



جامعة غليزان  
RELIZANE UNIVERSITY

جامعة غليزان

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه ل. م. د

علم النفس التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية

جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بجبج ولاية الجلفة

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيد(ة): بن محمد جلال

أمام لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
المسوس يعقوب	أستاذ محاضر أ	جامعة غليزان	رئيسا
زقاوة أحمد	أستاذ	جامعة غليزان	مقرا
بوزيان يعقوب	أستاذ محاضر أ	جامعة غليزان	مناقشا
بوفارس عبد الرحمن	أستاذ محاضر أ	جامعة أدرار	مناقشا
راحيس إبراهيم	أستاذ محاضر أ	جامعة الشلف	مناقشا

السنة: 2023/2022

# الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أولا الغالية الحاجة رحمة وإلى عائلتي بن محمد والصادق  
الكريمين وإلى أستاذي المشرف الدكتور زقاوة أحمد الذي كان عوناً لي ولم يبخل طوال  
فترة إجراء هذه الدراسة بنصائحه وتوجيهاته القيمة وإلى جميع الأحبة والأصدقاء وإلى زملاء  
العمل والدراسة.

# شكر وعرفان

ربي اوزعني ان نشكر نعمتك التي انعمت علينا بإتمام هذا العمل ،وعلى ما مننت علينا من توفيق وسداد، اللهم لك الحمد كما انعمت علي نعماً بعد النعم، وصل وسلم على سيدنا وحبينا محمد عليه افضل الصلاة والسلام ،واعترفا بالفضل و الجميل فإنتي اتقدم بالجزيل الشكر و العرفان الى الاستاذ زقاوة احمد ليس فقط لقبوله الاشراف على موضوع دراستي ،بل لمرافقته خلال هذه السنوات الدراسية من توجيهات ونصائح التي استفدت منها كثيرا ،فقد كان الاب والاخ والصدیق والاستاذ الناصح فجزاك الله عني خير الجزاء وجعلك احد شاركات العلم واعلامه كما اتوجه بالشكر الى جميع الاساتذة الذين درسوني والذين كانوا عوناً لي وقدموا لي يد المساعدة وكل الشكر الى الاساتذة تكوين دكتوراه علم النفس و الشكر للجميع بدون استثناء والتي لا تسعهم الورقة ولكن تسعكم قلوبنا ،فزادكم الله بسطة في الجسم والعلم ،كما اتقدم بجزيل الشكر الى العائلة الكريمة التي ساعدتني في كل شيء من توفير وسيلة نقل وامور مادية ومعنوية كما اتقدم بالشكر للحاجة رحمة التي لم تبخل عليا بالدعاء الدائم .

والشكر موصول للجميع

## ملخص الدراسة

تناولت الدراسة في الإطار النظري لها مشكلة الدراسة وفرضيات الدراسة وأهميتها من الناحية النظرية والعلمية وبعد ذلك تم عرض اهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالدراسة. وكان قوام العينة 300 عامل حيث هدفت الدراسة للتعرف على علاقة جودة الحياة الوظيفية بالالتزام 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 بمدينة حاسي بحبح بالجلفة.
2. تساهم الظروف المعنوية في تعزيز الالتزام التنظيمي
3. تساهم الخصائص الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي
4. تساهم الاجور والمكافآت في تعزيز الالتزام التنظيمي
5. تساهم جماعات العمل في تعزيز الالتزام التنظيمي
6. يساهم أسلوب اشراف الرئيس في تعزيز الالتزام التنظيمي
7. يساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز الالتزام التنظيمي.

### الكلمات المفتاحية:

- جودة الحياة الوظيفية
- الالتزام التنظيمي
- الصحة الجوارية
- عمال الصحة

## **Abstract :**

In the theoretical framework, the study dealt with the problem of the study, the hypotheses of the study, and its importance from the theoretical and scientific point of view. After that, the most important concepts and terms related to the study were presented.

Where the study aimed to identify the relationship of the quality of work life with the organizational commitment of a sample of workers of the Public Institution for Neighborhood Health in Hassi Bahbah. We used the descriptive approach and the researcher used the questionnaire as a tool for collecting information.

The most important findings of the study There is a correlation between the quality of work life and organizational commitment in a sample of workers of the public institution of neighborhood health in Hassi Bahbah, Wilaya of Djelfa

Moral conditions contribute to strengthening organizational commitment

Job characteristics

contribute to organizational commitment Wages and bonuses

contribute to strengthening organizational commitment

Work groups contribute to strengthening organizational commitment The president's style contributes to strengthening organizational commitment Participation in decision-making contributes to strengthening organizational commitment

**Keywords: Quality of work life, Organizational commitment, Neighborhood Health, health workers**

## Résumé :

Cette étude a traité, dans son volet théorique, la problématique les hypothèses et l'importance qu'elle présente. Ensuite, on y a survolé les principaux notions et termes en étroit lien avec l'étude.

Elle s'est fixée pour objectif la vérification du rapport entre la qualité de la vie professionnelle et l'engagement réglementaire.

Ceci est au niveau d'un échantillon du personnel de l'établissement de la santé de proximité de **HASSI BAHBAH**. Pour ce faire, on a opté pour la méthode descriptive, et sur la base d'un questionnaire Comme moyen de collecte des données.

L'étude a abouti à ce que suit:

- la qualité de la vie professionnelle et l'engagement professionnel entretiennent un rapport relationnel.
- les circonstances morales soutiennent l'engagement réglementaire.
- les spécificités professionnelles favorisent de l'engagement réglementaire.
- les salaires et les récompenses encourageant l'engagement réglementaire.
- le travail de groupe consolide l'engagement réglementaire.
- la méthode de chef (directeur) joue un rôle décisif dans l'engagement réglementaire.

**Mots clé :** La qualité de la vie au travail, La culture organisationnelle, travailleurs de la santé ,travailleurs de la sante.

فهرس المحتويات

أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
ت	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
ث	فهرس المحتويات
ج	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
خ	قائمة الملاحق
1	مقدمة
الفصل الأول: إشكالية الدراسة واعتباراتها	
3	1. الإشكالية
5	1.1. التساؤل العام
5	2.1. التساؤلات الفرعية
5	3.1. تحديد الفرضيات
5	1.3.1. الفرضية العامة
6	2.3.1. الفرضيات الجزئية
6	2. أهداف الدراسة
6	3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. الأهمية العلمية
7	2.3.1. الأهمية العملية
7	4. تحديد مصطلحات الدراسة
7	1.4. مفهوم جودة الحياة الوظيفية
8	2.4. مفهوم الالتزام التنظيمي
9	5. الدراسات السابقة

9	1.5. دراسات عربية
9	1.1.5. دراسات تناولت جودة الحياة الوظيفية
12	2.1.5. دراسات تناولت الالتزام التنظيمي
16	3.1.5. دراسات تناولت جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي معا
18	2.5. دراسات أجنبية
18	1.2.5. دراسات أجنبية تناولت جودة الحياة الوظيفية
22	2.2.5. دراسات أجنبية تناولت الالتزام التنظيمي
25	3.2.5. دراسات أجنبية تناولت جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي معا
27	3.5. تعقيب على الدراسات السابقة
28	1.3.5. بالنسبة للهدف
30	2.3.5. بالنسبة للمتغيرات
34	3.3.5. بالنسبة لبيئة الدراسة
34	4.3.5. بالنسبة لمنهج الدراسة
35	5.3.5. بالنسبة لعينة الدراسة
35	4.5. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
36	5.5. ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الثاني جودة الحياة الوظيفية	
38	تمهيد
39	1. مفهوم جودة الحياة الوظيفية
41	2. نشأة والتطور التاريخي جودة الحياة الوظيفية
45	3. أهمية وفوائد جودة الحياة الوظيفية
45	1.3. أهمية جودة الحياة الوظيفية
47	2.3. فوائد جودة الحياة الوظيفية
49	4. أهداف وخصائص جودة الحياة الوظيفية
49	1.4. أهداف جودة الحياة الوظيفية

50	2.4. خصائص جودة الحياة الوظيفية
51	5. أبعاد وعوامل جودة الحياة الوظيفية
51	1.5. أبعاد جودة الحياة الوظيفية
52	2.5. عوامل جودة الحياة الوظيفية
52	1.2.5. ظروف بيئة العمل المعنوية
52	2.2.5. خصائص الوظيفة
53	3.2.5. الأجور والمكافآت
53	4.2.5. جماعات العمل
53	5.2.5. أسلوب الإشراف
53	6.2.5. المشاركة في القرارات
54	6. مراحل جودة حياة العمل ونماذجها الدولية
54	1.6. مراحل جودة حياة العمل
55	2.6. نماذج دولية لجودة حياة العمل
55	1.2.6. نموذج هيئة البريد الأمريكية
56	2.2.6. نموذج الشركات اليابانية
56	7. طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية
62	1.7. مجهودات المنظمة في تطوير جودة الحياة العمل
63	2.7. عوامل نجاح جودة الحياة في العمل
64	1.2.7. نظام الاتصالات في المؤسسة
65	2.2.7. نظم المقترحات في المؤسسة
65	8. قياس واتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية
65	1.8. قياس جودة الحياة الوظيفية
69	2.8. اتجاهات دراسة جودة الحياة في العمل
69	1.2.8. اتجاه مدرسة الموارد البشرية
71	2.2.8. المقاربة التقنية-الاجتماعية

72	9. جودة الحياة الوظيفية في الاسلام
76	10. مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي
79	خلاصة
الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي	
82	تمهيد
83	1. مفهوم الالتزام التنظيمي
84	2. التطور التاريخي لنشأة الالتزام التنظيمي
86	3. أهمية الالتزام التنظيمي
86	1.3. شعور العاملين بروح معنوية عالية
86	2.3. التميز في الأداء
87	3.3. الحد من التسرب الوظيفي
89	4.3. تحقيق الإبداع
89	5.3. سهولة الاستجابة للتغيير
90	6.3. احترام أخلاقيات الادارة
90	7.3. سهولة استقطاب الكفاءات
90	8.3. التأثير الإيجابي على حياة العاملين
90	9.3. انخفاض نسبة الغياب
90	10.3. انخفاض نسبة التأخر
91	11.3. المواطنة التنظيمية
93	4. خصائص الالتزام التنظيمي
94	5. أبعاد واشكال الالتزام التنظيمي
94	1.5. أبعاد الالتزام التنظيمي
94	1.1.5. الولاء التنظيمي
95	2.1.5. المسؤولية تجاه المنظمة
95	3.1.5. الرغبة بالاستمرار في العمل بالمنظمة

96	4.1.5. الإيمان بالمنظمة
96	2.5. أشكال الالتزام التنظيمي
97	1.2.5. الالتزام المعنوي
97	2.2.5. الالتزام الاستمراري
97	3.2.5. الالتزام الأدبي
97	6. العوامل المساعدة على تنمية الالتزام التنظيمي
101	7. مراحل ومحددات الالتزام التنظيمي
101	1.7. مراحل الالتزام التنظيمي
101	1.1.7. مرحلة الالتزام
102	2.1.7. مرحلة التطابق بين الموظف والمنظمة
102	3.1.7. مرحلة التبني
102	4.1.7. مرحلة التجربة
103	5.1.7. مرحلة العمل والانجاز
103	6.1.7. مرحلة الثقة بالتنظيم
104	2.7. محددات الالتزام التنظيمي
110	8. قياس الالتزام التنظيمي
112	1.8. المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية
112	1.1.8. المقاييس الموضوعية
112	2.1.8. المقاييس الذاتية
113	2.8. المقاييس المصممة من طرف بعض المهتمين
115	9. نتائج الالتزام التنظيمي
115	1.9. نتائج الالتزام على مستوى الفرد
116	2.9. نتائج الالتزام على مستوى مجموعات العمل
117	3.9. نتائج الالتزام على مستوى المنظمة
118	10. نماذج لدراسة الالتزام التنظيمي

123	الخلاصة
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
124	تمهيد
125	الدراسة الاستطلاعية
125	1. منهج الدراسة الاستطلاعية
125	2. حدود الدراسة الاستطلاعية
125	1.2. الحدود المكانية
130	2.2. الحدود الزمانية
130	3.2. الحدود البشرية
130	4.2. الحدود الموضوعية
130	3. أداة الدراسة
130	1.3. خطوات اعداد أداة الدراسة (الاستبانة)
131	2.3. محتويات ادوات الدراسة
133	4. خصائص العينة الاستطلاعية
137	5. الخصائص السيكومترية للأداة في الدراسة الاستطلاعية
137	1.5. قياس صدق أدوات الدراسة
137	1.1.5. الصدق التمييزي لمقياس جودة الحياة الوظيفية
138	2.1.5. الصدق التمييزي لمقياس الالتزام التنظيمي
139	3.1.5. صدق الاتساق الداخلي لمقياس جودة الحياة الوظيفية
146	4.1.5. صدق الاتساق الداخلي لمقياس الالتزام التنظيمي
150	2.5. ثبات مقاييس الدراسة
150	1.2.5. مقياس جودة الحياة الوظيفية باستخدام ألفا كرونباخ
151	2.2.5. ثبات مقياس جودة الحياة الوظيفية باستخدام التجزئة النصفية:
152	3.2.5. قياس ثبات مقياس الالتزام التنظيمي باستخدام ألفا كرونباخ:
153	4.2.5. ثبات مقياس الالتزام التنظيمي باستخدام التجزئة النصفية:

154	الدراسة الاساسية
154	1. منهج البحث
154	2. حدود البحث
154	1.2. الحدود الموضوعية
154	2.2. الحدود المكانية
154	3.2. الحدود الزمنية
154	4.2. الحدود البشرية
155	5.2. مجتمع الدراسة
155	6.2. عينة الدراسة
155	3. خصائص العينة
155	1.3. خصائص العينة حسب الجنس
156	2.3. خصائص العينة حسب السن
157	3.3. خصائص العينة حسب الحالة العائلية
158	4.3. خصائص العينة حسب الخبرة
161	4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
135	الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
212	الاستنتاج العام
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	توصيات الباحث
215	قائمة المصادر والمراجع
223	الملاحق

- 54 جدول 1 : المراحل الرئيسية لجودة حياة العمل
- 115 جدول 2 : مقاييس الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين
- 132 جدول 3 : يمثل بدائل الاستجابة لمقياس جودة الحياة الوظيفية
- 132 جدول 4 : يمثل بدائل الاستجابة لمقياس الالتزام التنظيمي
- 133 جدول 5 : يبين خصائص العينة الاستطلاعية
- 136 جدول 6 : يبين نتائج البيانات الوصفية ونتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التوافق النفسي
- 138 جدول 7 : يبين دلالة الفروق بين الفئة الدنيا والعليا لدرجات مقياس جودة حياة الوظيفية
- 139 جدول 8 : يبين دلالة الفروق بين الفئة الدنيا والعليا لدرجات مقياس الالتزام التنظيمي
- 140 جدول 9 : يبين نتائج الاتساق الداخلي لبعء ظروف العمل المعنوية
- 141 جدول 10 : يبين نتائج الاتساق الداخلي لبعء خصائص الوظيفة
- 142 جدول 11 : يبين نتائج الاتساق الداخلي لبعء الأجور والمكافآت
- 143 جدول 12 : يبين نتائج الاتساق الداخلي لبعء جماعات العمل
- 144 جدول 13 : يبين نتائج الاتساق الداخلي لبعء أسلوب الرئيس في الإشراف
- 145 جدول 14 : يبين نتائج الاتساق الداخلي لبعء المشاركة في القرارات
- 146 جدول 15 : يبين نتائج الاتساق الداخلي للأبعاد مع الدرجة الكلية جودة الحياة الوظيفية
- 147 جدول 16 : يبين نتائج الاتساق الداخلي لبعء الالتزام التأثيري
- 148 جدول 17 : يبين نتائج الاتساق الداخلي للالتزام المعياري
- 149 جدول 18 : يبين نتائج الاتساق الداخلي للالتزام المتواصل
- 150 جدول 19 : يبين نتائج الاتساق الداخلي للأبعاد مع الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي
- 151 جدول 20 : يبين نتائج معامل الثبات الفا كرونباخ لمقياس جودة الحياة الوظيفية
- 152 جدول 21 : يبين نتائج معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية لمقياس جودة الحياة الوظيفية
- 152 جدول 22 : يبين نتائج معامل الثبات الفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي
- 153 جدول 23 : يبين نتائج معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية لمقياس الالتزام التنظيمي
- 155 جدول 24 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
- 157 جدول 25 : توزيع عينة الدراسة حسب السن
- 158 جدول 26 : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية
- 159 جدول 27 : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

