



جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم النفس والفلسفة

جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

-دراسة ميدانية على عينة من عمال مستشفى مدينة حاسي ببحج - الجلفة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. بلول احمد

إعداد الطالب:

- بن محمد جلال
- بن عسلون محمد

الموسم الجامعي: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُحْمَلُهُ السَّحَابُ فَتَنزِلُ
مِنْهُمُ الْمَاءَ فَيُخْرِجُ
بِهِمُ النَّخْلَ وَإِنَّ لَهُمُ
عِنْدَهُ لَآيَاتٍ لِّمَنْ
يَعْقِلُ

الأهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وأصلي وأسلم على سيدنا محمد خاتم الرسل والأنبياء وعلى أهله وأصحابه
ومن والاه وسار على خطاه إلى يوم أن نلقاه...وبعد
أهدي هذا العمل المتواضع إلى أولا الغالية الحاجة رحمة وإلى عائلتي بن
محمد والصادق الكريمتين وإلى أستاذي المشرف الدكتور بلول أحمد الذي كان
عونا لي ولم يبخل طوال فترة إجراء هذه الدراسة بنصائحه وتوجيهاته القيمة
وإلى جميع الأحبة والأصدقاء وإلى زملاء العمل والدراسة.



الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وأصلي وأسلم على سيدنا محمد خاتم الرسل والأنبياء وعلى أهله وأصحابه
ومن والاه وسار على خطاه إلى يوم أن نلقاه...وبعد

أهدي هذا العمل المتواضع إلى عائلة بن عسلون الكريمة وإلى أستاذي
المشرف الدكتور بلول أحمد الذي كان عوناً لي ولم يبخل طوال فترة إجراء هذه
الدراسة بنصائحه وتوجيهاته القيمة وإلى جميع الأحبة والأصدقاء وإلى زملاء
العمل والدراسة.



شكر وعرّفان

قال الله تعالى:

((وَأَذِ تَأَذِّن رِيكُم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد))

سورة إبراهيم الآية 07

الحمد والشكر لله الذي وفقنا في إعداد وإنجاز هذه المذكرة
نتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتور المشرف بلول أحمد الذي تابع هذا العمل بنصائحه
وتوجيهاته طوال فترة البحث إضافة إلى الدكتور خادر عبد القادر وإلى جميع من ساهم من قريب
أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.



ملخص الدراسة

تناولت الدراسة في الإطار النظري لها مشكلة الدراسة وفرضيات الدراسة واهميتها من الناحية النظرية والعلمية وبعد ذلك تم عرض اهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالدراسة.

حيث هدفت الدراسة للتعرف على ابعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. توجد علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.
2. يوجد مستوى متوسط في جودة الحياة الوظيفية لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.
3. يوجد مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.
4. لا يوجد اختلاف على مستوى جودة الحياة الوظيفية والالتزام الوظيفي باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس - السن - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - الخبرة).

وفي الأخير قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

- اهتمام بتوفير مستوى الرواتب لتتلاءم مع المعيشة حتى تكفي لإشباع حاجات الأفراد.
- التقليل من الإجراءات البيروقراطية التي تقف عائقا امام عملية التواصل بين العمال والإدارة العليا وذلك من خلال عمل لقاءات وورش عمل بين جميع العمال.
- رفع مستويات الالتزام التنظيمي لدى العمال وذلك من خلال دراسة الأسباب التي أدت الى ذلك، وذلك من خلال وضع برامج تدريبية تساهم في زيادة الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية:

- جودة الحياة الوظيفية
- الالتزام التنظيمي

Abstract:

The study dealt with the theoretical framework of the study problem and the hypotheses of the study and its importance in theory and science and then the main concepts and terms related to the study were presented.

The objective of the study was to identify the dimensions of the quality of the career and the organizational commitment of the employees of the public institution for the neighborhood health, Hassi Bahbah. We used the analytical descriptive method, and the researcher used the questionnaire as a data collection tool.

The main findings of the study are:

1. There is a correlation between the quality of the career and the organizational commitment of a sample of the employees of the public institution for neighborhood health Bahasi Bahbah.
2. There is an average level of quality of work in a sample of the employees of the Public Institution for Neighborhood Health in Hassi Bahbah.
3. There is an average level of organizational commitment among a sample of the employees of the Public Institution for Neighborhood Health in Hassi Bahbah.
4. There is no difference in the level of quality of career and career commitment according to different demographic variables (gender, age, social status, scientific qualification, experience.)

Finally, the study presented a set of recommendations including:

- Pay attention to providing the level of salaries to fit with living enough to satisfy the needs of individuals.
- Minimizing the bureaucratic procedures that hinder the process of communication between workers and senior management through the holding of meetings and workshops among all workers.
- Raise levels of organizational commitment among workers by studying the reasons that led to this, through the development of training programs that contribute to increased organizational commitment.

Keywords:

- **Quality of career**
- **Organizational commitment**

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء.....
	شكر وعرفان.....
	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.....
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول.....
	قائمة الإشكال
	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
الجانب النظري	
الفصل الأول : مدخل عام للدراسة	
05	1-اشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
06	2-الفرضيات.....
06	3-أهداف الدراسة.....
07	4-أهمية الدراسة.....
07	5-تحديد مصطلحات الدراسة.....
09	6-الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية	
15	تمهيد.....
16	1-مفهوم جودة الحياة الوظيفية.....
18	2-مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....

19	3-أهداف إدارة الجودة الشاملة.....
19	4-أهمية إدارة الجودة الشاملة.....
22	5-نشأة وتطور جودة الحياة الوظيفية.....
28	6-أهداف جودة الحياة الوظيفية.....
28	7-عوامل جودة الحياة الوظيفية.....
29	8-ابعاد جودة الحياة الوظيفية.....
34	9-طرق قياس جودة الحياة الوظيفية.....
35	10- عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية.....
36	خلاصة.....
الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي	
38	تمهيد.....
39	1- مفهوم الالتزام التنظيمي.....
39	2- أهمية الالتزام التنظيمي.....
39	3- خصائص الالتزام التنظيمي.....
40	4- ابعاد الالتزام التنظيمي.....
41	5- مراحل الالتزام التنظيمي.....
42	6-العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.....
47	7-قياس الالتزام التنظيمي.....
49	8-نتائج الالتزام التنظيمي.....
50	9-نظرية الالتزام التنظيمي.....
53	خلاصة.....
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
55	تمهيد.....

56	1-منهج الدراسة.....
56	2-حدود الدراسة.....
60	3-مجتمع الدراسة.....
60	4-أداة الدراسة.....
62	5-الخصائص السيكومترية.....
68	6-الأساليب الاحصائية.....
69	خلاصة.....
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
71	تمهيد.....
72	1- عرض نتائج الفرضية العامة.....
72	2-عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى.....
73	3-عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية.....
74	4-عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.....
76	5-مناقشة نتائج الفرضية العامة.....
77	6-مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى.....
77	7-مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية.....
78	8-مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.....
83	الاستنتاج العام
84	التوصيات
86	قائمة المراجع
93	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
27	التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية	01
60	عينة الدراسة	02
61	مفتاح التصحيح لجودة الحياة الوظيفية	03
62	مفتاح التصحيح للالتزام التنظيمي	04
62	الصدق لجودة الحياة الوظيفية بطريقة الفا كرونباخ	05
63	الثبات بطريقة التجزئة النصفية لجودة الحياة الوظيفية	06
64	الصدق باستخدام المقارنة لجودة الحياة الوظيفية	07
65	الصدق البنائي لجودة الحياة الوظيفية	08
65	صدق الالتزام التنظيمي بطريقة الفا كرونباخ	09
66	الثبات بطريقة التجزئة النصفية للالتزام التنظيمي	10
67	الصدق باستخدام المقارنة للالتزام التنظيمي	11
68	الصدق البنائي للالتزام التنظيمي	12
72	العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي	13
73	مستوى جودة الحياة الوظيفية	14
73	مستوى الالتزام التنظيمي	15
75	العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي بالمتغيرات الديموغرافية	16

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
46	يمثل العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي	01
58	يمثل التركيب الفيزيائي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ح-ب	02
59	يمثل التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ح-ب	03

إذا كان المواطن هو العميل الخارجي للمنظمة العامة، فإن الاهتمام به يبدأ من الاهتمام بالعميل الداخلي، ألا وهو الموظف العام، لأن المنظمة توجد كي يقوم العملاء الداخليون كفريق واحد متجانس بخدمة الأفراد الخارجيين، وبالطبع لا يمكن إرضاء العميل الخارجي إلا إذا تم إرضاء العميل الداخلي.

وإذا كانت العديد من البحوث والدراسات في العقود الأربعة الأخيرة قد اهتمت بتطوير الخدمات الجديدة، إلا أن هذه البحوث الاهتمام الكافي لتنمية الموارد البشرية وتحسين ظروف بيئة العمل التي تشكل الأساس لتقديم الخدمة والحصول على رضا العميل. ويهتم موضوع جودة الحياة الوظيفية بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات لقصد توفير حياة وظيفية للأفراد بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويجعلهم ملتزمين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية إلى الحصول على أداء أفضل.

ويعتبر بناء وتشكيل الالتزام التنظيمي لدى العاملين نحو المنظمات الحكومية التابعين لها، من أهم الأدوات التي تهتم بها هذه المنظمات، لإعادة هندسة العلاقات التنظيمية بين الفرد والمنظمة ولاسيما تلك التي تعاني من هبوط مستوى الأجور، كل ذلك أدى إلى اهتمام المنظمات الحديثة بالبحث عن الظروف الملائمة لوضع نظام عمل جيد لموظفيها، يلتزمون به وينمي سلوك الالتزام لديهم والذي ينعكس بالضرورة على أدائهم وتطوير قدراتهم الإبداعية، وهو الأمر الذي دعي الطالب إلى دراسة أثر الجودة الوظيفية على المستوى الوظيفي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي ببحج.

وقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى طرح الإشكالية والفرضية العامة والفرضيات الجزئية إلى أهمية واهداف الدراسة وإلى المفاهيم الإجرائية والدراسات السابقة، وتطرقنا في الجانب النظري إلى مفهوم جودة الحياة الشاملة وخصائص جودة الحياة الشاملة ومفهوم جودة الحياة الوظيفية وخصائص وأهمية جودة الحياة الوظيفية وابعاد جودة الحياة الوظيفية، اما بالنسبة للالتزام التنظيمي فتطرقنا الى مفهوم الالتزام التنظيمي وأهمية وخصائص وأبعاد الالتزام التنظيمي ونظرية الالتزام التنظيمي، اما في الجانب التطبيقي فتطرقنا الى منهج الدراسة وحدود الدراسة وأداة الدراسة وخصائصها السيكمترية وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.



الجانب النظري

إشكالية الدراسة واعتباراتها

1- تحديد الإشكالية وتساؤلاتها

2- تحديد الفرضيات

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

6- الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

يتزايد اهتمام المنظمات بمختلف تخصصاتها بإدارة الموارد البشرية، فالعاملون هم حجر الأساس التي تبنى عليه المنظمة نجاحاتها، وهم المحرك الرئيسي لتحقيق أهدافها ومصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل باقي الموارد المتاحة للمنظمة، وتتووع الجوانب التي تغطيها إدارة الموارد البشرية بدءاً من التعاون مع الموظف منذ اختياره وتعيينه وحتى بعد انتهائه من العمل حيث توفر لهم بيئة عمل محببة ومحفزة وذلك سعياً إلى تحقيق أهداف المنظمة والاهتمام بجودة حياتهم الوظيفية وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم وتشجيعهم على القيام بأعمالهم.

وتعد برامج جودة الحياة الوظيفية التي تبناها الكثير من كبرى المنظمات في الدول المتقدمة أحد أقوى عناصر جذب واستبقاء العاملين حيث أن تطبيق هذه البرامج يسهم في إشباع حاجات العاملين، ويساعدهم في تحقيق أهدافهم إضافة إلى ما يحققه التنظيم من درجات عالية من الولاء والانتماء (جاد الرب، 2005، ص5).

جودة الحياة الوظيفية تمثل الإيفاء بالاحتياجات البشرية في العمل من خلال درجة التناغم العالية بين واجبات العمل ومجموعة محدودة من الاحتياجات الصحية والاجتماعية، والتي تؤدي إلى تحسين الحياة الوظيفية للعاملين وزيادة ربحية وكفاءة المنظمة (khosrow-pour, 2001, p378).

أما إيمان الفرد بالمنظمة وقيمتها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها، ويفتخر بالانتماء إليها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من أجل إنجاح المنظمة وتقدمها في الالتزام التنظيمي (حلس، 2012، ص39).

ولا يقتصر تعزيز ودعم الالتزام التنظيمي من خلال توفير حياة وظيفية مناسبة على المنظمات الاقتصادية، بل يتعدى ذلك إلى المنظمات الخدمية والتي تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي بحبح التي سيستهدفها الطالب واحدة منها.

- تساؤلات الدراسة:

من خلال ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

التساؤل العام:

- هل توجد علاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي بحبح بالجلفة؟
ومنه انبثقت التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي ببح بالجلفة؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي ببح بالجلفة؟
- هل يختلف مستوى جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المستوى العلمي) لدى عينة الدراسة؟

2- تحديد الفرضيات:

2-1- الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة من عمال المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بمدينة حاسي ببح بالجلفة.

2-2- الفرضيات الجزئية:

- يوجد مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي ببح بالجلفة.
- يوجد مستوى عالي في الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي ببح بالجلفة.
- يختلف مستوى جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي) لدى عينة الدراسة.

3- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الجوهري في هذه الدراسة في التعرف على جودة الحياة الوظيفية لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي ببح وبيان أثرها على الالتزام التنظيمي بهذه المؤسسة، ولتحقيق الهدف الرئيسي قام الباحث بصياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- 1- التعرف على مفهوم ومستوى جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي ببح بالجلفة. وتحديد أوجه التباين بينهم.

- 2- تحديد مدى وجود اختلافات جوهرية في إدراك العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي بحبح بالجلفة. لجودة الحياة الوظيفية باختلاف كل من متغيرات (الجنس، السن، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المستوى العلمي)
- 3- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بحاسي بحبح
- 4- توضيح الفروق في استجابات العمال حول الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي بحبح بالجلفة.
- 5- التوصل الى عدد من التوصيات التي يمكن ان تفيد إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي بحبح بالجلفة. والباحثين في هذا المجال.

4/- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من اعتبارات علمية واخرى نظرية كالتالي:

الأهمية العلمية:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- ندرة الدراسات التي تناولت علاقة جودة الحياة الوظيفية بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي بحبح بالجلفة.
- 2- قلة الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية.
- 3- قد تفيد الدراسة الحالية في اثناء المكتبة الجزائرية في مجال الدراسات النظرية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية.

الأهمية العملية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مجال تطبيقها والذي يتمثل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي بحبح بالجلفة. ذات الأثر الكبير على المجتمع.

5/- تحديد مصطلحات الدراسة:

5-1- مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

ينظر البعض إلى هذا المفهوم على أنه متعدد الأبعاد، ويشمل كل من بيئة العمل المادية، وأنظمة المكافآت، وتشكيل فرق العمل، وتوفير فرص النمو بالإضافة إلى توفير قدر من الأمان والاستقرار الوظيفي (صديق، 2005، ص 1-46).

وهناك من يعتقد أن جودة الحياة الوظيفية يمكن أن تظهر في الممارسات التي تبادر بها الإدارة، من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين (Cascio, p 2001).

5-2 مفهوم جودة الحياة الوظيفية اجرائيا

هي مجمل الصفات او الجوانب الإيجابية (المكافئات، العلاقات التنظيمية والشخصية، العدالة، الأمان) المرتبطة ببيئة العمل مما ينعكس إيجابا على العامل فيشعر بالرضا ويقوم بأقصى جهد لخدمة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.

5-3 مفهوم الالتزام

لغة: الاعتناق، يلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه (ابن منظور، 1956، 541).

اصطلاحا: هو درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وقيمتها ورغبته في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع الرغبة القوية في الاستمرار في عضويتها (عبد الباقي، 2004، 181).

5-4 مفهوم الالتزام التنظيمي:

هو اقتناع الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها، مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله العادي، فضلا عن استعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها إنجاح المنظمة وتحقيق تقدمها ورفاهيتها (الوزان، 2006، 36).

التعريف الإجرائي: بأنه التمسك بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح والمحافظة على مبادئها والتمسك بقيمتها والامتثال لقوانينها والعمل على تحقيق أهدافها.

6- الدراسات السابقة:

6-1 دراسات تناولت جودة الحياة الوظيفية

• دراسة (عارف، 2011)

بعنوان: جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير الجودة الشاملة. "دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية بورسعيد".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير الجودة الشاملة بالتطبيق على المستشفيات الحكومية في بورسعيد، ومن ثم تأثير على جودة الخدمة الطبية المقدمة للمرضى من قبل العاملين في هذه المستشفيات.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على أسلوب المقابلات والاستبانة لجمع البيانات، حيث أجريت الدراسة على مستشفى بور فؤاد العام ومستشفى التضامن الحكومي في بورسعيد، وشملت عينة البحث مستشفى بور فؤاد (230) موظف من العاملين، و (202) موظف من مستشفى التضامن الحكومي.

توصلت الدراسة إلى:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين جودة الحياة الوظيفية وتطبيق معايير الجودة الشاملة وإنتاجية العاملين.

- توجد علاقة ارتباط بين جودة الحياة الوظيفية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات المستهدفة.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين جودة الحياة الوظيفية وتطبيق معايير الجودة الشاملة ورضا العملاء (المرضى) عن جودة الخدمات الصحية المقدمة.

• دراسة (ماضي، 2014) بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى أداء الموظفين. "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، واختبار العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية الرئيسية والفرعية والأداء الوظيفي للعاملين.

