



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاجتماعية  
شعبة علم النفس

مذكرة ماستر مهني في علم النفس  
تخصص علم النفس التنظيمات وتسيير الموارد البشرية

## جودة حياة العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم

مقدمة من طرف الطالبة:

بلميلود ربيعة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ. غبريني مصطفى	أستاذ محاضر - ب	رئيسا
أ. بورزق يوسف	أستاذ محاضر - أ	مشرفا ومقررا
أ. عثمان عز الدين	أستاذ محاضر - أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاجتماعية  
شعبة علم النفس

مذكرة ماستر مهني في علم النفس

تخصص علم النفس التنظيمات وتسيير الموارد البشرية

## جودة حياة العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم

مقدمة من طرف الطالبة:

بلميلود ربيعة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ. غبريني مصطفى	أستاذ محاضر - ب	رئيسا
أ. بورزق يوسف	أستاذ محاضر - أ	مشرفا ومقررا
أ. عثمان عز الدين	أستاذ محاضر - أ	مناقشا

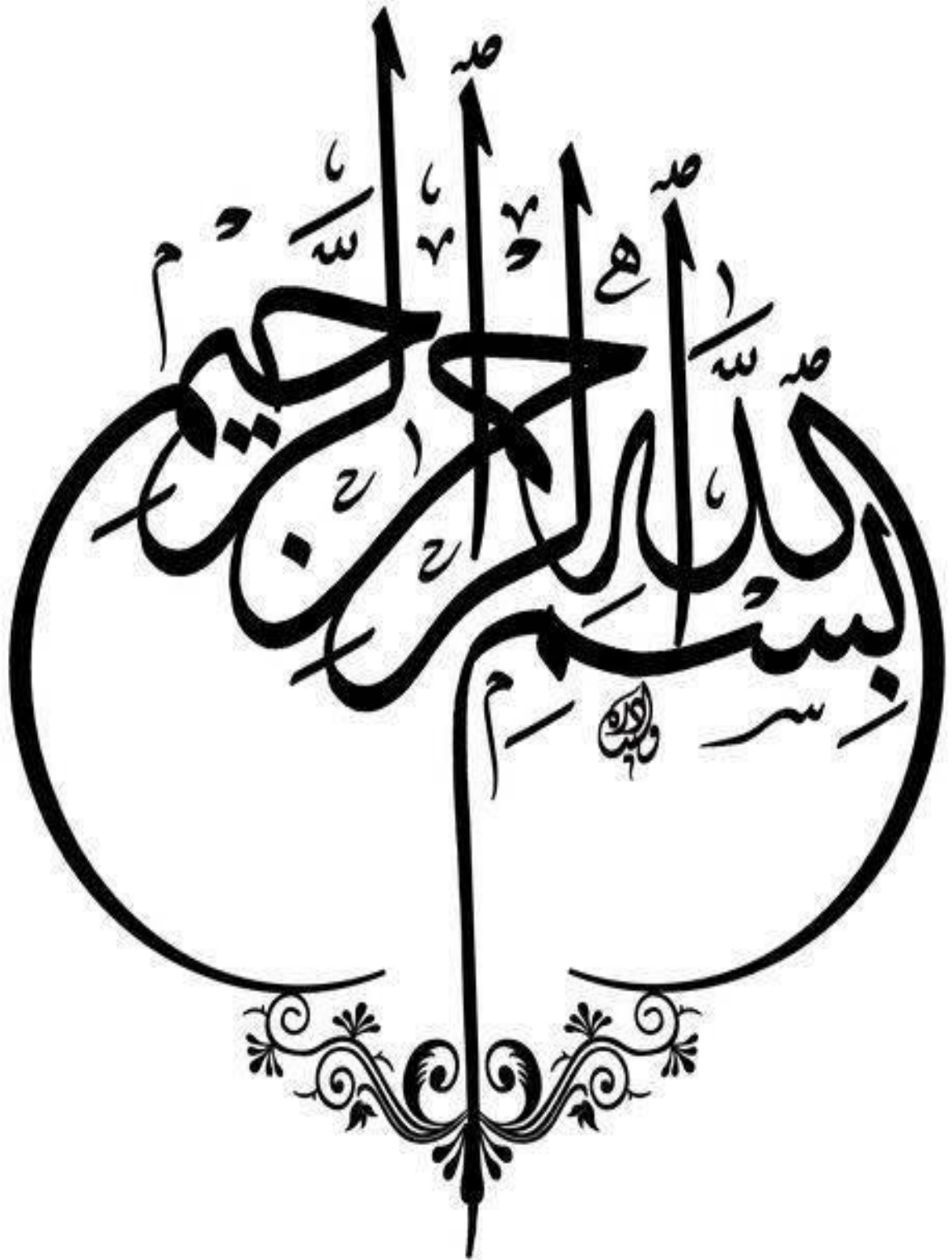
إمضاء الأستاذ المشرف

تاريخ الإيداع ..... 2023 / 11 / 25

بورزق يوسف

السنة الجامعية: 2024/2023





# شكر و عرفان

أتقدم في البداية بالشكر لله، والحمد لله على نعمه العظيمة نحمده على نعمتي الإسلام والعقل أنارهما درب العلم والعمل وأحمده كثيرا على توفيقنا لإنجاز وإتمام هذا العمل،

اعترافا لذوي الفضل والوفاء،

وتقديرًا واحترامًا للسراج الذي أضاء بنوره درب كل طالب علم

وإلى أستاذي المشرف شكرا جزيلًا على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى الإرشادات والنصائح والتوجيهات التي وجهها لي طيلة الفترة التي تطلبها إعداد هذا العمل

وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وإليه أنبنا وإليه المصير،

فإن أخطئنا فمن أنفسنا وإن أصبنا فمن العلي الجبار



# إهداء



قال تعالى: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

إلى من أعزهما الله ورفع من قدرهما،

من كانا سنداً لي في هذه الحياة من أفاض علي من حنانها حتى ارتويت

من زرعاً بسمتي ومسحاً دمعتي

أبي وأمي.....

إلى أساتذتي الكرام، من لم يبخلوا علي بما وصيهم الله من علم وأخص

بالذكر أستاذي المشرف الذي أكن له كل الاحترام والتقدير

وإلى كافة زملائي الذين مضيت معهم مشوار دراسي بأكمله

وإلى كل من يعرف الطالبة "بلميلود ربيعة"



فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
أ	البسمة
ب	شكر و عرفان
ج	إهداء
د	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ط	فهرس الملاحق
ي	ملخص الدراسة
1	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة</b>	
6	1- إشكالية الدراسة
8	2- فرضيات الدراسة
8	3- مبررات اختيار الموضوع
9	4- أهمية الدراسة
9	5- أهداف الدراسة
10	6- التعريف بمصطلحات الدراسة
10	7- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: جودة حياة العمل</b>	
14	تمهيد
15	1- مفهوم جودة حياة العمل
17	2- أهمية جودة حياة العمل
17	3- أبعاد جودة حياة العمل

19	4- أهداف جودة حياة العمل
20	5- مبادئ جودة حياة العمل
20	6- مقومات جودة حياة العمل
21	7- مجالات جودة حياة العمل
22	8- أهمية تطبيق جودة حياة العمل
23	9- معوقات تطبيق برامج جودة حياة العمل
25	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي</b>	
27	تمهيد
28	1- مفهوم الالتزام التنظيمي
28	2- أهمية الالتزام التنظيمي
29	3- خصائص الالتزام التنظيمي
30	4- أبعاد الالتزام التنظيمي
32	5- نظريات الالتزام التنظيمي
32	6- مراحل الالتزام التنظيمي
35	7- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
36	8- الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي ونتائجه
43	9- تعزيز الالتزام التنظيمي
45	خلاصة الفصل
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
48	تمهيد
	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
49	1- الغرض من الدراسة الاستطلاعية.
49	2- حدود الدراسة الاستطلاعية.

49	3-أداتي الدراسة الاستطلاعية.
50	4-عينة الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها.
55	5-الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة.
	ثانيا: الدراسة الأساسية
58	1-منهج الدراسة.
58	2-حدود الدراسة الأساسية.
59	3-طريقة إجراء الدراسة.
59	4-مجتمع الدراسة.
60	5-عينة الدراسة الأساسية ومواصفاتها.
62	6-الأساليب الإحصائية المعتمدة لأجراء الدراسة
	الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
	عرض ومناقشة نتائج الفرضيات
64	1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
66	2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
67	3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
68	4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
70	5- عرض ومتناقشة نتائج الفرضية الخامسة
72	1-استنتاج عام
74	خاتمة
75	التوصيات والاقترحات
77	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
42	الأثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي	1
50	درجات الاستجابة على بنود استبيان الالتزام التنظيمي	2
50	درجات الاستجابة على بنود جودة حياة العمل	3
51	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الجنس.	4
52	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث العمر.	5
53	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث المستوى التعليمي.	6
54	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الخبرة المهنية.	7
55	صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الالتزام التنظيمي.	8
56	معامل الصبات ألفا لكرومباخ.	9
56	صدق الاتساق الداخلي لاستبيان جودة حياة العمل.	10
58	معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية.	11
60	خصائص عينة الدراسة الأساسية من حيث الجنس.	12
60	خصائص عينة الدراسة الأساسية من حيث العمر.	13
61	خصائص عينة الدراسة الأساسية من حيث المستوى التعليمي.	14
61	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الخبرة المهنية.	15
64	معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة.	16
66	اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لاستبيان جودة حياة العمل.	17
66	اختبار ليفين لاستبيان جودة حياة العمل.	18
67	اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لاستبيان الالتزام التنظيمي.	19
68	اختبار ليفين لاستبيان الالتزام التنظيمي.	20
69	اختبار ANOVA الأحادي لاستبيان جودة حياة العمل.	21
70	اختبار ANOVA الأحادي لاستبيان الالتزام التنظيمي.	22

71	اختبار ANOVA لدلالة الفروق لاستبيان الالتزام التنظيمي.	23
----	--	----

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
31	أبعاد الالتزام التنظيمي.	1
51	توزيع نسبة عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الجنس.	2
52	توزيع نسبة عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث العمر.	3
53	توزيع نسبة عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث المستوى التعليمي.	4
54	توزيع نسبة عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الخبرة المهنية.	5

فهرس الملاحق:

العنوان	رقم الملحق
تسهيل مهمة	1
مخرجات SPSS	2
استبيان جودة حياة العمل	3
استبيان الالتزام التنظيمي	4

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل بالالتزام التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر وقد تكونت عينة الدراسة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم والبالغ عددهم 74 موظفا، حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي للدراسة.

كما استخدمنا أداتين تمثلتا في استبيان خاص بالالتزام التنظيمي وكذا استبيان خاص بجودة حياة العمل، وقمنا بتحليل نتائج الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية سالبة في جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في جودة حياة العمل لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في جودة حياة العمل لدى عمال اتصالات الجزائر بولاية مستغانم تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم تعزى لمتغير الخبرة المهنية لصالح ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات.

## الكلمات المفتاحية:

جودة حياة العمل، الالتزام التنظيمي، عمال مؤسسة اتصالات الجزائر.

**summary:**

The study aimed to identify the relationship between the quality of work life and organizational commitment among Algeria Telecom workers. The study sample consisted of Algeria Telecom workers in the state of Mostaganem, who numbered 74 employees, where we used the descriptive analytical approach to the study. We also used two tools: a questionnaire on organizational commitment and a questionnaire on the quality of work life. We analyzed the results of the hypotheses related to the variables of the study using the statistical package program. For Social Sciences (SPSS), one of the most important findings of the study is:

- There is a negative correlation in the quality of work life and organizational commitment among Etisalat Corporation workers. Algeria, Mostaganem Province.

- There are no statistically significant differences in the quality of work life among Algeria Telecom workers In the state of Mostaganem, it is attributed to the gender variable.

- There are no statistically significant differences in the organizational commitment of Algeria Telecom employees In the state of Mostaganem, it is attributed to the gender variable.

- There are no statistically significant differences in the quality of work life among Algeria Telecom workers in the state of Algeria Mostaganem is attributed to the variable of professional experience.

- There are statistically significant differences in the organizational commitment of Algeria Telecom employees In the state of Mostaganem, the professional experience variable favors those with less than 5 years of experience.

**key words:** Quality of work life, organizational commitment, Algeria Telecom company workers.

# مقدمة

## مقدمة:

يعد المورد البشري العامل الحاسم في أي نجاح تحققه المنظمة فمهما زادت درجة العلم والتكنولوجيا تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري تحدياً يواجه المنظمات بشكل مستمر، أين يتم تنسيق جهد المرؤوسين في المنظمة من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، فالمنظمات اليوم مطالبة بتوفير بيئة عمل تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتوفير حياة وظيفية أفضل للعاملين تحقق الإشباع لحاجاتهم وهذا يؤدي إلى رفع أداء العاملين وبالتالي رفع أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، فالمنظمات المعاصرة تسعى جاهدة إلى توفير جو عمل مريح والتسويق لسمعة المنظمة ولكن يبقى الأهم من جذب هذه الكفاءات هو الحفاظ عليها وضمان استمرارها بالعمل الصالح المنظمة حتى مع توفر إغراءات أكبر في سوق العمل وهذا ما أثبتته التجربة اليابانية بعد أن تصدرت الاقتصاد العالمي رغم افتقارها للموارد الطبيعية ، وأثبتت ان المورد البشري هو الذي يصنع الفرق (فخري،2020،12).

ومن هنا تؤكد جودة الحياة الوظيفية على إيجاد بيئة عمل صحية وآمنة ، يتوافر فيها دعم ومشاركة المورد البشري في عمليات اتخاذ القرار وحل المشاكل، و قد تعدى الأمر ذلك و أصبح الاهتمام بهذا المورد حتى في خارج إطار بيئة العمل على المستوى الشخصي و العائلي ، حيث توجهت المؤسسات المعاصرة إلى إيجاد التوازن بين الحياة الوظيفية و الشخصية للعاملين فيها (ناصر، 2020، 01).

لذلك تعتبر برامج جودة الحياة الوظيفية من أهم شروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته الداخلية وحتى البيئة الخارجية، باعتبار أن المنظمة كيان مفتوح تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي كونه المصدر الأساسي لمدخلاتها والتي توجه له مخرجاتها، أين يعود هذا الأمر بالنفع على كلا الجانبين، الموظف يشعر بأنه جزء من اهتمامات التنظيم والمنظمة تسعى دائماً لرفع مستوى الإنتاجية

بأساليب التسيير التنظيمي وذلك بتحفيز طاقات الأفراد الإبداعية، وضمان اندماجهم الكلي مع التنظيم. واهتمامهم بالاستمرار فيها وهو ما يطلق عليه بالالتزام التنظيمي، حيث بدأ الاهتمام بهذا الأخير منذ مطلع القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي أحد أهم العناصر الحيوية القادرة على تعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعمال بما يساهم في ضمان تحقيق النتائج الايجابية من خلال انخفاض معدل دوران العمل، انخفاض معدل النسب الوظيفي، والأهم من كل هذا القضاء على أي فجوة قادرة على خلق نوع من الالتزامات الاغترابية بين الفاعلين (عتامة وبوفكر، 20، 2022).

لقد اكتسب موضوع الالتزام التنظيمي أهمية كبيرة لدى الباحثين في مجال السلوك التنظيمي ، في العقود الثلاث الأخيرة ، و ذلك لأن إدارة المؤسسات أصبحت لا تعتمد في تحقيق أهدافها على درجة ولاء العاملين للمؤسسة و إنما أصبح يمتد ليشمل درجة التزامهم بتحقيق تلك الأهداف ، و بالتالي يجب أن تبحث المؤسسات الحديثة على ما هو أكثر من تكوين اتجاهات وسلوكيات ايجابية لموظفيها ، مما يستلزم ضمان حياة وظيفية مناسبة تستهدف تنمية سلوك الالتزام لدى العاملين مما ينعكس على أدائهم وتطوير قدراتهم وتنمية الإبداع وروح الإبتكار لديهم (ناصر، 2020، 01).

ومما سبق تتضح جليا أهمية المتغيرين في تحقيق الهدف الأكبر لكل المنظمات وهو القدرة على الاستمرارية وبلوغ المبتغيات والسير الحسن على الخطط والبرامج المرسومة، أين جاءت المذكرة بعنوان جودة حياة العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي متبعين خطة بحث مقسمة إلى خمسة فصول، أين احتوى الفصل الأول على إشكالية الدراسة، فرضياتها، ثم أهداف الدراسة وأهميتها وخامسا جاءت أسباب اختيار الموضوع، وبعدها التعاريف الإجرائية وأخيرا الدراسات السابقة في الموضوع...

الجانب

النظري

# الفصل الأول

مدخل الدراسة

1/ الإشكالية:

يعيش العالم اليوم على وقع سباق تغيرات منقطع النظير في كل مناحي الحياة، الاقتصادية منها أو السياسية، التكنولوجية أو الاجتماعية، وبالتالي فإن المنظمة الناجحة اليوم هي التي تكون قادرة على فهم و إدراك هذه التغيرات و النظر إليها بالعين السليمة، من خلال الرؤية الإستراتيجية الشاملة والمتكاملة، فالقيود والتحديات سابقة الذكر يمكن التعامل معها من خلال التضحية بالتكاليف، الاندماج، إعادة الهيكلة والتحسين المستمر في الجودة ... الخ، وفي كل هذا الفلك من المقاربات تجد المتأثر المباشر هو المورد البشري باعتباره المحور الأساس في كل عملية أو رؤية (ناصر، 2020، 01).

وعليه أصبح التركيز على المورد البشري أول اهتمام المنظمات لأنه العنصر الأساسي الذي يحدد نجاح المنظمة من فشلها، وبالطبع فإن ها العنصر يعيش ويتأثر بمجموعة من المؤثرات والتي تساهم في رفع أداءه وتحقيق المطلوب منه مثل توفير بيئة عمل مادية وإنسانية مناسبة لأداء مختلف المهام، وكذا توفير مجموعة من الترفقيات والحوافز التي تضمن استمرارية العامل بعمله وهذا ما يقودنا إلى البحث عن سبل تحقيق جودة حياة العمل داخل المنظمة بهدف جعل المورد البشري يندمج مع المنظمة التي يعمل بها فيؤمن بقيمها ويقبل أهدافها كما يتشكل لديه ذلك الاستعداد التام لبذل أقصى ما يمكنه من اجل بلوغ المنظمة لأهدافها، وهذا بالضبط ما نستطيع ان نعبر عنه بالالتزام الوظيفي الذي يعرف بأنه تلك الحالة النفسية التي تجعل العامل يريد ان يبقى في منظمة عمله ويسعى إلى البقاء فيها.

يعتبر مفهوم جودة الحياة في العمل من المفاهيم الحديثة التي تهتم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، و ينظر إليها على أنها مجموعة من المفاهيم المتعددة المتمثلة في الأمن و السلامة في العمل، والمكافئة العادلة، وجماعات العمل المتشاركة إضافة إلى المسار المهني المتوافق، وقد زاد الاهتمام في بقياس جودة الحياة في العمل في المصانع

والجامعات والمدارس والمنظمات الحكومية وغير الحكومية تحت أبعاد متعدد وتحديات جديدة متعلقة بالالتزام الموظفين والمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية، فجودة الحياة الوظيفية تساهم في تسهيل فرص التدريب للموظفين و رفع درجة الرضا الوظيفي وإيجاد بيئة عمل آمنه، وتنمية أداء العاملين جنبا إلى جنب مع تنمية الأداء الكلي للمنظمة (بن خالد، 2017، 01)

وعلى الجانب الآخر فإن الالتزام التنظيمي يعد عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، أين يؤدي ضعف الالتزام التنظيمي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي (عاشوري، د س، 63).

