



جامعة مولود معمري تيزي وزو
+∘ΘΛ∘ΠΞ+ ИС∞И∞Λ ∘+ ΓϞ∘Γ∞O
UNIVERSITÉ MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم النفس

الموضوع

جودة الحياة في العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناظراك (قسم الإستكشاف) بومرداس

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة:

بوتوتة لامية

من إعداد الطالبين:

بن مسعود حنان

بلامين جوبا

السنة الجامعية: 2023/2022

الشكر والتقدير

قال رسول الله ﷺ «من لم يشكر الناس لم يشكر الله».

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا لإنجاز هذا العمل.

ونخص بالشكر إلى الأستاذة المشرفة بوتوتة لامية التي لم تبخل علينا بمعلوماتها القيمة ومساعدتها لنا طيلة إنجاز هذا العمل.

وإلى كافة الأساتذة الذين قاموا بتدريسنا طيلة الخمس سنوات فلهم منا أسمى عبارات الشكر والتقدير سائلين من المولى عزوجل أن يوفقنا إلى الخير والنجاح.

الإهداء

الحمد لله حبا و شكرا و إمتنانا , ما كنت لأفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء و الختام

(و آخر دعواتكم أن الحمد لله رب العالمين)

أهدي هذا النجاح إلى كل من سعي معي لإتمام هذه المسيرة , دمتم سندا لي لا عمر له

أهدي ثواب هذا البحث إلى مأمني الوحيد فرحتي الدائمة إلى الذي يسابق طريقي ليهددني إلى مصدر قوتي

إلى من عاهدته بهذا النجاح ما أنا أتممت وعدي و أهديه إليك (أبي الغالي أدامه الله فخرا لي)

إلى نبواس أيامي و وهج حياتي إلى التي ظلت دعواتها تضم إسمي دائما , إلى التي رأني قلبها قبل عينيها و

حضنتني أحشاؤها قبل يديها إلى الظل الذي أوى إليه في كل حين (أمي حبيبتي حفنما الله)

إلى ملهمي نجاحي صناع قوتي صفوة أيامي إلى قوة عيني (إخوتي)

إلى رفقاء دربي في هذه المسيرة يا من تسلبت دروبي بكم و هانبت الصعاب معكم إلى ملجأ في هذه الرحلة

و في كل مرة أفض على عتبة الخوف أستظل بكم إلى أطهر القلوب و أنقى صدقات إلى رفيقاتي في الإنجاز

(أسماء , صبرينة , فانتن)

إلى نفسي الطموحة

و في الختام

و كما قيل كان طما فأحتمالا ثم منجزا لا خيالا فالحمد لله على التمام

فهرس المحتويات

أ	كلمة الشكر
ب	الإهداء
ج	فهرس المحتويات
هـ	فهرس الجداول
ز	فهرس الملحقات
ح	ملخص الدراسة
ي	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
3	1- إشكالية الدراسة.
5	2- فرضيات الدراسة.
5	3- أهداف الدراسة.
6	4- أهمية الدراسة.
6	5- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة إجرائيا
7	6- الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة
14	7- التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: جودة الحياة في العمل	
16	تمهيد
16	1- مفهوم جودة الحياة في العمل.
19	2- أهمية جودة الحياة في العمل.
20	3- معايير جودة الحياة في العمل.

23	4-عناصر جودة الحياة في العمل.
36	5-معوقات تطبيق جودة الحياة في العمل.
38	خلاصة.
الفصل الثالث: الولاء التنظيمي	
40	تمهيد
40	1-مفهوم الولاء التنظيمي.
43	2-المقومات الأساسية للولاء التنظيمي.
44	3-العوامل المشكلة للولاء التنظيمي.
45	4-مراحل تكون الولاء التنظيمي.
47	5-العوامل الطارئة للولاء التنظيمي.
49	6-مداخل تنمية الولاء التنظيمي.
51	خلاصة
الجانب التطبيقي:	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.	
53	تمهيد
53	1- الدراسة الإستطلاعية.
54	2- حدود الدراسة.
65	3- منهج الدراسة.
65	4- مجتمع وعينة الدراسة.
72	5- أدوات الدراسة.

75	6- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة
الفصل الخامس: عرض وتحليل و تفسير نتائج الدراسة.	
77	تمهيد
78	1- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.
92	2- عرض وتحليل نتائج الفرضية.
94	3- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
95	4- الإستنتاج العام
96	5- الإقتراحات .
99	قائمة المراجع .
105	الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
66	الجدول رقم(01): يوضح خصائص العينة حسب الجنس	01
67	الجدول رقم(02): يوضح خصائص العينة حسب السن	02
68	الجدول رقم(03): يوضح خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	03
70	الجدول رقم(04): يوضح خصائص العينة حسب الوظيفة	04
71	الجدول رقم(05): يوضح خصائص العينة حسب عدد سنوات الخدمة	05
73	الجدول رقم(06): يوضح التنقيط حسب سلم ليكرت الخماسي	06
73	الجدول رقم(07): يوضح لقيم المتوسطات الحسابية وفق سلم ليكرت و مدى الأوزان	07

74	الجدول رقم(08): يوضح ثبات فقرات الإستبيان بمعامل الثبات "ألفا كرونباخ	08
78	الجدول رقم(09): يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لمحور ظروف العمل	09
79	الجدول رقم(10): يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لمحور الراتب و المكافآت	10
81	الجدول رقم(11): يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لمحور المشاركة في إتخاذ القرارات	11
82	الجدول رقم(12): يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لمحور ضغوط العمل	12
84	الجدول رقم(13): يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لمحور الترقية في العمل	13
85	الجدول رقم(14): يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لمحور الصحة و السلامة المهنية	14
87	الجدول رقم(15): يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لمحور الإستقرار في العمل	15
88	الجدول رقم(16): يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لمحور الولاء التنظيمي	16
92	الجدول رقم(17): يوضح نتائج مستوى جودة الحياة في العمل	17
93	الجدول رقم(18): يوضح نتائج مستوى الولاء التنظيمي	18
93	الجدول رقم(19): يوضح قيمة سبيرمان و الدلالة الإحصائية	19

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
66	الشكل رقم (01): يوضح خصائص العينة حسب الجنس	01
67	الشكل رقم (02): يوضح خصائص العينة حسب السن	02
69	الشكل رقم (03): يوضح خصائص العينة حسب الوظيفة	03
70	الشكل رقم (04): يوضح خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	04
71	الشكل رقم (05): يوضح خصائص العينة حسب سنوات الخدمة	05

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
105	الملحق رقم (01): الإستبيان	01
113	الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين	02
114	الملحق رقم (03): وثائق مؤسسة سوناطراك	03
117	الملحق رقم (04): نتائج SPSS	04

الملخص:

تناولت دراستنا موضوع جودة الحياة في العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك(قسم الإستكشاف) ببومرداس ، من خلال دراسة 7 أبعاد لجودة الحياة في العمل (ظروف العمل, الراتب و المكافآت, المشاركة في إتخاذ القرار , ضغوط العمل, الترقية في العمل , الصحة و السلامة المهنية , الإستقرار في العمل) و الولاء التنظيمي ، و بعد الإحاطة نظريا بمتغيرين الدراسة و بتجسيد إجراءات الدراسة الميدانية والتي كانت على عينة قدرها (103) عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية، كما تم استخدام المنهج الوصفي و البعد المعالجة الإحصائية لمعطيات المتحصل عليها من خلال الاعتماد على المتوسطات الحسابية و المتوسطات الفرضية و الموزونة ، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية **spss** تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى جودة الحياة في العمل لدى عمال مؤسسة سوناطراك(قسم الإستكشاف) ببومرداس مستوى منخفض جدا ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير جودة الحياة في العمل ب 1.31 و الذي يقع بدوره ضمن الفئة (من 1 إلى 1.80) للمتوسط الحسابي الموزون الذي ينص هو الآخر على أخفض مستوى.
- مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك(قسم الإستكشاف) ببومرداس مستوى منخفض جدا ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير جودة الحياة في العمل ب 1.61 و الذي يقع بدوره ضمن الفئة (من 1 إلى 1.80) للمتوسط الحسابي الموزون الذي ينص هو الآخر على أخفض مستوى.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.01 لجودة الحياة في العمل و الولاء التنظيمي لعمال مؤسسة سوناطراك(قسم الإستكشاف) ببومرداس حيث قيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب SIG=0.00 و هي أصغر من 0.01 مستوى الدلالة ، و أن قيمة سبيرمان (SPEARMAN) قدرت ب 0.41 (نجمتين) بمعنى دالة إحصائية.
- الكلمات المفتاحية:

جودة الحياة في العمل , الولاء التنظيمي

Résumer :

Notre étude s'est portée sur la qualité de vie au travail et sa relation avec la loyauté organisationnelle chez les employés de la sonatrach (departement exploration) a BOUMERDES.

Notre étude s'est intéressée a la qualité de vie au travail en la etudiant avec quelques segment qui sont : (les conditions de travail, le salaire et recompenses , promotion) et la loyauté organisationnelles .

Après l'approche théorique des deux variable ainsi que l'étude pratique sur un échantillons de 103 employés choisis au hasard,

Nous avons utilisé la méthode descriptive, et après traitement des données statistique, et moyenne arithmétique ainsi que l'utilisation du logiciel statistique SPSS (V25), les résultats obtenus sont les suivants :

- Le niveau de qualité de vie au travail des ouvriers de la Société Sonatrach (Département Exploration) à Boumerdès est très faible puisque la valeur moyenne arithmétique de la variable qualité de vie au travail est de 1,31, elle-même comprise dans la catégorie (de 1 à 1,80) de la moyenne arithmétique pondérée, qui indique également ce niveau le plus bas.
- Le niveau de fidélité organisationnelle des travailleurs de la Société Sonatrach (Département Exploration) à Boumerdès est très faible puisque la valeur moyenne arithmétique de la variable qualité de vie au travail est de 1,61, elle-même comprise dans la catégorie (de 1 à 1,80) de la moyenne arithmétique pondérée, qui indique également le niveau le plus bas.
- Il existe une relation statistiquement significative au niveau de 0,01 pour la qualité de vie au travail et la fidélité organisationnelle des travailleurs de la Société Sonatrach (Département Exploration) à Boumerdes, où la valeur de la signification statistique a été estimée à 0,00 = SIG , qui est inférieur au niveau de signification de 0,01, et la valeur de SPEARMAN a été estimée à 0,41 (deux étoiles), ce qui signifie statistiquement significatif.

MOTS CLES

LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL , LA LOYAUTE ORGANISATIONNELLES

المقدمة:

يتزايد إهتمام منظمات الأعمال بمختلف تخصصاتها بإدارة الموارد البشرية , خاصة في الوقت الراهن فالعاملون هم حجر الأساس الذي تبنى عليه المنظمة نجاحاتها و هم المحرك الرئيسي لتحقيق أهدافها , و مصدر الفكر و التطوير و هم القادرون على تشغيل باقي الموارد المتاحة للمنظمة .

و يعد موضوع جودة الحياة في العمل موضوع جديد يصنع مكانته بالمؤسسات سواء الصناعية , الخدماتية أو الإنتاجية و يطرح خلفيته إرتباطا بأهميته الامتتاهية سواء على واقع المؤسسة أو واقع العامل على حد سواء , فالمؤسسات اليوم تسعى لتوفير جو عمل مريح و التسويق لسمعتها و لكن يبقى الأهم من جذب هذه الكفاءات هو الحفاظ عليها و ضمان إستمرارها و هذا ما أثبتته التجربة اليابانية بعد أن تصدرت الإقتصاد العالمي رغم إفتقارها للموارد الطبيعية و أثبتت أن المورد البشري هو الذي يصنع الفارق .

و في موضوع دراستنا تطرقنا إلى دراسة علاقة جودة الحياة في العمل بالولاء التنظيمي وبما أن جودة الحياة في العمل أصبحت شديدة الإلتصاق بالحياة اليومية العملية للعامل، حيث أصبح من الصعب جدا التخلي عنها، فقد أثرت في حياة الكثير من العمال وأصبحت مصدر مباشر لولائهم التنظيمي وهذا ما سنعالجه من خلال بحثنا هذا والذي تضمن شقين أو جانبين نظري وجانب ميداني.

وتكون الجانب النظري من ثلاث فصول، الفصل الأول خصص للإطار المنهجي للدراسة والذي تطرقنا فيه إلى إشكالية البحث وتساؤلاتها وفرضياتها ، وكذلك حددنا أسباب و أهمية وأهداف الدراسة، ثم تناولنا بعد ذلك مفاهيم ومصطلحات الدراسة، كما عالجتنا من خلال هذا الفصل جملة من الدراسات السابقة لموضوع دراستنا.

في حين توجه الفصل الثاني إلى جودة الحياة في العمل من تعريف جودة الحياة في العمل ، ، أبرزنا أهمية جودة الحياة في العمل ، ثم تناولنا كل من معايير و عناصر جودة الحياة في العمل ، وبعدها تطرقنا إلى معوقات تطبيق جودة الحياة في العمل .

أما الفصل الثالث فأهتم بالولاء التنظيمي ، حيث أستهل الفصل بتمهيد ثم قمنا بتعريف الولاء التنظيمي وعرضنا أهم المقومات للولاء التنظيمي وكذا أبرز العوامل التي تشكل الولاء التنظيمي، وحددنا مراحل

تشكل الولاء التنظيمي ، وبعد ذلك تطرقنا إلى العوامل الطارئة للولاء التنظيمي و أخيرا حاولنا إقتراح مداخل لتنمية الولاء التنظيمي.

في حين رمى الفصل الرابع الذي تناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، إنطلاقا من الدراسة الاستطلاعية، ثم حددنا مجال الدراسة الزمان والمكان، والمنهج المستخدم، وكذا أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

وأخيرا انصرف الفصل الخامس إلى عرض وتحليل المعطيات ومناقشة النتائج وتناولنا فيه تبويب البيانات في جداول إحصائية، وركزنا فيه على عرض المعطيات وتحليلها ومحاولة ربطها بما ورد في الجانب النظري ومناقشة النتائج المتوصل إليها في ظل ما تم صياغته من فرضيات الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للاشكالية

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة
- 6- الدراسات السابقة
- 7- التعقيب على الدراسات السابقة

1. إشكالية الدراسة:

يعد العمل و باختلاف طبيعته و تعدد أنواعه جوهر حياة الفرد و الحجر الأساسي للإستقلالية الذاتية و الجماعية و إشباع الحاجات , فهو بذلك عنصر مهم لا محال في حياة الأفراد و الجماعات حيث يرتبط إرتباط و طيد أو شبه كلي بالإقتصاد بشكل مباشر, و ليس فقط بالجانب الإقتصادي فهو يتمحور و يتربع في شتى المجالات (السياسية , الثقافية , الإجتماعية) و يعد العمل في المؤسسات الصناعية بمثابة تحدي و ضغط في نفس الوقت بسبب الأساليب و المنظومات الإدارية المتبعة لتيسير و ضبط العمل و العمال حيث تعتبر جودة الحياة في العمل من المناهج الإدارية الأساسية الحديثة المعتمدة في مجال إدارة الموارد البشرية , و جاء هذا المفهوم ليؤكد على ضرورة الإهتمام أو توفير بيئة عمل صحية و آمنة تساهم في زيادة جودة الحياة المهنية.

حيث تزايد الإهتمام بمفهوم جودة الحياة في العمل من قبل المهتمين و الباحثين و الأكاديميين و منظمات الأعمال كمبادرات تعاونية تسعى لتعزيز و تنمية العلاقات بين الإدارة و العاملين فيها , نظرا لأهمية ذلك في رضا العاملين و ولائهم لتنظيماتهم التي يعملون بها , و بموازاة ذلك فقد ظهرت المسؤولية الأخلاقية و الإجتماعية من قبل الإدارات لتحسين بيئة العمل فيها لإشباع حاجات العاملين و رغباتهم , كذلك ظهر مصطلح جودة الحياة في العمل نظرا لتزايد الضغوط على منظمات الأعمال لتحسين جودة ما تقدمه من منتجات و خدمات بحيث تصبح أكثر إستجابة لإحتياجات العميل و المستهلك و متطلبات المستفيدين (مسعودي أحمد, 2015, ص20) , و تناولها العديد من الباحثين في دراساتهم المتعددة كدراسة ذويب (2014) التي نصت نتائج الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات تمكين العاملين و جودة الحياة الوظيفية , كما ذكرت دراسة حلاوة (2015) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي , و أشارت في نفس السياق دراسة سمر سعيد البياري (2018) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية و مستوى الإلتزام التنظيمي في وزارتي العمل و التنمية الإجتماعية , نجد كذلك دراسة ايمن حسن ديوب (2014) تمثلت نتائج هذه الدراسة في : وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين (تفويض السلطة , مشاركة العاملين) و جودة الحياة الوظيفية .

حيث تسعى المنظمات على الإحتفاظ بعمالها قدر الإمكان من خلال تلبية إحتياجاتهم و تحقيق رغباتهم و تهيئة المناخ الجيد قصد الحصول على ولاء تنظيمي يتمشى و طموحات المؤسسة فكما زاد ولاء الأفراد للتنظيم زادت رغبتهم في البقاء و كلما زاد الإهتمام بالأفراد و إحتياجاتهم زاد ولائهم للتنظيم , فاللتظيم الناجح هو القادر على دمج أهداف العاملين ضمن أهدافه , و الولاء لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة و ضرورة ملحة لتحقيق الغايات و على إعتبار أن الإنسان إجتماعي بفطرته يولد مدفوعا نحو الولاء ليفهم من خلاله البيئة المحيطة به فيؤثر فيها و يتأثر بها فهو بذلك يرتبط إرتباط وثيق بسلوكيات الأفراد (بديع محمود القاسم , 2001, ص33) , و هذا ما جعله موضع إهتمام الباحثين فنجد دراسة مشري كنزة (2012) بحيث كشفت النتائج أن عملية إتخاذ القرار لها دور كبير في تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال بنك الفلاحة و التنمية الريفية , في نفس السياق نجد دراسة خالد محمد أحمد الوزان (2016) خرجت بوجود :علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير المناخ و الإلتزام , و أن مستوى الإلتزام التنظيمي عالي لدى الضباط .

كذلك دراسة عابد رحيل (2013) و كانت النتائج كالتالي : أن أهم خصائص البيئة الداخلية هي العمل بروح الفريق , يوجد إرتباط طردي قوي بين البيئة الداخلية و مستويات الإلتزام التنظيمي .

و نظرا للأعباء و الإلتزامات الكبيرة الملقاة على عاتق المؤسسة الصناعية للمحروقات سوناطراك بتقديم خدماتها للمواطنين الجزائريين و الشركات الأخرى المحلية منها و الأجنبية فجل تلك الأعباء ملقاة على عاتق العناصر البشرية العاملة فيها فقد دعت الحاجة للإهتمام بهذه العناصر و تهيئة ظروف العمل بأنواعها المادية و المعنوية و النفسية المناسبة لهم لكي تساعدهم على القيام بواجباتهم على أكمل وجه من خلال تطبيق عناصر جودة الحياة في العمل بما يساهم و يساعد على تعزيز الولاء التنظيمي خاصة أن ولاء العاملين لا ينعكس بشكل إيجابي داخل المنظمات نفسها و فقط بل ينعكس كذلك على جمهور المستفيدين الخارجيين أيضا , لهذا لا بد من قياس الولاء التنظيمي للعاملين قصد التعرف على نقاط القوة لديهم و تعزيزها و وضع اليد على نقاط الضعف و العمل على تحييدها .

إنطلاقا من هذه الإعتبارات النظرية و ما سبق ذكره تبلورت مشكلة دراستنا و ذلك من خلال طرح التساؤلات على النحو التالي:

- ما مستوى جودة الحياة في العمل لدى عمال مؤسسة سونا طراك (قسم الإستكشاف) ببومرداس

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونا طراك (قسم الإستكشاف) ببومرداس
- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة في العمل و الولاء التنظيمي لعمال مؤسسة سونا طراك (قسم الإستكشاف) ببومرداس

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضيات على النحو التالي :

- مستوى جودة الحياة في العمل لدى عمال مؤسسة سونا طراك (قسم الإستكشاف) ببومرداس مرتفع .
- مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونا طراك (قسم الإستكشاف) ببومرداس مرتفع.

الفرضية العامة:

- توجد علاقة إرتباطية بين جودة الحياة في العمل و الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.01 لعمال مؤسسة سونا طراك (قسم الإستكشاف) ببومرداس .

3. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة و التحقق من صحة فرضياتها و ذلك من خلال مجموعة من الأهداف المتمثلة في :

- الكشف عن مستوى جودة الحياة في العمل لدى عمال مؤسسة سونا طراك (قسم الإستكشاف) ببومرداس و مدى تحقيقهم للولاء التنظيمي.
- من جهة أخرى الكشف عن العلاقة بين كل من جودة الحياة في العمل و الولاء التنظيمي
- كما تهدف أيضا لفتح المجال لدراسات أكثر توسعا في موضوع جودة الحياة في العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي لعمال المؤسسات الصناعية
- و كأخر هدف إيصال الرسالة للبيئة المهنية الميدانية بما فيهم الرؤساء و المسؤولين و المدراء من خلال تقديم إقتراحات و توصيات تساعد على تطبيق أبعاد جودة الحياة في العمل لتعزيز الولاء التنظيمي و إستمراره لدى العاملين

4. أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة الحالية للاعتبارات التالية:

1-4 الأهمية النظرية :

- تناولت الدراسة تحليل العلاقة بين متغيرين من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي (جودة الحياة في العمل , الولاء التنظيمي) و التي حضيت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين إهتماما بالغا في الغرب
- محاولة الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين (جودة الحياة في العمل , الولاء التنظيمي) يعمل على تحقيق الإستفادة للبيئة المحلية و العربية التي تفتقر إلى هكذا دراسات في القطاع الصناعي
- تطبيق الدراسة الحالية بمؤسسة محلية جزائرية يعطي فهم أعمق لطبيعة شخصية و سلوك العامل الجزائري و العربي على حد سواء

2-4 الأهمية التطبيقية :

- إثراء الرصيد المعرفي
- تحقيق فائدة علمية و التعريف بها للباحثين و معرفة كيفية إجراء الدراسة
- التعريف بمدى إمكانية و قابلية تطبيق النتائج التي تم التوصل إليها على أرض الواقع

5. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة إجرائيا :

✓ **جودة الحياة في العمل** : هي الدرجة الكلية التي يتحصل عليها العامل بمؤسسة سونا طراك و ذلك من خلال إجاباته على أسئلة إستبيان جودة الحياة في العمل الذي يحتوي على 56 بنداً موزعاً على 7 أبعاد تتمثل في (بعد ظروف العمل , الراتب و المكافآت , الصحة و السلامة المهنية , المشاركة في إتخاذ القرارات , ضغوط العمل , الإستقرار في العمل) و ذلك وفق التدرج الخماسي لسلم ليكارت (أوافق بشدة , أوافق , أوافق نوعاً ما , لا أوافق , لا أوافق بشدة) المنقطة من (5 إلى 1) .

✓ **الولاء التنظيمي** : هي الدرجة الكلية التي يتحصل عليها العامل بمؤسسة سونا طراك و ذلك من خلال إجاباته على أسئلة إستبيان الولاء التنظيمي الذي يحتوي على 24 بنداً و ذلك وفق التدرج

الخماسي لسلم ليكارت (أوافق بشدة , أوافق , أوافق نوعا ما , لا أوافق , لا أوافق بشدة) المنقطة من (5 إلى 1) .

6. الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة :

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع جودة الحياة في العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي و تناولته من زوايا مختلفة و قد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية , العربية و الأجنبية و سوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الإستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الإتفاق و الإختلاف و بيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية .

❖ 6-1 الدراسات التي تناولت محور جودة الحياة في العمل :

دراسة عبد الله أحمد الطبال (2004): بعنوان جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي للعاملين و قد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة و تحليل العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و الإلتزام في شركة النصر للأسمدة و الصناعات الكيماوية بالسويس و التعرف على مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي حسب المستوى الإداري (الإدارة العليا , الإدارة الوسطى , الإدارة الدنيا) و قد إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالإعتماد على أداة الإستبيان وزعت على عينة تقدر ب(395) مفردة من العاملين بالشركة مقسمة إلى عينة عشوائية طبقية (265) مفردة من أعضاء الإدارة الدنيا, (69) مفردة من الإدارة العليا , (69) مفردة من الإدارة الوسطى و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية و الإلتزام التنظيمي للعاملين في الشركة على مستوى كل إدارة , وجود تباين في الأهمية النسبية لمتغيرات الجودة محل الدراسة و المؤثرة على الإلتزام التنظيمي للعاملين بإختلاف المستويات الإدارية , وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية و الإلتزام التنظيمي للعاملين و مستوى إنتاجهم .

دراسة الزعبي (2009): تحت عنوان جودة علاقات العمل الإجتماعية و علاقتها بمستوى الإلتزام الوظيفي و الرفاه النفسي للموظفين هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين جودة علاقات العمل الإجتماعية (العلاقة بين الزملاء و العلاقة مع الرؤساء) و مستوى الإلتزام التنظيمي و مستوى شعور الموظف بالرفاه النفسي في العمل و تمثلت عينة الدراسة في (159) موظف و عامل يعملون في مصنع لإنتاج الأغذية المعلبة تم إستخدام أربع مقاييس لقياس متغيرات الدراسة تم تعريبها من اللغة الإنجليزية, و

من أبرز ما خرجت به الدراسة هو وجود علاقة إيجابية بين المستوى المرتفع للعلاقات الإجتماعية في العمل و كل من الإلتزام الوظيفي و الشعور بالرفاه النفسي في العمل .

دراسة إبراهيم نهال (2011) : بعنوان جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء في شركات القطاع الخاص و الشركات متعددة الجنسيات هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهداف جودة الحياة في العمل في الشركات متعددة الجنسيات و شركات القطاع الخاص , و تحديد مدى إختلاف تأثير أبعاد جودة الحياة في العمل على الأداء التنظيمي في هذه الشركات تمثلت عينتها أو تكونت من مجموعة من المؤهلات و الدرجات المختلفة حيث تكون مجتمع الدراسة من (3) مجموعات و هي(الإدارة التنفيذية , الإدارة الوسطى و الإدارة العليا) و لكبر حجم الإدارة التنفيذية إتمتدت الباحثة على العينة العشوائية الطبقية , أما بالنسبة للإدارة الوسطى و العليا و لصغر حجمها فقد إستخدمت الباحثة إختبار (مان ويتي) لتحديد مدى معنوية الفروق بين آراء العينات للشركات متعددة الجنسيات و شركات القطاع الخاص , و من أبرز نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أبعاد الحياة الوظيفية المرتبطة بالعاملين في الشركات متعددة الجنسيات و شركات القطاع الخاص بالنسبة للإدارة العليا , كما خرجت بوجود فروق ذات دلالة معنوية بين أبعاد الحياة الوظيفية المرتبطة بالعاملين في الشركات متعددة الجنسيات و شركات القطاع الخاص بالنسبة للإدارة التنفيذية .

دراسة البلبسي (2012): بعنوان جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة و التي هدفت إلى التعرف على مستوى جودة الحياة في العمل في المنظمات الغير الحكومية و درجة الإلتزام من قبل هذه المنظمات بتطبيق عناصرها و كذلك التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الغير حكومية و تمثلت عينة الدراسة في (256) موظف من (53) منظمة مختلفة و إستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات و التي تم توزيع (05) إستبانات على كل منظمة , و كان من أبرز نتائجها أن المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة تتمتع بجودة الحياة الوظيفية بدرجة جيدة و أن أداء العاملين في هذه المنظمات يتميز بالكفاءة العالية و المستوى الراقى و وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المنظمات , و أظهرت الدراسة كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة العاملين حول جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس .

دراسة مويسات جهيدة (2017) : تحت عنوان جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية (تيندال- مسيلة) تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الوقوف على واقع جودة الحياة الوظيفية داخل الواقع التنظيمي محل الدراسة و كذا واقع الإلتزام التنظيمي و معرفة واقع قيم العمل داخل البناء التنظيمي و إكتشاف أهم المحكات الكفيلة لتنمية جودة الحياة في العمل و قد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالإعتماد على أدوات جمع البيانات (الملاحظة , المقابلة , الإستبيان) تمثلت عينة الدراسة ب (63) مفردة من خلال العينة العشوائية البسيطة و تم إسترجاع (50) إستبانة و من أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة أن للعدالة التنظيمية علاقة بالإلتزام المعياري داخل المؤسسة محل الدراسة , أن للإستغراق الوظيفي علاقة بالإلتزام العاطفي لدى المبحوثين محل الدراسة في المؤسسة العمومية الإقتصادية للأنسجة الصناعية الجزائرية للأقمشة بالمسيلة , توجد علاقة بين جودة حياة العمل و الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الإقتصادية للأنسجة الصناعية الجزائرية للأقمشة بالمسيلة.

دراسة(2012) FARIDEH HAGHSHEHS KASHANI: الهدف من الدراسة التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و سلوك المواطنة التنظيمية و دراسة الخصائص الديموغرافية للعاملين و إتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي و قد شملت عينة الدراسة (145) موظف في شركة " دلشا " و قد تم تصميم قائمة إستقصاء لهذا الغرض مكونة من (69) سؤال موزعة على قسمين القسم الأول يتكون من (54) سؤال يرتبط بأبعاد جودة الحياة الوظيفية و القسم الثاني (24) سؤال يرتبط بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تمثلت نتائجها في وجود علاقة إيجابية بين عدالة المكافآت و الأجور و سلوك المواطنة التنظيمية , وجود علاقة إيجابية بين ظروف العمل الصحية الأمانة و سلوك المواطنة التنظيمية , وجود علاقة إيجابية بين الفرص المتاحة لتنمية قدرات العاملين و سلوك المواطنة التنظيمية , وجود علاقة إيجابية بين التوازن في الحياة الوظيفية و الحياة الشخصية و سلوك المواطنة التنظيمية , وجود علاقة إيجابية بين التكامل الإجتماعي في العمل و سلوك المواطنة التنظيمية , وجود علاقة إيجابية بين الحقوق الدستورية للعاملين و بين المواطنة التنظيمية .

دراسة(2014) ZILLI&SUFIAN: بعنوان جودة حياة العمل و قوة الأنا بإعتبارهما مؤشرا للتعاب بالالتزام التنظيمي دراسة عن الموظفين الإداريين في مدينة دلهي هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير جودة الحياة في العمل بإعتباره مؤشرا على الإلتزام التنظيمي بين مديري المؤسسات الخاصة و تحديد الفرق بين مدراء

القطاع الخاص و العام في مدينة دلهي الهندية و هدفت هذه الدراسة كذلك إلى فهم تأثير تصور و إنطباعات المدراء حول جودة الحياة في العمل و قد اجريت الدراسة في مختلف المؤسسات الخاصة و العامة في مدينة دلهي الهندية عن طريق الإستبانة و قد تم جمع هذه البيانات من (300) مدير و أظهرت النتائج بأن جودة الحياة في العمل هي الوحيدة التي تشير إلى الولاء التنظيمي في كافة المجموعات من المديرين لعينة الدراسة و كشفت النتائج أيضا وجود فروق بين مديري القطاعين العام و الخاص في متغيرات الدراسة التي تم قياسها , و إستنتجت الدراسة بأن المنظمات في القطاعين العام و الخاص بحاجة إلى فهم و إدارة قوة الأنا لدى المديرين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهم لتقوية الأنا لديهم حيث يقود ذلك إلى تحسين ولائهم التنظيمي .

دراسة(2014)ISMAIL: بعنوان أثر عوامل المناخ التنظيمي على جودة حياة العمل لموظفي شركة التعدين متعددة الجنسيات في غانا هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير عوامل المناخ التنظيمي الآمن (قيمة الإدارة الآمنة , الممارسات الإشرافية الآمنة , التدريب , الأمن و الإتصال , التواصل , أنظمة السلامة الآمنة) على جودة حياة العمل لموظفي شركة التعدين متعددة الجنسيات في غانا و تم إختيار (235) موظف بشكل ملائم من شركة التعدين للإجابة على الإستبيانات , و قد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين عوامل المناخ الآمن الخمسة و جودة حياة العمل و مع ذلك أظهر تحليل الإنحدار المتعدد الخطي أن الممارسات الإشرافية و أنظمة السلامة هي المؤشرات الأكثر قوة و التي تشير إلى جودة حياة العمل في الشركة و تعتبر هذه الدراسة من بين أوائل الدراسات التي قامت بدراسة عوامل المناخ الآمن في الشركات و أثرها على جودة حياة العمل .

دراسة (2014)RICHARD: بعنوان جودة حياة العمل و الإلتزام الوظيفي و أثرها على رضا الموظفين في الأعمال الصغيرة و المتوسطة , هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير جودة حياة العمل على موظفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذلك ملأ الفراغ الحاصل من خلال دراسة تأثير إتجاهات هؤلاء الموظفين على متغيرات الدراسة , حيث يعتبر هذا البحث هو البحث الأول لدراسة هذه العلاقات في جنوب إفريقيا و بالتحديد زيمبابوي و هي أكبر مدينة هناك و الذي تم بإستخدام البيانات التي جمعها الباحث من موظفي الشركات الصغيرة و المتوسطة في هذه المدينة تمثلت العينة ب (262) من موظفي المدينة و من أهم نتائج هذه الدراسة , أن السبب الرئيسي للإهتمام بجودة حياة العمل هو خلق حالة من تحقيق المصالح والعوائد التي تعود نتائجها على المؤسسات و الإحتفاظ بالموظفين لفترة طويلة بما

يعكس على زيادة ربحية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و قد أظهرت النتائج كذلك بأن هناك تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تطبق و تهتم بعناصر جودة حياة العمل و أثبتت هذه النتائج أيضا بضرورة إعتراف هذه المؤسسات بأن جودة حياة العمل فيها بمثابة سابقة هامة للرضا و الإلتزام الوظيفي للعاملين في سياق المشاريع الصغيرة و المتوسطة .

دراسة (NANJUNDES&SWAY(2015): بعنوان دراسة إستكشافية بين جودة حياة العمل و أنماط القيادة في المؤسسات الميكانيكية الصغيرة و متوسطة الحجم في ولاية بنغلور الهندية هدفها معرفة عناصر جودة حياة العمل في المؤسسات الصغيرة و متوسطة الحجم و فحص و تحديد العلاقة بين جودة حياة العمل و أنماط القيادة و مقارنة جودة حياة العمل من خلال أسلوب القيادة التحويلية و أسلوب قيادة المعاملات و أظهرت نتائجها بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل و نمط القيادة التحويلية و أن الموظفين يتمتعون بمستوى عالي من جودة حياة العمل ضمن هذا الأسلوب و النمط في القيادة .