منهجية الدراسة:

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، وبلغ حجم المجتمع (3254) وعينة الدراسة (344) وكانت العينة عشوائية طبقية.

توصلت الدراسة إلى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية الاداء الوظيفي للعاملين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات تعزى إلى المتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ومدة العمل).
- أظهرت النتائج انه يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وأن أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في فرص الترقى والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة موافقة مرتفعة على وجود علاقات اجتماعية حميمة بين العاملين.

6-2 دراسات تناولت الالتزام التنظيمي

- دراسة (الأغا وحجاج، 2014) بعنوان: العلاقة بين العلاقات العامة ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر - غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين برامج العلاقات العامة ومستوى الالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر - غزة.

منهجية الدراسة:

قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من مجتمع المكون من (245) موظف حيث تم توزيع (150) استبانة وقد بلغ الاستبانات المستردة (95).

توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة طردية دالة احصائياً بين الدرجة الكلية لنشاط العلاقات العامة والالتزام التنظيمي للعاملين الإداريين بجامعة الأزهر - غزة.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال تحقيق السمعة الطيبة للجامعة على درجة الالتزام التنظيمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي عند العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر والمستوى التعليم والخبرة).

• دراسة (فارس، 2014) بعنوان: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على جامعة الأزهر-غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيمة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر غزة، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة الأزهر - غزة.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفا إداريا، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد (125) استبانة.

توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزلاء العمل والالتزام التنظيمي.
- هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

6-3 دراسات تناولت علاقة جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي

• دراسة (الزغبى، 2009) بعنوان: جودة علاقات العمل وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين - دراسة ميدانية على مصنع لإنتاج الأغذية المعلبة المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى بحث علاقة جودة علاقات العمل الاجتماعية (العلاقة بين الزلاء والعلاقة بين الرؤساء) لمستوى الالتزام الوظيفي ومستوى شعورهم بالرفاه النفسي في العمل.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تم إجراء الدراسة على (159) موظفا وعاملا يعملان في مصنع لإنتاج الأغذية المعلبة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة إيجابية بين المستوى المرتفع للعلاقات الاجتماعية في العمل وكل من الالتزام الوظيفي والشعور بالرفاه النفسي في العمل.

• دراسة (الغامدي، 2009) بعنوان: النمط القيادي لمدير المدرسة وعلاقته على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة.
منهجية الدراسة:

استخدم الباحث النهج الوصفي المسحي، وقد استهدفت الدراسة جميع معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية النهارية التابعة لمكتبي التربية والتعليم بالنسيم والشرق بمحافظة جدة والبالغ عددهم (1123) معلما وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (325)، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
توصلت الدراسة إلى:

- ان مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة جدة جاء بدرجة مرتفعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم وفقا للمتغيرات (آخر مؤهل علمي، نوع المؤهل، سنوات الخبرة).
- وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة، وكل من النمطين القياديين التاليين: القيادة السلبية والأبوية.

• دراسة (البقمي، 2012) بعنوان: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بجوازات مكة المكرمة وعلاقته بالأداء.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، مجتمع الدراسة العاملون في جوازات مكة المكرمة وعددهم (430) مفردة (ضابط وفرد).

توصلت الدراسة إلى:

- وجود مستوى مرتفع نسبيا من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة.
- وجود مستوى مرتفع نسبيا من الأداء لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة.

• دراسة (العوفي، 2005) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المراتب الواقعة بين المرتبة الأولى والمرتبة الثالثة عشر، وبلغ عددهم (240) موظفاً، واستخدم أسلوب الحصر الشامل.

توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وبين الخصائص الشخصية والقيم المكونة للثقافة التنظيمية.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

جودة الحياة الوظيفية

تمهيد

- 1- مفهوم جودة الحياة الوظيفية
- 2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- 3- أهداف إدارة الجودة الشاملة
- 4- أهمية إدارة الجودة الشاملة
- 5- التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية
- 6- اهداف جودة الحياة الوظيفية
- 7- عوامل جودة الحياة الوظيفية
- 8- أبعاد جودة الحياة الوظيفية
- 9- طرق قياس جودة الحياة الوظيفية
- 10- عوامل تطبيق جودة الحياة الوظيفية

خلاصة

تمهيد

يعد تعرف جودة الحياة الوظيفية من المهام الصعبة لما تحمله من جوانب متعددة ومتفاعلة ومن بين العلوم التي اهتمت بجودة الحياة الوظيفية هو علم النفس حيث تبنى هذا المفهوم في مختلف التخصصات النفسية النظرية منها والتطبيقية وقد تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم جودة الحياة الشاملة واهدافها وخصائها وإلى مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأهدافها وابعادها وطرق قياسها.

1/ مفهوم جودة الحياة الوظيفية

فيما يلي أهم آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية Quality Of Working Life (QWL):

- يكون برنامج جودة الحياة الوظيفية موجودا عندما تكون هناك النية للمشاركة في القرار مع بعض العناصر الأخرى مثل إثراء الوظائف، تنمية وتدريب العاملين، تخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية والمشاركة في المكاسب (Katz, Chohan & Weber, p85).
- تركز جودة الحياة الوظيفية على مدى قيام المنظمة بكفاية حاجة العاملين من حيث الأم والأمان والرضا الوظيفي (Vants et al, p87).
- يتمركز مفهوم جودة الحياة الوظيفية حول الرضا الوظيفي (Middlemist & Hitt, p88).
- ويورد (Anderson, p88) تعاريف متعددة لعدد من الكتاب فيقول أن لمفهوم الحياة الوظيفية عدة معاني وأكثر استخدام له أنه يعني زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المديرون تقليديا، كما تشمل أيضا تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد أكثر من الأموال ، وهناك أفكار أخرى تركز على تحسين الأمن والصحة الوظيفية والمشاركة في العائد في كل المستويات وتحسين الرضا الوظيفي العام، أما تعريف (Anderson, p88) فيرى أن برامج جودة الحياة الوظيفية هي تلك البرامج الشاملة والتي تكون مصممة لإحداث الانسجام بين العمل والتغيرات الثقافية الواسعة ومثل هذه البرامج تشمل الوظائف ونظم الأجور وجدول العمل.
- تعبر جودة الحياة الوظيفية عن الظروف والبيئة المرضية والمحبة لمحل العمل والتي دعم وترقي وتزيد من رضا العامل وذلك عن طريق توفير بيئة عمل آمنة، نظم ملائمة للمكافآت وفرص متاحة للنمو (Havlovic, p91).
- هو مصطلح عام يتضمن المبادرات الإدارية المتعددة لتحسين الكفاءة التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين (Mayers, p92).
- إنها الإطار الذي من خلاله تمد الثقافة التنظيمية العاملين في المنظمة بالمعلومات والمعرفة والسلطة والمكافآت، والتي يمكنهم من الأداء بأمان وفاعلة، وأيضا تعويضهم بعدالة، مع استمرارية الكرامة الإنسانية (Hunt p92).

- هي درجة الفرصة المتاحة للعمال لاتخاذ قرارات تؤثر في بيئة العمل الخاصة بهم، فكلما زادت الفرصة كلما عظمت جودة الحياة الوظيفية (Ceto, p92).
- أنها تشير إلى الجهود المشتركة من جانب ممثلو النقابات العمالية وإدارة المنظمة لإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات اليومية في العمل (Fields & Thacker, p92).
- هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحسين الحياة الوظيفية للعاملين وتحسين الإنتاجية التنظيمية (Lewis, Goodman & Fandt, p95).
- إنها التغييرات التي تقوم بها المنظمة والتي من شأنها تحسين نوعية الحياة الوظيفية لمستخدميها، وهذه التغييرات تركز على البحث عن طرق أفضل لجعل بيئة العمل أكثر فائدة وبما يؤدي إلى تخفيض القلق والضغط لدى العاملين (Sherman, Bohlander & Snell, p96).
- إنها فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة العمال تقدم التغييرات في ثقافة المنظمة، وتحسين الجوانب الجسمانية والمعنوية للعاملين عن طريق إيجاد فرص النمو والتطور (Gibson Inceвич & Donnelly, p97).
- إنها العملية التي تستجيب بها المنظمة لحاجات العاملين فيها، وذلك عن طريق تطوير وإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة كلياً في اتخاذ القرار وصياغة حياتهم في العمل (Leu & May, p98).

ويتضح مما سبق أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم المتعددة الأبعاد، والتي تبدأ من تحسين بيئة العمل وتندرج حتى المشاركة في اتخاذ القرارات وفي العوائد والمكاسب التي تحققها المنظمة، وكما يرى (Gilbert, 98) أن هناك اختلافاً في معنى جودة الحياة الوظيفية وعلى الرغم من الاختلافات في التعريفات والمفاهيم، إلا أن الخط العام يركز على المشاركة، ويرجع كل من (Lau & May, p98) السبب في نقص البحوث في مجال جودة الحياة الوظيفية إلى صعوبة تحديد هيكل عام لهذا المجال، أما (Titman, p90) فيرى أنه لم يتم الاتفاق على مكونات جودة الحياة الوظيفية، ويشير إلى أن معظم التعريفات تتضمن:

- تعويض مناسب للعاملين في صورة أموال.
- ظروف صحية وأمنة في العمل.
- تصميم العمل ليستفيد بمهارات وطموحات واستقلالية لعاملين.
- ظروف تشجع على نمو الفرد وتوفر له الأمن الوظيفي.
- التحرر من العنصرية والتفرقة وإيجاد الفرص الملائمة نحو التقدم.
- تحسين حقوق العاملين بشكل دستوري Constitutionalism.
- حقوق واضحة وضمنية لكل عامل في قيادة حياته خارج المنظمة.

ويمكن لنا وضع التعريف التالي لجودة الحياة الوظيفية:

هي مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

ويوضح هذا التعريف بض الاعتبارات منها:

- أن جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على جانب دون آخر، وإنما هي عمليات متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل المنظمة، أما تنظيم عملية الاستفادة منها للعاملين فيقع العبء الأكبر منها على إدارة للموارد للبشرية.
- إن جودة الحياة الوظيفية ليست برنامجا ينتهي بعد فترة زمنية معينة، وإنما هي عمليات مخططة سواء في الأجل القصير أو الطويل تتمشى مع استراتيجيات المنظمة تعضدها وتساعد على تنفيذها، وبالتالي فهي عمليات مستمرة وليست مؤقتة وهذا يجعلها جزءا من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.
- تشمل مكونات وعناصر جودة الحياة الوظيفية للعاملين جميعا الجوانب المادية (Hard) المعنوية (soft).
- تتحقق جودة الحياة الوظيفية بإحداث التوازن بين جودة الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين.
- إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية هو أو يجب أن يكون مفهوما شاملا يتضمن تحقيق أهداف ومصالح العاملين وأهداف إدارة المنظمة والتي تعكس أهداف أصحاب رأس المال، حيث أن زيادة معدلات الرضا الوظيفي للعاملين والنتائج عن مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وأيضا تلبية مطالب العملاء والمجتمع.
- يعتبر دعم وتأييد الإدارة العليا في المنظمة لهذا الاتجاه، مع إتاحة الفرصة لتطوير تنمية مهارات العاملين للتعرف على حقوقهم ومسئولياتهم تجاه منظماتهم من مقومات نجاح مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

(جاد الرب، 2008، ص 5)

2/ مفهوم إدارة الجودة الشاملة

كلمة "الشاملة" في مفهوم الجودة الشاملة تشير إلى تطبيق الجودة الشاملة في أوسع مفاهيمها مما أصبح متعارفا عليه بالـ "Big Q" والتي تشير إلى جودة المنتجات والبضائع والأشخاص القائمين وبيئات

العمل. وبشكل مماثل فإن "Little Q" تشير إلى مجال أصغر يركز في مضمونه على تطبيق جانب أو عنصر واحد من جوانب أو عناصر الجودة (خضير، 2010، ص 23).

تمتاز الجودة الشاملة عن الطرق الأخرى التقليدية في أداء العمل في كيفية تحقيقها وفي الخصائص المميزة لها والتي يتم تطبيقها مجتمعة مع بعضها، والتي تهدف إلى دعم استراتيجية المنظمة.

ماهي الجودة الشاملة

الجودة الشاملة هي مدخل أو طريقة لأداء العمل وتوسعي إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة البضائع، والخدمات، والعمليات، والأشخاص القائمين عليها، وبيئات عملها.

3/ اهداف إدارة الجودة الشاملة

- التركيز على احتياجات السوق وترجمتها إلى مواصفات للتصميم.
 - تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
 - وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
 - المراجعة المستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.
 - ابتكار معايير للأداء.
 - إدراك المنافسة وتطوير استراتيجية المنافسة.
 - وضع أسلوب تطوير مستمر وبلا نهاية.
- من خلال هذه الأهداف يتضح لنا أن مجالات أهداف إدارة الجودة الشاملة هي:
- جودة الموارد البشرية في المقام الأول.
 - جودة التكنولوجيا التي تستعمل.
 - جودة البنية الداخلية.
 - جودة البيئة الخارجية.

(نورالدين حاروش، 2012، ص 161)

4/ أهمية إدارة الجودة الشاملة

منذ بداية أوائل الثمانينات من القرن الماضي سعى الباحثون والاختصاصيون بمختلف منطلقاتهم الفكرية والفلسفية في استثمار المرتكزات الإدارية والتنظيمية التي استندت عليها التوجهات اليابانية في استثمار الجهود المتعلقة بالجودة والتي أصبحت ملتصقة بالمنتجات والسلع اليابانية بشكل خاص سيما وأنها

تجاوزت الاتجاهات التقليدية التي تؤكد على ان الجودة العالية تقترن بتكاليف إنتاجية وتشغيلية عالية، حيث أن التوجهات اليابانية أكدت على ان النوعية التنافسية العالية يمكن ان تحقق بتكاليف إنتاجية واطئة وذلك عن طريق استثمار المواهب والقدرات الفكرية على الصعيد الذهني والعقلي للقوى البشرية في مختلف ميادين التشغيل الإنتاجي وذلك باعتماد صور التشغيل الجماعي والمشاركة التعاونية للمعطيات البشرية والمادية في حقول العملية الإنتاجية، حيث أن هذه التطلعات من الناحية العملية تساهم بما لا يقبل الشك بتصعيد وتأثر النهوض في العمليات الإنتاجية بصورة هادفة بغية تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير.

وقد اتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة تحقيق العديد من أفاق النجاح المتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي:

1. انحسار شكاوى المستهلكين وتقليصها: لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب إدارة النوعية الشاملة تقليص شكاوى المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة وانعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام حيث ظهر في الشركات الأوروبية عام 1984 بدفع تكاليف شكاوى المستهلكين من إجمالي المبيعات ما نسبة 14% وقد انخفض إلى 0.9% عام 1988 وبذلك وفرت الشركات ما قيمة 1.9 مليون دولار.

2. تقليص تكاليف النوعية: لقد حققت العمليات النوعية لشركة كاتر بلر تقليص بالتكاليف من 800 مليون دولار إلى 400 مليون دولار خلال سبعة سنوات وقد اتسم دور لجان النوعية في شركة (Cater Pillar) من خلال العمل وفق ستة مداخل مركزية هي:

أ. تحديد المسؤولية لكل نشاط إنتاجي.

ب. تحديد العلاقة المتداخلة ما بين المستهلك والمجهز والمهام المطلوبة لكل منهما.

ت. إقرار المقاييس النوعية ونقاط المراقبة المراد إنجازها.

ث. تقييم العمليات المصرفية بوضوح.

ج. تبسيط الفعاليات والأنشطة العملية بشكل واسع كلما أمكن ذلك.

ح. استخدام الخرائط الإحصائية واعتماد أسلوب النظام الوقائي في السيطرة على العمليات الإنتاجية.

ونتيجة لهذا الاستخدام الهادف فقد حققت شركة كاتر بلر تقديراً لمردودات الدولار الواحد في حقل النوعية بعشر دولارات مدخرة تقديراً.

3. زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة النوعية الشاملة إلى وزيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

4. تقليص الحوادث والشكاوى: تشير الوثائق الرسمية إلى أن شركة فلوريدا للقوة والإضاءة إلى أنها أول شركة غير يابانية حصلت على جائزة (Deming) عام 1989 حيث فاعلية الأنشطة النوعية فيها قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوى من قبلهم من معدل 100 دقيقة عام 1982 إلى معدل 48 دقيقة عام 1988 كما ساهمت في تقليص الأحداث للعاملين من 3 إلى 1 وهذا ما يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة.

5. تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين: لقد استخدمت شركة فورد في الولايات المتحدة الأمريكية إدارة النوعية الشاملة منذ عام 1979 وقد حققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984 إلى 2000 وحدة عام 1989 ثم إلى 1500 عام 1992 وهكذا يتضح من خلال ذلك عمليا قدرة الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف الفاعلة للأنشطة الإنتاجية.

6. زيادة الكفاءة: لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل (Cirobank) منذ عام 1988 وقد تم من خلال ذلك تحسين 28 مشروع خلال السنة الأولى من التطبيق وقد تم خلال 1990 تسجيل 1500 مشروع واستكمل من خلالها أكثر من 300 وقد حققت ادخارا قدره 4 مليون دولار وقد أشارت هذه المنظمة من خلال السنوات الثلاث والنصف إلى الفوائد المتحققة من استخدام برنامج إدارة النوعية الشاملة بما يلي:

أ. تقليص الخزين بنسبة 40%.

ب. تقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية بنسبة 80%.

ت. تقليص المشاكل المتعلقة بالمستهلكين من 94% إلى 57%.

ث. تخفيض شكاوى المبيعات من قبل المستهلكين بنسبة 60%.

ج. تقليص مشكلات العاملين بنسبة 12%.