وبما ان جودة حياة العمل و الالتزام الوظيفي عنصرين أساسيين في تحقيق استمرارية المنظمة وبلوغها لأهدافها فإن إشكالية الدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. هل توجد علاقة موجبة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي لدى عمال اتصالات

الجزائر بولاية مستغانم؟

2. هل توجد فروق بين الجنسين في الالتزام التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر؟

3. هل توجد فروق في جودة حياة العمل لدى عمال اتصالات الجزائر تعزى إلى متغير

الخبرة المهنية؟

4. هل توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر تعزى لمتغير الخبرة

المهنية؟

## 2/ فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة موجبة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر بولاية مستغانم.

2. توجد فروق بين الجنسين في الالتزام التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر.

3. توجد فروق في جودة حياة العمل لدى عمال اتصالات الجزائر تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

4. توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

## 3/ أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقات بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق في وجود الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي تعزى لبعض المتغيرات كالجنس، الخبرة المهنية.

## 4/ أهمية الدراسة:

— اهتمامنا بهذا الموضوع ينبع من أهمية واستراتيجية العامل البشري في المنظمات باعتباره المحرك الرئيسي للعمل، حيث أن التصرفات الفردية لها تأثير كبير على كفاءة وفعالية المنظمة.

— تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أنها تتناول موضوع جودة الحياة العملية والالتزام التنظيمي، والذي يعد من المواضيع الهامة الحديثة في مجال إدارة الأعمال والتي حظيت باهتمام الباحثين ومنها أثر أبعاد جودة حياة العمل على الالتزام التنظيمي.

— وتكمن الأهمية العملية في إمكانية الاستفادة من النتائج التي تم الحصول عليها. والتي قد متخذي القرار والمسؤولين في المنظمات ويدركون أهمية جودة الحياة الوظيفية والتي بدورها تنعكس الالتزام التنظيمي.

### 5/ أسباب اختيار الموضوع:

— ميول الباحثة اتجاه الموضوع وكون الموضوع يدخل في مجال التخصص.

— محاولة إيجاد توضيحات للمفاهيم التي تتعلق بمتغيري البحث (جودة حياة العمل، الالتزام الوظيفي).

— مقارنة الجانب النظري للموضوع مع الواقع المعاش في مؤسسة اتصالات الجزائر مستغنام بصفة خاصة والمؤسسة الجزائرية بصفة عامة.

— إثراء مكتبة الجامعة بهذا البحث.

### 6/ التعاريف الإجرائية:

#### جودة حياة العمل:

تقصد بها الطالبة مدى ملائمة البيئة المادية والنفسية والاجتماعية لمتطلبات العمل عموما ومتطلبات العامل خصوصا ومدى رضا العامل وشعوره بالأمن والحب اتجاه منظمته.

#### الالتزام التنظيمي:

تقصد به الطالبة مدى اندماج الفرد في منظمته ورغبته في الحفاظ على بقاءه فيها وارتباطه معها، وكذا مدى تطابق قيم وأهداف العامل معها، وأيضا الجهد والوقت الذي يقدمه لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف منظمته، وتقصد بالمصطلح أيضا تلك المشاعر والأحاسيس القوية التي تجعل العامل يشعر بأنه عضو في منظمته، و تجعله يسعى جاهدا للاستمرار والبقاء فيها.

عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم:

نقصد هنا كل مستخدمى المؤسسة من عمال تنفيذيين و مشرفين وكذا إطارات المؤسسة، وبصفة

عامة كل من يعمل تحت اسم المؤسسة باختلاف الرتب والمستويات التنظيمية.

7/ الدراسات السابقة:

1. دراسة احمد الطبال (2004): بعنوان جوده الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

للعاملين بشركة النصر للأسمدة والصناعات الكيماوية بالسويس، هدفت هذه الدراسة إلى معرفه العلاقة بين جوده الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على أداه الاستبيان والتي وزعت على عينه تقدر ب 395 مفردة من العاملين بالشركة، حيث جاءت النتائج الدراسة على انه هناك علاقة طردية قوية بين جوده الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي وأيضا بوجود تباين في الأهمية النسبية لمتغيرات الجودة محل الدراسة والمؤثرة على الالتزام التنظيمي للعاملين باختلاف المستويات الإدارية، وجود تباين في الأهمية النسبية لمتغيرات الجودة محل الدراسة والمؤثرة على الالتزام التنظيمي للعاملين باختلاف المستويات الإدارية، وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين جوده الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي للعاملين ومستوى إنتاجيتهم.

2. دراسة تيسير (2015): بعنوان اثر حياه العمل في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على

مركز خدمه المواطن بمحافظه دمشق، أين هدفت الدراسة إلى معرفه اثر جوده حياه العمل في الالتزام التنظيمي للعاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداه استبيان والتي وزعت على عينه تقدر ب 50 مفردة من العاملين بالمركز بشكل عشوائي، وجاءت نتائج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جوده الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي وبالتالي في استخدام هذا النوع من الجودة يسهم في تقوية التزام العاملين اتجاه المنظمة، وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين ظروف بيئة العمل وخصائص الوظيفة والأجور والمكافآت وجماعه العمل مع الالتزام التنظيمي لدى العمال في المركز.

3. دراسة وسام (2016): بعنوان اثر جوده الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزاره الشؤون الاجتماعية قطاع بغزة، أين هدفت الدراسة إلى معرفه جوده الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزاره الشؤون الاجتماعية بقطاع غزه، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداء الاستبيان أين وزعت على 159 مفردة باستخدام طريقه المسح الشامل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد جوده الحياة الوظيفية (الأجور، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، السلوك القيادي والإشراف على العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات) على الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في الوزارة محل الدراسة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول جوده الحياة الوظيفية وفقا لمتغيرات الجنس، توجد فروق ذات الدلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للباحثين وفقا للمتغيرات الشخصية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابتها المبحوثين حول جوده الحياة الوظيفية وفقا لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

4. دراسة مويسات (2017): بعنوان جوده الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية -تندال- بالمسيلة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفه علاقة جوده الحياة الوظيفية بالالتزام التنظيمي، تم استخدام المنهج الوصفي، وأدوات جمع البيانات الملاحظة، المقابلة، الاستبيان على 63 مفردة وتم استرجاع 53 منها، وقد جاءت بالنتائج التالية: توجد علاقة بين جوده الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى العاملين للمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية تندال المسيلة.

5. دراسة تمرابط (2019): بعنوان جوده الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، تهدف الدراسة إلى معرفه وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين جوده الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسه دار الثقافة نوار أبو بكر لولاية أم البواقي، تم استخدام المنهج

الوصفي والاعتماد على أسلوب المسح الشامل أين تم توزيع 51 استبيان في حين تم إلغاء 10 استبيانات أي عدد العينة هو 41 مفردة، جاءت نتائج الدراسة على انه كلما كان هناك تطبيق جيد لبرامج جوده الحياة الوظيفية من قبل المؤسسة زادت رغبة الموظفين في البقاء بمناصبهم حتى لو توفرت لديهم فرص أفضل للعمل في مؤسسات أخرى.

# الفصل الثاني

جودة حياة العمل

### تمهيد

تعد جودة حياة العمل من أهم المفاهيم الإدارية التي انتشرت وحظيت بالقبول في العديد من المؤسسات المعاصرة، بسبب ارتباطها المباشر بالحياة الاجتماعية للعاملين، وبسبب الدور الأساسي الذي تلعبه في تحسين الأداء الفردي. من خلال تحسين متطلبات بيئة العمل، وتمكينه من أن يصبح كفوفاً وفعالاً، وزيادة شعوره بالانتماء والتقبل للتطوير والإبداع والأفكار المبتكرة، خاصة وأن الوضع اليوم يتطلب امتلاك موارد بشرية مؤهلة تأهيلاً عالياً تتمتع بالقيادة والقبول لذلك تسعى المنظمات إلى تطوير وتحسين نوعية حياة موظفيها رغبة منها في الوصول إلى أهدافها وضمان استمراريتها في ظل المنافسة القائمة في الميدان.

### 1/ مفهوم جودة حياة العمل

إن مفهوم الجودة يمكن استعماله في عدة معاني حسب الجماعة المرجعية أو النسق السوسيوسياسي الذي يستعمل فيه كما يورده (Schalock 1992)، أما لدى البعض الآخر فعبارة الجودة تترجم على أنها الشيء المستحسن أو الشيء المرغوب كما هو ملاحظ في أنظمة الجودة الممارسة في الصناعة، كالمشاركة وتقديم الأداء المطلوب للحصول على رضا الزبون أو التطوير المستمر (robert, schalok, 1993, p137).

في حين يرى (Nguyen, 2012) أن جودة الحياة في العمل تتعلق برفاهية العاملين التي ترتبط بالرضا عن تأمين مجموعة الاحتياجات الإنسانية، الأمان الوظيفي والصحي، الاحتياجات الاقتصادية والعائلية والاجتماعية، حاجات تقدير الذات الاحتياجات المعرفية والاحتياجات الجمالية. كما يشير آخرون إلى أن جودة الحياة في العمل تمثل عملية استجابة المنظمة لحاجات العاملين عن طريق تطوير وإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة كلياً في اتخاذ القرارات وصيانة حياتهم في العمل، ويرى بعض الباحثين أن جودة الحياة الوظيفية تتعلق بالظروف والبيئة المناسبة للعمل التي تدعم وتزيد من رضا العاملين عن طريق توفير بيئة عمل آمنة ونظم ملائمة للمكافآت وأيضاً فرص متاحة للتطوير الوظيفي للعمال وأساليب النمو (ديوب، 2014، ص200).

أما (Beukema,1987) فيصف جودة الحياة في العمل عن طريق مقدار تصور العاملين لكيفية أداء عملهم حسب رغباتهم ومصالحهم، وهي الدرجة التي تمنحها المؤسسة لعمالها لكيفية تصور أداء مهامها، وهذا ما يدل على الحرية التامة للحصول حاجاته ورغباته الشخصية، وأن هذا التعريف يشير إلى الحرية الفردية في أداء العمل بينما هذا يصعب تحقيق هذا الطرح نظراً لتعدد الرغبات والقيم الشخصية لكل عامل، ولكن يمكن للمنظمة التوفيق بينهما انطلاقاً من منح الحرية والمبادرات في إطار تفعيل الكفاءة في النشاط المهني المتعلقة برغبات العمال ضمن وظائفهم مما يسهم في تحقيقها داخل

محيط العمل وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي (rethinam, guna, ismail, maimunah, 2007, p59).

وتعتبر جودة حياة العمل سيرة تستطيع من خلالها المنظمة الاستجابة إلى حاجات ومتطلبات عمالها في إطار ميكانيزمات التطور الذي يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار فيما يخص اتجاههم نحو وظائفهم، وهو مفهوم متعلق بالعلاقة التي تتكون بين العمال وظروف بيئتهم الطبيعية الاجتماعية والاقتصادية وهي كذلك انعكاس لاتجاهات العمل والسلوك الذي تراه المنظمة مناسب، ويدل أيضا على سلامة العامل وتحسين ظروف العمل والتعويض العادل على مجهود العمل (ming-yi, kernohan, 2006, p121).

حيث تتسم جودة الحياة في العمل بدرجة كبيرة من الوقاية من الاخطار في العمل وكذا نوعية العلاقات داخل هذه البيئة (gallet, 2006, P35).

أما (Walton,1973) فيقترح ثمان محاور مهمة للتحديد جودة الحياة الوظيفية تتمثل في الأجور المناسبة، العدالة، ظروف العمل الآمنة والصحية، تنمية القدرات الإنسانية، التطور والسلامة المهنية، الاندماج الاجتماعي، الثقة داخل المنظمة والاطمئنان (vaiteu, johanne, 1983, p570) كما ركز (Lawler, 1971) على مفهوم جودة حياة العمل كونه يتضمن تصورات و إدراكات العاملين المستوى البيئية المادية والمعنوية للعمل، وتمثل مكونات البيئة المادية والمعنوية مجموعة من العوامل من أهمها:

المزايا، الفوائد، أنظمة الحوافز والمكافآت الأمن الوظيفي، المشاركة في صناعة القرارات والرضا الوظيفي، كما حدد (Casio, 1986) مؤشرات جودة حياة العمل بالرضا الوظيفي القدرة على الوفاء بالالتزامات، وتوفير العلاقات الإنسانية وقلة الشكاوى والتظلمات والخفاض الغيابات ومعدل الدوران.

اما (Lindstrom, 1994) فيرى أن مكونات بيئة الجودة ومؤشرات الجودة للمؤسسات هدفها إحداث التطوير التنظيمي من خلال إعادة تصميم الوظائف لتحسين الأداء ودعم الاستراتيجية التنظيمية التي تساعد في تطوير أداء العمال (عباس والزالمي، ص104).

ومن ما سبق يظهر جليا ان جودة الحياة في العمل هي مجموعة من العناصر التي تشكل البيئة المناسبة للعمل والتي يستطيع العامل فيها أداء مهامه دون أي عوائق أو حواجز، حيث ان جودة حياة العمل ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى قدرة العمال على اتخاذ القرارات بشأن بيئة عملهم والقدرة على التغيير والتعديل فيها بما يتماشى ومتطلباتهم.

### 2/ الخلفية التاريخية لمفهوم جودة الحياة في العمل

تعود جذور دراسة جودة الحياة في العمل إلى الفلسفة الإنسانية في الإدارة والتي انطلقت مع تيار مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو (Mayo 1933) و التي عرفت رواجاً كبيراً مع مدرسة أخرى وهي مدرسة علم السلوك لـ (McGregor 1960) وقد أدت هذه الفلسفة إلى بروز مجموعة من الاعتقادات حول قيمة الكائن البشري ومكانة العامل داخل المنظمة وأن المسير الذي يتبنى هذه الفلسفة الإنسانية مهمته المراقبة وتهيئة وتنشيط العمل بحيث يكون قادراً على إرضاء الحاجات الأسمى للشخص (clermont, 1993, p346).

وهذا ما لخصه (Bergeron) حيث ورد أن هناك خمس محاور تعالجها جودة الحياة في العمل في تلك الفترة و هي فلسفة الإدارة الوسائل والطرق المستعملة لتغيير الوسط المهني المظاهر البيئية التي يراد تغييرها، الوضعية الجديدة المراد إنشائها، والأهداف المنتظرة من خلال تطبيق الفلسفة الإنسانية بمعناها الحقيقي عن طريق إدراج نماذج المشاركة التي تهدف إلى تعديل أحد أو مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالوسط المهني لغاية خلق بيئة جديدة أكثر إرضاء لدى العاملين في المؤسسة (Lise 199007)، وقد ظهر هذا المفهوم لأول مرة في أوروبا نتيجة الجهود المعتبرة للحركات

السياسية في أوروبا، والتي تنادي بالديمقراطية الصناعية من طرف المنظمات النقابية الاجتماعية بالضغط على البرلمان وعقد قسم مختلفة في كل من إنجلترا وفرنسا وألمانيا الفدرالية والسويد وإيطاليا بهدف سن قوانين تدعو إلى المشاركة في اتخاذ القرارات للعمال داخل منظماتهم (raduan, al2006, P62)، و التي أخذت منحى تعديل ظروف العمل، حيث أن هذه المقاربة تبنتها النقابات و مختلف الأحزاب السياسية والعمال خاصة في السويد في سنوات الستينيات من القرن الماضي، وقد دعت الحاجة إلى إعادة تنظيم العمل في باقي دول أوروبا الغربية، وعلى عكس السويد فإن المبادرات الملاحظة كانت عبارة عن مجهودات تنسم بضعف التنظيم والفردية كما هو الحال في إنجلترا و الدنمارك و فرنسا وإيرلندا ثم النرويج (pluvinage, 2010, p08) ، اما في هولندا فقد بدأت فيها البحوث التطبيقية المتعلقة بجودة حياة العمل بعد الحرب العالمية الثانية في سنة 1947، وكانت تركز على الرضا الوظيفي والروح المعنوية، وقد تأثر الباحثين الهولنديين بشكل واضح بمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث ركزت البحوث التطبيقية خلال هذه الفترة أساسا على مشكل اندماج الأفراد والغياب في العمل.

أما الحركة الثانية فقد ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية على أساس المرجعيات والنظريات الاجتماعية التي تدعو إلى إنسانية المحيط المهني مما ولد الدعوة إلى تبني أسلوب التعاون في تسير بيئة العمل وإنشاء لجان مختلطة على جميع الأصعدة والمستويات لتشخيص وإيجاد حلول للمشاكل مثل إنشاء برامج المشاركة في إطار عقود التفاوض بين شركة جنرال موتورز واتحاد عمال السيارات أين ظهر مفهوم جودة الحياة في العمل والذي يفضي إلى إرضاء طموح العاملين وتطويرهم ضمن محيط عملهم، وذلك انطلاقا من المعلومات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرارات (raduan, 2006, p62).

ومع بداية سنة 1970 والتي تعتبر الفترة الخصبة في البحث ومحاولة إعطاء تعريف واضح لجودة الحياة في العمل، حيث بلغت الذروة في الاجتماع الدولي حول جودة الحياة في العمل المنعقد في سبتمبر في الولايات المتحدة الأمريكية والذي خرج بتوصيات حول تنسيق و توجه قوي حول مجال البحث في جودة الحياة في العمل بتأسيس المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية ومهمته الإشراف وتشجيع البحث وتبادل المعارف في مجال الصحة العقلية في العمل (dupuis, martel, 2009, 20)

ومع بداية سنوات الثمانينيات يرى كل من (Nadal, Lawler, 1993) أن طبيعة جودة الحياة في العمل تعرضت المجموعة من التغيرات، أما آخرون فيؤكدون أن هذا المفهوم أصبح رمزا لمقاربة متوافقة بين العمال وأرباب أعمالهم من حيث المشاركة في وضع الطرق والمناهج تسمح لتحسين ظروف العمل، ويتضح من هذه الرؤية أن جودة الحياة في العمل هي وسيلة و أن فريق العمل معيار مهم في تميم العمل وتحقيق النتائج المرغوبة (dupuis, martel, al2009, p20-22).

ومنذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات تقريبا زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية في أمريكا، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية.

ومع بداية التسعينيات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق برامج جودة حياة العمل بشكل أو بآخر، وتزايد الاهتمام بها نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية بين المنظمات آنذاك (المغربي، 2004، ص255).

و خلاصة القول ان الشهرة التي عرفتها جودة حياة العمل كانت في الخمس وثلاثون سنة الأخيرة من القرن الماضي، وقد عرف تطور هذا المفهوم من خلال محور الباحثين على الثلاث نقاط التالية:

- التصور الذاتي المفهوم جودة حياة العمل.
  - إدخال العوامل التنظيمية والفردية و السوسيولوجية على هذا المفهوم.
  - تأثير العمل على مختلف المجالات الحياتية ( بن خالد، 2017، 26).
- مما سبق يتضح جليا ان مفهوم جودة الحياة في العمل مفهوم ذو تاريخ ممتد وطويل وهذا مايدل على تأثيره البالغ على الأداء الكلي للمؤسسات بما ان المورد البشري هو العنصر الأساسي في بقاء المنظمة وهو الذي يحدد استمرارها وتحقيقها لاهدافها ورسالتها من عدمه.