❖ 6-2 الدراسات التي إهتمت بمحور الولاء التنظيمي :

دراسة دسوقي(2004): وكانت بعنوان " التسرب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي عن أخصائي الحاسب الآلي بالمنظمات الحكومية - دراسة ميدانية " ، هدفت إلى دراسة العلاقة بين التسرب الوظيفي والولاء التنظيمي والوقوف على مستوى الولاء التنظيمي عند أخصائي الحاسب الآلي بالمنظمات الحكومية في مدن قناة السويس، حيث أجريت الدراسة على بعض الوزارات الهامة والأكثر استخدام لأخصائي الحاسب الآلي وهي وزارة الصحة والإسكان و المرافق والتعليم العالي والاتصالات والمعلومات، وقام الباحث باختيارها في مدن القناة الثلاث وهي (الإسماعيلية وبورسعيد والسويس)، وقام باختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع المذكور والبالغ حجمها (964) وقام باختيار 10% من مجتمع الدراسة التي شملت كل وزارة في المحافظات الثلاث، وقد خلصت الدراسة إلى أن أخصائي الحاسب بالمنظمات الحكومية لديهم نوايا لترك العمل بسبب الظروف والاحتياجات المادية، وكذلك عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي لديهم و المتغيرات الشخصية ، فكلما زدت سنوات الخبرة لأخصائي الحاسب الآلي كلما زدت قناعتهم بترك العمل الحكومي.

دراسة عويضة (2008) : و هي بعنوان الرضا الوظيفي و علاقته بالولاء التنظيمي " دراسة على المنظمات الأهلية في قطاع غزة " هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظة غزة و البحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية , حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظة غزة و التي عددها (1061) منظمة , حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة أهلية أي حوالي 6% من مجتمع الدراسة الأصلي , و قد تم إختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (360) موظف تراوحت بين (مدير المؤسسة , مدير الفرع , رئيس قسم , موظف إداري , عامل فني) ' و توصلت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة يقدر ب 81% , و يوجد مستوى جيد نسبيا لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة 72% , و وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة و بين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم و منظماتهم الأخرى .

دراسة أبو العلاء (2010): " ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي " و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية و الأمن الوطني و الدفاع بقطاع غزة و محاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل , و أيضا التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل و الولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية و الأمن الوطني و الدفاع بقطاع غزة و قد إستخدم الباحث الإستبانة لجمع المعلومات و إقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية , حيث أن عدد أفراد مجتمع الدراسة هو (147) مدير من مدراء وزارة الداخلية و الأمن الوطني من مختلف الأجهزة و الإدارات و المديريات و خرجت الدراسة ب أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء , ظهر بوجه عام ضعيف , كما لخصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82,49% كما لخصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزي المتغيرات الشخصية و الوظيفية .

دراسة حمدان و الساكت 2011: التحفيز و أثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية , و هدفت هذه الدراسة لتحديد الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية في تحقيق

الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين في مؤسساتهم و يعتمد هذا البحث على المنهجية الوصفية التحليلية و التي تقوم على وصف خصائص عينة الدراسة و متغيراتها و إضافة إلى دراسة الارتباط بين المتغيرات يشتمل مجتمع الدراسة على جميع أفراد الإدارة العليا في المؤسسات الحكوميتين الأولى خدماتية (مستشفى ثابت في منطقة طولكرم) و الثانية عسكرية (الدفاع المدني الفلسطيني في رام الله) و تكونت عينة الدراسة من (19) مدير , و قد توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المدنية و العسكرية في مدينة نابلس و إن كانت بنسبة متوسطة , أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم و يحقق حاجاتهم .

دراسة عاشور إبتسام (2015): بعنوان الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة , تقديم بعض التوصيات التي تساعد على الإستفادة من نتائج الدراسة ' إستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة أما بالنسبة لعينة الدراسة فكانت جميع العاملين من إدارات الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة و البالغ عددهم (77) و أجريت الدراسة على أساس المسح الشامل كما إستخدمت المقابلة كأداة ثانوية , و خرجت الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة ($a=0.01$) , وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و تحقيق المسؤولية في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة ($a=0.01$) , وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و تحقيق الرغبة في العمل و الإستمرار في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة ($a=0.01$) .

دراسة إياد طه الرواشدة(2019): مقال حول الثقافة التنظيمية و أثرها في الإلتزام التنظيمي " دراسة ميدانية في شركات الإتصالات الأردنية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي في شركات الإتصالات الأردنية , و لتحقيق أهداف الدراسة ثم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة و البالغ عددها (239) مفردة و ثم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS نسخة 17 , توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إن تصورات الباحثين

لفقرات أبعاد المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأبعاده جاءت مرتفعة , إن مستوى الإنتماء التنظيمي لدى العاملين في شركات الإتصالات قد جاءت بدرجة مرتفعة , و هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية و التوقعات التنظيمية) في الإنتماء التنظيمي ككل و أبعاده بصورة منفردة كل على حده (الإنتماء الإستمراري , الإنتماء المعنوي , الإنتماء التلاحي) .

7. التعقيب على الدراسات السابقة :

يتضح بعد عرض الدراسات السابقة ما يلي :

- يمثل مفهوم جودة الحياة في العمل مجالاً واسعاً , من المجالات التي إهتمت بها الدراسات التنظيمية و السلوكية في الفترة الأخيرة , و يتفرع هذا المجال لمجموعة من الأبعاد و العوامل المتعددة التي يجب السعي لتوفيرها حتى ينجح تطبيق هذا المفهوم .

- إن الدراسات التي تناولت جودة الحياة في العمل إهتمت بتوصيف أبعاد جودة الحياة في العمل و دراسة علاقة أبعاد جودة الحياة ببعض الخصائص التنظيمية كالرضا الوظيفي , الولاء الوظيفي و أسلوب المواطنة .

- تناولت الدراسات السابقة تأثير الخصائص الديموغرافية (العمر , الجنس , الجنسية , المستوى التعليمي , سنوات الخدمة , الحالة الإجتماعية) على ولاء العاملين , و أدائهم و كذلك درست تأثير أبعاد المناخ التنظيمي و الأجور و الرواتب و خصائص العمل و علاقات العمل على ولاء العاملين .

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بأنها تتناول تأثير المتغيرات الديموغرافية للعاملين في تقويم الأداء , و لكنها تختلف مع الدراسات السابقة بأنها تتناول تأثير هذه المتغيرات في إدراك العاملين لأبعاد جودة الحياة في العمل .

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تقوم بدراسة تأثير سبعة أبعاد لجودة الحياة في العمل (ظروف العمل , الراتب و المكافآت , المشاركة في إتخاذ القرار , ظروف العمل , الترقية في العمل , الصحة و السلامة المهنية , الإستقرار في العمل) بنفس الوقت على ولاء العاملين , في حين أن أي من الدراسات السابقة لم يتناول تأثير جودة الحياة في العمل في ولاء العاملين .

و قد إستفاد الطالبين الباحثان من الدراسات السابقة في موضوعي جودة الحياة في العمل و الولاء التنظيمي في تكوين الخلفية النظرية للبحث , و في تفسير نتائج الدراسة الميدانية و المقارنة بين أوجه التشابه و الإختلاف بين نتائج الدراسات السابقة و نتائج الدراسة الحالية .

الفصل الثاني: جودة الحياة في العمل

تمهيد

- 1- مفهوم جودة الحياة في العمل.
- 2- أهمية جودة الحياة في العمل.
- 3- معايير جودة الحياة في العمل.
- 4- عناصر جودة الحياة في العمل.
- 5- معوقات تطبيق جودة الحياة في العمل.

خلاصة.

تمهيد:

منذ بداية السبعينيات من القرن الماضي و الحديث يتزايد عن إدارة الجودة الشاملة في المنظمات خاصة في البلدان المتقدمة , حتى ترسخ الوضع العلمي و التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة , و التي تعد فلسفة إدارية حديثة و نهج إداري شامل , قائم على أحداث و تغيرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغيرات , الأفكار و القيم السائدة و السلوكيات و المفاهيم الإدارية و نمط القيادة و إجراءات العمل و العمليات الإنتاجية و كذا العلاقات داخل و خارج المؤسسة...

و تبلور مفهوم جودة الحياة في العمل أكثر حينما إهتم ببيئة العمل من خلال إيجاد بيئة عمل صحية تتوفر فيها شروط العمل من دعم و مشاركة و دمج للعاملين في إتخاذ القرارات و توفير فرص لتطوير الذات و كذا الإهتمام بالأجور و المكافآت و غيرها بشكل يسهم في رضا العاملين و ولائهم لمؤسستهم و الذي يعود بدوره بالفائدة على المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

1. مفهوم جودة حياة العمل:

لقد تعددت وتنوعت تعريفات العلماء والباحثين لمفهوم جودة حياة العمل **Quality of Work Life** QWL، فعرّفها **Anukool** بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها الإدارة بهدف تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة (**ANUKOOL** , 2012 , p133).

وأشار **Havlovic** بأن جودة حياة العمل تعبر عن الظروف والبيئة الصحية والمشجعة لمكان العمل والتي تدعم وترقي وتزيد من رضا الموظفين، وذلك عن طريق توفير بيئة عمل آمنة، ونظم ملائمة للمكافآت وفرص متاحة للنمو، وتتحقق من خلال الإهتمام بالنواحي الإنسانية في مكان العمل لضمان تحسين الإنتاجية، وهذا يتأتى عن طريق إتاحة الفرص للأفراد من أجل استخدام إمكانياتهم و قدراتهم (**HAVLOVIC** , 1991 : 496P).

أما **Cassio** فينظر إلى جودة حياة العمل من زاوية إدراك العاملين للقضايا المادية وغير المادية التي تعد عناصر مهمة لضمان تأدية عمل المؤسسة بالمستوى المطلوب، والتي تتلخص بمجموعة من العوامل والظروف التي تسعى المؤسسة لتوفيرها ويدركها العاملون، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بالنمو والبقاء والتقدم والنجاح، مع عدم إغفال إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية والنفسية، وبما لا يتعارض مع أهداف المجتمع الذي تعيش فيه هذه المؤسسة (**CASSIO** : 1993 , P372).

بينما ذكر **Ellinger & Nissen** بأن جودة حياة العمل تتضمن بيئة العمل المبنية على الإحترام و المشاركة وفتح وتشجيع الإتصالات التي تؤثر على مجريات العمل والتي تساعد العاملين على الإحساس بتحقيق الذات، وأن الأموال والموارد الطبيعية لا يمكنها إنتاج منتجات دون تدخل العنصر البشري القادر على إستخدام هذه الموارد من خلال الإمكانيات المتاحة بنسب معينة ضمن العمليات الإنتاجية، للحصول على السلع والخدمات لتلبية الحاجات الإنسانية واشباعها، وبالتالي تحقيق الرفاهية للفرد والمجتمع وصولاً للتقدم الاقتصادي المحلي ومن ثم العالمي (**ELLINGR AND NISSEN , 1987 : P198**).

ويشير **مصطفى** إلى أن جودة حياة العمل تعبر عن منهج إداري تناوله العلم الإداري الحديث في أدبيات إدارة الأعمال، وقد تم إعتاده مؤخرًا من قبل المؤسسات العالمية الرائدة كهدف رئيس و كإستراتيجية لرفع أداء العاملين وتحسين الإنتاج فيها، وهو مفهوم شامل لجميع الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية والتي تؤثر على نفسياتهم وصحتهم، ومن المواضيع المستحدثة في ميدان إدارة الموارد البشرية تحديداً، لهذا فقد أولته المنظمات والمؤسسات في الآونة الأخيرة أهمية خاصة، فقامت في سبيل ذلك بدراسة هذا العنصر وتحليل مكوناته والأساليب التي تستند إليها الإدارات (**مصطفى ماهر , 1999 , ص 13**).

أما **النعيمة** فنظر لجودة حياة العمل من خلال الجهود التي تبذلها المؤسسات لتحسين بيئة الحياة الوظيفية فيها، مما يتطلب إجراء بعض التغييرات التي تعمل على تخفيض القلق والضغط لدى الموظفين، في حين ينظر البعض الآخر إلى مكونات جودة حياة العمل كمدخل يمكن من خلاله إمداد الموظفين بالمعلومات والمعرفة والسلطة والمكافآت التي تنمي الأداء، وتمنح التعويض بشكل عادل مع الحفاظ على إستقرار الأفراد كرامتهم ، مما يدعم ويقوى الثقافة التنظيمية (**التعيمة محمد, 2008 , ص 23**).

ويمكن النظر كذلك لجودة حياة العمل من خلال توفير المنظمة للعوامل البيئية المرضية والمحبة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين، بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة لهم، فكلما وفرت بيئة العمل هذه المتطلبات والإحتياجات، فإن ذلك سيجعل الموظفين مستغرقين في وظائفهم بشكل كامل بما يؤدي بالمحصلة إلى الحصول على أداء أفضل للمنظمة، (**المغربي عبد الحميد ، 2004 ، ص 132**).

أما **Lawler** فيشير إلى أن هناك إتجاهين لمفهوم جودة الحياة في العمل، الإتجاه الأول يرى بأن جودة حياة العمل تتمثل بمجموعة من الظروف الموضوعية والممارسات التي تقوم بها المؤسسة، مثل اعتماد سياسة الترقية من داخل المؤسسة، وبث روح الديمقراطية و إحترام الموظفين، وتوفير ظروف عمل آمنة....الخ، وترتكز برامج جودة حياة العمل بموجب هذا الإتجاه على تحقيق جودة العلاقات بين جميع أفراد المؤسسة (**LAWYER , 1985 : 65P-71**) .

أما الإتجاه الثاني فينظر لجودة الحياة في العمل من خلال قدرتها على إشباع الحاجات الإنسانية للموظفين بشكل رئيس، وكذلك من خلال الإدراك المتحقق لديهم بعدد من الأمور، مثل ظروف العمل الآمنة وإشباع حاجاتهم نسبياً، و اعطائهم الثقة بأنهم قادرين على النمو والتطور في المؤسسة بصورة تليق بهم وبتحقيق مطالبهم بما يشبع مشاعرهم الإنسانية (**المغربي عبد الحميد, 2004** 'مرجع سابق') . هذا ما لخصه وتطرق إليه **تيشوري** وبما أورده **Walton** بأن التعريف المقتبس على نحو واسع لجودة الحياة في العمل والذي يتبناه معظم خبراء الإدارة يوضح نواحي مختلفة لشروط العمل، ويحتوي هذا التعريف على مجموعة من المبادئ والأسس، ولكن نادراً ما توجد حالات في حياة العمل تتفق مع كافة المعايير ويتم تحقيقها بكاملها في المنظمات وهي:

- التعويض الكافي والعادل.
- شروط العمل الآمنة والصحية.
- الفرصة الفورية لإستعمال وتطوير الطاقة البشرية، وهذا يتضمن مهارات متعددة يتطلبها العمل والمعلومات التي تدخل في التخطيط.
- الفرص المستقبلية للنمو والتطور والأمان الوظيفي، وهذا يتضمن التوسع في إستعمال المعرفة و المهارات الجديدة وفرص الترقية، بالإضافة إلى ضمان الدخل الثابت والأمن الوظيفي للعاملين.
- التكامل الإجتماعي في المنظمات، وهذا يتضمن الحد من شعور العاملين بالظلم وضرورة المساواة بين مجموعات العمل الرئيسية في التنظيم ومساعدتهم وتشجيع الإنفتاح الشخصي لديهم.
- الدستورية في عمل المنظمة، ويتضمن ذلك حقوق السرية بالمواضيع الشخصية، وحرية التعبير وطرح الأفكار بما يتضمنه ذلك من معاملة عادلة للعاملين.
- الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل للعاملين، ويعتقد خبراء الإدارة بأن هناك علاقة قوية بين حياة العاملين داخل العمل و تأثيرات ذلك على الحياة خارج العمل لهؤلاء الموظفين.

• العمل ومدى الحياة الإجمالية، حيث يعتقد خبراء الإدارة بأن هناك علاقة بين العمل وعدم العمل والحياة العائلية و إستقرارها .

• العلاقة الاجتماعية للعمل، ويجب هنا التأكيد بأن إستخدام المنظمة للعلاقات الإجتماعية بين العاملين يجب أن تستثمر بطريقة مفيدة إجتماعي (تيشوري، 2010، ص 89).

إن جودة الحياة في العمل تشير بصورة أساسية إلى كل ما من شأنه أن يزيد ويعزز رضا الموظفين عن عملهم الذي يقومون به وظروف هذا العمل، ويحقق حاجاتهم التي يلتحقون بالعمل من أجل تحقيقها واشباعها، وتوفير وتهيئة المنظمة للظروف من أجل تحقيق ذلك، كونهم العنصر الأساسي الذي يستخدم في بلوغ وتحقيق أهداف المنظمة و إستمرارها بالتعامل معه، وذلك بهدف توفير بيئة مادية ومعنوية تفضي لحياة عمل أفضل للموظفين بما يفضي بالمحصلة إلى رفع الأداء في المنظمات، وبما يحقق إشباع رغبات وحاجات الموظفين فيها، فكلما كانت بيئة العمل تهتم بحاجات ورغبات الموظفين بموازاة اهتمامها بالعمل نفسه، كلما كان ذلك له تأثير إيجابي على الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة.

لقد نما مفهوم جودة الحياة في العمل جنبا إلى جنب مع نمو المنظمات وتطورها، وما صاحب ذلك من ميول المجتمعات الحديثة لتحقيق الرفاهية والتقدم والإزدهار فيها، وكذلك زيادة توقع الأفراد العاملين من مجرد السعي والرغبة بالعمل بأي وظيفة متاحة، إلى الإهتمام بالعمل في مهنة منتجة وذات قيمة ومعنى (النعمي، 2004، ص 55).

2. أهمية جودة الحياة في العمل:

تكمن أهمية جودة الحياة في العمل من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات، وما يمكن أن تأثره على مجمل أنشطة ومهام هذه المنظمات سواء في أداءها لمهامها أو علاقاتها بالبيئة الخارجية كأفراد أو منظمات وبالتالي تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته الكثير من البحوث و الدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة على أن تحسين جودة حياة العمل له تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة للمنظمات، مما أوجد علاقات معنوية مباشرة بين طبيعة جودة البيئة السائدة ومخرجات هذه المنظمات، لهذا فقد أكد جمهور الباحثين على أن درجة نجاح أية منظمة على المدينين القريب والبعيد تتوقف إلى حد كبير على القدرة على خلق بيئة عمل ملائمة للمنظمات (القحطاني محمد، 2005، ص 107) .

ومن هنا يمكن النظر على أن جودة الحياة في العمل تكتسب أهميتها كونها تقود المؤسسة إلى تحقيق المنافع و الميزات الآتية:

- التفوق النوعي على المنافسين عن طريق تحسين الإنتاجية والجودة بنفس الوقت.
- إحتفاظ المؤسسات بكوادر كفؤة ذات مهارات ومعارف مميزة.
- إطلاع المؤسسات بالمسؤولية المجتمعية في المجتمع الذي تعمل وتتواجد فيه.
- التفوق الواضح للموظفين بالجوانب الإدارية حال تعرض المؤسسة لمشاكل قد تعرقل أنشطتها وبرامجها .
- الحصول على ولاء عالي من المستفيدين من السلع والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات (الهيئي خالد , 2005 , ص 11).

وقد توصل **Kast** لمجموعة من الفوائد التي تتحقق للمؤسسات نتيجة تطبيقها لبرامج جودة الحياة في العمل والتي أجمالها بما يأتي:

- حل المشكلات التي تواجه الإدارة والموظفين من خلال أسلوب المشاركة وحلقات الجودة.
- تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل الموظفين أكثر رضا عن الأعمال التي يقومون بها.
- تحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل للموظفين والحفاظ على سلامتهم في المؤسسة.
- إعادة هيكلة الأنشطة في المؤسسة ليصبح العمل أكثر رضا للموظفين.
- إيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا من خلال الإهتمام بحقوق الموظفين في المنظمة.
- تطوير المناخ التنظيمي في المنظمة لتقليل الصراعات بين الموظفين، وبناء علاقات تسعى لزيادة أوأصر التكاثر والتعاقد فيما بينهم.
- تجديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة للموظفين.
- زيادة التحسينات الإيجابية بإتجاهات وسلوك الموظفين، بما يؤدي الى تحقيق منافع كزيادة كفاءة المؤسسة، وجودة الإنتاجية والتقليل من الحوادث والإصابات بين الموظفين (KAST , 1985p 14).

3. معايير جودة الحياة في العمل:

أشار **Nutek** إلى مجموعة من المعايير التي لا بد من إعتماها لتعزيز وإرساء جودة الحياة في العمل بالمؤسسات ضمن برامجها التطويرية من خلال دراسته على مجموعة من الشركات في الدانمارك والنرويج وفنلندا والسويد وهذه المعايير هي:

- 1- الاستقلالية في العمل ومرونة الهيكل التنظيمي.
- 2- تطوير رأس المال البشري.
- 3- الاهتمام ببناء فرق العمل.
- 4- تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي (NUTEK , 1982 : 413P-430).

أما **Walton** فأشار إلى أن مفهوم جودة الحياة في العمل يتحقق من خلال توفير وتهيئة مجموعة من الأبعاد الرئيسية هي:

- 1- التعويض العادل والمناسب.
- 2- ظروف العمل الصحية والخالية من المخاطر.
- 3- توفير الفرص الضرورية لإستغلال القدرات البشرية وتطويرها.
- 4- توفير الفرص المستقبلية لضمان إستمرارية التطور وتحقيق الأمن الوظيفي.
- 5- دعم التكامل الإجتماعي في المؤسسة.
- 6- تأمين خصوصية العاملين وتوفير المساواة وضمان حرية الرأي .
- 7- تحقيق نوع من التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الخاصة.
- 8- أهمية إلتزام المؤسسة بمسئولياتها الإجتماعية (WALTON , 1973 : P11-22).

وأكد **القریوتي** على ضرورة الإحترام المتبادل بين الموظفين والعلاقة الطبيعية بينهم، والإهتمام بالمسؤولية المجتمعية للمنظمة، مع ضرورة وجود نظام عادل للمكافآت، وتمتع الموظفين والمسؤولين بالسلوك الحسن، واعطاء الموظفين فرصة زيادة معارفهم من خلال فتح المجال لزيادة تحصيلهم وتعليمهم (القریوتي محمد قاسم , 2000:ص 14).

وأضاف **Havlovic** بالمتطلبات اللازمة لتطبيق المنظمات لجودة الحياة في العمل فيها، والتي تهتم بمجموعة من المتطلبات بإيجاد برامج للأمن والسلامة المهنية في العمل، وتوفير أنظمة مكافئة عادلة، وأجر منصف للعاملين، وتشجيع تكوين مجموعات عمل متعاونة ومتشاركة ضمن فرص أفضل للنمو في بيئة العمل (HAVLOVIC , 1991 : 12P).

أما **مارك شويلر** رئيس الشؤون الإدارية لشركة "كابيتال وون" العملاقة فعبر عن رضا الموظفين وولائهم ومن ثم إنتاجيتهم بالقول "إن المنافسين بإمكانهم أن يقدموا المنتجات التي نقدمها، ولكننا نعتقد بأن موظفينا وقيمنا تصنع الفرق، حيث أننا نوفر بيئة عمل تمكن موظفينا من التقدم بشكل ممتاز كل يوم."

وبالإشارة إلى مقالة (ستيوارت فريدمان، وبيري كرليستينس، وجيسيكا ديغروت) والتي أشاروا فيها إلى كيفية تشكيل بيئات العمل لصالح إحتياجات الموظفين بما يزيد من عوائد أصحاب العمل، حيث قام الكتاب الثالث بفحص حالات دراسية متعددة، وخرجوا باستنتاج أن التوازن الناتج بين العمل والحياة يزيد من ولاء الموظفين ومن ثم إنتاجيتهم، وخرجوا بتوصية بأن على المؤسسات إنتاج ثلاثة مبادئ رئيسية في تطوير هذا التوازن وهي:

- 1- التأكيد بشكل واضح على أولويات وأهداف العمل الكلي للمؤسسة.
 - 2- إدراك دعم العاملين كأحد رد وجماعات بوضوح من خلال إقارهم بأن لهم أدوار خارج المكاتب.
 - 3- الفحص و باستمرار بكيفية قيام الموظفين بأعمالهم.
- هذه المبادئ تشجع الموظفين بأن يكونوا واضحين بشأن إهتماماتهم الشخصية، وتتم من نقل المهارات من الحياة الشخصية إلى الحياة المهنية، وتساعد بتطوير المداخل التي تعزز أداء المؤسسة بدون منع الموظفين من تمضية وقتهم وطاقتهم الإعتيادية خارج نطاق العمل.

ويرى **Heskett** بأن نمو المؤسسات يتحقق من خلال مستفيدين لديهم الولاء للمؤسسة، ارضين عن القيمة المدركة للخدمة التي يحصلون عليها، وحيث أن الخدمة المقدمة تتم من خلال موظفين فيجب أن يتمتع هؤلاء الموظفين بجودة حياة وظيفية تقدمها لهم مؤسساتهم على أكمل وجه (HASKETT 1997p 31).

إن نظم الإتصالات الجيدة في المنظمات تعتبر من العناصر الأساسية التي يقوم عليها التحسين المستمر طويل الأجل في المنظمات، فعدم قدرة المنظمات على إيصال المعلومات للموظفين عن طبيعة المنظمة ورؤيتها وأهدافها إستراتيجياتها وعملاؤها... الخ. يسهم بعدم درايتهم عن ماهية المنظمة التي يعملون بها، وبالتالي تأثير ذلك عليهم بعدم إكترائهم وعدم رضاهم، وما يؤثر ذلك على ولائهم بالمحصلة، فجودة حياة العمل ومبدأ المشاركة الذي هو عنصر أساسي لجودة حياة العمل يفترضان دراية العاملين وعلمهم بالمفصل الأساسية للمنظمة التي يعملون بها وأنشطتها و إستراتيجياتها وبكافة تفصيلاتها، وبالتالي تكون مسؤولية الإدارة متابعة الأفكار والمقترحات المقدمة من العاملين والتي تسهم بتطوير العمل وتقدمه.

4. عناصر جودة الحياة في العمل:-

تطرت الأدبيات الإدارية الحديثة لمجموعة من العناصر و المؤشرات التي تعزز جودة الحياة في العمل في منظمات الأعمال، والتي من الممكن أن تستخدم كذلك كمؤشرات لقياس واقع جودة الحياة في العمل فيها، والتي آثرت كباحث أن أسلط الضوء عليها وأستعرضها بشيء من التفصيل والتوضيح، كون هذه العناصر تضمنت أغلب العناصر والأبعاد لجودة حياة العمل التي أجمع عليها جمهور العلماء والباحثين إلى حد ما، والتي قمت باستخدام معظمها في دراستي وهي الإدارة بالمشاركة، تصميم الوظائف (الأعمال) الإثراء الوظيفي، فرق العمل ، الترقية الداخلية ، علاقات العمل الإجتماعية، توفير ظروف عمل آمنة ، برامج صيانة الموارد البشرية والتي سأقوم بالتطرق إليها بشيء من التفصيل وهي كما يأتي:-

الإدارة بالمشاركة Management By Participation :

وذلك من خلال إشراك الموظفين نفسيا وعاطفيا بكافة النشاطات بالعمل وخاصة مشاركته بوضع الأهداف، مما يشجع هؤلاء الموظفين على حب عملهم وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها . وتمثل المشاركة في نظر الكثير من الباحثين جوهر جودة حياة العمل، إذ أن هذه المشاركة التي تتحقق بين الإدارة والعاملين تتيح لهم التعرف بوضوح على الفرص والتهديدات في بيئة العمل، واتخاذ القرارات الملائمة والتفاعل والتكيف مع المتغيرات المختلفة بصورة كفؤة وفاعلة بالإستفادة من نقاط القوة المتوفرة في المؤسسة ومحاولة تحييد نقاط الضعف.

و في دراسة أجريت على 101 منظمة صناعية ونشرت في مجلة فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن المؤسسات التي تطبق برامج جودة حياة العمل وتحقق المشاركة بين الإدارة والموظفين في صناعة القرارات تتفوق على المؤسسات الأخرى في 23 مؤشرا مالياً للأداء من أصل 24 مؤشرا (FORTUNE ' 44 1986p).

واعتماد منهج المشاركة في صناعة القرار (كجوهر لجودة الحياة في العمل) يمكن أن يكون من خلال أساليب متعددة، ومن هذه الأساليب:

- تكوين مجموعات من الموظفين لمعالجة وحل المشكلات المختلفة.
- المشروعات المشتركة بين الإدارة والإتحادات والنقابات العمالية.
- تصميم العمل المشترك.

• مشاركة الموظفين في الأرباح بموجب قواعد معينة.

• أن يمتلك الموظفون جزءاً من أسهم أو رأس مال المؤسسة (CASSIO ' 1993 : 56P).

ويؤكد Cotton على أن تحقيق المشاركة بين الإدارة والموظفين في صناعة القرار ضمن جودة حياة العمل وربط هذا الأمر بالحوافز المالية ينعكس بصورة أساسية على الإنتاجية (COTTON ' 1988 : 8-2P).

ويشير Nurick إلى أن تحقيق المشاركة لا تحظى بنفس ردود الفعل من قبل الموظفين، إذ أن الأطراف التي تتاح لها عملية المشاركة بصورة مباشرة في صناعة القرار يكون رد فعلها إيجابياً إتجاه هذه المشاركة، أما الأطراف التي لا تعطى هذه الفرصة في المشاركة فإن رد فعلها يكون سلبي (NUTRICK ' 1982 : 430-413P).

ويرى Lawler بأن استخدام المؤسسة لإستراتيجيات المشاركة التي إلى إحداث تغييرات مهمة في الوظيفة نفسها، يقصد منها إحداث تأثيرات دائمة ومستمرة في إتجاهات الموظفين ونتاجيتهم، ولذلك فإن هذه الإستراتيجيات تعمل على زيادة مسؤوليات الموظفين وتمنحهم إستقلالية أكثر، وهذه الإستراتيجيات تركز على تحقيق الأهداف في الأمد الطويل. فالمؤسسات قد تحقق المشاركة في مجالات كثيرة أهمها صناعة القرار ، وهذا قد يكون بصورة رسمية أو بصورة غير رسمية، والصورة الرسمية لأسلوب المشاركة هي الأفضل خصوصاً عندما تتبنى المؤسسة أساليب رسمية أخرى تصب في برامج جودة حياة العمل (LAWLER ' 1982 P: 6-2).

أما الشمري فقد أشارت في مقال كتبه في جريدة الرياض بتاريخ 20-10-2010 إلى أن تطبيق الإدارة بالمشاركة في المنظمات يؤدي إلى الإلتزام الوظيفي العميق للموظفين ويشكل لهم حافزا متزايدا وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، وأشارت كذلك إلى أن عالم الإجتماع ومدير معهد البحوث الإجتماعية بجامعة متشجان (رينسيس لايكيرت) أحد أهم المؤيدين لفكرة الإدارة بالمشاركة ويرى بأنه من أفضل القرارات المتخذة على مستوى التنظيم هو القرار الذي يشترك باتخاذ الرئيس والمرؤوسين، حيث يؤدي ذلك إلى إلتزام المرؤوسين بعملية تنفيذ القرارات المتخذة ضمن هذا الأسلوب والنمط من القيادة من أولئك الذين لم يشاركوا في صنع واتخاذ هذه القرارات . وحدد لايكيرت أربعة نظم وأنماط للقيادة الإدارية في المنظمات هي النمط الإستغلالي المتسلط، والنمط المتسلط المعطاء، والنمط التشاوري، والمجموعة المشتركة باتخاذ القرارات في المنظمة والتي من أبرز صفاتها بأن الإدارة تثق بموظفيها الذين يعملون بإرادتهم نحو تحقيق أهداف

المنظمة، ويوصفوا بأنهم ملتزمين بتنفيذ القرارات المتخذة ضمن هذا النمط، وأن نمط الإتصال والحوار بين الرئيس والمرؤوس يكون بكافة الإتجاهات ضمن المستوى الإداري بسلاسة وثقة، وكذلك فإن أهداف المنظمة والعمل لا تحدده الإدارة العليا لوحدها بل بمشاركة الأعضاء الذين سوف يعملون على تنفيذها وتحقيقها. وبالتالي فإن المشاركة يمكن أن تكون في المدخلات والعمليات والمخرجات ويحقق ذلك مجموعة من المزايا أهمها الشعور بالأهمية وتقبل التغيير وسهولة توجيه الآخرين، وتحسين كفاية العمل، وتحسين نوعية القرارات الإدارية المتخذة (الشمري، 2010، ص 189).

إن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات التنظيمية وخاصة القرارات التي تتعلق بهم وبأعمالهم التي يقومون بها تعمل على زيادة فرصهم لتوضيح أهدافهم والأدوار التي يلعبونها، وأن المشاركة ستقودهم حتماً إلى تحقيق فرص الإستقلالية والنمو والإنجاز، وبالتالي فالمشاركة في إتخاذ القرارات التنظيمية ستؤدي إلى مسؤولية العاملين المشاركين باتخاذ هذه القرارات وتبنيها والدفاع عنها وبالتالي تنفيذها على أكمل وجه، وما تأثره المشاركة باتخاذ القرارات بتحسين جودة حياة العمل من خلال الوظيفة وعلاقات العمل الأكثر قبولا، وبالتالي دور المشاركة في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية وزيادة إلتزام العاملين نحو المنظمة وأهدافها (WWW.ALRIYADH.COM).

وخلص **Bhatti & Masood** إلى أن أفضل طريقة لتحسين الإنتاجية في المنظمات هو السعي لمشاركة أهداف العاملين مع أهداف المديرين وذلك لأن هذه المشاركة تسمح للعاملين بالمشاركة في تطوير رسالة المنظمة، وبناء السياسات و الإجراءات وتحديد المنافع... الخ، ولكي تكون هذه المشاركة فعالة فإنه لا بد للمدير من إستخدام العمل الجماعي وفرق العمل لأن ذلك يزيد من الإتصالات وزيادة الروح المعنوية والرضا الوظيفي للعاملين (BHATTI & MASOOD ' 2004 : 54P-68).

تصميم الوظائف Job Design :

عرفها جاب الله بأنها العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة أدائها وعلاقتها بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، مع الأخذ في الإعتبار نمط التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج أو الأداء، وبما لا يتم إغفال الأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى (جاب الله رفعت، 1988 ص 30).