- 160 جدول 28 : عرض استجابات العينة على بعد ظروف العمل المعنوية
- 163 جدول 29 : عرض استجابات العينة على بعد خصائص الوظيفة
- 165 جدول 30 : عرض استجابات العينة على بعد الأجور والمكافآت
- 168 جدول 31 : عرض استجابات العينة على بعد جماعات العمل
- 170 جدول 32 : عرض استجابات العينة على بعد أسلوب الرئيس
- 173 جدول 33 : عرض استجابات العينة على بعد المشاركة في اتخاذ القرارات
- 176 جدول 34 : عرض استجابات العينة على بعد الالتزام التأثري
- 178 جدول 35 : عرض استجابات العينة على بعد الالتزام المعياري
- 181 جدول 36 : عرض استجابات العينة على بعد الالتزام المتواصل
- 185 جدول 37 : يبين دلالة العلاقة الارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي
- 186 جدول 38 : دلالة نموذج الانحدار الخطي لأثر (مساهمة) درجات بعد جودة الحياة الوظيفية في الالتزام التنظيمي
- 186 جدول 39 : قيم اختبار نموذج الانحدار الخطي لأثر درجات جودة الحياة الوظيفية في درجات الالتزام التنظيمي
- 188 جدول 40 : يبين دلالة العلاقة الارتباطية بين بعد ظروف العمل والالتزام التنظيمي
- 188 جدول 41 : دلالة نموذج الانحدار الخطي لأثر (مساهمة) درجات بعد ظروف العمل المعنوية في الالتزام التنظيمي
- 189 جدول 42 : قيم اختبار نموذج الانحدار الخطي لأثر درجات ظروف العمل المعنوية في درجات الالتزام التنظيمي
- 189 جدول 43 : يبين دلالة العلاقة الارتباطية بين بعد الخصائص الوظيفية والالتزام التنظيمي
- 191 جدول 44 : لدلالة نموذج الانحدار الخطي لأثر (مساهمة) درجات بعد الخصائص الوظيفية في الالتزام التنظيمي
- 191 جدول 45 : قيم اختبار نموذج الانحدار الخطي لأثر درجات الخصائص الوظيفية في درجات الالتزام التنظيمي
- 192 جدول 46 : يبين دلالة العلاقة الارتباطية بين بعد الأجور والمكافآت والالتزام التنظيمي
- 193 جدول 47 : دلالة نموذج الانحدار الخطي لأثر (مساهمة) درجات بعد الأجور والمكافآت في الالتزام التنظيمي
- 194 جدول 48 : قيم اختبار نموذج الانحدار الخطي لأثر درجات الأجور والمكافآت في درجات الالتزام التنظيمي
- 194 جدول 49 : يبين دلالة العلاقة الارتباطية بين بعد جماعات العمل والالتزام التنظيمي
- 196

- جدول 50 : دلالة نموذج الانحدار الخطي لأثر (مساهمة) درجات بعد جماعات العمل في الالتزام التنظيمي 196
- جدول 51 : قيم اختبار نموذج الانحدار الخطي لأثر درجات جماعات العمل في درجات الالتزام التنظيمي 197
- جدول 52 : يبين دلالة العلاقة الارتباطية بين بعد أسلوب الرئيس والالتزام التنظيمي 198
- جدول 53 : دلالة نموذج الانحدار الخطي لأثر (مساهمة) درجات بعد أسلوب الرئيس في الالتزام التنظيمي 199
- جدول 54 : قيم اختبار نموذج الانحدار الخطي لأثر درجات أسلوب الرئيس في درجات الالتزام التنظيمي 199
- جدول 55 : يبين دلالة العلاقة الارتباطية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي 201
- جدول 56 : دلالة نموذج الانحدار الخطي لأثر (مساهمة) درجات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في الالتزام التنظيمي 202
- جدول 57 : قيم اختبار نموذج الانحدار الخطي لأثر درجات المشاركة في اتخاذ القرارات في درجات الالتزام التنظيمي 202

- شكل 1 : أساليب Chandarn لتحسين جودة الحياة الوظيفية ..... 61
- شكل 2: أهمية الالتزام التنظيمي ..... 92
- شكل 3 : يوضح مراحل الالتزام التنظيمي الرئيسية ..... 102
- شكل 4 : يوضح مراحل الالتزام التنظيمي الرئيسية ..... 103
- شكل 5 : يوضح محددات الالتزام التنظيمي عند موداي وآخرون ..... 109
- شكل 6 : يوضح التركيب الفيزيائي ..... 128
- شكل 7: التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بجيج ..... 129
- شكل 8 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس ..... 156
- شكل 9 : توزيع عينة الدراسة حسب السن ..... 157
- شكل 10 : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية ..... 158
- شكل 11 : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة ..... 159

قائمة الملاحق

- ملحق 1: طلب تحكيم الاستبانة ..... 222
- ملحق 2: قائمة بأسماء المحكمين ..... 223
- ملحق 3: الاستبانة ..... 224
- ملحق 4: التركيب الفيزيائي للمؤسسة ..... 235
- ملحق 5: التنظيم الداخلي للمؤسسة ..... 236
- ملحق 6: مخرجات برنامج SPSS لدراسة الاستطلاعية ..... 237
- ملحق 7: مخرجات برنامج SPSS لدراسة الاساسية ..... 241

# مقدمة

بالنظر الى التطورات المتسارعة والتغيرات المستمرة التي يعيشها العالم فإن المنظمة هي وحدة تنظيمية مشكلة من عدة أنظمة سياسية واقتصادية واجتماعية، ثقافية وباعتبار المنظمة نسق ذا حدود شفافة يؤثر ويتأثر بهذه الأنظمة ومن خلال مدرسة العلاقات الانسانية في مجال ادارة الموارد البشرية أن المتغير الفعلي لإحداث تغيير إيجابي في مستوى الكفاءة الانتاجية وتحقيق أعلى درجات الانجاز لا يتوقف عند درجة التطور التقني ولكن من خلال الاهتمام باليات تحفيز الموظفين واشباع رغباتهم غير ان الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين منحى اكثر صعوبة لأن الموظف يبحث عن فرص عمل التي توفر لهم أفضل مستوى توازن حياة العمل ومن هذا السياق برز مفهوم جودة الحياة الوظيفية حيث يرى (البليسي، 2012، ص2) لقد بدأ الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية داخل الشركات والمنظمات عام 1970 حيث شرعت الادارات في العديد من الشركات والمنظمات الكبيرة في اعداد مشاريع شاملة ومتكاملة لتحقيق انتاجية القوى العاملة وتطوير أداءها والتخلص من العقبات التي تحول دون تقدمها وتطورها وفي السنوات الأخيرة تضاعف الاهتمام بمدرجات السلوكيات التي من شأنها ان تحقق المواصفات التي تهدف إلى اخضاع مشاعر الأفراد لقيم التنظيم وأهدافه والسعي دوما لرفع مستوى الانتاجية وزيادة الثقة للعاملين بأساليب تحفيزية وضمان اندماجهم الكلي مع المنظمة هذا ما يسمى بالالتزام التنظيمي كأحد أهم العناصر القادرة لخفض معدل دوران العمل وخفض الاغتراب الوظيفي و الانسحابي من العمل.

ولقد تناولنا موضوع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي ببحج ولاية الجلفة وقد احتوت هذا الدراسة على خمسة فصول: يتناول الفصل الأول موضوع الدراسة تم فيه طرح الاشكالية العامة، صياغة الفرضيات، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، والدراسات السابقة.

في حين تطرقنا في الفصل الثاني الى مفهوم جودة الحياة الوظيفية ونشأة تطورها التاريخي مع ذكر اهمية وفوائد جودة الحياة الوظيفية وأهداف وخصائص جودة الحياة الوظيفية.

بينما تطرقنا في الفصل الثالث الى مفهوم الالتزام التنظيمي والتطور التاريخي واهمية الالتزام. اما الفصل الرابع ذكرنا فيه منهج وحدود الدراسة وخصائص العينة الاستطلاعية، والاساليب الاحصائية، اما في الفصل الخامس تطرقنا إلى نتائج الدراسة.

وانتهت هذه الدراسة باستنتاج عام وخروج بتوصيات مركزة ومقترحات لدراسات مستقبلية.

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة واعتباراتها

- 1- تحديد الإشكالية وتساؤلاتها
- 2- تحديد الفرضيات
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- التعريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

### 1. الإشكالية

ان الوضع الصحي لأي مجتمع هو انعكاس لمدى التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي لأي بلد، وتعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية منظمة صحية جزائرية ليست بمعزل عن المحيط الخارجي والعالمي.

وفي ظل انتشار الامراض والابوئة المختلفة وجب لزاما على هذه المنظمة مكافحة هذه الامراض والتكيف ومواكبة التطورات الخارجية والاهتمام بالموارد البشري وكسب الثقة بين الادارة والعاملين بها والمتعاملين معها وتوفير بيئة مناسبة واشباع حاجيات العاملين حيث أن المدخل السلوكي أعطى منحرج في الحياة الوظيفية وجودتها داخل المنظمة.

ويرى (جارد الرب، 2008 ص5) يكون البرنامج جودة الحياة الوظيفية موجود عندما تكون هناك النية المشاركة في القرار مع بعض العناصر الاخرى مثل اثناء الوظائف، تنمية وتدريب العاملين وتخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية والمشاركة في المكاسب.

وتركز المنظمة على اقناع العاملين باندماجهم الكلي في التنظيم وزيادة الانتاجية وزيادة ثقة العاملين بالتسيير التنظيمي وتحفيز طاقتهم من خلال اثاره موضوع الالتزام كأحد اهم العناصر القادرة على تعزيز الاستقرار وانخفاض معدل التسيب الوظيفي والقضاء على الاغتراب الوظيفي، وهذا ما أشارت اليه الدراسات السابقة كدراسة الرميدي بسام ورضا محمود (2020) في أثر جودة الحياة الوظيفية على الاداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية الاستغراق الوظيفي كوسيط حيث توصلت الدراسة على ان هناك تأثير ايجابي ومعنوي لجودة الحياة الوظيفية على كل من الاستغراق الوظيفي وأداء العاملين والفاعلية التنظيمية في الشركات السياحية المصرية.

كما أشارت دراسة العابد رشيدة (2021) في أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية في جامعة الوادي، فتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي.

## الفصل الأول: الإشكالية

كما توصلت دراسة خير الدين جمعة (2020) بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي بمراكز البحث العلمي في الجزائر، خلصت الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية تفسر 59 % من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي.

أما دراسة خليل اسماعيل ماضي (2014) تحت عنوان جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية فتوصلت الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي لدى العاملين.

أما دراسة أسامة زياد يوسف النابلسي (2012) بنفس عنوان خليل اسماعيل ماضي وتوصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعلاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي.

أما دراسة إسلام القطيش (2019) تحت عنوان أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي فتوصلت الى ان جامعة الاسراء توفر للموظفين ابعاد جودة الحياة الوظيفية بشكل متوسط وظروف العمل المادية أعلى قيمة واقلها توازن بين الحياة والعمل اما الالتزام التنظيمي للموظفين اتجاه الجامعة مرتفع وبالأخص الالتزام العاطفي

بينما دراسة امال مقدم (2021) في دور التعليم الالكتروني في تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية للأستاذ الجامعي فتوصلت الدراسة إلى ان مستوى جودة الحياة الوظيفية في جامعة خميس مليانة متوسط كما ان للتعليم الالكتروني دور في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

أما دراسة قعيري فاطنة (2020) حول واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية فكان مستوى إدراك الموظفين لجودة الحياة الوظيفية لمؤسسة سونلغاز متوسط.

اما دراسة محمد جودت محمد (2014) في العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الازهر غزة فتوصلت الى ان هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

اما دراسة مخلص شياع علي الجميلي (2012) تحت عنوان العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي توصلت الى ان هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة والالتزام التنظيمي.

تساؤلات الدراسة:

من خلال ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

### 1.1. التساؤل العام

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

### 2.1. التساؤلات الفرعية

- \* هل تساهم ظروف العمل المعنوية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العمال؟
- \* هل تساهم خصائص الوظيفة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العمال؟
- \* هل تساهم الاجور والمكافئات في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العمال؟
- \* هل تساهم جماعات العمل في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العمال؟
- \* هل يساهم اسلوب الرئيس في تعزيز الاشراف في الالتزام التنظيمي لدى العمال؟
- \* هل تساهم المشاركة في القرارات في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العمال؟

### 3.1. تحديد الفرضيات

#### 1.3.1. الفرضية العامة

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

### 2.3.1. الفرضيات الجزئية

- \* تساهم خصائص الوظيفة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العمال
- \* تساهم الاجور والمكافآت في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العمال
- \* تساهم جماعات العمل في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العمال
- \* هل يساهم اسلوب الرئيس في تعزيز الاشراف في الالتزام التنظيمي لدى العمال
- \* هل تساهم المشاركة في القرارات في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العمال

### 2. 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 وابرار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي بصورة موضوعية.
2. الوصول الى مدى إسهام ابعاد جودة الحياة الوظيفية (الظروف المعنوية، خصائص الوظيفة، الاجور والمكافآت، جماعات العمل، أسلوب إشراف الرئيس) في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجوارية بالجلفة.
3. الوصول الى نتائج لفرضيات الدراسة بأساليب إحصائية وتحليلها بصورة موضوعية.
4. الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن ان تفيد إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي ببح بالجلفة. والباحثين في هذا المجال.

### 3. أهمية الدراسة

تكتسي الدراسة أهميتها من اعتبارات علمية وأخرى نظرية كالتالي:

### 1.3. الأهمية العلمية

- الموضوع الذي بصدد دراسته يكتسي أهمية بالغة وإن أهمية أي دراسة علمية تكمن فيما تضيفه من جديد في البحث العلمي وتتمثل الأهمية فيما يلي:
- تسلط الضوء على أبعاد جودة الحياة الوظيفية لمالها من أثر على الالتزام التنظيمي لدى أفراد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الجزائرية.
  - قد تفيد هذه الدراسة الحالية في إثراء المكتبة الجزائرية في مجال الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي.
  - يمكن الاستفادة من هذه الدراسة مستقبلا كدراسة سابقة وكشف حقائق لم أخرى لم تقم بكشفها هذه الدراسة.

### 2.3. الأهمية العملية

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مجال تطبيقها والذي يتمثل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي ببحج ولاية الجلفة ذات الأثر الكبير على المجتمع، ويمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لدى الباحثين والمختصين في مجال الإدارة والاعمال من أجل تحسين ظروف العمل وأداء العاملين وتحقيق ما يسمى بالالتزام التنظيمي لدى الافراد في هذه المؤسسة.