### 3/ المقاربات التنظيمية لجودة الحياة في العمل

#### 1.3. اتجاه مدرسة الموارد البشرية:

يركز هذا الاتجاه على ضرورة إشباع الحاجات الداخلية والخارجية للفرد، و يؤكد على دور الفرد في المنظمة (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية ... الخ) على نحو يجعل الشخص أكثر ارتياحا، وأن فلسفة الإدارة تؤكد على الرغبة في الانتماء إلى الجماعة والانضمام إليها عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف المستويات، وحرية التعبير لدى العمال، والتعرف على الصراعات وحلها بشكل سريع وبذل المجهود لذلك، والتأكيد على الجانب الاجتماعي والنفسي من اجل تثمين التمثلات الذهنية والمفيدة للشعور بالانتماء لدى الافراد (lyne, vaillancourt, 2003, p215).

اما الباحثون (boisvert, herrick, maccoby, walton) فقد اقترحوا قائمة من الابعاد

للخصائص المهمة لجودة حياة العمل في:

— التعويض المنصف والعادل على العمل.

— يجب أن تكون الظروف في العمل صحية وسليمة.

— إمكانية التطور الشخصي.

— سلامة العامل والانفتاح الشخصي.

— الاندماج الاجتماعي.

— الجو الديمقراطي في ميدان العمل.

— التوافق بين الحياة داخل العمل وخارجه.

— تفعيل الدور الاجتماعي في المؤسسة.

— التميز في العمل.

— التوزيع العادل الأرباح المؤسسة.

— المشاركة في اتخاذ القرار.

يجد أن هذه القائمة من المعابر تسمح بنجاح الحياة المهنية للعامل بشكل يتوافق مع إرضاء حاجاته مع مراعاة العوامل الخارجية المتعلقة بالعمل (أوقات العمل، نظام المكافآت، تهيئة وسط العمل) ومراعاة العوامل الذاتية المتعلقة بالعمل (إمكانية التطور الشخصي و المشاركة في اتخاذ القرار الحرية الشخصية في العمل)

. (Viateur, Johanne, 1983,P 170-171)

### 2.3 المقاربة التقنية الاجتماعية:

طور هذا الاتجاه من طرف (fred emrery, eric trist 1982) وزملائهم في لندن وقد نشر من طرف (louis, david 1977)، ويعتقد هذا الأخير أن مفهوم جودة الحياة في العمل يجب أن يراعي العمال ومحيطهم العام مع إعطاء أهمية المنظمات العمل، وكذلك أيضا الجانب الإنساني إن كان مهما، والذي يسمى بالنسق التقني الاجتماعي، أما ( Larcau, Johnston, Alexander, Robin, )

(1978) فيرون أن هذا المفهوم يجب أن يراعي إعادة بناء نماذج و طرق العمل، التكيف التكنولوجي، تعديل النسق التنظيمي، وحسب رأيهم فان جودة الحياة في العمل يجب أن تراعي المشاركة الواسعة للعمال في الوسط المهني مما يتيح لهم مسؤوليات كبرى مما يتيح صيرورة التعلم الديناميكية لتحقيق التطور، وهذا يتفق مع المفهوم الذي أتى به (Srinivas, 1980) حول تحسين حياة العمل على النحو الجشطلتي، الذي يأخذ في الحسبان العوامل الاجتماعية والتكنولوجية التي لا تتحقق إلا بإشراك العنصر البشري فيها (بن خالد، 2017، ص29)

وعلى حسب هذا النموذج فان فعالية الأداء تتحقق باتحاد الجانب الاجتماعي والتقني لكل منظمة فالجانب الاجتماعي والذي يتمثل في العامل البشري الأدوار العلاقات نظام الاتصالات، السلطة، المسؤوليات أنظمة التقويم والتقييم ميكانزمات التكيف اندماج الفرد داخل التنظيم و الخدمات داخل المؤسسة التوظيف والانتقاء والتكوين أما الجانب التقني لاسيما الإجراءات التجهيزات البرامج الحواسيب ... الخ وان جودة الحياة في العمل تتعزز عن طريق التفاعل بين هذين الجانبين.

اضافة إلى إعادة تنظيم العمل والمنظمة لهدف تحسين عملية التعايش داخل المنظمة، حيث أن الفعالية تقتضي استعمال وتجريب عدة جوانب خاصة بالمنظمة لأهداف متعددة الأبعاد، و التي تؤدي إلى العدالة والديمقراطية في الوسط المهني والتشجيع على التشاور وتسيير وإدارة المشاكل في العمل وجعل العمال يتحكمون في بيئتهم المهنية، حيث يعتبر الوسط المهني قضاء للاندماج و تنشئة الفرد، حيث يسمح للفرد بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة وتحقيق علاقات اجتماعية (بن خالد، 2017، ص29-30).

ان الملاحظ هنا ان هاتين المقاربتين تكملان بعضهما البعض لأن مفهوم جودة الحياة في العمل يشمل ويغطي جميع العوامل المتمثلة في البرامج والتقنيات وطرق التسيير والتنظيم، مما يمكن من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية داخل منظمة العمل وبالتالي نحصل على منظمة فاعلة وذات نجاعة.

### 4/ أهمية جودة حياة العمل

يمكن التوصل إلى أن تحسين برامج نوعية حياة العمل، يمثل البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات إذا ما طبقت بأسلوب صحيح من الإدارة والعاملين على حد سواء وذلك للسعي لإرضاء كافة الأطراف العاملة في المنظمة، إذ من الضروري أن تسعى المنظمة جاهدة للاهتمام بتحسين نوعية حياة عاملها، وذلك لما يدر عليها من زيادة بالإنتاجية، وفي الوقت نفسه تحقيق آمال العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم جميعها في العمل، وما تجدر الإشارة إليه هو تركيز المنظمات على ملاحظة العلاقة النسبية بين كل من حياة العمل والإنتاجية العالية، فنوعية حياة العمل الجيدة تؤدي إلى إنتاجية عالية، والإنتاجية العالية تؤدي إلى نوعية حياة عمل جيدة، وتستنتج أن جودة الحياة في العمل هي مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها، انطلاقاً من هذه الأبعاد والمؤشرات التي تبرز الخصائص التي تميز الجودة في الحياة في العمل كما تجد تشابهاً في الكثير من مؤشرات مثل الرضا والسلامة المهنية والتوافق المهني و الأجور والمكافآت، و العوامل النفسية والاجتماعية داخل المنظمة (بن خالد، 2017، ص30).

في حين يرى (العنزي والفضل، 2007، ص71-72) ان جودة الحياة في العمل عملية أساسية

في:

— تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم.

— تحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل والحفظ على سلامة العاملين بالمنظمة.

— إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا لهم.

— السعي لإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفياً عن طريق الاهتمام بحقوق العاملين في المنظمة.

— العمل على التطوير الفكري وزيادة المعرفة.

— تقليل الصراعات بين العاملين من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون،

وتبنى علاقات تساعد على زيادة الإنتاجية وتسوية التذمر الواسع الانتشار بين العاملين في المنظمة.

— السعي إلى زيادة التحسينات الايجابية في اتجاهات وسلوك العاملين، بما يؤول إلى منافع

من قبيل زيادة كفاءة المنظمة وجودة الإنتاجية و التقليل من الحوادث و الإصابات التي تحصل بين

العاملين داخل بيئة عملهم.

كما تم الذكر مسبقا فإن جودة الحياة في العمل تتربع على أهمية بالغة والتي لا يمكن التخلي

عنها بما انها تضمن تحقيق بيئة وظروف العمل المناسبين لأداء الاعمال، وبالطبع فإن نجاح المنظمة

لا يقتصر فقط على جودة الحياة في العمل بل على توليفة من العناصر الاخرى مثل الحوافز، الأجور

والمكافئات، الرضا التنظيمي، تشجيع الابداع ودعم المهارات وتميبتها... الخ.

### 5/ عوامل نجاح جودة الحياة في العمل

ان عوامل نجاح جودة الحياة في العمل تتحقق من خلال مجموعة من الجهود و الأنشطة

المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين

قصد إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير

متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء قصد إنجاح

الجودة المهنية في المنظمات (بن خالد، 2017، ص32)، ومن ما ورد في هذه العوامل عند الباحثين

نذكر ما يلي:

### 1.5 نظام الاتصالات في المؤسسة

يعتبر نظام الاتصالات وسيلة لتوجيه العمال ونقل المعلومات والأفكار والتوجيهات المتصلة بالأهداف المنشودة للمؤسسة، والغرض منه تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل، وأن توجيه العمال داخل مصالح العمل من طرف المشرف على العمل تتم وفق المعايير التالية:

- توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين.
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسة الخاصة بالعمل.
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الانجاز.
- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
- تدريب المرؤوسين، ورفع مهاراتهم.
- نصح المرؤوسين، ومساعدتهم في حل مشاكلهم (ماهر، 2003، ص376).

يمكننا هنا ان نشبه الاتصال بالدم الذي يربط بين مختلف اعضاء الجسم ويقوم بنقل الرسائل العصبية من والى مختلف هذه الأعضاء، والاتصال في المؤسسة هو الذي يقوم بدور الدم أين يربط بين العمال فيما بينهم ومع الإدارة أو رؤسائهم، وبالتالي فإن تم العمل عليه وحسن استخدامه فسيصبح الاتصال وسيلة أولى تساعد في تحقيق جودة حياة العمل والعكس أيضا فإن أي خلل في هذه العملية يؤدي إلى اختلال بيئة وظروف العمل.

### 2.5. نظم المقترحات في المؤسسة

إن جودة حياة العمل الجيدة وبرامج مشاركة العاملين تفترض أن العاملين لديهم أفكار جديدة، وأن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار من خلال نظم المقترحات، حيث يقوم العامل بتقديم المقترح المشرف وسيط، وبعد تلقي التعليقات من المشرف يقوم العامل بإعادة كتابة الاقتراح

وإعادة عرضه على المشرف للمراجعة النهائية، ثم ترفع الفكرة بعد ذلك إلى مكتب نظام الاقتراح حيث تسجل وترسل للأفراد في المنظمة الذين يطورون تلك الفكرة، عندما تتم عملية التطوير ترفع توصية من مكتب نظام الاقتراح ويتبعها عملية تغذية مرتدة للعامل، وفي حال قبول الفكرة، تتم مكافأة العامل المقترح والمشاركين في التطوير، وان نجاح أي نظام اقتراح يعتمد على التزام قوي من الإدارة العليا، ويجب على كل منظمة أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية (بن خالد، 2017، 33-34).

انطلاقاً من مبدأ ضرورة مشاركة العمال في مبدأ اتخاذ القرار فإن الأفضل هو تبني مقترحات العمال وأفكارهم فيما يخص تصميم بيئة العلم وحتى طرق وأساليب أداء الأعمال لأن العامل هو من يقوم بالمهام التنفيذية وبالتالي فإنه يعلم العناصر التي تساعد في أداء عمله وهو ما يصيغه لنا على شكل اقتراحات وتوصيات.

### 3.5. مجهودات المنظمة في تطوير جودة الحياة العمل:

إن جهود المنظمة عامل ضروري لنجاح الجودة الوظيفية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية لتسير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة كما يشير الباحثين في المجال التنظيمي، وبشكل عام تركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة الحياة في العمل على الأبعاد والعناصر التالية كما يرى (جاد الرب، 2008):

- توفير بيئة عمل صحية وآمنة.
- إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين.
- المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع.
- توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي.
- إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين.

- عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.
  - إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
  - إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة.
  - توفير فرق عمل متكاملة.
  - العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين و خصوصياتهم.
- أما (weil, heude, 2007) يرى أن جودة الحياة في العمل تتحقق في المنظمة حسب تحقيق

العوامل التالية:

- جودة مضمون العمل الاستقلالية نوع العمل، درجة المسؤولية.
  - جودة المحيط الفيزيقي للعمل السلامة و بيئة العمل.
  - جودة تنظيم العمل حرية التعبير درجة الدعم من طرف المنظمة في حل المشاكل الوظيفية.
  - إمكانية التطور الشخصي التكوين اكتساب الخبرة المهنية، وتطوير القدرات.
  - التوافق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة ويتم وساعات العمل نوعية الخدمات الشفافية
- الاهتمام.

(weil, heude, 2007, p02)

يتضح مما سبق انه يجب توفير هذه الخصائص لتوفير جودة حياة مرتفعة أو على الأقل جزء منها، فهي ما يحفز العمال على الإنتاجية وتحسين الأداء في ظل التأكيد على الجانب الإنساني والاهتمام بالعلاقات الغير رسمية بين العمال، وكذا توفير معدات عمل جديدة وإدخال التكنولوجيا إلى بيئة العمل قصد تسهيل أداء المهام فيها، ومن جهة أخرى فإنه حتى ولو حققت المنظمة النجاح فإنه لن يكون أكثر من النجاح الممكن تحقيقه عند اشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار.

## 6/ أهداف جودة الحياة في العمل

تهدف برامج جودة الحياة الوظيفية كما يشير (hunt) إلى:

• زيادة ثقة العاملين.

• الاندماج في حل المشكلات.

• زيادة الرضا الوظيفي.

• زيادة الفاعلية التنظيمية.

ومن ناحية أخرى يرى (lau et may) ان من اهم خصائص الشركات المشهورة بتطبيق برامج

جودة الحياة الوظيفية ما يلي:

• مشاركة أكبر للعاملين.

• حساسية اعلى لقضايا العمل والعائلة.

• اتصال فعال بين الطرفين (العمل وصاحب العمل).

• مشاركة اعلى في الثروة والعائد.

• رفاهية ومنتعة اكبر في العمل. ( جاد الرب، 2008، ص14)

ان اهداف جودة حياة العمل تهدف بشكل مباشر إلى توفير بيئة عمل مناسبة تمكن في أداء

الاعمال بشكل ملائم وبالتالي القدرة على استخراج اعلى طاقات وامكانيات العمال من اجل تحقيق

الأهداف التي تسطرها كل منظمة مما يمكن هذه الأخيرة من الاستمرارية.

## 7/ طرق قياس جودة الحياة في العمل وعوائق تطبيقها

### 1.7. طرق قياس جودة الحياة الوظيفية:

يحدد والتون ثمانية معايير لتقديم وتقييم برامج جودة الحياة الوظيفية هي:

1. مدى كفاية وعدالة نظام الأجور والتعويضات.

2. مدى توافر ظروف عمل صحية وآمنة.
  3. الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات العاملين.
  4. الفرص المتاحة في المستقبل للنمو والأمان الوظيفي وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين في المستقبل.
  5. التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة.
  6. حقوق العاملين الدستورية في المنظمة مثل الخصوصية والمساواة والتعبير عن الرأي.
  7. أهمية التزام المنظمة بمسؤوليات اجتماعية.
  8. التوازن بين الحياة الوظيفية للعامل وحياته الشخصية (جاد الرب، 2009، ص214).
- لا يتعلق الأمر بقياس جودة الحياة الوظيفية بل بمدى وجودها فعلا في المنظمة، فمن الممكن ان نجدها مرتفعة عندما نقيسها لكن في الأصل ليس هناك أي وجود فعلي لها ونجد ان العمال يعانون ظروف عمل قاسية والعكس أيضا صحيح، فالواجب هو الحرص والسهر على تطبيق هذه البرامج فعلا بما يخدم العمال ويحسن من مستوى ظروف عملهم وبالتالي رفع أدائهم الوظيفي.

### 2.7. عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

ويشير (ناصر، 2020، 35-36) إلى ان اهم المعوقات الرئيسية التي تواجه تطبيق برامج جودة

الحياة الوظيفية هي ما يلي:

#### أولاً: موقف الإدارة

يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إضفاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم، ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم والمشاركة بفاعلية في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن كثير من

المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم بمثابة التهديد لوجودهم، لذلك يبدون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرارات الصالح موظفيهم.

### ثانياً: موقف الاتحادات والنقابات العمالية

قد يتولد عن الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع عوائد كافية للعاملين، أي أن برامج جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين.

### ثالثاً: التكلفة المالية:

ترى الإدارة بان التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة تفوق قدرة المنظمات، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاح تطبيق هذه البرامج، وللد على هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول للنتائج المرجوة.

ان تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية لا يتم إلا بتوحيد لجهود الإدارة من جهة وجهود العمال من جهة أخرى، وكذا وجود الرغبة عند الطرفين بتوفير وتحقيق متطلبات عمل أفضل وهو ما يدر على العامل والإدارة بالفائدة على حد سواء وبالطبع يجب ان يكون هذا بإحترام قوانين ولوائح العمل قصد تفضي الوقوع في المشاكل والعوائق التي يمكن تفاديها بسهولة.

### 8/ جودة الحياة في العمل في ظل بعض المفاهيم المتعلقة بها:

#### 1.8 جودة الحياة العامة وجودة الحياة في العمل:

إن الجودة الحياة في العمل تعتبر امتداد و تكملة للحياة بشكل عام، حيث يعتبر الجانب المهني أحد الجوانب الأساسية في الحياة لدى الفرد لإشباع حاجاته الأساسية والاجتماعية والاقتصادية في الحياة حسب دعاة نظرية الحاجات، و هنالك من يركز على عامل التوافق بين الحياة المهنية والحياة

الأسرية خارج العمل التحقيق عملية التوازن بين الالتزامات المهنية والأسرية، وهنالك من الباحثين من يركز على عملية التأثير والتفاعل المتبادل بين الحياتين فإذا اختل التوازن بينها سيصبح مصدرا من مصادر الشعور بالإحباط والضغط واختلال التوازن النفسي والاجتماعي حسب بعض الدراسات النفسية (بن خالد، 2017، ص42).

ويعتبر هذا المفهوم على انه ذلك البناء الكلي الشامل الذي يتكون من مجموعة من المتغيرات المتنوعة التي تهدف إلى إشباع الحاجات الأساسية للأفراد الذين يعيشون في نطاق هذه الحياة (فوقية ومحمد حسين، 2006، ص12).

عندما يحصل العامل على جودة حياة عالية فإن هذا يعود بالنفع على عمله أين يقوم به بمعنويات وقيم مرتفعة فيحقق لنا الأداء المطلوب، ولكن ان تخللت حياة العامل بعض المشاكل والاضطرابات فإن هذا سيعود على العمل بالسلب أين يتذبذب الأداء وينخفض.

من خلال ما سبق يتضح جليا ان تحقيق جودة الحياة في العمل يقودنا بالضرورة إلى تحقيق رضا وظيفي عالي عند العمال، بما انا نعمل على توفير متطلبات الشغل اللازمة ونوفر الأدوات والأساليب والتكنولوجيا الحديثة التي تساعد على أداء المهام بشكل اسرع واكفأ، أين يعود بالنفع على العمال بشكل مباشر ومجددا فإن هذا ما ينجر عنه تحقيق ذلك الرضا الوظيفي المرغوب.