وأوضح علاقي، بأن تصميم الوظيفة هو العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لشاغلها، والحوافز المقررة لهذه الوظيفة ضمن ما يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة.

وتقوم فكرة تصميم الوظيفة على أن لكل عمل أكثر من طريقة لأدائه تختلف من حيث الجودة فيما بينها، لذا من الممكن إختيار الطريقة الأفضل من بين تلك الطرق عند تصميم وظيفة معينة، وذلك وفق عدد من المعايير المرغوب فيها، مثل تخفيض التكلفة، أو تحسين مستوى الجودة، أو زيادة درجة الرضا الوظيفي ومن العوائد لتنفيذ برامج جودة حياة العمل في المنظمات والذي يعدّ قفزة نوعية للإدارة المعاصرة، بأنها تتيح إعادة تصميم الوظائف بصورة أفضل، فالإدارة العلمية في السابق كانت تركز في تصميم الوظائف على التخصص العالي وتحقيق الكفاءة العالية في الأداء من خلال مسؤولية العامل أو الموظف عن مهام محددة جداً. وقبلها كانت الإدارة التقليدية تسعى إلى تحقيق التتميط **Standardization** في عملية الإنتاج وذلك من أجل تخفيض الكلف، ويجري التركيز على إستخدام العمالة غير الماهرة للقيام بمهام محددة لا تحتاج إلى الكثير من التدريب، وهذا الأسلوب الذي كانت تعتمده الإدارة التقليدية أدى إلى نتائج سلبية متعددة على مستوى الفرد وعلى مستوى العمل، فعلى مستوى الفرد فإن العمل الروتيني يقلل من أهمية العامل ويجعله لا يشعر بالفخر تجاه المؤسسة التي يعمل بها. أما على مستوى العمل فإن هذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل وتدني مستوى الجودة في المنتجات والخدمات.

هناك بعض المناهج الإدارية التقليدية التي سعت إلى تحسين إنتاجية العمل من خلال إحكام عمليات الرقابة و الإشراف على الموظفين، غير أن هذه الأساليب لم تحقق الأهداف المنتظرة منها، بل أدت إلى نتائج عكسية.

كذلك التطورات والتحديثات المتزايدة التي شملت مختلف جوانب الحياة قد رافقها تطور وتحديث في الأساليب التقليدية في تصميم العمل والتي أصبحت غير مناسبة وملائمة لطبيعة وثقافة العاملين، وأصبحت الوظائف بحاجة إلى إعادة تصميم بحيث تتناسب مع المتطلبات والحاجات المتجددة لهؤلاء العاملين (علاقي مدني, 1994 ص 78).

ويشير، **Davis** إلى أن هناك سببين أساسيين جعلوا المنظمات الحديثة تهتم اهتماماً كبيراً ببرامج جودة حياة العمل، وخصوصاً ما يتعلق بإعادة تصميم العمل، وهذان السببان هما:

- ❖ إن التصميم التقليدي يعطي اهتماماً غير كافٍ بالحاجات الإنسانية.
- ❖ إن حاجات وطموحات العاملين في تغير مستمر (**DAVIS** ' 102 p 1993).

إن العمل يعطي أفضل النتائج إذا جرى تصميمه بصورة تحقق المواءمة والتوافق بين العاملين وحاجاتهم والوظائف وما تتطلبها والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة والبيئة الداخلية والخارجية، وطالما أن العاملين والتكنولوجيا والبيئة هي عناصر خاضعة للتغير والتطور المستمر، فإن تصميم الوظيفة لا بد أن يتغير أيضاً بما ينسجم مع التغير والتطور في العناصر الأخرى، أي أن تصميم الوظيفة ليس عملية تكون لمرة واحدة فقط، بل هي عملية متجددة ومستمرة إذ ينبغي إدخال التعديلات والتحسينات المطلوبة على الوظيفة بين الفترة و الأخرى إستجابة للتغيرات المختلفة ذات العلاقة والأثر.

وقام أحد الباحثين بتبيان أثر تطبيق جانب من برامج جودة حياة العمل لدى إحدى المنظمات الصناعية وما أثره ذلك على زيادة فاعلية المنظمة في مجالات متعددة، إذ أن هذه المنظمة الصناعية تصنع أحد منتجاتها بموجب خط إنتاج لتجميع عشرة عاملين، وهذا الأسلوب في العمل يتسم بدرجة عالية من التخصص في أداء العمل ويخلق الملل والروتين لدى العامل، ومن أجل تحسين مستوى إنتاجية العامل وفاعلية المنظمة فقد قامت المنظمة بإعادة تصميم العمل بحيث شكلت فرقا من العاملين (كل فريق مكون من عاملين إثنين)تقوم بتجميع أجزاء المنتج، أي أنه أصبح فريق العمل المكون من إثنين يقوم بتجميع العشرين جزءاً لصنع المنتج، وهذا الواقع الجديد جعل هذا الفريق يشعر بمسؤولية أكبر تجاه المنتج وقل من الروتين والملل في العمل .من جانب آخر فقد أدى ذلك إلى زيادة مستوى جودة المنتج، وتقليل التلف مما قلل من التكاليف بحوالي % 10 ، زاد مستوى رضا المستهلكين عن المنتج، و إزدادت رغبة العاملين في العمل، وانخفض معدل الغياب بمقدار يزيد عن 50 (عصفور أمل , 2004 ص 48) .

الإثراء الوظيفي Job Enrichment:

يعدّ الإثراء الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتحقيق المستوى المقبول لجودة حياة العمل، ويجعل الوظيفة أكثر جدوى وأكثر إنتاجية عن طريق زيادة حوافز هذه الوظيفة، ويعتبر مصطلح الإثراء الوظيفي تطوير وتوسيع لمفهوم آخر سابق للإثراء الوظيفي وهو التوسيع الوظيفي **Job Enlargement** او الذي يعمل على تكليف العامل/الموظف بتشكيلة أوسع من الواجبات من أجل تقليل الملل والرقابة و التكرار في العمل، مما يجعله يشعر بمتعة الإنجاز عن طريق تنويع المهمات واطلاق صفة الإبداع فيه.

وأشار كردي بأن معظم الدراسات والأبحاث قد ركزت بموضوع الإثراء الوظيفي على النماذج و الإستراتيجيات العملية في تصميم وإعادة تصميم الأعمال بهدف تغيير محتواها و إجراءاتها بما يتلاءم مع

رغبات ومتطلبات الأفراد العاملين، فالوصول إلى عمل ما يتضمن جوانب إثرائية ويتطلب أيضا تغيير المحتوى الوظيفي أو تغيير محتوى الأفراد فيها من خلال مجموعات العمل المستقلة، ويمكن تقسيم نماذج الإثراء الوظيفي إلى:-

← نموذج إثراء العمل من خلال المحتوى الوظيفي **Job Content** ، ويقصد بمحتوى الوظيفة

كل ما يتضمنه العمل من مهام وعناصر تشكل خصائص و ميزات هذا العمل، ويمكن إثراء المحتوى من خلال إضافة جميع أو جزء من العناصر الجوهرية الآتية:

- أ -تشكيل وحدات وفرق عمل وتحديد المهام وفق قدرات العاملين ورغباتهم من أجل تحقيق أقصى كفاءة.
- ب -ربط المهام ودمجها من خلال التكامل والتنوع في المهام والتوسيع في مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة لإنجاز هذه المهام، وذلك من خلال إضافة مهام متنوعة، أو إدخال وسائل عمل مختلفة، أو إستحداث طرق جديدة في العمل تركز على الجوانب الإبداعية في الأداء وتقلل من الروتين.
- ج -بناء علاقات جيدة مع عملاء المنظمة، وهذه العلاقات يمكن تحقيقها من خلال تحديد من هو المستفيد من المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، وتحديد وسائل الإتصال المباشرة للحكم على نوعية المنتج أو الخدمة وفق معايير تحددها الإدارة، وفتح باب المناقشة المباشرة بين الأفراد العاملين والمستفيدين خلال دعوة عينات من المستفيدين لزيارة مكان العمل، وتزويد بعضهم بنماذج من المنتج أو الخدمة مجاناً. فهذه الإجراءات تؤدي إلى تطوير العلاقات المباشرة وتزيد من فرص التغذية الراجعة **Feed back** كما أنها تتيح الفرصة للأفراد العاملين تقدير الكيفية لإدارة علاقاتهم مع الزبائن، مما يضفي على العمل نوعاً من الحيوية والتفاعلية الإجتماعية مع المستفيدين والزبائن ومتلقي الخدمة.

الإثراء الوظيفي من خلال إستخدام فرق العمل المدارة ذاتياً والمستقلة **Autonomous and Self**

Management Work-group، وهو من النماذج الحديثة في الإثراء الوظيفي والتي تركز على

تشكيل المجموعات المستقلة في العمل وفقاً للأسس التالية:

- أ -تصميم المهام لفريق العمل بما يتناسب مع رغبات ودوافع الأفراد العاملين وخصائصهم بما يعمل على تحقيق درجات عالية من الرضا عن العمل والمنظمة.
- ب - تشكيل الفريق حسب ما يتوفر من مهارات ومعارف مرتبطة بالأداء، ولا بد من ان يمتلك

هذا الفريق المشكل مستويات مناسبة من الخبرات في أداء المهام الموكلة له، وأن تتسم خصائصه و مهاراته بصفات تمكن من أداء المهام الموكلة للفريق بكفاءة.

ج - أن تقوم المجموعة بتحديد وبناء معايير الأداء من قبلها، ويعتمد المعيار الواقعي على مجموعة من العوامل التنظيمية كنظام الكفاءة والرقابة على الأداء، ودرجة توفر البرامج التدريبية والتطويرية للأداء، إضافة إلى ضرورة الدعم من قبل الإدارة العليا في تهيئتها للمعلومات الواضحة حول متطلبات العمل إن أهم النتائج التي من الممكن أن تترتب على تطبيق نموذج فرق العمل المستقلة هي زيادة الإنتاجية وتدعيم النوعية، وتقليل الوقت الضائع وتكدس المخزون، وحل المشاكل ذاتياً إضافة إلى صيانة الأجهزة والمعدات وفق نماذج الإثراء الوظيفي.

أما الخصائص الجوهرية للعمل ضمن هذا الأسلوب فإنها تتمثل بالمزج والتكامل بين كل من الأنظمة الاجتماعية والتقنية، وتحقيق مؤهلات عالية من الموارد البشرية مع التركيز على أهمية تطوير تلك الموارد، والتنوع والتعدد في المهارات لإنجاز المهام المتنوعة والرقابة الذاتية من قبل الفرد والمجموعة، وتوفير المناخ التنظيمي المتمس بالتعاون والتنسيق، و مراعاة التوافق بين كل من الأهداف الفردية والتنظيمية والجماعية ، وتحقيق الولاء والإندماج في العمل والمنظمة، وتشجيع الأفكار و المبادرات والإبداع.

ومن خلال دراسة نماذج إثراء العمل يمكن الخروج بأن هذه النماذج يمكن الإعتماد عليها كخطوات أساسية للوصول إلى نوعية حياة العمل **Quality of Work life** ، كونها تعتبر من المرتكزات المهمة لتحقيق الجودة الشاملة وتسهيل تطبيقها، إذ أن هذه النماذج تركز على نوعية المخرجات من خلال المرونة في إجراءات العمل، والمدخلات المتوافقة مع كل من العمليات والمخرجات(الكردي أحمد، 2010، ص 156-197)

فرق العمل Work Team :

يمكن تعريف فرق العمل بأنها" سلسلة من النشاطات المصممة في المنظمة لتحسين أداء الأفراد وهي مزيج من التغذية الرجعية ومدخل للإستشارات الإجرائية الهادف إلى تحسين فاعلية العمل الإنتاجي والخدمي الجماعي والسلوكي عن طريق التركيز على أساليب و إجراءات العمل وطبيعة العلاقات الشخصية فيه، وهي طريقة تستخدم للتأثير الإيجابي في علاقات الأف ا رد من أجل رفع درجة أدائهم

إيجابياً وتوحيد جهودهم للتركيز نحو إنجاز مهامهم ال وظيفية للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2021).

وبناء على ذلك يمكن إعتبار بناء فرق العمل في منظمات الأعمال من الأمور التي يجب التخطيط لها بعناية فائقة، وتشكيل فريق عمل لمجموعة من الأفراد تمتاز بالالتزامها واندماجها بالعمل، والتي تعمل على تحقيق أهداف محددة بحيث يرتبط هؤلاء الأفراد معاً بأهداف معينة داخل المنظمة ضمن وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين أعضائها لتحسين الأساليب والطرق التي يتم بها أداء العمل.

ويستند مفهوم فرق العمل إلى تشجيع مشاركة العاملين بوضع أهداف المؤسسة من خلال أسلوب الإدارة بالمشاركة، ومن خلال تصميم الخطط للوصول إلى تحقيق أهداف هذه المؤسسات، بما يعزز من الإنتاجية وتحسين النوعية واحكام السيطرة على العمل وبما يؤدي لتقليل التكاليف، ويشير مفهوم الفريق الى ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض، والذين يتصفون بولائهم لغرض معين وأهداف معينة على النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة (EVANS , 2008p12).

وحسب ما أشار إليه **Locke & Schwarz Latham** وفإن مشاركة العاملين أو أعضاء فريق العمل بصورة عامة تعرف على أنها تلك العملية التي بموجبها يكون للأفراد رأي مؤثر في القرارات التي يتم إتخاذها بخصوص العمل داخل المنظمة من غير إعتبار للهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، بحيث تتم مشاركة العاملين مع المديرين في صنع القرارات وحل المشكلات، ولكن هذه المشاركة لا تكتمل فعاليتها إلا باستخدام فرق العمل (EL SAMUEL 12-14, 2004p).

وتعتمد المؤسسات الحديثة فرق العمل ضمن البرامج المشكلة لجودة حياة العمل فيها، وبموجب هذا الأسلوب تقوم مجموعة من الموظفين بأداء مجموعة مهام لتحقيق إنجاز مشترك، وهذا الأسلوب يحقق التعاون لإنجاز المهام المختلفة المطلوبة، بما يحقق من تعزيز الشعور بأهمية العمل خصوصاً لدى أولئك الذين يؤديون أعمالاً روتينية قاتلة ومحبطة، إذ أنهم يشعرون بأنهم يؤديون عملاً مشتركاً مجدياً، ومن الأمثلة كذلك على فرق العمل " حلقات الجودة " إستخدمت لأول مرة في اليابان والتي يتراوح عدد الفريق فيها ما بين 3-15 عضوا يعملون في قسم معين أو أقسام متشابهة، يعملون بشكل طوعي ويعقدون

إجتماعات دورية مستمرة دون أي أجر حيث يقومون بدراسة وحل المشكلات المتعلقة بأقسامهم بشكل جماعي مما يؤدي لتخفيض التكاليف وتحسين النوعية، وبالتالي الرضا المعزز للولاء التنظيمي للمنظمة) الهيتي , 2005 مصدر سابق, ص 82).

أما **Liegh** فقد أشار إلى أن فريق العمل يجب أن يتصف بالصفات الآتية:

- السعي الدائم لإنجاز الأهداف المشتركة.
- تعاون الأعضاء لإنجاز الهدف العام للتنظيم الذي يعملون به.
- إستقرار العلاقات بين أعضاء الفريق.
- التفويض للفريق من قبل الجهة المنتمي لها الفريق لإدارة أنفسهم، بتحديد الطريقة المناسبة لهم لأداء المهمة المكلفين بها بحيث لا تخرج عن السياسة والموجهات العامة للمنظمة.
- العمل من خلال المنظومة الإجتماعية المثلى والسائدة في المنظمة (LEIGHT , 2008 : 4P-6).

علاقات العمل الإجتماعية:

تعتبر علاقات العمل الإجتماعية والشخصية بين الموظفين (**interpersonal relationships**) من العناصر الرئيسة التي لها تأثير على الموظفين وعلى المنظمة التي يعملون فيها على حد سواء، وذلك جنبا إلى جنب مع علاقات العمل الرسمية في المنظمات، ويعتبر مفهوم علاقات العمل الإجتماعية مفهوم متعدد الجوانب يحكمه العديد من الأبعاد النفسية والمتعلقة بالفرد والبيئة المحيطة والمتعلقة بالأعراف والتقاليد الإجتماعية الخاصة بالمجتمع والمنظمة أو جماعات العمل في المنظمة.

وفي هذا الصدد أشار **Jones. & Fletcher** بأن هناك العديد من العوامل النفسية والشخصية التي تحكم جودة علاقات الفرد الإجتماعية مع من يحيطونه سواء كانوا الموظفين الزملاء في العمل أو الأصدقاء خارج العمل. ويمكن أن تظهر هذه العوامل على شكل سلوكيات تحدد مهاراتهم في التواصل مع من هم حولهم وهو ما يعرف بمهارات التواصل مع الآخرين (**interpersonal skills**) ، وهي مجموعة من المهارات المتضمنة مهارات الإتصال المباشر مع الآخرين كمهارة الإستماع الفعال

للمتحدثين و المراجعين ، و مهارات قراءة الرسائل غير اللفظية، مهارات التعاطف مع المواقف والآخرين، و مهارات تقديم المساعدة و التسهيل للآخرين، و مهارات تأكيد الذات، و مهارات العمل ضمن الفرق والمجموعات داخل هذه التنظيمات

ومن جانب آخر فإن هناك بعدا إضافيا لجودة العلاقات الإجتماعية بين الموظفين والتي يمكن أن تتحدد من خلال النظام الإجتماعي السائد في المجتمع والذي يمكنه أن يشجع أو يعرقل إستخدام الأفراد لمهاراتهم في التواصل مع الآخرين، وهذه العوامل تتضمن مجموعة من العناصر أهمها توزيع الأدوار والمعايير الناظمة للعلاقات في المنظمة، والمناخ التنظيمي وشكل الإتصال السائد في المنظمة، والممارسات الإدارية المتبعة في المنظمة، والتنافس والتعاون بين الموظفين، و الصراع التنظيمي وطريقة علاجه والحد منه، إضافة للعديد من العوامل التنظيمية الأخرى داخل التنظيم، خصوصا في مجال الولاء الوظيفي ومدى شعور هؤلاء الموظفين بالرفاه النفسي بالعمل الذي يقومون به (JONES & FLETCHER , 2003 :P126).

وأضاف علام بأن نطاق المسؤولية الإجتماعية في مجال الموا رد البشرية في المنظمات يتضمن أجور ومرتبات مجزية، و إتاحة الفرص للترقيات، والتدريب و برامج التطوير المستمرة للموارد البشرية، وظروف العمل الصحية المناسبة، ومشاركة العاملين في القرارات في المنظمة، و برامج رعاية صحية متقدمة، و الإجازات المدفوعة الأجر والتي تشمل إجازات تدريب العاملين و إجازات الدراسة والمرض و الراحة والإستجمام والتطوع للعمل الخيري وغيرها (علام محمد , 1991:ص 18-20).

الحوافز والترقيات:

يعرف ماهر الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي المقدم للعاملين من قبل المنظمات كتعويض عن أدائهم المتميز، وهو ما يسمى حافز أو مكافئة، شريطة أن تكون المنظمة قادرة على قياس أداء العاملين لديها بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء. وتعدّ الحوافز المؤثر الخارجي الذي يوجه الموظفين في المؤسسات، وتعتبر الحوافز المقدمة من هذه المؤسسات لموظفيها فرصا لتثيير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق بذل المزيد من الجهود والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج لإشباع(مصطفى ماهر، مرجع سابق ص 200).

وان قيام المنظمات بدور الرعاية الأبوية للموظفين من خلال تحسس مشاكلهم ومحاولة معالجتها يساعد هؤلاء الموظفين على الإستقرار النفسي، وتعد كذلك أداة استقطاب فعالة للكفاءات البشرية من سوق العمل وتحافظ كذلك على الكفاءات الموجودة بالمنظمة، ودورها كذلك بتحسين حجم وجودة العمل نتيجة لإرتفاع الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي زيادة ولاء العاملين للمنظمة. كما تعتبر الحوافز العوامل التي تدفع الموظفين للعمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة (زويلف مهدي, 1994 ص 38).

وتقسم الحوافز لقسمين : الحوافز المادية كالرواتب والمكافآت والعلاوات، والحوافز المعنوية والذي يلامس الطابع النفسي والإجتماعي ككتب الشكر والتقدير و الإحترام والقبول الإجتماعي واختيار الموظف المثالي (ابو بكر مصطفى , 2005 ص 17).

وتعد الترقية دعامة أساسية من دعائم سياسات شؤون الموظفين، وذلك لما لها من آثار إيجابية على الموظفين والمؤسسة، فهي من أهم الحوافز التي تبعث في الموظفين روح المنافسة الشريفة في العمل لأنها تشبع حاجاتهم وتحقق رغباتهم وتزرع فيهم حب الإنجاز، كما يمكن من خلالها إختيار أفضل الأفراد للقيام بالعمل (عبد الباقي صلاح, 2000 ص 318).

وأضاف القريوتي بأن الحوافز تقسم إلى قسمين:

الحوافز النقدية (Financial Incentives) وتعتبر من أهم أنواع الحوافز بالنسبة للأفراد خاصة في الإدارة الدنيا والمتوسطة للموظفين، كونها الدافع الرئيس للسلوك الإنساني لهذه الفئة من الموظفين في المستوى التنظيمي وكونهم يعتبرون كذلك من ذوي الدخل المحدود، وأن حاجتهم للمال لسد إحتياجاتهم الرئيسية تكون كبيرة، ومن أنواع هذه الحوافز النقدية الأجور والزيادات السنوية والمكافآت والمشاركة في الأرباح.

الحوافز المعنوية (Incentives Moral) وهي الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز الموظفين على العمل ، لكنها تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام وتقدير العنصر البشري. أما عن فوائد تحسين ظروف العمل المادية فيمكن حصرها في زيادة الإنتاجية للفرد ورفع الروح المعنوية لهم من خلال شعورهم بأن إدارة المنظمة تسعى لعمل كل ما من شأنه راحتهم والإهتمام بمكان عمل مريح ونظيف توفر فيه كافة الوسائل المادية التي تساعد هؤلاء الموظفين على الأداء الجيد، وبذلك يعتبر

موضوع تحسين ظروف ومناخ العمل حافزاً ومعنوياً للموظفين لزيادة إنتاجهم وولائهم للتنظيم الذي يعملون فيه (القرويتي محمد, 1989 ص 49).

توفير ظروف عمل آمنة:

ويتحقق ذلك من خلال توفير ظروف العمل المناسبة باتباع برامج الأمن والسلامة المهنية والتي تعتبر من الحقوق الواجب على المنظمات أن توفرها للعاملين لديها ضمن بيئة العمل، وتعتبر أيضاً جزءاً من المسؤولية الاجتماعية وتلبية حاجات العاملين، والتي تعمل على منع تعرض العاملين للأخطار التي تهدد سلامتهم وأمنهم وتجنبهم الحوادث والإصابات التي تعرض حياتهم للخطر من خلال توفير شروط العمل الصحية، مما يؤدي ذلك إلى تخفيض تكاليف ونفقات الحوادث الصناعية وإصابات العمل وتعويض المصابين أثناء العمل، من أجل ضمان استمرار نشاط المؤسسة وتحقيق خفض في التكاليف مما يزيد في الأرباح (أبو شيخة نادر, 2000 ص 77).

ويوضح القحطاني بأن العاملين يتأثرون عند قيامهم بالعمل ببعض الظروف، أو المتغيرات التي تكون الإتجاهات نحو العمل، وهذه المتغيرات هي تلك العوامل التي يطلق عليها ظروف العمل، وتقسم هذه المتغيرات إلى ثلاثة مجموعات من الظروف، وهي الظروف الطبيعية مثل الإضاءة و الحرارة والبرودة والرطوبة، وتلك المتعلقة بالوقت وساعات العمل و فترات الراحة ، وتلك المتعلقة بالظروف الاجتماعية التي يعمل من خلالها العمال، وبالتالي فإن إختلاف ظروف العمل المادية من إضاءة وحرارة ورطوبة وضوضاء وترتيب مكان العمل وغيرها، يمكن ان يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، الأمر الذي قد يؤدي إلى البحث عن عمل ذو ظروف عمل مناسبة وبيئة مهنية (القحطاني سالم , 2008 ص 31).

وقد أشارت عباس إلى أن العناية والإهتمام بإيجاد ظروف وبيئة عمل آمنة وصحية من خلال برامج السلامة والصحة المهنية لها تأثير إيجابي من خلال تقليل إصابات العمل و الأمراض التي من الممكن أن يصاب بها العاملون من خلال قيامهم ببعض الأعمال الخطرة، وهذه البرامج يمكن أن توجه لمعالجة هذه الأمور التي من الممكن أن يتعرض لها العاملون في المنظمات، ويتم إستخدامها كذلك لأغراض التوعية والتنبيه والتحذير للمحافظة على مستوى من الكفاءة باستخدام والتعامل مع معدات وأدوات الإنتاج

المختلفة، وهنا تقع على إدارة الموارد البشرية في المنظمات مجموعة من المتطلبات والإجراءات التي يجب القيام بها بتحديد المخاطر الوظيفية وتحليلها ودراستها مما يتطلب من هذه المنظمات توفير الإحتياجات الوقائية للحد من الوقوع بالإصابات والحوادث في بيئة العمل، معدات وأدوات الإنتاج المختلفة، وهنا تقع على إدارات الموارد البشرية في المنظمات مجموعة من المتطلبات و الإجراءات التي يجب القيام بها بتحديد المخاطر الوظيفية وتحليلها ودراستها مما يتطلب من هذه المنظمات توفير الإحتياجات الوقائية للحد من الوقوع بالإصابات والحوادث في بيئة العمل، ويتطلب كذلك من الإدارة من ناحية أخلاقية بتوضيح هذه المخاطر للعاملين وعدم إخفائها ومناقشتها معهم لزيادة إدراكهم وفهمهم لهذه المخاطر وتبعاتها والسبل الكفيلة بالحد منها وتدعيم العلاقات بين الإدارة والعاملين بما ينعكس على الأداء أما عن المبررات التي تقدمها المنظمات في مجال خدمات الأمن والسلامة المهنية في بيئة العمل فإنه يمكن تصنيفها من الجانب الأخلاقي كونها تتطلب الإهتمام بالعامل كإنسان من مختلف الأخطار، مع عدم إغفال الأسباب النظامية المتعلقة بتطبيق قوانين وأنظمة السلامة والوقاية التي تطلبها الجهات الرسمية، وكذلك لا يمكن إغفال الأسباب الإقتصادية التي تتحملها المنظمة والمتمثلة بتكاليف الإسعاف والعلاج، وتكاليف الوقت الضائع للموظف المصاب وتأثيره على بقية الموظفين أيام تلقيه للعلاج والنقاهة، والتكاليف المرتبطة بالإنتاج من تعطل، وتباطؤ، وتلف مواد، وتكلفة تصليح مواد وغيره من هذه التكاليف) عباس سهيلة , 2003 ص 19-21).

برامج صيانة (حماية) الموارد البشرية Maintenance Human :

أشار إبراهيم بأن مفهوم صيانة الموارد البشرية يعني المحافظة على الموارد البشرية في المنظمات بشكل يحقق الكفاءة والفعالية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين في نفس الوقت، وتحقيق أهداف ورغبات العاملين ينطلق من وجود نظام للحوافز يحوي مجموعة من المنافع والخدمات مع توفير الرعاية الصحية والسلامة في بيئة العمل (إبراهيم نهال , 2011 ص 44).

وتتحقق صيانة الموارد البشرية في المنظمات من خلال مجموعة من الإجراءات التي تعزز مهارات وخبرات العاملين في هذه المنظمات، والإهتمام بتطوير معارفهم و وضعهم على بداية الطريق للإبداع والإبتكار، ومن أهم الإجراءات في سبيل تطبيق ذلك الإهتمام ببرامج التطوير والتدريب، والإهتمام بسياسات الأجور والحوافز بكافة أشكالها.

وقد عبرت الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بأن تعبير صيانة الموارد البشرية لا ينطبق على الموارد البشرية بقدر ما ينطبق ويستخدم للعدد والآلات والأجهزة، ويفضل استخدام كلمة حماية الموارد البشرية بدلاً من صيانة الموارد البشرية كما يستخدمها البعض، فالحماية أشمل وأعم من الصيانة، وتهدف هذه الوظيفة إلى ما يأتي:

1- توفير السلامة للموارد البشرية من خلال تصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الموارد البشرية من الحوادث الطبيعية، والعمل على التقليل من آثار الحوادث غير الطبيعية، وما يترتب عليهما من إصابات العمل.

2- أما الهدف الثاني لهذه الوظيفة فهو توفير الرعاية الصحية للعاملين من خلال التأمين الصحي، وتصميم برامج عامة للتوعية الصحية، و برامج توعية صحية خاصة ببيئة العمل، بهدف حماية الموارد البشرية من الإصابات والأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل الشركة أو المنظمة.

كما وتعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية تجاه العاملين في المنظمة أو الشركة، إذ تعمل على تحقيق ما يأتي:

خلق بيئة مساعدة لنمو العلاقات الإجتماعية والرعاية الإنسانية، وتشمل هذه الوظيفة على عملية دمج الموارد البشرية والتي تتم من خلاله تصميم برامج متنوعة تشتمل على وسائل وطرق تهدف إلى تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العملية الإنتاجية داخل المنظمة أو الشركة، بدءاً من المساهمة والمشاركة في عملية التخطيط والتي تؤهلهم إلى المشاركة في عملية إتخاذ القرارات .

توفير الرعاية الإجتماعية للموارد البشرية، والمعاملة الإنسانية الراقية لهم، والعمل على حل المشكلات والصراعات و النزاعات التي قد تنشأ بينهم، أو بينهم وبين إدارة الشركة أو المنظمة وعملية الدمج هذه بما توفره من برامج تعمل بالأغلب على رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، فضلاً عن زيادة معدلات الإلتزام والولاء للمنظمات (إبراهيم نهال , 2011 مرجع سابق, ص 105-112).

5. معوقات تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات:

بعد الإطلاع على جودة الحياة في العمل بعناصرها المختلفة برزت المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيقها في المنظمات كثيرة ومتنوعة خاصة بأن الإدارة والموظفين والنقابات المهنية والعمالية لهم وجهات

نظر مختلفة حول جدوى هذا التطبيق وأهم هذه المعوقات هي: تخوف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات ومعارضتهم لهذا الأمر، والذي تعتبره هذه المستويات تخليا عن جزء من صلاحياتها وتهديد لوجودها على رأس هذه المؤسسات أو المستويات الإدارية العليا. تقدير هذه الإدارة العليا المستويات والمستويات الإدارية بأن برامج المشاركة للعاملين ضمن برامج ومعايير جودة حياة العمل قد لا تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمستدامة للمؤسسة، بل تهتم وتعمل على تحقيق الأهداف ذات المدى القصير فقط، ونتيجة لذلك فإن المستويات الدنيا تصاب بالإحباط وتعمل على إبطال جهود برامج الإدارة العليا من خلال مقاومتهم لهذه القرارات نتيجة عدم رضاهم عنها مما يؤدي لآثار سلبية على المؤسسة، وهذا ما يتعارض مع ما تسعى إليه هذه المنظمات بتحقيق أهدافها.

ومن المعوقات أيضا فشل بعض الإدارات بقياس أثر تطبيق جودة حياة العمل على نفسيات ورضا العاملين عن العمل، وإهمالها للمقترحات التي يتقدم بها الموظفون، وعدم أخذها لهذه المقترحات على محمل الجد لتقوم بدراساتها بجدية. معيق آخر لتطبيق جودة حياة العمل وهو نظرة إدارات المؤسسات الخاطئة لبرامج مشاركة العاملين ضمن برامج جودة حياة العمل بأنها قد لا تؤدي إلى إحداث تغييرات في تصميم الوظيفة أو في حجم مسؤوليات الموظفين.

ومن العوائق التي تحدّ من تحقيق جودة حياة العمل في المنظمات اعتقاد بعض الإدارات بأنه لا حاجة لإجراء المزيد من التحسين في هذه المؤسسات من خلال تطبيق المزيد من عناصر جودة حياة العمل فيها، وكذلك عدم الإدراك الصحيح من جانب الموظفين لأهداف وأهمية برامج جودة حياة العمل والقيمة المتبادلة التي يمكن أن تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والموظفين.

ومن المعوقات كذلك عدم قيام المؤسسات بتقدير الإحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة لديها وما يحتاجونه من تعليم وتدريب ليكونوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق الأهداف للمؤسسات والعاملين على حد سواء، فالموظفون يحتاجون للتدريب على مجموعات العمل وحل المشكلات وغيرها، أما الإدارة فتحتاج إلى التدريب على التعاطي مع لقضايا الجوهرية المتعددة، وتعزيز ودعم المهارات الإدارية و المهارات الفنية المختلفة، وإعادة توزيع هيكل القوة في المؤسسة بما ينتج عنه بيئة عمل أفضل.

عدم إقبال بعض الموظفين على الإشتراك ببرامج المشاركة بالعمل والتي تعمل الإدارة على تطبيقها عليهم، لإعتقادهم بأن ذلك يمكن أن يكون مناورة من جانب الإدارة لحمل هؤلاء الموظفين على القيام بأعمال يؤدونها دون مقابل مادي لإنجازها.

نظرة بعض الإدارات للتكاليف المالية العالية التي يحتاجها تطبيق برامج جودة حياة العمل في المؤسسات والتي لا يمكن للمؤسسة من تحملها، خاصة بأنهم يرون بأن لا يوجد ضمانات بنتائج تطبيق هذه البرامج والمردودات جراء هذا التطبيق.

ومن المعوقات أيضا النظرة السلبية والخاطئة لبعض الإتحادات النقابية والنقابيين لبرامج جودة حياة العمل، أو إعتقادهم بأن تنفيذ هذه البرامج يمكن أن يهدد وجودهم وقوتهم التفاوضية مع الإدارة على الأمد الطويل، وكذلك نظرة هذه النقابات لهذه البرامج بأنها يمكن أن تزيد من إنتاجية الموظفين دون الحصول على أية عوائد مقابل ذلك (أبو النصر مدحت, 2012 ص 20-32).

خلاصة:

في نهاية الحديث عن جودة الحياة في العمل يمكن القول أن جودة الحياة في العمل هي مجموعة من الممارسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بهدف زيادة رضا العمال عن مؤسستهم , و ذلك في سبيل تحسين ولأهم التنظيمي داخل المؤسسة من خلال إحداث تغييرات إيجابية بكل ما يتعلق بالموارد البشري في المؤسسة .