### 4. تحديد مصطلحات الدراسة

#### 1.4. مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يرى (Serey) أنها "جودة الحياة الوظيفية ترتبط بشكل وثيق بالعمل الهادف وهو العمل الذي يحتوي على إحساس الفرد بالفخر بما يحققه من إنجازات وهو كذلك العمل الذي يعطيه الفرصة لاستغلال مهاراته وقدراته وأخيرا هو العمل الذي يتفهم الفرد فيه دوره وعلاقة هذا الدور بتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة".

ويعرفها (Oascio) بأنها "سعادة العاملين بالتواجد المادي والعقل بالعمل". أما (Werther & Davis) فيعرفها بأنها "ظروف العمل الجيدة والإشراف الجيد والرواتب والمزايا والمكافآت الجيدة، ويتم تحقيقها من خلال نظم علاقات العمل التي تشجع استخدام وسائل جودة حياة العمل لإفساح فرصة للعاملين للتأثير على ما يؤديه من أعمال وكذلك رفع فاعلية مساهمتهم في الأداء التنظيمي الكلي".

ويعرفها (جاد الرب) بأنها "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها. (الدمرداش، 2018، ص9)

### التعريف الاجرائي لجودة الحياة الوظيفية

أما اجرائيا فجودة الحياة الوظيفية هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإستمارة المعدة لهذا الغرض والمطورة من طرف الباحث .

### 2.4. مفهوم الالتزام التنظيمي

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجة التطابق للفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع توفر رغبة قوية في الاستمرار في العمل بالمنظمة والدفاع عنها (الساكت، 2011) ويرى (بورتر) بأن الالتزام هو : درجة استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة التي يعمل فيها بل ويمتلك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والاهداف الرئيسية للمنظمة أما sheldon (1971) فيرى أن الالتزام التنظيمي هو التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها وعدم تركها وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، والاخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار.

(القطيش، 2019، ص10)

## التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي

أما إجرائياً فالإلتزام التنظيمي هو الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإستمارة المعدة لهذا الغرض والمطورة من طرف الباحث .

### 5. الدراسات السابقة

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي حيث يود الباحث ان يستعرض هذه الدراسات الممتدة من 2008 الى 2021 ويشير الى تنوعها الزمني والجغرافي وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية كما اننا قسمنا الدراسات السابقة الى ثلاث اقسام: الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية ثم الدراسات التي تناولت الاللتزام التنظيمي ثم الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية والاللتزام التنظيمي معا.

### 1.5. دراسات عربية

#### 1.1.5. دراسات تناولت جودة الحياة الوظيفية

• دراسة ياسر عبد طه الشرفا (2017) بعنوان أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية

اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة :

والتي هدفت إلى التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، وتمثلت عينتها في جميع القيادات الإدارية في الوظائف الإشرافية بجامعة الأقصى بغزة والبالغ عددهم (185) واستخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكانت ابرز نتائجها : وجود علاقة بين أبعاد جودة حياة العمل، وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، وجود تأثير ايجابي لأبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.

- دراسة بن خالد عبدالكريم (2017) بعنوان جودة الحياة الوظيفية واثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي (دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار) :

والتي هدفت إلى الكشف عن مستوى عوامل جودة الحياة في العمل، عوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال القطاع الصحي، التأثير المعنوي بينهما، البحث عن الفروق بين المتغيرات الشخصية والمهنية لدى عينة الدراسة اتحاد جودة الحياة في العمل والثقافة التنظيمية، وتمثلت عينتها في 312 موظفا في مجال القطاع الصحي في ولاية أدرار، واستخدمت اداة الاستمارة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكانت ابرز نتائجها : توفر عوامل جودة الحياة في العمل وعوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسات قيد الدراسة بدرجة متوسطة، وجود تأثير دال احصائيا لبعض أبعاد جودة الحياة في العمل (خصائص منصب العمل، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، المشاركة في القرار) على الثقافة التنظيمية، أما أبعاد (بيئة العمل، وأسلو . درجة التبوء غير دالة احصائيا، أما وجود فروق دالة احصائيا التي تعزى الى الرئيس في الاشراف) فكانت الخصائص الشخصية والمهنية لدى عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة في العمل عموما فقد حققت جزئيا، حيث أن متغيرات الجنس والسن وخصائص الوظيفة غير دالة احصائيا، أما متغيرات الأقدمية في العمل، ومكان العمل فكانت دالة احصائيا، أما وجود فروق دالة احصائيا والتي تعزى الى الخصائص الشخصية والمهنية لدى عينة الدراسة اتجاه أبعاد الثقافة التنظيمية فقد تحققت بشكل جزلي أيضا حيث أن متغيرات السن والجنس وخصائص الوظيفة كانت غير دالة احصائيا، أما متغيرات الأقدمية في العمل ومكان العمل فكانت دالة احصائيا.

• دراسة نهاد عبد الرحمن الشنطي (2016) واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل :

والتي هدفت للتعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان وعلاقتها بأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان، وتمثلت عينتها في جميع العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان والبالغ عددهم (162) واستخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكانت ابرز نتائجها : تتوافر جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بدرجة متوسطة، توجد علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل لدى العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان. جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى العمر ما عدا بعد (علاقات العمل)، جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى سنوات الخدمة في الوزارة ما عدا بعد (الالتزام التنظيمي).

• دراسة خليل إسماعيل ابراهيم ماضي (2014) بعنوان جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية" : والتي هدفت للتعرف إلى جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، وتمثلت عينتها في 3254 موظف في جامعة الأزهر، جامعة الاقصى بغزة، الجامعة الاسلامية بغزة، واستخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكانت ابرز نتائجها : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات " تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى إلى المتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ومدة العمل).

أظهرت النتائج أنه 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، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

### • دراسة اسامة زياد يوسف البليسي (2012) بعنوان جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة :

والتي هدفت إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى عاملي المنظمات غير الحكومية، ومدى تأثيرها بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من عدمه، وتمثلت عينتها في (265) موظف من (53) منظمة غير حكومية واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكانت ابرز نتائجها : وجود علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والأداء الوظيفي لعاملها، كما أظهرت الدراسة 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 إلى الجنس.

### 2.1.5. دراسات تناولت الالتزام التنظيمي

### • دراسة رابح برباخ (2013) بعنوان علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لعمال المركبات الرياضية دراسة ميدانية لولاية المسيلة :

والتي هدفت إلى تبيان العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لعمال المركبات الرياضية، وتمثلت عينتها في جميع الموظفين في المنشآت الرياضية في ولاية (المسيلة)، البالغ عددهم 266 موظفا وموظفة، وطبقت الدراسة على عينة

عشوائية بسيطة مكونة من 117 موظفا وموظفة، واستخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكانت ابرز نتائجها: يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية، يوجد مستوى متوسط للالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والحالة الاجتماعية و توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية تعزى لمتغير الخبرة المهنية توجد علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين الرضا الوظيفي بجميع أبعاده ومستوى الالتزام التنظيمي.

### • دراسة محمد مصطفى أبو جياب (2014) بعنوان مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة :

والتي هدفت إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة، وتمثلت عينتها في (480) ضابطا من رتبة ملازم حتى عقيد واستخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكانت ابرز نتائجها : وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول بعض مجالات الدراسة تعزى إلى العمر والرتبة والمحافظة، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة تعزى إلى الحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

### • دراسة روى رشيد سعيد ال قاسم (2011) بعنوان أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية

والتي هدفت إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية، وتمثلت عينتها في موظفي الطبقة الإدارية الوسطى في تلك المصارف واستخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكانت ابرز نتائجها : وجود أثر واضح وعال للالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري) على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية. إن شعور الموظف بالانتماء إلى البنك ينعكس لديه إيجابيا في الالتزام في سياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء. إن شعور الموظف بالرغبة للاستمرار في البنك يطور لديه قدرة على التوجيه الذاتي للسلوك، وبالتالي فانه يؤسس الالتزام في سياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء، ويحرص على أن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة. إن منظومة القيم التي يحملها الموظف والتي تتسجم مع قيم المنظمة بشكل عام تنعكس إيجابا على الالتزام في سياسات البنك العليا وبالتالي سيحرص الموظف تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء، ويحرص على أن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة.

• دراسة رائد ضيف الله الشوابكة (2010) بعنوان أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى :

والتي هدفت إلى بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب والتمكين وفرق العمل .والمعلومات التسويقية والدعم الإداري) كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى ومن خلال أنواع الالتزام التنظيمي ( الاستمراري والمعيارى والعاطفي) كمتغير تابع، وتمثلت عينتها في 400 من العاملين بالمناصب الإدارية المختلفة واستخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكانت ابرز نتائجها : وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على التزام

العاملين في أمانة عمان الكبرى وكذلك وجود التزام تنظيمي للعاملين وبمختلف أنواعه ذي اتجاه إيجابي.

• دراسة وردة العزير (2009) بعنوان علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك :

والتي هدفت إلى محاولة معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاحترق النفسي لدى عمال الدوريات، وتمثلت عينتها 121 فردا من اصل 200 عامل واستخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكانت ابرز نتائجها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي ككل وأبعاد احترق النفسي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي ككل والبعد عن العمل، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي ككل والفعالية المهنية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وأبعاد الاحترق النفسي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المعياري والاحترق النفسي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي والاحترق النفسي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المستمر والاحترق النفسي.

• دراسة وليد محمد الصمادي (2008) بعنوان أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية :

والتي هدفت إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي، وذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية وأبعادها المتمثلة ب ( عدالة الإجراء، عدالة التوزيع، عدالة التعاملات) كمتغير مستقل، والتعرف على أثرها في المتغير التابع (الالتزام الوظيفي) ومتغيراته (الاتجاهي والمستمر والمعيارى)، وتمثلت عينتها في 450 موظف واستخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكانت ابرز نتائجها: أن شركات الادوية الاردنية تحقق درجة

عالية من العدالة التنظيمية عند العاملين وأن الموظفين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام الوظيفي، ان هنالك علاقة ايجابية بين ابعاد العدالة التنظيمية ( الاجراءات، التعاملات، التوزيع ) من جهة وبين ابعاد الالتزام الوظيفي ( المعايير والاستمراري والاتجاهي ).

### 3.1.5. دراسات تناولت جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي معا

• دراسة العابد رشيدة (2021) بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية:

والتي هدفت الى معرفة درجة (QWL) التي يتمتع بها الأساتذة وتأثيرها على التزامهم التنظيمي، وتمثلت عينتها في مجموع اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لجامعة حمة لخطر ولاية الوادي واستخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكانت أبرز نتائجها: توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين (QWL) والالتزام التنظيمي.

• دراسة أحلام خان (2020) بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لدى الباحثين بمراكز البحث العلمي بالجزائر - دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) ببسكرة :

والتي هدفت الى بيان أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لدى الباحثين بمراكز البحث العلمي بالجزائر، وتمثلت عينتها في جميع الباحثين بالمركز والبالغ عددهم 56 باحث واستخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكانت ابرز نتائجها : أن جودة الحياة الوظيفية تفسر 59% من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي.

• دراسة العمراوي، تمرابط (2020) بعنوان جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية:

والتي هدفت الى الكشف عن درجة تطبيق إحدى بلديات ولاية أم البواقي لبرامج جودة الحياة الوظيفية ومستوى التزام الموظفين تجاهها وتمثلت عينتها في 38 موظف إداري واستخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكانت أبرز نتائجها: مستوى استجابة متوسط تجاه مؤشرات جودة الحياة الوظيفية. كما أن درجة التزام الموظفين تجاه البلدية يعكس أيضا مستوى استجابة متوسط. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين مؤشرات جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الإشراف، العلاقات الاجتماعية والسلامة المهنية) والالتزام التنظيمي لدى الموظفين، في حين توجد علاقة ارتباطية بين الأجور والمكافآت والالتزام التنظيمي.

### • دراسة إسلام محمد القطيش (2019) بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي :

والتي هدفت للتعرف على مدى أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي ، بالإضافة إلى قياس مدى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية و مستوى الالتزام التنظيمي في جامعة الإسراء، وتمثلت عينتها في موظفي جامعة الإسراء من أكاديميين وإداريين على مختلف مستوياتهم واستخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكانت ابرز نتائجها : أن هناك أثر لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي، وان الأجور و المكافآت تعتبر اكثر الأبعاد قدرة تفسيرية على الالتزام التنظيمي.

### • دراسة وسام محمد الحسني (2016) بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة :

والتي هدفت للتعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام

التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، وتمثلت عينتها في الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية البالغ عددهم (159) واستخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكانت ابرز نتائجها : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية (الأجور، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، السلوك القيادي والإشراف على العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات) في تعزيز الالتزام التنظيمي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ماعدا الجنس، العمر، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس، العمر).

### 2.5. دراسات أجنبية

#### 1.2.5. دراسات أجنبية تناولت جودة الحياة الوظيفية

• دراسة Çiçek, G. (2018). Quality of Life and Physical Activity among University Students

والتي هدفت إلى التحقق من مستوى النشاط البدني وجودة الحياة لطلاب قسم الرياضة وطلاب الأقسام الأخرى في الجامعة، وتمثلت عينتها في 300 طالب جامعي، بما في ذلك 150 طالبًا من قسم الرياضة (العمر:  $20.67 \pm 1.65$  سنة) بما في ذلك 89 ذكورًا و 61 إناثًا، و 150 طالبًا من الأقسام الأخرى (العمر:  $19.45 \pm 1.22$  سنة) بما في ذلك 56 ذكورًا و 94 إناثًا، واستخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكانت نتائج النشاط البدني الأسبوعي لطلاب قسم الرياضة والأقسام الأخرى على التوالي  $5386.24 \pm 3528.47$  دقائق/الأسبوع و  $1616.85 \pm 1249.12$  دقائق/الأسبوع، وتم العثور على فرق

إحصائي يعني ( $p < 0.001$ ). كما تم العثور على مستويات جودة الحياة والمعايير البيئية والنفسية والعلاقات الاجتماعية لطلاب قسم الرياضة أعلى من الطلاب في الأقسام الأخرى، وكان ذلك فرق إحصائي يعني ( $p < 0.001$ ). فيما يتعلق بالجنسين، تم العثور على متوسط إجمالي درجات النشاط البدني للرجال بواقع  $4938.86 \pm 3919.33$  دقائق/الأسبوع، في حين تم العثور على متوسط درجات النشاط البدني للنساء بواقع  $2592.44 \pm 2276.82$  دقائق/الأسبوع. وفيما يتعلق بمعايير جودة الحياة، وجد أن المعايير الاجتماعية للرجال أعلى من النساء، وتم العثور على فرق إحصائي يعني ( $p < 0.001$ ). وتم العثور على علاقة إيجابية بين درجات النشاط البدني وجودة الحياة، حيث زادت مستويات جودة الحياة مع زيادة درجات النشاط البدني للطلاب الجامعيين.

