارد المادية و الاقتصادية لدى المؤسسة بشكل يمكنها من الايفاء بالتزاماتها المالية تجاه رواتب الموظفين لديها.
					5	لدي ثقة و ارتياح تام بأن راتبي مهما تأخر أو تجزء فان حصولي عليه أمر مضمون حتما.
					6	تحرص المؤسسة على تقديم الاعانات و كذلك الاكراميات و العيديات في المناسبات.
<b>العدالة و المساواة</b>						
					1	أشعر بعدالة الأجر بالنظر الى ما يحصل عليه الآخرون.
					2	يتم تحديد الأجر وفقا للأداء.
					3	أرى أن هناك عدالة في توزيع واجبات العمل بين الموظفين.
					4	تعمل الادارة العليا في المؤسسة على تعزيز مبادئ الاخاء و التعاون بين الموظفين.
					5	أشعر بالعدالة في طريقة تقييم أداء الموظفين سنويا.
					6	أشعر بأن مديري يسعى دوما لاشاعة روح التعاون و المحبة بين الزملاء في العمل.
<b>اتاحة الفرص للتقدم و الترقية المهنية</b>						
					1	تعتمد أنظمة الترقية و التقدم الوظيفي في المؤسسة على أسس و معايير واضحة لكل العاملين.
					2	تركز سياسة الادارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل العاملين للتقدم في مساراتهم الوظيفية.
					3	تمنح الترقيات الوظيفية بعدالة و انصاف بين جميع الموظفين.
					4	يوجد فرص مستقبلية للتقدم و التقدم الوظيفي متاحة بعدالة لجميع الموظفين.
					5	تمنح الترقيات الوظيفية بعدالة و انصاف بين جميع الموظفين.
					6	تحد سياسة الترقية المعتمدة من حدوث النزاعات بين الموظفين.
					7	تطبق الادارة العليا بالمؤسسة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
					8	يوجد توافق ايجابي بين مؤهلي العلمي و قدراتي العملية و درجتي الوظيفية.
<b>المشاركة في اتخاذ القرارات</b>						
					1	تشجعني المؤسسة للتعبير عن رأي بما يتعلق بحل مشكلات العمل.
					2	أشارك في اتخاذ القرارات التي تمس عملي في المؤسسة.
					3	يفوض رئيسي المباشر جزءا من صلاحياته للمرؤوسين.

					4 يعطي رئيسي في العمل معلومات كاملة للمرؤوسين عن أهداف الأعمال و نتائجها.
					5 يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على تشجيع مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن.
					6 يشجع الرئيس المباشر المناقشة الجماعية لأساليب العمل.
<b>الأمان و الاستقرار الوظيفي</b>					
					1 أشعر بالاستقرار و الأمان الوظيفي و لا أعاني من هاجس الاستغناء عن خدماتي مستقبلا في الوظيفة.
					2 أتوقع مستقبلا أفضل في الوظيفة.
					3 أشعر بالارتياح في عملي و لا تتوفر لدي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج قطاع المؤسسة.
					4 أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة و الأمان المتبادل بين جميع الأطراف.
					5 تتبع ادارة المؤسسة سياسة التدريب من باب الاستثمار في العاملين.
					6 تتبع ادارة المؤسسة سياسة التحفيز للاحتفاظ بالموظفين المهرة.

### المحور الثاني : الالتزام التنظيمي في المؤسسة .

لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق الى حد ما	أتفق	أتفق بشدة	الفقرات	
<b>الالتزام التنظيمي في المؤسسة</b>						
					1 أهتم بسمعة المؤسسة و بتحسين صورتها في المجتمع.	
					2 أتبني ثقافة و قيم المؤسسة و ألتزم بالدفاع عنها.	
					3 يوجد توافق بين قيم المؤسسة و القيم التي أتمسك بها.	
					4 ألتزم بتعليمات و توجيهات مديري في العمل.	
					5 أحرص على انجاز المهام الموكلة لي يوميا حتى ان اضطررت لمنحها وقت اضافي خارج بعد انتهاء ساعات العمل.	
					6 أشعر بالفخر و الانتماء للمؤسسة.	
					7 أرغب بالاستمرار بالعمل داخل المؤسسة.	
					8 لدي الكثير من الخيارات و الفرص البديلة حين أفكر في ترك عملي.	
					9 ألتزم بأوقات الدوام، و لا أتأخر عن عملي.	
					10 أشعر بفضل لمؤسستي في بناء حياتي الوظيفية.	
					11 ان التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في المؤسسة.	