7. زيادة الإنتاجية والأرباح المتحققة والحصة السوقية: تشير التقارير التي اكدتها شركة (Hewlett Packard) بأن الأرباح المتحققة لها زادت بمقدار 244% والإنتاجية ارتفعت بمقدار 120% والحصة السوقية ارتفعت بمقدار 193% وقد حققت بالوقت ذاته انخفاضا في المخزون السلعي بنسبة 36% وانخفاضا في تكاليف التصنيع بنسبة 42% وانخفاضا في نسب المعيب (الفضل) بنسبة 79%.

8. تحقيق منافع ووفورات متعددة: لقد حققت شركة (IBM) في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من الوفورات والمنافع ذات الأثر الفعال في تحقيق أهدافها من خلال استخدامها أسلوب إدارة الجودة الشاملة ويمكن إيجاز ما تمخض عن ذلك بما يلي:

أ. تحسين وتطوير في الإنتاجية بنسبة 30% منذ 1986.

ب. تخفيض الوقت الكلي في العمليات التصنيعية بنسبة 60%.

ت. تخفيض المصروفات الرأسمالية المطلوبة في المبيعات بنسبة 75%.

ث. المصروفات التي أنفقت على التدريب شكلت نسبة 5%.

ج. تم دفع ما قيمته 3.6 مليون دولار كجوائز للنوعية أنفقت على 40% من العاملين في الشركة خلال 1989.

ح. تشكيل ما يقارب 350 مجموعة عمل في حقول المواصفات القياسية للنوعية.

9. تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفعالة: لقد تحقق في شركة (Pirellireckan) وفورات مالية قدرت ب 11 مليون من خلال التحسينات التي حققها سبل الاتصالات والتعاون الهادف الذي حققه أساليب إدارة الجودة الشاملة، تخفيض دوران العمل من 20% إلى 75% وقد تم تخفيض التالف بالإنتاج إلى 75% ودوران الخزين تحسن من 4.4 إلى 13.7.

ومن هنا يتضح بأن الأهمية التي تتطوي عليها إدارة الجودة الشاملة تجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات الإنسانية المختلفة في تطوير أبعادها والسير في ميادين سبل تحسينها، وقد أسهمت النتائج الإيجابية التي حققها إدارة الجودة الشاملة لتحفيز العديد من الباحثين والاختصاصيين للعمل جدياً في دراسة الآثار الناجمة لتطبيق هذا الأسلوب الهادف للتطوير والتحسين المستمرين في الأداء المنظمي (خضير كاضم، 2000، ص 78).

5/ نشأة وتطور جودة الحياة الوظيفية:

في إطار استعراض ما كتب عن جودة الحياة الوظيفية، يمكن تقسيم المراحل الزمنية التي مر بها هذا المفهوم منذ نشأته في الولايات المتحدة الأمريكية حتى الآن إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

(Bowditch & Bunono, p94)

5-1 المرحلة الأولى: نهاية الستينات وبداية السبعينات

إن مصطلح جودة الحياة الوظيفية ذكر في نهاية الستينات من القرن العشرين للتأكيد على جودة الحياة في مكان العمل، وكان التركيز الأساسي على هذا المفهوم خلال الفترة من 1969-1974 في

الولايات المتحدة الأمريكية. ينصب على أثر التوظيف على صحة العامل والتعرف على الطرق التي تجود من أداء الفرد أثناء العمل.

ولد قامت جامعة ميتشغان بين عامي 1969-1973 بعمل مسح لاتجاهات العاملين، ولفنت الانتباه إلى ما يسمى بجودة التوظيف، وقد أوضح تقرير قسم الصحة والتربية والرفاهية الاجتماعية في الجامعة في المجلد الخاص به عن العمل في الولايات المتحدة الأمريكية، إن التغيرات الاجتماعية التي تحدث في المجتمع الأمريكي، تتم بمعدلات أسرع من التغيير التنظيمي، كما أصبح المجتمع الأمريكي يدرك بصورة جدية أهمية. وفاعلية إبداعات وابتكارات العمل في أوروبا، خاصة مجموعات العمل المستقلة أو التي تدار ذاتياً، وأيضاً أسلوب اتخاذ القرارات بطريقة ديمقراطية، ولذلك يركز التقرير على خبرة الأفراد في مكان العمل والتي لها آثار مباشرة على الجوانب الصحية والنفسية لهم، وأيضاً لها نفس الآثار على الإنتاجية الكلية للمنظمة التي يعملون بها.

ويضيف (Anderson, p88) أن ظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية في نهاية الستينات وبداية السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية، كان نتيجة لزيادة السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب، التخريب المتعمد للآليات، زيادة الشعور السالب من العاملين تجاه الطرفين، ويستطرد قائلاً إن الإضراب Strike كان هو السمة السائدة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج.

ويؤكد (Lussier, p96) أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية (QWL) أصبح شائعاً في الستينات فهو مفهوم فلسفي أكثر من كونه أسلوب معين، كما يضيف (Gibson, Ivencevich, Donnelly, p97) إن هذا المفهوم يجسد نظريات وعلاقات الأفراد منذ الخمسينات ومحاولات إثراء الوظائف في الستينات والسبعينات.

كما يرى (Lau & May, 98) أن مصطلح جودة الحياة الوظيفية (QWL) ظهر عام 1972 خلال مؤتمر علاقات العمل الدولي، والذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية، ونال هذا المصطلح الاهتمام الأكبر بعد ما بادرت شركة جنرال موتورز (GM) بتقديم هذا البرنامج بهدف إصلاح العمل بمصانعها، ويضيف (Trist, p86) أن برامج جودة الحياة الوظيفية (QWL) أصبحت جديدة في بداية السبعينات والعديد من الباحثين وأصحاب العمل كانوا غير متأكدين من نتائجها خاصة فيما يتعلق بالأداء.

ويمكن القول بان أولى بدايات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في أمريكا كان في أحد مصانع شركة جنرال موتورز (GM) في مدينة (Tarry Town) بنيويورك في عام 1971 ثم انتشر في 18 مصنعاً من مصانع الشركة بعد ذلك (Gordon, p93).

كما بدأ تطبيق هذا المفهوم في مدينة جيمس تاون (Jams Town) غرب نيويورك منذ عام 1973 عن طريق تشكيل لجنة مشتركة على مستوى هذه المدينة الصناعية لإنقاذها من البطالة وتدهور كثير

من المصانع بها (Trist, p86)، أما شركة Xerox فقد عانت من بعض المشاكل في نهاية الستينات مثل انخفاض حماس الموظفين، صعوبة تنفيذ المهام من جانب الأفراد، نقص التمويل بالإضافة إلى انخفاض الإنتاج، وقد أدى ذلك إلى أن الشركة اتجهت لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية (Milkovich & Boudreau, p94) وقد تمثل ذلك في:

1. إتاحة أشكال مختلفة لمشاركة العاملين تتفق مع مهاراتهم وقيمهم.
2. إتاحة الفرصة الفعالة لتدخل النقابة في عمليات المشاركة خاصة عند إحداث التغييرات التنظيمية
3. معالجة مشكلة تخفيض العمالة بنظم وإجراءات للأجور تتفق وظروف العاملين.

5-2 المرحلة الثانية: أواخر السبعينات وبداية الثمانينات:

في أواخر السبعينات من القرن العشرين توقفت برامج جودة الحياة الوظيفية وانخفض الاهتمام بها، وكان ذلك راجعاً إلى عوامل عديدة منها زيادة معدلات التضخم و أيضاً زيادة أزمة الطاقة، الأمر الذي جعل الشركات والمؤسسات الصناعية متمسكاً بالقوانين الفيدرالية وتترجع من فواتير الطاقة المرتفعة التكاليف، هذا بالإضافة إلى زيادة حدة المعارضة الخارجية للشركات الأمريكية، ولذا زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، وكل ذلك جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تأتي في المرتبة الثانية خلال هذه الفترة (Bowditch & Buono, p94) ولا يمكن الجزم بتوقف برامج جودة الحياة الوظيفية تماماً في نهاية السبعينات، وذلك لأن أحد مصانع شركة جنرال موتورز مدينة (Tarry Town) التابع لشركة جنرال موتورز السابق الإشارة إليه، قد استمر في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية. وذلك خلال الفترة م 1971-1978، فبعدما كان المصنع هو الأسوأ في مصانع جنرال موتورز، أصبح هذا المصنع يعتلي مرتبة متقدمة، كما ان نتائج التطبيق لظهرت مؤشرك متقدمة:

(Gibson, Ivencevich, Donnelly p97)

1. انخفاض نسبة الغياب من 7.25 % عام 1971 إلى 2.5 % عام 1978.
2. انخفاض شكاوى العملاء من 2000 شكوى سنوياً إلى 32 شكوى فقط خلال نفس الفترة ونشير في هذا الصدد إلى أن برامج QWL تتوقف على كفاءة النظام الاعتمادي سواء على المستوى المحلي او الدولي، وبالتالي على كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمة، كما أن فاعلية هذه البرامج ساعد على تحقيق معدلات نمو أكبر في الأداء الاقتصادي للمنظمة، ومن ثم يمكن القول بان جودة الحياة الوظيفية هي سبب ونتيجة في آن واحد للكفاءة الاقتصادية والتنظيمية للمنظمة.

3-5 المرحلة الثالثة: منتصف الثمانينات وحتى الآن

شهد منتصف الثمانينات من القرن العشرين الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة الحياة الوظيفية، ويرجع (Bawditch & Buono, p94) نلك إلى:

- ضعف الموقف التنافسي للشركات الأمريكية على المستوى الدولي خاصة أمام الشركات اليابانية.
 - التأكد من أن ولاء والتزام العاملين في أمريكا انخفض بكثير عن غيره في باقي دول العالم.
 - زيادة عبء القوانين الفيدرالية في أمريكا.
 - انخفاض تكلفة العمالة في الدول المنافسة للاقتصاد الأمريكي.
 - اتخاذ المديرين في اليابان وأوروبا لاتجاهات فعالة أكثر مما هو سائد في الولايات المتحدة الأمريكية.
- وكما يرى (Milkovich & Boudreau, p94) بأن برامج جودة الحياة الوظيفية في الولايات المتحدة الأمريكية كانت استجابة لنجاح بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية.

وقد ركزت برامج جودة الحياة الوظيفية في بداية هذه الفترة سواء، على مستوى المنظمات الصغيرة أو الكبيرة، على العلاقة بين برامج جودة الحياة الوظيفية وإنتاجية العاملين.

ومن ناحية أخرى، فإن التطور الذي حدث في مجهودات جودة الحياة الوظيفية يمكن إرجاعه أيضاً إلى النتائج السلبية لتخفيض العمالة في بعض الشركات العالمية كاتجاه لترشيد التكاليف وكصدر للقوى التنافسية، وقد أدى ذلك إلى زيادة استياء العاملين وانخفاض الرضا الوظيفي Job Satisfaction وتخفيض الفلق والتوتر والإحباط لدى العاملين.

وترتيباً على ما سبق فإن كل من (Bowditch & Buono, p98) يرى أن جودة الحياة الوظيفية برزت كقضية بداية في نهاية الثمانينات وأنها تحتاج إلى كثير من البحوث والدراسات لفك الغموض الذي يحيط بها، ولذلك فقد تنوعت البرامج، والمجهودات التي قامت بها الشركات لتوفير هذا المفهوم.

وبحلول التسعينات من القرن العشرين فإن شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول متعددة قامت بتطبيق شكل أو آخر من أشكال برامج جودة الحياة الوظيفية منها على سبيل المثال:

IBM, AT&T, GM , WESTING HOUSE , GENERAL FOODS, MARITIN MARIETTA, KODAK, PROCTER & GAMBLE (HUNT, p92), FORD, HEWLETT & PACARD, XEROX, FEDERAL EXPRESS, DIGITAL EQUIPMENT (LEWIS & GOODMAN & FANDT, p95)

ويوضح الجدول رقم (1) ثلاثة أجيال لبرامج QWL والتي توضح كيف تطورت هذه البرامج منذ البدايات الأولى لتجارب QWL في مصنع Tarry Town إلى البرامج التي حدثت في الثمانينات مثل دمج جماعات الموظفين - كما حدث في شركة FORD ودوائر الجودة Quality Circles - في كثير من الشركات العالمية الكبيرة، إلى برامج التسعينات من القرن العشرين.

(Gordon,p93)

الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

الجيل الثالث	الجيل الثاني	الجيل الأول	الجيل البلد
ليس هناك فصل بين جودة الحياة الوظيفية عن الهياكل التنظيمية القانونية - الهياكل التنظيمية أصبحت أكثر اتساعاً.	حدوث التكامل بين جودة الحياة الوظيفية والهياكل التنظيمية القانونية.	جودة الحياة الوظيفية تتكون خارج أو موازية للهياكل التنظيمية الرسمي كبرنامج.	الهيكلي: التكامل
يتواءم هيكل جودة الحياة الوظيفية مع بيئة العمل الخاصة به.	يظهر هيكل جودة الحياة الوظيفية بعض التكيف وتظهر بعض الاختلافات الداخلية.	يعرض هيكل جودة الحياة الوظيفية عن طريق الخبراء أو مركزياً.	التكيف
لا مركزي.	جزء مركزي وجزء غير مركزي.	هيكل جودة الحياة الوظيفية يكون مركزياً.	المركزية
يشمل كل الموظفين.	يشمل معظم الموظفين.	يعتمد هيكل جدول الحياة الوظيفية على موظفين مختارين.	المشاركة (دمج العمالة)
إعادة تحديد أدوار الإدارة وتؤخذ القرارات في الدوائر القريبة من العمل، ويتم إدارة المنظمة على كل المستويات.	تتراوح من مسؤولية جودة الحياة الوظيفية عن بعض القرارات الخاصة بالمديرين إلى مسؤولية المديرين عن كل القرارات اليومية.	صنع القرار امتياز إداري، جودة الحياة الوظيفية تساهم في مدخلات القرارات الإدارية.	العملية: صنع القرار
يحصل كل موظف على المهارات كمنسق ثم يقوم بالدور المطلوب.	تتم بطريقة لامركزية، الرقابة داخلية.	تقدمها المصادر الخارجية وبطريقة مركزية.	التسهيلات
يحدد التدريب داخلياً ويتسع ليشمل أي عميل أو عمل مرتبط بالمهارة المطلوبة، وكل المهارات المطلوبة في عملية جودة الحياة الوظيفية وإدارة المنظمة بما فيها الجوانب المالية.	تحدد المجموعات برامج التدريب الخاصة بها وترتبها على حسب الحاجة وتركز على المهارات الخاصة بجودة الحياة الوظيفية لكل المشاركين.	تحديد التدريب والتعليم وتقديمه مركزياً وعن طريق المصادر الخارجية ويركز على التوجيه وتقديم المهارات للمنظمين.	التدريب والتعليم
تتشكل علاقات التعاون بين الإدارة والنقابة ويعاد تحديد الأدوار بوضوح.	تتسع العلاقة بين النقابة والإدارة للتعاون والتنسيق وأدوار العداء والتعاون تكون متأرجحة بين الطرفين.	العلاقة رسمية وتكون بين النقابة والإدارة علاقة عداء ويمضي كثير من الوقت في بناء الثقة والاحترام عن طريق الاتصالات غير الرسمية.	علاقات الإدارة بالنقابة
لا فرق بين قضايا جودة الحياة الوظيفية والقضايا الأخرى، تدرس كل الأفكار، يتم بناء العقد وسياسة الشركة على جودة الحياة الوظيفية	تتسع لتشمل بالإضافة إلى البيئة، النقابة، التخطيط، السياسة، وقضايا العمل اليومي، والقيود تتمثل في العقد وسياسة الشركة.	ترتكز بالعمل وتركز على البيئة.	المكونات والمضمون: القضايا والاهتمامات

جدول رقم 1

(جاد الرب، 2008، ص 14)

6/ أهداف جودة الحياة الوظيفية:

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

- زيادة ثقة العاملين.
- الاندماج في حل المشكلات.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الفاعلية التنظيمية.

ومن ناحية أخرى يرى (Lau & May, p98) أن من أهم خصائص الشركات المشهورة بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ما يلي:

- مشاركة أكبر للعاملين.
- حساسية اعلى لقضايا العمل والعائلة.
- اتصال فعال بين الطرفين (العامل وصاحب العمل).
- مشاركة اعلى في الثروة والعائد.
- رفاهية ومنتعة أكبر في العمل.

(جاد الرب، 2008، ص 14)

7/ عوامل جودة الحياة الوظيفية

هناك ستة عوامل أو متغيرات لجودة الحياة الوظيفية، تتبناها الدراسة على أساس انها أكثر العوامل انتشارا وهي:

- ظروف بيئة العمل المعنوية: ويتلخص هذا العامل في سعي الإدارة نحو تحقيق مناخ تنظيمي، يتسم بعلاقات تحكمها الثقة المتبادلة والاحترام والصدقة والحرية فيما بين الزملاء وبينهم وبين رئيسهم، ويمثل هذا البعد نوعا من الاتجاهات النفسية (زناتي، 2004، ص 271-305).
- خصائص الوظيفة: ويشير هذا البعد إلى تصميم وظائف تتسم بالأهمية والتنوع والتحدي والثراء من وجهة نظر شاغليها، وهناك من يرى بأهمية توزيع العمل، وكذلك التناوب في العمل من أجل تقليل الرتابة والملل الذي يشعر به الموظف، وكذلك حتى يشعر الموظف بأهمية وقيمة دوره في المنظمة (أبو النصر، 2007، ص 26).