### 2.8 جودة الحياة في العمل والرضا المهني:

يزخر الأدب التنظيمي في مجال السلوك داخل المنظمة بدراسات عديدة ومتنوعة في مجال الرضا المهني، ولقد اخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة مما جعل الإجماع على تعريف موحد للرضا الوظيفي أمرا في غاية الصعوبة نظرا لاختلاف وجهات النظر عن الرضا عن العمل التي ترجع إلى منطلقات كل باحثين في التعرض لهذا الموضوع، إضافة إلى اختلاف الظروف والبيئة، والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحيانا على المشاعر والأحاسيس الشخصية، و أحيانا

أخرى على الموقف البيئي للعمل، وأحيانا على طبيعة العمل نفسه، لذلك تنوعت التعريفات المتعلقة بالرضا الوظيفي و تعدد أهداف الدراسات والأدوات المستخدمة فيها، فلقد ظهر مفهوم الرضا الوظيفي كمصطلح محدد على يد (hoppock 1935) والذي عرفه على أنه مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن عمله وبالتالي فإن توفير جودة الحياة في العمل احد العناصر الرئيسية التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي ( خليل وشريير، 2008، ص667-668)

### 3.8 برامج جودة الحياة في العمل في إطار الجودة الشاملة:

تعد الجودة (النوعية) القاسم المشترك للاهتمامات المدراء والمختصين من مهندسين واقتصاديين وإداريين، وأن الاهتمام بجودة الإنتاج كان نتيجة منطقية ومدخل أساسي للمنظمات لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها، وقد احتل موضوع جودة السلعة والخدمة الأولوية في الاهتمام بهدف تحسين الإنتاجية بعد أن أتضح أنها تمثل العامل الرئيس في نجاح المنظمات، كما حظيت إدارة الجودة الشاملة بالاهتمام الشديد، و كشفت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينعكس بشكل إيجابي على أداء أي منظمة، وذلك عبر تخفيض التكاليف وتحسن الأداء وتحسين العلاقة بين العاملين وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي بينهم (شحادة، 2010، ص195).

### تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

تستند إدارة وتوجيه الجودة في المنظمات إلى مجموعة من الإجراءات التي يجب إتباعها كما أوردها بعض الباحثين في مجال الجودة كما ما يلي:

**توجيه العميل و العامل:** نحو تحقيق رضاه، ويشمل ذلك العملاء الخارجيين المستهدفين،

والداخليين عمال المؤسسة، فالعميل هو مرتكز كل المجهودات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

تهيئة مناخ العمل والثقافة المؤسسة: وهو إعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة، وإقناعهم بقبول أساليب إدارة الجودة الشاملة، وضمان تضامنهم، مما يقلل أو يقضي عن مقاومتهم للتغيير، كما أنه مرهون بمدى استيعاب ثقافة المؤسسة.

**قياس الأداء للإنتاجية والجودة:** ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء فيما يتعلق بالإنتاجية والجودة.

**الإدارة الفعالة للموارد البشرية:** والتي لها الأهمية القصوى في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ يدعو إلى إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي، والتدريب المستمرة والمشاركة في وضع خطط التحسين المستمر، وربط المكافآت بأداء فرق العمل، ودورها في تحقيق رضا الزبون

**التعليم والتدريب المستمر:** إن المتفحص بعناية المختلف معايير إدارة الجودة الشاملة يتضح له أهمية تنمية وتدريب العنصر البشري، والحرص على أن يكون ذلك باستمرار من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المعايير التي الهدف منها ضمان القدرة على إنتاج الجودة (بن عيشاوي، 2006، ص10-11)، ويعد تدريب العاملين وتأهيلهم نقطة أساسية ضمن إدارة الجودة إذ ينظر إلى التدريب والتأهيل المستمر على أنه الوسيلة لتنمية إمكانيات العاملين كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المصممة لتعزيز معرفة العاملين وما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم (أبو زيادة، 2011، ص882).

### تأثير برامج الجودة على جودة حياة العمل:

تسعى المنظمات إلى تحقيق مزايا متعددة نتيجة تبنيها البرامج جودة حياة العمل، حيث أنها لا تسهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط، ولكنها تعظم أيضاً قدرة المنظمة التنافسية و تسهم بشكل إيجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية وتوفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين، كما تساعد في إرساء الفعالية التنظيمية من وجهة نظر

## الفصل الثاني ..... جودة حياة العمل

---

أصحاب المنظمة مع التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين الكفاء ذوي الخبرات والمهارات المناسبة (delaney et huselid, 1996)، والتأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للشركة، فقد وحد (roth, 1993) من خلال الدراسة التجريبية التي أجراها ارتباطا ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والأداء التسويقي للشركة (المغربي، 2004، ص 258-259).

ان تحقيق جودة حياة العمل هو احد شروط تحقيق إدارة الجودة بما ان هذا الأخير يعمل على تحقيق الجودة في كل ما يتعلق بالعمل ومتطلباته فيمكننا ان نقول ان العلاقة هنا هي علاقة جزء بالكل، كما ان النتائج والمكاسب التي نحققها من جودة حياة العمل تعتبر احد أهداف إدارة الجودة.

### خلاصة

مما سبق يتضح أن المنظمات اليوم أدركت ضرورة تطبيق برامج جودة الحياة العملية، حيث أصبحت أحد مصادر رضا العاملين ومؤشراً على البيئة الخاصة الذي تميز هذه المنظمة عن غيرها.

ولذلك فإن تحسين جودة حياة العمل بكافة جوانبها يشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية على المؤسسات المعاصرة، وجميع الدراسات السابقة تؤكد أن فعالية المنظمات في تحمل هذه المسؤولية يمكن أن تتعكس بنتائج ملموسة على جهود الشركة نحو النمو والازدهار والتكيف مع المتطلبات البيئية.

ولذلك فإن نجاح المنظمة يكمن في خلق حياة عمل متكاملة عادلة ومتساوية، وتطوير إجراءات صارمة وفعالة للصحة والسلامة المهنية، وتطوير أساليب التدريب والتعلم، وتحقيق الانسجام بين أعضاء فريق العمل، ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، إلى جانب نظام الترقيّة العادل والمتطلبات الأخرى التي تساعد على تحسين الحياة العملية داخل المنظمة.

# الفصل الثالث

## الالتزام التنظيمي

### تمهيد

يعد الالتزام التنظيمي من أهم الظواهر في حياة المنظمة لأنه يضمن ارتباط الموظف بالمنظمة ويعتبر من المتغيرات الحديثة التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال علم الإدارة. فهو ذلك السلوك الغير ملموس والذي ينبع من نفس الفرد، أين يشعر بالانتماء إلى المنظمة من خلال أدائه فيها وكذا الجهد والوقت الذي يبذله في سبيلها، ، حيث تصب إنتاجيتهم وأدائهم وميولهم النفسية في صالح المنظمة ومن هنا تستطيع تحقيق أهدافها.

ولذلك يحاول بعض المديرين إيجاد العوامل التي تؤثر على تحسين التزام الموظفين من خلال تغيير القواعد والإجراءات والسلوكيات والاهتمام أكثر بحياة الموظفين العملية داخل وخارج المنظمة، وحتى حياتهم الشخصية، مما قد يساعد على تعزيزه في المنظمة.

1/ مفهوم الالتزام التنظيمي:

أولاً: مفهوم الالتزام في القرآن الكريم

لقد حث الدين الإسلامي على الالتزام بأوامر ونواهي الله عز وجل وذكرت كلمة الالتزام في القرآن الكريم في أكثر من موقع دليلاً على أهميته.

فقال سبحانه في كتابه الكريم "أن هذا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ \* وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِ \* ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ" (سورة الانعام، الآية 153).

قول الحق تبارك وتعالى "حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَى وَقُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ" (سورة البقرة، الآية 238) .

ثانياً: مفهوم الالتزام لغة

ولقد ورد مفهوم الالتزام في اللغة نحو كلمة لزم ولزم الشيء لزوماً، أي ثبت ودام، والزمه الشيء فالتزمه، والالتزام هو اعتناق (hadi, 2013, 78-79).

ثالثاً: تعريف الالتزام التنظيمي اصطلاحاً

بعد المراجعة الأدبيات الموضوع ظهر بأن كل باحث قد تناول موضوع الالتزام التنظيمي بمنظور يختلف عن الآخر، ويمكن تلمس الاختلافات في وجهات النظر المختلفة لباحثين حول تحديد مفهوم محدد:

پوشان ( Buchanan 1974 ) عرف الالتزام التنظيمي بأنه: اندماج الفرد وانتمائه للمؤسسة وتبني أهدافها وقيمها " (مخلص، 2012، 295).

أما ( Orailly & Chatman 1986 ) فيعرفه بأنه: ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته ويعكس درجة تنبئه لاتجاهات وقيم المؤسسة (علي ونعمة، 2015، 48).

## الفصل الثالث ..... الالتزام التنظيمي

ويري شندير وتغرين هول (Schneider & Nygrenholl) أن الالتزام التنظيمي "يمثل العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، فكلما بذل الفرد سلوكا متطوعا يفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به كلما دل ذلك على التزامه" (بن صافية، د س، 7) .  
ويتر (Wiener 1982) يعرفه بأنه "مجموعة الضغوط الداخلية المعيارية التي يتحملها الفرد في

عمله لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل المنافع والعوائد المدركة" (عبد الله، 2017، 7)

يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته إتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالإنتماء إليها والدفاع عنها، والرغبة في الإستمرار فيها.

وعرف أيضا بأنه: "درجة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها ورغبته في بدل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبته القوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة" (محمد، 2011، 173).

في حين يرى بيكري راندال وريجيل أن الالتزام التنظيمي: هو رغبة الفرد القوية في البقاء عضوا في المنظمة والإستعداد لبذل مستويات عالية من الجهود، وإيمان عميق وقبول تام لقيم وأهداف المنظمة (يونس احمد، 2013، 184).

من خلال ما سبق يتضح جليا ان مفهوم الالتزام الوظيفي مفهوم واسع المدى موجود منذ القدم والذي نستطيع ان نعبر عنه بأنه مدى ارتباط الفرد وتطابقه مع منظمته أين يلتزم فيها ويرغب في البقاء بها من خلال خدمته لأهدافها وسعيه الدائم إلى تحقيقها، كما انه هو ذلك القبول لسياسات المنظمة واستراتيجياتها.

### 2/ خصائص الالتزام التنظيمي

- (1) يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
  - (2) يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
  - (3) الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
  - (4) الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
  - (5) يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
  - (6) يتميز الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول الأهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الإنخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي (عاشوري، 2015، 56).
  - (7) يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة يستدل عبر ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في المنظمة والتي تتحسد في مدى ولائهم، فهو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة (عاشوري، 2020، 68).
  - (8) يفتقد الالتزام التنظيمي إلى خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى عليه فهو متعدد الأبعاد.
- وهنا نلاحظ أنه رغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر ويمكن تحديدها أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي:

(1) أن المنظمة مكونة من عدة فئات لكل منها أهدافها الخاصة بها ، وليس من الضروري إشترك هذه الفئات في هدف واحد.

(2) وجود تكتلات داخل المنظمات كل تكتل أو مجموعة لها إهتمام واحد وتحاول الحصول على منافع خاصة دون الآخرين وبناء على تعدد التكتلات داخل المنظمة، فإن لكل تكتل أهدافه الخاصة يحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة أو تكتل إلى آخر، وبالتالي فإن ولاء الأفراد يكون مختلف نسبيا من تكتل إلى آخر.

(3) إنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة (السلامة، 1999، 15).

ان الالتزام التنظيمي يتربع على مجموعة من الخصائص مثل انه غير ثابت أي انه يزيد من عامل لآخر و من مؤسسة لأخرى ومن جهة أخرى فإن العامل الملتزم يقبل كل طرق وأساليب المؤسسة بشكل كلي وأيضا يسعى العامل هنا جاهدا إلى تحقيق ما تصبو اليه مؤسسته وحتى وان بذل جهدا ووقتا إضافيين... الخ.

### 3/ مراحل تطور الالتزام التنظيمي

ذكر "بوشنان" أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة هي:

#### 1. مرحلة التجربة:

تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة إهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين إتجاهاته وأهدافه وإتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول "بوشنان" : إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة المرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل،

## الفصل الثالث ..... الالتزام التنظيمي

وتضارب الولاء، وعدم وضوح الدور والشعور بالصدمة وظهور الجماعات المتلاحمة وإدراك التوقعات..

### 2. مرحلة العمل والإنجاز

تتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة (مجاهدي، 2018، 412-413).

### 3. مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

وقد ذكر "العتيبي" و"السواط" أن أشار إلى عملية إرتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين:

1/ مرحلة الانضمام للمنظمة: يريد الفرد العمل بها، وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2/ مرحلة الالتزام التنظيمي: يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها (اللوذي، 1999، 113).

أشار oreily أن هناك ثلاث مراحل للإلتزام التنظيمي:

1- مرحلة الادعاء والالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

2- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للإنتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

3- مرحلة التنبؤ أي إعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له ، وهنا يكون الالتزام نتيجة

لتطابق الأهداف والقيم (مراد، 2006، 116)

مما سبق يمكن تلخيص مراحل الالتزام التنظيمي في ان العامل يدخل المنظمة ويتعرف عليها وينسجم مع فريقه ويقبل طرق العمل فيها وتلقائيا يتولد لديه رضا مهني يقوده إلى حب منظمته ومن هنا ينغمس فيها ويشعر بالالتزامه اليها أين نستطيع ان نقول عن العامل بعد هذا انه ملتزم وظيفيا.

### 4/ أهمية الالتزام التنظيمي

نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في نجاح المنظمات واستمرارها خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة ، وبالتالي لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء المتميز إلا إذا كان أفرادها ملتزمين بأهدافها، حيث تتحلى أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية:

1. يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستويات من الإنجاز.

2. يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة معدلات الأداء والإنتاجية ، حيث أن إيمان الموظف بأهداف المنظمة يجعله يبذل أقصى الجهود لتحقيقها رغبة منه وليس خوفا، وهو ما يزيد من كفاءة الأداء.

3. سهولة إستجابة المنظمة وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وإرتفاع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة.

4. يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، والأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

## الفصل الثالث ..... الالتزام التنظيمي

5. كلما ارتفع التزام الموظفين لمنظمتهم، ارتفعت الإحتمالية للبقاء في المنظمة والعمل

بجد أكبر وبحالة من الاستقرار (بالمهدي وبوفارس، 2023، 43).

وقد حدد صلاح الدين محمد عبد الباقي عددا من الأسباب التي أدت إلى الإهتمام المتزايد بهذا

المفهوم وهي:

1- يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة

معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر ميلا

نحو تحقيق أهدافها.

2- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما

يمثله من كونه سلوكا مرغوب فيه.

3- يساهم في انخفاض مستويات دوران العمل والغياب، وتخفيض المشاكل التي تحصل بين

الإدارة والعمال.

4- يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي تمت دراستها، حيث أكدت نتائج

عديد من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذا أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى

الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها

ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل (بالمهدي وبوفارس، 2023، 44)

أما "الصيرفي" فيحدد أهمية الالتزام التنظيمي كما يلي:

1- يمثل يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما من الربط بين المنظمة والأفراد الموظفين بها لاسيما

في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق

أعلى مستوى من الإنجاز.

## الفصل الثالث ..... الالتزام التنظيمي

2- إن التزام الأفراد وخاصة المديرين بالمنظمات التي يعملون بما تعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ بقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

3- يساهم الموظفون ذوي التزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج في بلدهم.

4- يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل وتحسين الأداء الوظيفي.

5- إن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يشير بدرجة عالية من الرضا والسعادة والإرتباط العملي (بالمهدي وبوفارس، 2023، 45)

مما سبق نرى بان أهمية الالتزام الوظيفي واضحة وتعتبر عاملا اساسيا في نجاح المنظمة من عدمه أين يقدم العامل اقصى ما لديه من أداء وهو ما يعود بالنفع على المؤسسة وخاصة في ظل انخفاض الغيابات وزيادة السعادة ورضا العمال عن منظماتهم وأيضا ينجر عنه نقص في دوران العمل داخل بيئة العمل وهكذا تستطيع المنظمة السير نحو تحقيق أهدافها وبلوغ رسالتها وضمان ما هو اهم وهو القدرة على الاستمرارية والبقاء.

### 5/ تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي

لتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلية، وتحقق الالتزام يتم بتطبيق النظام الأساسي في أي فريق عمل وعبر توضيح أهميته من خلال:

- التوجيه والإرشاد.

- المراجعة المستمرة للمهام والتكاليف.

- وضوح القرارات والتكاليف.

- وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم.
  - تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.
  - اتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام.
  - التقييم المستمر للأداء.
  - أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء (عامر، 2008، 155-156).
- أما الخطوات التي يمكن اتخاذها لتدعيم الالتزام التنظيمي للفرد داخل المؤسسة، هي:
- مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمتها والاستماع إلى آرائهم البناءة والقيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمتها.
  - التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.
  - توفير الفرصة لفريق العمل ليشترك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.
  - اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم
  - مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.
  - عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة، بل أكثر من ذلك أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرض العمل وتأمين الأفراد على حياتهم، تجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة، ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن (عاشوري، 2014، 19).

مما سبق يتضح انه من اجل تحقيق التزام تنظيمي يجب على المؤسسات توفير بيئات العمل المناسبة بالشكل يساعد العمال ويسهل عليهم أداء مهامهم بما في ذلك الحوافز المادية والمعنوية وكذا الترقية العادلة وكذا المشاركة العمالية في اتخاذ القرار وتشجيع الابداع والابتكار... الخ، وأيضا من المهم اشراك أهداف العاملين ومبتغياتهم الشخصية تحت مع أهداف المنظمة العامة.

### 6/ آثار الالتزام التنظيمي

#### 1.6. آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد:

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الأفراد كلا من النتائج الإيجابية والسلبية حيث تؤكد النتائج الإيجابية على أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من المخرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر، الإنتماء والأمان والتصور الذاتي الإيجابي والقوة ووجود أهداف الحياة الفرد بينما نجد أن النتائج السلبية للالتزام التنظيمي تؤكد بأن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام التنظيمي تكون مرتبطة بالتكاليف ، فبالرغم من أن الالتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد والجماعة إلا

أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام على الفرد والجماعة ومن بينها:

— قلة الفرص المتاحة في التقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من قلة الفرص

المتاحة للتطور والنمو الذاتي (العزیز، 2010، 44).

— زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه المنظمة، فإنه يبذل الجهد

والوقت لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى ومنها الالتزامات العائلية وهذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط عليه.

— إنخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال إستقرار العمال في نفس

المؤسسة.

— التفكير الجماعي يجعل الأفراد أقل إنفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.

— زيادة فرص الصراع بين جماعات العمل.

— انخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.

وفي هذا الصدد يرى "أوليفر" أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل دوران العمل يمثل مؤشرا سلبيا، والسبب أنه عندما يترك الأفراد الأقل التزاما للمنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعون ويرون المنظمة بصورة أفضل.

### 2.6. آثار الالتزام التنظيمي على المؤسسات:

أما بالنسبة للمؤسسات فنجد أن نتائج الالتزام التنظيمي تتمثل في:

— **الإنتاج:** حيث توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء، فالأفراد الأكثر التزاما هم الأحسن أداء لأنهم يبذلون جهودا كبيرة في العمل، وفي هذا الصدد يرى "مايو" أن الأحاسيس الإيجابية للالتزام العاطفي وكذا المعياري تجاه المنظمة تؤدي إلى نتائج حسنة من حيث الأداء.

— **الغيابات:** لقد وجدت علاقة عكسية بين الالتزام ( خاصة العاطفي والمعياري ) والغيابات وربما رجع هذا إلى أن الأفراد الذين يقيمون الحضور وعدم التغيب يشعرون أنهم ملتزمين بالمنظمة بسبب الإحساس بالواجب (العزیز، 2020، 45).

— **الالتزام والدوران الوظيفي:** حيث توصلت العديد من الدراسات التي أجريت حول الالتزام التنظيمي إلى أن أهم آثاره هي قلة الدوران واستقرار الأيدي العاملة، فالالتزام العاطفي للفرد يجعله يبقى في المؤسسة لأنه يجب ذلك، ومن ثم احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل، والأشخاص الذين يكون لديهم الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري أقل احتمالا لترك العمل أو الغياب، وهذا مع

## الفصل الثالث ..... الالتزام التنظيمي

ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعها فقط لقوة الالتزام التنظيمي، بل قد يعود لأسباب أخرى، منها الخلفية الثقافية.