### • دراسة Noor, S. M., & Abdullah, M. A. (2012). Quality work life among factory workers in Malaysia

تم إجراء هذه الدراسة في إحدى أكبر المصانع في شمال ماليزيا، وبلغت نسبة الاستجابة 70%، وأظهرت نتائج الدراسة بأن الرضا عن العمل والمشاركة في العمل والأمن الوظيفي لهم علاقة كبيرة ومعنوية بجودة حياة العمل. تساهم هذه الدراسة في توسيع المعرفة الرئيسية لدراسات حياة العمل، حيث توضح الوضع من منظور العمال المحليين العاملين في شركات متعددة الجنسيات. وتعتبر هذه الدراسة مهمة لفهم التحديات التي يواجهها العمال في القطاع الصناعي في المنطقة، وتشير إلى أن تحسين جودة حياة العمل يمكن أن يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمال والتزامهم بالعمل ورفاهيتهم النفسية والجسدية. وتعد الرضا عن العمل والمشاركة في العمل والأمن الوظيفي عوامل مهمة ترتبط بجودة حياة العمل، وهو ما يحتاجه الشركات لتحسين بيئة العمل وجعلها أكثر جاذبية للعمال.

• دراسة (Gupta & Parul, 2010): "Factor Credentials Boosting Quality Of Work Life Of BSNL Employees In Jammu Region"

اهتمت الدراسة بقياس جودة الحياة الوظيفية في شركة الاتصالات الهندية " Bharat Sanchar Nigam Ltd"، وتحديد إذا ما كان لها تأثير على مستوى رضا العاملين، حيث تم جمع المعلومات من عينة تتكون من 826 موظف من مختلف الدرجات والمناصب الوظيفية في الشركة في منطقة جامو عن طريق توزيع استبيانات عليهم وتقصي آرائهم. وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. الوصول إلى مستوى مرتفع من الرضا في صفوف العاملين في الشركة.
2. ساهمت عوامل جودة الحياة الوظيفية وهي توفر الدخل الكافي والتعويضات العادلة، وظروف عمل صحية وأمنة، وفرص استخدام وتطوير القدرات البشرية، وفرص الترقية، والتكامل الاجتماعي بين القوى العاملة، والتمسك بدستور الشركة، وسماحة الحياة الوظيفية والعلاقات الاجتماعية فيها في تحسين جودة الحياة الوظيفية في الشركة.
- 3 - يساهم تحسين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة في ارتفاع الرضا الوظيفي بين العاملين.

• دراسة (Beh et al, 2006): "Quality Of Work Life: Implications Of Career Dimensions"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص علاقة جودة الحياة الوظيفية مع أمتغيرات المتعلقة بالوظيفة، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 475 مدير تنفيذي في قطاع الكهرباء والإلكترونيات في مناطق التجارة الحرة في ماليزيا للشركات المتعددة الجنسيات، والصناعات المتوسطة والصغيرة، حيث تم دراسة الثلاثة متغيرات التالية: الرضا الوظيفي، والانجاز الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. يوجد علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية والمتغيرات الثلاثة (الرضا الوظيفي،

والانجاز الوظيفي، والتوازن بين الحياة والعمل).

2. يرى غالبية المستطلع آرائهم بأن جودة الحياة الوظيفية في شركاتهم مقبولة، ورأى

70.3% من المدراء بأنهم راضون عن انجازاتهم الوظيفية، و63.8% من المدراء

راضون عن وظائفهم، وبنسبة أقل 36.6% بلغ رضاهم عن التوازن بين أعمالهم

وحياتهم الشخصية.

• دراسة (Gustavsson & Edvardsson, 2003): "Quality in the work

"environment (a prereausite for success in New Service development)

أعد الباحثان دراسة تجريبية في المنظمات الخدمية في السويد على الأبعاد والعناصر

التي تدعم تحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل أروقتها، حيث تم اختيار 9 منظمات خدمية

من ثلاث قطاعات، فشمّل القطاع الأول العاملين في المكتبات والممرضين، وأساتذة

الجامعات، وشمّل القطاع الثاني العاملين في وكالة التأمين والرعاية الاجتماعية، والشرطة،

وشمّل القطاع الثالث العاملين في وكالات السفر، والمطاعم، والمحامين، وقد تم جمع

المعلومات من خلال إجراء المقابلات مع مجموعة من العاملين في المنظمات الخدمية بلغ

عددهم 45 موظف بمعدل 5 موظفين لكل منظمة.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. إن أهم العناصر الضروري توفرها للحصول على حياة وظيفية ذات جودة عالية هي

القدرة على السيطرة في العمل، والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات، وتوفير

بيئة عمل مادية آمنة وصحية، والقدرة على تطوير وتنمية العلاقات الاجتماعية داخل

العمل.

2. الاهتمام بعناصر بيئة العمل له أثر كبير على العاملين وأدائهم.

• دراسة Larouche, V., & Trudel, J. (1983). *La qualité de vie au travail et*

*l'horaire variable*

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق مما إذا كان يمكن أن يؤثر تغيير ساعات العمل بشكل مباشر على جودة الحياة في العمل. وأوضح الباحثون في البداية المفهوم الجديد لجودة الحياة في العمل، وثم استعرضوا مختلف أنواع الجدول الزمني البديل للعمل وأخذوا في الاعتبار جدول العمل المتغير بشكل خاص، من خلال عدد من الحالات العملية. وتم التركيز في هذه الدراسة على تحليل العلاقات الإدارية لجدول العمل المتغير وتأثيرها على جودة الحياة في العمل. وتوصل الباحثون إلى أن جدول العمل المتغير يمكن أن يحسن جودة الحياة في العمل من خلال زيادة المرونة في التنظيم الزمني للعمل، وتخفيف الضغط النفسي الناتج عن الجدول الزمني الثابت. وقد توصلت الدراسة إلى أن جدول العمل المتغير يمكن أن يساهم في تحسين رضا العاملين عن العمل وتقليل التعب والإجهاد الناتج عن العمل. وبالتالي، فإن الجدول الزمني المرن يمكن أن يساعد في تعزيز الإنتاجية وتحسين جودة الحياة العمل في المؤسسات والمنظمات.

2.2.5. دراسات أجنبية تناولت الالتزام التنظيمي

• دراسة "Examining Organizational Commitment (Garipagaoglu , 2013)

:"of private school teacher Turkey

بعنوان: دراسة الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة- تركيا. هدفت الدراسة

إلى التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في تركيا

، من أجل تحديد مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين واحدة من أكبر سلسلة مدارس (A-2)

وفهم إذا ما كان يختلف مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف المتغيرات.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج المسحي، وقد استخدم الباحث نموذج ماير، إين وسميث (1993)

ثلاثي الأبعاد الخاص بالالتزام التنظيمي، وطبقه على جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (146) توصلت الدراسة إلى:

1. عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين متغير الجنس والعمر والخبرة العلمية الكلية للمشاركين على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

2. يوجد علاقة دالة إحصائية بين متغير الحالة الاجتماعية ومستوى التعليم والمرحلة التي يدرسها المشاركون وسنوات الخبرة في العمل الحالي على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

• دراسة (omay and kursad, 2010) "The relationship between leadership behavior and organizational commitment in Turkish primary schools-turkey"

بعنوان: العلاقة بين السلوك القيادي والالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية التركية - تركيا. هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والسلوك القيادي لدى مديري المدارس  
منهجية الدراسة:

وقد استخدم الباحثان المنهج المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) معلم من المرحلة الابتدائية والذين يعملون في مدارس مختلفة في مدينة أنقرة والحاصلين على درجة الماجستير من جامعة أنقرة، وقد تم جمع البيانات باستخدام مقياس السلوك القيادي ومقياس الالتزام التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى:

1. هناك علاقة إيجابية معتدلة بين تصورات المعلمين عن الالتزام التنظيمي والسلوك القيادي الداعم لمديري المدارس.

2. وجود علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي والسلوك التوجيهي لمديري المدارس.

• دراسة (Smeenk and others , 2006) "The effects of HRM practices and antecedent on organizational commitment university among : "university employees

بعنوان: أثار ممارسة ادارة الموارد البشرية والخصائص الديمغرافية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الهولندية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي بالجامعات الهولندية حيث تم اختيار 9 ممارسات لإدارة الموارد البشرية وهي (اللامركزية، التعويض، والمشاركة، والتدريب والتطوير، والأمن الوظيفي، والتفاعلات الاجتماعية، وأسلوب الإدارة، والاتصالات، وتقييم الأداء)، والتعرف على أثر الخصائص الديمغرافية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين وهي (العمر، والجنس والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والحالة الاجتماعية).

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستبانة كمصدر جمع البيانات، حيث كان حجم العينة (412) موظفي من كليتين لهولندا.

توصلت الدراسة إلى:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية

(اللامركزية، التعويض، والمشاركة، والتدريب والتطوير، والأمن الوظيفي، والتفاعلات

الاجتماعية، وأسلوب الإدارة، والاتصالات، وتقييم الأداء) والالتزام التنظيمي.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية طردية على استجابات أفراد العينة على درجة الالتزام

التنظيمي تعزى لكل من (العمر والمستوى الوظيفي).

3.2.5. دراسات أجنبية تناولت جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي معا

• دراسة (Abbasi and Sajjad, 2014) "Studying the relationship between "

"Quality of work life and Organizational Commitment

بعنوان: "دراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين مجموعة من الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية وهي (عدالة الأجور، والعلاقات الاجتماعية، بيئة آمنة وصحية، التمسك بالمبادئ الدستورية، النمو والأمن، التوازن بين الحياة والعمل، تطوير القدرات البشرية) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

منهجية الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، عينة الدراسة (196) من موظفي الجمارك في مقاطعة غيلان في إيران من أصل (411) واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى:

1. وجود علاقة ايجابية بين مجموعه من أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهي (بيئة صحية وأمنة، تطوير القدرات البشرية، التمسك بالمبادئ الدستورية، العلاقات الاجتماعية، التوازن بين الحياة الشخصية والعمل) والالتزام التنظيمي.

2. لا توجد علاقة بين جودة الحياة الوظيفية (عدالة الأجور، والنمو والأمن) والالتزام التنظيمي.

• دراسة (Daud, 2010) "Investigating the relationship between Quality of Work life and Organizational commitment amongst Employees in Malaysian firm"

بعنوان: "العلاقة بين مجموعة من الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في أوساط العاملين في الشركات الماليزية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين مجموعة من الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في أوساط العاملين في الشركات الماليزية، من خلال اختبار عدة متغيرات رئيسية لجودة الحياة الوظيفية وهي (المشاركة في صنع القرار، النمو والتطور، والإشراف، والأجور والحوافز، والعلاقات الاجتماعية) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، والتعرف إلى مستويات الالتزام التنظيمي من خلال اختبار مكونات وأنواع الالتزام التنظيمي.

منهجية الدراسة:

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، تم تجميع البيانات من (60) منظمة أعمال ماليزية، وشملت عينة الدراسة (500) موظف في المستويات الإشرافية والمسؤولين التنفيذيين في الشركات المختلفة في ماليزيا

توصلت الدراسة إلى:

1. وجود علاقة وتأثير ايجابي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي وهي (العلاقات الاجتماعية، المشاركة، الأجور والمكافآت، النمو والتطور، الإشراف، البيئة المادية للعمل).

2. أظهرت النتائج مستويات مرتفعة من الرضا لدى العاملين عن ثلاثة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية (الإشراف، النمو والتطور، والعلاقات الاجتماعية).

• دراسة (zin, 2004) "Perception of Professional Engineers Towards Quality of Work life and Organizational Commitment (Case Study)"

بعنوان: تصور المهندسين المهنية تجاه جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي (دراسة حالة) هدفت الدراسة إلى تحديد نمط العلاقة بين عوامل جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي من المهندسين الماليين مما يعملون في القطاع الخاص.

### منهجية الدراسة:

عينه الدراسة من المهندسين الماليين مما يعملون في القطاع خاص، حيث تم توزيع (250) استبانة على المنظمات المستهدفة، وتم تحليل (152)، وشملت عوامل جودة الحياة الوظيفية هي (النمو والتطور، المشاركة، البيئة المادية للعمل، والإشراف، والأجور والتعويضات، والعلاقات الاجتماعية، وتكامل العمل).

### توصلت الدراسة إلى:

1. تتكون جودة الحياة الوظيفية من سبعة أبعاد وهي النمو والتطوير، والمشاركة، والبيئة المادية للعمل، والإشراف، ونظام الدفع والتعويضات، والعلاقات الاجتماعية، وتكامل العمل.

2. وجود عاملين فقط من عوامل جودة الحياة الوظيفية (النمو والتطور، والأجور والتعويضات) لهم أثر مهم في تحقيق الالتزام التنظيمي

### 3.5. تعقيب على الدراسات السابقة

لقد تم عرض 25 دراسة منها 16 دراسة عربية وجزائرية و (9) دراسات اجنبية وتعقبا على الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث، قد تعددت واختلفت باختلاف الاهداف التي سعت الى تحقيقها واختلاف الموضوعات التي تناولتها واختلفت البيئات التي تمت فيها، وهناك دراسات اختلفت من حيث الزمن الذي تناولت فيه هذه الدراسات.

### 1.3.5. بالنسبة للهدف

حيث هدفت دراسة ياسر عبد طه الشرفا (2017) إلى التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، كما هدفت دراسة بن خالد عبدالكريم (2017) إلى الكشف عن مستوى عوامل جودة الحياة في العمل، عوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال القطاع الصحي، التأثير المعنوي بينهما، البحث عن الفروق بين المتغيرات الشخصية والمهنية، بينما هدفت دراسة نهاد عبد الرحمن الشنطي (2016) الى التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان وعلاقتها بأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان، أما دراسة خليل إسماعيل ابراهيم ماضي (2014) فقد هدفت للتعرف إلى جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، اما دراسة اسامة زياد يوسف البليسي (2012) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى عاملي المنظمات غير الحكومية، ومدى تأثرها بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من عدمه، في حين هدفت دراسة رابح برباخ (2013) إلى تبيان العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لعمال المركبات الرياضية، اما دراسة محمد مصطفى أبو جياب (2014) فقد هدفت إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة، بينما هدفت دراسة روى رشيد سعيد ال قاسم (2011) إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية، أما دراسة رائد ضيف الله الشوابكة (2010) فقد هدفت إلى بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب والتمكين وفرق العمل .والمعلومات التسويقية والدعم الإداري) كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى ومن خلال أنواع الالتزام التنظيمي ( الاستمراري والمعياري والعاطفي)

كمتغير تابع، كما هدفت دراسة وردة العزیز (2009) إلى محاولة معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاحتراق النفسي لدى عمال الدوريات، أما دراسة وليد محمد الصمادي (2008) فقد هدفت إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي، وذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية وأبعادها المتمثلة بـ (عدالة الإجراء، عدالة التوزيع، عدالة التعاملات) كمتغير مستقل، والتعرف على أثرها في المتغير التابع (الالتزام الوظيفي) ومتغيراته (الاتجاهي والمستمر والمعياري)، في حين هدفت دراسة العابد رشيدة (2021) إلى معرفة درجة (QWL) التي يتمتع بها الأساتذة وتأثيرها على التزامهم التنظيمي، وهدفت دراسة أحلام خان (2020) إلى بيان أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لدى الباحثين بمراكز البحث العلمي بالجزائر، أما دراسة العمرابي، تمرابط (2020) فهذهت إلى الكشف عن درجة تطبيق إحدى بلديات ولاية أم البواقي لبرامج جودة الحياة الوظيفية ومستوى التزام الموظفين تجاهها، أما دراسة إسلام محمد القطيش (2019) فهذهت للتعرف على مدى أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى قياس مدى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية و مستوى الالتزام التنظيمي في جامعة الإسراء، وهدفت دراسة وسام محمد الحسني (2016) إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، أما دراسة (Gupta & Parul, 2010) فقد اهتمت بقياس جودة الحياة الوظيفية في شركة الاتصالات الهندية "Bharat Sanchar Nigam Ltd"، وتحديد إذا ما كان لها تأثير على مستوى رضا العاملين، أما دراسة (Beh et al, 2006) فهذهت إلى فحص علاقة جودة الحياة الوظيفية مع المتغيرات المتعلقة بالوظيفة، أما دراسة (Gustavsson & Edvardsson, 2003) فقد اهتمت بالأبعاد والعناصر التي تدعم تحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل أروقة المنظمات الخدمية في السويد، كما هدفت دراسة (Garipagaoglu , 2013) إلى التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في تركيا، أما دراسة (omay and kursad, 2010) فهذهت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والسلوك

القيادي لدى مديري المدارس، أما دراسة (Smeenk and others , 2006) فقد هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي بالجامعات الهولندية، وهدفت دراسة (Abbasi and Sajjad, 2014) إلى دراسة العلاقة بين مجموعة من الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية وهي (عدالة الأجور، والعلاقات الاجتماعية، بيئة آمنة وصحية، التمسك بالمبادئ الدستورية، النمو والأمن، التوازن بين الحياة والعمل، تطوير القدرات البشرية) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أما دراسة (Daud, 2010) فهذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين مجموعة من الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في أوساط العاملين في الشركات الماليزية، من خلال اختبار عدة متغيرات رئيسية لجودة الحياة الوظيفية وهي (المشاركة في صنع القرار، النمو والتطور، والإشراف، والأجور والحوافز، والعلاقات الاجتماعية) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، والتعرف إلى مستويات الالتزام التنظيمي من خلال اختبار مكونات وأنواع الالتزام التنظيمي، وهدفت دراسة (zin, 2004) إلى تحديد نمط العلاقة بين عوامل جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي من المهندسين الماليزيين مما يعملون في القطاع الخاص.