- الأجور والمكافآت: وهو ما يحصل عليه الفرد من مقابل مادي نتيجة قيامه بعمله في المنظمة، ويعتبر الأجر المادي هو المنشط والمثير للسلوك، وهو الذي يحافظ على دافعية العاملين وهو المحقق للشعور بالعدالة (مصطفى، 1999، ص 136).
- أسلوب الإشراف: ويقصد بهذا البعد اهتمام المنظمة بتنمية المهارات القيادية والإشرافية لدى القيادات، بما ينعكس على معاملة مرؤوسيهم وتحفيزهم ومشاركتهم، وغير ذلك من أبعاد القيادة والإشراف الفعال (Chiu, p2003).
- المشاركة في القرارات: ويشير هذا البعد إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة والتأثير والتعاون في صنع واتخاذ القرارات حيث تتاح الفرصة للعاملين للتأثير في القرارات التي تمس وظيفتهم. (Cascio, p2001)

8/ أبعاد جودة الحياة الوظيفية

- تتوع الباحثون والعلماء في تحديد أبعاد وعناصر جودة الحياة الوظيفية، لذلك سيتناول الباحث بعضا من هذه الآراء التي كتبت حول عناصر الحياة الوظيفية كالتالي:
- ذكر جاد الرب (2008، ص 8) ان جودة الحياة الوظيفية تركز على الأبعاد والعناصر التالية وهي، توفير بيئة عمل صحية وأمنة من التوتر والقلق والامراض، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي، عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.
 - وأضاف Walton ان عوامل جودة الحياة الوظيفية تمثل كلا من العناصر التالية: التمسك بقوانين العمل، والتوازن بين الحياة والعمل، والعلاقة الاجتماعية في حياة العمل. (Beh and others, 2006, p62)
 - ويشير صالح العنزلي (2009، ص 50) إلى أن لجودة الحياة الوظيفية أبعادا تتمثل: بكفاية الراتب وعدالته، صحية ظروف العمل، فرص النمو الوظيفي، والتكامل الاجتماعي، الموازنة بين العمل والحياة، التمسك بمبادئ العمل التنظيمي.
 - حيث قسم السالم (2009، ص 353) أبعاد جودة الحياة الوظيفية إلى قسمين: البعد الإنساني ويشمل عدة جوانب الجانب الاجتماعي والجانب المعنوي والعقلي، والبعد الاقتصادي ويشمل الرواتب والأجور، علاج الأمراض، فرق وجماعات العمل.
 - ويشير الدحوح (2015، ص 12) إلى أبعاد لجودة الحياة الوظيفية تتمثل في: العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الشعور بالرضا الوظيفي، البيئة المدرسية والصحية.

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وبناء عليه تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب وهي على النحو التالي:

1-8 المشاركة في اتخاذ القرار

حظي، ولايزال موضوع مشاركة العاملين في صنع القرارات باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وحث العديد منهم على أهمية مشاركة الافراد في عمليات صنع القرارات في المنظمات (حريم، 2004، ص 235).

ويقول أحد الكتاب بعد إجراء مراجعة للدراسات والأبحاث في هذا المجال: "ان المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على اشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما يجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دورا يسهم في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وتعتبر المشاركة مطلبا ديموقراطيا في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم" (عامر وقنديل، 2010، ص 173).

وتعتبر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات فرصة لإبداء الرأي وترشيد القرارات الأمر الذي يؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل (العميان، 2005، ص 309).

وهذه البيئة تتسجم مع المشاركة للعاملين والأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل ويخفض الصراع نوعا وكما بين العاملين ويرفع مستوى الانسجام في بيئة العمل (المغربي، 1995، ص 305).

ويبدو جليا مما تقدم ان السعي الدائم نحو دعم عمليات مشاركة العاملين والتوسع فيها على مستوى المنظمات أو حتى على مستوى الدولة، له ما يبرره نظرا لمزايا وعوائد عمليات المشاركة، والتي نذكر منها على سبيل المثال لا للحصر المزايا التالية:

1. تحقيق درجات عالية من الرضا والالتزام الوظيفي لدى العاملين.
2. زيادة الإنتاجية وتخفيض معدلات الحوادث والتالف والفاقد.
3. الحصول على آراء واقتراحات وأفكار إبداعية وابتكارية.
4. المساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق أكثر ديموقراطية.
5. تحقيق الرضا الكامل لاحتياجات العملاء ورغباتهم وطموحاتهم.

(جاد الرب، 2008، ص 73)

2-8 العلاقات الاجتماعية:

الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

عرفت العلاقات الاجتماعية بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية (الشنواني، 1992، ص 497).

وقيل أيضا في تعريف العلاقات الاجتماعية بأنها تشمل تنمية وبناء علاقات مترابطة داخل العمل لبناء منظمة متكاملة يملك العاملون فيها الحرية بالعمل وسط علاقات تتمثل بالتعاون والثقة المتبادلة فيها تساعد على انجاز أعمالهم والشعور بمغزى إنجازاتهم (العنزي وصالح، 2009، ص 54).

ويشير عامر وقندي (2010، ص 171) أن أساسيات العلاقات الاجتماعية ينبغي أن تركز على الأسس التالية:

وجود الرغبة لدى العاملين في التعاون، من أجل صالح العمل.

1. توفر الثقة بالنفس لدى جميع العاملين بالمنظمة.
 2. إيمان كل فرد في الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين واحترام رغبتهم.
 3. التصرف بوضوح في ضوء أهداف العمل.
 4. تدبير المواقف والظروف التي تساعد الأفراد على نجاح العمل بما يحقق الأهداف المنشودة.
- ومن ناحية أخرى ذكر الدحود (2015، ص 16) نقلا عن (عقيل، 2006، ص 42) الآثار الإيجابية للعلاقات الاجتماعية بما يلي:

1. رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
2. إشاعة روح الاطمئنان والاستقرار.
3. تمتع الموظفين بالصحة النفسية.
4. أداء العمل بروح الفريق الواحد.
5. سيادة الاتجاهات الموجبة بين العاملين.
6. إنكفاء روح التنافس الشريف بين العاملين.

وفي ضوء العرض السابق تحاول الإدارة من خلال العلاقات الاجتماعية، اكتشاف الروابط التي تقوم بين العمال وبالتالي قدرة التعامل معهم، وهذا من أجل خلق مناخ عمل محفز للعاملين وإلى دمج كامل لكل عامل في وسط عمله، لأن صلابة وفعالية المؤسسة، مبنية على أساس الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة، ما يؤدي إلى الاستفادة المشتركة لكليهما (نوري وكورتل، 2011، ص 90).

3-8 السلوك القيادي والإشراف على العمل

عرفت القيادة بأنها عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، يكون الرئيس خلالها قادرا على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم، وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها، والقيادة الناجحة هي التي تتسق بين جهود المرؤوسين، وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه عن اقتناع ورغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة (عقيلي، 1996، ص 285).

كما عرفت بأنها "النشاط الذي يمارسه الإداري في مجال إصدار القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (السكرانة، 2010، ص 18).

وعرف الساعد السلوك القيادي بأنه "هو ذاك التصرف الذي يسلكه المدير للتأثير على سلوك المرؤوسين من أجل جعلهم ينجزون الأهداف" (الرقب، 2009، ص 38).

أما الإشراف فيعرف على أنه عملية إدارية تهدف إلى توجيه نشاط العاملين والتنسيق بين جهودهم بما يؤدي لتحقيق أهداف المنظمة، فهو الجهد الذي يبذله أي رئيس نحو مرؤوسيه من الناحية الإدارية والفنية والإنسانية من أجل الأعمال وتحقيق أهداف المنشأة (السيحاني، 2004، ص 6).

وتجدر الإشارة أن هناك تأثيرا للنمط القيادي السائد في الروح المعنوية لدى العاملين وعلى عملية الإشراف الإداري عليهم، وبشكل عام ثلاثة أنماط متعارف عليها من القيادة والإشراف الإداري لكل منها تأثير معين في الروح المعنوية (عقيلي، 1996، ص 289).

أما أبرز الأنماط التي أشار إليها الباحثون فهي:

• القيادة الأوتوقراطية

يعتبر القائد الأوتوقراطي أو المتحكم أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لآراء غيره من المرؤوسين وغلبا ما يتصف بالصرامة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء (عباس، 2004، ص 161).

• القيادة الديمقراطية

تشبع القيادة الديمقراطية - على نقيض القيادة الاستبدادية - حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل، وتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها (عباس، 2004، ص 161).

• القيادة الحرة

ويطلق عليه أيضا: القيادة الترسلية، والمتساهلة، والموجهة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم (العميان، 2005، ص 262).

بناء على ما سبق وجد لوتين وسترنجر أن نمط القيادة والإشراف عامل رئيسي محدد لطبيعة المناخ التنظيمي فإذا كان نمط القيادة والإشراف تسلطيا ومركزيا فإن ذلك سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين بحيث يحد من مبادراتهم ومساهماتهم للتعامل مع المشكلات الإدارية، فإن كان المشرف ديمقراطيا يستمع للعاملين الآخرين ويشجعهم على تقدير أفكارهم ومقترحاتهم فإن ذلك يخلق مناخا تنظيميا صحيا ويزيد من ثقة العاملين بأنفسهم وبالتالي يزيد من انتمائهم للمنظمة (القريوتي، 1993، ص 221).

• الأجر

يعرف الأجر أو الراتب الأساسي بأنه ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله أو جهده الذي يبذله في المنشأة فهو يمثل بالنسبة للعاملين المصدر الرئيسي لرزقهم ومعيشتهم، وعليه يعتمدون في إشباع حاجاتهم الضرورية (عقيلي، 1996، ص 159-160).

كما عرف الأجر على أنه جميع أنواع وأشكال المكافآت التي يحصل عليها الأفراد وتتضمن: الأجر بالساعة أو باليوم أو بالأسبوع للعمال الصناعيين، والمهايا الشهرية للعمال والمديرين (المرنخ، 2004، ص 52-53).

ويمكن تعريف الأجر بأنه مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي، ومهارته في العمل، والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخلا يهيمه المحافظة على مستواه بل وزيادته أملا في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات، ومن المهم أن يوفر الأجر قياسا وملموسا وعادلا لجهد الفرد (مصطفى، 2008، ص 447).

لذلك تهتم أغلب المنظمات بنظام الأجر والرواتب وعدالته وأشار إلى ذلك الكلالدة (2011، ص 142) بأن أنظمة الأجر والرواتب من أهم الأنظمة وأكثرها أثرا في استقرار الفرد واندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، فالأهداف المطلوبة من أنظمة الأجر والرواتب تساهم بفاعلية في جذب أصحاب الكفاءات والمؤهلات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

واضاف جرنبيج وبارون (2004، ص 213) إلى ذلك بقوله إنه حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجر ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعد الرضا، لذلك لا بد أن تحرص الشركة على بناء نظام للأجر والمزايا الإضافية، يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.

وفي نفس الاتجاه يرى عباس (2003، ص 226) ان العدالة في الدفع هي شعور العامل بالمساواة فيما يتسلمه مقابل عمله وهناك نوعان من العدالة هي العدالة الداخلية والتي تشير إلى مستوى الأجور المدفوعة للوظائف في المنظمة يتناسب مع قيمة الوظائف، اما العدالة الخارجية فهي تشير إلى شعور العامل بان الأجور والرواتب المدفوعة للوظائف في المنظمة التي يعمل فيها مساويا لأجور تلك الوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى.

4-8 الاستقرار والأمان الوظيفي:

يعرف الامان هو الاطمئنان التام وتوفير الحماية وهو عبارة عن إحساس يستشعره الفرد كراحة في النفس والبال (العتيبي، 2010، ص 30)، كما عرف الأمن الوظيفي بأنه مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الامن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، والامن من إجراءات إدارية تعسفية الامر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي توثيق الاداء وتوثيق الولاء (المغربي، 1995، ص 304).

وتقوم فكرة الأمن الوظيفي على إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله وعلى استقراره في عمله، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل (صرصور، 2015، ص 9).

وبالتالي يتضح مما سبق أن الامن الوظيفي يوفر للموظف التربة الخصبة التي ينمو فيها ويطور نفسه ويحسن من أدائه، وحيث أن من أكثر ما يخشاه العامل هو فصله من الخدمة، إذ هي مصدر رزقه الذي يعيش عليه، وإن كثيرا من المؤسسات تحرص كل الحرص على توفير الشعور بالاستقرار للعامل حتى تحقق له هذا الاستقرار (عركوك، 2012، ص 27).

9/ طرق قياس جودة الحياة الوظيفية

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

1. مدى كفاية وعدالة نظام الأجور والتعويضات.
2. مدى توافر ظروف عمل صحية وأمنة.
3. الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات العاملين.
4. الفرص المتاحة في المستقبل للنمو والأمان الوظيفي وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين في المستقبل.
5. التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة.
6. حقوق العاملين الدستورية في المنظمة مثل الخصوصية والمساواة والتعبير عن الرأي.
7. أهمية التزام المنظمة بمسؤوليات اجتماعية.

8. التوازن بين الحياة الوظيفية للعامل وحياته الشخصية.

(جاد الرب، 2009، ص 214)

وتشير دراسة (koonmee and others, 2010, p20-26) إلى أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال المقاييس التالية:

1. الالتزام التنظيمي.

2. الرضا الوظيفي

3. سيادة روح الفريق داخل المنظمات.

10/ عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية

ويشير البليسي (2012، 14) نقلا عن (kalia, 2006, p23) إلى أن أهم المعوقات الرئيسية التي

تواجه تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ما يلي:

1. موقف الإدارة

يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إضفاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم، ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم والمشاركة بفاعلية في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن كثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم بمثابة التهديد لوجودهم، لذلك يبدون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح موظفيهم.

2. موقف الاتحادات والنقابات العمالية

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

3. التكلفة المالية

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

خلاصة

بعد التعرف على جودة الحياة الوظيفية والعناصر المتعلقة بها اتضح لنا ان جودة الحياة الوظيفية من المؤشرات الهامة التي تستهدف حياة العاملين داخل المنظمة حيث تهدف الى تحقيق التوازن بين متطلبات العامل ومتطلبات الوظيفة وهذا ما سنحاول اسقاط الضوء عليه في الجانب الميداني.

الالتزام التنظيمي

تمهيد

- 1 - مفهوم الالتزام التنظيمي
- 2 - أهمية الالتزام التنظيمي
- 3- خصائص الالتزام التنظيمي
- 4- أبعاد الالتزام التنظيمي
- 5- مراحل الالتزام التنظيمي
- 6- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
- 6- قياس الالتزام التنظيمي
- 6- نتائج الالتزام التنظيمي
- 6- نظريات الالتزام التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي قوة المنظمة في تحقيق أهدافها المطلوبة وفعاليتها وكفايتها هذا مما دفع بالباحثين إلى بذل جهودهم وتركيزهم على هذا الجانب، إذ يعبر الالتزام التنظيمي على تمسك العامل بمبادئ المنظمة التي يعمل فيها وولاءه لها وبقائه فيها. ولفهم الالتزام التنظيمي أكثر قمنا في هذا الفصل التطرق إلى العناصر التالية: مفهوم الالتزام التنظيمي، أهمية الالتزام التنظيمي، خصائص الالتزام التنظيمي، أبعاد الالتزام التنظيمي، مراحل تطور الالتزام التنظيمي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، قياس الالتزام التنظيمي، نتائج الالتزام التنظيمي.

1/ مفهوم الالتزام التنظيمي

إن الالتزام شعور إيجابي في أقصى شدته، يصل إلى درجة الاتحاد مع الجماعة والتمسك بها حيث أن الالتزام بشيء سواء كان فكرة أو شخص أو عقيدة يعني الانتساب إليها، لذا يعتبر الالتزام التنظيمي أحد أهم المحاور الضرورية لعملية التنمية الإدارية، وتعد قضية الالتزام من القضايا الهامة في الحياة البشرية خاصة في الآونة الأخيرة، فعليها تقوم نظم الحياة ويتحدد سلوك الأفراد والجماعات. والالتزام التنظيمي مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكيا ولا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يتم فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة لتفاعلات العديدة من العوامل والمتغيرات السلوكية (الفهداوي - القطاونة، 2004، ص 16).

كما تعددت التعريفات لمفهوم الالتزام التنظيمي تبعا للمداخل الفكرية للباحثين ومن التعريفات:

- (مدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل) (العامري، 2003، ص 74).
- ويمكن القول (ان عملية الالتزام التنظيمي ماهي الا عملية الايمان بأهداف المنظمة وقيمتها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم) (عويطة، 2008، ص 32).
- كما يعرف (الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة وأهدافها ويرغب بالاستمرار فيها) (خيرة، 2007، ص 256).

2/ أهمية الالتزام التنظيمي

(برى عبد الباقي) أن هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة (عبد الباقي، 2005، ص 316).

3/ خصائص الالتزام التنظيمي

حسب (حنونة) تتمثل في:

أ. استعداد الفرد لبذل أقصى جهد لصالح المنظمة، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها، ورغبته في البقاء بها.

ب. وجود شعور داخلي يربط الفرد بالمنظمة، ويدفعه للعمل لتحقيق مصالحها، ومنحها الحيوية والنشاط.

- ت. يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
- ث. الالتزام التنظيمي يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد.
- ج. يستغرق الالتزام التنظيمي لتحقيقه وقتاً طويلاً، فهو ناتج عن قناعة تامة للفرد، والتخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- ح. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- خ. تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي بعدم ترك المنظمة، والحماس للعمل والانتظام بها والإخلاص لها (حنونة، 2006، ص13).

4/ ابعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الافراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له - وعلى العموم - تشير الأدبيات إلى ان هناك أبعاداً للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين فب هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، الا أنهم يختلفون في تحديد الأبعاد (خير الدين، النجار، 2010، ص12).

4-1 الالتزام العاطفي

ويشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة ويتطور هذا الالتزام حينما يشارك العامل في اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية، ويدرك أهمية الارتباط بالمنظمة، ويستمد هويته من ارتباطه، مثلاً يشعر العامل بالالتزام العاطفي حينما يشعر أن المنظمة تعامله بعدالة واحترام وتؤازره وتسانده (حريم، 2013، ص391).

ويرى آخرون بأن مفهوم الالتزام العاطفي: يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها وتزيد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى أحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها، وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه يصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة (كردي، 2011، ص50).