— **الضغط النفسي:** له إرتباط مع الالتزام المستمر ، فالأفراد الذين يقعون في المؤسسة بسبب الإمتيازات فقط كثيرا ما يعانون من مستويات عالية من الضغط النفسي.

— **التضحية:** العامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية في سبيل المنظمة، بالإضافة إلى الرغبة في البقاء في المنظمة، فإن الموظف الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر إستعدادا للتضحية من أجل نجاح المنظمة (العزیز، 2010، 46).

— **الفعالية:** أثبتت الدراسات الإمبريقية أن البعد العاطفي للإلتزام يرتبط إيجابيا بالفعالية في العمل أما بخصوص البعد المعياري فقد توصلت البحوث إلى نتائج متضاربة فيما يتعلق به ، فبعضها توصل إلى إرتباط ضعيف، في حين توصل البعض الآخر إلى وجود علاقة إيجابية بينهما. أما النتائج السلبية للإلتزام التنظيمي، فتتمثل في إنخفاض القدرة على الإبتكار والتكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة من التنظيم لا يميلون إلى مناقشة سياسات المنظمة ، ومن ثم نقل درجة الإبتكار عندهم (العزیز، 2010، 47).

### 3.6. الآثار التكوينية (المتعلقة بعامل التكوين):

- للتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:
- تزويد الموظفين بصفة مستمرة أثناء الخدمة بالمعارف والمعلومات ويكسبهم المهارات.
- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تنمية شعور الموظفين بالإنتماء والولاء للمنظمة.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير إتجاهاتهم.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودورات العمل.

. للتكوين دور في ربط أهداف العاملين (الموظفين) لأهداف المؤسسة وخلق إتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة.

. تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.

. توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى

مجالات العمل (حميدة المختار، 2005، 9).

مما سبق يتضح جليا انه هناك الكثير من الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي فمنها التي تخص العامل أين يرتفع رضاه الوظيفي ويزيد الانتماء والأمان لديه وكذا يرتفع تقديره لذاته بما انه عضو أساسي في منظمته، لكن يمكن ان ينعكس هذا الالتزام سلبا على الحياة الشخصية للعامل ان يهمل عائلته وواجباته نحوها بما انه يهدر كل اهتمامه على عمله ، اما من ناحية الآثار التي تعود على المنظمة فيمكن اختصارها في وصول المنظمة لأهدافها وتحقيق استمراريته عندما يلتزم الموظفون فيها كما تم الذكر مسبقا.

### 7/ مداخل دراسة الالتزام التنظيمي وطرق قياسه

#### 1.7. مداخل دراسة الالتزام التنظيمي

تمحورت دراسات الولاء المبكرة حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء أو الالتزام التنظيمي،

هما:

#### أولا: المدخل الاتجاهي التبادلي

وينظر للالتزام على أنه اتحاد يعكس الارتباط بين الفرد والمؤسسة من حيث طبيعته ونوعيته، ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والإغراءات المقدمة التي يحصلون عليها، ومع مرور الوقت، فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها، إذ تزداد

## الفصل الثالث ..... الالتزام التنظيمي

مراهقاتهم واستثماراتهم في المؤسسة بزيادة مدة الخدمة، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة ترك المؤسسة والانتقال إلى مؤسسة أخرى.

ويعرف أصحاب هذا الاتحاد بالالتزام التنظيمي أنه اقتران فعال بين الفرد والمؤسسة، حيث أن العاملين الموالين لها، هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمؤسسة بشكل ممتاز.

### ثانياً: المدخل السلوكي

ويعني بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمؤسسة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المؤسسة، فالالتزام التنظيمي هنا ينبع من المكاسب التي يرى العامل أنه يحققها نتيجة استمراره في المؤسسة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها، وعرفه أصحاب هذا الاتجاه بأنه التوجه نحو المؤسسة (بن غالب العوفي، 2005، 34-35).

صحيح ان هذه المداخل تختلف في آرائها وتوجهاتها لكن تبقى ماهية الالتزام التنظيمي نفسها كونه عامل أساسي يساعد على بقاء الافراد في منظماتهم أين يشعرون بالارتباط بها من خلال ما تقدمه هذه المنظمة من توفير بيئة عمل ملائمة وكذا تقديم حوافز وامتيازات من شأنها رفع قيمة الولاء بالمنظمة، وما تم ذكره من اختلاف في الاتجاهات السابقة فقط يعبر على ان كل اتجاه له زاويته الخاصة التي يرى بها الالتزام التنظيمي.

### 2.7 طرق قياس الالتزام التنظيمي:

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي وتحليله عدد من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، والتي تذكر منها:

أولاً: مقياس ثورنتن

الذي تضمن ثمانية فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن سبع فقرات أخرى خماسية الإستجابة تقيس المهني (مجاهدي، 2018، 418).

ثانياً: مقياس بورتر و زملائه

وقد أطلق عليه إستبانه الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

- ولاءهم وإخلاصهم لها.

- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمتها.

- واستعان بمقياس ليكيرت السباعي لتحديد درجة الإستجابة ويمكن إستخدام المقياس الوصف

الالتزام بشكل عام (أبو جياب، 2015، 21).

ثالثاً: مقياس مارش ومافري

الليذان قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة متمثلا بالأعراف والقيم، ويتكون من أربعة فقرات، وقد

استخدم كأداة القياس:

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.

- تعزيز إستحسان المنظمة.

- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.

- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.

- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة (مجاهدي، 2018، 418).

رابعاً: مقياس جورج وزملائه

هو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال سنة فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم الآتية:

- إستخدام المعرفة والمهارة.
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- العمل مع زملائه بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية.

-النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الإستجابة (أبو جياب، 2015، 22).

خامساً: مقياس كوردن و زملائه

ساهم في بناء المقياس ثلاثة مصادر في المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، والمعتقدات والأعمال المتعلقة بالإنتماء للنقابة، وبالإستفادة من المصارعة أعلاه، إستطاع تحديد 30 فقرة خماسية الإستجابة وهي:

- 16 فقرة منها تتعلق بالولاء.
- 07 فقرات نصف المسؤولية إزاء المنظمة.
- 04 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.
- 03 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها (حنونة، 2005، 22).

كما تم الذكر مسبقاً فإن هذه المقاييس وبالرغم من اختلافها فكل منها يقيس الالتزام التنظيمي بمنظور أو طريقة مختلفة عن الآخر، وأيضاً فلا يمكن ان نلغي مقياساً ما على حساب الآخر لأن تحديد المقياس المناسب يعود إلى طبيعة البحث وما يقتضيه الموضوع المعالج.

### 8/ علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات الأخرى

#### 1.8. الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي:

يتمثل الالتزام التنظيمي في الإعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، مع الرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها، وهذا المفهوم الذهاب يعتبر أكثر شمولية وعمومية من مفهوم الرضا الوظيفي، الذي يمثل مفهوما أقل إستمرارا وأسرع تشكيلا من الالتزام التنظيمي، إذ يرتبط ارتباط وثيقا بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي ينتمي إليه ، وعلى الرغم من هذا الإختلاف فإن ثمة علاقة ارتباطية بين المفهومين تعود إلى الإعتقاد القوي في أهداف وقيم التنظيم والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، مع الرغبة الشديدة في البقاء عطاوا بالتنظيم، ونظرا للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي الذي ينعكس بدوره على درجة الالتزام التنظيمي، فالرضا الوظيفي يمثل أقوى محددات التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي (بن نابي، 2012، 31-32).

ان الرضا الوظيفي هو المرحلة الأولى التي يبدأ بها تشكل الالتزام التنظيمي لدى العمال، فعندما يقبل العامل أساليب واستراتيجيات المنظمة ويجد بيئة العمل المناسبة له، فيستطيع من خلالها أداء مهامه من جهة وتحقيق أهدافه من جهة أخرى فإنه تلقائيا سيرتبط بمنظّمته وينمو عنده شعور الالتزام بها.

#### 2.8. الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي:

هناك وجهتي نظر مختلفتين عن مفهوم الولاء التنظيمي هما، أن الأولى تنظر للولاء التنظيمي على أنه أحد المكونات الأساسية للإلتزام التنظيمي، ذلك ما ذهب إلى تأكيده بوشنان (1974) الذي قال بأن الولاء هو ارتباط عاطفي أو وجداني يربط الفرد بالمنظمة وأنه بمفرده يمثل إتجاها سلبيًا، كما أنه يتكون من ثلاثة عناصر تكون في مجملها الإلتزام التنظيمي وهي التوافق أو الموائمة والاندماج أو

## الفصل الثالث ..... الالتزام التنظيمي

الإنخراط إضافة إلى الولاء، حيث يرى بوشنان Buchanan أن الموائمة تعني التطابق بين أهداف وقيم كل فرد والتنظيم ، بينما يعني مفهوم الاندماج أو الإنخراط، الاستغراق أو التكيف النفسي مع الأنشطة المختلفة المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد في التنظيم، فإن الباحث يرى أن الالتزام التنظيمي يمثل مفهوماً شاملاً يتكون من الجوانب الثلاثة السابقة، أي أنه يشمل على الموائمة بين أهداف الفرد والمنظمة والاندماج والإنخراط في الأنشطة المرتبطة بدور الفرد في المنظمة، والارتباط الوجداني الذي يربط الفرد بالمنظمة (علي غنام، 2005، 36).

يرى كل من لوقان George Logan أن: "الولاء عبارة عن ارتباط إيجابي بين الفرد والمنظمة ، الشيء الذي يؤدي إلى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة"، أما "فروند Henne Frund" فيرى أن الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي هما شيء واحد لهما نفس المعنى والمضمون، بحيث يمثلان إتجاهاً إيجابياً يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة إضافة إلى أهداف الفرد، أما القسم الثاني فيمثله كل من مفهوم بتريسيا وبورتر حول الولاء الذي يعبر عن السيطرة والتطابق والالتزام والتكامل والانحياز الهديفي، وطبقاً لهذا المفهوم فإن الولاء أكثر شمولاً من الالتزام الذي يمثل أحد أبعاد الولاء (بن نابي، 2012، 32-33).

يرى الطالب الباحث ان الالتزام الوظيفي اقل درجة من الولاء التنظيمي، فيمكن ان يلتزم العامل بأداء مهامه وبواجباته نحو منظمته لكن هذا لا يمنع ان يتخلى عنها ويستقيل في حال وجد بديلاً أفضل منها، لكن مع الولاء التنظيمي يبقى العامل في منظمته حتى وان كان مخيراً فلا يخرج منها مهما كانت المغريات أو الأسباب التي تدفعه لذلك، ومن جهة أخرى يمكننا ان نعتبر ان الالتزام هو جزء أو مرحلة من مراحل الولاء التنظيمي.

### 3.8. الالتزام التنظيمي والانتماء:

يرى (خطير لطفي إبراهيم) أن هناك بعض الفروق بين الالتزام والانتماء يمكن تلخيصها فيما

بلي:

يركز الإنتماء على عضوية الفرد في جماعة العمل، والإندماج فيها والتوحد معها في حين يتجاوز معنى الالتزام هذا المفهوم ليشمل فكرة ما أو موضوع ما أو شخص ما كما يمكن أن يشمل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

يركز الإنتماء على جماعة يكون الفرد متقبلاً لها ومقبولاً منها، أما الالتزام التنظيمي يركز على الصلات والعواطف والجوانب الرسمية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو بالفكرة. يركز الإنتماء على العضوية، أما الالتزام يركز على المشاعر والرابطة الوجدانية والطاعة والواجب فالالتزام إذن يحتوي على الإنتماء وينميه (خضر لطفي، 2000، 38).

يرى الطالب الباحث بأنه هناك بعض الاختلاف بين المتغيرين -الانتماء و الالتزام- أين يمثل الأول جانب شعوري بحث فينغمس العامل في منظمته ويشعر بأنه جزء منها، لكن قد تكون أسباب الشعور بالولاء عن العامل مادية مثل وجود اجر عالي ومناسب أو حتى توفر فرص للترقيات والقدرة على الحصول على الامتيازات التي يستطيع بها ان يحقق أهدافه الشخصية ويصل إلى مبتغياته بها.

### 4.8. الالتزام التنظيمي والالتزام الهدي:

بعد الالتزام الهدي من المفاهيم الحديثة، حيث يعرفه لوك وآخرون Locke&All على أنه عبارة عن ارتباط الفرد أو تصميمه على الوصول إلى الهدف بغض النظر عن مصدر الهدف، فيمكن تحديد الهدف بواسطة الفرد نفسه أو من خلال المشاركة أو بواسطة أشخاص آخرون، كما يفرق "لوك" وآخرون بين الالتزام الهدي وقبول الهدف على أن هذا الأخير يمثل نوعاً من الالتزام، حيث يشير وبصفة خاصة للالتزام المحدد بواسطة أفراد آخرون وبالتالي يمكن القول بأن الالتزام الهدي إنما

## الفصل الثالث ..... الالتزام التنظيمي

يكون في إقتناع الفرد بالأهداف المحدد سلفا وتصميمه على الوصول إليها، وبناءا على هذا يتشابه الالتزام الهدي مع بعض مفاهيم الالتزام التنظيمي مثل المفهوم الذي قدمه كل من ديكتيس "وسومرز"، الذين عرفا الالتزام التنظيمي على أنه عبارة عن مدى قبول الفرد وإقتناعه بأهداف وقيم المنظمة وإخراطه في الدور التنظيمي الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة (بن نابي، 2012، 33). من اكثر التعريفات الشائعة عن الالتزام التنظيمي هو مدى قبول الفرد لإستراتيجيات المنظمة وأهدافها ومن هنا نجد ان العلاقة بين المتغيرين علاقة انسجام وتناسق تام، أين يدل في كل الأحوال وجود الالتزام التنظيمي على وجود الالتزام الهدي عند كل عامل.

### 9/ جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي

تتمثل علاقة جودة الحياة الوظيفية بالالتزام التنظيمي من خلال مساهمة أبعادها في تحقيق الالتزام التنظيمي من حيث:

**مساهمة الاستقرار والأمان الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي:** إن توفير المنظمة لعوامل الاستقرار والأمان الوظيفي يزيد من درجة الطمانينة والارتياح لدى العاملين، مما يساعد على زيادة الابتكار لديهم حيث أن شعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي وعدم قلقهم من فقدان العمل يزيد من درجة التطور لديهم.

**مساهمة بيئة العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي:** تلعب برامج جودة الحياة الوظيفية دوراً هاماً في تحسين بيئة العمل وتوفير البيئة المفضلة التي تحظى برضا العاملين فعندما يستمتع العاملون بوظائفهم ويفتخرون بها يتولد عندهم التزام قوي بتعليمات وإجراءات وجودة العمل، ولقد أظهرت الدراسات أن البرامج جودة الحياة الوظيفية آثار إيجابية على المنظمة، فإذا كانت بيئة العمل المادية

## الفصل الثالث ..... الالتزام التنظيمي

سليمة وصحية وآمنة من المخاطر تنعكس بشكل إيجابي على نفسية الفرد وسلوكياته وتطابقه وتجاوبه النفسي الجيد الفعال مع وظيفته.

**مساهمة الحوافز في تحقيق الالتزام التنظيمي:** أصبح المورد البشري المصدر الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وفي ظل هذا الواقع فإن المنظمة مطالبة بضمان بقائه والمحافظة عليه من التسرب خارجها وهذا من خلال ضمان ولاته وانتمائه لها، إدراكاً منها أن الموارد البشرية أصبحت تبحث عم المنظمات التي تقدم أفضل الأجور والمكافآت، لذلك فهي في سعي دائم لإشباع حاجات موظفيها فيما يخص الأمور المادية وعدم ترك الموظف يفكر في الانتقال إلى المنظمات المنافسة بسبب عدم ارتياحه المادي، فالمنظمات اليوم تتنافس من أجل استقطاب الكفاءات والمهارات النادرة والمحافظة عليها داخل التنظيم وتحقيق استدامتها من أجل الاستفادة من مهاراتها وخبراتها ومعارفها إلى أقصى حد وأطول فترة ممكنة.

**مساهمة العلاقات الاجتماعية في تحقيق الالتزام التنظيمي:** إن سماح الإدارة بخلق العلاقات الاجتماعية الإيجابية التي تقوم على احترام القيم النبيلة التي يحملها الفرد والقدرات والإمكانيات المتوفرة عنده ومحاولة استثمارها وصقلها في المكان المناسب للاستفادة منها في تحقيق الأهداف العامة تؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام اتجاه منظمته.

**مساهمة التمكين في تحقيق الالتزام التنظيمي:** تسعى المنظمة من خلال تبنيها ل فلسفة التمكين إلى بقائها دائماً رائدة في مجال نشاطها والوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة للاستفادة من الإمكانيات المتوفرة لدى مواردها البشرية، ولقد أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التقني في المنظمات الآن في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء فريق العمل، ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة وعلى الرغم من اهتمام المنظمات الإدارية بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات

## الفصل الثالث ..... الالتزام التنظيمي

فإن ذلك يؤكد أيضاً على أهمية اطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة، ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره، ولكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي لابد وأن يشعروا بالدعم والتأثير من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه بمبادئ المنظمة (عتامة وبوفكر، 2022، ص 28-29).

مما كل ما سبق يتضح جليا ان تحقيق جودة الحياة في العمل تؤدي بنا إلى تحقيق العديد من العناصر والمتغيرات التي لابد منها والتي لا تحصل سيرورة المنظمة بدونها مثل الرضا الوظيفي كما تم ذكره مسبقا والأمر نفسه ينطبق على الالتزام التنظيمي، فالذي يظهر لنا نظريا انه كلما زاد تحقيق متطلبات جودة حياة العمل كلما استطعنا الحصول على مستوى اعلى من الالتزام التنظيمي، وهذا ما سيتم التحقق منه اجرائيا في الفصول القادمة.

### خلاصة

يعد الالتزام التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، فهو يعتبر عاملاً مؤثراً في نجاح المؤسسة أو فشلها، ويعبر عن نتيجة العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمنظمة. وهي في الواقع تدفع الفرد إلى بذل جهود كبيرة، يبذلها حباً ورغبة ورضاً، فتصير قيمها قيمه وأهدافه، فيندمج فيها ويشعر بالمسؤولية عنها. وقد أثبتت الأبحاث أن هناك عوامل ومتغيرات تؤثر على الالتزام التنظيمي وتلعب دوراً مهماً في تحقيق الأهداف المؤسسية في ظل الظروف المتغيرة لأن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرات الموظفين ومدى التزامهم.

الجانب

التطبيقات

# الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

لدراسة الميدانية

تمهيد:

نتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي، والذي نتناول فيه الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية، والتي نذكر الغرض منها، إضافة إلى مكان وزمن الدراسة، والعينة التي اشتملتها ومميزاتها، وصولاً إلى ما أفرزته من نتائج فيما يخص الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة، بعد ذلك نتطرق للإجراءات المنهجية للدراسة الأساسية بتحديد المنهج الذي اتبعناه، ومكان وزمن ومدة إجرائها، وكيفية القيام بها وصولاً إلى تحديد خصائص المجتمع والعينة التي شملته والأداتين المستخدمتين في الحصول على النتائج.