### 2.3.5. بالنسبة للمتغيرات

هذه الدراسات السابقة منها من تناولت جودة الحياة الوظيفية ومنها من تناولت الالتزام التنظيمي ومنها تناولت جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي معا.

**الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية على انها متغير مستقل:**

- دراسة ياسر عبد طه الشرفا (2017) بعنوان أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.
- دراسة بن خالد عبد الكريم (2017) بعنوان جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي

## الفصل الأول: الإشكالية

- دراسة نهاد عبد الرحمن الشنطي (2016) واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل
- دراسة خليل إسماعيل ابراهيم ماضي (2014) بعنوان جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- دراسة اسامة زياد يوسف البليسي (2012) بعنوان جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة
- دراسة العابد رشيدة (2021) بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية
- دراسة أحلام خان (2020) بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لدى الباحثين بمراكز البحث العلمي بالجزائر
- دراسة العمراوي، تمرابط (2020) بعنوان جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية
- دراسة إسلام محمد القطيش (2019) بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي
- دراسة وسام محمد الحسني (2016) بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة
- (Gupta & Parul, 2010): Factor Credentials Boosting Quality Of Work Life Of BSNL Employees In Jammu Region
- دراسة (Gupta & Parul, 2010): "Factor Credentials Boosting Quality Of Work Life Of BSNL Employees In Jammu Region"
- دراسة (Beh et al, 2006): "Quality Of Work Life: Implications Of Career Dimensions"

- دراسة (Abbasi and Sajjad ,2014) "Studying the relationship between "Quality of work life and Organizational Commitment"
- دراسة (Daud, 2010) "Investigating the relationship between Quality of Work life and Organizational commitment amongst Employees in "Malaysian firm"
- دراسة (zin, 2004) "Perception of Professional Engineers Towards Quality "of Work life and Organizational Commitment (Case Study)
- الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية على انها متغير تابع:
- دراسة (Gustavsson & Edvardsson, 2003) "Quality in the work "environment (a prereausite for success in New Service development)
- الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي على انها متغير مستقل:
- دراسة محمد مصطفى أبو جياب (2014) بعنوان مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة
- دراسة روى رشيد سعيد ال قاسم (2011) بعنوان أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية
- دراسة وردة العزيز (2009) بعنوان علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك
- دراسة (Garipagaoglu , 2013) "Examining Organizational Commitment "of private school teacher Turkey
- الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي على انها متغير تابع:
- دراسة رايح برباخ (2013) بعنوان علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لعمال المركبات الرياضية

- دراسة رائد ضيف الله الشوابكة (2010) بعنوان أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى
- دراسة وليد محمد الصمادي (2008) بعنوان أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية
- دراسة العابد رشيدة (2021) بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية
- دراسة أحلام خان (2020) بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لدى الباحثين بمراكز البحث العلمي بالجزائر
- دراسة العمراوي، تمرابط (2020) بعنوان جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية"
- دراسة إسلام محمد القطيش (2019) بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي
- دراسة وسام محمد الحسني (2016) بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة
- دراسة (omay and kursad, 2010) "The relationship between leadership behavior and organizational commitment in Turkish primary schools-turkey"
- دراسة (Smeenk and others , 2006) "The effects of HRM practices and antecedent on organizational commitment university among university employees"
- دراسة (Daud, 2010) "Investigating the relationship between Quality of Work life and Organizational commitment amongst Employees in Malaysian firm"

- دراسة (Abbasi and Sajjad ,2014) "Studying the relationship between "

"Quality of work life and Organizational Commitment

- دراسة (zin, 2004) "Perception of Professional Engineers Towards Quality

"of Work life and Organizational Commitment (Case Study)

### 3.3.5. بالنسبة لبيئة الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة التي تمثلت في القطاع الصحي الجزائري مع دراسة بن خالد عبد الكريم (2017)، واختلفت عن دراسات ياسر عبد طه الشرفا (2017)، خليل إسماعيل ابراهيم ماضي (2014)، خليل إسماعيل ابراهيم ماضي (2014)، دراسة العابد رشيدة (2021)، أحلام خان (2020)، إسلام محمد القطيش (2019)، (Smeenck and others , 2006)، (omay and kursad, 2010)، (Garipagaoglu , 2013) التي استهدفت المؤسسات التربوية والجامعية ، ودراسات نهاد عبد الرحمن الشنطي (2016) ، رابح برباخ (2013) ، رائد ضيف الله الشوابكة (2010) ، وسام محمد الحسني (2016) التي استهدفت الإدارة الحكومية، اما دراسات كل من وردة العزيز (2009)، وليد محمد الصمادي (2008)، العمراوي، تمرباط (2020)، (Gupta & Parul, 2010)، (Beh et al, 2006)، (zin, 2004) (Daud, 2010) فقد استهدفت المؤسسات الاقتصادية عمومية وخاصة، اما دراسات محمد مصطفى أبو جياب (2014) ، (Abbasi and Sajjad ,2014) فكانت بيئة الدراسة هو قطاع الشرطة والجمارك، اما دراسة روى رشيد سعيد ال قاسم (2011) فاستهدفت القطاع المالي والمصرفي.

### 4.3.5. بالنسبة لمنهج الدراسة

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.

### 5.3.5. بالنسبة لعينة الدراسة

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث عدد العينة والتي كانت كالتالي : ياسر عبد طه الشرفا (2017) مجموع (185) عامل، بن خالد عبدالكريم (2017) وتمثلت عينتها في 312 ، نهاد عبد الرحمن الشنطي (2016) وتمثلت عينتها في (162) عامل، خليل إسماعيل ابراهيم ماضي (2014) وتمثلت عينتها في 3254 موظف، اسامة زياد يوسف البليسي (2012) وتمثلت عينتها في (265) موظف، رابح برباخ (2013) تمثلت عينتها في 117 موظفا وموظفة، دراسة محمد مصطفى أبو جياب (2014) تمثلت عينتها في (480)، روى رشيد سعيد ال قاسم (2011) وتمثلت عينتها في موظفي الطبقة الإدارية الوسطى في تلك المصارف، رائد ضيف الله الشوابكة (2010) تمثلت عينتها في 400 من العاملين، وردة العزيز (2009) وتمثلت عينتها 121 عامل، وليد محمد الصمادي (2008) تمثلت عينتها في 450 موظف، العابد رشيدة (2021) وتمثلت عينتها في مجموع اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لجامعة حمة لخطر ولاية الوادي، دراسة أحلام خان (2020) وتمثلت عينتها في 56 باحث، دراسة العمراوي، تماربط (2020) تمثلت عينتها في 38 موظف إداري، إسلام محمد القطيش (2019) وبلغت عينتها 100 موظف، وسامي محمد الحسني (2016) وتمثلت عينتها في (159) فرد، (Gupta & Parul, 2010) العينة تتكون من 826 موظف، (Beh et al, 2006)، مجموع العينة 475 مدير تنفيذي، (Gustavsson & Edvardsson, 2003) بلغ مجموع العينة 45 موظف، (Garipagaoglu , 2013) عدد العينة (146)، (omay and kursad, 2010) تكونت عينة الدراسة من (200) معلم، (Smeenck and others , 2006) حجم العينة (412) موظف، (Abbasi and Sajjad, 2014) عينة الدراسة (196) موظف، (Daud, 2010) شملت عينة الدراسة (500) موظف، (zin, 2004) مجموع عينة الدراسة (250) .

### 4.5. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استقدنا من خلال قراءتنا للدراسات السابقة من عدة نقاط وهي:

- اثراء الجانب النظري من الدراسة.
- بناء وتحديد اشكالية الدراسة.
- بناء اداة الدراسة (الاستبانة).
- كتابة الإطار النظري للدراسة الحالية.
- التعقيب ومناقشة نتائج الدراسة الحالية وربطها بنتائج الدراسات السابقة (فيما اختلفت وفيما اتفقت).

### 5.5. ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- اجريت هذه الدراسة في القطاع الصحي بولاية الجلفة حيث تميزت من حيث بيئة الدراسة.
- اجريت الدراسة الحالية في سنة 2023/2022 اين اختلفت من حيث الزمن عن الدراسات السابقة.
- شملت هذه الدراسة 300 عامل في القطاع اي اختلفت عن الدراسات السابقة من حيث نوعية وحجم العينة.
- كما تميزت هذه الدراسة في بعض نتائجها عن نتائج الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني جودة الحياة الوظيفية

## تمهيد

- 1- مفهوم جودة الحياة الوظيفية
- 2- نشأة والتطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية
- 3- أهمية وفوائد جودة الحياة الوظيفية
- 4- أهداف وخصائص جودة الحياة الوظيفية
- 5- أبعاد وعوامل جودة الحياة الوظيفية
- 6- مراحل جودة حياة العمل ونماذجها الدولية
- 7- طرق وممارسات تحسين الحياة الوظيفية
- 8- قياس واتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية
- 9- جودة الحياة الوظيفية في الإسلام
- 10- مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام

## التنظيمي

## خلاصة

### تمهيد

يعد تعريف 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 ولى مفهوم جودة الحياة الوظيفية واهدافها وابعادها وطرق قياسها.

### 1. مفهوم جودة الحياة الوظيفية

ينظر إلى مفهوم جودة الحياة الوظيفية أوما يطلق عليه اختصارا (QWL) Quality Of Work Life على أنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل كل من بيئة العمل المادية وبيئة العمل المعنوية، وأنظمة المكافآت والأجور، وتشكيل فرق العمل وتوفير فرص النمو، وتنمية العلاقات بين العاملين، الإشراف الوظيفي، بالإضافة إلى توفير قدر من الأمان والاستقرار الوظيفي، أي ينظر إلى جودة الحياة الوظيفية على أنها تعبر عن توفير عوامل البيئة الآمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين. (عادل محمد، 2013، ص 6)

ولقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال وضع تعريف محدد لمعني جودة الحياة الوظيفية ومضمونها، وسيظهر ذلك من خلال التالي:

- لقد عرفها السالم (2009) بأنها: "الصفات أو الجوانب الايجابية أغير الايجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون.
- وعرفها Shani and Surya (2013) بأنها: "درجة التميز الناجمة عن ظروف العمل والعلاقة بين العامل وبيئة، إضافة إلى البعد الإنساني التي تساهم بمجملها في الرضا العام وتطور الأداء على مستوى الفرد، ثم على مستوى المنظمة ككل".
- أما جاد الرب (2009) فقد عرفها بأنها: "مجموعه من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية وأيضا والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها". (الحسني، 2016، ص 14)
- ويرى (Pavithra & Barani, 2012) أن مفهوم جودة حياة العمل يتركز في "توفير بيئة العمل المناسبة للعاملين بالمنظمة والتي تساعدهم على بناء علاقات جيدة والارتقاء

## الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

برفاهيتهم وحياتهم الصحية ورضاهم الوظيفي عن العمل وكذلك تنمية كفاءتهم وتحقيق التوازن بين العمل وحياتهم الخاصة الأمر الذي يؤثر على الأداء التنظيمي". (الدمرداش، 2018، ص 9)

ويذكر (معجم المصطلحات الإدارية) بأنها "نسق تحاول المنظمة بموجبه إطلاق القوى الخلاقة الكامنة للأشخاص العاملين فيها وذلك بمشاركتهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم العملية".

ويعرفها الكاتب بأنها: "الإجراءات و/ أو الظروف و/ أو العمليات التي توفر للعاملين مناخا حياتيا مريحا سواء داخل أماكن وأوقات العمل أو خارجها، بما يشبع احتياجاتهم ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وتختلف باختلاف الأفراد والمنظمات والتوقيتات". (الدمرداش، 2018، ص 10)

قام (Sirgy et al., 2001) بتحديد أبعاد جودة حياة العمل في سبعة أبعاد رئيسية، ولكل بعد منها عدة أبعاد فرعية هي: (أ) حاجات الصحة والأمان (الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل وخارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة)، (ب) الحاجات الاقتصادية والعائلية (الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى)، (ج) الحاجات الاجتماعية (الجماعية في العمل ووقت الفراغ من العمل)، (د) حاجات تقدير الذات (الاعتراف والتقدير للعمل داخل المنظمة وخارج المنظمة)، (هـ) حاجات تحقيق الذات (تحقيق إمكانات الفرد داخل المنظمة وبقدر كبير من الكفاءة)، (و) الحاجات المعرفية (التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية والمهنية)، و (ز) الحاجات الجمالية (الإبداع في العمل وكذلك الإبداع الشخصي والجمالية العامة). (بوحفص وفواتيح، 2016، ص 343).

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن لدى مفهوم جودة الحياة الوظيفية عدة تعارف، منها ما أرجعت تعريف جودة الحياة الوظيفية إلى الصفات الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل، وهناك من عرفها بدرجة التميز الناتجة عن ظروف العمل.

أما جاد الرب يرى أنها مجموعة من العمليات التي تؤثر على الحياة الوظيفية، أما Pouithro فيرى مفهوم جودة الحياة الوظيفية هي توفير بيئة العمل المناسبة للعاملين. لذا يمكننا القول أن جودة الحياة الوظيفية هي توفير ما يلزم الفرد من أجور وحوافز وبيئة عما مناسبة وصحية وتقدير ذاته مما يجعل هذا الفرد سعيدا في هذه المنظمة.