4-2 الالتزام الاستمراري

هو الرغبة في البقاء عضواً في المنظمة، وبالتالي ينبغي على الفرد حساب الربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركه لها، يشير الالتزام الاستمراري إلى وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة والتي تشمل بنوداً عدة منها فقدان الرتب والحوافز، وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل في المنظمة (جودة، 2008، ص281).

4-3 الالتزام المعياري (الأخلاقي)

ويتطور حينما تنمو داخل العامل وتزرع فيه قيم ومعايير المنظمة من خلال التطبيع، ويجني الفوائد التي تحته على الشعور بالحاجة التبادلية أو قبول شروط وبنود العقد النفسي، أي بمعنى أن العامل يشعر بالالتزام اتجاه المنظمة. وجميع هذه الأبعاد لها تأثيرها على أداء العامل ومدى رغبته في الاستقرار بالعمل، ولكن تأثير الالتزام العاطفي والالتزام المعياري لها تأثير أكبر من تأثير الالتزام الاستمراري، وبصورة عامة يساعد الالتزام على تقليص دوران العمل والتغيب، وتحسين الأداء، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (حريم، 2013، ص 391).

5/ مراحل تطور الالتزام التنظيمي

لا يظهر الشعور بالالتزام التنظيمي الحقيقي دفعة واحدة، بل يمر هذا الالتزام بمراحل معينة يمكن تلخيصها فيما يلي:

5-1 مرحلة الترقب

تبدأ هذه المرحلة عند بداية تعيين الموظف وتثبيته في الوظيفة أو عند بدء الاتصالات للانتساب إلى جماعة العمل وفي هذه المرحلة يبدأ الموظف الجديد في جمع المعلومات حول طبيعة العمل ومهام الوظيفة ويتم العمل وغير ذلك من المعلومات التي تحيط بالعمل (جودة، 2010، ص 283).

5-2 مرحلة الاندماج مع الذات

وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

5-3 مرحلة الهوية

وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمتها تتناغم مع قيمة الشخصية (فليمان، 2008، ص 37). وتسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة النضوج:

في هذه المرحلة ينمو شعور الفرد بالهوية التنظيمية للمنظمة التي يعمل لديها ويبدأ شعوره بالالتزام المؤسسي بالتبلور والنضوج، وهنا تصبح اتجاهات الفرد إيجابية مما ينعكس على سلوكه وتصرفاته على المصلحة الخاصة.

4-5 مرحلة ترسيخ الالتزام

- ✓ تقوم الإدارة بتشجيع الالتزام التنظيمي من خلال خلق المناخ التنظيمي المناسب من حيث : (نظم الحوافز والمكافآت وتشجيع الإبداع وتقوية الاتصالات الفعالة).
- ✓ يشعر الفرد في هذه المرحلة بالملكية النفسية للمنظمة ويتعرف وفق هذا الشعور الذي يعد أبلغ أشكال الالتزام التنظيمي.
- ✓ إن الشعور بالالتزام التنظيمي يحتاج إلى وقت للمرور في مراحلها المختلفة لكي يرسخ ويتعمق، حيث أن حرق المراحل والقفز فوقها بسرعة ينتج التزاما ظاهريا صوريا ولا يكون التزاما حقيقيا (جودة، 2010، ص 283).

عموما فإن هناك خمسة مقومات أساسية للالتزام التنظيمي أوجزها اللوزي كما يلي:

- أ. قبول أهداف وقيم المنظمة.
- ب. المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة.
- ج. وجود مستوى عال من الانتماء للمنظمة.
- د. الرغبة الشديدة في الاستمرار بالعمل في المنظمة.
- هـ. الإخلاص والرغبة في تقييم المنظمة بصورة إيجابية (جودة، 2010، ص 283).

6/ العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

هناك العديد من الآراء والتوجيهات في طرح وحصر العوامل التي تساعد في بناء وتدعيم الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى وجود عوامل بيئية خارجية وعوامل تتعلق بخصائص الفرد، فهناك من يرى أنها عوامل تنظيمية يجب على المنظمة مراعاتها لتحقيق المستوى المرغوب من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

فقد ذكر العديد من الباحثين عدة عوامل تؤثر في الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات وهي:

1-6 العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية

هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد، وقد سمي هذا بالبيسمات في عملية الالتزام التنظيمي، فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح في حالة الكساد الاقتصادي وارتفاع مستوى البطالة.

6-2 العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية

مثل السياسات، وضوح الأهداف والمناخ التنظيمي ونمط القيادة ونظام الحوافز المتبع في المنظمة وهي كالتالي:

أ- السياسات: وذلك من خلال ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم (العوفي، 2005، ص 37).

ب- وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي أكبر (المدهون والجزراوي، 1995، ص 506).

ت- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل البيئة المنظمة بين الأفراد، فيمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي (العميان، 2005، ص 307).

ث- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: توافر الأنظمة المناسبة والعادلة يؤدي إلى الزيادة الرضا عن المنظمة ككل، وبالتالي وجود أنظمة مناسبة يعمل على زيادة الالتزام التنظيمي واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة (جواد، 2000، ص 278).

ج- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترشح معايير أداء متميز لأفرادها وبالتالي تزيد من الالتزام التنظيمي لديهم (حريم، 2004، ص 340).

ح- نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة وهو إقناع الآخرين فالإدارة الناجحة هي القدرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد (الوزان، 2006، ص 41).

خ- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: فالمشاركة من قبل الأفراد بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم تزيد من ارتباطهم بالمنظمة وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي لديهم (أبو العلا، 2009، ص 47).

6-3 عوامل متعلقة بخصائص الفرد

تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن والطول مدة خدمة، مستوى التعليم والجنس ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وهي كالتالي:

أ- السن و طول مدة الخدمة : يلاحظ أن هناك علاقة بين سن الفرد و درجة التزامه للمنظمة، فكلما زاد عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل و البحث عن عمل آخر ، و العكس صحيح إذا كان عمر الفرد صغيرا حيث تكون أمامه أكثر من فرصة يمكن أن يخوضها و لديه الرغبة في تحمل المخاطرة ، أما مدة الخدمة في العمل فكلما زادت مدة الخدمة زاد تعلق الفرد بالمنظمة و العكس صحيح في حالة مدة الخدمة القصيرة فيكون الالتزام التنظيمي منخفض .

ب- مستوى التعلم: قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالالتزام التنظيمي، وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المنظمة، وكان التزامه لمهنته أكبر، كلما أثر على مستوى الالتزام التنظيمي لديه بالانخفاض. ومن جهة أخرى كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد وكانت لبيعة لعمل تتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي.

ت- الجنس والحالة الاجتماعية: تبين بعض الأبحاث أن النساء أكثر التزاما بالأنظمة عن الرجال بينما تبين من بعض الأبحاث الأخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقا على منظمات القطاع العام، وخاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء.

ث- دوافع وقيم الأفراد: كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي (الوزان، 2006، ص 41).

6-4 عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية والتحدي والتغذية المرتدة والشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط إيجابيا بالالتزام التنظيمي (الوزان، 2006، ص 42).

6-5 عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي

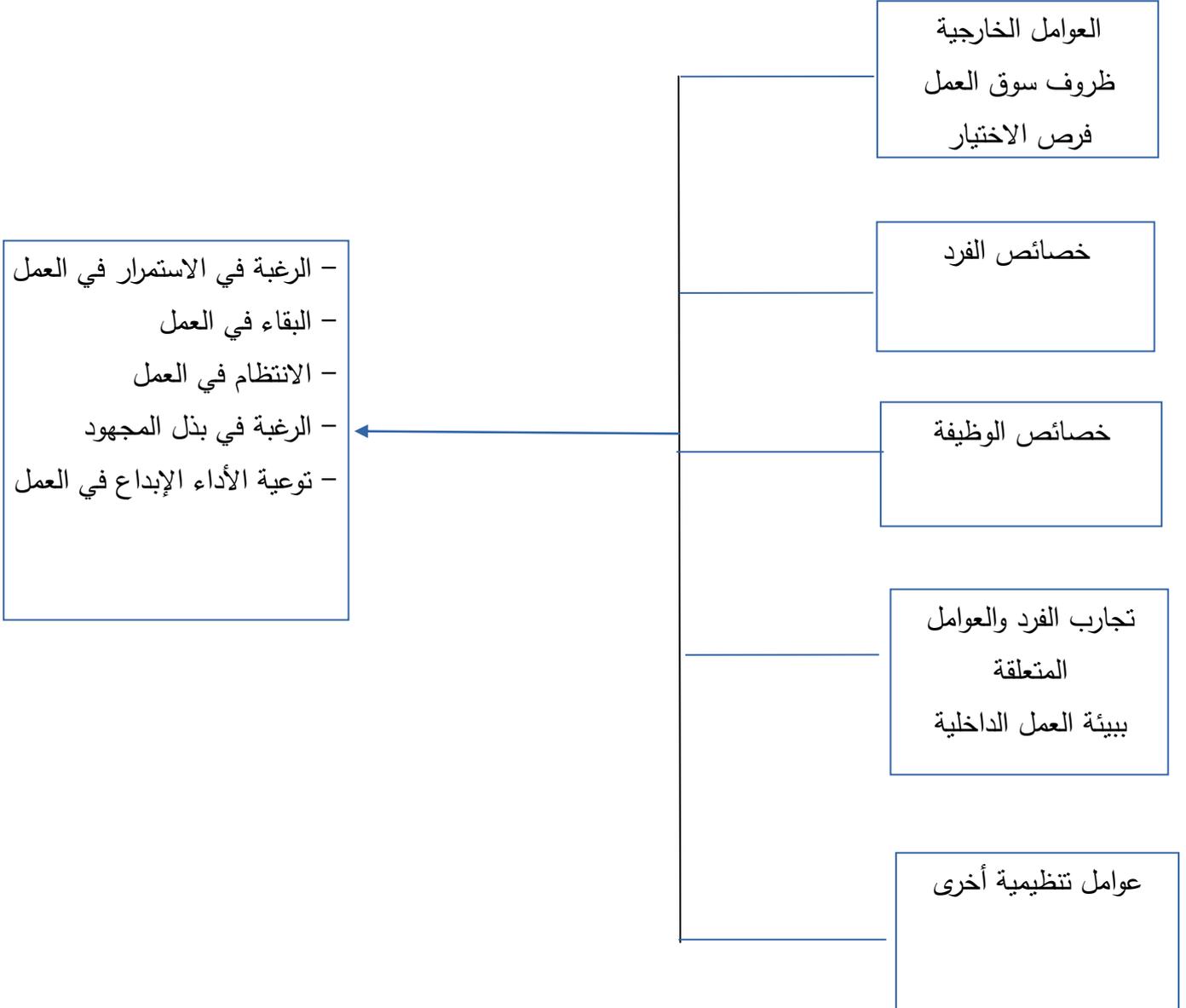
و هنا نجد أنه كلما وجدت لا مركزية في اتخاذ القرارات و توفرت درجة من الاعتمادية في أداء العمل كان له تأثير إيجابي على الالتزام ،كذلك كلما كان حجم المنظمة كبيرا فهذا يتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل الرقابة و التنسيق مما قد يؤثر سلبا على التزام المديرين اتجاه المنظمات التي يعملون بها ،بينما هناك من يرى أن العكس هو الصحيح ،فحجم المنظمة الكبير يتيح فرصة أكبر للتداخل بين الأشخاص و زيادة الفرص المتاحة للتزقي أمام الأفراد الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم (الوزان، 2006، ص 42).

وهناك من يرى أنه لا بد للمنظمات أن تراعي عدة أمور لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها من أهمها:

1. وضع استراتيجية ذات معايير محددة وواضحة
2. التزام المنظمات بالدين الإسلامي وإتباع مبادئه وسنته.
3. المحافظة على التقاليد العربية الأصلية، والآداب العامة، ونشر الوعي الثقافي، والعلمي بين الموظفين.
4. التزام جانب الأخلاق في معالجة القضايا الداخلية، والخارجية للمنظمة.
5. منع عرض أو تداول كل ما يخالف الإسلام، أو الأعراف والتقاليد الاجتماعية الايجابية في المنظمة.
6. التعرف بالمنظمة وإبراز مكانتها، وتمتاز به من خصائص بين المنظمات.
7. إبراز تغطية كافة المناسبات، والاحتفالات التي تبرز المنظمة والمجتمع الذي حولها، بحيث تزيد الموظف فخرا، واعتزازا بمنظمتها ومجمعه (الشلوي، 2005، ص69).

الشكل رقم 1

العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي



المصدر: (خطاب، 2001: ص 147)

7/ قياس الالتزام التنظيمي

نظرا لأهمية وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات لما له من آثار إيجابية كبيرة على تحقيق أهدافها ، فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود درجة عن الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها لذا تسعى بعض المنظمات لاستخدام وسائل و طرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي الموجودة لدى العاملين فيها و من ثم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة درجة الالتزام لديهم ، و قد ذكر العديد من الباحثين أن المنظمات تستخدم أساليب مباشرة للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها و هي:

7-1 المقاييس الموضوعية

وهي الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل :

- رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.

- مستوى أداء العاملين .

- كثرة الغياب عن العمل .

- دوران العمل.

- كثرة الحوادث في العمل .

وهذه المقاييس السلوكية تفيد التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشجع حاجات للانتماء وبالتالي فهو يمكن بها

7-2 المقاييس الذاتية

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجد للأفراد العاملين بالمؤسسة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، ويعيد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبيا أو إيجابيا وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة وذلك من خلال أسلوبين:

أ. إما توجه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

ب. ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام بل هناك أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل، وتنظيم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم (العقبى، 2008، ص 81).

وذكر آخرون أن هناك بعض المهتمين لدراسة الالتزام التنظيمي قدموا عددا من أدوات القياس للمساعدة في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات وهي على النحو التالي:

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

1- مقياس ثورتن: وقد احتوى المقياس على (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

2- مقياس بورتر وزملائه: وقد أطلق على استبانة الالتزام التنظيمي (QCO) يتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس درجة الالتزام الفرد بالمنظمة واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.

3- مقياس مارش ومافري: حيث قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة ويتكون من (4) فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام التنظيمي مدى الحياة. وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل، وأخيرا إبراز قيمة الفرد للبقاء في المنظمة

4- مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس للالتزام التنظيمي من خلال (6) فقرات.

5- مقياس كوردين و زملائه : و التي ساهم في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر ، المعتقدات ، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة ، تم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة و مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام و الخروج منها ب (20) فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين يضم المصدر الثالث (48) فقرة منها (25) فقرة ذات مؤشرات إيجابية و (23) فقرة ذات مؤشرات سلبية و بالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد (30) فقرة خماسية الاستجابة و هي:

(16) فقرة تتعلق بالولاء

(7) فقرات تصنف المسؤولية إزاء المنظمة.

(4) فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

(3) فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها (حنونة، 2006، ص 22).

وتعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة من أهمها:

1- يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات على مستوى الأداء الوظيفي، مما يمكن المنظمة من تحديد خطتها المستقبلية، وإن تستخدم مستوى الالتزام لديها للمقارنة مع مستويات الولاء في المنظمات المنافسة الأخرى.

2- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء .

3- يعتبر بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الأداة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

4- إن البحوث الإنسانية المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد الشعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم. كما تعد فرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات ونقلها للإدارة .

5- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل (العنبي، 2008، ص 83).

8/ نتائج الالتزام التنظيمي

تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد كلا من النتائج والايجابية والسلبية حيث تؤكد النتائج الايجابية إذا ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعد ليا من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء الأمان، التصور الذاتي الايجابي، القوة، وجود أهداف أو أعراض لحياة الفرد كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حيث يشجعهم ذلك على بذل جهد. بينما نجد أن النتائج السلبية تؤكد منافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بتكاليف، فبرغم أن الالتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها :

1- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات .

2- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي .

3- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، والفرد عندما يلتزم تجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

أما بالنسبة لمستوى الالتزام لمجموعات العمل نجد أنه على الرغم من أن هذا لمستوى من الالتزام يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعة أو فاعليتها، إلا أن هذا المجال لم يحظ باهتمام يذكر من جانب الباحثين بالرغم من أن النتائج الايجابية للالتزام بجماعات العمل تتمثل في :

1- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات والفاعلية.

2- كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل الجهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل .

3- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

في حين نجد أن النتائج السلبية تتمثل في :

أ. انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.

ب. انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة وفي هذا الصدد يرى أوليفر Oliver أنه عن الخطاء الاعتقاد بأن ارتفاع معدل دوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط،

فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة ويرون المنظمة بصورة أفضل.

ت. أن التفكير الجماعية يجعل المجموعة أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة .

ث. زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى .

أما بالنسبة لمستوى الالتزام بالنسبة إلى المنظمات فنجد أن النتائج الايجابية له تتمثل في :

1- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة إلى التنظيم وذلك من خلال :

2- زيادة الجهد المبذول.

- انخفاض معدل الدوران .

-انخفاض نسبة الغياب و التأخير.

3- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودة بين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

يجب أن نلاحظ في هذا المجال أن معدل الدوران والغياب لهما نتائج إيجابية وسلبية في ضوء الظروف المحيطة بالمنظمة ومكان العمل والمنافع التي يحصل عليها العاملون من المنظمة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ترفيهية أو طبيعية وتكلفة الحصول عليها. أما النتائج السلبية فتتمثل في:

انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، إذا أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في " جنرال موتورز" وجد أن الأفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخنق لديهم القدرة على الابتكار والخلق (الصيرفي، 2005، ص 229-232).