وسيتم في الفصل القادم إلقاء الضوء على مفهوم الولاء التنظيمي و أهم الطرق المستخدمة لتعزيزه.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم الولاء التنظيمي.
- 2- المقومات الأساسية للولاء التنظيمي.
- 3- العوامل المشكلة للولاء التنظيمي.
- 4- مراحل تكون الولاء التنظيمي في المنظمات .
- 5- العوامل الطارئة للولاء التنظيمي.
- 6- مداخل تنمية الولاء التنظيمي.

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت إهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي و السلوكي و قد أخذت دراسة الولاء التنظيمي أبعاد كثيرة و مختلفة قد تعدت دراسة الولاء التنظيمي مجرد دراسة و فحص الطرق المختلفة لقياس الولاء إلى دراسة النتائج السلوكية للصور و الأشكال المختلفة للولاء التنظيمي .

1. مفهوم الولاء التنظيمي:

عرف " أبو النصر " الولاء بأنه شعور نمو داخل الفرد بالإنتماء إلى شيء هام في حياته مما يشعر الفرد بالمسؤولية إتجاه هذا الشيء و هو الحاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان كان . أما الولاء التنظيمي فيعرف بأنه منهج و طريقة حياة بالنسبة للمنظمات التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من الزبائن , فالمؤسسات التي تعتمد على ولاء العاملين لديها تهتم بخلق القيمة المتفوقة أولا, ثم الربح في المرتبة الثانية, فإرضاء الزبائن قيمة ترجع عائدتها بالدرجة الأولى إلى رضاء العاملين في المقام الأول, (السويدان و العدلون 2003 ص 49)

أما "بورتر وزملاءه" فعرفوا الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد و إرتباطه مع منظمته التي يعمل بها و أن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي إتجاه المنظمة التي يعمل بها فإنه يتحقق لديه مجموعة من المزايا و الصفات أهمها :

- قبول الأهداف و قيم المنظمة.
- خدمة المنظمة بأقصى مما لديه من جهد.
- الرغبة القوية المحافظة على استمرارية عمله في المنظمة (البليبيسي أسامة , 2012 ص 288) .

أما (Orerily & Caldwell) فنظر للولاء التنظيمي على أنه الإرتباط النفسي الذي يرتبط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها مما يدفعه للإندماج في العمل و تبني قيم المنظمة. و هناك ثلاث مراحل للولاء التنظيمي يمكن إجمالها كما التالي:

مرحلة الالتزام:

إن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على فوائد التي من الممكن أن يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فإنه يقبل سلطة الآخرين، و ما يترتب على ذلك من مطالب سعيًا للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

مراحل التطابق بين الأفراد و المنظمة:

و في هذه المرحلة يتقبل الفرد سلطة الآخرين كونه يرغب الإستمرار بالعمل في المنظمة من خلال شعوره بالفخر و الإعتزاز كونه ينتمي لها.

مرحلة النبية:

و في هذه المرحلة يكون الفرد قد تقبل أهداف المنظمة و كأنها قيمة و أهدافه. (ORERILY 1980p7

و أشار 'ريان' بأن الولاء التنظيمي هو الشعور الداخلي للفرد يكمن في مجموعة من الخصائص تبدأ بإيمان الفرد القوي و قبوله لأهداف المنظمة و قيمها، و رغبة الفرد ببذل جهود معقولة بالنيابة عن المنظمة ، و إنتهاء رغبة الفرد القوية للذهاب من المنظمة. (حريم ,حسين , 2003ص 17-24)

أما "الدوسري سعد " فعرف الولاء التنظيمي بأنه حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها ، و أن للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد يرتكز عليها بموجب ذلك و تعامل معها الباحث في دراسته كمتغير تابع و هي كما تالي :

← الولاء العاطفي:

و الذي يعكس مدى إنتماء الأفراد بالمنظمة التي يعملون فيها ، و مدى إرتباطهم مع أهدافها و سعيهم لتحقيق هذه الأهداف ، و رغبتهم بالعمل بغض النظر عن القيم المادية التي يتلقونها لقاء عملهم فيها.

← الولاء المستمر:

و الذي يرتبط بقيم الفرد للتكاليف التي تترتب على تركه للمنظمة التي يعمل فيها و المنافع المترتبة على بقاءه فيها.

○ الولاء المعياري (الأخلاقي):

و الذي ينتج عن مشاعر الإلتزام الأخلاقي و شعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة.
(الدوسري سعد, 2005 ص 98)

و أما "الطعامنة و احمد" فأشاروا الى ان الولاء التنظيمي هو حاصل التفاعل لثلاثة عناصر أساسية هي:

• التوافق:

هو درجة تبني الفرد الأهداف و قيم المنظمة التي يعمل بها كونها تمثل أهدافه و قيمه.

• الانهماك:

الاستغراق "أي انهماك الفرد و انغماسه بصورة متكاملة بكافة نشاطاته أدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها .

• الإخلاص و الوفاء:

هو شعور الفرد بالارتباط القوي بالمنظمة التي يعمل فيها و إحساسه بأن المنظمة هي جزء من ذاته و كينونته.

و بالنظر إلى المفاهيم السابقة يلاحظ وجود إتفاق على مفهوم الولاء التنظيمي يتلخص بثلاثة عناصر رئيسة هي :

- الاتفاق على قيم التنظيم و أهدافه و الإستعداد لتقبلها.
- الإستعداد لبذل كافة الجهود للتنظيم و ميل الأفراد لذلك.
- الرغبة لدى الأفراد بالبقاء كأعضاء للتنظيم (الطعامنة و احمد, 1997 ص 44).

و يرى الأحمدي أن الولاء التنظيمي هو مفهوم يعني تحفيز الموارد البشرية في منظمات الأعمال بهدف زيادة حبهم لعملهم و إخلاصهم و تفانيهم إليه ,من خلال بذلهم لكافة طاقتهم و الرغبة بالاستمرار في العمل داخل التنظيم و عدم تركه إلى منظمات أخرى. وتنمية العوامل و العناصر الإيجابية في سلوك العاملين بما يؤدي بالمحصلة لولاء هؤلاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها. و هو مفهوم تبادلي من خلال تطابق و تكامل أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي ينتمي و يعمل فيها بقيام المنظمة بسلسلة من الإجراءات و البرامج التي تؤدي إلى إثارة العناصر و العوامل الإيجابية في سلوك العنصر البشري لكي يحقق أهدافه و تطلعاته, و بالتالي تأثير ذلك على الإنتاجية لما ينتج عنه تحقيق الربح للمنظمة و المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة و تنافسها و بالتالي إستمرارها.(الأحمدي طلال, 2003ص 30)

2. المقومات الأساسية للولاء التنظيمي:

من خلال التعريفات المختلفة للولاء التنظيمي تم إستخلاص المقومات الرئيسة لهذا المفهوم و هي كالتالي:

- ✚ قبول أهداف المنظمة التي يعمل الفرد فيها.
- ✚ مساهمة الأفراد بفعالية لتحقيق رؤية و أهداف المنظمة.
- ✚ أن يتوفر المستوى العالي من الولاء التنظيمي من الأفراد للمنظمة التي يعملون بها.
- ✚ رغبة الفرد الشديدة بالبقاء في المنظمة و الإستمرار بالعمل فيها.
- ✚ الإخلاص و الرغبة بالعمل في المنظمة بصورة ايجابية.

و عليه فان مفهوم الولاء التنظيمي و الالتزام الوظيفي هو علاقة تبادلية في تفاعلاتها بين العاملين و المنظمة التي يعملون بها, فإنه لكي يصبح أكثر ملائمة و أكثر تطبيقا يجب أن تتوفر فيه مجموعة من العناصر هي:

- ❖ القناعة القوية بقيم المنظمة و أهدافها.
- ❖ الإستعداد و القبول ببذل الجهود المطلوبة نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ❖ الرغبة بالتمسك و البقاء عضوا في المنظمة(الأحمدي طلال نفس المرجع, 2004 ص 179).

3-العوامل المشكلة للولاء التنظيمي:

العوامل التي تساعد على تشكيل الولاء التنظيمي في المنظمات هي:

- توفير سياسات عمل داخلية في المنظمة تكون مسؤولة عن إشباع حاجات العاملين،
- وضع الأهداف التنظيمية في المنظمة و فالأهداف كلما كانت محددة و واضحة تتكون قناعات أكثر لدى الأفراد بالإنتماء و الإلتزام و بالتالي تكون الولاء التنظيمي أكثر.
- تشجيع مبدأ المشاركة فكريا و وجدانيا لتشجيع الفرد على المساهمة بشكل أكثر في المنظمة.
- تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل يساهم في تشكيل سلوك وظيفي و أخلاقي لدى العاملين و بالتالي خلق أجواء مناسبة من خلال شعور العاملين بأهميتهم بالعمل ،مما يقود بالمصلحة إلى زيادة الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين.
- نظام عادل للحوافز مع ضرورة إعادة النظر إليه بإستمرار ليكون منطقيا مع تحقيقه لدرجة إشباع منطقية و مقبولة.
- ثقافة تنظيمية لترسيخ معايير متميزة للعاملين مع ضرورة توفير جو من الثقة و الإحترام والثقة المتبادلة لدى العاملين في المنظمة.(اليوسف منصور،2012، ص 87).

و أضاف "القحطاني" بأن الوظيفة تساهم في زيادات أو نقصان الولاء التنظيمي فالوظائف الواضحة و غير المنظمة و غير المعادة و المتكررة ترفع من مستوى الولاء التنظيمي نتيجة عدم وجود صعوبة في القيام بها، بخلاف الوظيفة المنطقية و المعادة و التي تستدعي تمتع الفرد بمؤهلات و مهارات و خبرات خاصة و التي تتضمن خطوات معقدة و غير واضحة تستدعي الرجوع للرؤساء و الزملاء الأكثر خبرة، فإنها تولد ضغوط لدى العاملين، أما بعض الوظائف و التي تتطلب التعامل مع الجمهور فإنها تحدث ضغوط عمل إضافية و الوظائف التي لا تسمح بالترقية و التقدم و النمو الوظيفي فهذه الوظائف تجلب الضيق للموظفين و رغبة بترك العمل و بالتالي ضعف الولاء التنظيمي فيه. (القحطاني سالم، 2004،

ص 08)

4- مراحل تكون الولاء التنظيمي:

و قيل في نفس السياق أن عملية تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين في أي منظمة تحتوي على درجة كبيرة من التعقيد نوعا ما و أن هناك مراحل لتطور و نمو الولاء التنظيمي و التي يمكن حصرها بالمرحلتين الآتيتين:

▪ المرحلة الأولى: مرحلة التجربة و القبول.

و تبدأ هذه المرحلة قبل دخول الموظف للعمل و تستمر لمدة عام تقريبا، تعتمد على ما يتوفر الفرد من خبرات عمل سابقة إن وجدت، فالأفراد يدخلون للعمل في المنظمات و لديهم مستويات مختلفة من الإستعداد للولاء التنظيمي تتبع من توقعاتهم و ظروف العمل و طبيعة البيئة الاجتماعية و ما تحتمله من قيم و مبادئ و اتجاهات و أفكار.

▪ المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ.

وهي المرحلة التنفيذية والتطبيقية من قبل الموظفين للأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات في المنظمة، وتعتمد في مرحلتها الأولى على الأشهر الأولى للعمل، ; و تتراوح الفترة الزمنية لها من عامين إلى أربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحدث الإنخراط الفعلي مع قيم المنظمة وأهدافها، وتظهر قيم الولاء التنظيمي ويصبح العامل جزءا مهما من المنظمة.

▪ المرحلة الثالثة:الثقة بالمنظمة

وتبدأ هذه المرحلة بالظهور بداية من السنة الخامسة من تاريخ بدء الموظف لعمله في المنظمة، وفي هذه المرحلة تزداد درجات الولاء التنظيمي للمنظمة حتى يصل الفرد إلى مرحلة النضوج والإنسجام الكامل مع المنظمة. (اللوزي, 2003, ص12-33)

و أضاف "اللوزي" إلى أن (ريتشاردو ستيوز) و في نمودجه عن الولاء التنظيمي فقد تطرق لمجموعة من العوامل الرئيسية لتكوين الولاء التنظيمي في المنظمات و أثرها في تشكيل السلوك التنظيمي للأفراد الناتج عن توفر العوامل الرئيسية الآتية:

- القيادة الإدارية و أسلوبها بالتعامل مع العاملين.
- مكانة العاملين في المنظمة.
- رضا العاملين عن العمل بالمنظمة.
- العلاقات الإجتماعية بين العاملين في المنظمة.
- درجة الإستقلال التي يتمتع بها العاملين في العمل.
- المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.
- رغبة العاملين في التنظيم بالإنجاز.
- الصفات الشخصية التي يتمتع بها العاملين في التنظيم.
- درجة مشاركة العاملين في العمل.
- أنظمة الحوافز في العمل.

و أضاف بأنه و بتوفر هذه العوامل الإيجابية في التنظيم حتما سينتج عليها بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي ملائم و متيح للعمل. وما ينتج عنه كذلك من الولاء التنظيمي للعاملين بشكل متزايد، حيث يظهر ذلك من خلال الإندفاع الطوعي للعاملين للقيام بأعمالهم ووظائفهم على أكمل وجه و ذلك بهدف الحصول على مخرجات للولاء التنظيمي في المنظمات و تتمثل فيما يلي:

- إستجابة المنظمات بشكل سريع للمتغيرات البيئية المحيطة.
- شعور العاملين بالاتجاه الإيجابي نحو المنظمة التي يعملون بها.
- إنخفاض نسبة الغياب و دوران العمل للعاملين.
- شعور العاملين بالأمان والاستقرار الوظيفي في المنظمة.
- إرتفاع تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية. (اللوزي نفس المرجع , 2003 ص 22-31)

وأشار الدكتور " لمجموعة من المؤشرات و العناصر التي يجب أن تتوفر لدى العاملين لتكون دليلا على أن هناك ولاء تنظيمي لديهم إتجاه منظماتهم التي يعملون بها وهي كل ما يأتي:

- إرتفاع معنويات العاملين.
- الحديث عن المنظمة بإيجابية أمام الآخرين.
- إنخفاض شكاوي العملاء.

- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- مستوى المشاركة الفعالة للعاملين في أنشطة المنظمة.
- درجة إستعداد العاملين للتضحية من أجل المنظمة. (الذكروني محمد, 2013 ص 74)

و يشير اليوسفي إلى أمران هامان يحكمان مستوى الولاء التنظيمي في المنظمات الأمر الأول: "نفعي" و هو تبادل المنافع و المزايا بين المنظمة و الفرد, أما الأمر الثاني فهو "نفسى" و يتضمن الإستعداد النفسى للفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها , و تتفق الدراسات التنظيمية إلى أن الولاء التنظيمي في منظمات الشرق الأوسط منخفض لأسباب تنظيمية و فردية. أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد ولت الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي يقع في مستويات جيدة لكن ليست مرتفعة. (اليوسفي نفس المرجع 2013, ص 19)

5-العوامل الطاردة للولاء التنظيمي:

أشار "السويدن", إلى أن أغلب المنظمات تدعي و تزعم و تتغنى بأن رأسمالها الحقيقي هو العاملون لديها , و لكن عند التطبيق الفعلي على أرض الواقع يظهر خلاف ذلك, و يتم إكتشاف بأن هذا شعار ليس إلا, مما يؤثر بالسلب على ولاء العاملون للمنظمة التي يعملون بها. و يؤثر أيضا على معنوياتهم مما يزيد من التسرب الوظيفي و إنخفاض الروح المعنوية و مستوى الأداء, و من أبرز العوامل الطاردة للولاء التنظيمي ما يلي:

✚ تدمير المعنويات: Destroy Morale

ينتج ذلك من خلال نظرة المنظمة للعامل لديها أنه بحاجة أكثر إليها أكثر من حاجتها إليه, و النظر إليه من زاوية كلفته عليها أكثر من النظر إليه كقيمة حقيقية و رأس مال بشري و تعامله بعكس ما تريد أن يعاملها, و تقوم بالإستهانة لجهوده و زيادة الرقابة عليه, يشعره بالظلم مما يؤدي إلى ضعف معنوياته ما يؤدي إلى التسرب الوظيفي.

✚ ضعف الأمان الوظيفي (Guarantee) Weakness of Job Trust

و يكون ذلك من خلال سياسة المنظمة إتجاه عمالها, و مدى ثقة العاملين بمنظمتهم و الحماية التي توفرها لهم و دعمها لعوامل الإستقرار الوظيفي, فيشعر العامل بأنه في المنظمة مدى الحياة, و ينعكس ذلك باعتماد المنظمة لسياسة عدم الإستقرار و فقدان الأمان الوظيفي ,مما ينشأ عنه ولاء ضعيف للمنظمة تجعله يفكر بترك المنظمة إلى منظمة أكثر إستقرار و أمان وظيفي .

✚ سياسة العصا و الجزرة Policy of Carrot and Stick :

و ذلك بإستخدام الوعود البراقة و أجور محفزة و مكافآت و ترقيات و مزايا....إلخ' , و في نفس الوقت إستخدامها لسياسية التهديد و الوعيد يفقد هذه المزايا, مما يفقد العامل الشعور بالأمان جراء ذلك ,فهذه السياسة التي تتبعها المنظمات و التي تقود حتما إلى أن يفقد العاملين ولائهم تجاهها.

✚ إنخفاض الحماس Low Enthusiasm :

فالمنظمات المتجددة و المتطورة هي التي تثير الحماس لدى عمالها و موظفيها , و تعلمهم أن يعملوا بقلوبهم و عقولهم و كافة حواسهم مما يثير الدافع لديهم للإبتكار و الأداء المتميز في حين عدم وجود سياسة فعالة للأعمال في المنظمات , فإن العاملين سوف يؤدون ما عليهم من أعمال و تكاليفات كإسقاط واجب و دون أي حماس للعمل, مما يقتل الإجتهد و الإبداع و الإلتقان في العمل عندهم مما ينتج أنهم يؤدون أعمالهم مقابل اجر فقط.

✚ الخوف من المنظمة Fear of the Organozation :

نتيجة لتفاعل العلاقات نتيجة الممارسات اليومية بين الرؤساء و المرؤوسين , و سوء معاملة الرؤساء لمرؤوسيهم ينتج حالة من الترقب معينة و منها فقدان الثقة بالعاملين و عدم مشاركتهم التخطيط للعمل و إتخاذ القرارات مما يولد شعورا سلبيا للعاملين تجاه منظمتهم ,مما يفقدهم الثقة بها,و تأثير ذلك بالسلب على منتجات المنظمة و خدماتها (السويدين,العدلوني نفس المرجع , 2003 ص 155-180)

6- مداخل تنمية الولاء التنظيمي:

يمكن للإدارة تقوية و تنمية الإلتزام العاطفي للعاملين في المنظمة و الذي يعبر عن قوة رغبة الفرد بالإستمرار في العمل بها, كونه يتوافق مع أهدافها و قيمها . و تسمح بالمشاركة في تحقيق هذه الأهداف من خلال مجموعة من الأمور و هي:

✓ الإثراء الوظيفي: التعمق بالوظيفة من خلال جعل الفرد أكثر مسؤولية عن العمل الذي يقوم به, و تمكينه من حرية التصرف و الإستقلالية و المزيد من المشاركة في إتخاذ القرارات المؤثرة في العمل الذي يقوم به, مما يقوي و يعزز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

✓ إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة و مصالح العاملين , و يتحقق شعور العاملين بأن ما تحققه المنظمة من منافع و مكاسب سيعود عليهم أيضا بالنفع .إلا أن هذا الشعور من شأنه أن يقوي ولائهم إتجاه المنظمة من خلال إيجاد حوافز لهم أهمها المشاركة في الأرباح مثل التخطيط و البرمجة التي إذا أُديرت بطريقة عادلة , فأنها يمكن أن تلعب دورا فعالا في تقوية الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة.

✓ إستقطاب و إختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة : فكلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم و أهداف المنظمة التي سيعمل بها , كلما قوي لديه الإلتزام (خاصة الإلتزام العاطفي) إتجاه المنظمة , فإذا كانت قيم المنظمة الإهتمام بالعمل الجاد و الحرص على الجودة , فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند إختيار الموظفين الجدد بحيث يتم أختيار من تتوفر فيه تلك القيم(العجمي راشد, 1998 , ص 102).

أما "يزغش محمد": فقد أشار إلى أن هناك العديد من المبادئ, التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري تجاه العاملين معه كي يتسم العاملون بالولاء التنظيمي و هي كمايلي:

- إعتقاد مبدأ أن العاملين متساوين إنسانيا.

- أن يكون هناك موقف مبدأي إيجابي إتجاه كل العاملين.

- إعتقاد مبدأ العدالة إتجاه كل العاملين.

- منح الثقة لكل العاملين.

- الإحترام و التقدير لكل العاملين.
 - مساعدة جميع العاملين.
 - اعتماد التوجيه القيادي المتوازن في التعامل مع جميع العاملين.
 - الإستماع لجميع العاملين.
 - تحمل المسؤولية الكاملة تجاه كل العاملين. (يزغش محمد, 2008 ص 20)
- و قد أعطى جرينبرج، جيارلد و بارون، روبرتفي كتابهما "الأداء برغبة و حماس" وصفا شاملا للصفات القيادية الناجحة للمدراء و التي تعمل على رضا العاملين و بالتالي ولأنهم للمنظمة أهمها:
- ✚ أن يكون قدوة و مثلا يتعرف على مواهب العاملين معينة و تتميتها و يشجعها.
 - ✚ إعطاء التوجيهات الواضحة و محاولة إعطاء الموظفين فرصة لمحاولة اتخاذ قرارات بأنفسهم.
 - ✚ قيادة العاملين في الاتجاه الصحيح و تشجيع آرائهم و إرادتهم على التعلم و التطور و تقديم الدعم والمساعدة لهم لحل مشاكلهم.
 - ✚ إظهار الاستعداد الكامل لمراعاة ظروف العاملين و سماع آرائهم و مشاكلهم.
 - ✚ المعرفة التامة لما يريد تحقيقه و العدل و الموضوعية في التصرفات و العمل بجد مع كل العاملين.
 - ✚ الإفتخار بالعاملين و قدراتهم و تحفيزهم ماديا و معنويا.
 - ✚ الإخلاص في العمل.
 - ✚ الاستقامة والانفتاح والبساطة في الطرح.
 - ✚ حل المشاكل من جذورها والمعالجة أساسها والحزم عند الحاجة.
 - ✚ الثقة بالعاملين و بقدراتهم لأداء أعمالهم تأهيلهم و تطويرهم, و زيادة كفاءتهم و رفع مستوى خبرتهم.
 - ✚ وضع أهداف قابلة للتطبيق مع المعايير و المقاييس و آليات التقييم.
 - ✚ امتلاك المشاعر الإنسانية والتعامل الإنساني الخلاق مع جميع العاملين(جرينبرج، جيارلد و بارون، روبرت 2004 , ص 57-64)

هنا يصعب تحقيق هذه الإعتبارات و الصفات كمبدأ في القيادة مجتمعة في آن واحد, و لكن من المهم الإدراك بأهمية هذه الاعتبارات و الصفات كمبدأ أساسي و دليل في العمل لضمان النجاح المستمر و ضمان ولاء و رضا العاملين.

الخلاصة:

يعد موضوع الولاء التنظيمي مفتاحا أساسيا و مهما في تحديد مدى إنسجام العمال مع مؤسساتهم , و هذا الموضوع من المواضيع المعقدة التي يصعب فهمها لإرتباطه الوثيق بمفاهيم وجدانية و نفسية , و قد حضى بإهتمام كبير من علماء الإدارة و الدليل على ذلك تعدد التعاريف و المداخل النظرية , كما هو مبين في الفصل الثالث.

و المؤسسة لا تسعى لإكتساب ولاء عمالها إعتباطا و إنما لمعرفتها الأكيدة أن هذا الشعور الذي ستخلقه لدى عمالها سيعود عليها إيجابا من حيث الأداء و تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- الدراسة الإستطلاعية.

2- مجال الدراسة.

3- منهج الدراسة.

4- عينة الدراسة.

5- أدوات الدراسة.

6- الأساليب الإحصائية للدراسة

تمهيد :

بعد إتمام عرض الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة المتمثل في " جودة الحياة في العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي " في الجانب النظري , سنطرق إلى الجانب الميداني الذي سنتناول من خلاله أهم الإجراءات المنهجية المعتمد عليها و ذلك من خلال ذكر المنهج المتبع و كيفية إجراء الدراسة الإستطلاعية للتحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات القياس المعتمد عليها من الصدق و الثبات بمختلف طرقها , كما تم التطرق لوصف ميدان تطبيق الدراسة و تحديد حجم العينة و كيفية اختيارها و من ثم التطرق إلى أهم الأدوات المعتمد عليها في تحليل البيانات .

1- الدراسة الإستطلاعية :

حسب ما هو متفق عليه من طرف الباحثين فإن أي بحث علمي في جانبه الميداني يحتاج إلى دراسة إستطلاعية تساعده في التعرف على مدى توفر أدوات الدراسة على الخصائص السيكومترية بما فيها الصدق و الثبات بمختلف طرقها , كما يكمن الهدف من إجراء دراسة إستطلاعية في التحقق من مدى إمكانية الوصول في الدراسة النهائية إلى العينة المستهدفة و التأكد من مدى توفر المتغيرات التي بنيت عليها الدراسة الحالية و التي تكمن في كل من جودة الحياة في العمل و الولاء التنظيمي و العينة المتمثلة في عمال مؤسسة سونا طراك (قسم الإستكشاف) , حيث هدفنا من خلال الدراسة الإستطلاعية إلى التحقق من جميع البنود الواردة في أدوات القياس المتمثلة في إستبيان جودة الحياة في العمل و إستبيان الولاء التنظيمي المعتمد عليها و مدى وضوح عباراتها و كذا مدى قياسها للظاهرة المدروسة .

أولاً قد تم إجراء الدراسة الإستطلاعية في شهر مارس(2023) و ذلك على عينة قدرت ب (20) عامل تم إختيارهم بطريقة العينة العشوائية و ذلك ضمن العاملين بمؤسسة سونا طراك (قسم الإستكشاف) ببومرداس و هذا بعد التفسير لهم أن الهدف من الدراسة علمي يسعى إلى البحث عن مستوى كل من " جودة الحياة في العمل و الولاء التنظيمي"

بعد إختيار العينة تم توزيع عليهم كل من إستبيان جودة الحياة في العمل الذي أعده الطالبان و تطبيق إستبيان الولاء التنظيمي و قد كان عرضنا من ذلك التأكد من مدى صلاحية الأدوات المعتمد عليها و مدى وضوح عباراتها و سلامة تعليماتها .

2- حدود الدراسة:

يعتبر التعرف على حدود الدراسة عملية أساسية في البحث العلمي لما لها من أهمية أثناء الدراسة و هي الحدود المراد دراستها , و إجمالاً تمثلت حدود دراستنا فيما يلي :

2-1 الحدود المكانية:

تتمثل في الشركة الوطنية للمحروقات سوناطراك (قسم الإستكشاف) ببيومرداس , تأسست المؤسسة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات " سوناطراك " بموجب المرسوم الرئاسي 491/63 المؤرخ بتاريخ 13 ديسمبر 1964 و الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, و المؤرخة في 10 جانفي 1964 و المسجل في السجل التجاري تحت رقم 848483 لتوكل إليها جميع المهام المخصصة لنقل و تسويق المحروقات التي كانت تحت سيطرة الشركات الأجنبية قبل الإستقلال , كما أرادت الجزائر من خلال هذه المؤسسة البترولية أن تزود بجهاز يسح لها بسياسة بترولية مستقلة عن الكارتل البترولي الموجود آنذاك قبل التأميم .

خلال تلك الفترة كانت ثروات الجزائر في المناطق الصحراوية تنهب من قبل الشركات الأجنبية و هذا إلى غاية 1966 و في 22 ديسمبر 1966 , صدر مرسوم رقم 292/66 و الذي ينص على توسيع مهام المؤسسة الوطنية سوناطراك إلى عدة ميادين منها : البحث, الإنتاج , التحويل و تسويق المحروقات , مع وجود شركات أجنبية بقيت تحتكر بعض المهام منها **MOBIL CEP-SHELL ; ESSO** و نجد أيضا **SINCLAIR**.

و في نهاية الستينات إلى غاية 1970 شهدت المؤسسة الوطنية سوناطراك مجموعة من التحولات و التغييرات , حيث أرادت الجزائر إسترجاع ثرواتها شيئاً فشيئاً .

و هكذا أصبح لابد على الجزائر من تأميم محروقاتها و التحرر من مختلف الشركات الأجنبية التي ظلت تحتكر و تستغل خيرات البلاد , و بالفعل كان ذلك على يد الرئيس الراحل هواري بومدين في 24 فيفري 1971 , ففي هذه المرحلة خاضت الجزائر خطوة تاريخية فريدة من نوعها , لأنها جعلتها تتحكم في محروقاتها و ثرواتها كما مكنتها من التخلص من مختلف القيود التي كانت تكيل حريتها , بحيث أصبحت تملك %51 من أسهم الشركات الفرنسية .

و هكذا إلى نهاية 1990 قامت السلطات الجزائرية بفتح أبواب للمستثمرين الأجانب و هكذا ضمن مجال الإستراتيجية الأجنبية , و في سنة 1998 , توسع نشاط المؤسسة إذ أسندت لسوناطراك نشاطات جديدة كالتكرير , و البيتروكيمياوية , التوزيع و كذلك المصالح البترولية و من بين الشركات الأجنبية نجد: **TOTAL** الفرنسية **AGIB** الإيطالية **PETRO CANADA** الكندية و **ANADARKO** الأمريكية.

و للإشارة فإن مؤسسة سوناطراك تعتبر من أهم المؤسسات الإقتصادية العمومية , و السبب في هذا يرجع إلى أن قطاع المحروقات قطاع حساس و إستراتيجي , و لهذا فقد تم تغيير هيكلتها الأساسية و إستبدالها بهيكله جديدة أين إستقلت عنها بعض المؤسسات , أما بشأن الهيكله الجديدة لسوناطراك فتمثلت في دخول مؤسسات جديدة على شكل فروع تابعة للمؤسسة الأم سوناطراك و هذا بنسب مئوية مختلفة و هذه المؤسسات هي :

- المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار **ENTP**
- المؤسسة الوطنية للحفر **ENAFOR**
- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء **ENGEO**
- المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و المعمارية **ENGCB**
- المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى **ENGTP**
- المؤسسة الوطنية للنقل عن طريق الأنابيب **ENAC**
- شركة الصيانة المنطقة الصناعية لسكيدة **SOMIC**
- شركة النقل البحري للمحروقات و المواد الكيماوية **SNTM-HYDROC**
- سوناطراك العقارية **SIM**
- طاسيلي للطيران **TAL**
- شركة النقل أرزيوالمؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات المكررة **SONATRAZ**
- مؤسسة إنتاج الهيلوم **HELIOS**

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات المكررة **NAFTAL**

- المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء **ENIP**

- المؤسسة الوطنية لتسويق الغاز الصناعي **COGIZ**

- المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء و تكرير البترول **NAFTEC**

← تأسس قسم الإستكشاف عام 1972 , حيث كان منظما حسب :

- القرار 001- الصادر في 1970/08/08 القائم على التنظيم العام لسوناطراك

- القرار 026- الصادر في 1972/03/04 القائم على تنظيم مديرية المحروقات

- القرار 03- الصادر في 1992/03/04 القائم على تنظيم مديرية الإستكشاف

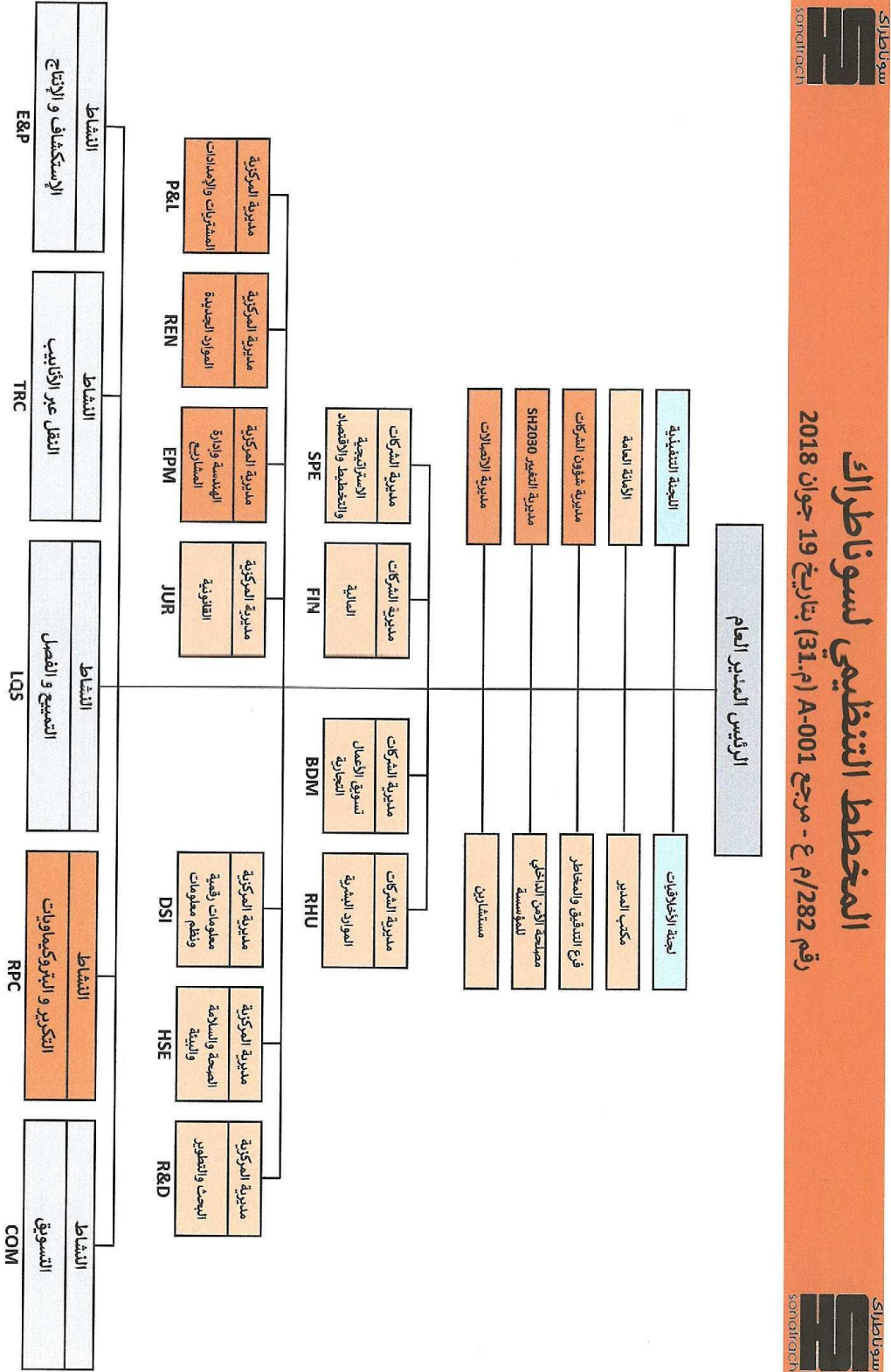
تبعاً لإعادة تنظيم سوناطراك في 1992/07/20 , فإن مديرية الإستكشاف رفعت إلى رتبة قسم , و

تنظيمها وضع بناء على القرار 00-364 الصادر في 1988/06/08

يحتكر هذا الأخير جميع أنشطة قطاع الهيدروكربونات , أي العمليات المتعلقة بالبحث , الإنتاج , نقل

خطوط الأتابيب , تكييف الهيدروكربونات و الغازات بالإضافة إلى تسويقها.