### 2. نشأة والتطور التاريخي لجودة 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: (Bunono, p94 & Bowditch)

#### 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، ولفتت 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 ذاتيا، وأيضا أسلوب اتخاذ القرارات بطريقة ديمقراطية، ولذلك يركز التقرير على خبرة الأفراد في

## الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

مكان العمل والتي لها آثار مباشرة على الجوانب الصحية والنفسية لهم، وأيضا 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 قائلا إن الإضراب Strike كان هو السمة السائدة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج.

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

كما يرى (May, & Lau) 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,) 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 مصنعا من مصانع الشركة بعد ذلك (Gordon,).

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

## الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

البطالة وتدهور كثير من المصانع بها (Trist)، 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) وقد تمثل ذلك في:

3. إتاحة أشكال مختلفة لمشاركة العاملين تتفق مع مهاراتهم وقيمهم.

4. إتاحة الفرصة الفعالة لتدخل النقابة في عمليات المشاركة خاصة عند إحداث التغييرات التنظيمية

5. معالجة مشكلة تخفيض العمالة بنظم وإجراءات للأجور تتفق وظروف العاملين.

### المرحلة الثانية: أواخر السبعينات وبداية الثمانينات

في أواخر السبعينات من القرن العشرين توقفت برامج جودة الحياة الوظيفية وانخفض الاهتمام بها، وكان ذلك راجعا إلى عوامل عديدة منها زيادة معدلات التضخم و أيضا زيادة أزمة الطاقة، الأمر الذي جعل الشركات والمؤسسات الصناعية تتمسك 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 الثانوية خلال هذه الفترة (Bawditch & Buono) ولا يمكن الجزم بتوقف برامج جودة الحياة الوظيفية تماما 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، فبعدها كان المصنع هو الأسوأ في مصانع جنرال موتورز، أصبح هذا المصنع يعتلي مرتبة متقدمة، كما ان نتائج التطبيق لظهرت مؤشرك متقدمة: (Gibson, Ivencevich, Donnelly)

1. انخفاض نسبة الغياب من 7.25 % عام 1971 إلى 2.5 % عام 1978.
2. انخفاض شكاوى العملاء من 2000 شكوى سنويا إلى 32 شكوى فقط خلال نفس الفترة ويشير المؤلف 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.

### المرحلة الثالثة: منتصف الثمانينات وحتى الآن

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

- 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. (جاد الرب، 2008، ص ص 14-19)

يمكننا أن نقول إن نشأة وتطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية مرت بثلاث مراحل

هي:

## الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

مرحلة نهاية الستينات وبداية السبعينات وكان التركيز على هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية أي التعرف على الطرق التي تجود من أداء الفرد أثناء العمل وكان نتيجة لزيادة سلوكيات السالبة في العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب، وبدأ تطبيق هذا المفهوم في مدينة جيمس تاون غرب نيويورك عام 1973 بتشكيل لجان مشتركة لإنقاذها من البطالة وتدهور كثير من المصانع.

أما المرحلة الثانية فكانت أواخر السبعينات في هذه المرحلة انخفض معدل الاهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية وذلك راجع الى زيادة معدلات التضخم وزيادة أزمة الطاقة، ولكن بعض المصانع مثل مصنع جنرال موتورز استمر في تطبيق جودة الحياة الوظيفية. أما في المرحلة الثالثة وكانت منتصف الثمانينات اهتمت ببرامج جودة الحياة الوظيفية وذلك لعدة أسباب منها ضعف الموقف التنافسي وولاء العاملين في أمريكا وانخفاض تكلفة العمالة.

### 3. أهمية وفوائد جودة الحياة الوظيفية

#### 1.3. أهمية جودة الحياة الوظيفية

يرى (Srivastava & Kanpur) أن أهمية جودة الحياة الوظيفية ترجع إلى (ترفع من التنافس بين الكفاءات والمواهب في بيئة العمل، ارتفاع القدرة على الاستقطاب لدى المنظمة، تحقيق التنوع والمساواة في بيئة العمل).

يرى (Grobler) أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تنبع من أنها (توفر بيئة عمل تقلل احتمالات وقوع الحوادث والإصابات).

ويرى (Zare & al) أن جودة الحياة الوظيفية تحقق مزايا لكل من العاملين والمنظمة لأنها (توفر للعاملين الأمان الوظيفي والأجور والحوافز والمزايا المناسبة وتضفي الطابع الإنساني على محيط العمل وتوفر ظروف العمل الصحية الآمنة وتوفر الفرص اللازمة

## الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

لتطوير قدرات العاملين وتضمن لهم فرص الترقى والاندماج الاجتماعي وتتيح لهم الفرصة للتعبير عن ذاتهم بحرية مما يحفز العاملين ويزيد من ولائهم ورضاهم للمساعدة في النهاية على زيادة الإنتاجية الفردية لكل عامل بما يحقق الكفاءة والفاعلية المتميزة).

أما (Lee & Yoo) فيرى أنها تعمل على (تحقيق متطلبات العاملين بدون تحيز، مواجهة آثار المنافسة الشديدة التي أدت إلى ارتفاع ساعات العمل دون ارتفاع المقابل المالي لها، وضع حلول ملائمة لموازنة حياة العمل والحياة الشخصية).

وطبقا لـ (السالم) فهناك تأثيرات إيجابية لتوافر وتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية من أهمها: (تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة، مشاركة أكبر عدد من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في التصنيع وظروف العمل، زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم، زيادة درجة الرضا الوظيفي، انخفاض معدلات الغياب في المنظمة).

أما (Koppes) فيرى أنها تعمل على (خفض معدل دوران العمل، خفض معدل الغياب عن العمل، حفز العاملين، استقطاب المهارات العالية، الحفاظ على العمالة الحالية بالمنظمة، زيادة معدل الإنتاجية والأداء المالي للمنظمة، زيادة معدل رضا العاملين الأمر الذي يحقق الأهداف التنظيمية).

يرى (Ballou & Norhan) أن تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى (استقطاب والحفاظ على العاملين الأكفاء ورأس المال الفكري بالمنظمة، يعتبر حافز للعاملين لزيادة إنتاجيتهم، زيادة الاستثمار طويل الأجل في المنظمات من خلال الاستثمار في البشر، زيادة قدرات المنظمات على خلق ميزة تنافسية لها والحفاظ عليها لمدة طويلة).

ويرى الكاتب أن أهمية جودة الحياة الوظيفية لا تتبع من مجرد البدء في تطبيق برامجها وتحقيقها لمجموعة من المخرجات التي تختلف في تأثيرها الإيجابي من منظمة إلى أخرى وفقا للظروف والملابسات الخاصة بكل منها ثم التوقف بعد ذلك ثم الرجوع إليها عند

## الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

وجود ظواهر تنظيمية تستلزم اللجوء لتطبيق أحد البرامج مرة أخرى، ذلك أن النظر إليها كمجرد أداة تنظيمية تحقق بعض الآثار المرغوبة سواء للمنظمة أو للعاملين يفقدها مضمونها الحقيقي بل وتأثيرها المستمر، إن الأهمية الحقيقية بجودة الحياة الوظيفية تبدأ في اللحظة التي يصبح فيها التفكير فيها جزء من ثقافة الإدارة في المنظمة، وأسلوب حياة للمنظمة يحركها في أثناء وضع الخطط والموازنات واتخاذ القرارات. (الدمرداش، 2018، ص ص 15-16)

### 2.3. فوائد جودة الحياة الوظيفية

يرى جاد الرب أن هذه البرامج تعمل على إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية، مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي، وتخفيض تكاليف التأمين الصحي، وانخفاض معدلات التعويض المدفوعة نتيجة حوادث العمل، وزيادة المرونة والتكيف من قبل قوة العمل لتزايد الإحساس بالمشاركة والملكية، واختيار عمالة أفضل وذكر البلديسي أن برامج جودة الحياة الوظيفية توفر إمكانية الترقى والتقدم، كما توفر جورا وتعويضات عادلة وكافية، وتوفر ظروف عمل صحية وأمنة، وتدعم التكامل الاجتماعي والالتزام الدستوري.

أشار Hunt بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى:

1. زيادة ثقة العاملين.
2. المشاركة في حل المشاكل.
3. زيادة الرضا الوظيفي.
4. زيادة الفاعلية التنظيمية.

وأضاف Delaney و Huselid بأن المنظمات تسعى إلى تحقيق العديد من المزايا بتبنيها

لبرامج جودة الحياة الوظيفية وهي كالتالي:

1. تنمية قدرات المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء، وتعظيم قدرة المنظمة التنافسية.
  2. الإسهام في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية.
  3. توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر الموظفين.
  4. جودة الحياة الوظيفية لها أثر إيجابي على الأداء التسويقي للشركة.
- ورأى Hian، وآخرون بأن فوائد برامج جودة الحياة الوظيفية تظهر على كل من الموظفين

وأرباب العمل كما يلي: (autam. & Adhikar).

1. الشعور بالأمان الوظيفي.
  2. إمكانية الترقية والتقدم.
  3. جور وتعويضات عادلة وكافية.
  4. توفير ظروف عمل صحية وأمنة.
  5. التكامل الاجتماعي، والالتزام الدستوري.
- ويذكر Reddy & Reddy: بأن أهداف جودة الحياة الوظيفية تتمثل في الآتي:
1. تحسين الرضا الوظيفي.
  2. تحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين مما يخلق مشاعر إيجابية.
  3. تحسين إنتاجية العاملين.
  4. تعزيز التعلم في بيئة العمل.

تكوين الصورة الأفضل للمنظمة في جذب والاحتفاظ بالعمالين وتحفيزهم. (البربري، 2016، ص ص 28-29).

ومنه يمكن أن نستنتج مجموعة من أهمية جودة الحياة الوظيفية وهي:

✓ رفع التنافس بين الكفاءات والمواهب في بيئة العمل.

✓ توفير بيئة عمل تقلل من احتمالية الوقوع في الحوادث.

✓ توفير الفرص اللازمة لتطوير قدرات العاملين.

✓ تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة.

✓ خفض معدل الغيابات والزيادة في درجة الرضا.

### 4. أهداف وخصائص جودة الحياة الوظيفية

#### 1.4 أهداف جودة الحياة الوظيفية

تهدف برامج جودة الحياة الوظيفية كما يشير (جاد الرب ، 2008) إلى:

- تحقيق مستويات عالية من الرضا والولاء التنظيمي للعاملين.
- تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمنظمة.
- تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب الأعمال.

كما يؤدي الالتزام ببرامج جودة الحياة الوظيفية إلى تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية من خلال توفير بيئة عمل أكثر مرونة، وتنافسية، وولاء، ودافعية (صالح، 2013).

ومن ناحية أخرى يرى Loseby وآخرون ان جودة الحياة الوظيفية تحقق العديد من المزايا لأرباب العمل حيث تسهم في توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية، وتعظيم قدرة المنظمة التنافسية (Adhikari & Gautam, 2010)

ويرى المغربي أن المنظمات تسعى إلى تحقيق المزايا والأهداف المتعددة نتيجة تبنيها لبرامج جودة الحياة الوظيفية وهي: (عبد الرحمن، 2011، ص 33)

- توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.
  - التأثير الايجابي على الأداء التسويقي.
  - التأثير الايجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين.
- ويضيف السالم (2009) أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل ما يلي:
- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين والمساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.
- زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعلي بين أهداف المنظمة وأهدافهم، وتقليص عند الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن والمساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع. (الحسني، 2016، ص 16)

### 2.4. خصائص جودة الحياة الوظيفية

لجودة الحياة الوظيفية خصائص عدة أهمها:

- تعويض (راتب وفوائد أو منافع جانبية)
- ظروف عمل صحية، وأمنة.
- وجود فرص لاستخدام قدرات الفرد وتطويرها (استخدام ما يتمتع به من معارف ومهارات، وقدرات، وتمكينه.
- التحكم في وظيفته، وتطوير مشاعر الاستقلالية لديه.

- تطوير احتمالات النمو المستمر والأمان.
- المناخ الاجتماعي لبيئة العمل (علاقات اجتماعية جيدة بين الزملاء والرؤساء).
- التوازن بين حياة العمل والواجبات الأخرى لغير العمل.
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (عمليات المؤسسة وسياساتها من ناحية أخلاقية واستراتيجيات التوظيف والتسويق). (شنافي، 2021، ص 199)

### 5. أبعاد وعوامل جودة الحياة الوظيفية

#### 1.5. أبعاد جودة الحياة الوظيفية

تتوزع الباحثون والعلماء في تحديد أبعاد وعناصر جودة الحياة الوظيفية، لذلك سيتناول الباحث بعضاً من هذه الآراء التي كتبت حول عناصر الحياة الوظيفية كالتالي:

نكر جاد الرب (2008) أن جودة الحياة الوظيفية تركز على الأبعاد والعناصر التالية وهي، توفير بيئة عمل صحية وآمنة من التوتر والقلق والأمراض، 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، والعلاقات الاجتماعية في حياة العمل (Beh and others, 2006.p62).

ويشير صالح والعنزي (2009) إلى أن لجودة الحياة الوظيفية أبعاداً تتمثل: بكفاية الراتب وعدالته، صحية ظروف العمل، فرص النمو الوظيفي، والتكامل الاجتماعي، الموازنة بين العمل والحياة، التمسك بمبدئية العمل التنظيمي.

## الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

حيث قسم السالم (2009) 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 الدحدوح (2015) إلى أبعاد لجودة الحياة الوظيفية تتمثل في: العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الشعور بالرضا الوظيفي، البيئة المدرسية والصحية. (الحسني، 2016، ص 17)

### 2.5. عوامل جودة الحياة الوظيفية

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

#### 1.2.5. ظروف بيئة العمل المعنوية

ويتلخص هذا العامل في سعى الإدارة نحو تحقيق مناخ تنظيمي، يتسم بعلاقات تحكمها الثقة المتبادلة والاحترام والصدقة والحرية فيما بين الزملاء وبينهم وبين رؤسهم، ويمثل هذا البعد نوعا من الاتجاهات النفسية

#### 2.2.5. خصائص الوظيفة

ويشير هذا البعد إلى تصميم وظائف تتسم بالأهمية والتنوع والتحدى 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

### 3.2.5. الأجر 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 .

### 4.2.5. جماعات العمل

تعتبر جماعات العمل محورا هاما في الحياة الوظيفية للفرد وفي المناخ التنظيمي للمنظمة، كما تصبح عنصرا مؤثرا في أداء الفرد والجماعة والمنظمة ككل.

### 5.2.5. أسلوب الإشراف

ويقصد بهذا البعد اهتمام المنظمة بتنمية المهارات القيادية والإشرافية لدى القيادات، بما ينعكس على معاملة مرؤوسيههم وتحفيزهم ومشاركتهم، وغير ذلك من أبعاد القيادة والإشراف الفعال (Chiu, 2003).

### 6.2.5. 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 (عادل محمد، 2013، ص ص 13-14).

يقول الباحث ان لعوامل وابعاد جودة الحياة الوظيفية ستة عوامل هي: ظروف بيئة العمل المعنوية وخصائص الوظيفة والأجر والمكافآت وجماعات العمل وأسلوب الاشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات، لذا أراد الباحث أن يعرف أكثر العوامل اسهاما في تعزيز الالتزام التنظيمي.