ALGERIE-TELECOM.SPA  
DIRECTION OPERATIONNELLE D'ORAN

RÉF: AT/DO.ORAN/DEPRH/SDRHF/N°45/2019

Oran, le 18/04/2019

A

**M. le Responsable des Ressources Humaines**

**Objet : Stage Pratique**

*keijat*

J'ai l'honneur de vous informer que la stagiaire **Mlle. KEJAT KENZA** Passera dans vos Centre pour un stage pratique du 22/04/2019 au 22/05/2019.

Comptant sur votre collaboration, je vous prie de désigner un encadreur pour sa prise en charge.

Pendant le stage la stagiaire est soumise aux mêmes obligations de l'ensemble du personnel tel qu'elles sont définies dans le règlement intérieur.

A cet effet ; je vous demande de porter à la connaissance du stagiaire dès son arrivée sur le lieu du stage l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité.

**Meilleures Salutations.**



Directeur Opérationnel  
ORAN  
SIGNÉ: HABIB DAHMANI



## Fiche d'évaluation à chaud Formation en présentiel

AT/DRH/DF

Version : 05

Page 1 sur 2

Nom et Prénom : ..... Matricule : .....  
Structure d'attache : ..... Téléphone : .....  
Intitulé de la formation : .....  
Organisme : ..... Période : du ... / ... /20 ... au ... / ... /20 ...  
Lieu de formation : ..... Formateur : .....

### I- Contenu de la Formation

- A) Avant la formation, étiez-vous informé(e) du contenu et des objectifs de la formation ? (أ) هل كنتم على دراية بمحتوى وأهداف هذه الدورة التكوينية قبل حضوركم؟  
 Oui  Non
- B) Le contenu de la formation répondait-il à vos besoins en formation ? (ب) هل محتوى هذه الدورة التكوينية لبي احتياجاتكم التكوينية؟  
 Pas du tout  peu  Moyennement  Beaucoup  Totalement
- C) Y'avait-il une cohérence entre la partie théorique et la partie pratique ? (ت) هل كان هنالك توافق بين الجانب النظري والجانب العملي؟  
 Pas du tout  peu  Moyennement  Beaucoup  Totalement
- D) La formation vous a-t-elle permis d'acquérir de nouvelles compétences ? (ث) هل سمحت لكم هذه الدورة التكوينية باكتساب مهارات جديدة؟  
 Pas du tout  peu  Moyennement  Beaucoup  Totalement
- E) Estimez-vous pouvoir mettre en pratique, sur votre lieu de travail, les compétences acquises ? (ج) هل سيكون باستطاعتكم تطبيق المهارات المكتسبة في مكان عملكم؟  
 Pas du tout  peu  Moyennement  Beaucoup  Totalement
- F) Auriez-vous souhaité voir développer d'autres aspects par l'animateur ? (ح) هل كنتم ترغبون في التطرق إلى جوانب أخرى من الموضوع؟  
.....
- G) Y avait-il des aspects développés par l'animateur que vous n'auriez pas souhaité étudier ? (خ) هل هنالك جوانب من الدرس كنتم تفضلون عدم دراستها؟  
.....