9/ نظريات الالتزام التنظيمي

9-1 نظرية الالتزام البقائي (Continuance Comnitement Theory)

اختر **Becher** أحد التصورات الهامة للالتزام وحاول أن يوضح معناه ويبلوره من خلال نظرية واضحة عرف فيها الالتزام بأنه: "اندماج الفرد في خط معين من التصرفات الثابتة والمتوافقة" و بالتالي يكون الالتزام التنظيمي هو درجة ارتباط الفرد بمنظمة معينة، و أن هذا الالتزام نتيجة لاستثمارات الفرد في المنظمة أو لأن يجرى عدد من المراهنات - الجانبية التي تعمل على تأكيد بقاء الفرد في المنظمة، و بالتالي فإن الالتزام السلوكي الذي يقدمه **Becher** يشير إلى البقاء في المنظمة لوجود قدر كبير من الاستثمارات للفرد في المنظمة و سوف تفقد هذا ما إذا ترك المنظمة.

استحدثت نظرية **Becher 1960** وكثير من الباحثين لاختبار نظرية الرهان - الجانبي والتعرف على مدى صدقيتها، واختبار النظرية طور الباحثون مقاييس متعددة لقياس الالتزام التنظيمي، كما حاولوا التعرف على محددات الالتزام السلوكي الذي قدمه **Becher (محمد أحمد، 2008، ص18)**.

9-2 نظرية الالتزام الوجداني (Affective Comnmitment Theory)

تصور آخر لفهم الارتباط السيكولوجي بين الفرد والمنظمة النابع من التوافق في القيم والأهداف بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها هذا التصور أطلق عليه التوحد مع المنظمة وهو يعني التماثل في الخصائص العامة والمصير بين الفرد والمنظمة.

ولقد أخذت العلاقة بين مفهوم التوحد مع المنظمة، ومفهوم الالتزام التنظيمي ثلاثة اتجاهات رئيسية هي:

أ. **الاتجاه الأول:** نظر إلى مفهوم التوحد ومفهوم الالتزام باعتبارهم مفهومًا واحدًا وشيئًا واحدًا، حيث يرى **Brawn, 1969** أن التوحد Identification هو الالتزام بمنظمات الخدمة العامة، ويرى **1971 Sheldon,** أن التوحد مع المهني هو الالتزام المهني وكذلك يرى **Lee,1971** أم مفهوم التوحد مع المنظمة Identification with organization طبقاً لمفهوم **March,1958** يتساوى الالتزام التنظيمي كما أن بعض دارسي الالتزام نظر إلى الالتزام باعتباره مفهوم مماثل تماماً للتوحد مثل **Buchanan ,1974**

ب. **الاتجاه الثاني:** ونظر إلى التوحد مع المنظمة باعتباره أحد مكونات الالتزام التنظيمي وبالتالي نظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره مفهوم يتكون من التوحد مع المنظمة والاندماج فيها و **Wiener ,1974** **Allen ,1982 ,Meyer ,1990 ,Porter and al , 1982**.

ج. **الاتجاه الثالث:** نظر إلى مفهوم التوحد مع المنظمة و مفهوم الالتزام التنظيمي على أنهما مفهومين مختلفين و متباعيين و من هؤلاء الباحثين نجد: **Tetick,1992** و **Mael, 1995** و **Ashforth و MAEL ,** (محمد أحمد درويش، 2008، ص67).

9-3 نظرية الالتزام المعياري (Nornative Commitement théorie)

يرى **Wiener,1982** أن نموذج الالتزام للمنظمات مثل كل النماذج النظرية ذات الفائدة يجب أن يقابل ثلاث معايير هامة على الأقل:

1- دقة التعريف النظرية.

2- التكامل النظري مع غيره من المفاهيم الأخرى ذات الصلة.

3- وجود قوة تنبؤية للنموذج.

ويرى **Wiener** أن أغلب التفسيرات للسلوك التنظيمي ركزت على السلوك الناتج من النماذج الموقفية - الشرطية مثل نظريات التوقعات ونظريات التدعيم والافتراض الرئيسي لتلك النماذج هو أنه لتفسير السلوك

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

الفردى فى المنظمات نحتاج إلى أن تأخذ فى الاعتبار الضغوط المعيارية المستخدمة Internalized
Normative Pressured مثل المعايير الأخلاقية والأدبية الفردية Personal Mpral Standards
(محمد أحمد درويش، 2008، ص130).

الخلاصة

في هذا الفصل قمت بالدراسة والتفصيل مجموعة من النقاط سوف أحاول تلخيص أهمها فيما يلي :

من خلال الفصل وجد عدم اتفاق بين الباحثين حول مفهوم الالتزام التنظيمي، حيث من خلال مجموعة من التعاريف نستنتج ان الالتزام التنظيمي هو مدى اقتناع الفرد بالمنظمة، وقيمتها وأهدافها إلى درجة التوافق معها بشكل جيد، ويشعر بأنه جزء من هذه المنظمة مما يدفعه إلى بدل مجهودات من شأنها تساهم في إنجاح المنظمة وتقدمها ورفاهيتها .كما تعرفنا على أهمية الالتزام التنظيمي، إذ أن الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه الرفع انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن العمل .ولقد تناول الفصل كذلك خصائص الالتزام وأبعاد ومحددات الالتزام التنظيمي، والمراحل التي مر بها وكذا قياس الالتزام التنظيمي ونتائجه السلبية والايجابية وفي الأخير تعرفنا على أهم النظريات التي قامت بتناول الالتزام التنظيمي: نظرية الالتزام البقائي، نظرية الالتزام الوجداني، نظرية الالتزام المعياري.

الجانب التطبيقي

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- منهج الدراسة
 - 2- حدود الدراسة
 - 3- مجتمع وعينة الدراسة
 - 4- اداة الدراسة
 - 5- الخصائص السيكومترية
 - 6- الاساليب الاحصائية المعتمدة في الدراسة
- خلاصة

تمهيد

بعدما تناولنا الشق النظري للدراسة بشيء من التفصيل نحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة بالاستناد إلى استراتيجية منهجية تمكننا من الكشف عن الحقائق ميدانيا من خلال البيانات والمعلومات المتحصل عليها ليتم تحليلها لغرض التأكد من صحة الفرضيات المنطلق منها وبالتالي الإجابة على التساؤلات المطروحة وقد شمل الشق الميداني التعريف بحدود الدراسة والمنهج المعتمد في الدراسة وأدوات جمع البيانات والخصائص السيكوميتريّة للأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

1/ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو منهج مناسب لهذا النوع من الدراسات ويرتكز على مرحلتين الأولى البحث الوصفي من خلال توضيح الإطار المفاهيمي للدراسة والثاني من خلال تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في فروض الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف ظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها والعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي والعلاقة بين مكوناتها.

ويعرفه الحمداني (المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الاحداث المعاصرة أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والاقوات التي نستعملها لجمع البيانات) (الحمداني، 2006، ص100).

2/ حدود الدراسة

2-1 الحدود المكانية

هي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي بحبح ولاية الجلفة.

● تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة حديثة النشأة بالمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 مايو 2007 ، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصايا الوالي.

ويتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات علاج.

● مهامها:

تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية فيما يلي:

- الوقاية والعلاج القاعدي
- تشخيص المرض
- العلاج الجوارى
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي

- حماية الأمومة والطفولة
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

• الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

لمعرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة علينا التطرق لعنصرين هامين:

1. التقسيم الفيزيائي للمؤسسة.

2. التنظيم الداخلي للمؤسسة.

• التقسيم الفيزيائي للمؤسسة:

تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح من مجموعة هياكل صحية يعرف كل هيكل بالعيادة متعددة الخدمات.

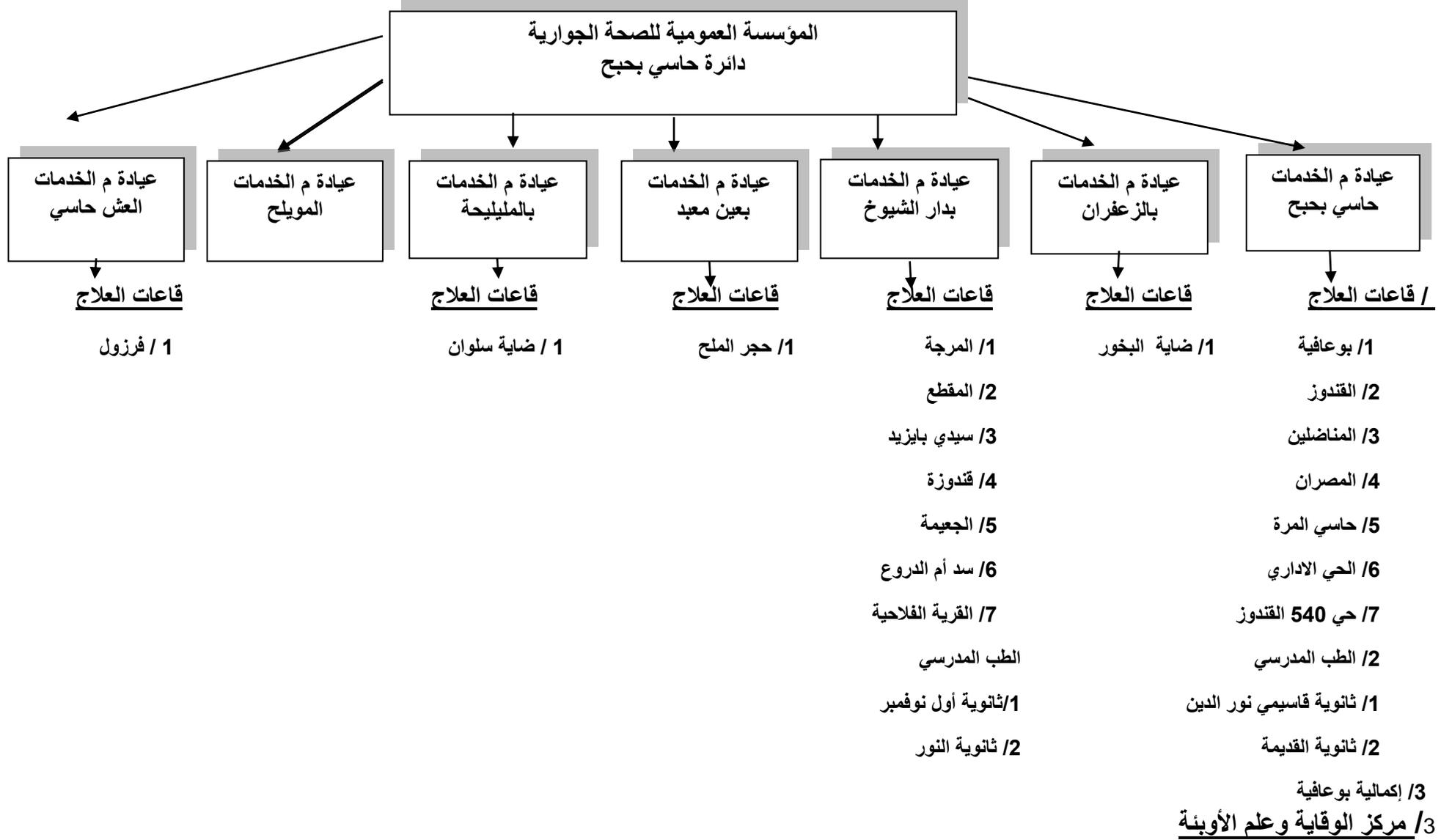
كما تحتوي على عدة قاعات علاج موزعة على مجموعة من المناطق وفق التوزيع السكاني، والشكل (2) يوضح العيادات وقاعات العلاج التابعة لهذه المؤسسة.

• التنظيم الداخلي للمؤسسة:

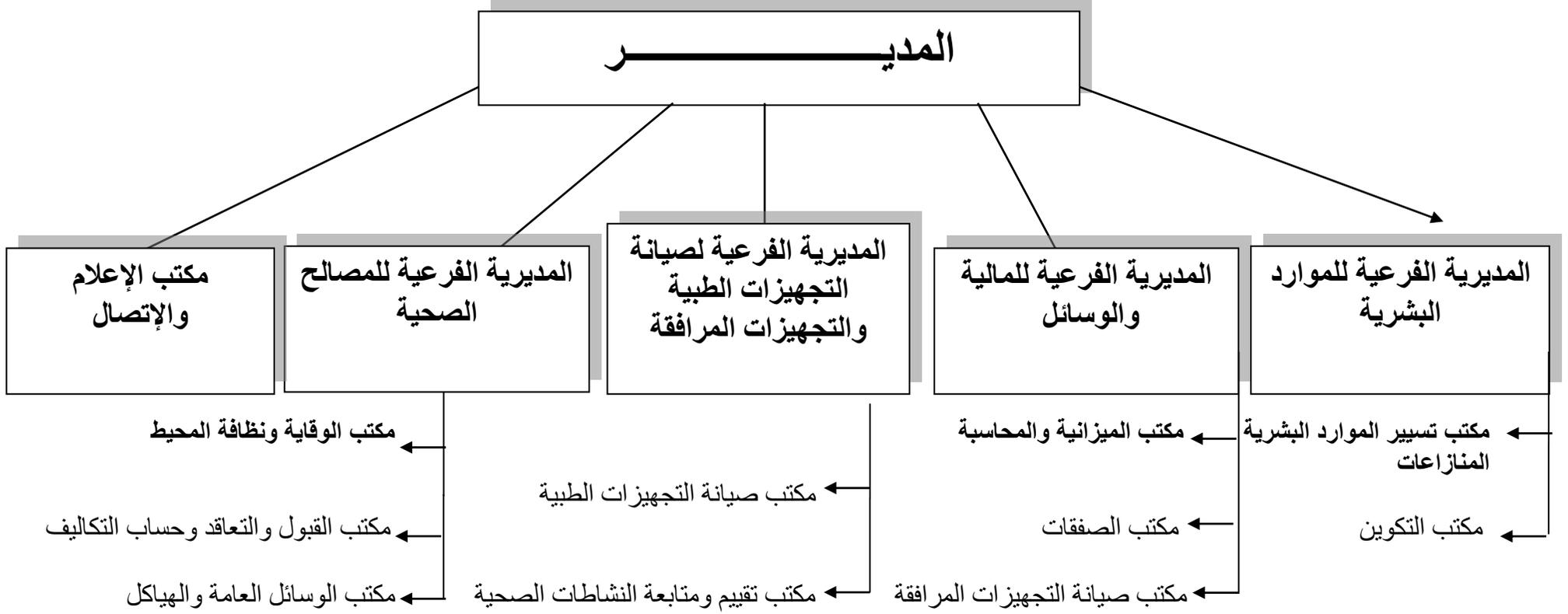
استنادا للقرار الوزاري المشترك والمؤرخ في: 2009/12/09 فإن المدير باعتباره رأس السلم الإداري فهو المسئول عن حسن سير المؤسسة وهو الأمر بالصرف أيضا ويتفرع عنه أربع مديريات، ويمكن تعريف هذه المديريات على أنها الإدارة الساهرة على حسن سير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح، وهي تعمل مباشرة تحت السلطة السلمية للمدير وعليه تعتبر الخلية الأساسية والقلب النابض للمؤسسة حيث هي المشرف الرئيسي والمسئولة المباشرة على جميع المصالح الأخرى.

والشكل (3) يوضح التنظيم الداخلي:

الشكل 2 يوضح التركيب الفيزيائي



الشكل رقم 3 التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي ببح



الشكل رقم 2

2-2 الحدود الزمانية

تم اجراء هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة بين 2019/04/21 إلى غاية 2019/06/06.

2-3 الحدود البشرية

هم عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حاسي بحبح ولاية الجلفة.

2-4 الحدود الموضوعية

جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.

3/ مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العمال الإداريين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح والمقدر عددهم ب 93 عاملا.

3-1 عينة الدراسة

تم توزيع الاستبانة على 43 اداري و 48 عامل بالتوقيت الكامل ليصبح حجم العينة 60 والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 2 يمثل توزيع عينة الدراسة

العينة	المجتمع الكلي	النسبة المئوية	العينة	النسبة المئوية
العمال الاداريين	43	% 100	40	%93
العمال بالتوقيت الكامل	48	% 100	20	%41

4/ أداة الدراسة

من أجل الإلمام بجوانب الدراسة والإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة وكذا اختبار الفرضيات المقترحة اعتمدنا على الاستبيان

الاستبيان: أداة من أدوات جمع البيانات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محل البحث وتعد الاستمارة واسطة بين الباحث والمبحوث وغالبا ما يلجأ الباحث لأسلوب الاستمارة لجمع المعلومات

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

عندما يتعلق الأمر ببيانات لها ارتباط بمشاعر الأفراد ودوافعهم وعقائدهم نحو موضوع محدد مسبقاً وهي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها (أبراش، 2008، ص 261).

واستخدمنا في هذه الدراسة استبيانان لقياس جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي حيث تكون مقياس الجودة من 6 محاور

المحور الأول من 1-6 يقيس ظروف العمل المعنوية

المحور الثاني من 7-12 يقيس خصائص الوظيفة

المحور الثالث من 13-18 يقيس الأجور والمكافآت

المحور الرابع من 19-24 يقيس جماعات العمل

المحور الخامس من 25-30 أسلوب الرئيس في الاشراف

المحور السادس من 31-37 يقيس المشاركة في القرارات

معتمدين على بدائل الاستجابة وفقاً لمقياس ديكارت الخماسي بمفتاح تصحيح:

جدول رقم 3 يمثل بدائل الاستجابة لمقياس جودة الحياة الوظيفية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

زمن تطبيق المقياس: قدر الباحث زمن تطبيق المقياس من خلال الدراسة بحوالي 15 دقيقة.

• الاستبيان الثاني

وهو لقياس الالتزام التنظيمي حيث تكون من 17 فقرة توزعت على ثلاث محاور:

1. المحور الأول: من 37-42 يقيس الالتزام التأثيري

2. المحور الثاني: من 43-48 يقيس الالتزام المعياري

3. المحور الثالث: من 49-53 يقيس الالتزام المتواصل

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

معتمدين على بدائل استجابة وفقا لمقياس ديكارت الخماسي بمفتاح تصحيح:

جدول رقم 4 يمثل بدائل الاستجابة لمقياس الالتزام التنظيمي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	2	3	4
5			

كما تم التأكد من الخصائص السيكومترية.