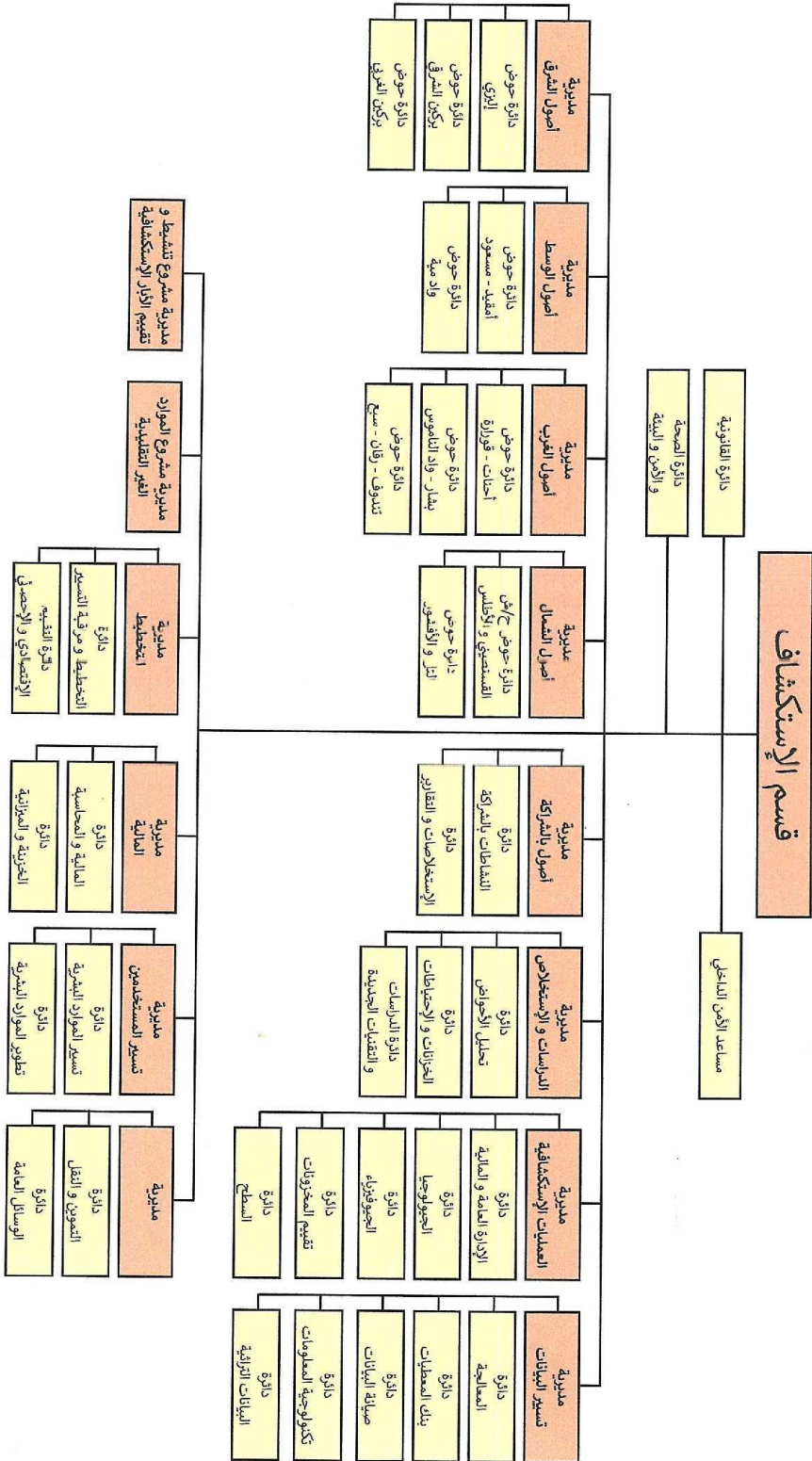
المخطط التنظيمي لمؤسسة سوناطراك: من وثائق المؤسسة (سوناطراك)



المخطط التنظيمي لسوناطراك
رقم 282/م ع - مرجع A-001 (م.31) بتاريخ 19 جوان 2018



المخطط التنظيمي لقسم الإستكشاف: من وثائق المؤسسة (سوناطراك)





الهيكل التنظيمي لقسم الإستكشاف

 النشاط الإستكشاف والإنتاج

رقم 295-م.ع
 (10م) A-573
 بتاريخ 2017-06-01

الموقع الجغرافي للمؤسسة (سوناطراك بومرداس):

QF4F+68C, Boumerdes



MAP DATA 2023

2-1-2- تحليل هيكل قسم الإستكشاف:

تتمثل مديريات قسم الإستكشاف فيما يلي:

❖ مديرية المنطقة الشرقية: تشمل الأحواض التالية : إيليزي , حوض بركين شرق , حوض

بركين غرب

❖ مديرية الوسط: تتضمن: حوض أمقيد , حوض وادمية , حوض حاسي مسعود

❖ مديرية المنطقة الغربية : تحتوي على حوض واد ناموس , رقان , سباع , أحنات , قورارة

❖ مديرية الشمال : حوض التل , الأفشور و حوض جنوب شرق القسنطيني و الأطلس

❖ مديرية الأصول بالشراكة: تتكون من دائرتين: دائرة النشاطات بالشراكة و دائرة الإستخلاص

و التقارير

❖ مديرية الدراسات و الإستخلاص : و تتكون من ثلاث دوائر: دائرة تحليل الأحواض , دائرة

الخرانات و الإحتياطات , دائرة الدراسات و التقنيات الجديدة

❖ مديرية العمليات الإستكشافية(حاسي مسعود) : تتكون من خمس دوائر: دائرة الإدارة العامة

و المالية , دائرة الجيولوجيا , دائرة الجيوفيزياء , دائرة تقييم المخزونات

❖ مديرية تسيير البيانات :تتكون من خمس دوائر و هي : دائرة المعالجة , دائرة بنك

المعطيات , دائرة صيانة البيانات , دائرة تكنولوجية المعلومات و أخيرا دائرة البيانات التراثية

و يتكون قسم الإستكشاف كذلك من :

❖ مديرية النقل و التموين : تتكون من دائرتين: دائرة التموين و النقل و دائرة الوسائل العامة

❖ مديرية المالية: تتكون من دائرتين : دائرة المالية و المحاسبة و دائرة الخزينة و الميزانية

❖ مديرية التخطيط : تتكون من دائرتين : دائرة التخطيط و مراقبة التسيير و دائرة التقييم

الإقتصادي و الإحصائ

❖ مديرية مشروع الموارد الغير تقليدية

❖ مديرية مشروع تنشيط و تقييم الآبار الإستكشافية

❖ **مديرية تسيير المستخدمين :** تتكون من دائرتين :

- دائرة تسيير الموارد البشرية
- دائرة تطوير الموارد البشرية

أولا مهام مديرية تسيير المستخدمين :

- تنفيذ السياسات و القواعد و الإجراءات التي وضعتها الشركة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية
 - إعداد خطط القسم السنوية و المتعددة السنوات للعمال و التدريب و المرتبات و نقلها إلى إدارة الموارد البشرية في النشاط الأولي
 - تطوير و نقل الموارد البشرية إلى لوحة قيادة الموارد البشرية
 - تنفيذ و رصد الإجراءات التدريبية قصيرة الأجل ' في إطار الخطط و الميزانيات المتعددة
 - إعداد التقارير السنوية عن تنفيذ الخطط
 - إدارة و مراقبة المخططات التنظيمية للقسم
 - التسيير الإداري , الرواتب و الإدارة الإجتماعية للموظفين (بإستثناء كبار الموظفين و رئيس الإدارة) في مقر القسم
 - تنفيذ نظام الأجور و المساهمة في تطويره داخل القسم
 - تطبيق التشريعات المعمول بها في مجال الصحة المهنية و الوقاية من المخاطر المهنية
 - تقديم التقارير في مجال إدارة الموارد البشرية
- ← **دائرة تسيير الموارد البشرية :**

مهامه الأساسية هي :

- التسيير الإداري , الرواتب و الإدارة الإجتماعية لموظفي القسم
- الحفاظ على العلاقات مع ممثلي الموظفين و أعضاء اللجان المشتركة و السلطات المحلية المختصة
- تطبيق الإنفاق الجماعي و دليل الإدارة
- إعداد الدراسات قبل التفاوض مع الشريك الإجتماعي
- المشاركة في منع النزاعات الفردية و الجماعية

- دراسة طرق تطبيق النصوص التشريعية و التنظيمية في مجال الموارد البشرية
- تطبيق سياسة منع النزاعات و تنظيمها وفقا لقوانين و أنظمة الإتفاق الجماعي و الإتفاقيات ذات الصلة

- رعاية إجراءات الحصول على التأشيرات من السفارات
- متابعة البعثات في الخارج و نقلها إلى الهياكل المعنية من الوثائق التنظيمية (تقرير حول مهمة الجذع من تذاكر الطيران و أصل البعثة)

في قسم إدارة الموارد البشرية عدة أنشطة أهمها :

✚ نشاط التسيير الإداري

✚ نشاط الرواتب و بعد الرواتب

✚ نشاط المنافع الإجتماعية

✚ نشاط الإتصال

← **دائرة تطوير الموارد البشرية :**

مهامه الأساسية :

- ← تطبيق سياسات الشركة فيما يتعلق بالإختيار و التوظيف و التعريفي و الإدارة المهنية و التدريب
- ← تطوير و تحديث الأدلة التنظيمية و الإجراءات الخاصة بالقسم
- ← تلبية إحتياجات الهياكل , مع موظفين أكفاء و مؤهلين
- ← تطوير و تنفيذ و رصد تطوير الموارد البشرية (خطة التنقل , الخطط المهنية , خطط الخلافة
- (....)
- ← تنفيذ و رصد نظام إدارة الأداء
- ← تنفيذ و مراقبة بطاقة الأداء و الميزانيات و الخطط القصيرة و المتوسطة الأجل لقسم الإستكشاف من حيث التوظيف و التدريب و الرواتب

يوجد في هذا عدة نشاطات تمثلت في :

- ✚ نشاط التوظيف و التدريب و تتمثل مهمته في :
- ← تطبيق سياسة التدريب الخاصة بالشركة
- ← إعداد توقعات التدريب السنوية و المتعددة السنوات
- ← توحيد و تطوير خطط التدريب بما يتماشى مع أهداف تنمية الموارد البشرية للشعبة و كذلك الميزانيات المقابلة و ضمان التنفيذ (الإستقراء , التطوير , التدريب المهني , الحلقة الدراسية)
- ← تطوير و تحليل المخططات و التقارير التدريبية
- ← تقييم الإجراءات التدريبية و إقتراح التحسينات
- ← إنشاء و تحديث قاعدة بيانات لموارد التدريب الوطنية و الأجنبية التي يمكن أن تلبي إحتياجات القسم
- ← المشاركة في تطوير و تنفيذ إتفاقيات الشراكة مع الجامعات و الهيئات التدريبية
- ← تحقيق توقعات القوى العاملة , المدرجة في خطة التوظيف
- ← تقديم تقارير دورية عن نشاط الإدارة
- ← التخطيط لعضوية النشاط , التنظيم الوظيفي و التنظيم
- ✚ نشاط تخطيط القوى العاملة و تسيير الحياة المهنية و التنظيم : تتمثل مهامه في :
- ← الإدارة بالتعاون مع خدمات الموارد البشرية الأخرى
- ← إعداد و توحيد و تحليل توقعات التوظيف السنوية و المتعددة السنوات (ميزانية العمالة و الرواتب) و خطة التوظيف
- ← النظر في أي طلب للتطوير الوظيفي و تقديم المشورة بشأن مدى كفاية الملف / المتطلبات الوظيفية
- ← التنظيم و الإشراف على القوى العاملة , و نظم الإدارة المهنية و المشاركة في الإجراءات التجريبية
- ← تنفيذ تحليلات أو دراسات أو إستفسارات محددة تتعلق بالموظفين , يطلبها القسم أو الشركة
- ← تطوير و تحليل لوحات معلومات الموارد البشرية بالتعاون مع إدارات المديرية
- ← إعداد تقرير سنوي عن التوظيف و تحقيق الراتب , و كذلك تقرير النشاط السنوي للإدارة

← تقديم تقارير دورية عن نشاط الإدارة

2-1-3 مهام مؤسسة سوناطراك:

تكلف شركة سوناطراك في إطار نشاطها بالمهام التالية :

الإستكشاف: في إطار هذه المهمة تقوم شركة سوناطراك بعمليات البحث والتنقيب الإستقلال الصناعي و

التجاري للمحروقات حيث تبدأ الأعمال الإستكشافية بمراجعة كافة المعلومات الجيولوجية في منطقة

التنقيب و تدرس الصورة الجوفية لم تعد الخرائط و تحدد مواقع الصدوع و الشقوق

الإنتاج: يسند لشركة سوناطراك في نطاق مهمة الإنتاج الحياة على المباني و مصانع تستعمل لأغراض

معالجة المحروقات إلى جانب خلق الصناعة البترولية و صناعة مشتقات البترول و التي تقوم الشركة

فيما بعد بمعالجتها تحويلها تمييعها

النقل: يعتبر النقل عبر القنوات من أهم المهام التي تقوم بها شركة سوناطراك حيث تسعى لإنشاء و

إستغلال جميع وسائل النقل برا كان أم بحرا

التسويق: يتمثل نشاطه في التوزيع و البيع خارج الوطن تشارك فيه مختلف الأقسام و المديريات لشركة

سوناطراك

2-2 الحدود الزمانية : تمثل المجال الزمني لدراستنا في الفترة التي أجري فيها البحث و التي كانت

ما بين 13 مارس 2023 إلى 24 جوان 2023 .

2-3 الحدود البشرية : شملت الحدود البشرية لدراستنا جميع عمال مؤسسة سوناطراك (قسم

الإستكشاف) المقدر عددهم ب (150) عامل .

3. منهج الدراسة:

يسعى الطالبان للوصول إلى دراسة جودة الحياة في العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي , دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة سوناطراك (قسم الإستكشاف) بومرداس , و قد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد المنهج المناسب لهذه الدراسة التي تتضمن عددا من المناهج و الأساليب الفرعية مثل المسوح الإجتماعية و الميدانية كما أن هذا المنهج من أكثر المناهج إستخداما في دراسة الظواهر الإجتماعية و الإنسانية و لأنه يتناسب مع الظاهرة موضوع الدراسة , حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يركز على أساس تحديد خصائص الظاهرة و وصف طبيعتها و نوعية العلاقة بين متغيراتها و أسبابها و إتجاهاتها و ما إلى ذلك من جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهرة ما بهدف فهم مضمونها و التعرف على حقيقتها في أرض الواقع و بشكل عام يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن موضوع محدد من خلال فترات زمنية محدودة و ذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (عميرة , 1981, ص 96).

4.مجتمع و عينة الدراسة:

4-1مجتمع الدراسة: شمل مجتمع دراستنا جميع عمال مؤسسة سوناطراك (قسم الإستكشاف) بومرداس المقدر عددهم ب

4-2عينة الدراسة: تعتبر عملية إختيار عينة الدراسة خطوة من خطوات الدراسة ذاتها و التي تستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له , و قدرت عينة دراستنا ب(103) عامل بمختلف تصنيفاتهم بمؤسسة

سوناطراك(قسم الإستكشاف) ببومرداس , تم إختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة و فيما يلي عرض بعض الخصائص الشخصية لعينة دراستنا .

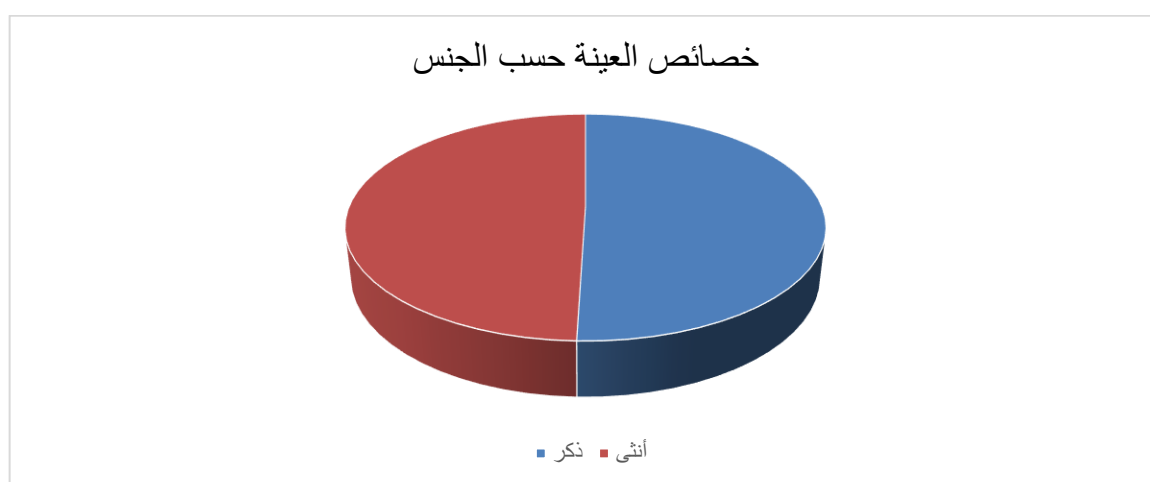
4-3 خصائص عينة الدراسة: سنقوم بعرض بعض خصائص عينة دراستنا المتمثلة في الجنس , السن , المستوى التعليمي , الوظيفة , عدد سنوات الخدمة .

4-3-1. خصائص العينة حسب الجنس :

جدول (1) : يوضح خصائص العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
50.5%	52	ذكر
49.5%	51	أنثى
100%	103	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.



الشكل رقم (01) : يوضح خصائص العينة حسب الجنس

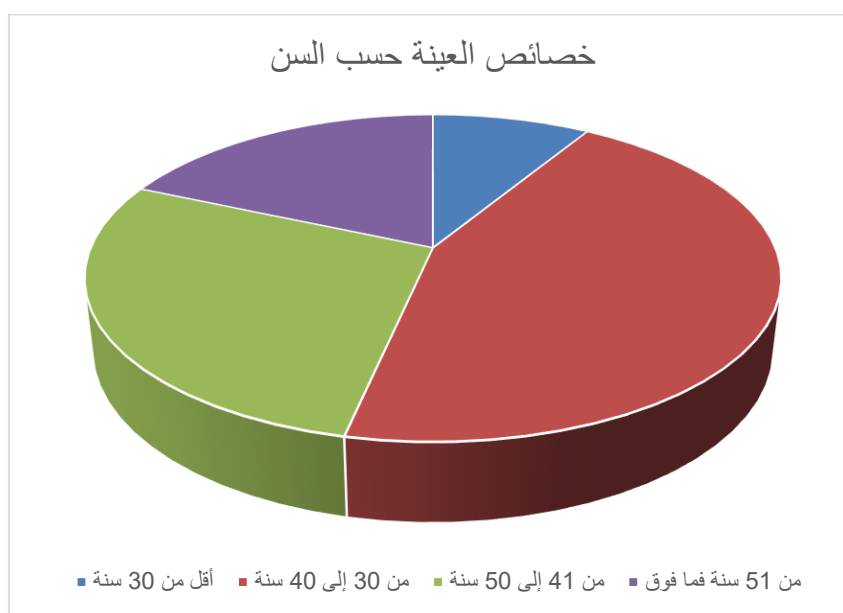
نلاحظ من الجدول رقم (1) أن أفراد عينة دراستنا تميل للتساوي إذ بلغت نسبة الذكور (50.5%) من إجمال عينة الدراسة في حين بلغت نسبة الإناث (49.5%) و هذا راجع لطبيعة النشاطات بما أن المؤسسة يغلب عليها الطابع الصناعي التقني في نفس الوقت فبذلك هي تكافئ الفرص بين إكانيينات كل من الذكور و الإناث و تعمل على دمجها و برمجتها ضمن الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

4-3-2..خصائص العينة حسب السن:

جدول(2):يوضح خصائص العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
8.7%	9	أقل من 30 سنة
44.7%	46	من 30 إلى 40 سنة
28.2%	29	من 41 إلى 50 سنة
18.4%	19	من 51 سنة فما فوق
100%	103	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.



الشكل رقم (02) يوضح خصائص العينة حسب السن

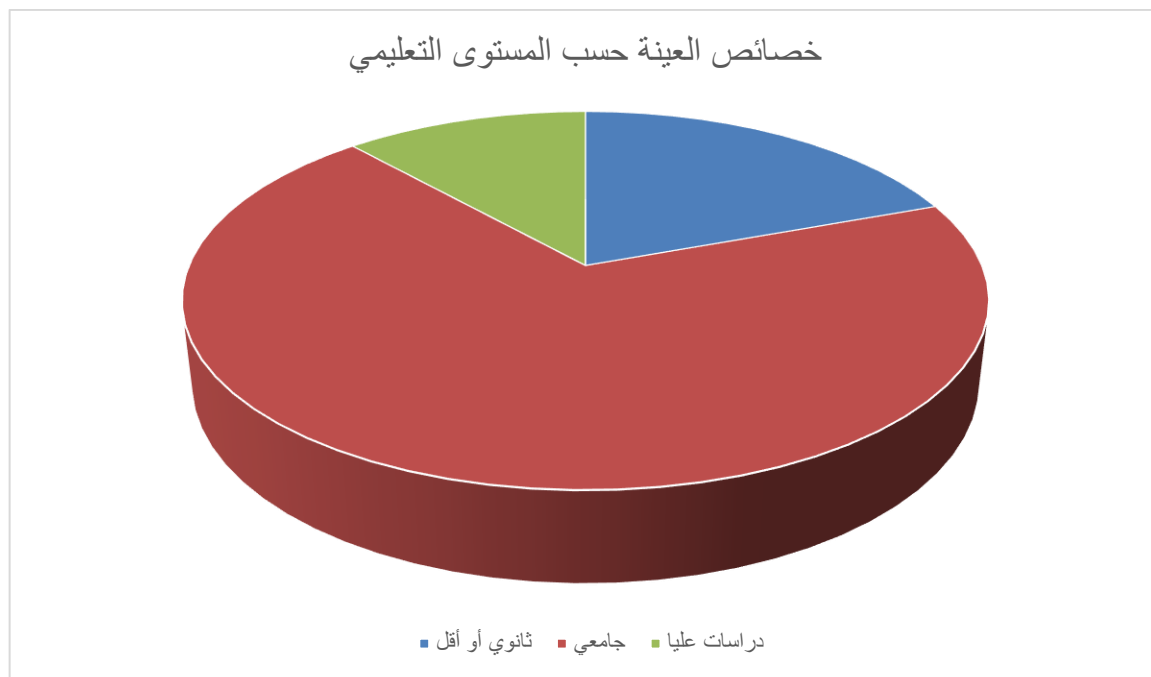
نلاحظ من خلال الجدول رقم(2) أن أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة هي أكبر فئة بنسبة %44.7 ، ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة بنسبة %28.2 ، ثم تليها فئة العمال الذين أعمارهم من 51 سنة فما فوق بنسبة %18.4 و أخيرا الفئة التي أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة %8.7 ، و من هنا نستنتج أن المؤسسة تميل لضمان إستقرار العمل من جهة و من جهة أخرى رغبة المؤسسة مواكبة التغيرات و التماشي مع الفروع الحديثة لها و بما يخدم مخططاتها المستقبلية و ذلك بتوظيف عمال ذوي خبرة سابقة في المجال ، أما الفئة التي أعمارهم أقل من 30 سنة إحتلت أضعف نسبة و هذا راجع إلى طبيعة المسؤوليات و المهام الموكلة للمؤسسة التي تتطلب خبرات سابقة .

3-3-4. خصائص العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول(3):يوضح خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%15.4	20	ثانوي أو أقل
%68.9	71	جامعي
%11.7	12	دراسات عليا
%100	103	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 03 : يوضح خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

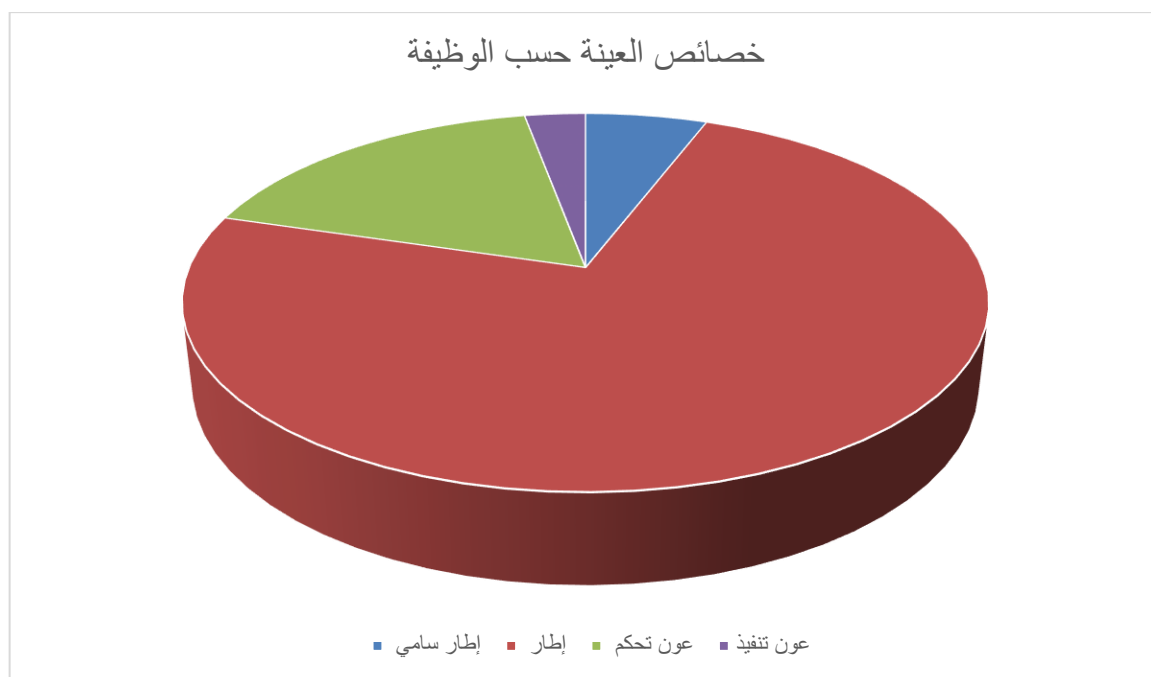
نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن معظم عمال المؤسسة مستوى تعليمهم هو جامعي بلغ عددهم 71 بنسبة 68.8% ثم تليها فئة العمال الثانوي الذي بلغ عددهم 20 بنسبة 15.4% وأخيرا تليها فئة العمال ذو الدراسات العليا الذي يصل عددهم إلى 12 بنسبة 11.7%، وهذا راجع لالتزامات وتحديات ومستجدات المؤسسة تتطلب وتستقطب أصحاب الشهادة، الكفاءة والخبرة. والفروع الحديثة التي تتماشى مع سياسة المؤسسة وتنوع نشاطاتها واستحواذها على السوق وتطورها والمشاركة في التنمية الشاملة.

4-3-4. خصائص العينة حسب الوظيفة:

جدول (4): يوضح خصائص العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	6	5.8%
إطار	76	73.8%
عون تحكم	18	17.5%
عون تنفيذ	3	2.9%
المجموع	103	100%

المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 04 : يوضح خصائص العينة حسب الوظيفة

نلاحظ من خلال رقم الجدول (4) نجد أن فئة الإطارات إحتلت المرتبة الأولى بحيث بلغ عددهم 76 بنسبة 73.8%، تليها فئة أعوان التحكم إذ بلغ عددهم 18 بنسبة 17.5%، ثم تليها فئة إطارات

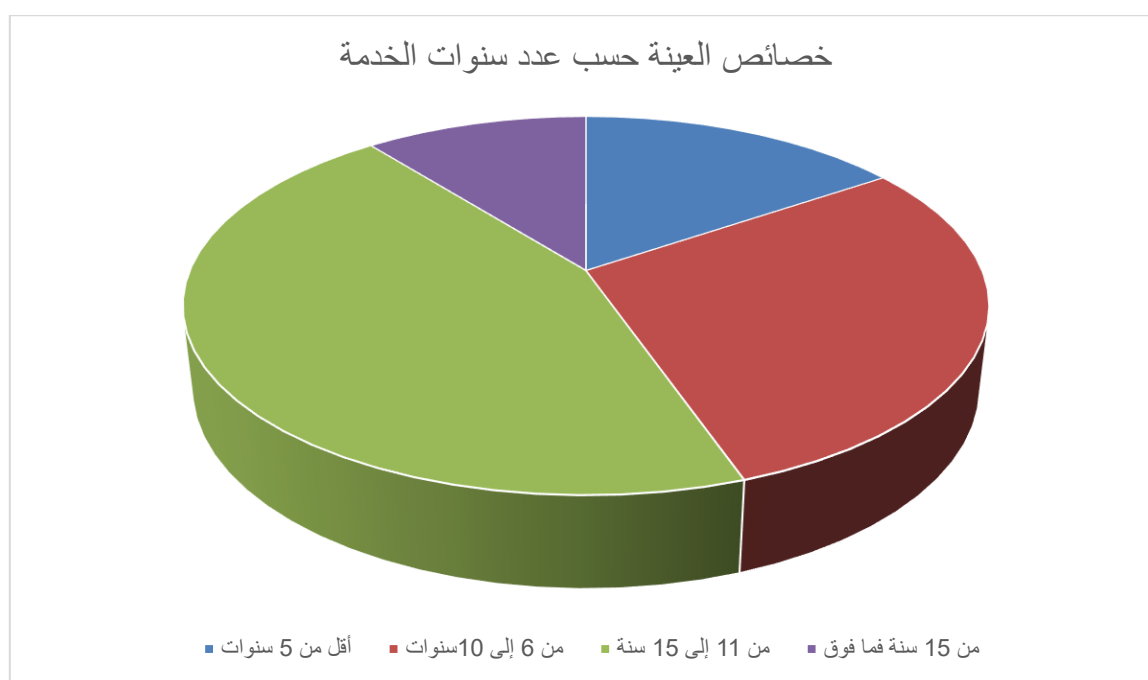
السامية و الذي بلغ عددهم 6 بنسبة 5.8% و جاءت الفئة الأخيرة والمتمثلة في أعوان التنفيذ إذ بلغ عددهم 3 بنسبة 2.9% وهذا ما يدل على أن للمؤسسة مسؤوليات و مديريات تنشط في ميادين مختلفة، بالإضافة إلى كون المنصب الذي يحتله الإطار منصب حساس يتطلب شهادة عليا.

4-3-5. خصائص العينة حسب عدد سنوات الخدمة :

جدول(5): يوضح خصائص العينة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	15.5%
من 6 إلى 10سنوات	30	29.1%
من 11 إلى 15 سنة	46	44.7%
من 15 سنة فما فوق	11	10.7%
المجموع	103	100%

المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم 05 : يوضح خصائص العينة حسب عدد سنوات الخدمة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5): أن الفئة (من 11 إلى 15 سنوات) هي التي لديها أكبر نسبة (44.7%) ثم تليها الفئة (من 6 إلى 10 سنوات) الذي بلغ عددهم 30 بنسبة (29.1%) ، و بعدها فئة أقل من 5 سنوات الذي وصل عددهم (16) بنسبة (15.5%) و أخيرا فئة من (16 سنة فما فوق) الذي بلغ عددهم (11) بنسبة (10.7%) ، و هذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على توظيف عمال جدد من فئة الشباب ذو الكفاءات العالية و الخبرة ، وهذا يعود لكون الشباب يعملون على تطويرها و يساعدها في تطبيق خططها المستقبلية بالإضافة إلى الجهد البدني والطاقة الجسدية التي يتمتعون بها .

5- أدوات الدراسة:

يعتبر إختيار أدوات الدراسة عملية مهمة وأساسية في إعداد أي بحث، بما تمكنه من جمع للمعلومات اللازمة للإجابة على الأسئلة البحث واختبار فروضه وقد إستخدامنا في دراستنا الادوات التالية:

5-1. الاستبيان:

كونها الأنسب لطبيعة الموضوع والبحث الميداني ولجمع المعلومات والتحقق من فرضيات الدراسة، حيث يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات البحثية استخداما في مجال البحوث التربوية والاجتماعية، ويعرف على أنه " مجموعة من الأسئلة الإفتراضية الموجهة لعينة مماثلة لقطاع معين، فالاستبيان أحد أساليب التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات الأولية أو المباشرة من العينة المختارة." (عمار بوحوش ومحمود الذنبيات، 1995، ص40).

5-1-1. تصميم الإستبيان :

تم تصميم عبارات ومحاور الاستبيان من خلال ما تم الاطلاع عليه كإطار نظري، وكذلك الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع، وبعض الاستبيانات حول الموضوع، وقد تشكل استبيان بحثنا من ثلاثة أجزاء كالتالي:

- الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية يشمل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة وعدد سنوات العمل.

- جزء متعلق بجودة الحياة في العمل ، و يتضمن (7) محاور و هي :

- من (1) إلى (8) بنود تقيس ظروف العمل .
- من (9) إلى (16) بنود تقيس الراتب و المكافآت .
- من (17) إلى (24) سؤال حول المشاركة في إتخاذ القرارات .
- من (25) إلى (32) سؤال حول ضغوط العمل.
- من (33) إلى (40) بنود تقيس الترقية في العمل.
- من (41) إلى (48) بنود تقيس الصحة و السلامة المهنية .
- من (49) إلى (56) سؤال حول الإستقرار في العمل .
- جزء متعلق بالولاء التنظيمي و يضم (24) عبارة .