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية:

1. الغرض من الدراسة الاستطلاعية:

إن الغرض الأساسي من الدراسة الاستطلاعية هو الاطلاع والاكتشاف لميدان البحث والتدريب على إجراءاته الميدانية، من حيث المنهج المتبع وطريقة المعاينة والخصائص السيكومترية لأداتي القياس المتمثلتين في استبائي "المرافقة النفسية والتربوية" و"قلق الامتحان".

2. حدود إجراء الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم، وهذا خلال الفترة الممتدة من 13 مارس 2024 إلى غاية 26 ماي 2024 وهي فترة التقدم إلى مصلحة مؤسسة اتصالات الجزائر والتعريف بسبب الزيارة كما تم زيارة مختلف الفروع بذات المؤسسة كما تم توزيع وجمع أداتي الدراسة على العينة الاستطلاعية خلال هذه الفترة.

3. أداتي الدراسة الاستطلاعية:

من أجل جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن أجل الوصول إلى نتائج موثوق بها، تم الاعتماد على أداتين، إحداهما لقياس الالتزام التنظيمي، والأداة الثانية فأعدت لقياس جودة حياة العمل.

1.3. استبيان الالتزام التنظيمي:

تم اعتماد هذا الاستبيان وهو للطالبة نورة تمرابط وقد أعده تحضيراً لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بجامعة أم البواقي (تمرابط، 219)، حيث يتكون الاستبيان من 15 فقرة، على ثلاثة (05) بدائل (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة).

## الفصل الرابع ..... الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم (02): يبين درجات الاستجابة على بنود استبيان الالتزام التنظيمي.

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

### 2.3. مقياس جودة حياة العمل:

وهو من إعداد الطالبين قيمش سيد علي ومحرز نجاة؛ تحت إشراف الدكتورة عياد ليلي، والهدف منه قياس أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في المؤسسة بجامعة أدرار بهدف الحصول على شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال (محرز وقيمش، 2023) حيث يتضمن 36 بنداً، وفي طريقة الإجابة عن فقرات المقياس يعبر الفرد عن اتجاهه بالإجابة عن كل بند من خلال خمسة بدائل على كم متصل يمتد من الموافقة التامة إلى عدم الموافقة التامة وهي: غير موافق تماماً- غير موافق- محايد- موافق - موافق تماماً، وسلم التصحيح على النحو التالي:

الجدول رقم (03): يبين درجات الاستجابة على بنود مقياس جودة حياة العمل.

البدائل	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

### 4. عينة الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها:

اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية على موظفي قطاع اتصالات الجزائر وهذا بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم حيث تم اختيارهم وفق الطريقة العشوائية.

### 1.4. حجم عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 موظفاً (ذكوراً وإناثاً).

2.4. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

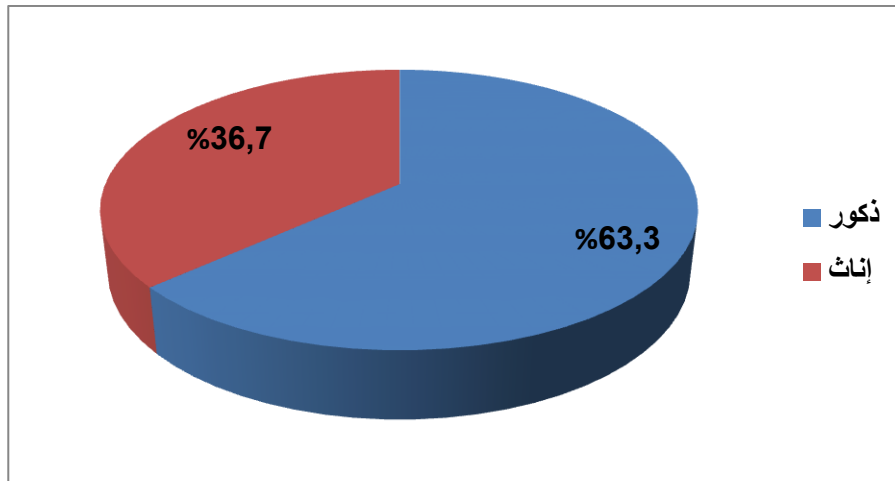
أ. من حيث الجنس:

الجدول رقم (04): يبين خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الجنس.

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	19	11	30
النسبة	% 63,3	% 36,7	%100

يتضح من الجدول رقم (03) والشكل الموالي أن عدد الإناث (11 أنثى بنسبة 36,7 %) وهو

أقل من عدد الذكور (19 ذكر بنسبة 63,3 %) وهذا ما يتضح من خلال الدائرة النسبية.



الشكل رقم (02): دائرة نسبية تبين نسبة الذكور والإناث عينة الدراسة الاستطلاعية.

ب. من حيث العمر:

الجدول رقم (05): يبين خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث العمر.

العمر	من 30-20 سنة	من 40-30 سنة	من 50-40 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع
التكرار	3	15	5	7	30
النسبة	% 10	% 50	% 16,7	% 23,3	%100

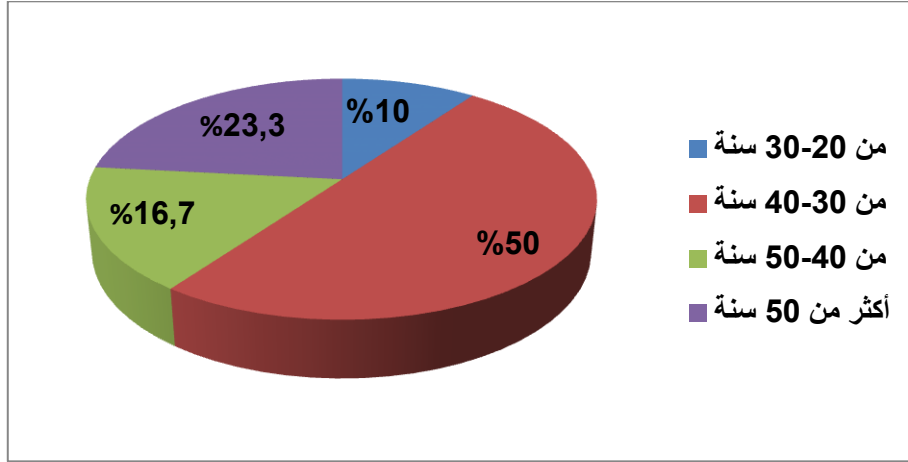
يتضح من الجدول رقم (04) والشكل التالي أن عدد الموظفين الأصغر سناً أي من 20 إلى 3

سنة يبلغ 3 أفراد فقط بنسبة 10 %، وتليها نسبة 16,7 % وهي لفئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم

## الفصل الرابع ..... الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بين 40 إلى 50 سنة ثم الذين تفوق أعمارهم 50 سنة بنسبة 23,3 % وبهذا أكبر نسبة نجدها لدى فئة الموظفين الذين تبلغ أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة وتقدر بـ 50 % . وهذا ما يوضحه الشكل

التالي:



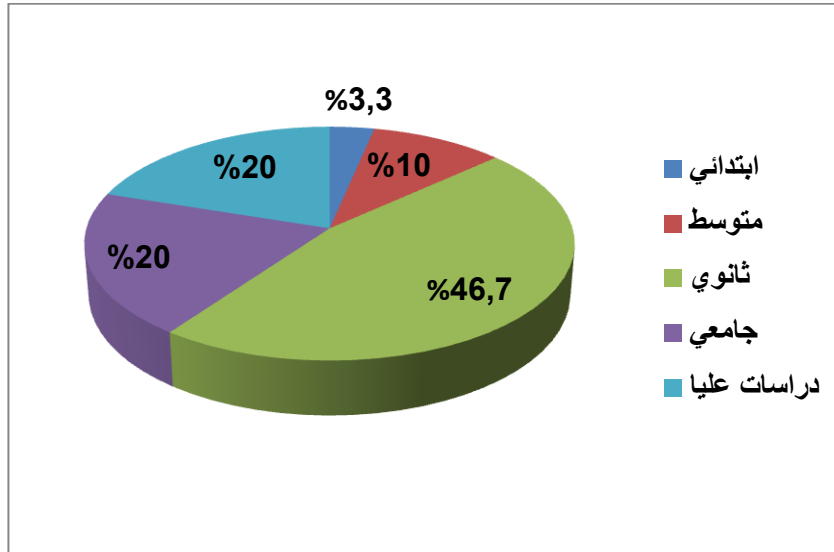
الشكل رقم (03): دائرة نسبية تبين توزيع التلاميذ عينة الدراسة الاستطلاعية حسب العمر.

### ج. من حيث المستوى التعليمي:

الجدول رقم (06): يبين خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث المستوى التعليمي.

المجموع	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي
30	6	6	14	3	1	التكرار
%100	% 20	% 20	% 46,7	% 10	% 3,3	النسبة

من الجدول رقم (05) والشكل الموالي نلاحظ أن أغلب الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم بلغ 14 موظفا بنسبة 46,7 % وهي نسبة مرتفعة مقارنة مع باقي النسب، فيما تتساوى النسبتان لذوي المستوى الجامعي والدراسات العليا بـ 20 % لكل مستوى تعليمي، ويأتي بعدها المستوى المتوسط بـ 10 % وفي الأخير موظف واحد بالمستوى الابتدائي بنسبة 3,3 % من اجمالي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر عينة الدراسة الاستطلاعية. وهو ما توضحه الشكل التالي:



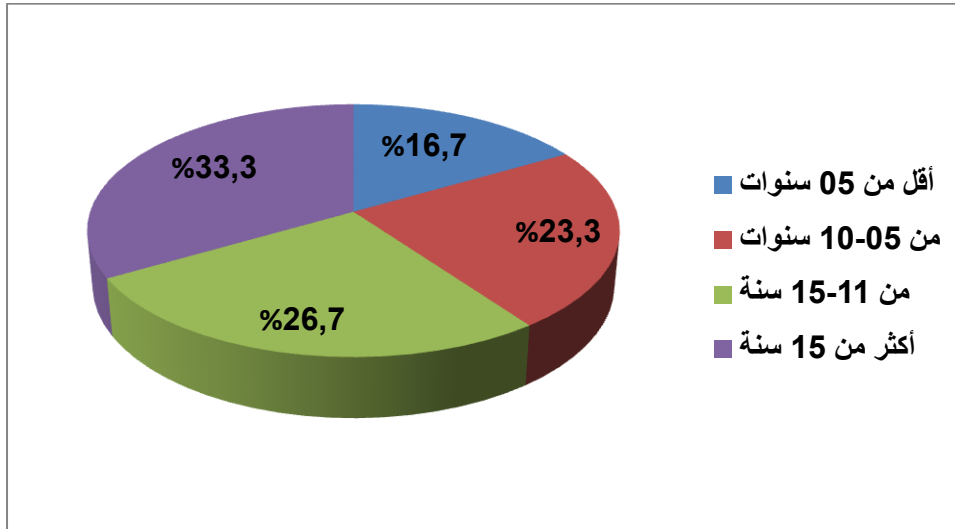
الشكل رقم (04): دائرة نسبية تبين توزيع التلاميذ عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي

د. من حيث الخبرة المهنية:

الجدول رقم (07): يبين خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الخبرة المهنية.

المجموع	أكثر من 15 سنة	من 11-15 سنة	من 05-10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
30	10	8	7	5	التكرار
%100	% 33,3	% 26,7	% 23,3	% 16,7	النسبة

يتضح من الجدول رقم (04) والشكل التالي أن أكبر عدد من الموظفين الذين لديهم خبرة أكبر بلغ 10 أفراد بنسبة 33,3 %، ثم تليها فئة الأفراد ذوي الخبرة بين 11 إلى 15 سنة بنسبة تقدر بـ 26,7 %، أما فئة ذوي الخبرة من 05 إلى 10 سنوات فتبلغ 23,3 % وفي الأخير ذوي الخبرة المهنية الأقل من 05 سنوات بنسبة 16,7 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (05): دائرة نسبية تبين توزيع التلاميذ عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الخبرة المهنية.

#### 5. الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:

##### 1.5. الخصائص السيكومترية لاستبيان الالتزام التنظيمي:

أ. الصدق: اعتمدنا في حساب صدق الأداة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

في نسخته الـ (20) (SPSS V20) وقد اختارنا الأسلوب الإحصائي المناسب والمتمثل في معامل

الارتباط بيرسون، وقد كانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

#### ❖ صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (08): يبين صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الالتزام التنظيمي.

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
01	**0,499	09	**0,703
02	**0,487	10	**0,846
03	**0,560	11	**0,808
04	**0,502	12	*0,365
05	**0,652	13	**0,884
06	**0,702	14	**0,827

## الفصل الرابع ..... الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

**0,855	15	**0,879	07
		**0,810	08

\*\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.01)$  دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$

من خلال الجدول المتحصل عليه بعد تفريغ نتائج الأداة على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية والقيام بحساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للأداة والبنود الممثلة لها، نجد أنه بالتقريب كل الفقرات لها دلالة احصائية عند المستوى 0,01، ماعدا الفقرة رقم (12) فهي دالة عند مستوى الدلالة 0,05، وبهذا يمكننا اعتماد الاستبيان كأداة صادقة لقياس الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم.

### ب. الثبات:

بعد التأكد من صدق الأداة قمنا بحساب معامل الثبات لاستبيان الالتزام التنظيمي عن طريق معامل الثبات ألفا لكرومباخ فكانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (09): يبين معامل الثبات بمعادلة ألفا لكرومباخ لاستبيان الالتزام التنظيمي.

الفقرات	قيمة $\alpha$
15	0,925

ما نلاحظه من خلال الجدول أن قيمة ألفا بلغت 0,925 وهو قيمة عالية ومن هنا يمكننا الإقرار

بقبول أداة القياس لصدقها وثباتها.

الخصائص السيكومترية لمقياس جودة حياة العمل:

أ. الصدق:

❖ صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (10): يبين صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والدرجة لمقياس جودة الحياة.

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0,505	13	**0,563	25	**0,577
2	**0,711	14	*0,417	26	*0,452
3	**0,507	15	0,347	27	0,200
4	*0,415	16	0,112	28	**0,536
5	*0,424	17	*0,396	29	**0,569
6	*0,407	18	**0,463	30	**0,599
7	**0,487	19	**0,600	31	**0,621
8	*0,458	20	0,308	32	*0,379
9	0,342	21	0,329	33	*0,453
10	**0,579	22	0,177	34	**0,671
11	**0,661	23	*0,429	35	**0,562
12	**0,716	24	0,262	36	**0,573

\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )

من خلال الجدول رقم (08) وبعد القيام بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة الفقرات

والدرجة الكلية للمقياس نجد أن هناك فقرات لها دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، وهي على ارتباط

وثيق بالمقياس الذي تنتمي إليه، كما أن هناك فقرات لها ارتباط عند مستوى الدلالة 0,05، ونجد في

مقابل هذا ثمان فقرات غير مرتبطة مع الدرجة الكلية أي أنه ليس لها دلالة إحصائية وهي (9، 15،

## الفصل الرابع ..... الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

16، 20، 21، 22، 24، 27). ولهذا تم استبعاد هذه الفقرات غير الدالة والإبقاء على 26 فقرة التي لها ارتباط مع الدرجة الكلية.

### ب. الثبات:

تم حساب الثبات لقياس جودة الحياة في اعمل عن طريق التجزئة النصفية، وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (11): يبين معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس جودة حياة العمل.

الفقرات	معامل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان براون
28	0,857	0,923

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن معامل الثبات لمقياس جودة حياة العمل بطريقة التجزئة النصفية قد بلغ 0,857 وهو معامل مرتفع، ويؤكد ذلك معامل التصحيح بمعادلة سبيرمان براون، حيث نلاحظ أن قيمة معامل التصحيح بلغت 0,923 وهي قيمة مرتفعة، وهذا ما يجعلنا نعتمد مقياس جودة حياة العمل في دراستنا الميدانية الحالية.

### ثانياً: الإجراءات المنهجية الدراسة الأساسية:

#### 1. منهج الدراسة:

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي للبحث في مشكلة الدراسة والذي يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف أو مجموعة من الأوضاع، ويهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظاهرة وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كفييا وكما (إبراهيم، 2010، ص 35).

### 2. حدود إجراء الدراسة الأساسية:

تم إجراء الدراسة الأساسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم، خلال الفترة الممتدة من 01 جوان 2024 إلى غاية 04 جوان 2024؛ وهي فترة توزيع وجمع أداتي الدراسة الأساسية.

### 3. طريقة إجراء الدراسة الأساسية:

بغرض القيام بالتربص الميداني لمذكرة تخرجنا لنيل شهادة الماستر في علم النفس التنظيمات وتسيير الموارد البشرية للسنة الدراسية 2024/2023، قمنا بالتوجه خلال الفترة الممتدة بين 13 مارس إلى 26 ماي من السنة الدراسية الجارية إلى مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا بعد حصولنا على تصريح بإجراء البحث الميداني، حيث استقبلنا مسؤول الإدارة واستمع إلى طلبنا وعرفنا على المؤسسة ثم قمنا بالتوجه إلى مصالح المؤسسة بغية التعريف أكثر بموضوع المذكرة.

باشرنا تربصنا بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم منذ 17 مارس حيث كررنا التعريف بنفسنا وكذا سبب الزيارة وبموضوع دراستنا من خلال شرحه وتبيان هدف الدراسة، بعد ذلك باشرنا بالدراسة الاستطلاعية وذلك بتوزيع (30) استمارة على مختلف المصالح بالمؤسسة محل الدراسة.

وبعد قيامنا بجمع الاستمارات وتفريغها وقياس الخصائص السيكومترية للأداة قمنا بإعادة التوزيع مرة أخرى لكن هذه المرة كانت العينة أكبر حيث بلغت (80) موظفا من نفس المؤسسة إلا أننا لم نتمكن إلا من جمع 74 استمارة فقط كاملة أما الست (06) استمارات الأخرى فهي تقريبا لم يتم الاجابة على فقراتها لذلك تم استبعادها.

ثم بعد ذلك قمنا بتفريغ الاستمارات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية واستخراج خصائص العينتين ونتائج الفرضيات.

4. مجتمع الدراسة الأساسية:

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي قطاع اتصالات الجزائر بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم.

5. عينة الدراسة الأساسية ومواصفاتها:

1.5. حجم عينة الدراسة الأساسية: تكونت عينة الدراسة الأساسية من 74 موظفا من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم.

2.5. مميزات عينة الدراسة الأساسية:

كانت خصائص عينة الدراسة الأساسية على النحو التالي:

أ. من حيث الجنس:

الجدول رقم (12): يبين خصائص عينة الدراسة الأساسية من حيث الجنس.

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	47	27	74
النسبة	% 63,5	% 36,5	%100

يتضح من الجدول أن عدد الإناث في دراستنا الأساسية أقل من الذكور حيث بلغ (27 أنثى

بنسبة 36,5 %) بينما بلغ عدد الذكور (47 ذكر بنسبة 63,5 %).

أ. من حيث العمر:

الجدول رقم (13): يبين خصائص عينة الدراسة الأساسية من حيث العمر.

العمر	من 30-20 سنة	من 40-30 سنة	من 50-40 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع
التكرار	6	32	21	15	74
النسبة	% 8,1	% 43,2	% 28,4	% 20,3	%100

## الفصل الرابع ..... الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أن عدد الموظفين الأصغر سناً أي من 20 إلى 3 سنة بلغت نسبتهم 8,1 %، وتليها نسبة 20,3 % وهي لفئة الموظفين الذين تفوق أعمارهم الـ 50 سنة ثم الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 50 سنة بنسبة 28,4 % وبعدها أكبر نسبة نجدها لدى فئة الموظفين الذين تبلغ أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة وتقدر بـ 43,2 %.