## 6. مراحل جودة حياة العمل ونماذجها الدولية

### 1.6. مراحل جودة حياة العمل

جدول 1 : المراحل الرئيسية لجودة حياة العمل

1. النظرة المبدئية لإدارة جودة حياة العمل QWL
2. القرار الخاص بجودة حياة العمل
3. عمل برنامج لجودة حياة العمل ويتضمن:
• لجنة مشتركة
• المناقشة بين المستويات الدنيا والنقابة وقوة العمل
• التشخيص (الوضع الحالي - الوضع المرغوب فيه)
• التصميم (النطاق - الهيكل المكان)
• التدريب
4. تقييم برامج QWL للعاملين
5. التعرف على رد فعل العاملين
6. نقل برنامج جودة حياة العمل إلى المستويات الدنيا في المنظمة عن طريق: الاتصال التدريب . الاتفاق الجماعي
7. سلوك برنامج جودة حياة العمل في بيئة العمل
8. التطوير الجاري والاستمرارية:
• التدريب - الرقابة - التقييم - التغذية المرتدة والتصحيح
• تحديد المكافأة - تقليل التوتر
• ضمان الاستمرارية - الالتزام
9. النتائج ويمكن قياسها عن طريق: الانتاجية والاتصالات
10. العمل المؤسسي في الأجل الطويل (كمفهوم قائم بذاته)

(الجمال، 2019، ص 17)

## 2.6. نماذج دولية لجودة حياة العمل

يوجد العديد من نماذج جودة حياة العمل (رضوان، 2019، ص 265-266)، سوف نذكر منها ما يلي:

### 1.2.6. نموذج هيئة البريد الأمريكية

تقوم هيئة البريد الأمريكية بدور بالغ الأهمية، حيث تغطي خدماتها كافة الولايات المتحدة الأمريكية، وقد واجهت الهيئة عدة تحديات فرضتها التغيرات البيئية ومنها التطوير الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن هنا أدركت إدارة الهيئة أهمية تطوير أداء العاملين بها، ومن أهم أدوات التطوير هي تطبيق جودة حياة العمل، وذلك من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة منها:

- تبني رؤية وأهداف واضحة ومحددة.
- إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في عملية صنع القرار.
- ضرورة اقتناع والتزام القيادات بأهمية تطبيق مفهوم جودة حياة العمل.
- توفير الدعم الكافي والمساندة للعاملين من قبل الإدارة.
- التدريب المستمر والملائم في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الهيئة وعلى مستوى الأنشطة والمهام وذلك على المستوى الفردي.
- توفير أنظمة عمل فعالة.
- الاعتماد على أسلوب فريق عمل.
- الاستثمار في العنصر البشري على المدى الطويل.

## 2.2.6. نموذج الشركات اليابانية

أوضحت الدراسة التي أجراها (Chaudhuri,2008) أن النموذج الذي تتبناه الشركات اليابانية يركز على عنصرين هما:

إدراك الإدارة أن تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية يعتمد بصفة أساسية على قدرات الأفراد العاملين بتلك الشركات. ومن هنا جاءت أهمية مدى تطبيق نظم العمل العالية الجودة والتي تعمل على تهيئة جودة حياة العمل للعاملين.

إدراك الإدارة لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري على اعتبار أنه استثمار طويل الأجل ويحقق الانتماء والولاء للشركة وهو ما يعود بالنفع على المنظمة في المدى البعيد. (الجمال، 2019، ص 16)

ومنه يمكننا أن نستنتج أن هناك نماذج دولية لجودة حياة العمل منها نموذج هيئة البريد الأمريكية الذي خرج بمجموعة من الأنشطة وآليات وأدوات لتطوير تطبيق جودة الحياة الوظيفية من بينها أنظمة عمل فعال.

أما نموذج الشركات اليابانية حيث أدركت الإدارة أنها يجب الاستثمار والاحتفاظ بالمورد البشري، تحقيق التنافس في الأسواق المحلية والدولية.

## 7. طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية

يرى كل من (Preeti & Neetu) أن هناك العديد من الأفكار والاستراتيجيات التي من الممكن اتباعها لتحسين جودة الحياة الوظيفية ومنها:

**\*إظهار ما هو متوقع:**

بمعنى أن يفهم كل عضو في المنظمة ما هو متوقع منه وما المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح له وللمنظمة، فكثير من الموظفين غير مستقرين في بيئة العمل، لأنهم لا يعرفون ما

## الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

هو متوقع منهم، وتقع مسؤولية ذلك على إدارة المنظمة بأن تظهر لموظفيها تلك التوقعات بدقة وتوصيلها بوضوح بجانب إشراك الموظف في عديد هذه المتطلبات كلما أمكن ذلك

### \*مشاركة الموظفين:

يتحمل الموظفون المشتركون في عملية اتخاذ القرارات مسؤولية أكبر في إيجاد وتنفيذ الحلول، لذلك يجب إشراك الموظفين في ملكية الأفكار، فالعمل الجماعي بإشراك الأفراد يدفعهم للمساهمة في نجاح طويل الأجل للعمل، وبالتالي التغلب على المعوقات المختلفة.

### \*اعتماد منهج طويل الأجل:

الرؤية والنظرة طويلة الأجل ضرورية لأية منظمة، وعلى العكس فإن الشركات التي لديها نظرة قصيرة الأجل تتوقع نتائج ثابتة، وبالتالي فإن النظرة قصيرة الأجل تخلق مشاكل بدلاً من حلها.

### \*ابداً صغيراً:

في البداية، تبدأ رحلة تحسين جودة الحياة الوظيفية صغيرة، يجب على الإدارة البحث عن المكاسب الصغيرة والبدء بها، أي بمعنى ابدأ بتطبيق عملية جودة الحياة الوظيفية على مستوى الوحدات التنظيمية بدلاً من المنظمة ككل، وانظر إلى التحسينات الصغيرة، لضمان نجاح المنظمة ككل بعد ذلك.

### \*التركيز على عمل الفريق:

يعتقد كثير من المشرفين أن لديهم فرقاً عندما يكونون مجموعة أو قوة عمل معاً، ومن السهل أن تحضر وتكون مجموعة ولكن من الصعوبة بمكان أن تبني فريقاً، فالفريق يحتاج إلى تدريب على كيفية العمل معاً قبل أي شيء، كما أن عمل الفريق يجب أن يدخل عبر الخطوط التنظيمية وليس عبر العلاقات الشخصية.

### \*التدريب:

منح التدريب مسؤولية مهمة محددة تقع على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية على حد سواء، حيث يتمثل دور المشرف في المساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية، فالتدريب كجزء من جودة الحياة الوظيفية أمر مهم لبقاء المنظمة، ويجب أن يتم التدريب أخذا بالاتجاه العلمي بغض النظر عن نوعه، فالتحديد الناجح للاحتياجات التدريبية يعنى نجاح التدريب وبالتالي جودته التي تمثل عنصرا محسوسا من عناصر جودة الحياة الوظيفية.

### \*التواصل:

يحتاج الموظفون معرفة ما يجرى حتى يكونوا فعالين ومؤثرين، كذا أن إدارة المنظمة يجب أن تعرف ماذا يجرى حتى تكون إدارة فعالة، وبالتالي فإن كلا من العملاء والمساهمين يجب إشراكهم فيما يجري، ويمكن تمثيل ذلك بمربع أو مثلث يشمل العملاء، المساهمين، الموظفين، وإدارة المنظمة، وبذلك فإن تحسين الاتصال والتواصل فيما بين أركان ومكونات المنظمة يمثل أحد أهم الطرق المستخدمة للتغلب على معوقات جودة الحياة الوظيفية في العمل.

### \*التشجيع:

يجب أن يلعب المدير دور القائد المشجع بدلا من المدير الذي يقول دائما (لا، وكلا)، لزيادة التأثير الإيجابي في نمط الإشراف، فالقائد الجيد يعتمد على تشجيع الموظفين بالمنظمة والتفاعل مع الأنشطة التي يقومون بها، من خلال توجيه الأسئلة الإيجابية لضمان تحسين جودة العمل في المنظمة.

أما (الهيئة) فيرى أن هناك نوعان من ممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية وعلى كل منظمة أن تستخدم منها ما يناسبها، وقسمها إلى:

\*ممارسات تقليدية: وهي التي اعتادت المنظمات أن تقوم بها مثل:

- تحسين بيئة العمل.
  - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
  - برامج الرعاية الاجتماعية.
  - النظر في مدد ساعات العمل.
  - برامج الرعاية الصحية.
- \*ممارسات حديثة: وهي التي تتلاءم مع المتغيرات العالمية المعاصرة مثل:

- الإدارة بالمشاركة.
- الإثراء الوظيفي.
- إدارة الجودة الشاملة.
- فرق العمل المدارة ذاتيا.
- جداول العمل البديلة.

يرى كل من (Chandran) أنه يمكن استخدام مجموعة من الأساليب والنظم والبرامج لتحسين جودة حياة العمل مثل الإثراء الوظيفي، والمشاركة في إدارة الأعمال، وتطوير المنظمة، والرعاية الاجتماعية، وبعض هذه البرامج نجحت في تحسين جودة الحياة الوظيفية وبعضها لا يزال لم تظهر نتائجه، ومن أهم هذه الأساليب:

### \*إعادة تصميم العمل:

وذلك من خلال تكبير الوظائف أو إثرائها، فالإثراء الوظيفي يساعد على تلبية الاحتياجات من خلال توفير التحدي والاهتمام والتحفيز للعمل.

### \*التطوير الوظيفي:

## الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

بإتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي، ونمو الشخصية حيث إن ذلك يزيد من درجة الالتزام، والتخطيط الوظيفي، وتقديم المشورة للآخرين، فهذا يساعد على تحقيق توقعات الأفراد

### \* فرق العمل ذاتية الإدارة:

من خلالها يتم إعطاء الموظفين الحرية في اتخاذ القرار، وفي مثل هذه الجماعات يخططون لأنفسهم، ويقومون بالتنسيق والرقابة على أعمالهم، فالمجموعة ككل تكون مسؤولة عن النجاح أو الفشل.

### \* جداول العمل المرنة:

ساعات العمل المرنة، أو العمل بساعات مضغوطة، أو التناوب المتبادل، أو الراحة التعويضية، أو العمل بوقت جزئي، وأنواع أخرى من جداول العمل البديلة، هي التي تعطى للموظفين الحرية في جدولة أعمالها.

### \* الإدارة بالمشاركة:

يرغب الموظفون في المشاركة في تحديد المسائل التي تؤثر على حياتهم، وتعتبر الإدارة بالأهداف، وأشكال أخرى من هذه النظم هي التي تساعد الموظفين على مشاركة الإدارة لتحسين جودة حياة العمل.

### \* الأمان الوظيفي:

له أولوية عالية لدى الموظفين، فهو يجعل الموظفين أكثر ارتباطاً بوظائفهم ومنظماتهم، كما أن المنظمة تكون ملتزمة بتوفير الأمان الوظيفي لجميع موظفيها الذين تخشى من أن يتم اجتذابهم إلى المنظمات المنافسة الأخرى.

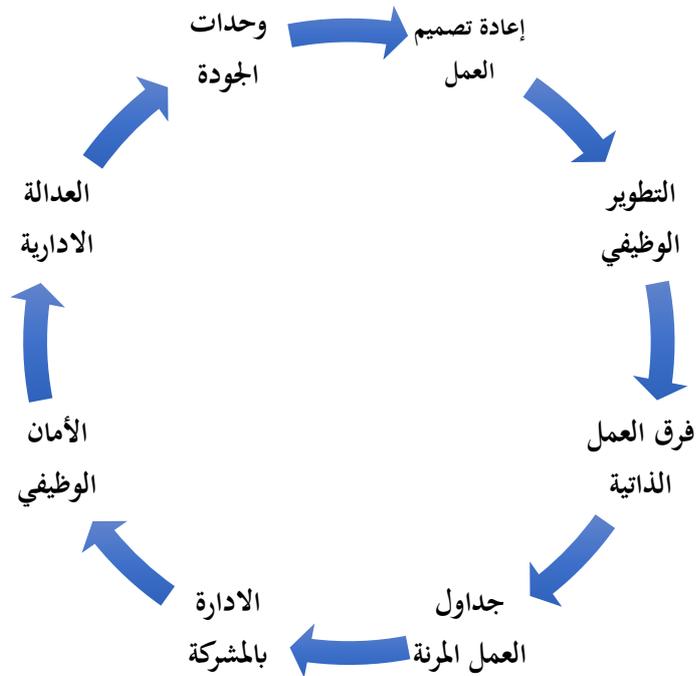
### \* العدالة الإدارية:

## الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

ينبغي تطبيق مبادئ العدالة والإنصاف في الإجراءات التأديبية، وإجراءات التظلم، والترقيات والتنقلات والإحالة على التقاعد، والإجازات، وليس مجرد أن توجد لوائح تقرر ذلك، بل الأهم هو التطبيق الذي يرسى تلك القواعد.

### \*وحدات الجودة:

تستخدم لتوفير آلية لإطلاق العنان للقدرات في المشاركة، كما أنها تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية الخاصة بزيادة الإنتاجية، وتقليل التكلفة وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. (الدمرداش، 2018، ص ص 26-29)



شكل 1 : أساليب Chandarn لتحسين جودة الحياة الوظيفية )

(الدمرداش، 2018، ص 30)

## 1.7. مجهودات المنظمة في تطوير جودة الحياة العمل

إن جهود المنظمة عامل ضروري لنجاح الجودة الوظيفية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية لتسيير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة كما يشير الباحثين في المجال التنظيمي، وبشكل عام تركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة الحياة في العمل على الأبعاد والعناصر التالية كما يرى (جاد الرب، 1999).

- توفير بيئة عمل صحية وآمنة.
  - إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين.
  - المشاركة الفعلية مفهومها الواسع.
  - توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي.
  - إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين.
  - عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.
  - إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
  - إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة.
  - توفير فرق عمل متكاملة.
  - العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.
- ويرى (Lawler. Nadler .1983) أن جودة حياة العمل تتمثل في قدرة المنظمة في اجاد بيئة عمل ممتازة

- تحقيق العوامل بالنسبة للعامل مع تحقيق مركز اقتصادي قوي لها من خلال تحقيق:
- نظام عادل للمكافآت.

• شعور العامل بالأمن.

• المشاركة في تصميم الوظيفة.

• التأكيد على الجهود التي تركز على إثراء الوظيفة.

• تحسين نظام العمل الجماعي والتقليل من الضغوط المهنية. (المغربي، 2004، ص 260).

أما (Heude, Weill .2007) يرى أن جودة الحياة في العمل تتحقق في المنظمة

التالية :

• جودة مضمون العمل: الاستقلالية، نوع العمل، درجة المسؤولية.

• جودة المحيط الفيزيقي للعمل: السلامة وبيئة العمل.

• جودة تنظيم العمل: حرية التعبير، درجة الدعم من طرف المنظمة في حل المشاكل الوظيفية.

• إمكانية التطور الشخصي: التكوين، اكتساب الخبرة المهنية، وتطوير القدرات.

• التوافق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة: ريثم وساعات العمل، نوعية الخدمات، الشفافية، الاهتمام الاسري (Heude, Weill .2007) (بن خالد، 2017، ص ص 34-36).

يتضح لنا مما سبق أنه على المنظمات بذل أكبر جهد من اجل تحقيق أبعاد وعناصر جودة الحياة الوظيفية، من توفير حاجيات الفرد واستقرار الامن الوظيفي وعدالة مهنية وفي الأجور والحوافز وتحسين ظروف عمل ملائمة، وتطورات تكنولوجية تساعد في راحة الأفراد وتحقيق الأهداف المشتركة.