5-1-2- تنقيط الإستبيان :

تم الإعتماد في تنقيط الإستبيان على سلم ليكرت الخماسي وفق الجدول التالي :

الجدول رقم (6): يوضح التنقيط حسب سلم ليكرت الخماسي

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق نوعا ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

كما تم وضع أوزان لقيم المتوسطات الحسابية وفق سلم ليكرت و مدى الأوزان موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(7): يوضح لقيم المتوسطات الحسابية وفق سلم ليكرت و مدى الأوزان

فئة المتوسط الحسابي الموزون	من 1 إلى	من 1.81 إلى	من 2.61 إلى	من 3.41 إلى	من 4.21 إلى
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
	1.80	2.60	3.40	4.20	5

3-1-5. الخصائص السيكومترية للاستبيان: سنتأكد من خصائص السيكومترية للاستبيان الدراسة بالاعتماد على الصدق والثبات:

1-3-1-5. صدق الاستبيان: سيتم التأكد من صدق الاستبيان بالاعتماد على:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): حيث تم عرض الاستبيان على عدد (07) أساتذة في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، من أجل التأكد أولاً الصياغة اللغوية وتحديد العبارات الغامضة والغير مفهومة واقتراح بعض الأسئلة التي يرونها مناسبة وحذف الأسئلة التي يرونها غير مناسبة والنظر في مدى صلاحية الإستبانة لقياس الأهداف المرتبطة لهذه الدراسة. وانطلاقاً من آراء الأساتذة المحكمين حول الاستبيان فقد تم إعادة صياغة واستبدال بعض الأسئلة، وقد جاءت آراء المحكمين مؤيدة لصلاحية الاستبيان.

5-3-1-2- ثبات الإستبيان :

يقصد بثبات الإستبيان ضمان الحصول على نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيقه عدة مرات على نفس العينة، وتحت ظروف مشابهة ومماثلة.

وقد تم الإعتماد على معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): يوضح ثبات فقرات الإستبيان بمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"

العينة	المقياس	قيمة ألفا كرونباخ
103	جودة الحياة في العمل	0.89
	الولاء التنظيمي	0.94

2.4 الملاحظة:

هي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين

المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته. (ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم، 2000 ص 73).

قمنا بإختيار الملاحظة المفتوحة وتعني بجميع المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع معين، فطبقتنا الملاحظة على طريقة وكيفية العمل والوسائل المتوفرة للعمل ، وملاحظة سلوك العمال وتفاعلهم فيما بينهم بهدف معرفة طبيعة العلاقات المتبادلة بين العمال.

3.4 المقابلة:

يقصد بالمقابلة تلك الوسيلة المستعملة لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد، للحصول على الإجابة لأسئلة، لذلك قمنا بإختيار المقابلة الاستفسارية، فالبدائية كانت من أجل جلب معطيات حول طريقة العمل والآثار المترتبة عليها، ومعرفة نوع الوسائل المستخدمة وما تترتب عنها من آثار إيجابية وسلبية على العامل، وأجريت هذه المقابلة مع المكلفة بالدراسات .

تليها المقابلة التي كانت مع العمال، وتدور في سياقها العام حول موضوع الدراسة و إسترجاع الإستبيان وكانت على شكل سؤال جواب.

6. الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

بعد استرجاعنا للاستبيان، قمنا بتفريغ المعلومات وتبويبها وذلك بالاستعانة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spssV25** وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لحساب خصائص العينة، وتحليل إجابات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبيان وبنوده.
- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- مدى الأوزان.

الفصل الخامس : عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

1- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

1-1: الإحصاء الوصفي لمتغير جودة الحياة في العمل .

1-2: الإحصاء الوصفي لمتغير الولاء التنظيمي .

2- عرض وتحليل و تفسير نتائج الفرضية.

2-1: عرض وتحليل و تفسير نتائج الفرضية الأولى.

2-2: عرض وتحليل و تفسير نتائج الفرضية الثانية.

2-3: عرض وتحليل و تفسير نتائج الفرضية العامة.

3- الإستنتاج العام

4- إقتراحات الدراسة .

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل عرض و تحليل نتائج الدراسة كخطوة مهمة في موضوع دراستنا، حيث سنقوم بإستعراض الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة، ثم عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى ، عرض وتحليل و مناقشة نتائج الفرضية الثانية ، عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية العامة .

1- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة :

سننظر في هذا العنصر للإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة من خلال استعراض النسب المئوية، التكرارات، الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات متغير الدراسة .

سنعالج كأول عنصر الإحصاءات الوصفية لمحاور جودة الحياة في العمل المتمثلة في : ظروف العمل , الراتب و المكافآت , الصحة و السلامة المهنية , المشاركة في إتخاذ القرار , ضغوط العمل , الترقية في العمل , الإستقرار في العمل .

1-1 الإحصاء الوصفي لمحور ظروف العمل :

جدول رقم(9): يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لمحور ظروف العمل

الترتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق نوعا ما		أوافق		أوافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
6	3.00	1.15	6.8	7	33.0	34	26.6	27	21.4	22	12.6	13	01
8	2.87	1.09	12.6	13	23.3	24	33.0	34	26.2	27	4.9	5	02
2	3.53	0.94	3.9	4	9.7	10	26.2	27	49.5	51	10.7	11	03
1	3.66	0.91	2.9	3	5.8	6	28.2	29	47.6	49	15.5	16	04
3	3.35	0.96	3.9	4	14.6	15	32.0	33	40.8	42	8.7	9	05
4	3.14	1.04	8.7	9	18.4	19	25.2	26	44.7	46	2.9	3	06
7	2.93	1.05	9.7	10	28.8	29	22.3	23	38.8	40	1.0	1	07
5	3.03	0.98	6.8	7	23.3	24	32.0	33	35.0	36	2.9	3	08

مصدر من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج الإحصائية SPSS V.25

من خلال الجدول رقم (9) أعلاه نجد العبارة " تعمل المؤسسة على توفير الوسائل التكنولوجية كتسهيلات لإنجاز المهام الموكلة لي في العمل " إحتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.66 و إنحراف المعياري قدره 0.91 ، ثم تليها العبارة " تهتم المؤسسة بتوفير بيئة صحية و مناسبة للعمل من حيث الحرارة " التي إحتلت الرتبة الثانية لمتوسط حسابي قدره 3.53 و إنحراف المعياري قدره 0.94 ، تليها العبارة " بيئة العمل التي أعمل بها مرتبة و نظيفة" و التي إحتلت الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.35 و إنحراف معياري قدره 0.96 ، وتليها العبارة التي إحتلت الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.14 " أعتقد أن ساعات الدوام الرسمي التي يتطلبها العمل مني تناسبني " التي قدر إنحراف معيارها ب 1.04 وتليها العبارة التي إحتلت الرتبة الخامسة " تسهل المؤسسة المهام الموكلة لموظفيها تقاديا لزيادة العبء " التي قدر متوسط حسابها ب 3.03 و الإنحراف المعياري قدره 0.98 ، ثم تليها العبارة " أشعر بالإختناق لسوء التهوية في مساحات العمل " التي إحتلت الرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.00 و الإنحراف المعياري 1.15، وتليها العبارة "أعتقد أن نظام الساعات الإضافية واضح و مناسب " التي إحتلت الرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.93 و الإنحراف المعياري 1.05 ، ثم تأتي العبارة " تهتم المؤسسة بتوفير بيئة صحية و مناسبة للعمل من حيث الضوضاء " التي إحتلت الرتبة الثامنة و الأخيرة بمتوسط حسابي 2.87 و الإنحراف المعياري قدره 1.09.

1-2 الإحصاء الوصفي لمحور الراتب و المكافآت :

جدول رقم(10): يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لمحور الراتب و المكافآت

الرتبة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق نوعا ما		أوافق		أوافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
4	2.86	1.10	14.6	15	19.4	20	35.9	37	25.2	26	4.9	5	09
5	2.73	0.94	10.7	11	28.2	29	38.8	40	21.4	22	1.0	1	10

1	3.46	0.99	3.9	4	12.6	13	29.1	30	41.7	43	12.6	13	11
7	2.69	1.10	12.6	13	36.9	38	23.3	24	22.3	23	4.9	5	12
8	2.13	0.98	30.1	31	36.9	38	23.3	24	8.7	9	1.0	1	13
2	2.99	1.01	8.7	9	22.3	23	33.0	34	33.0	34	2.9	3	14
3	2.91	1.03	10.7	11	24.3	25	30.1	31	33.0	34	1.9	2	15
6	2.72	1.17	19.4	20	26.2	27	17.5	18	35.9	37	1.0	1	16

مصدر من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج الإحصائية SPSS V.25

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نجد أن العبارة "أعتقد أن صب الرواتب يكون دوما في الوقت المحدد دون أي تأخير" احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.46 وإنحراف معياري قدره 0.95، وتليها العبارة "أعتقد أن الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به" والتي احتلت الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.99 وإنحراف معياري قدره 1.01، و ثم العبارة "أفهم بشكل تام نظام الرواتب و المكافئات في المؤسسة التي أعمل بها" والتي احتلت الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.91 و إنحراف معياري قدره 1.03، وتليها العبارة "أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا" التي احتلت الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.86 و إنحراف معياري قدره 1.10، وتليها العبارة بمتوسط حسابي قدره 2.73 "أعتقد أن الراتب الذي أتقاضاه يكفي إحتياجاتي" التي قدر الإنحراف معيارها 0.94 حيث احتلت الرتبة الخامسة، و تليها العبارة "الراتب الذي أحصل عليه عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي من نفس المنصب" التي احتلت الرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.72 و إنحراف معياري 1.17، و ثم العبارة "تحرص المؤسسة على تقديم الإعانات في مختلف المناسبات" حيث احتلت الرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 2.69 وإنحراف معياري 1.10، وتليها العبارة "أعتقد أن الأجر الذي أتقاضاه يحقق لي الرفاهية الإجتماعية" التي احتلت الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 2.13 وإنحراف معياري 0.98.

1-3 الإحصاء الوصفي لمحور المشاركة في إتخاذ القرارات :

جدول رقم(11): يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لمحور المشاركة في إتخاذ القرارات

الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق نوعا ما		أوافق		أوافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
8	2.49	1.02	16.5	17	39.8	41	22.3	23	20.4	21	1.0	1	17
7	2.97	3.26	14.6	15	33.0	34	24.3	25	25.2	26	1.9	2	18
6	2.99	1.06	10.7	11	20.4	21	32.0	33	33.0	34	3.9	4	19
5	3.08	1.03	5.8	6	26.2	27	27.2	28	35.0	36	5.8	6	20
4	3.18	0.95	3.9	4	21.4	22	32.0	33	37.9	39	4.9	5	21
2	3.35	1.00	3.9	4	14.6	15	35.9	37	33.0	34	12.6	13	22
1	3.80	0.86	1.9	2	5.8	6	19.4	20	55.3	57	17.5	18	23
3	3.29	1.09	5.8	6	20.4	21	23.3	24	39.8	41	10.7	11	24

مصدر من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج الإحصائية SPSS V.25

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه نجد أن العبارة "أشارك زملائي في العمل الأفكار المتعلقة بأداء المهام" احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.80 و إنحراف معياري 0.86 ، و تليها العبارة "أستطيع المشاركة بأرائي الخاصة في حل مشكلات عملي" احتلت الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.35 و إنحراف معياري 1.00 ، وتليها العبارة "لدي صلاحيات في إتخاذ قرار إنجاز المهام الموكلة

لي " إحتلت الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.29 وإنحراف معياري قدره 1.09 ، و ثم العبارة " لدي القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بعملية " إحتلت الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.18 وإنحراف معياري 0.95، و ثم العبارة " يقدم المسؤول المباشر في العمل معلومات كاملة للمرؤوسين عن أهداف العمل " تحتل الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.08 و إنحراف معياري 1.03 ، و تأتي العبارة " يفوض المسؤول المباشر جزءا من صلاحياته للمرؤوسين " إحتلت الرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.99 و إنحراف معياري 1.06 ، و ثم العبارة " أشرك في إتخاذ القرارات التي تخص عملي في المؤسسة " إحتلت الرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 2.97 و إنحراف معياري 3.26، وتليها العبارة " تشجعي المؤسسة في التعبير عن آرائي فيما يخص حل المشكلات " إحتلت الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 2.49 و إنحراف معياري 1.02.

4-1 الإحصاء الوصفي لمحور ضغوط العمل :

جدول رقم(12): يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لمحور ضغوط العمل

الرتبة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق نوعا ما		أوافق		أوافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
7	2.63	0.97	14.6	15	28.2	29	36.9	38	20.4	21	0.00	0	25
1	3.31	0.87	1.9	2	17.5	18	32.0	33	44.7	46	3.9	4	26
5	2.85	1.04	6.8	7	35.9	37	28.2	29	23.3	24	5.8	6	27
6	2.77	1.15	17.5	18	24.3	25	24.3	25	31.1	32	2.9	3	28
8	2.50	1.11	19.4	20	35.0	36	26.2	27	14.6	15	4.9	5	29

2	2.96	1.06	7.8	8	28.2	29	31.1	32	26.2	27	6.8	7	30
4	2.89	1.11	8.7	9	33.0	34	27.2	28	22.3	23	8.7	9	31
3	2.90	1.10	11.7	12	24.3	25	33.0	34	24.3	25	6.8	7	32

مصدر من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج الإحصائية SPSS V.25

من خلال الجدول رقم (12) علاه نجد أن العبارة " يتناسب وقت العمل مع المهام الموكلة للموظف " إحتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.31 وإنحراف معياري قدره 0.87 ، و تليها العبارة " أشعر أن عملي يستنفذ طاقتي " إحتلت الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.96 وإنحراف معياري 1.06، و ثم العبارة " يمكنني التدخل في كمية العمل الموكلة لي " إحتلت الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.90 وإنحراف معياري 1.10 ، وتليها العبارة " أعتقد أن عملي شاق من الناحية الإنفعالية " إحتلت الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.89 و إنحراف معياري 1.11، و ثم العبارة " توفر المؤسسة جميع الخدمات التي يمكن أن تخفف من ضغط العمل " إحتلت الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.85 وإنحراف معياري 1.04 ، وتليها العبارة " يوزع حجم العمل بالتساوي بين الموظفين من نفس المنصب " إحتلت الرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.77 وإنحراف معياري 1.15، و ثم العبارة " تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة التي تمكن الموظف من تحقيق التوازن بين الحياة المهنية و الحياة الشخصية " إحتلت الرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 2.69 وإنحراف معياري 0.97 ، و ثم العبارة " تراعي المؤسسة الظروف الشخصية للموظفين عند تقييم أدائهم " حيث إحتلت الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 2.50 وإنحراف معياري 1.11.

1-5 الإحصاء الوصفي لمحور الترقية في العمل :

جدول رقم(13): يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لمحور الترقية في العمل

الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق نوعا ما		أوافق		أوافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
6	2.58	1.24	23.3	24	27.2	28	27.2	28	12.6	13	9.7	10	33
8	2.19	1.01	27.2	28	38.8	40	24.3	25	6.8	7	2.9	3	34
7	2.36	1.22	28.2	29	34.0	35	17.5	18	13.6	14	6.8	7	35
2	4.05	1.03	3.9	4	4.9	5	12.6	13	38.8	40	39.8	41	36
1	4.34	0.83	0.00	0	5.8	6	5.8	6	35.9	37	52.4	54	37
3	3.73	1.17	4.9	5	14.6	15	11.7	12	39.8	41	29.1	30	38
4	3.52	1.11	1.9	2	18.4	19	29.1	30	26.2	27	24.3	25	39
5	3.33	1.15	7.8	8	16.5	17	25.2	26	35.0	36	15.5	16	40

مصدر من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج الإحصائية SPSS V.25

من خلال الجدول رقم (13) علاه نجد أن العبارة " منحي الترقية يكون لي حافز لزيادة مجهوداتي و مستوى أدائي" إحتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.34 وانحراف معياري قدره 0.83 ، و تليها العبارة " أفضل أن تكون الترقية على أساس الكفاءة لا على أساس طول الخدمة" إحتلت الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري 1.03، و ثم العبارة " تحدد الترقية مساري المهني في

المؤسسة " إحتلت الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.73 وإنحراف معياري 1.17 ، وتليها العبارة " تتم الترقية في المؤسسة على أساس المعارف الشخصية " إحتلت الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.52 و إنحراف معياري 1.11، و ثم العبارة " تعمل المؤسسة لترقيتك على أساس خدمة مصالحها " إحتلت الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.33 وإنحراف معياري 1.15 ، وتليها العبارة "يوجد نظام واضح للترقية في المؤسسة " إحتلت الرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.58 وإنحراف معياري 1.24، و ثم العبارة " يستبعد المسؤولون العلاقات الشخصية في إتخاذ قرارات الترقية المهنية " إحتلت الرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 2.36 وإنحراف معياري 1.22 ، و ثم العبارة " تتمح المؤسسة فرص الترقية على أسس عادلة " حيث إحتلت الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 2.19 وإنحراف معياري 1.01.

1-6 الإحصاء الوصفي لمحور الصحة و السلامة المهنية:

جدول رقم(14): يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لمحور الصحة و السلامة المهنية

الرتبة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق نوعا ما		أوافق		أوافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
6	3.50	0.95	4.9	5	7.8	8	30.1	31	46.6	48	10.7	11	41
5	3.51	1.06	6.8	7	9.7	10	22.3	23	47.6	49	13.6	14	42
8	3.07	1.15	9.7	10	22.3	23	29.1	30	28.2	29	10.7	11	43
4	3.59	1.00	4.9	5	7.8	8	26.2	27	45.6	47	15.5	16	44
7	3.43	1.04	5.8	6	12.6	13	25.2	26	44.7	46	11.7	12	45
1	4.02	0.82	1.0	1	4.9	5	11.7	12	55.3	57	27.2	28	46

2	3.76	0.94	1.9	2	9.7	10	17.5	18	51.5	53	19.4	20	47
3	3.64	0.81	1.0	1	7.8	8	28.2	29	53.4	54	10.7	11	48

مصدر من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج الإحصائية SPSS V.25

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نجد العبارة " تضكّن المؤسسة فحوصات دورية لحماية صحة الموظف " التي إحتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.02 و إنحراف المعياري قدره 0.82، ثم تليها العبارة " تعمل المؤسسة على ضمان تعويضات في حالة تعرض الموظف لإصابة في العمل " التي إحتلت الرتبة الثانية لمتوسط حسابي قدره 3.76 و إنحراف المعياري قدره 0.94 ، تليها العبارة " توفر المؤسسة وسائل الوقاية من الحوادث " و التي إحتلت الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.64 و إنحراف معياري قدره 0.81 ، وتليها العبارة التي إحتلت الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.59 " تعمل المؤسسة على توعية الموظفين على إحترام اللوائح المعمول بها في مجال الصحة و السلامة المهنية " التي قدر إنحراف معيارها ب 1.00 وتليها العبارة التي إحتلت الرتبة الخامسة " تهتم المؤسسة بصحة و سلامة العاملين " التي قدر متوسط حسابها ب 3.51 و الإنحراف المعياري قدره 1.06 ، ثم تليها العبارة " هناك نظام فعال خاص بالصحة و السلامة المهنية في المؤسسة " التي إحتلت الرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.50 و الإنحراف المعياري 0.95، وتليها العبارة " عناصر الصحة المهنية متوفرة بشكل دائم في بيئة العمل " التي إحتلت الرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.43 و الإنحراف المعياري 1.04 ، ثم تأتي العبارة " طبيعة تصميم أماكن العمل في المؤسسة تساعد على توفير السلامة المهنية للموظفين " التي إحتلت الرتبة الثامنة و الأخيرة بمتوسط حسابي 3.07 و الإنحراف المعياري قدره 1.15.

7-1 الإحصاء الوصفي لمحور الإستقرار في العمل :

جدول رقم(15): يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لمحور الإستقرار في العمل

الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق نوعا ما		أوافق		أوافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
1	4.00	0.78	0.00	0	6.8	7	9.7	10	59.2	61	24.3	25	49
8	2.89	1.03	7.8	8	29.1	30	35.9	37	20.4	21	6.8	7	50
7	3.12	0.94	5.8	6	17.5	18	38.8	40	34.0	35	3.9	4	51
2	3.65	0.95	2.9	3	10.7	11	19.4	20	52.4	54	14.6	15	52
4	3.39	1.06	5.8	6	14.6	15	26.2	27	40.8	42	12.6	13	53
6	3.23	1.05	6.8	7	17.5	18	30.1	31	36.9	38	8.7	9	54
5	3.34	1.12	7.8	8	14.6	15	26.2	27	37.5	39	13.6	14	55
3	3.40	1.14	8.7	9	10.7	11	28.2	29	35.9	37	16.5	17	56

مصدر من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج الإحصائية SPSS V.25

من خلال الجدول رقم (15) علاه نجد أن العبارة " توفر المؤسسة نظم تأمين دائم للعمال " إحتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.78 ، و تليها العبارة " شعوري بالأمان الوظيفي في مؤسستي يزيد من إستقراري فيها " إحتلت الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري 0.95، و ثم العبارة " أعتقد بأن مستقبلي المهني في أمان ببقائي في هذه المؤسسة " إحتلت الرتبة

الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.40 وإنحراف معياري 1.14 ، وتليها العبارة " أتوقع مستقبلا أفضل في الوظيفة " إحتلت الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.39 و إنحراف معياري 1.06، و ثم العبارة " أعتقد أن مستقبلي المهني في أمان ببقائي في هذه المؤسسة " إحتلت الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.34 وإنحراف معياري 1.12 ، وتليها العبارة "أشعر بالإرتياح في عملي و هذا يجعلني أتمسك بوظيفتي في المؤسسة " إحتلت الرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.23 وإنحراف معياري 1.05، و ثم العبارة " تتبنى المؤسسة النظم التي تدعم الإستقرار الوظيفي " إحتلت الرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.12 وإنحراف معياري 0.94، و ثم العبارة " يلجأ العاملون في المؤسسة إلى البحث عن وظيفة أخرى " حيث إحتلت الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 2.89 وإنحراف معياري 1.03.

8-1- الإحصاء الوصفي لمتغير الولاء التنظيمي:

جدول رقم (16): يوضح نتائج الإحصاء الوصفي لمحور الولاء التنظيمي

الرتبة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق نوعا ما		أوافق		أوافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
6	3.61	1.13	6.8	7	10.4	11	18.4	19	42.7	44	21.4	22	57
8	3.53	1.10	3.9	4	16.5	17	22.3	23	36.9	38	20.4	21	58
11	3.41	1.08	1.9	2	25.2	26	16.5	17	41.7	43	14.6	15	59
19	2.65	1.18	16.5	17	37.9	39	15.5	16	24.3	25	5.8	6	60
9	3.51	0.94	0	0	17.5	18	28.2	29	39.8	41	14.6	15	61
13	3.35	0.99	0	0	17.5	18	28.2	29	37.9	39	10.7	11	62

10	3.42	1.01	4.9	5	10.7	11	29.1	30	41.7	43	13.6	14	63
21	2.40	1.01	15.5	16	48.5	50	18.4	19	14.6	15	2.9	3	64
14	3.27	1.07	4.9	5	22.3	23	24.3	25	37.9	39	10.7	11	65
12	3.37	0.82	0	0	16.5	17	35.0	36	42.7	44	5.8	6	66
7	3.55	1.05	2.9	3	13.6	14	29.1	30	34.0	35	20.4	21	67
4	3.65	0.90	1.3	1	9.7	10	29.1	30	43.7	45	16.5	17	68
7	3.55	1.19	5.8	6	16.5	17	18.4	19	35.0	36	24.3	25	69
1	3.95	0.91	0	0	9.7	10	14.6	15	46.6	48	29.1	30	70
5	3.64	1.03	1.9	2	14.2	15	22.3	23	39.8	41	21.4	22	71
2	3.82	0.89	0	0	8.7	9	23.3	24	44.7	46	23.3	24	72
3	3.68	0.85	0	0	8.7	9	30.1	31	44.7	46	16.5	17	73
17	2.89	1.26	13.6	14	31.1	32	21.4	22	20.4	21	13.6	14	74
15	3.22	1.15	6.8	7	22.3	23	27.2	28	29.1	30	14.6	15	75
18	2.76	1.14	13.7	14	34.0	35	19.4	20	28.2	29	4.9	5	76
16	2.90	1.05	8.7	9	28.2	29	33.0	34	24.3	25	5.8	6	77

14	3.27	0.99	2.9	3	20.4	21	33.0	34	34.0	35	9.7	10	78
20	2.64	0.88	4.9	5	44.7	46	35.9	37	10.7	11	3.9	4	79
13	3.29	1.09	4.9	5	21.4	22	26.2	27	35.0	36	12.6	13	80

مصدر من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج الإحصائية SPSS V.25

من خلال الجدول رقم (16) أعلاه نجد العبارة " لدي إستعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لدعم أهداف المؤسسة "التي إحتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.95 و إنحراف المعياري قدره 0.91 ، ثم تليها العبارة "أهتم بسمعة المؤسسة و ألتزم بالدفاع عنها في المجتمع "التي إحتلت الرتبة الثانية لمتوسط حسابي قدره 3.86 و إنحراف المعياري قدره 0.89 ، تليها العبارة أشعر بضرورة تقدير المؤسسة التي أعمل بها لقاء ما قدمته لي من خدمات و حوافز " و التي إحتلت الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.68 و إنحراف معياري قدره 0.85 ، و تليها العبارة التي إحتلت الرتبة الرابعة " أنا راض جدا لأنني قد حظيت بالعمل في هذه المؤسسة " بمتوسط حسابي 3.65 و إنحراف معياري 0.90 ، وتليها العبارة التي إحتلت الرتبة الخامسة " المؤسسة التي أعمل بها أفضل يمكن العمل بها " التي قدر متوسط حسابها ب 3.64 و الإنحراف المعياري قدره 1.03 ، ثم تليها العبارة " أشعر بعدم الإطمئنان لو تركت عملي الحالي لعدم توفر وظيفة مناسبة " التي إحتلت الرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.61 و الإنحراف المعياري 1.13 ، و ثم العبارتين الذي قدر متوسط حسابهما ب "3.55 أشعر بالفخر و الاعتزاز عندما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل فيها أمام الآخرين "الذي قدر إنحراف معيارها ب 1.05 و العبارة " لن أقبل الإساءة بالحديث عن المؤسسة التي أعمل بها حتى لو اضطرت لترك العمل فيها "الذي قدر إنحراف معيارها ب 1.19 حيث إحتلتا ، الرتبة السابعة ، ثم تأتي العبارة " النظرة الاجتماعية لوظيفتي الحالية مرموقة و من الصعب الحصول عليها في مؤسسة اخرى "التي إحتلت الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.53 و الإنحراف المعياري قدره 1.10 ، و تليها العبارة " لم أحظى بفرصة عمل أفضل لذا لن أترك العمل في المؤسسة الحالية "التي إحتلت الرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3.51 و الإنحراف المعياري قدره 0.94 ، ثم تليها العبارة " أنا سعيد جدا لاختياري العمل في هذه المؤسسة بدلا من المؤسسات الأخرى التي كنت أفكر بالالتحاق للعمل فيها " التي إحتلت الرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.48 و إنحراف

معياري 1.01 ، و تأتي العبارة لو فقدت وظيفتي الحالية سأفقد إمتيازات قد لا أجدها في وظيفة أخرى " التي إحتلت الرتبة الحادي عشر الذي قدر متوسط الحساب ب3.41 و الإنحراف المعياري 1.08 ، و ثم العبارة " أعتبر التحديات و الاخطار التي قد تواجه المؤسسة التي أعمل بها جزءا من التحديات و المخاطر التي تواجهني شخصا " التي إحتلت الرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي قدره 3.37 و إنحراف معياري قدره 0.82 ، و ثم تليها العبارة " أعتقد بأن البقاء في المؤسسة التي أعمل بها حاليا يخدم مستقبلي المهني " التي إحتلت الرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره 3.35 و إنحراف معياري قدره 0.99 ، و تليها العبارة أن إلتزامي الأخلاقي إتجاه زملائي يدفعني للاستمرار في المؤسسة " التي احتلت الرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 3.29 و انحراف معياري قدره 1.09 ، و تليها العبارتين الذي قدر متوسط حسابهما ب " 3.27 لدي رغبة في إنهاء باقي أيام خدمتي المهنية بالمؤسسة التي أعمل بها حاليا " الذي قدر إنحراف معيارها ب1.07 و العبارة " أعتقد أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة التي أعمل فيها " الذي قدر إنحراف معيارها ب 0.99 التي احتلتا الرتبة الخامس عشر، و تليها العبارة " أحرص بشكل كبير على الاستمرار في العمل في المؤسسة الحالية " التي إحتلت الرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي 3.22 و الانحراف المعياري 1.15 ، و تليها العبارة " أعتقد أنني سأشعر بتأنيب الضمير لو تركت عملي في المؤسسة الحالية " التي إحتلت الرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي قدره 2.90 و إنحراف المعياري قدره 1.05 ، و تأتي العبارة " أشعر بضرورة الاستمرار في المؤسسة الحالية حتى لو تلقيت عروض عمل أفضل في مؤسسة أخرى " التي إحتلت الرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي قدره 2.89 و إنحراف معياري قدره 1.26 ، و تليها العبارة " أعتقد أنه من الأفضل أن يقتضي الانسان حياته المهنية في نفس المؤسسة " التي إحتلت الرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي قدره 2.76 و الإنحراف المعياري قدره 1.14 ، و تأتي العبارة " سألتزم ببقائي في المؤسسة الحالية حتى لو توفرت لي وظيفة براتب و مميزات أفضل في مؤسسة أخرى " التي إحتلت الرتبة العشرون بمتوسط حسابي 2.65 و إنحراف معياري 1.18 ، و تليها العبارة " لدي الكثير من الخيارات و الفرص البديلة حين أفكر في ترك العمل في المؤسسة الحالية " إحتلت الرتبة الواحد والعشرون بمتوسط حسابي قدره 2.64 و إنحراف معياري قدره 0.88 ، و ثم العبارة " أشعر أنه لا يوجد هناك ما أستقيده من البقاء في هذه المؤسسة " و التي إحتلت الرتبة إثنائي و عشرون بمتوسط حسابي 2.40 و إنحراف معياري 1.01.

2- عرض و تحليل نتائج الفرضيات :

2-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى:

توقعنا في الفرضية الأولى لدراستنا وجود مستوى مرتفع لجودة الحياة في العمل لدى عمال مؤسسة سوناطراك (قسم الإستكشاف) ببومرداس و للتأكد من هذا سنعتمد على قيمة المتوسط الحسابي و كذا المتوسط الفرضي (مجموع البدائل على عددها) و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (17): يوضح نتائج مستوى جودة الحياة في العمل

المتغير	عدد العبارات	فئة المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الإنحدار المعياري	فئة المتوسط الحسابي الموزون	القرار
جودة الحياة في العمل	56	1.31	03	0.46	من 1 إلى 1.80	مستوى منخفض جدا

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) بأن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير جودة الحياة في العمل قدر ب 1.31 و الذي يقع بدوره ضمن الفئة (من 1 إلى 1.80) للمتوسط الحسابي الموزون الذي ينص الآخر على مستوى منخفض كما أنه أقل من المتوسط الفرضي (03), و بالتالي فإن الفرضية الأولى لدراستنا و التي تنص على وجود مستوى مرتفع لجودة الحياة في العمل لدى عمال مؤسسة سونا طراك(قسم الإستكشاف) ببومرداس لم تتحقق .

2-2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى:

توقعنا في الفرضية الثانية لدراستنا وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك (قسم الإستكشاف) ببومرداس و للتأكد من هذا سنعتمد على قيمة المتوسط الحسابي و كذا المتوسط الفرضي (مجموع البدائل على عددها) و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (18): يوضح نتائج مستوى الولاء التنظيمي

المتغير	عدد العبارات	فئة المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الإنحدار المعياري	فئة المتوسط الحسابي الموزون	القرار
الولاء التنظيمي	56	1.61	03	0.62	من 1 إلى 1.80	مستوى منخفض جدا

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) بأن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الولاء التنظيمي قدر ب 1.61 والذي يقع بدوره ضمن الفئة (من 1 إلى 1.80) للمتوسط الحسابي الموزون الذي ينص على مستوى منخفض كما أنه أقل من المتوسط الفرضي (03), و بالتالي فإن الفرضية الثانية لدراستنا و التي تنص على وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونا طراك (قسم الإستكشاف) ببومرداس لم تتحقق .

2-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لدرستنا على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.01 لجودة الحياة في العمل و الولاء التنظيمي لعمال مؤسسة سونا طراك (قسم الإستكشاف) ببومرداس ، و للتأكد من هذا تم الإعتماد على معامل الارتباط سبيرمان (SPEARMAN) و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(19): يوضح قيمة سبيرمان و الدلالة الإحصائية

Corrélations				
		qualitedevie	Louyaute	
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,415**	
	qualitedevie	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	103	103	
	Coefficient de corrélation	,415**	1,000	
	louyaute	Sig. (bilatérale)	,000	.
	N	103	103	

نجد من خلال الجدول رقم (19) أن قيمة سبيرمان (SPEARMAN) قدرت ب 0.41 " بمعنى دالة إحصائية و قيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب (0.00) و هي أصغر من 0.01 مستوى الدلالة , بالتالي توجد علاقة دالة إحصائية بين جودة الحياة في العمل و الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك(قسم الإستكشاف) ببومرداس.

3- مناقشة و تفسير نتائج الدراسة:

3-1- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الأولى :

توقعنا في دراستنا وجود مستوى مرتفع لجودة الحياة في العمل لدى عمال مؤسسة سوناطراك (قسم الإستكشاف) و بعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى أن عمال مؤسسة سوناطراك (قسم الإستكشاف) لا يتمتعون بمستوى مرتفع لجودة الحياة في العمل حيث قدر ب 1.31 و الذي يقع بدوره ضمن الفئة (من 1 إلى 1.80) للمتوسط الحسابي الموزون الذي ينص الآخر على مستوى منخفض كما أنه أقل من المتوسط الفرضي (03) ويمكن إرجاع ذلك لعدم ملائمة أو سوء تأقلم العمال بالمحيط المهني , أو وجود خلل أو نقص بالتواصل التنظيمي داخل المؤسسة و بين العمال في حد ذاتهم و بين الأطراف التنظيمية مما يؤثر على وعيهم التنظيمي و مردوديتهم و على الثقة المتبادلة لديهم و هذا ما إنعكس على جودة الحياة في العمل لديهم, و قد إتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة نصار(2013) التي توصلت إلى أن جودة الحياة في العمل في وزارة التربية و التعليم كانت منخفضة و متوسطة ' في حين إختلفت مع دراسة الشبلي(2016) التي توصلت نتائجها أن واقع جودة الحياة في العمل في الوزارات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية.