### II- Animation de la Formation

Etiez-vous satisfait par

- H) La maîtrise du sujet par le formateur ? (د) تحكّم وإلمام المكوّن بالموضوع  
 Pas du tout  peu  Moyennement  Beaucoup  Totalement
- I) La présentation et pédagogie de l'animateur ? (ذ) طريقة تقديم المكوّن  
 Pas du tout  peu  Moyennement  Beaucoup  Totalement
- J) L'interaction (débat, échanges et réponses données par le formateur) durant la formation ? (ر) التفاعل (الحوارات والمناظرات) خلال الدورة التكوينية؟  
 Pas du tout  peu  Moyennement  Beaucoup  Totalement
- K) Suivriez-vous une autre formation avec le même formateur ? (ز) هل توافقون على متابعة دورة تكوينية أخرى مع نفس المكوّن  
 Oui  Non
- Si c'est non pourquoi ?  
.....
- L) Donnez une note au formateur ..... / 20



## Fiche d'évaluation à chaud Formation en présentiel

AT/DRH/DF

Version : 05

Page 2 sur 2

### III- Support pédagogique

Etiez-vous satisfait par

M) Les supports utilisés et visionnés en formation

(س) الوثائق والأشرطة المستعملة خلال الدورة التكوينية؟

Pas du tout  peu  Moyennement  Beaucoup  Totalement

N) Les supports de cours ?

(ش) الوثائق التعليمية؟

Support non remis  Pas du tout  peu  Moyennement  Beaucoup  Totalement

### IV- Organisation de la Formation

Etiez-vous satisfait par

O) La composition du groupe de formation  
(taille du groupe, niveau des participants...)

(ص) مجموعة المشتركين

(مستوى المشتركين، عدد المشتركين... إلخ)

Pas du tout  peu  Moyennement  Beaucoup  Totalement

Expliquez .....

La durée de la formation était-elle ?

(ض) مدة الدورة التكوينية

Trop courte  Courte  Adaptée  Longue  Trop longue

### V- Condition d'accueil

P) Etiez-vous satisfait par les conditions matérielles  
dans lesquelles la formation s'est déroulée (moyens, salles...)

(ط) كيف وجدتم الظروف المادية التي جرت  
فيها الدورة التكوينية (القاعة، الوسائل...؟)

Pas du tout  peu  Moyennement  Beaucoup  Totalement

Q) Etiez-vous satisfait du déjeuner ? (الطور)

Pas du tout  peu  Moyennement  Beaucoup  Totalement

Lieu d'hébergement au niveau de : ..... N° de chambre : .....

R) Etiez-vous satisfait du Dîner ? (العشاء)

Pas du tout  peu  Moyennement  Beaucoup  Totalement

S) Etiez-vous satisfait de l'hébergement ? (الإقامة)

Pas du tout  peu  Moyennement  Beaucoup  Totalement

Commentaire sur les conditions d'accueils

تعليق على شروط الاستقبال

### VI- Suggestions

اقتراحات

.....  
.....  
.....  
.....

Signature du Stagiaire



# Bulletin de paie

Mois de : avril 2019

N Employeur : 3144897536

Imputation : ██████████

Date d'entrée : 01/06/2017

Situation familiale : Célibataire

N sécurité sociale : 913538000352

Fonction : Technicien/Tech-Sup. Maintenance Equipmts Trans

Matricule : 913103103538

Nom et prénom : M ██████████

31TR300000 ██████████

Catégorie : 14 Echelon : 0

Rubriques	Désignation	Base / Qte	Taux	Gains	Retenues
001	Salaire de base			40 400,00	
002	IEP			1 050,40	
003	ICR			10 100,00	
006	service permanent			2 000,00	
008	Nuisance			1 224,00	
023	Panier			8 800,00	
024	Transport			1 500,00	
032	S.S				4 929,70
033	IRG				11 542,00
030	Mutuelle				400,00

<b>Assiette de cotisations sociales</b> 54 774,40	<b>Salaire imposable</b> 60 144,70	<b>Gains</b> 65 074,40	<b>Retenues</b> 16 871,70
<b>Assurances sociales(Suivi annuel de l'assiette)</b> 201 106,00	<b>N Compte</b> 0015625942 55	<b>NET A PAYER</b> 48 202,70	