### ج. من حيث المستوى التعليمي:

الجدول رقم (14): يبين خصائص عينة الدراسة الأساسية من حيث المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	المجموع
التكرار	1	3	22	41	7	74
النسبة	1,4 %	4,1 %	29,7 %	55,4 %	9,5 %	100 %

من الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم هم ذوي المستوى الجامعي حيث بلغ عددهم 41 موظفاً بنسبة 55,4 % وهي نسبة مرتفعة مقارنة مع باقي النسب، ويليهما ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة تقدر بـ 29,7 %، ثم فئة المستوى التعليمي للدراسات العليا بـ 9,5 %، ويأتي بعدها المستوى المتوسط بـ 4,1 % وفي الأخير موظف واحد بالمستوى الابتدائي بنسبة 1,4 % من إجمالي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر عينة الدراسة الأساسية.

د. من حيث الخبرة المهنية:

الجدول رقم (15): يبين خصائص عينة الدراسة الأساسية من حيث الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	من 05-10 سنوات	من 11-15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
التكرار	10	16	18	30	74
النسبة	13,5 %	21,6 %	24,6 %	40,5 %	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر عدد من الموظفين هم الذين لديهم خبرة أكثر من 50 سنة بنسبة 40,5 %، ثم تليها فئة الأفراد ذوي الخبرة بين 11 إلى 15 سنة بنسبة تقدر بـ 24,6 %، أما فئة ذوي الخبرة من 05 إلى 10 سنوات فتبلغ 21,6 %، وفي الأخير ذوي الخبرة المهنية الأقل من 05 سنوات بنسبة 13,5 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة الأساسية.

6. الأساليب الإحصائية المعتمدة في إجراء الدراسة الميدانية:

تمت معالجة نتائج الدراسة الحالية بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (الإصدار 20) (*IBM SPSS Statistics V 20*) باعتماد الطالبة الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في:

- أ- التكرارات والنسبة المئوية: استخدمتها الطالبة من أجل تحديد خصائص عينة الدراساتين الاستطلاعية والأساسية من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية.
- ب- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين: استخدمت الطالبة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين بهدف البحث عن الفروق في متغيري الدراسة بالنسبة للجنس.

## الفصل الرابع ..... الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

---

ت- معامل الارتباط بيرسون: استعملت الطالبة الباحثة معامل الارتباط بيرسون للبحث عن صدق الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة والفقرات الممثلة لها، وكذا العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

ث- اختبار ANOVA أحادي الاتجاه: اعتمدته الطالبة لحساب الفروق بين متغيرات الدراسة من حيث الخبرة المهنية.

# الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج

الفرضيات

### تمهيد:

نعرض من خلال هذا الفصل النتائج الخاصة بالفرضيات، وذلك للتعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة حياة العمل لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم، كما بحثنا في الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي بالنسبة لمتغيري الجنس والخبرة المهنية، ونفس الشأن بالنسبة لمتغير جودة حياة العمل. وبعد عرض النتائج نقوم بمناقشتها وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة.

### أولاً: عرض ومناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

نص الفرضية: " توجد علاقة ارتباطية موجبة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر".

بعد استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار رقم 20 ( IBM SPSS )  
20 ( Statistics v ) وللإجابة عن هذه الفرضية تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات المتعلمين ( ن = 74 ) على استبيان الالتزام التنظيمي ودرجاتهم على مقياس جودة حياة العمل، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (16): يبين معامل الارتباط بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر.

العلاقة	قيمة الاحتمال Sig.(bilatérale)	معامل الارتباط بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي
سالبة	0,024	- 0,263 *

يتضح من خلال نتائج الجدول أن قيمة الاحتمال Sig.(bilatérale) تساوي 0,024 وهي أصغر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي فإننا رفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأن

## الفصل الخامس ..... عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

علاقة الارتباط بين المتغيرين (جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي) تختلف عن الصفر أي أن علاقة الارتباط معنوية.

لقد أسفرت النتائج الخاصة بهذه الفرضية بعد المعالجة الإحصائية والحصول على النتائج بوجود علاقة ارتباطية سالبة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر.

هذه النتائج المتحصل عليها نجدها تتوافق ودراسة أحمد الطبال (2004) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عمال النصر للأسمدة والصناعات الكيماوية بالسويس، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبيان الخاص بمتغيرات الدراسة على عينة قوامها 395 عاملا بالشركة واستخدم خلالها المنهج الوصفي التحليلي، ومن بين النتائج المتحصل عليها أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي للعاملين ومستوى انتاجيتهم.

نتائج هذه الدراسة تتوافق ونتائج دراستنا المتحصل عليها إلا أنها تختلف في الاتجاه، حيث العلاقة في دراستنا سالبة.

كما نجدها تتفق أيضا ودراسة مويسات (2017) التي جاءت بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية -تيندال- بالمسيلة"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة جوده الحياة الوظيفية بالالتزام التنظيمي، تم استخدام المنهج الوصفي، وقد جاءت بالنتائج التالية: توجد علاقة بين جوده الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى العاملين للمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية تيندال المسيلة.

**ثانيا: عرض ومناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:**

**نص الفرضية:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة حياة العمل لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير الجنس".

## الفصل الخامس ..... عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

بعد استخدام برنامج الحزم الإحصائية الإصدار رقم 20 (IBM SPSS Statistics 20) أسفرت

نتائج تطبيق اختبار "ت" ما يلي:

الجدول رقم (17): يبين المتوسط الحسابي بين الجنسين في اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.

Statistiques de groupe					
	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	العينة	الجنس
جودة حياة	2,98004	20,43011	101,9574	47	ذكور
العمل	3,57953	18,59977	105,4815	27	إناث

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للذكور والذين بلغ عددهم 47 موظفاً بلغ 102,24 بانحراف معياري قدره 20,43، بينما الإناث والذين بلغ عددهم 27 موظفةً بلغ متوسطهن الحسابي 105,48 بانحراف معياري قدره 18,60 وهذان المتوسطان لكلا المجموعتين غير متباعداً، والجدول الموالي يفسر ذلك.

الجدول رقم (18): يبين نتائج اختبار لاستبيان جودة حياة العمل.

اختبار 'ت' لعينتين مستقلتين										
اختبار 'ت' لدلالة الفروق					اختبار ليفن					
مستوى الثقة 95 %		فرق المتوسط	فرق المتوسط	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	ت	الدلالة	ف		
Supérieure	Inférieure	عن الانحراف								
6,00	-13,05	4,78	-3,52	,46	72	-,74	,87	,02	التجانس	جودة حياة
5,80	-12,85	4,66	-3,52	,45	58,62	-,76			عدم التجانس	العمل

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن قيمة "ف" بلغت 0,02 بمستوى دلالة قدره 0,87 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهنا يمكننا القول بوجود تجانس بين العينتين؛ وبهذا نعتد قيمة "ت" التي تبلغ -0,74 ودرجة حرية قدرها 72 بقيمة احتمالية قدرها 0.46 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبهذا نقر

## الفصل الخامس ..... عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

بعدم وجود فروق جودة حياة العمل بالنسبة لمتغير الجنس. أي أن كلا الجنسين في مؤسسة اتصالات الجزائر يعملون تحت نفس الظروف.

هذه النتائج المتحصل عليها نجدها تتوافق ودراسة وسام (2016) التي هدفت إلى معرفة جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزه، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبيان أين وزعت على 159 مفردة باستخدام طريقه المسح الشامل، وقد توصلت الدراسة في إحدى نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية وفقا لمتغيرات الجنس.

### ثالثا: عرض ومناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة:

نص الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير الجنس".

بعد استخدام برنامج الحزم الإحصائية الإصدار رقم 20 (IBM SPSS Statistics 20)

أسفرت نتائج تطبيق اختبار "ت" ما يلي:

الجدول رقم (19): يبين المتوسط الحسابي بين الجنسين في اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.

Statistiques de groupe					
	الجنس	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
الالتزام التنظيمي	ذكور	47	34,5957	10,4998	1,5376
	إناث	27	33,5926	10,5876	2,0376

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للذكور والذين عددهم 47 موظفا من إجمالي أفراد العينة قد بلغ 34,59 بانحراف معياري قدره 10,49، بينما الإناث والذين بلغ عددهم 27 موظفة فلغ متوسطهن الحسابي 33,59 بانحراف معياري قدره 10,58 وهذان المتوسطان لكلا المجموعتين غير متباعد، والجدول الموالي يفسر ذلك.

## الفصل الخامس ..... عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

الجدول رقم (20): يبين نتائج اختبار ليفن لاستبيان الالتزام التنظيمي.

اختبار 'ت' لعينتين مستقلتين										
اختبار 'ت' لدلالة الفروق					اختبار ليفن					
مستوى الثقة 95 %		فرق المتوسط عن الانحراف	فرق المتوسط	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	ت	الدلالة	ف		
Supérieure	Inférieure									
6,07	-4,06	2,54	1,00	,694	72	,39	,89	,019	التجانس	الالتزام
6,11	-4,10	2,54	1,00	,695	53,94	,39			عدم التجانس	التنظيمي

من الجدول نلاحظ أن قيمة "ف" بلغت 0,019 بمستوى دلالة قدره 0,64 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهنا يمكننا القول بعدم وجود تجانس بين العينتين؛ وبهذا نعتد قيمة "ت" التي تبلغ 0,39 ودرجة حرية قدرها 53,94 بقيمة احتمالية قدرها 0.69 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهنا نقر بعدم وجود فروق بين الجنسين في الالتزام التنظيمي.

رابعاً: عرض ومناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة:

نص الفرضية: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة حياة العمل لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير خبرة المهنية ".

للوصول إلى نتائج الفرضية الفرعية الرابعة اعتمدنا اختبار ANOVA لدلالة الفروق من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، فكانت النتائج المتحصل عليها كما هي مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (21) يبين متوسطات اختبار ANOVA الأحادي لاستبيان جودة حياة العمل.

جودة حياة العمل					
الدلالة	ف	الجزر التربيعي للمتوسط	درجة الحرية	مجموع الجزر التربيعي	
0,053	2,69	978,704	3	2936,111	بين المجموعات
		363,879	70	25471,511	داخل المجموعات
			73	28407,622	المجموع

## الفصل الخامس ..... عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

من الملاحظ في الجدول أن قيمة "ف" بلغت 2,69، بمستوى دلالة قدره 0,053 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وبهذا فإن الطالبة ترفض الفرض البحثي الذي مفاده وجود فروق في جودة حياة العمل لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

هذه النتائج المتحصل عليها تتنافى ودراسة وسام (2016) التي هدفت إلى معرفة جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزه، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداه الاستبيان أين وزعت على 159 مفردة باستخدام طريقه المسح الشامل، وقد توصلت الدراسة في إحدى نتائجها إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابتها المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية وفقا لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ونفسر عدم وجود فروق في جودة العمل لاحتكاك الموظفين ببعضهم البعض رغم اختلاف المصالح وكذا حب التطوع والمعرفة أكثر بحكم مجال التوظيف الذي يعتبر حساسا بالنسبة للعديد وكذا لمواكبة التطور التكنولوجي.

### خامسا: عرض ومناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الخامسة:

نص الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير خبرة المهنية".

للوصول إلى نتائج الفرضية الفرعية الرابعة اعتمدنا اختبار ANOVA لدلالة الفروق من خلال برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية، فكانت النتائج المتحصل عليها كما هي مبينة في الجدول الموالي:

## الفصل الخامس ..... عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

جدول رقم (22) يبين متوسطات اختبار ANOVA الأحادي لاستبيان الالتزام التنظيمي.

الالتزام التنظيمي					
الدلالة	ف	الجذر التربيعي للمتوسط	درجة الحرية	مجموع الجذر التربيعي	
0,029	3,189	320,756	3	962,267	بين المجموعات
		100,879583	70	7040,828	داخل المجموعات
			73	8003,095	المجموع

من الملاحظ في الجدول أن قيمة "ف" بلغت 3,189، بمستوى دلالة قدره 0,029 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0,05 وبهذا فإن الطالبة تقبل الفرض البحثي الذي مفاده وجود فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

والجدول الموالي يبين تلك الفروق.

جدول رقم (22) يبين اختبار ANOVA لدلالة الفروق في الخبرة المهنية بالنسبة للالتزام التنظيمي.

الخبرة المهنية (I)	الخبرة المهنية (J)	فرق المتوسطات للمجموعات	الخطأ المعياري	الدلالة	مستوى الثقة 95 %	
					أعلى قيمة	أدنى قيمة
سنوات 5 من أقل	سنوات 10 إلى 5 من	-11,32500*	4,04287	,007	-19,3882	-3,2618
	من 11 إلى 15 سنة	-7,47778	3,95554	,063	-15,3669	,4113
	أكثر من 15 سنة	-10,26667*	3,66212	,007	-17,5705	-2,9628
سنوات 10 إلى 5 من	سنوات 5 من أقل	11,32500*	4,04287	,007	3,2618	19,3882
	من 11 إلى 15 سنة	3,84722	3,44593	,268	-3,0255	10,7199
	أكثر من 15 سنة	1,05833	3,10471	,734	-5,1338	7,2505
سنة 15 إلى 11 من	سنوات 5 من أقل	7,47778	3,95554	,063	-4,113	15,3669
	من 5 إلى 10 سنوات	-3,84722	3,44593	,268	-10,7199	3,0255
	أكثر من 15 سنة	-2,78889	2,99011	,354	-8,7525	3,1747
سنة 15 من أكثر	سنوات 5 من أقل	10,26667*	3,66212	,007	2,9628	17,5705
	من 5 إلى 10 سنوات	-1,05833	3,10471	,734	-7,2505	5,1338
	من 11 إلى 15 سنة	2,78889	2,99011	,354	-3,1747	8,7525

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

من الجدول نلاحظ أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المجموعات من حيث الخبرة المهنية، هذه الفروق نجدها لصالح الفئة التي لها من الخبرة أقل 05 سنوات.

## الفصل الخامس ..... عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

---

هذه النتائج نجدها تتنافى وما جاء في دراسة محمد فكري محمد (2021) التي عنونت بمدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات، حيث من نتائجها المتوصل إليها أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين أبعاد جودة حياة العمل باختلاف الخصائص الديمغرافية ومنها الخبرة المهنية.

استنتاج عام:

تواجه المؤسسات عامة ومؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم خاصة مشاكل عدة، فرغم السياسات المنتهجة من طرف هذه الأخيرة من تحسين جودة حياة العمل، إلا أنه لا يزال هناك نقص أو غياب في جودة حياة العمل من وجهة نظر الموظفين بذات المؤسسة وهذا من خلال النتائج المتحصل عليها والتي نذكرها في النقاط التالية:

- وجود علاقة ارتباطية سالبة في جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي لدة عمال المؤسسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في جودة حياة العمل لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير الجنس، وهذه نقطة تحتسب لصالح إدارة المؤسسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير الجنس، وهذه نقطة أيضا تحتسب لصالح المؤسسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في جودة حياة العمل لدى عمال اتصالات الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وهذه النقطة هي الأخرى تحتسب لصالح المؤسسة.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

خاتمة

### خاتمة:

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن العلاقة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية، حيث حاولنا تحديد الإشكالية في مؤسسة (اتصالات الجزائر بولاية مستغانم). والتي كانت محل البحث الميداني الذي قمنا به، وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة جعلتنا نكشف عن مدى تطبيق الالتزام التنظيمي على أرض الواقع وعلاقته بجودة حياة العمل لدى العمال في المؤسسة محل الدراسة. ومنه توصلنا إلى النتائج كما يلي:

- \* أن مفهوم جودة حياة العمل منهج ومنظومة متكاملة يمكن من خلاله تحسين وتطوير رأس المال البشري في المؤسسة.
- \* يرتبط مفهوم جودة حياة العمل بكافة السياسات المتعلقة بالموارد البشرية.
- \* السياسات الفعالة لجودة حياة العمل تؤدي إلى جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة بالمهارات والمعارف، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.
- \* توفر جودة حياة العمل في المؤسسة يعظم قدراتها التنافسية.
- \* أظهرت النتائج أن هناك علاقة سالبة في جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي.
- \* عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- \* عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في جودة حياة العمل لدى عمال اتصالات الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

\* وجود فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

### اقتراحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإننا نوصي بما يلي:

أولاً: العمل على إيجاد سياسات وأساليب حديثة تسهم في توفير أجواء ايجابية جيدة لتبني أفكار جودة حياة العمل الوظيفية وعدم رفض أفكار العاملين فيما يتعلق بعملهم حتى ولو كانت غريبة أو جديدة، كما ويتعين على مسير المؤسسة أن يعمل على زيادة تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً وزيادة انتمائهم للعمل بتبني سياسات جديدة.

ثانياً: إعداد البرامج التدريبية للعاملين من مختلف المستويات الإدارية، وذلك لتدريبهم على الطرق الفعالة في المشاركة في اتخاذ القرارات وتبني أفكار فرق العمل، ولزيادة قدراتهم على استخدامها بالشكل الجيد.

ثالثاً: توعية المديرين والموظفين على حد سواء بالمزايا والمنافع التي يمكن للعامل في المؤسسة أن يجنيها إذا ما قام باستخدام سياسات جودة حياة العمل، وذلك من خلال إعداد الدورات والندوات وعقد ورش العمل.

رابعاً: العمل على تشكيل فريق لكل قسم لحل المشكلات التي تواجهه وطرح المواضيع والاقتراحات ومناقشتها وذلك من خلال أسلوب العصف الذهني وأسلوب حل المشكلات.

سادساً: قيام إدارة المؤسسة بإدخال سياسات جديدة فيما يخص التعامل مع العاملين لديها وزيادة الأجور والمكافأة مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وزيادة الإنتاجية.

سابعاً: تحقيق مبدأ التعاون وبناء علاقات بين جميع أعضاء فريق العمل.

المر اجع

- إبراهيم عبد الله حميدة المختار (2005): دور التكوين في تفنين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 7، الجزائر.
- أبو زيادة زكي (2011): اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشامله على الاداء التنظيمي، دراسه تطبيقيه في عينه من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 25 (04).
- بالمهدي سعاد وبوفارس شيماء (2023): التكوين المستمر وأثره على الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت.
- بن خالد عبد الكريم (2017): جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية ادرار، دكتوراة في علم النفس العمل والتنظيم، جامعه وهران 2.
- بن صافية فاطمة الزهرة: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية الصناعة السيارات الصناعية بالروبية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، العدد 3، جامعة الجزائر 2.
- بن عيشاوي احمد (2006): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجله الباحث، العدد 04.
- بن نابي حسن (2012): الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الإستشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.

- تترابط نورة (2019): جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- تيسير زاهر (2015): اثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 38-01.
- جاد الرب سيد (2008): جوده الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار النهضة العربية، مصر.
- جاد الرب سيد (2009): استراتيجيات التطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، الإسماعيلية، مصر.
- الحسني وسام محمد (2016): اثر جوده الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزاره الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعه الأزهر، غزة، فلسطين.
- حنونة سامي إبراهيم (2006): قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- خديجة ناصر (2020): اثر جوده الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حاله بمؤسسه سيلاس للاسمنت بسكره، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكره.
- خضر لطفي إبراهيم (2000): دور التعليم في تعزيز الإنتماء، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

- خليل جواد محمد الشيخ وشرير عزيزة عبد الله (2008): الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية، المجلد 16، العدد 01.
- ديوب أيمن حسن (2014): تمكين العاملين كمدخل لتحسين جوده الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، دراسة ميدانية، مجله جامعه دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01.
- السلامة عبد الله سليمان (1999): الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- سورة الانعام، الآية 153
- شحادة عاصم علي (2010): تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجله الباحث، العدد 07.
- الطبال عبد الله أحمد عبد الله (2004): جوده الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعه قناة السويس، مصر.
- عاشوري ابتسام (2014): الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، "رسالة ماجستير تنظيم وعمل (غير منشورة)"، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- عاشوري ابتسام (2015): الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2014.