3-2- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الثانية:

توقعنا في دراستنا وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك (قسم الإستكشاف) و بعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى أن عمال مؤسسة سوناطراك (قسم الإستكشاف) لا يتمتعون بمستوى مرتفع للولاء التنظيمي حيث قدر ب 1.61 و الذي يقع بدوره ضمن الفئة (من 1 إلى 1.80) للمتوسط الحسابي الموزون الذي ينص على مستوى منخفض كما أنه أقل من المتوسط الفرضي (03),

ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة أسباب مختلفة و متنوعة منها عدم شعور العمال بالتقدير و الإحترام الكافيين في بيئة العمل , كذلك عدم المشاركة في إتخاذ القرارات أو عدم وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الشفافية و التعاون , إضافة إلى ذلك عدم وجود بيئة عمل تشجع على الإبتكار و النمو المهني و قد إتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الشبلي 2016) التي توصلت نتائجها أن واقع الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية جاءت بدرجة منخفضة على الدرجة الكلية , في حين إختلفت مع دراسة لوتاه (2002) التي نصت على وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى الموظفين.

3-3 - مناقشة و تفسير نتائج الفرضية العامة:

توقعنا في دراستنا وجود علاقة إرتباطية بين جودة الحياة في العمل و الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.01 لدى عمال مؤسسة سوناطراك (قسم الإستكشاف) و بعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى أن قيمة سبيرمان (SPEARMAN) قدرت ب 0.41 " بمعنى دالة إحصائية و قيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب (0.00) و هي أصغر من 0.01 مستوى الدلالة , بالتالي توجد علاقة دالة إحصائية بين جودة الحياة في العمل و الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك(قسم الإستكشاف) ببومرداس, و يمكن إرجاع هذا إلى أن العمال الذين يعيشون تجربة إيجابية في مكان عملهم و يشعرون بالسعادة و الرضا يميلون إلى تكوين رابطة قوية مع المؤسسة , إذا تم توفير بيئة عمل صحية مرنة و تعزيز التوازن بين الحياة العملية و الشخصية و تقديم فرص التطوير و الترقية فإن ذلك يعزز الولاء التنظيمي , فكلما إرتفع مستوى جودة الحياة في العمل إرتفع مستوى الولاء التنظيمي و هو ليس الوضع في هذه الدراسة , و قد إتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشبلي (2016) و التي توصلت نتائجها إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً بين جودة الحياة في العمل و الولاء التنظيمي .

4. الإستنتاج العام:

تناولت دراستنا موضوع جودة الحياة في العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال شركة سوناطراك (قسم الإستكشاف) ببومرداس، من خلال دراسة مستوى كل من جودة الحياة في العمل ببعض أبعادها(ظروف العمل ، الراتب و المكافآت ،الترقية ...) و الولاء التنظيمي ، و بعد الإحاطة نظريا بمتغيرين الدراسة و بتجسيد إجراءات الدراسة الميدانية والتي كانت على عينة قدرها (103) عامل تم

اختيارهم بطريقة عشوائية، كما تم استخدام المنهج الوصفي و بعد المعالجة الإحصائية لمعطيات المتحصل عليها من خلال الإعتماد على المتوسطات الحسابية ، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ← مستوى جودة الحياة في العمل لدى عمال مؤسسة سوناطراك(قسم الإستكشاف) ببيومرداس مستوى منخفض جدا
- ← مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك(قسم الإستكشاف) ببيومرداس مستوى منخفض جدا
- ← وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.01 لجودة الحياة في العمل و الولاء التنظيمي لعمال مؤسسة سوناطراك(قسم الإستكشاف) ببيومرداس

5.الإقتراحات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عليها الدراسة فإننا نقدم الاقتراحات التالية:

- توفير بيئة عمل مريحة و محفزة , تشجع على التعاون و الإبداع
- توفير فرص التطوير المهني و الترقية للموظفين
- تعزيز التوازن بين الحياة العملية و الحياة الشخصية مثل توفير إجازات و ترتيبات مرنة
- تقديم تقديرات و إعتراقات للموظفين عن جهودهم و إنجازاتهم
- توفير فرص للمشاركة و المساهمة في صنع القرارات بالمؤسسة
- تعزيز روح الفريق و التواصل الجيد بين جميع أفراد المؤسسة
- توفير برامج صحية و رفاهية للموظفين
- تشجيع التفاعل و المشاركة في الأنشطة الإجتماعية و الثقافية داخل المؤسسة
- مراعاة وضوح و سلاسة المهام الوظيفية و قدرات العاملين .

- تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين و ضمان شعورهم بالإستقرار في المؤسسة لكي يتسنى للمؤسسة الحصول على مستوى ولاء مرتفع .
- الحرص على إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار لتعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل.
- لابد على الموظفين معرفة المعلومات الخاصة بمجال العمل وهذا ما يشجعهم ويحفزهم أكثر على العمل بجدية و إتقان العمل و بالتالي يشعر بالانتماء للمؤسسة.
- التدريب المستمر للقادة خاصة منهم المنتمين إلى فئة التحكم كون هذه الفئة غالبا ما تستند لهم مهمة الإشراف والتدريب لبقية العاملين وتوعيتهم ,توفير ظروف إجتماعية لخروج العمال من العزلة والظواهر السلبية.
- الإبتعاد عن التمييز بين العاملين لتحقيق العدالة بينهم وتعزيز العلاقة الإيجابية بالمؤسسة.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع :

المراجع العربية:

- 1- مصطفى، ماهر (1999)، *أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية*، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، المجلد السادس والثلاثون، مصر، جامعة الإسكندرية.
- 2- النعيمي، محمد (2008) *إدارة الجودة المعاصرة*، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة، للانتاج والعمليات والخدمات عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 3- المغربي، عبد الحميد (2004) *جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الإستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية*، مجلة البحوث التجارية، العدد الثاني، مصر ، جامعة الزقازيق.
- 4- تيشوري عبد الرحمن(2010) *جودة حياة العمل*، مؤسسة الحوار المتمدن، الموقع الإلكتروني الرئيسي للكاتب.
- 5- القحطاني، محمد(2005) *إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)*، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
- 6- الهيتي، خالد (2005) *إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي*، عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
- 7- القريوتي، محمد قاسم (2000) *نظرية المنظمة والتنظيم*، الأردن دار وائل للنشر والتوزيع .
- 8- الشمري، (2010) ، مقال في جريدة الرياض، بتاريخ 30 /10 /2010 *الإدارة بالمشاركة* المملكة العربية السعودية.
- 9- جاب الله، رفعت، (1988) ، *إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي* ، بل برنت ، القاهرة ، مصر .
- 10- علاقي ،مدنى (1994) *إدارة الموارد البشرية* ، مؤسسة المدينة للصحافة ، جدة ، المملكة العربية السعودية.
- 11- عصفور، أمل (2004) *قيم ومعتقدات الأفراد واثرها على فاعلية التنظيم*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 12- كردي ،أحمد (2010) *نماذج الإثراء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية*، منشورات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مصر .
- 13- *المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2021.*

- 14- علام، محمد (1991) حدود المسؤولية الاجتماعية: إطار فكري لمراجعة الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال في دول العالم الثالث، الرياض، مجلة الإدارة العامة، العدد السابع.
- 15- أبو بكر، مصطفى (2005) التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مصر، الدار الجامعية.
- 16- زويلف، مهدي (1994) إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط2، عمان، دار مجدلاني للنشر والتوزيع.
- 17- عبد الباقي، صلاح، (2000) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 18- القريوتي، محمد (1989) السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الأردن، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- 19- أبو شيخة، نادر (2000) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 20- القحطاني، سالم (2008) القيادة الإدارية والتحول نحو نموذج القيادي العالمي، السعودية، مرامر لطباعة والتغليف.
- 21- عباس، سهيلة، (2003) إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، طبعة 2.
- 22- إبراهيم، نهال (2010) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء في شركات القطاع الخاص والشركات متعددة الخيرات، رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
- 23- أبو النصر، مدحت (2012) تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، طبعة، مصر 2، إيتارك للطباعة والنشر والتوزيع.
- 24- السويدان، طارق، والعدلوني، محمد (2003) خماسية الولاء كيف تحفز وتبني ولاء العاملين، لبنان، دار ابن حزم.
- 25- البليسي، أسامة (2012)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 26- حريم، حسين (2003) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، الأردن، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع.

- 27- الطعامنة، أحمد(1997) ، *أثر العوامل الشخصية و التنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كما يراها العاملون في وحدات القطاع العام في الأردن* ، مركز أبحاث الدراسات الأردنية، جامعة اليرموك.
- 28- الأحمد، طلال (2004) ، *الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة : دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض* ، المجلة العربية للإدارة، مجلد(14) عدد (2).
- 29- اليوسف، منصور (2012) *التنمية الإدارية*، معهد الإدارة العامة، العدد 202 ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 30- القحطاني، سالم (2004) ، *القيادة الإدارية والتحول نحو نموذج القيادي العالمي*،السعودية، مارمر لطباعة والتغليف.
- 31- اللوزي، موسى (2003) *التطوير التنظيمي*،الأردن، دار وائل للنشر.
- 32- الدكتور، محمد(2013) *جودة حياة العمل*، الموقع الإلكتروني للدكتور محمد الدكتور،نقلا عن جزء من بحث الدكتور عبد الحميد المغربي، جامعة المنصورة، دمياط، مصر.
- 33- العجمي راشد(1998) *تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية*، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، مجلد(10) ، عدد (11).
- 34- يزغش محمد (2008) *الثقافة المهنية في الفكر الحديث*، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر .
- 35- سعودي ، أحمد (2015) *بحوث في جودة الحياة في العمل في العالم العربي* ، دراسة تحليلية ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العدد20 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة الجزائر .
- 36- بديع محمود القاسم (2001) *علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق* ، الطبعة1 ، مؤسسة الوراق ، الأردن.
- 37- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم (2000) *مناهج و أساليب البحث العلمي* .
- 38- عمار بوحوش ، محمود الذبيبات (1995) *مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث* ’ ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- 39- إبراهيم عميرة (1981) ، *محرك البحث لمكتبات التعليم و البحث العلمي في اليمن* .

40- جرينبرج، جيرالد و بارون، روبرت (2004)، *إدارة السلوك في المنظمات*، تعريب وترجمة:رفاعي ، و بسيوني إسماعيل،السعودية ، دار المريخ للنشر .

41- *وثائق مؤسسة سوناطراك* .
قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) **Anukool Manish Hyde & al**, a Study of Quality of Wok Life and Organizational Commitment among academicians, Pacific Business Review International, 4(4), 2012.
- 2) **Cassio, Wayne f.**, Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life. Profits (New York; Mcgrow– Hill, Inc., 1993).
- 3) **Cotton, L., Vollrath, D. Froggatt, K. Lengnick, and K. Jennings**, 'Employee participation; Diverse forms and different outcomes Academy of Management Review, No. 13 1988.
- 4) **Davis, Keith**, Human Behavior at Work: Organizational Behavior (New York: McGraw Hill Company, 1993).
- 5) **Ellinger, C., & Nissen, B.** A Case Study of a Failed QWL Program: Implications for Labor Education. Labor Studies Journal, Winter; 1987,.
- 6) **Evans J.R.** (1008) Quality & Performance excellence: Management, organization, and strategy, Fifth Edition, Thomson, South– Western, U.S.A.
- 7) **Havlovic.S.J**, Quality of work life and human resource outcomes, Industrial relations, vol.30, n°3, 1991.
- 8) **Heskett, J.L., Sasser, W.E., Jr and L.A.**, Schlesinger (1997)” The service profit chain, New York: The free Press.
- 9) **Jones, F. & Fletcher, B.** (2003). Job control and health. In M. Schabracq, J. & Winnubst ,A. & Cooper, C. Handbook of work and health psychology. 2 edi. John Wiley : New York.
- 10) **Kamal & Bhatti & Tahir**, (2004) Impact of Employee Participation on Job, Satisfaction, Employ Commitment and Employee Productivity, International Review of Research Papers, Vol 3No.2, June,Pp.54–68.

- 11) **Kast, F.E., & Rosenweig, J.F.**, (1985), Organization Management System Contingency Approach, McGraw–Hill, New York.
- 12) **Lawler, E**, Motivation in Work Organizations (Monterey, CA; Brooks(.
- 13) **Lawler, E., and Ledford E.**, "Productivity and the Quality of Work Life", National Productivity Review, N.2, 1982 .
- 14) **Lawler, E., and Mohrman S.A.** Quality Circleriaffer the Fad, Harvard Business Review, Jan– Feb, 1985.
- 15) **Leigh L. Thompson**, MaKing the Team, A guide For Managers, Third Edition,Person Prentice Hail, 2008.
- 16) **Nurick, J,** ' Participation in Organizational change, Human Relations, no. 35, 1982.
- 17) **Walton. Richard E.**, (1973)" Quality of working life: What is it?" Slan Management Review,, Vol .15, No. 1,
- 18) www.alriyadh.com
- 19) **Orerily, C. and Caldwell, D.** The commitment and Job Tenure of New Employee: some Evidence of Post Decisional Justification", Administrative Science Quarterly, vol.26. 1980.
- 20) **Havlovic. S.J**, Quality of work life and human resource outcomes, Industrial relations, vol.30, n°3, 1991,
- 21) **FORTUNE** (1986).Athree– Commitment conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. Vol(10) ,no(1).
- 22) **NUTECK**(1982) "Not Just money: Quality of working life as Employment strategy ", International Jornal of Health care Quality Assurance, Vol .7. No. 6.
- 23) **EL SAMUEL.**(2004). Quality of Work Life In commercial Banks. Discovery Pulishing Home, India, New Delhi.
- 24) **MAPA 2023**

قائمة

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم النفس

إستبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

تحية طيبة و بعد... .

أخي الموظف, أختي الموظفة بمؤسسة سوناطراك

في إطار إنجازنا مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس تخصص عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية حول موضوع " علاقة جودة الحياة في العمل بالولاء التنظيمي "- دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة سوناطراك -

نرجوا منكم المساعدة في الإجابة على فقرات هذا الإستبيان بصراحة و موضوعية بوضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة التي تعبر عن وجهة نظرك , علما أن إجابتك لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

لكم منا فائق الإحترام و التقدير

1. البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة من 51 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي :

ثانوي أو أقل جامعي دراسات عليا

4- الوظيفة :

إطار سامي إطار عون تحكم عون تنفيذ

5- عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة من 15 سنة فما فوق

اولا :إستبيان جودة الحياة في العمل: حيث تم توزيع بنود الإستبيان على (7) أبعاد تتمثل في :

بعد ظروف العمل , الراتب و المكافآت , الصحة و السلامة المهنية , المشاركة في اتخاذ القرارات ,
ضغوط العمل , الترقية في العمل , الإستقرار في العمل, حيث تم تنقيط عبارات الأبعاد وفق التدرج
الخماسي لسلم ليكارت (من 5 إلى 1)

أوافق بشدة- أوافق - أوافق نوعا ما - لا أوافق - لا أوافق بشدة

قائمة الملاحق

الأبعاد	البنود	أوافق بشدة	أوافق	أوافق نوعا ما	لا أوافق	لا بشدة أوافق
ظروف العمل	1. أشعر بالإختناق لسوء التهوية في مساحات العمل					
	2. تهتم المؤسسة بتوفير بيئة صحية و مناسبة للعمل من حيث الضوضاء					
	3. تهتم المؤسسة بتوفير بيئة صحية و مناسبة لعمل من حيث الحرارة					
	4. تعمل المؤسسة على توفير الوسائل التكنولوجية كتسهيلات لإنجاز المهام الموكلة لي في العمل					
	5. بيئة العمل التي أعمل فيها مرتبة و نظيفة					
	6. أعتقد أن ساعات الدوام الرسمي التي يتطلبها العمل مني تناسبني					
	7. أعتقد أن نظام الساعات الإضافية واضح و مناسب					
	8. تسهل المؤسسة المهام الموكلة لموظفيها تفاديا لزيادة العبء					
الراتب و المكافآت	1. أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبي سنويا					
	2. أعتقد أن الراتب الذي أحصل عليه من وظيفتي يكفي إحتياجاتي					
	3. أعتقد ان صب الرواتب يكون دائما في الوقت المحدد دون أي تأخير					
	4. تحرص المؤسسة على تقديم الإعانات في مختلف المناسبات					
	5. أعتقد أن الأجر الذي أتقاضاه يحقق لي الرفاهية الإجتماعية					
	6. أعتقد أن الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به					
	7. أفهم بشكل تام نظام الرواتب و المكافآت في المؤسسة التي أعمل فيها					
	8. الراتب الذي أحصل عليه عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي من نفس المنصب					
المشاركة في اتخاذ القرار	1. تشجعني المؤسسة في التعبير عن آرائني فيما يخص حل المشكلات					
	2. أشارك في إتخاذ القرارات التي تخص عملي في المؤسسة					
	3. يفوض المسؤول المباشر جزءا من صلاحياته للمرؤوسين					
	4. يقدم المسؤول المباشر في العمل معلومات كاملة للمرؤوسين عن أهداف العمل					
	5. لدي القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بعملني					

قائمة الملاحق

				6. أستطيع المشاركة بأرائي الخاصة في حل مشكلات عملي	
				7. أشارك زملائي في العمل الأفكار المتعلقة بأداء المهام	
				8. لدي صلاحيات في إتخاذ قرار إنجاز المهام الموكلة لي	
				1. تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة التي تمكن الموظف من تحقيق التوازن بين الحياة المهنية و الحياة الشخصية	ضغوط العمل
				2. يتناسب وقت العمل مع المهام الموكلة للموظف	
				3. توفر المؤسسة جميع الخدمات التي يمكن أن تخفف من ضغط العمل	
				4. يوزع حجم العمل بالتساوي بين الموظفين من نفس المنصب	
				5. تراعي المؤسسة الظروف الشخصية للموظفين عند تقييم أدائهم	
				6. اشعر بأن عملي يستنفذ طاقتي	
				7. أعتقد أن عملي شاق من الناحية الإنفعالية	
				8. يمكنني التدخل في كمية العمل الموكلة الي	
				1. يوجد نظام واضح للترقية في المؤسسة	الترقية في العمل
				2. تمنح المؤسسة فرص الترقية على أسس عادلة	
				3. يستبعد المسؤولين العلاقات الشخصية في إتخاذ قرارات الترقية المهنية	
				4. أفضل أن تكون الترقية على أساس الكفاءة لا على أساس طول فترة الخدمة	
				5. منحي الترقية يكون لي حافز لزيادة مجهوداتي و مستوى أدائي	
				6. تحدد الترقية مساري المهني في المؤسسة	
				7. تتم الترقية في المؤسسة على أساس المعارف الشخصية	
				8. تعمل المؤسسة لترقيتك على أساس خدمة مصالحها	
				1. هناك نظام فعال خاص بالصحة و السلامة المهنية في المؤسسة	الصحة و السلامة المهنية
				2. تهتم المؤسسة بصحة و سلامة العاملين فيها	
				3. طبيعة تصميم أماكن العمل في المؤسسة تساعد على توفير السلامة المهنية للموظفين	
				4. تعمل المؤسسة على توعية الموظفين على إحترام اللوائح المعمول بها في مجال الصحة و السلامة المهنية	
				5. عناصر الصحة المهنية متوفرة بشكل دائم في بيئة العمل	
				6. تضمن المؤسسة فحوصات دورية لحماية صحة الموظف	
				7. تعمل المؤسسة على ضمان تعويضات في حالة تعرض الموظف لإصابة في العمل	
				8. توفر المؤسسة وسائل الوقاية من حوادث العمل	

قائمة الملاحق

					1. توفر المؤسسة نظم تأمين دائم للعمال	الإستقرار في العمل
					2. يلجأ العاملون في المؤسسة إلى البحث عن وظيفة أخرى	
					3. تتبنى المؤسسة النظم التي تدعم الإستقرار الوظيفي	
					4. شعوري بالأمان الوظيفي في مؤسستي يزيد من إستقراري فيها	
					5. أتوقع مستقبلا أفضل في الوظيفة	
					6. أشعر بالإرتياح في عملي و هذا يجعلني و هذا يجعلني أتمسك بوظيفتي في المؤسسة	
					7. أعتقد بأن مستقبلي المهني في أمان ببقائي في هذه المؤسسة	
					8. أعتقد بأن مستقبلي المهني في أمان ببقائي في هذه المؤسسة	

ثانيا: إستبيان الولاء التنظيمي:

حيث تم تنقيط عبارات الأبعاد وفق التدرج الخماسي لسلم ليكارت (من 5 إلى 1)

أوافق بشدة- أوافق - أوافق نوعا ما - لا أوافق - لا أوافق بشدة

قائمة الملاحق

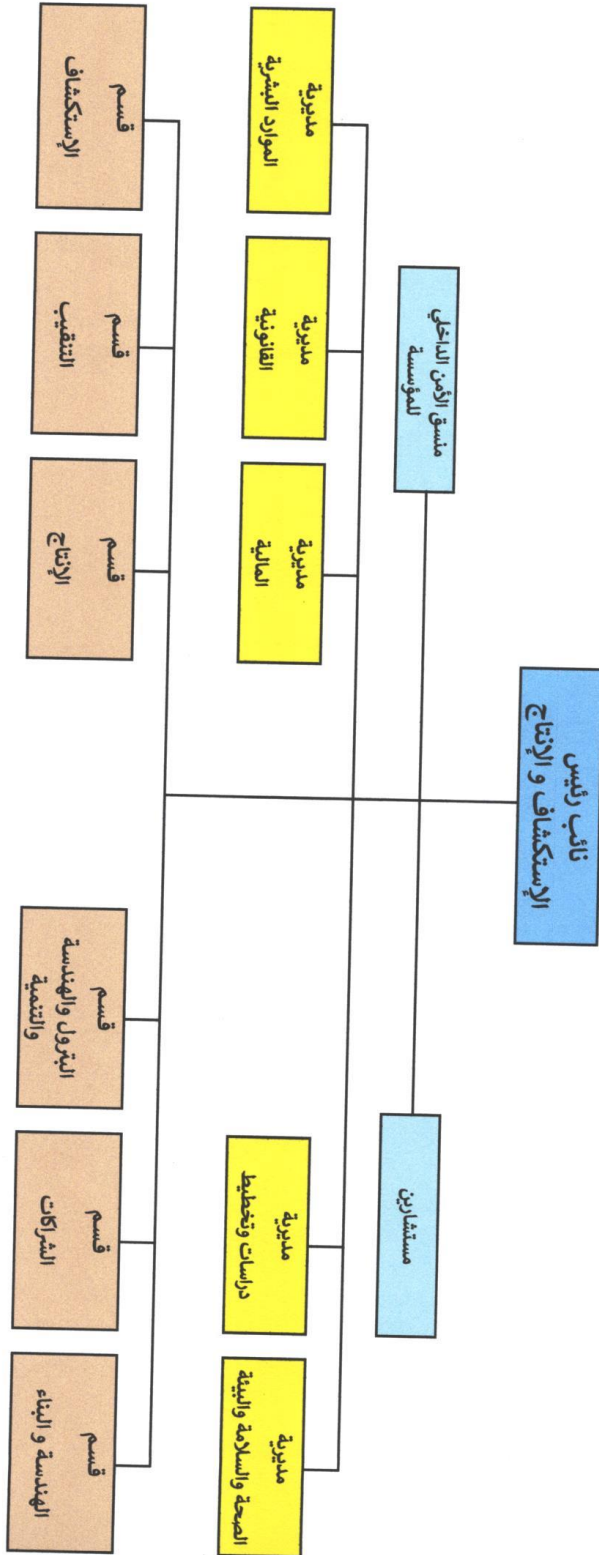
الأبعاد	البنود	أوافق بشدة	أوافق نوعا ما	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
الولاء التنظيمي	1. أشعر بعدم الإطمئنان لو تركت عملي الحالي لعدم توفر وظيفة مناسبة				
	2. النظرة الإجتماعية لوظيفتي الحالية مرموقة و من الصعب الحصول عليها في مؤسسة أخرى				
	3. لو فقدت وظيفتي الحالية سأفقد إمتيازات قد لا أجدها في وظيفة أخرى				
	4. سألتزم ببقائي في المؤسسة الحالية حتى لو توفرت لي وظيفة براتب و مميزات أفضل في مؤسسة أخرى				
	5. لم أحظى بفرصة عمل أفضل لذا لن أترك العمل في المؤسسة الحالية				
	6. أعتقد بأن البقاء في المؤسسة التي أعمل بها حاليا يخدم مستقبلي المهني				
	7. أنا سعيد جدا لإختياري العمل في هذه المؤسسة بدلا من المؤسسات الأخرى التي كنت أفكر بالإلتحاق للعمل بها				
	8. أشعر أنه لا يوجد هناك ما أستفيد منه من البقاء في هذه المؤسسة				
	9. لدية رغبة في إنهاء باقي أيام خدمتي المهنية بالمؤسسة التي أعمل بها حاليا				
	10. أعتبر التحديات و الأخطار التي قد تواجه المؤسسة التي أعمل بها جزءا من التحديات و المخاطر التي تواجهني شخصيا				
	11. أشعر بالفخر و الإعتراز عندما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها أمام الآخرين				
	12. أنا راض جدا لأنني قد حظيت بالعمل في هذه المؤسسة				
	13. لن أقبل الإساءة بالحديث عن المؤسسة التي أعمل بها حتى لو اضطرت لترك العمل بها				
	14. لدي إستعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لدعم أهداف المؤسسة				
	15. المؤسسة التي أعمل بها أفضل يمكن العمل بها				
	16. أهتم بسمعة المؤسسة و ألتزم بالدفاع عنها في المجتمع				
	17. أشعر بضرورة تقدير المؤسسة التي أعمل بها لقاء ما قدمته لي من خدمات و حوافز				
	18. أشعر بضرورة الإستمرار في المؤسسة الحالية حتى لو تلقيت عروض عمل أفضل في مؤسسة أخرى				
	19. أحرص بشكل كبير على الإستمرار في العمل في المؤسسة الحالية				
	20. أعتقد أنه من الأفضل أن يقضي الإنسان حياته المهنية في نفس المؤسسة				
	21. أعتقد أنني سأشعر بتأنيب الضمير لو تركت عملي في المؤسسة الحالية				
	22. أعتقد أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة التي أعمل بها				
	23. لدي الكثير من الخيارات و الفرص البديلة حين أفكر في ترك العمل في المؤسسة الحالية				
	24. أن إلتزامي الأخلاقي إتجاه زملائي يدفعني للإستمرار في المؤسسة				

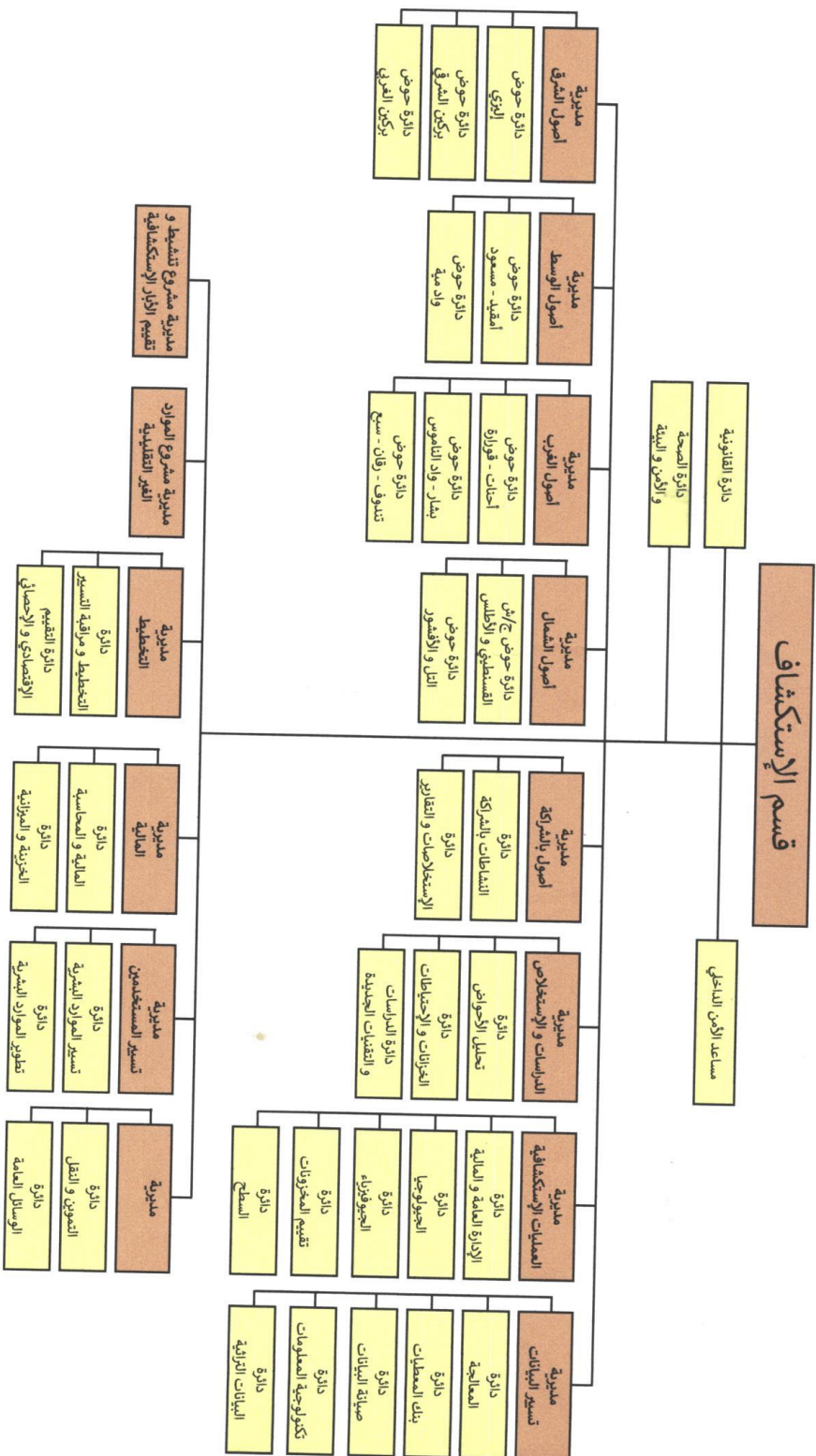
الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين:

الرتبة	إسم الأستاذ
أستاذ محاضر أ	الأستاذة بوتوتة
أستاذ محاضر أ	الأستاذ لحسن
أستاذ محاضر أ	الأستاذ ناهي
أستاذ محاضر أ	الأستاذة سعودي
أستاذ محاضر أ	الأستاذ بن تونس
أستاذ محاضر أ	الأستاذ حمر العين

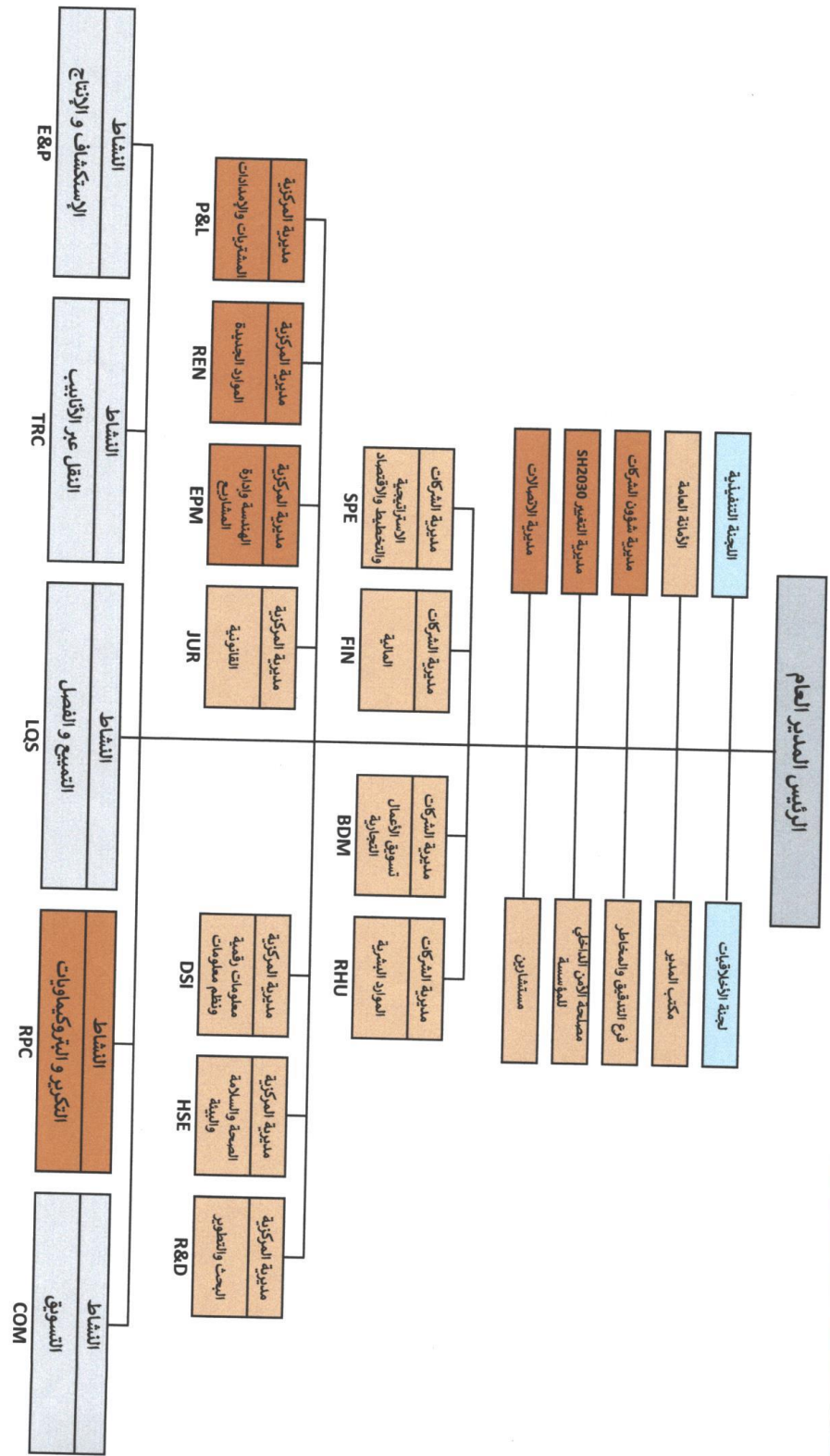


المخطط التنظيمي لنشاط الاستكشاف والإنتاج
رقم 295/م 2 - مروج A-573 (م.م) بتاريخ 01 جوان 2017