5/ الخصائص السيكومترية

1-5 الخصائص السيكومترية بمقياس جودة الحياة الوظيفية

أ. الثبات

• الثبات بطريقة الفا كرونباخ:

تمت معالجة البيانات بطريقة الفا كرونباخ للمقياس والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم 5 يمثل صدق جودة الحياة الوظيفية بطريقة الفا كرونباخ

المقياس	عدد البنود	معامل الثبات ألفا-كرونباخ
جودة الحياة	37	80.91

يتبين من خلال الجدول اعلاه قيمة معامل الثبات الفا بلغت (0.918) وهذا يدل على ان المقياس يتميز

بثبات عالي كون القيمة تقترب من الواحد.

• الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين نصفي فقرات المقياس حيث تم تقسيمهم الى فردية وزوجية

باستخدام معادلة سبيرمان براون، كما اعتمدنا على حساب الثبات بطريقة جيتمان كما هو في الجدول التالي:

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

جدول رقم 6 يمثل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لجودة الحياة الوظيفية

المتغير المقاس	البنود	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف	معامل الثبات جيتمان
جودة الحياة	الفردية	18	47.25	10.58	0.96
	الزوجية	19	48.53	11.56	

من خلال النتائج المبينة في الجدول اعلاه يتبين ان هناك تباين في نتائج المتوسطات والانحراف وان قيمة جيتمان بلغت (0.96) وهي قيمة عالية تقترب من الواحد ومنه نقول ان المقياس يتميز بالثبات.

ب. الصدق

• الصدق باستخدام المقارنة الطرفية:

تم استخدام المقارنة الطرفية حيث تم ترتيب الدرجات من الادنى الى الاعلى بحيث تم اخذ نسبة 33% من أدنى درجات و 33% من اعلى الدرجات، وكان عدد الافراد 20 فرد ومنه تم حساب الفرق باستخدام اختبار ت بين المجموعتين والجدول بين النتائج:

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

جدول رقم 7 يمثل الصديق باستخدام المقارنة لجودة الحياة الوظيفية

المتغير المقاس	مجموعات المقارنة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية sig	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
جودة الحياة	المجموعة العليا	20	73.20	10.50	0.000	-10.90	33.36	0.05 دال إحصائياً
	المجموعة الدنيا	20	118.95	15.54				

يتبين من خلال الجدول اعلاه ان هناك تباين في النتائج حيث كان متوسط المجموعة الدنيا (118.95) وهو أكبر من قيمة المجموعة العليا (73.20) ولصالح المجموعة الدنيا وكذلك قيمة الانحراف المجموعة الدنيا (15.54) والعليا (10.50)، كما ان قيمة ت -10.90 وعند درجة الحرية 33.36 وبمستوى دلالة معنوية 0.000 وعند مستوى الدلالة 0.05 نقول ان هناك فروق دالة وهذا ما يؤكد ان المقياس صادق.

• الصديق البنائي

حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقاييس صديق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الأبعاد.

جدول رقم 8 يمثل الصدق البنائي لجودة الحياة الوظيفية

محاور مقياس جودة الحياة والدرجة الكلية	المتوسط	الانحراف المعياري	بيرسون	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة	الدلالة
المحور الاول:	13.83	4.52	0.707	0.000	0.05	دالة
المحور الثاني:	13.55	3.68	0.635	0.000	0.05	دالة
المحور الثالث:	20.32	2.708	0.599	0.000	0.05	دالة
المحور الرابع:	14.23	2.908	0.814	0.000	0.05	دالة
المحور الخامس:	15.92	3.301	0.759	0.000	0.05	دالة
المحور السادس:	51.78	13.97	0.762	0.000	0.05	دالة
الدرجة الكلية	95.78	21.73	1	***	***	***

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون المحور الاول بلغت (0.707) والمحور الثاني (0.635) والمحور الثالث (0.599) والمحور الرابع (0.814) والمحور الخامس (0.759) والمحور السادس (0.762) عند مستوى الدلالة المعنوية sig (0,00) ومستوى الدلالة 0,05 وهي تقترب من 1 صحيح وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطيه قوية بين الدرجة الكلية ومحاور المقياس.

5-2 الخصائص السيكومترية لمقياس الالتزام

أ. الثبات

الثبات بطريقة الفا كرونباخ: تمت معالجة البيانات بطريقة الفا كرونباخ للمقياس والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم 9 يمثل صدق الالتزام التنظيمي بطريقة الفا كرونباخ

المقياس	عدد البنود	معامل الثبات ألفا-كرونباخ
الالتزام	16	0.721

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

يتبين من خلال الجدول اعلاه قيمة معامل الثبات الفا بلغت (0.721) وهذا يدل على ان المقياس يتميز بثبات عالي كون القيمة تقترب من الواحد.

• الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين نصفي فقرات المقياس حيث تم تقسيمهم الى فردية وزوجية باستخدام معادلة سبيرمان براون، كما اعتمدنا على حساب الثبات بطريقة جيتمان كما هو في الجدول التالي:

جدول رقم 10 يمثل الصدق باستخدام المقارنة للالتزام التنظيمي

المتغير المقاس	البنود	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف	معامل الثبات جيتمان
الالتزام	الفردية	8	21.30	4.56	0.78
	الزوجية	8	22.12	4.81	

من خلال النتائج المبينة في الجدول اعلاه يتبين ان هناك تباين في نتائج المتوسطات والانحراف وان قيمة جيتمان بلغت (0.78) وهي قيمة عالية تقترب من الواحد ومنه نقول ان المقياس يتميز بالثبات

ب. الصدق

• الصدق باستخدام المقارنة الطرفية:

تم استخدام المقارنة الطرفية حيث تم ترتيب الدرجات من الادنى الى الاعلى بحيث تم اخذ نسبة 33% من أدنى درجات و 33% من اعلى الدرجات، وكان عدد الافراد 20 فرد ومنه تم حساب الفرق باستخدام اختبار ت بين المجموعتين والجدول يبين النتائج:

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

جدول رقم 11 يمثل الصدق باستخدام المقارنة للالتزام التنظيمي

المتغير المقاس	مجموعات المقارنة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية sig	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الالتزام	المجموعة العليا	20	35.25	04.38	0.000	09.14-	32.00	0.05 دال إحصائياً
	المجموعة الدنيا	20	52.10	06.97				

يتبين من خلال الجدول اعلاه ان هناك تباين في النتائج حيث كان متوسط المجموعة الدنيا (52.10) وهو أكبر من قيمة المجموعة العليا (32.25) ولصالح المجموعة الدنيا وكذلك قيمة الانحراف المجموعة الدنيا (6.97) والعليا (4.38)، كما ان قيمة ت -09.14 وعند درجة الحرية 32.00 وبمستوى دلالة معنوية 0.000 وعند مستوى الدلالة 0.05 نقول ان هناك فروق دالة وهذا ما يؤكد ان المقياس صادق

• الصدق البنائي

حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لعبارة الأبعاد.

الجدول رقم 12 الصدق البنائي للالتزام التنظيمي

محاور مقياس الالتزام	المتوسط	الانحراف المعياري	بيرسون	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة	الدلالة
المحور السابع	17.27	3.90	0685	0.000	0.05	دالة
المحور الثامن	16.03	3.80	0.826	0.000	0.05	دالة
المحور التاسع	13.13	4.28	0.715	0.000	0.05	دالة
الدرجة الكلية	43.42	8.49	1	***	***	***

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون للمحور السابع بلغت (0685) والمحور الثامن (0.826) والمحور التاسع (0.715)، عند مستوى الدلالة المعنوية sig (0,00) ومستوى الدلالة 0,05 وهي تقترب من 1 صحيح وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الدرجة الكلية ومحاور المقياس.

6/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قمنا بتفريغ الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الاستبانة التي وزعت وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة وهذه الأساليب:

• مقياس النزعة المركزية

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة جودة الحياة الوظيفية ودرجة الالتزام التنظيمي لدى العمال.
- الاختبارات البارامترية.
- معامل بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة وقوتها بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى العمال.
- ت تاسست.
- ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار جيتمان.
- اختبار سبيرمان براون.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم الالمام بالخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث بدأنا فيه بالتعريف بمنهج الدراسة وحدود الدراسة الأربعة، الحدود المكانية والزمانية والبشرية والموضوعية واستخدمنا الاستبيان كأداة وتقنية لجمع البيانات والخصائص السيكو مترية لها وبعدها حددنا الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات من اجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وإثبات صحة فروضها من عدمها وسيتم في الفصل التالي عرض ومناقشة وتحليل النتائج المتحصل عليها.

عرض النتائج ومناقشتها

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- 1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة.
- 2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
- 3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
- 4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

تمهيد

بعد ان تطرقنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، فسوف نحاول الآن عرض نتائج الفرضيات بالتفصيل في هذا الفصل، كما سنحاول أيضا مناقشة النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية ومقارنتها بما توفر لدينا من دراسات سابقة على ضوء الإشكالية والفرضيات.

1/ نتائج الفرضية العامة

1-1 عرض نتائج الفرضية الفرعية العامة:

للتأكد من صحة الفرضية قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 13 يمثل العالقة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي

العلاقة بين	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	الدلالة Sig المعنوية	مستوى الدلالة	الدلالة
جودة الحياة الوظيفية	95.78	21.736	0.434	0.001	0.05	دال احصائيا
الإلتزام التنظيمي	43.42	8.490				

يتبين من خلال الجدول اعلاه ان هناك فروق بين متوسطات قيم جودة الحياة الوظيفية (95.78) والإلتزام التنظيمي (43.42) وقيم الانحراف المعياري جودة الحياة (21.736) وقيم الانحراف المعياري الإلتزام التنظيمي (8.490) لصالح جودة الحياة وان قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.434) وعند دلالة معنوية (0.001) ومستوى الدلالة (0.05) يمكن القول بان الفرضية تحققت ومنه نقول انه توجد علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.

2-1 نتائج الفرضيات الفرعية

1-2-1 عرض نتائج الفرضية الفرعية الاولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى انه:

يوجد مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي بحبح بالجلفة.

وللتحقق من الفرضية قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية وذلك بعد تقسيم محور جودة الحياة الوظيفية لثلاث مستويات عن طريق برنامج SPSS والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم 14 يمثل مستوى جودة الحياة الوظيفية

النسبة	العدد	مستوى جودة الحياة الوظيفية
35%	21	منخفض (37-86)
63.3%	38	متوسط (87-136)
1.7%	1	عالي (137-186)
100%	60	المجموع

تبين النتائج ان جودة الحياة الوظيفية لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي بحبح بالجلفة لديهم مستوى متوسط بنسبة 63.3%، حيث تتراوح درجاتهم بين 87 و 136 على فقرات وابعاد محور جودة الحياة الوظيفية، بينما تمثل نسبة 35% ان مستواهم منخفض بدرجات تتراوح بين 37 و 86 على فقرات وابعاد نفس المحور، وبينت النتائج ان 1.7% من عدد العمال مستواهم مرتفع والذين تتراوح درجاتهم بين 137 و 186 على محور جودة الحياة الوظيفية.

من خلال عرض وتحليل النتائج يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الاولى قد تحققت والتي تنص على أن جودة الحياة الوظيفية لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي بحبح بالجلفة لديهم مستوى متوسط.

1-2-2 عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية

والتي تنص على أنه:

يوجد مستوى عالي في الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي بحبح بالجلفة.

وللتحقق من الفرضية قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية وذلك بعد تقسيم محور الالتزام التنظيمي لثلاث مستويات عن طريق برنامج SPSS والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم 15 يمثل مستوى الالتزام التنظيمي

النسبة	التكرار	مستوى الالتزام الوظيفي
10%	6	منخفض (16-37)
85%	51	متوسط (38-59)
5%	3	عالي (60-82)
100%	60	المجموع

تبين النتائج ان الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي بحبح بالجلفة لديهم مستوى متوسط بنسبة 85 %، حيث تتراوح درجاتهم بين 38 و 59 على فقرات وابعاد محور الالتزام التنظيمي، بينما تمثل نسبة 10% ان مستواهم منخفض بدرجات تتراوح بين 16 و 37 على فقرات وأبعاد نفس المحور،

وبينت النتائج ان 5 % من عدد العمال مستواهم مرتفع والذين تتراوح درجاتهم بين 60 و 82 على محور الالتزام التنظيمي.

من خلال عرض وتحليل النتائج يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثانية لم تتحقق وبالتالي نقول مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي بحبح بالجلفة لديهم متوسط.

1-2-3 عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

والتي تنص على أن:

يختلف مستوى جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي) لدى عينة الدراسة.

ولتحقق من الفرضية قمنا باستخدام معامل تحليل التباين الاحادي متعدد الاتجاه لمعرفة الاختلاف في مستوى جودة الحياة والالتزام الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي).

والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 16 يمثل درجة كلية للمقياس

الدلالة الاحصائية sig	قيمة (ف) المحسوبة F	متوسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	مصدر التباين
,643	,217	156,699	1	156,699	الجنس
,996	,004	2,626	2	5,253	السن
,900	,105	75,975	2	151,951	الحالة الاجتماعية
,163	1,885	1359,943	2	2719,887	المؤهل العلمي
,295	1,252	903,261	2	1806,523	الخبرة
		721,567	50	36078,371	الخطأ
			60	1204180,000	المجموع

من خلال الجدول الموضح نبين ما يلي:

1- نلاحظ ان الدلالة الاحصائية لمتغير الجنس تساوي sig = 0,643, وهي أكبر من 0.05 عند درجة حرية 1 وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد تأثير لعامل الجنس على مستويات جودة الحياة والالتزام التنظيمي أي انه لا يوجد اختلاف في مستويات جودة الحياة والالتزام التنظيمي باختلاف الجنس (ذكر/انثى)

2- نلاحظ أن الدلالة الاحصائية لمتغير السن تساوي sig = 0.996 وهي أكبر من 0.05 عند درجة حرية 2 وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد تأثير لعامل السن على مستويات جودة الحياة والالتزام التنظيمي أي انه لا يوجد اختلاف في مستويات جودة الحياة والالتزام التنظيمي باختلاف السن (20-30) / (31-40) / (41-50)

3- نلاحظ أن الدلالة الاحصائية لمتغير الحالة الاجتماعية تساوي sig = 0.900 وهي أكبر من 0.05 عند درجة حرية 2 وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد تأثير لعامل الحالة الاجتماعية على مستويات جودة الحياة والالتزام التنظيمي أي انه لا يوجد اختلاف في مستويات جودة الحياة والالتزام التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية (أعزب-مطلق-متزوج)

4- نلاحظ أن الدلالة الاحصائية لمتغير المؤهل العلمي تساوي $0.163 = sig$ وهي أكبر من 0.05 عند درجة حرية 2 وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد تأثير لعامل المؤهل العلمي على مستويات جودة الحياة والالتزام التنظيمي أي انه لا يوجد اختلاف في مستويات جودة الحياة والالتزام التنظيمي باختلاف المؤهل العلمي (ابتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي)

5- نلاحظ أن الدلالة الاحصائية لمتغير الخبرة تساوي $0.295 = sig$ وهي أكبر من 0.05 عند درجة حرية 2 وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد تأثير لعامل الخبرة على مستويات جودة الحياة والالتزام التنظيمي أي انه لا يوجد اختلاف في مستويات جودة الحياة والالتزام التنظيمي باختلاف الخبرة (5 سنوات - 10 سنوات - من 11 سنة فما فوق)

اخيرا يمكن القول بانه لا يوجد اختلاف على مستوى جودة الحياة الوظيفية والالتزام الوظيفي باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس - السن - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - الخبرة)

2/ مناقشة النتائج

2-1 تحليل نتيجة دراسة الفرضية العامة

تبين من خلال نتائج الفرضية العامة وجود علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل اليه الباحث طبال (2004) حيث كانت نتيجة الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية (بيئة العمل، الأمان، الاستقرار الوظيفي، فرق العمل، أنظمة التحفيز والدافعية سواء المادية أو المعنوية، علاقة الإدارة بالنقابة، الخدمات الاجتماعية) والالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة على مستوى فئات البحث مجتمعة وعلى مستوى كل إدارة.

وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي للعاملين ومستوى إنتاجيتهم.

كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة hashemi (2014) حيث كانت نتيجة هذه الدراسة هناك علاقة وتأثير لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (رواتب ومكافآت كافية، عمل آمن وصحي، توفير فرص النمو، تشريعات مستمرة في المؤسسة، العلاقات الاجتماعية، تطوير القدرات البشرية، التوازن بين الحياة العملية والشخصية) والالتزام التنظيمي.

كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصل اليه الباحث Abbassi and Sajjad (2014) حيث كانت هذه الدراسة لا توجد علاقة بين جودة الحياة الوظيفية (عدالة الأجور، النمو والامن) والالتزام التنظيمي.

2-2 تحليل نتيجة دراسة الفرضية الجزئية الأولى

من خلال نتائج الفرضية الجزئية الأولى تبين وجود مستوى متوسط في جودة الحياة الوظيفية لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل اليه الباحث نصار (2013) حيث كانت نتيجة هذه الدراسة ان ابعاد جودة الحياة الوظيفية متوفرة في كلتا المؤسستين بدرجة متوسطة وان درجة الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين فيهما جيدة جدا الا ان مستوى جودة الحياة الوظيفية ودرجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث أفضل منه لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الحكومي.

كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث صالح (2013) حيث كانت نتيجة هذه الدراسة أن مستوى الشعور بجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد العينة متوسط.

3-2 تحليل نتيجة دراسة الفرضية الجزئية الثانية

من خلال نتائج الفرضية الثانية تبين وجود مستوى متوسط في الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح وهذه النتيجة اختلفت مع ما توصل اليه الباحث غالي (2015) حيث كانت نتيجة هذه الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بلغت (76.4%).

كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث أبو جياب (2014) حيث كانت نتيجة هذه الدراسة تمتع ضباط الشرطة الفلسطينية بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي نسبي 76.74%.

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث أبو سمك (2011) حيث كانت نتيجة هذه الدراسة هناك مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي بلغ نسبة 57.47% أي ان هناك مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي.

2-4 تحليل نتيجة دراسة الفرضية الجزئية الثالثة

من خلال نتائج الفرضية الجزئية الثالثة تبين انه لا يوجد اختلاف في مستويات جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي باختلاف الجنس (ذكر/انثى).

لا يوجد اختلاف في مستويات جودة الحياة الوظيفية باختلاف الجنس (ذكر/انثى).

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث الأستاذ (2015) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول العلاقة بين جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال تعزى لمتغيرات الجنس.

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث حلاوة (2015) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الباحث البليبيسي (2012) والتي توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العاملين حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى الى الجنس.

من خلال نتائج الفرضية الجزئية الثالثة تبين انه لا يوجد اختلاف في مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف الجنس (ذكر/انثى).

لا يوجد اختلاف في مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف الجنس (ذكر/انثى).

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث عبد الحي (2015) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث أبو سمك (2011) التي توصلت الى انه لا توجد فروق في استجابات افراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى لمتغير الجنس.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة smeenk and others (2006) حيث توصلت نتيجة هذه الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة افراد العينة على درجة الالتزام التنظيمي تعزى للجنس.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الباحث غالي (2015) التي توصلت الى ان هناك فروق بين مستوى الالتزام التنظيمي في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حلس (2012) التي توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء افراد العينة حول (دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين) تعزى الى الجنس لصالح الذكور.

كما اختلفت أيضا نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو ندا (2007) التي توصلت الى انه يوجد فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى الى متغير الجنس.
لا يوجد اختلاف في مستويات جودة الحياة الوظيفية باختلاف السن.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث ماضي (2014) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير الفئة العمرية.

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث البليسي (2012) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العاملين حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى العمر.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الباحث حلاوة (2015) والتي توصلت الى ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزى الى المتغيرات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية).

كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة نصار (2013) وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر.
لا يوجد اختلاف في مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف السن.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الأغا وحجاج (2014) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة حلس (2012) التي توصلت الى انه لا توجد فروق في آراء افراد العينة حول إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغير العمر.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو جياب (2014) التي توصلت الى انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات الدراسة حول بعض مجالات الدراسة تعزى الى العمر والرتبة والمحافظة.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة نويقة (2015) التي توصلت الى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين حول مستوى القيادة الإدارية تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل الدراسي، المسمى الوظيفي).

لا يوجد اختلاف في مستويات جودة الحياة الوظيفية باختلاف المؤهل الدراسي.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث حلاوة (2015) التي توصلت الى ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الاستاذ (2015) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول العلاقة بين جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي.

كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ماضي (2014) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

لا يوجد اختلاف في مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف المؤهل الدراسي.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو جياب (2014) التي توصلت الى انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات الدراسة حول بعض مجالات الدراسة تعزى الى المؤهل العلمي.

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة حلس (2012) التي توصلت الى انه لا توجد فروق في آراء افراد العينة حول إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ماضي (2014) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

كما اختلفت أيضا نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو ندا (2007) التي توصلت الى انه يوجد فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى الى متغير المؤهل العلمي.

لا يوجد اختلاف في مستويات جودة الحياة الوظيفية باختلاف الخبرة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث حلاوة (2015) التي توصلت الى ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزى الى متغير الخبرة.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الاستاذ (2015) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول العلاقة بين جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال تعزى لمتغيرات الخبرة.

كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ماضي (2014) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير الخبرة.

لا يوجد اختلاف في مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف الخبرة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث عبد الحي (2015) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو جياب (2014) التي توصلت الى انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات الدراسة حول بعض مجالات الدراسة تعزى الى المؤهل الخبرة.

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة حلس (2012) التي توصلت الى انه لا توجد فروق في آراء افراد العينة حول إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الباحث غالي (2015) التي توصلت الى ان هناك فروق بين مستوى الالتزام التنظيمي في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث أبو سمك (2011) التي توصلت الى انه توجد فروق في استجابات افراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى لمتغير مدة الخدمة.

لا يوجد اختلاف في مستويات جودة الحياة الوظيفية باختلاف الحالة الاجتماعية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث حلاوة (2015) التي توصلت الى ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزى الى متغير الحالة الاجتماعية.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الاستاذ (2015) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول العلاقة بين جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية.

لا يوجد اختلاف في مستويات جودة الالتزام التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة smeenk and others (2006) حيث توصلت نتيجة هذه الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة افراد العينة على درجة الالتزام التنظيمي تعزى للحالة الاجتماعية.

كما اختلفت أيضا نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو ندا (2007) التي توصل الى انه يوجد فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى الى متغير الحالة الاجتماعية.

الاستنتاج العام

- هدفت الدراسة للتعرف على اباد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وقد تكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح والبالغ عددهم 98 عاملا واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة.
- وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقام الباحث بتحليل هذه النتائج بالحزمة الإحصائية **SPSS** ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:
5. توجد علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.
 6. يوجد مستوى متوسط في جودة الحياة الوظيفية لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.
 7. يوجد مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.
 8. لا يوجد اختلاف على مستوى جودة الحياة الوظيفية والالتزام الوظيفي باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس- السن- الحالة الاجتماعية- المؤهل العلمي- الخبرة).
- وفي الأخير خرج الباحث بعدة توصيات قد تفيد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.

توصيات الباحث

- اهتمام بتوفير مستوى الرواتب لتتلاءم مع المعيشة حتى تكفي لإشباع حاجات الأفراد.
- تعزيز مشاركة العمال والافراد في اتخاذ القرارات والاعتماد على آرائهم بحلول مشاكل العمل الإدارية والفنية وذلك من خلال وضع قوانين وسياسات وإجراءات واعداد شبكة الكترونية داخلية حيث تسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل في المؤسسة من خلال طرح كافة الأفكار والحلول الابتكارية.
- التقليل من الإجراءات البيروقراطية التي تقف عائقا امام عملية التواصل بين العمال والإدارة العليا وذلك من خلال عمل لقاءات وورش عمل بين جميع العمال.
- رفع الروح المعنوية للعمال واشعارهم بأهميتهم وحيوية دورهم في المؤسسة والعمل على تشجيعهم للانخراط في جميع أنشطة المؤسسة من خلال زرع الثقة المتبادلة والايمان بقدرات العمال.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية من خلال اعداد البرامج الاجتماعية والترفيهية في المؤسسة لإتاحة فرص التعرف والتواصل بين العمال.
- رفع مستويات الالتزام التنظيمي لدى العمال وذلك من خلال دراسة الأسباب التي أدت الى ذلك، وذلك من خلال وضع برامج تدريبية تساهم في زيادة الالتزام التنظيمي.
- ضرورة استغلال طرق النقد الإيجابي مع العمال عند ارتكاب الأخطاء مما يمنح العمال الثقة في أنفسهم ويزيد من اقبالهم على العمل والشعور بالاطمئنان والراحة النفسية مما يعزز التزامهم التنظيمي.
- تدعيم العمل بنظام فرق العمل لإنجاز أعباء معينة والتي تساهم في التعاون والترابط بين اعضاء الفريق.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

مصادر ومراجع باللغة العربية

الكتب

1. أبو النصر، مدحت محمد (2007)، إدارة وتنمية الموارد البشرية – الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
2. أبو شيخا، نادر احمد (2010)، إدارة الموارد البشرية، ط1: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
3. العميان محمود سليمان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمة الأسماك، ط3: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
4. العنزي، صالح احمد علي (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
5. العوفي، محمد بن غالب (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الرقابة والتحقيق لمنظمة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
6. المدهون موسى توفيق، الجزراوي (1995)، تحليل السلوك التنظيمي، ط1: جامعة الاسراء، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
7. النوري منير، كورتل (2011)، إدارة الموارد البشرية، ط1: مكتب المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
8. جاد الرب سيد (2008)، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال العصرية، القاهرة: المؤلف.

9. جاد الرب سيد (2009)، استراتيجيات التطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، الإسماعيلية: المؤلف.
10. جواد شوقي ناجي (2000)، السلوك التنظيمي، ط1: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان.
11. جودة محفوظ أحمد (2010)، إدارة الموارد البشرية، ط1: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
12. حريم، حسين محمود (2004)، مبادئ السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
13. حريم حسين محمد (2013)، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
14. خضير كاظم حمود (2000)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
15. خضير كاظم حمود (2010)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
16. خير الدين موسى أحمد، النجار محمود احمد (2010)، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، د. ط: د. د. ن، عمان.
17. عامر، سامح عبد المطلب وقنديل (2010)، التطوير التنظيمي، ط1: دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
18. عبد الباقي صلاح الدين، (2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية.
19. كردي أحمد سيد (2011)، إدارة السلوك التنظيمي، د. ط: د. د. ن، عمان.

20. مصطفى السيد مصطفى (2008)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة.

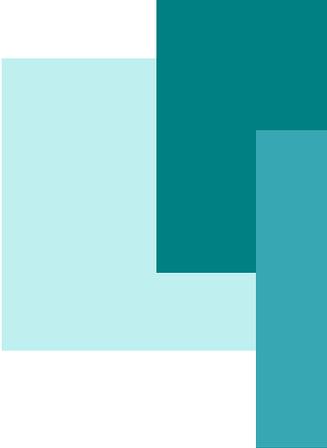
21. نور الدين حاروش (2012)، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، ط1: دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

رسائل ماجستير

22. أبو العلا، محمد صلاح الدين (2009)، **ضغوط وأثرها على الولاء التنظيمي**، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارات الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
23. البليسي، أسامة زايد يوسف (2012)، **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
24. الرقب، مؤمنة صالح (2009)، **معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالم بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
25. الشلوي، محمد فرحان (2005)، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي**، دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكري المدينيين والعسكريين، رسالة ماجستير غير منشورة، ط1: جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
26. العتيبي، مشعل بن حمس (2008)، **دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي - دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية دط.
27. المرئخ (2004)، **تقديم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

28. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2004)، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد 26، العدد 2.
29. جودة محفوظ أحمد (2008)، تطبيق النظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، عدد 2.
30. حنونة (2006)، مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
31. خالد الوزان محمد أحمد (2006)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، الطبعة 1.
32. فلبمان إيناس فؤاد نواوي (2008)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية.

33. Norman, Geoff .(2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics . Adv in Health Sci Educ 15:625–632 DOI 10.1007/s104590109222y.
34. Silverthorne, C. p. (2005) . "Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective . New york : New YORK University Press .
35. Smeek, S.G.A., Eisinga, R.N. ,and Doorewadrd, J.A.C.M. (2006) .The effects of HRM practices and antecedent on organizational commitment university among university employees . international Journal of Human Resource Management , Vol.17 , Issue.12 , pp35 54 .
36. Wether , William ; and Davis , Keith .(2002) . Human Resources and Personnel Management . New York , MCGraw – Hill Series in Management .
37. Zare,Hamid; Haghooyan,zolfa; and Asl , Zahra Karimi.(2014). Identification the components of quality of work life and measuring them in faculty members of Tehran University . Iranian Journal of Management Studies (IJms), Vol.7, No .1 , pp4166 .
38. Zin , Razali. (2004) . Perception of Professional Engineers Towards Quality of Work life and Organizational Commitment (Case Study) . Gadjah Mada International Journal Of Business ,Vol.6, No.3 , pp 323334 .



الملاحق

1. ملحق رقم 01 . جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي

2. ملحق رقم 02 . مخرجات برنامج SPSS

بيانات

البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (✓) أمام ما يتفق مع سيادتكم، فعلا فيما يلي:

1/ الجنس

- ذكر
 - أنثى

2/ السن

- من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
 - من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
 - من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
 - 50 سنة فأكثر

3/ الحالة الاجتماعية

- أعزب
 - متزوج
 - مطلق / أرمل

4/ المؤهل العلمي

- متوسط
 - ثانوي
 - جامعي

5/ الخبرة

- أقل من خمس سنوات
 - من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة
 - من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة
 - 25 سنة فأكثر

الرجاء من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية، وذلك وفقاً لرأيك، علماً أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة:

م	العبارة	درجة الموافقة			
		غير موافق تماماً	غير موافق	غير محدد	موافق تماماً
1	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه				
2	أتمتع بحرية العمل في وظيفتي				
3	توجد صداقات حميمة بيني وبين زملائي في العمل				
4	أشعر باحترام زملائي في العمل				
5	أشعر بجودة التعامل مع زملائي في العمل				
6	أشعر بالأمان والاستقرار في عملي				
7	تتميز مهام عملي ووظيفتي بالأهمية				
8	تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة				
9	حجم العمل في وظيفتي مناسب				
10	أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي				
11	تتميز إجراءات إنجاز العمل بالوضوح والتحديد				
12	أعاني من التعارض والتداخل بين مهام وظيفتي ومهام بعض زملائي				
13	أنا سعيد تماماً بما أحصل عليه من دخل من عملي				
14	يعتمد أجري على مقدار إنجازي في العمل				

درجة الموافقة					العبارة	م
موافق تمام	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما		
					أجري عادل بالنظر لما يحصل عليه زملائي في المؤسسة	15
					أجري عادل بالنظر لما يحصل عليه العاملين في المؤسسات الأخرى	16
					أفهم بشكل تام نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة	17
					أدائي الفردي يحدد مقدار أجري ومكافئتي	18
					أشعر أنني جزء هام من جماعة عملي	19
					لدى أعضاء فريق العمل خبرات متنوعة ومتكاملة	20
					يشعر كل فرد من فريق عملي بالمسؤولية الجماعية عن العمل	21
					يتميز فريق العمل بالتماسك	22
					لدى كل فرد من فريق عملي فهم كامل لأهداف العمل	23
					يشارك أعضاء فريق العمل في الحلول الجماعية للمشكلات	24
					يمتلك رئيسي في العمل قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل	25
					يعطي رئيسي معلومات كاملة لمرؤوسيه	26
					يعاملنا رئيسنا في العمل بعدالة وإنصاف	27

درجة الموافقة					العبارة	م
موافق تمام	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما		
					يوضح لنا رئيسنا في العمل أهداف وإجراءات العمل	28
					يشعر رئيسي بالخطر عندما أتعلم مهارات ومعارف جديدة	29
					يتمتع رئيسي بقدرة عالية على تحميس مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن	30
					لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي	31
					أستطيع أن أشارك برأيي في حل مشكلات عملي	32
					أحصل عن معلومات كافية عن أهداف عملي	33
					أستمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل	34
					تشجعنا المؤسسة على اتخاذ القرارات	35
					أحصل على معلومات مناسبة عن إنجازي في عملي	36
					سوف أكون سعيدا جدا بقضاء ما بقي من حياتي الوظيفية في المؤسسة التي أعمل بها	37
					أشعر أن مشاكل المؤسسة التي أعمل بها هي مشاكل خاصة	38
					لا أشعر بالانتماء القوي للمؤسسة التي أعمل بها	39
					لا أشعر بأنني جزء من أسرة واحدة في المؤسسة التي أعمل بها	40

درجة الموافقة					العبارة	م
موافق تمام	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما		
					تمثل المؤسسة معنى كبير بالنسبة لي على المستوى الشخصي	41
					أشعر بالتزام أدبي بالبقاء في المؤسسة التي أعمل بها	42
					أشعر أنه ليس من الصواب ترك المؤسسة الآن حتى لو كان في ذلك ميزة بالنسبة لي.	43
					سوف أشعر بالذنب لو أنني تركت المؤسسة الآن	44
					أنا مدين بالكثير لهذه المؤسسة	45
					ترك المؤسسة عمل غير أخلاقي	46
					في حالة وجود بدائل وظيفية لن أتردد في ترك المؤسسة	47
					رغبتي في البقاء في المؤسسة ناتجة عن حاجتي للعمل فيها	48
					سوف ترتبك أمور كثيرة في حياتي لو قررت ترك المؤسسة الآن	49
					من الصعب بالنسبة لي ترك المؤسسة في الوقت الحاضر حتى لو رغبت في ذلك	50
					أشعر أن خياراتي محدودة لا أستطيع معها مجرد التفكير في ترك المؤسسة	51
					كان من الممكن أن أفكر في ترك المؤسسة لو لم أكن قد بذلت الكثير من جهدي وإثبات ذاتي فيها	52
					تعد قلة البدائل المتاحة أمامي أحد الآثار السلبية التي قد أعاني منها عند تركي للمؤسسة	53

مستوى جودة الحياة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مستوى منخفض	21	35,0	35,0	35,0
	مستوى متوسط	38	63,3	63,3	98,3
	مستوى عالي	1	1,7	1,7	100,0
Total		60	100,0	100,0	

مستوى الالتزام التنظيمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مستوى منخفض	6	10,0	10,0	10,0
	مستوى متوسط	51	85,0	85,0	95,0
	مستوى عالي	3	5,0	5,0	100,0
Total		60	100,0	100,0	

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: درجة كلية للمقياس

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	5503,229 ^a	9	611,470	,847	,577
Intercept	163887,688	1	163887,688	227,127	,000
الجنس	156,699	1	156,699	,217	,643
السن	5,253	2	2,626	,004	,996
الحالة الاجتماعية	151,951	2	75,975	,105	,900
المؤهل العلمي	2719,887	2	1359,943	1,885	,163
الخبرة	1806,523	2	903,261	1,252	,295
Error	36078,371	50	721,567		
Total	1204180,000	60			
Corrected Total	41581,600	59			

a. R Squared = ,132 (Adjusted R Squared = -,024)