- عاشوري إبتسام (2020): نمط القيادة في المدرسة ودوره في تحقيق التزام التنظيمي للعاملين، شهادة دكتوراه في علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر.
- عاشوري إبتسام: الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجله تاريخ العلوم، العدد السادس.
- عامر عوض (2008): السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر وتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس سهيلة محمد علي وال زاملي (د س): التطوير التنظيمي وجوده حياه العمل، كليه الزهراء للبنات، جامعه السلطان قابوس، عمان.
- عبد الله أحمد عبد الرحمن السيد (2017): تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقه على جهاز الشرطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عتامة خوله وبوفكر آية (2022): جوده الحياه الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، دراسة حالة لعمال المركز الجامعي عبد الحميد بولصواف، مذكره مكمله لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بولصواف، ميله.
- العزيزة وردة (2010): علاقة الالتزام التنظيمي بالإحترق النفسي عند عمال الدوريات، دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك، رسالة ماجستير في علم النفس العمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر،
- على محمد احمد المصاروة ونعمة عباس الخفاجي (2015): إدارة النوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام، عمان.

- علي غنام ختام عبد الله (2005): السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
- العنزي سعد والفضل سعد خير الله (2007): فلسفه نوعيه حياه العمل في منظمات الالفية الثالثة، مجله العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45.
- غالب العوفي محمد (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارية (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.
- فخري أمين عبد الله مربوط الحبوري (2020): دور جوده حياه العمل في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة حاله في مديره الإحصاء -صلاح الدين-، دبلوم عالي تخصصي في ادارة الجودة، قسم الادارة الصناعيه، كليه الادارة والاقتصاد، جامعه الموصل.
- فوقيه السيد عبد الفتاح ومحمد حسين سعيد (2006): العوامل الأسرية والمدرسية والمجتمعية المنبئة بجودة الحياة لدى الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع لكلية التربية بني سويف، تحت عنوان دور الأسرة ومؤسسات المجتمع المدني في اكتشاف ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعه بني سويف، مصر.
- ماهر احمد (2003): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- مجاهدي الطاهر (2018): مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، ط1، دار باحث للنشر والإشهار، بيروت، لبنان.

- مجاهدي الطاهر (2018): مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، ط1، دار باحث للنشر والإشهار، بيروت، لبنان.
- ابو جياب محمد مصطفى (2015): مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- محمد مصطفى الخشروم (2011): تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة للجامعة حلب"، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 03، سوريا.
- مخلص شياخ على الجميلي (2012): العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية الأراء العاملين في المعهد التقني الانبار، مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، جامعة الانبار، العراق.
- مراد لعموني (2006): القيم وإنساقها وعلاقتها بالالتزام والتنظيم في مرحلة التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر.
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح (2004): جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 02، جامعه الزقازيق، مصر.
- مويسات جهيدة (2017): جوده الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة بوضياف بالمسيلة.
- سورة البقرة ، الآية 238.

- يونس أحمد اسماعيل الشوابكة حسن الطعاني (2013): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40 العدد 01، الأردن.

### المراجع الأجنبية:

- Robert L. Schalock (1993): la qualité de vie: conceptualisation, mesure et application, revue francophone de la déficience intellectuelle, volume 4. numéro2.
- Raduan Che Rose, Loosee Beh et dautres (2006): Quality Of Work Life, Implications Of Career Dimensions, Journal of Social Sciences, n 02.
- Rethinam, Guna Seelan, Ismail Maimunah (2007): Constructs Of Quality Of Work Life, A Perspective Of Information And Technology Professionals, European Journal Of Social Sciences - Volume 7, Number 1.
- Ming-Yi Hsu, Kernohan G (2006): Dimensions Of Hospital Nurses' Quality Of Working Life, Journal Of Advanced Nursing Ireland.
- Minvielle.E, Dervaux B et dautres (2003): Évaluation De La Culture Et De L'organisation Des Services De Réanimation, Éditions Scientifiques Et Médicales Elsevier SAS.
- Gallet A-M (2006): Risques Professionnels Et Risque Psychosocial A L'hôpital, Revue Hospitalière De France, N° 509.
- Viateur L, Johanne T (1983): La Qualité De Vie Au Travail Et Horaire Variable, Relation Industriel.
- Clermont.B (1993): La Qualité De Vie Au Travail et L'efficacité Des Enseignants, Revue Des Sciences De L'éducation, Vol. 19, N° 2.
- Pluvillage S (2010): La Qualité De Vie Au Travail, L'inventaire Systémique De Qualité De Vie Au Travail, Centre Liaison Sur L'intervention Et La Prévention Psychosocial, Canada.
- Dupuis G, Martel J et dautres (2009): La Qualité De Vie Au Travail, Bilan De Connaissances, L'inventaire Systémique De Qualité De Vie Au Travail, Center De Liaison Sur L'intervention et La Prévention Psychosociales, Canada.
- Lyne J, Vaillancourt L (2003): Satisfaction Et Motivation Au Travail, Pharmactuel Vol. 36 No 4.

- Weill.M, Heude G (2007): Améliorer La Qualité De Vie Au Travail: Des Pistes Pour Agir Revue De La Qualité De Vie Au Travail Travail Et Changement, Une Publication De L'agence Nationale Pour L'amélioration Des Conditions De Travail, Numéro Spécial, Lyon, France.
- Hadi Athab Salman (2013): The Role OF The Contemporary Leadership styles in Ths Achievement of The Organisational commitment,Analytical study of the Opinions of a Sample of Sample of Senior Managerial s part of the Requirements of the Leaderships in Industrila Companies,the council of st clements University Ph.DDegree in General Administration, Baghdad.

الملاحق

الملحق رقم 1: تسهيل مهمة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-  
كلية العلوم الاجتماعية

قسم علوم الاجتماعية : رقم 38.5

مستغانم: 2024/06/05

الى السيد: مدين ايجلابيا الجوانر  
وكالة مستغانم

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

نحن رئيس قسم علوم الاجتماعية ، نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب  
التمثل في تسهيل مهمة طلبية السنة الجامعية 2023/2024. صواب بشهر الأتية أسماؤهم  
للقيام ببحث ميداني بمؤسسة تكم بتاريخ من  
..... الى .....

الطالب (ة):

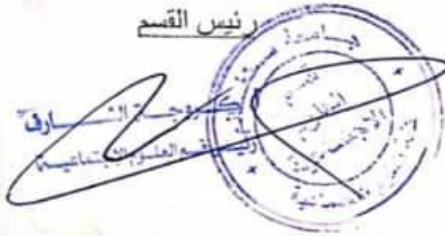
- 1- ~~بكميل د. ربيعة~~
- 2- .....
- 3- .....
- 4- .....

المؤطر

> لوززقا لومفا لوززقا

تقبلوا سيدي فائق الاحترام والتقدير

رئيس القسم



المؤسسة المستقبلة

Birectrice Opérationnelle des  
Télécommunications  
de Mostaganem  
Signée: BOUAL Yasmina

المحلق رقم 2: مخرجات برنامج SPSS

الجنس					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	63,3	63,3	63,3
	أنثى	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	3	10,0	10,0	10,0
	من 30 إلى 40 سنة	15	50,0	50,0	60,0
	من 40 إلى 50 سنة	5	16,7	16,7	76,7
	أكثر من 50 سنة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	1	3,3	3,3	3,3
	متوسط	3	10,0	10,0	13,3
	ثانوي	14	46,7	46,7	60,0
	جامعي	6	20,0	20,0	80,0
	دراسات عليا	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سنوات الخبرة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	5	16,7	16,7	16,7
	من 5 إلى 10 سنوات	7	23,3	23,3	40,0
	من 11 إلى 15 سنة	8	26,7	26,7	66,7
	أكثر من 15 سنة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Corrélations**

		البند_1	البند_2	البند_3	البند_4	البند_5	البند_6	البند_7	البند_8	البند_9	البند_10	البند_11	البند_12	البند_13	البند_14	البند_15	الالتزام التنظيمي
البند_1	Corrélation de Pearson	1	,162	,319	,312	,280	,313	,331	,260	,380*	,304	,333	,101	,377*	,374*	,357	,499**
	Sig. (bilatérale)		,391	,086	,093	,134	,092	,074	,165	,038	,102	,072	,594	,040	,042	,053	,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
البند_2	Corrélation de Pearson	,162	1	,202	,661**	,072	,298	,549*	,429*	,217	,416*	,200	-,212	,355	,346	,371*	,487**
	Sig. (bilatérale)	,391		,285	,000	,706	,110	,002	,018	,249	,022	,289	,260	,054	,061	,043	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
البند_3	Corrélation de Pearson	,319	,202	1	,381*	,393*	,426*	,416*	,365*	,267	,351	,359	,231	,482**	,405*	,409*	,560**
	Sig. (bilatérale)	,086	,285		,038	,032	,019	,022	,047	,153	,057	,052	,219	,007	,027	,025	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
البند_4	Corrélation de Pearson	,312	,661**	,381*	1	,142	,216	,429*	,254	,212	,348	,200	-,169	,429*	,364*	,426*	,502**
	Sig. (bilatérale)	,093	,000	,038		,456	,252	,018	,176	,261	,059	,289	,371	,018	,048	,019	,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
البند_5	Corrélation de Pearson	,280	,072	,393*	,142	1	,750**	,503*	,591**	,569**	,381*	,610**	,339	,469**	,414*	,340	,652**
	Sig. (bilatérale)	,134	,706	,032	,456		,000	,005	,001	,001	,038	,000	,067	,009	,023	,066	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
البند_6	Corrélation de Pearson	,313	,298	,426*	,216	,750**	1	,623*	,676**	,507**	,525*	,503**	,252	,498**	,422*	,389*	,702**
	Sig. (bilatérale)	,092	,110	,019	,252	,000		,000	,000	,004	,003	,005	,179	,005	,020	,034	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
البند_7	Corrélation de Pearson	,331	,549**	,416*	,429*	,503**	,623**	1	,767**	,540**	,745*	,675**	,375*	,728**	,714**	,728*	,879**
	Sig. (bilatérale)	,074	,002	,022	,018	,005	,000		,000	,002	,000	,000	,041	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
البند_8	Corrélation de Pearson	,260	,429*	,365*	,254	,591**	,676**	,767*	1	,647**	,698*	,656**	,320	,630**	,569**	,563*	,810**
	Sig. (bilatérale)	,165	,018	,047	,176	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,085	,000	,001	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
البند_9	Corrélation de Pearson	,380*	,217	,267	,212	,569**	,507**	,540*	,647**	1	,557*	,648**	,334	,526**	,378*	,499*	,703**
	Sig. (bilatérale)	,038	,249	,153	,261	,001	,004	,002	,000		,001	,000	,071	,003	,039	,005	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
البند_10	Corrélation de Pearson	,304	,416*	,351	,348	,381*	,525**	,745*	,698**	,557**	1	,674**	,200	,855**	,793**	,845*	,846**

	Sig. (bilatérale)	,102	,022	,057	,059	,038	,003	,000	,000	,001		,000	,289	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
_11 البندي	Corrélation de Pearson	,333	,200	,359	,200	,610**	,503**	,675*	,656**	,648**	,674*	1	,429*	,703**	,637**	,740*	,808**
	Sig. (bilatérale)	,072	,289	,052	,289	,000	,005	,000	,000	,000	,000		,018	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
_12 البندي	Corrélation de Pearson	,101	-,212	,231	-,169	,339	,252	,375*	,320	,334	,200	,429*	1	,196	,252	,218	,365*
	Sig. (bilatérale)	,594	,260	,219	,371	,067	,179	,041	,085	,071	,289	,018		,299	,180	,247	,048
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
_13 البندي	Corrélation de Pearson	,377*	,355	,482**	,429*	,469**	,498**	,728*	,630**	,526**	,855*	,703**	,196	1	,897**	,944*	,884**
	Sig. (bilatérale)	,040	,054	,007	,018	,009	,005	,000	,000	,003	,000	,000	,299		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
_14 البندي	Corrélation de Pearson	,374*	,346	,405*	,364*	,414*	,422*	,714*	,569**	,378*	,793*	,637**	,252	,897**	1	,925*	,827**
	Sig. (bilatérale)	,042	,061	,027	,048	,023	,020	,000	,001	,039	,000	,000	,180	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
_15 البندي	Corrélation de Pearson	,357	,371*	,409*	,426*	,340	,389*	,728*	,563**	,499**	,845*	,740**	,218	,944**	,925**	1	,855**
	Sig. (bilatérale)	,053	,043	,025	,019	,066	,034	,000	,001	,005	,000	,000	,247	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الالتزام التنظيمي	Corrélation de Pearson	,499**	,487**	,560**	,502**	,652**	,702**	,879*	,810**	,703**	,846*	,808**	,365*	,884**	,827**	,855*	1
	Sig. (bilatérale)	,005	,006	,001	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,048	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	15

Statistiques de fiabilité				
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,818	
		Nombre d'éléments	14 <sup>a</sup>	
	Partie 2	Valeur	,829	
		Nombre d'éléments	14 <sup>b</sup>	
	Nombre total d'éléments		28	

Corrélation entre les sous-échelles		,857
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	,923
	Longueur inégale	,923
Coefficient de Guttman split-half		,923
a. Les éléments sont : الفقرة_1, الفقرة_3, الفقرة_5, الفقرة_7, الفقرة_11, الفقرة_13, الفقرة_17, الفقرة_19, الفقرة_23, الفقرة_25, الفقرة_29, الفقرة_31, الفقرة_33, الفقرة_35.		
b. Les éléments sont : الفقرة_2, الفقرة_4, الفقرة_6, الفقرة_8, الفقرة_10, الفقرة_12, الفقرة_14, الفقرة_18, الفقرة_26, الفقرة_28, الفقرة_30, الفقرة_32, الفقرة_34, الفقرة_36.		

الجنس					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	47	63,5	63,5	63,5
	أنثى	27	36,5	36,5	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

العمر					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 إلى 20 من	6	8,1	8,1	8,1
	سنة 40 إلى 30 من	32	43,2	43,2	51,4
	سنة 50 إلى 40 من	21	28,4	28,4	79,7
	سنة 50 من أكثر	15	20,3	20,3	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	1	1,4	1,4	1,4
	متوسط	3	4,1	4,1	5,4
	ثانوي	22	29,7	29,7	35,1
	جامعي	41	55,4	55,4	90,5
	دراسات عليا	7	9,5	9,5	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

سنوات الخبرة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	أقل من 5 سنوات	10	13,5	13,5	13,5
	من 5 إلى 10 سنوات	16	21,6	21,6	35,1
	من 11 إلى 15 سنة	18	24,3	24,3	59,5
	أكثر من 15 سنة	30	40,5	40,5	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Corrélations			
		الالتزام التنظيمي	جودة الحياة في العمل
الالتزام التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	-,263 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)		,024
	N	74	74
جودة حياة العمل	Corrélation de Pearson	-,263 <sup>*</sup>	1
	Sig. (bilatérale)	,024	
	N	74	74

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
جودة حياة العمل	ذكر	47	101,9574	20,43011	2,98004
	أنثى	27	105,4815	18,59977	3,57953

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
				F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
		Inférieure	Supérieure							
جودة حياة العمل	Hypothèse de variances égales	,026	,873	-,737	72	,463	-3,52403	4,77862	-13,05003	6,00196
	Hypothèse de variances inégales			-,757	58,616	,452	-3,52403	4,65764	-12,84524	5,79717

### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التنظيمي الالتزام	ذكر	47	34,5957	10,49981	1,53156
	أنثى	27	33,5926	10,58758	2,03758

### Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		t	ddl	Sig. (bi)
	F	Sig.			
Hypothèse de variances égales	,019	,891	,394	72	
Hypothèse de variances inégales			,394	53,946	

### ANOVA à 1 facteur

العمل في الحياة جودة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2936,111	3	978,704	2,690	,053
Intra-groupes	25471,511	70	363,879		
Total	28407,622	73			

### Comparaisons multiples

Variable dépendante: العمل في الحياة جودة

LSD

(I) الخبرة سنوات	(J) الخبرة سنوات	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
سنوات 10 إلى 5 من أقل	سنوات 10 إلى 5 من	12,20000	7,68962	,117	-3,1365	27,5365
	سنة 15 إلى 11 من	19,14444*	7,52352	,013	4,1393	34,1496
	سنة 15 من أكثر	6,56667	6,96543	,349	-7,3254	20,4588
سنوات 10 إلى 5 من	سنوات 5 من أقل	-12,20000	7,68962	,117	-27,5365	3,1365
	سنة 15 إلى 11 من	6,94444	6,55423	,293	-6,1276	20,0164
	سنة 15 من أكثر	-5,63333	5,90523	,343	-17,4109	6,1443
سنة 15 إلى 11 من	سنوات 5 من أقل	-19,14444*	7,52352	,013	-34,1496	-4,1393

سنوات 10 إلى 5 من	-6,94444	6,55423	,293	-20,0164	6,1276	
سنة 15 من أكثر	-12,57778*	5,68725	,030	-23,9206	-1,2349	
سنوات 5 من أقل	-6,56667	6,96543	,349	-20,4588	7,3254	
سنة 15 من أكثر	سنوات 10 إلى 5 من	5,63333	5,90523	,343	-6,1443	17,4109
سنة 15 إلى 11 من	12,57778*	5,68725	,030	1,2349	23,9206	

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

#### ANOVA à 1 facteur

التنظيمي الالتزام

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	962,267	3	320,756	3,189	,029
Intra-groupes	7040,828	70	100,583		
Total	8003,095	73			

#### Comparaisons multiples

Variable dépendante: التنظيمي الالتزام

LSD

(I) الخبرة سنوات	(J) الخبرة سنوات	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
سنوات 10 إلى 5 من	سنوات 10 إلى 5 من	-11,32500*	4,04287	,007	-19,3882	-3,2618
سنوات 5 من أقل	سنة 15 إلى 11 من	-7,47778	3,95554	,063	-15,3669	,4113
	سنة 15 من أكثر	-10,26667*	3,66212	,007	-17,5705	-2,9628
	سنوات 5 من أقل	11,32500*	4,04287	,007	3,2618	19,3882
سنوات 10 إلى 5 من	سنة 15 إلى 11 من	3,84722	3,44593	,268	-3,0255	10,7199
	سنة 15 من أكثر	1,05833	3,10471	,734	-5,1338	7,2505
	سنوات 5 من أقل	7,47778	3,95554	,063	-,4113	15,3669
سنة 15 إلى 11 من	سنوات 10 إلى 5 من	-3,84722	3,44593	,268	-10,7199	3,0255
	سنة 15 من أكثر	-2,78889	2,99011	,354	-8,7525	3,1747
	سنوات 5 من أقل	10,26667*	3,66212	,007	2,9628	17,5705
سنة 15 من أكثر	سنوات 10 إلى 5 من	-1,05833	3,10471	,734	-7,2505	5,1338
	سنة 15 إلى 11 من	2,78889	2,99011	,354	-3,1747	8,7525

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.