المخطط التنظيمي لسوناطراك رقم 282/م ع - مرجع A-001 (31.م) بتاريخ 19 جوان 2018



```
GET
FILE='C:\Users\Hanane\Documents\base de donnees.sav' .
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=qualitedevie louyaute
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

		Remarques
Résultat obtenu		09-JUL-2023 14:29:06
Commentaires		
Entrée	Données	C: \Users\Hanane\Document s\base de donnees.sav Ensemble_de_données1
	Ensemble de données actif	
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	103
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=qualitedevie louyaute /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,05

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Hanane\Documents\base de donnees.sav

Statistiques

		qualitedevie	louyaute
N	Valide	103	103
	Manquante	0	0
	Moyenne	1,3107	1,6117
	Ecart-type	,46503	,62986
	Somme	135,00	166,00

```

GET
  FILE='C:\Users\Hanane\Documents\base de donnees.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_donnees1 WINDOW=FRONT.
COMPUTE qualitedevie=MIN(Aa1,Aa2,Aa3,Aa4,Aa5,Aa6,Aa7,Aa8,Ab9,Ab10,Ab11,Ab12,Ab13,Ab14,Ab15,A
Ai49,Ai50,Ai51,Ai52,Ai53,Ai54,Ai55,Ai56).
EXECUTE.
COMPUTE louyaute=MIN(B57,B58,B59,B60,B61,B62,B63,B64,B65,B66,B67,B68,B69,B70,B71,B72,B73,B74
EXECUTE.
NONPAR CORR
  /VARIABLES=qualitedevie louyaute
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
    
```

Corrélations non paramétriques

		Remarques
Résultat obtenu		03-JUL-2023 16:31:01
Commentaires		
Entrée	Données	C: \\Users\Hanane\Document s\base de donnees.sav Ensemble_de_donnees1
	Ensemble de données actif	
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	103
Traitement de valeur manquante	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES=qualitedevie louyaute /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,05
	Nombre d'observations autorisé	174762 observations ^a

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

Statistiques

qualitedevie		
N	Valide	103
	Manquante	0
Moyenne		1,3107
Ecart-type		,46503
Somme		135,00

qualitedevie

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1,00	71	68,9	68,9	68,9
2,00	32	31,1	31,1	100,0
Total	103	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=genre lage niveaueetude poste ancienne
/STATISTICS=MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu		03-JUL-2023 16:39:35
Commentaires		
Entrée	Données	C: \\Users\Hanane\Document s\base de donnes.sav Ensemble_de_données1
	Ensemble de données actif	
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	103
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=genre lage niveaueetude poste ancienne /STATISTICS=MEAN SUM /ORDER=ANALYSIS.

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Aa1 Aa2 Aa3 Aa4 Aa5 Aa6 Aa7 Aa8 Ab9 Ab10 Ab11 Ab12 Ab13 Ab14 Ab15 Ab16 Ac17 Ac1
Ai51 Ai52 Ai53 Ai54 Ai55 Ai56
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.
    
```

Fiabilité

		Remarques
Résultat obtenu		12-JUN-2023 16:32:29
Commentaires		
Entrée	Données	C: \\Users\Hanane\Document s\base de donnes.sav Ensemble_de_données1
	Ensemble de données <i>actif</i>	
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	24
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=Aa1 Aa2 Aa3 Aa4 Aa5 Aa6 Aa7 Aa8 Ab9 Ab10 Ab11 Ab12 Ab13 Ab14 Ab15 Ab16 Ac17 Ac18 Ac19 Ac20 Ac21 Ac22 Ac23 Ac24 Ad25 Ad26 Ad27 Ad28 Ad29 Ad30 Ad31 Ad32 Ae33 Ae34 Ae35 Ae36 Ae37 Ae38 Ae39 Ae40 Af41 Af42 Af43 Af44 Af45 Af46 Af47 Af48 Af49 Ai50 Ai51 Ai52 Ai53 Ai54 Ai55 Ai56 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Hanane\Documents\base de donnees.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	20	83,3
Exclus ^a	4	16,7
Total	24	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,891
		Nombre d'éléments	28 ^a
	Partie 2	Valeur	,872
		Nombre d'éléments	28 ^b
Nombre total d'éléments			56
Corrélation entre les sous-échelles			,648
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,787
	Longueur inégale		,787
Coefficient de Guttman split-half			,786

- a. Les éléments sont : Aa1, Aa2, Aa3, Aa4, Aa5, Aa6, Aa7, Aa8, Ab9, Ab10, Ab11, Ab12, Ab13, Ab14, Ab15, Ab16, Ac17, Ac18, Ac19, Ac20, Ac21, Ac22, Ac23, Ac24, Ad25, Ad26, Ad27, Ad28.
- b. Les éléments sont : Ad29, Ad30, Ad31, Ad32, Ae33, Ae34, Ae35, Ae36, Ae37, Ae38, Ae39, Ae40, Af41, Af42, Af43, Af44, Af45, Af46, Af47, Af48, Ai49, Ai50, Ai51, Ai52, Ai53, Ai54, Ai55, Ai56.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=B57 B58 B59 B60 B61 B62 B63 B64 B65 B66 B67 B68 B69 B70 B71 B72 B73 B74 B75 B76
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.
```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu		12-JUN-2023 16:34:18
Commentaires		
Entrée	Données	C: \\Users\Hanane\Document s\base de donnes.sav Ensemble_de_données1
	Ensemble de données actif	
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	24
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=B57 B58 B59 B60 B61 B62 B63 B64 B65 B66 B67 B68 B69 B70 B71 B72 B73 B74 B75 B76 B77 B78 B79 B80 /SCALE(*ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,08

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Hanane\Documents\base de donnes.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	20	83,3
Exclus ^a	4	16,7
Total	24	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,831
		Nombre d'éléments	12 ^a
	Partie 2	Valeur	,880
		Nombre d'éléments	12 ^b
		Nombre total d'éléments	24
Corrélation entre les sous-échelles			,889
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,941
	Longueur inégale		,941
Coefficient de Guttman split-half			,935

a. Les éléments sont : B57, B58, B59, B60, B61, B62, B63, B64, B65, B66, B67, B68.

b. Les éléments sont : B69, B70, B71, B72, B73, B74, B75, B76, B77, B78, B79, B80.

Remarques

Résultat obtenu		09-JUL-2023 14:38:12
Commentaires		
Entrée	Données	C: \\Users\Hanane\Document s\base de donnes.sav Ensemble_de_données1
	Ensemble de données actif	
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	103
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=Aa1 Aa2 Aa3 Aa4 Aa5 Aa6 Aa7 Aa8 Ab9 Ab10 Ab11 Ab12 Ab13 Ab14 Ab15 Ab16 Ac17 Ac18 Ac19 Ac20 Ac21 Ac22 Ac23 Ac24 Ad25 Ad26 Ad27 Ad28 Ad29 Ad30 Ad31 Ad32 Ae33 Ae34 Ae35 Ae36 Ae37 Ae38 Ae39 Ae40 Af41 Af42 Af43 Af44 Af45 Af46 Af47 Af48 Ai49 Ai50 Ai51 Ai52 Ai53 Ai54 Ai55 Ai56 /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06
	Temps écoulé	00:00:00,06

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Hanane\Documents\base de donnes.sav

Statistiques

	conditiontr	conditiontr	conditiontr	conditiontr	conditiontr	conditiontr
N	103	103	103	103	103	103
Valide	103	103	103	103	103	103
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,0000	2,8738	3,5340	3,6699	3,3592	3,1456
Ecart-type	1,15470	1,09078	,94781	,91167	,96867	1,04232
Somme	309,00	296,00	364,00	378,00	346,00	324,00

conditiontr

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	13	12,6	12,6	12,6
	PASDCR	24	23,3	23,3	35,9
	NEUTRE	34	33,0	33,0	68,9
	DCR	27	26,2	26,2	95,1
	TTDCR	5	4,9	4,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

conditiontr

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	4	3,9	3,9	3,9
	PASDCR	10	9,7	9,7	13,6
	NEUTRE	27	26,2	26,2	39,8
	DCR	51	49,5	49,5	89,3
	TTDCR	11	10,7	10,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

conditiontr

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	3	2,9	2,9	2,9
	PASDCR	6	5,8	5,8	8,7
	NEUTRE	29	28,2	28,2	36,9
	DCR	49	47,6	47,6	84,5
	TTDCR	16	15,5	15,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

conditiontr

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	4	3,9	3,9	3,9
	PASDCR	15	14,6	14,6	18,4
	NEUTRE	33	32,0	32,0	50,5
	DCR	42	40,8	40,8	91,3
	TTDCR	9	8,7	8,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

conditionr

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	9	8,7	8,7	8,7
	PASDCR	19	18,4	18,4	27,2
	NEUTRE	26	25,2	25,2	52,4
	DCR	46	44,7	44,7	97,1
	TTDCR	3	2,9	2,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

conditionr

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	10	9,7	9,7	9,7
	PASDCR	29	28,2	28,2	37,9
	NEUTRE	23	22,3	22,3	60,2
	DCR	40	38,8	38,8	99,0
	TTDCR	1	1,0	1,0	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

conditionr

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	7	6,8	6,8	6,8
	PASDCR	24	23,3	23,3	30,1
	NEUTRE	33	32,0	32,0	62,1
	DCR	36	35,0	35,0	97,1
	TTDCR	3	2,9	2,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

salairer

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	15	14,6	14,6	14,6
	PASDCR	20	19,4	19,4	34,0
	NEUTRE	37	35,9	35,9	69,9
	DCR	26	25,2	25,2	95,1
	TTDCR	5	4,9	4,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

salaire

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	11	10,7	10,7	10,7
	PASDCR	29	28,2	28,2	38,8
	NEUTRE	40	38,8	38,8	77,7
	DCR	22	21,4	21,4	99,0
	TTDCR	1	1,0	1,0	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

salaire

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	4	3,9	3,9	3,9
	PASDCR	13	12,6	12,6	16,5
	NEUTRE	30	29,1	29,1	45,6
	DCR	43	41,7	41,7	87,4
	TTDCR	13	12,6	12,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

salaire

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	13	12,6	12,6	12,6
	PASDCR	38	36,9	36,9	49,5
	NEUTRE	24	23,3	23,3	72,8
	DCR	23	22,3	22,3	95,1
	TTDCR	5	4,9	4,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

salaire

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	31	30,1	30,1	30,1
	PASDCR	38	36,9	36,9	67,0
	NEUTRE	24	23,3	23,3	90,3
	DCR	9	8,7	8,7	99,0
	TTDCR	1	1,0	1,0	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

salaier

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	9	8,7	8,7	8,7
	PASDCR	23	22,3	22,3	31,1
	NEUTRE	34	33,0	33,0	64,1
	DCR	34	33,0	33,0	97,1
	TTDCR	3	2,9	2,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

salaier

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	11	10,7	10,7	10,7
	PASDCR	25	24,3	24,3	35,0
	NEUTRE	31	30,1	30,1	65,0
	DCR	34	33,0	33,0	98,1
	TTDCR	2	1,9	1,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

salaier

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	20	19,4	19,4	19,4
	PASDCR	27	26,2	26,2	45,6
	NEUTRE	18	17,5	17,5	63,1
	DCR	37	35,9	35,9	99,0
	TTDCR	1	1,0	1,0	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

salaier

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	17	16,5	16,5	16,5
	PASDCR	41	39,8	39,8	56,3
	NEUTRE	23	22,3	22,3	78,6
	DCR	21	20,4	20,4	99,0
	TTDCR	1	1,0	1,0	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

salaire

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	15	14,6	14,6	14,6
	PASDCR	34	33,0	33,0	47,6
	NEUTRE	25	24,3	24,3	71,8
	DCR	26	25,2	25,2	97,1
	TTDCR	2	1,9	1,9	99,0
	34,00	1	1,0	1,0	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

salaire

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	11	10,7	10,7	10,7
	PASDCR	21	20,4	20,4	31,1
	NEUTRE	33	32,0	32,0	63,1
	DCR	34	33,0	33,0	96,1
	TTDCR	4	3,9	3,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

salaire

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	6	5,8	5,8	5,8
	PASDCR	27	26,2	26,2	32,0
	NEUTRE	28	27,2	27,2	59,2
	DCR	36	35,0	35,0	94,2
	TTDCR	6	5,8	5,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

salaire

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	4	3,9	3,9	3,9
	PASDCR	22	21,4	21,4	25,2
	NEUTRE	33	32,0	32,0	57,3
	DCR	39	37,9	37,9	95,1
	TTDCR	5	4,9	4,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

salaier

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	4	3,9	3,9	3,9
	PASDCR	15	14,6	14,6	18,4
	NEUTRE	37	35,9	35,9	54,4
	DCR	34	33,0	33,0	87,4
	TTDCR	13	12,6	12,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

salaier

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	2	1,9	1,9	1,9
	PASDCR	6	5,8	5,8	7,8
	NEUTRE	20	19,4	19,4	27,2
	DCR	57	55,3	55,3	82,5
	TTDCR	18	17,5	17,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

salaier

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	6	5,8	5,8	5,8
	PASDCR	21	20,4	20,4	26,2
	NEUTRE	24	23,3	23,3	49,5
	DCR	41	39,8	39,8	89,3
	TTDCR	11	10,7	10,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

pressiondra

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	15	14,6	14,6	14,6
	PASDCR	29	28,2	28,2	42,7
	NEUTRE	38	36,9	36,9	79,6
	DCR	21	20,4	20,4	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

pressiondra

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	2	1,9	1,9	1,9
	PASDCR	18	17,5	17,5	19,4
	NEUTRE	33	32,0	32,0	51,5
	DCR	46	44,7	44,7	96,1
	TTDCR	4	3,9	3,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

pressiondra

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	7	6,8	6,8	6,8
	PASDCR	37	35,9	35,9	42,7
	NEUTRE	29	28,2	28,2	70,9
	DCR	24	23,3	23,3	94,2
	TTDCR	6	5,8	5,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

pressiondra

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	18	17,5	17,5	17,5
	PASDCR	25	24,3	24,3	41,7
	NEUTRE	25	24,3	24,3	66,0
	DCR	32	31,1	31,1	97,1
	TTDCR	3	2,9	2,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

pressiondra

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	20	19,4	19,4	19,4
	PASDCR	36	35,0	35,0	54,4
	NEUTRE	27	26,2	26,2	80,6
	DCR	15	14,6	14,6	95,1
	TTDCR	5	4,9	4,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

pressiondtra

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	8	7,8	7,8	7,8
	PASDCR	29	28,2	28,2	35,9
	NEUTRE	32	31,1	31,1	67,0
	DCR	27	26,2	26,2	93,2
	TTDCR	7	6,8	6,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

pressiondtra

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	9	8,7	8,7	8,7
	PASDCR	34	33,0	33,0	41,7
	NEUTRE	28	27,2	27,2	68,9
	DCR	23	22,3	22,3	91,3
	TTDCR	9	8,7	8,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

pressiondtra

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	12	11,7	11,7	11,7
	PASDCR	25	24,3	24,3	35,9
	NEUTRE	34	33,0	33,0	68,9
	DCR	25	24,3	24,3	93,2
	TTDCR	7	6,8	6,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

promotion

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	24	23,3	23,3	23,3
	PASDCR	28	27,2	27,2	50,5
	NEUTRE	28	27,2	27,2	77,7
	DCR	13	12,6	12,6	90,3
	TTDGR	10	9,7	9,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Statistiques

		conditiontr	conditiontr	salaির	salaির	salaির	salaির
N	Valide	103	103	103	103	103	103
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,9320	3,0388	2,8641	2,7379	3,4660	2,6990
	Ecart-type	1,05032	,98938	1,10301	,94932	,99819	1,10111
	Somme	302,00	313,00	295,00	282,00	357,00	278,00

Statistiques

		salaির	salaির	salaির	salaির	salaির	salaির	salaির
N	Valide	103	103	103	103	103	103	103
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,1359	2,9903	2,9126	2,7282	2,4951	2,9709	2,9903
	Ecart-type	,98068	1,01455	1,03948	1,17318	1,02779	3,26736	1,06177
	Somme	220,00	308,00	300,00	281,00	257,00	306,00	308,00

Statistiques

		salaির	salaির	salaির	salaির	salaির	pressiondra
N	Valide	103	103	103	103	103	103
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,0874	3,1845	3,3592	3,8058	3,2913	2,6311
	Ecart-type	1,03948	,95740	1,00834	,86385	1,09034	,97004
	Somme	318,00	328,00	346,00	392,00	339,00	271,00

Statistiques

		pressiondra	pressiondra	pressiondra	pressiondra	pressiondra
N	Valide	103	103	103	103	103
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,3107	2,8544	2,7767	2,5049	2,9612
	Ecart-type	,87480	1,04232	1,15412	1,11032	1,06571
	Somme	341,00	294,00	286,00	258,00	305,00

Statistiques

		pressiondra	pressiondra	promotion	promotion	promotion
N	Valide	103	103	103	103	103
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,8932	2,9029	2,5825	2,1942	2,3689
	Ecart-type	1,11946	1,10715	1,24872	1,01032	1,22066
	Somme	298,00	299,00	266,00	226,00	244,00

promotion

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	28	27,2	27,2	27,2
	PASDCR	40	38,8	38,8	66,0
	NEUTRE	25	24,3	24,3	90,3
	DCR	7	6,8	6,8	97,1
	TTDCR	3	2,9	2,9	100,0
Total		103	100,0	100,0	

promotion

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	29	28,2	28,2	28,2
	PASDCR	35	34,0	34,0	62,1
	NEUTRE	18	17,5	17,5	79,6
	DCR	14	13,6	13,6	93,2
	TTDCR	7	6,8	6,8	100,0
Total		103	100,0	100,0	

promotion

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	4	3,9	3,9	3,9
	PASDCR	5	4,9	4,9	8,7
	NEUTRE	13	12,6	12,6	21,4
	DCR	40	38,8	38,8	60,2
	TTDCR	41	39,8	39,8	100,0
Total		103	100,0	100,0	

promotion

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASDCR	6	5,8	5,8	5,8
	NEUTRE	6	5,8	5,8	11,7
	DCR	37	35,9	35,9	47,6
	TTDCR	54	52,4	52,4	100,0
Total		103	100,0	100,0	

Statistiques

		promotion	promotion	promotion	promotion	promotion	hgsecu
N	Valide	103	103	103	103	103	103
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,0583	4,3495	3,7379	3,5243	3,3398	3,5049
	Ecart-type	1,03682	,83676	1,17123	1,11007	1,15939	,95869
	Somme	418,00	448,00	385,00	363,00	344,00	361,00

Statistiques

		hgsecu	hgsecu	hgsecu	hgsecu	hgsecu	hgsecu	hgsecu
N	Valide	103	103	103	103	103	103	103
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,5146	3,0777	3,5922	3,4369	4,0291	3,7670	3,6408
	Ecart-type	1,06517	1,15206	1,00427	1,04478	,82196	,94146	,81475
	Somme	362,00	317,00	370,00	354,00	415,00	368,00	375,00

Statistiques

		stabilitevrail	stabilitevrail	stabilitevrail	stabilitevrail	stabilitevrail
N	Valide	103	103	103	103	103
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,0097	2,8932	3,1262	3,6505	3,3981
	Ecart-type	,78584	1,03765	,94640	,95700	1,06954
	Somme	413,00	298,00	322,00	376,00	350,00

Statistiques

		stabilitevrail	stabilitevrail	stabilitevrail
N	Valide	103	103	103
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	3,2330	3,3495	3,4078
	Ecart-type	1,05908	1,12641	1,14991
	Somme	333,00	345,00	351,00

Tableau de fréquences

conditiontr

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	7	6,8	6,8	6,8
	PASDCR	34	33,0	33,0	39,8
	NEUTRE	27	26,2	26,2	66,0
	DCR	22	21,4	21,4	87,4
	TTDCR	13	12,6	12,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

promotion

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	5	4,9	4,9	4,9
	PASDCR	15	14,6	14,6	19,4
	NEUTRE	12	11,7	11,7	31,1
	DCR	41	39,8	39,8	70,9
	TTDCR	30	29,1	29,1	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

promotion

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	2	1,9	1,9	1,9
	PASDCR	19	18,4	18,4	20,4
	NEUTRE	30	29,1	29,1	49,5
	DCR	27	26,2	26,2	75,7
	TTDCR	25	24,3	24,3	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

promotion

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	8	7,8	7,8	7,8
	PASDCR	17	16,5	16,5	24,3
	NEUTRE	26	25,2	25,2	49,5
	DCR	36	35,0	35,0	84,5
	TTDCR	16	15,5	15,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

hgsecu

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	5	4,9	4,9	4,9
	PASDCR	8	7,8	7,8	12,6
	NEUTRE	31	30,1	30,1	42,7
	DCR	48	46,6	46,6	89,3
	TTDCR	11	10,7	10,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

hgsecu

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	7	6,8	6,8	6,8
	PASDCR	10	9,7	9,7	16,5
	NEUTRE	23	22,3	22,3	38,8
	DCR	49	47,6	47,6	86,4
	TTDCR	14	13,6	13,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

hgsecu

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	10	9,7	9,7	9,7
	PASDCR	23	22,3	22,3	32,0
	NEUTRE	30	29,1	29,1	61,2
	DCR	29	28,2	28,2	89,3
	TTDCR	11	10,7	10,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

hgsecu

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	5	4,9	4,9	4,9
	PASDCR	8	7,8	7,8	12,6
	NEUTRE	27	26,2	26,2	38,8
	DCR	47	45,6	45,6	84,5
	TTDCR	16	15,5	15,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

hgsecu

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	6	5,8	5,8	5,8
	PASDCR	13	12,6	12,6	18,4
	NEUTRE	26	25,2	25,2	43,7
	DCR	46	44,7	44,7	88,3
	TTDCR	12	11,7	11,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

hgsecu

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	1	1,0	1,0	1,0
	PASDCR	5	4,9	4,9	5,8
	NEUTRE	12	11,7	11,7	17,5
	DCR	57	55,3	55,3	72,8
	TTDCR	28	27,2	27,2	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

hgsecu

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	2	1,9	1,9	1,9
	PASDCR	10	9,7	9,7	11,7
	NEUTRE	18	17,5	17,5	29,1
	DCR	53	51,5	51,5	80,6
	TTDCR	20	19,4	19,4	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

hgsecu

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	1	1,0	1,0	1,0
	PASDCR	8	7,8	7,8	8,7
	NEUTRE	29	28,2	28,2	36,9
	DCR	54	52,4	52,4	89,3
	TTDCR	11	10,7	10,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

stabilitevrail

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASDCR	7	6,8	6,8	6,8
	NEUTRE	10	9,7	9,7	16,5
	DCR	61	59,2	59,2	75,7
	TTDCR	25	24,3	24,3	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

stabiliteitrvail

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	8	7,8	7,8	7,8
	PASDCR	30	29,1	29,1	36,9
	NEUTRE	37	35,9	35,9	72,8
	DCR	21	20,4	20,4	93,2
	TTDCR	7	6,8	6,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

stabiliteitrvail

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	6	5,8	5,8	5,8
	PASDCR	18	17,5	17,5	23,3
	NEUTRE	40	38,8	38,8	62,1
	DCR	35	34,0	34,0	96,1
	TTDCR	4	3,9	3,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

stabiliteitrvail

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	3	2,9	2,9	2,9
	PASDCR	11	10,7	10,7	13,6
	NEUTRE	20	19,4	19,4	33,0
	DCR	54	52,4	52,4	85,4
	TTDCR	15	14,6	14,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

stabiliteitrvail

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	6	5,8	5,8	5,8
	PASDCR	15	14,6	14,6	20,4
	NEUTRE	27	26,2	26,2	46,6
	DCR	42	40,8	40,8	87,4
	TTDCR	13	12,6	12,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

stabilitevrail

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTDCR	7	6,8	6,8	6,8
	PASDCR	18	17,5	17,5	24,3
	NEUTRE	31	30,1	30,1	54,4
	DCR	38	36,9	36,9	91,3
	TTDCR	9	8,7	8,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

stabilitevrail

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTDCR	8	7,8	7,8	7,8
	PASDCR	15	14,6	14,6	22,3
	NEUTRE	27	26,2	26,2	48,5
	DCR	39	37,9	37,9	86,4
	TTDCR	14	13,6	13,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

stabilitevrail

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTDCR	9	8,7	8,7	8,7
	PASDCR	11	10,7	10,7	19,4
	NEUTRE	29	28,2	28,2	47,6
	DCR	37	35,9	35,9	83,5
	TTDCR	17	16,5	16,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=B57 B58 B59 B60 B61 B62 B63 B64 B65 B66 B67 B68 B69 B70 B71 B72 B73 B7
 /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
 /ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

```
FREQUENCIES VARIABLES=Aa1
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.
```

Remarques

Résultat obtenu		09-JUL-2023 14:32:04
Commentaires		
Entrée	Données	C: \\Users\Hanane\Document s\base de donnees.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	103
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=Aa1 /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

Remarques

Résultat obtenu		09-JUL-2023 14:33:53
Commentaires		
Entrée	Données	C: \\Users\Hanane\Document s\base de donnes.sav Ensemble_de_données1
	Ensemble de données actif	
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	103
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Aa1 /STATISTICS=MEAN SUM STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,06

```
FREQUENCIES VARIABLES=Aa1 Aa2 Aa3 Aa4 Aa5 Aa6 Aa7 Aa8 Ab9 Ab10 Ab11 Ab12 Ab13 Ab14 Ab15 Ab16
A149 A150 A151 A152 A153 A154 A155 A156
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu		09-JUL-2023 14:40:55
Commentaires		
Entrée	Données	C: \\Users\Hanane\Document s\base de donnes.sav Ensemble_de_données1
	Ensemble de données actif	
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	103
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=B57 B58 B59 B60 B61 B62 B63 B64 B65 B66 B67 B68 B69 B70 B71 B72 B73 B74 B75 B76 B77 B78 B79 B80 /STATISTICS=STDEW MEAN SUM /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,16
	Temps écoulé	00:00:00,16

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Hanane\Documents\base de donnes.sav

Statistiques

	loyautorg	loyautorg	loyautorg	loyautorg	loyautorg	loyautorg
N Valide	103	103	103	103	103	103
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,6117	3,5340	3,4175	2,6505	3,5146	3,3592
Ecart-type	1,13960	1,10981	1,08034	1,18577	,94831	,99857
Somme	372,00	364,00	352,00	273,00	362,00	346,00

Statistiques

	loyautorg	loyautorg	loyautorg	loyautorg	loyautorg	loyautorg
N Valide	103	103	103	103	103	103
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,4854	2,4078	3,2718	3,3786	3,5534	3,6505
Ecart-type	1,01811	1,01399	1,07734	,82979	1,05466	,90433
Somme	359,00	248,00	337,00	348,00	366,00	376,00

Statistiques

	loyautorg	loyautorg	loyautorg	loyautorg	loyautorg	loyautorg
N Valide	103	103	103	103	103	103
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,5534	3,9515	3,6408	3,8252	3,6893	2,8932
Ecart-type	1,19417	,91157	1,03710	,89033	,85209	1,26733
Somme	366,00	407,00	375,00	394,00	380,00	298,00

Statistiques

	loyautorg	loyautorg	loyautorg	loyautorg	loyautorg	loyautorg
N Valide	103	103	103	103	103	103
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,2233	2,7670	2,9029	3,2718	2,6408	3,2913
Ecart-type	1,15412	1,14792	1,05268	,99207	,88400	1,09034
Somme	332,00	285,00	299,00	337,00	272,00	339,00

Tableau de fréquences

loyautorg

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide PASTTDCR	7	6,8	6,8	6,8
PASDCR	11	10,7	10,7	17,5
NEUTRE	19	18,4	18,4	35,9
DCR	44	42,7	42,7	78,6
TTDCR	22	21,4	21,4	100,0
Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide PASTTDCR	4	3,9	3,9	3,9
PASDCR	17	16,5	16,5	20,4
NEUTRE	23	22,3	22,3	42,7
DCR	38	36,9	36,9	79,6
TTDCR	21	20,4	20,4	100,0
Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	2	1,9	1,9	1,9
	PASDCR	26	25,2	25,2	27,2
	NEUTRE	17	16,5	16,5	43,7
	DCR	43	41,7	41,7	85,4
	TTDCR	15	14,6	14,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	17	16,5	16,5	16,5
	PASDCR	39	37,9	37,9	54,4
	NEUTRE	16	15,5	15,5	69,9
	DCR	25	24,3	24,3	94,2
	TTDCR	6	5,8	5,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASDCR	18	17,5	17,5	17,5
	NEUTRE	29	28,2	28,2	45,6
	DCR	41	39,8	39,8	85,4
	TTDCR	15	14,6	14,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	4	3,9	3,9	3,9
	PASDCR	16	15,5	15,5	19,4
	NEUTRE	33	32,0	32,0	51,5
	DCR	39	37,9	37,9	89,3
	TTDCR	11	10,7	10,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	5	4,9	4,9	4,9
	PASDCR	11	10,7	10,7	15,5
	NEUTRE	30	29,1	29,1	44,7
	DCR	43	41,7	41,7	86,4
	TTDCR	14	13,6	13,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	16	15,5	15,5	15,5
	PASDCR	50	48,5	48,5	64,1
	NEUTRE	19	18,4	18,4	82,5
	DCR	15	14,6	14,6	97,1
	TTDCR	3	2,9	2,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	5	4,9	4,9	4,9
	PASDCR	23	22,3	22,3	27,2
	NEUTRE	25	24,3	24,3	51,5
	DCR	39	37,9	37,9	89,3
	TTDCR	11	10,7	10,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASDCR	17	16,5	16,5	16,5
	NEUTRE	36	35,0	35,0	51,5
	DCR	44	42,7	42,7	94,2
	TTDCR	6	5,8	5,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	3	2,9	2,9	2,9
	PASDCR	14	13,6	13,6	16,5
	NEUTRE	30	29,1	29,1	45,6
	DCR	35	34,0	34,0	79,6
	TTDCR	21	20,4	20,4	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	1	1,0	1,0	1,0
	PASDCR	10	9,7	9,7	10,7
	NEUTRE	30	29,1	29,1	39,8
	DCR	45	43,7	43,7	83,5
	TTDCR	17	16,5	16,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	6	5,8	5,8	5,8
	PASDCR	17	16,5	16,5	22,3
	NEUTRE	19	18,4	18,4	40,8
	DCR	36	35,0	35,0	75,7
	TTDCR	25	24,3	24,3	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASDCR	10	9,7	9,7	9,7
	NEUTRE	15	14,6	14,6	24,3
	DCR	48	46,6	46,6	70,9
	TTDCR	30	29,1	29,1	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	2	1,9	1,9	1,9
	PASDCR	15	14,6	14,6	16,5
	NEUTRE	23	22,3	22,3	38,8
	DCR	41	39,8	39,8	78,6
	TTDCR	22	21,4	21,4	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASDCR	9	8,7	8,7	8,7
	NEUTRE	24	23,3	23,3	32,0
	DCR	46	44,7	44,7	76,7
	TTDCR	24	23,3	23,3	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASDCR	9	8,7	8,7	8,7
	NEUTRE	31	30,1	30,1	38,8
	DCR	46	44,7	44,7	83,5
	TTDCR	17	16,5	16,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	14	13,6	13,6	13,6
	PASDCR	32	31,1	31,1	44,7
	NEUTRE	22	21,4	21,4	66,0
	DCR	21	20,4	20,4	86,4
	TTDCR	14	13,6	13,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	7	6,8	6,8	6,8
	PASDCR	23	22,3	22,3	29,1
	NEUTRE	28	27,2	27,2	56,3
	DCR	30	29,1	29,1	85,4
	TTDCR	15	14,6	14,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	14	13,6	13,6	13,6
	PASDCR	35	34,0	34,0	47,6
	NEUTRE	20	19,4	19,4	67,0
	DCR	29	28,2	28,2	95,1
	TTDCR	5	4,9	4,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	9	8,7	8,7	8,7
	PASDCR	29	28,2	28,2	36,9
	NEUTRE	34	33,0	33,0	69,9
	DCR	25	24,3	24,3	94,2
	TTDCR	6	5,8	5,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	3	2,9	2,9	2,9
	PASDCR	21	20,4	20,4	23,3
	NEUTRE	34	33,0	33,0	56,3
	DCR	35	34,0	34,0	90,3
	TTDCR	10	9,7	9,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	5	4,9	4,9	4,9
	PASDCR	46	44,7	44,7	49,5
	NEUTRE	37	35,9	35,9	85,4
	DCR	11	10,7	10,7	96,1
	TTDCR	4	3,9	3,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

loyautorg

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PASTTDCR	5	4,9	4,9	4,9
	PASDCR	22	21,4	21,4	26,2
	NEUTRE	27	26,2	26,2	52,4
	DCR	36	35,0	35,0	87,4
	TTDCR	13	12,6	12,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Remarques

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,05

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Hanane\Documents\base de donnes.sav

```
FREQUENCIES VARIABLES=genre lage niveauetude poste ancienne
/STATISTICS=MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu		03-JUL-2023 16:44:32
Commentaires		
Entrée	Données	C: \Users\Hanane\Document s\base de donnes.sav Ensemble_de_données1
	Ensemble de données actif	
	Filter	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	103
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=genre lage niveauetude poste ancienne /STATISTICS=MEAN SUM /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,08
	Temps écoulé	00:00:00,20

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Hanane\Documents\base de donnes.sav

Statistiques

	genre	lage	niveaueude	poste	anciente
N	Valide	103	103	103	103
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		1,4951	2,5631	1,9223	2,1748
Somme		154,00	264,00	198,00	224,00

Tableau de fréquences

genre

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide homme	52	50,5	50,5	50,5
femme	51	49,5	49,5	100,0
Total	103	100,0	100,0	

lage

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide moins 30	9	8,7	8,7	8,7
entre 30 et 40	46	44,7	44,7	53,4
entre 41 et 50	29	28,2	28,2	81,6
50 et plus	19	18,4	18,4	100,0
Total	103	100,0	100,0	

niveaueude

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide lycee ou moin	20	19,4	19,4	19,4
universitaire	71	68,9	68,9	88,3
etudes sup	12	11,7	11,7	100,0
Total	103	100,0	100,0	

poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide cadre sup	6	5,8	5,8	5,8
cadre	76	73,8	73,8	79,6
dirgant	18	17,5	17,5	97,1
excustion	3	2,9	2,9	100,0
Total	103	100,0	100,0	

anciante

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5 ans	16	15,5	15,5	15,5
	entre 6 et 10 ans	30	29,1	29,1	44,7
	entre 11 et 15 ans	11	10,7	10,7	55,3
	de 15 et plus	46	44,7	44,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	