### 2.7. عوامل نجاح جودة الحياة في العمل

## الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

ان عوامل نجاح جودة الحياة في العمل تتحقق من خلال مجموعة من الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين قصد إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي هم، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء قصد إباح الجودة المهنية في المنظمات، ومن بمجمل هذه العوامل كما وردت لدى الباحثين في المجال التنظيمي:

### 1.2.7. نظام الاتصالات في المؤسسة

تعتبر المؤسسة بيئة حيوية لمختلفة الأنشطة الاتصالية الرسمية والتي تعرف بأنها تبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة وهي أداة مهمة في بناء العلاقات الاجتماعية مع الغير داخل أي تنظيم، يتم من خلالها الحصول على المعلومات التي تساعد العمال على التطور والتقدم في وظائفهم من اجل تفعيل عملية الفهم مما يسمح باكتساب المهارات الحسية الحركية للعمال

وتتمثل ايضا في العلاقات ما بين الأشخاص والتي تتسج بين العمال وزملاءهم والتي تسمح لهم بالحصول على المعلومات الضرورية من أجل أداء مهامهم على أكمل وجه والتعرف أحسن على البيئة الجديدة (القيم-المعايير) بما يساهم في زيادة مشاركة الأفراد في تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وكذلك زيادة تكييفهم مع مناصب عملهم، كما تعتبر وسيلة لتوجيه العمال ونقل المعلومات والأفكار والتوجيهات المتصلة بالأهداف المنشودة للمؤسسة، و الغرض منه تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل، وأن توجيه العمال داخل مصالح العمل من طرف المشرف على العمل تتم وفق المعايير التالية:

- توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين.

- إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسة الخاصة بالعمل.
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الانجاز.
- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
- تدريب المرؤوسين، ورفع مهاراهم.
- نصح المرؤوسين، ومساعدتهم في حل مشاكلهم. (ماهر، 2003) والعكس صحيح ان كانت الاتصالات الإدارية غير كافية، وهو ما يجعل العمال غير قادرين على فهم هذه التعليمات مما يؤثر على معنوياتهم ونفسياتهم وإنتاجهم.

### 2.2.7. نظم المقترحات في المؤسسة

إن جودة حياة العمل الجيدة وبرمج مشاركة العاملين تقتض أن العاملين لديهم أفكار جديدة، وإن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار من خلال نظم المقترحات، حيث يقوم العامل بتقديم المقترح لمشرف وسيط، وبعد تلقي التعليقات من المشرف، يقوم العامل بإعادة كتابة الاقتراح وإعادة عرضه على المشرف للمراجعة النهائية، ثم ترفع الفكرة بعد ذلك إلى مكتب نظام الاقتراح حيث تسجل وترسل للأفراد في المنظمة الذين يطورون تلك الفكرة، عندما تتم عملية التطوير ترفع توصية من مكتب نظام الاقتراح ويتبعها عملية تغذية مرتدة للعامل، وفي حال قبول الفكرة، تتم مكافأة العامل المقترح والمشاركين في التطوير، وإن نجاح أي نظام اقتراح يعتمد على التزام قوي من الإدارة العليا، ويجب على كل منظمة أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية. (بن خالد، 2017، ص ص 31-33).

## 8. قياس واتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية

### 1.8. قياس جودة الحياة الوظيفية

## الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

اهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث في قياس جودة الحياة الوظيفية، وان كانت قد اختلفت كل دراسة عن الأخرى في معايير قياس جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال. اعتبرت دراسة (Islam, M. Z. & Siengthai, S) أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمة من خلال عوامل هيرزبرج الصحية والمتمثلة بالمقاييس التالية:

- معدلات الأداء الوظيفي.
- درجة الرضا الوظيفي للعاملين.
- سياسة الأجور.
- سياسة الشركة.
- مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين.

بينما ترى دراسة (Garg.C.P..et al 2012) أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال مقاييس كمية من جانب ومقاييس وصفية من جانب آخر، وكانت هذه المقاييس على النحو التالي:

- معدل دوران العمل.
- معدل الغياب الطويل.
- إنتاجية العاملين.
- درجة الرضا الوظيفي.

وتشير دراسة (Kalayanee Koonmee et. al) أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية

خلال المقاييس التالية:

- الالتزام التنظيمي.
- الرضا الوظيفي.

- سيادة روح الفريق داخل المنظمات.

حيث اشتملت الدراسة على مديري الموارد البشرية في تسع قطاعات مختلفة في العمل، وخلصت إلى أنه يمكن لجودة الحياة الوظيفية في حدها الأدنى أن تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين، وأن جودة الحياة الوظيفية في حدها الأعلى يمكن أن تؤثر على الالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق.

في حين ترى دراسة (Elise Ramstad) أن قياس جودة الحياة الوظيفية يتم من خلال

المقاييس التالية:

- إنتاجية العمل.
- جودة السلع والخدمات المقدمة.
- جودة العمليات.
- المرونة في خدمة العملاء.
- سهولة وسلاسة العمليات.
- مدى المرونة في أساليب العمل.
- تطوير نمط العمليات.
- نظم الجودة.
- تطوير المهارات المتعددة.

بينما دراسة (Indira Kandasamy) وضعت في دراستها مجموعة من المقاييس لقياس

جودة الحياة الوظيفية، وهي على النحو التالي:

- معدلات دوران العمل.
- معدلات الأداء الوظيفي للعاملين.

- درجة الرضا الوظيفي.
  - درجة رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة لهم من خلال أداء العاملين.
- بينما توصل (جاد الرب) إلى أن وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية سوف يقلل من المعايير غير المرغوب فيها ويعظم من المعايير المرغوب فيها، واشتملت هذه المعايير لقياس جودة الحياة الوظيفية على ما يلي:

- معدلات حوادث العمل.
- معدلات الشكاوى.
- معدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل.
- معدلات الغياب والتغيب.
- معدلات دوران العمل.
- معدلات الجزاءات.
- معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي من خلال:
  - معدل العائد على الاستثمار.
  - معدل العائد على الأصول.
  - معدل العائد على حق الملكية.
  - معدل نمو المبيعات.
  - السعر السوقي للسهم.
  - معدلات الدوران. (ابراهيم ماضى، 2014، ص ص 69-71)

ويتضح لنا مما سبق ان هناك مؤشرات تدل على معدل جودة الحياة الوظيفية في أي منظمة من درجة ومعدل الرضا الوظيفي لدى الفرد ومدى نقص معدل دوران والغياب في العمل ونوعية وكمية الإنتاجية ومن هذه المؤشرات يمكننا قياس ومعرفة مدى جودة الحياة الوظيفية في هذه المنظمة.

### 2.8. اتجاهات دراسة جودة الحياة في العمل

يرتكز مفهوم جودة الحياة في العمل على مدرستين، كل منها تحاول التركيز على جوانب معينة أثناء تناولها لهذا الموضوع، الأولى تدرسها على أساس مقارنة مدرسة الموارد البشرية التي تؤكد على إرضاء حاجات الأفراد، أما الثانية فتقوم على أساس المقاربة التقنية-الاجتماعية، وسنحاول التطرق إلى كل منها على حدة، وان كان تعريف جودة الحياة في العمل يختلف من دولة إلى أخرى حسب مورثها الثقافي والتاريخي.

#### 1.2.8. اتجاه مدرسة الموارد البشرية

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

ويضيف (Sanderson George 1978) أن الفلسفة الأساسية وراء جودة الحياة في العمل هي الاعتراف بالمجهود، وان القيم الإنسانية متركزة في الوسط المهني ايضا، والتي هي غاية الجميع، حيث أن العمال يمضون جل أوقات حياتهم في العمل من اجل النجاح

## الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

في حياتهم الشخصية خارج العمل، وان العمال ينتظرون أكثر من التعويض المادي ويتطلعون الى التعبير عن آراءهم وأحكامهم والاعتراف بهم، و إشباع الحاجات وتقدير الذات وتنشيط الفرد بإشراكه بشكل واسع في اتخاذ القرار، مما يضيف مجموعة من المسؤوليات الفردية والجماعية داخل المنظمة، وفي تسيير المنصب الموكل إليه وهذا ما يمنحه تصرفا واسعا في منصب العمل من خلال الاقتراحات والأحكام الفردية التي تفضي إلى إثراء المهنة والتطور المعرفي.

أما الباحثون (Boisvert, Herrick, Maccoby, Walton) فقد اقترحوا قائمة من الأبعاد

للخصائص المهمة لجودة الحياة في العمل هي:

- التعويض المنصف والعادل على العمل.
- يجب أن تكون الظروف في العمل صحية وسليمة.
- إمكانية التطور الشخصي.
- سلامة العامل والانفتاح الشخصي.
- الاندماج الاجتماعي.
- الجو الديمقراطي في ميدان العمل.
- التوافق بين الحياة داخل العمل وخارجه.
- تفعيل الدور الاجتماعي في المؤسسة.
- التميز في العمل.
- التوزيع العادل لأرباح المؤسسة.
- المشاركة في اتخاذ القرار.

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

### 2.2.8. المقاربة التقنية-الاجتماعية

طور هذا الاتجاه من طرف (Fred Emery Eric Trist 1982) وزملائهم في لندن وقد نشر من طرف (Louis David 1977)، ويعتقد هذا الأخير أن مفهوم جودة الحياة في العمل يجب أن يراعي العمال ومحيطهم العام إعطاء أهمية لمنظمات العمل، وكذلك أيضا الجانب الإنسان إن كان مهملًا، والذي يسمى بالنسق التقني الاجتماعي، أما (Lareau Johnston, 1978) فيرون أن هذا المفهوم يجب أن يراعي إعادة بناء نماذج وطرق العمل، التكيف التكنولوجي، تعديل النسق التنظيمي، وحسب ريهم فان جودة الحياة في العمل يجب أن ترعى المشاركة الواسعة للعمال في الوسط المهني بما يتيح لهم مسؤوليات كبرى مما يتيح صيرورة التعلم الديناميكية لتحقيق التطور، وهذا يتفق مع المفهوم الذي أتى به (Srinivas, 1980) حول تحسين حياة العمل على النحو الجشطلتي (Gestalt)، الذي يأخذ في الحسبان العوامل الاجتماعية والتكنولوجية التي لا تتحقق إلا بإشراك العنصر البشري فيها وعلى حسب هذا النموذج فان فعالية الأداء تتحقق باتحاد الجانب الاجتماعي والتقني لكل منظمة، فالجانب الاجتماعي والذي يتمثل في العامل البشري، الأدوار، العلاقات، نظام الاتصالات، السلطة، المسؤوليات، أنظمة التقويم والتقييم، ميكانزمات التكيف، اندماج الفرد داخل التنظيم، والخدمات داخل المؤسسة (التوظيف والانتقاء والتكوين) أما الجانب التقني لاسيما الإجراءات، التجهيزات، البرامج، الحواسيب في العمل تتعزز عن طريق التفاعل بين هذين الجانبين. اضافة إلى إعادة تنظيم العمل والمنظمة لهدف تحسين عملية التعايش داخل المنظمة، حيث أن الفعالية تقتضي استعمال وتجريب عدة جوانب خاصة بالمنظمة لأهداف

## الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

متعددة الأبعاد، والتي تؤدي إلى العدالة والديمقراطية في الوسط المهني والتشجيع على التشاور وتسيير وإدارة المشاكل في العمل وجعل العمال يتحكمون في بيئتهم المهنية كما يشير إلى ذلك ، حيث يعتبر الوسط المهني فضاء للاندماج وتنشئة الفرد، حيث يسمح للفرد بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة وتحقيق علاقات اجتماعية .

ما يلاحظ حول هذين الاتجاهين أنهما مكملين لبعضهما البعض إذا كانا مندمجين، هذا ما يؤكد (Jenkins1981) الذي حاول التوافق بين هذين الطرحين عندما يؤكد أن مفهوم جودة الحياة في العمل تشمل وتغطي بجميع العوامل المتمثلة في البرامج و التقنيات و النظريات و أنماط التسيير و التنظيم، حيث ان الهدف العام من جودة الحياة في العمل هو التحقق من أن المنظمات وصيرورتها تسيير على خو صحيح، مما يتيح للإدارة الاستغلال الأمثل لمؤهلات و قدرات الأفراد على نحو يصبح فيه العامل أكثر حيوية و إرضاء لحاجاته، مما يؤثر على فعالية المنظمة والإنتاج. (بن خالد، 2017، ص ص 27-30)

من الملاحظ مما سبق ان هناك اتجاهين: اتجاه مدرسة الموارد البشرية التي اهتمت وركزت على ضرورة اشباع حاجيات المورد البشري داخل المنظمة، اما المقاربة التقنية الاجتماعية الذي اهتم بالعمال ومحيطهم عن طريق إعادة بناء طرق العمل والتطور التكنولوجي مما يحقق فعالية في الأداء، إذا ان هذين الاتجاهين مكملين لبعضهما البعض لأن جودة الحياة الوظيفية تعتمد وتهتم بالموارد البشري مع المحيط والبيئة الذي يعمل فيها والجوانب التكنولوجية والتقنية.

### 9. جودة الحياة الوظيفية في الاسلام

إن الشريعة الإسلامية بشقيها الكتاب والسنة هي مصدر لكل ما يفيد الإنسان في إعمار الأرض وفي تحقيق الخير، وهي تشكل نظاما متكاملًا في الإدارة والتنظيم والاقتصاد والسياسة والاجتماع وغيرها، وصدق الله العظيم، إذ يقول: ﴿الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا﴾ (سورة المائدة، آية 3).

## الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

لذا، فإن العمل الإداري في الإسلام له مقوماته العقدية القائمة على العقيدة الإسلامية التي تضع لها قيودا ومحددات، وترسم لها طريقا يحكم سلوك القائد الإداري، والمنظمة الإدارية، والأفراد العاملين فيها، سواء في علاقاتهم بعضهم ببعض، أو في علاقاتهم مع المجتمع المحيط بهم، ومن ثم تصبح الإدارة الإسلامية ذات رسالة شاملة لكل من العبادات والمعاملات، والأخلاق في إطار كلي متكامل يستحيل فصل جزء منها عن الأجزاء الأخرى حتى لا تقع المنظومة الإدارية الإسلامية فيما وقع فيه بنو إسرائيل، والذي حذرنا منه الله سبحانه وتعالى في قوله تعالى: ﴿ أَفَتُؤْمِنُونَ بِبَعْضِ الْكِتَابِ وَتَكْفُرُونَ بِبَعْضٍ فَمَا جَزَاءُ مَنْ يَفْعَلُ ذَلِكَ مِنْكُمْ إِلَّا خِزْيٌ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَيَوْمَ الْقِيَامَةِ يُرَدُّونَ إِلَىٰ أَشَدِّ الْعَذَابِ وَمَا اللَّهُ بِغَافِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ ﴾ (سورة البقرة، آية 85) .

ومن أهم الأبعاد التي تناولتها الشريعة الإسلامية لإتقان العمل، والعناية بالأفراد وهو جوهر جودة الحياة الوظيفية، ما يلي:

### • الشورى أساس المشاركة في الإدارة الإسلامية

تعد الشورى من قواعد الشريعة، وعزائم الأحكام، فمن لا يستشر أهل العلم والدين والاختصاص فعزله واجب، وهذا ما لا خلاف عليه. والإسلام عندما أمر بالشورى كمبدأ عام لم يحدد لها شكلا معينا يجب الأخذ به، وترك اختيار الشكل تبعا لما يتناسب والظروف والملابسات التي تحكم المجتمع من وقت لآخر . لذا، فإن الإدارة في الإسلام ليست تسلطا ولا سخرة أو تسخيرا للبشر، وانما مشاركة من جانب القائد ومن جانب أعضاء الفريق الإداري، وأساس المشاركة بينهم الشورى، فالشورى تمحص الرأي وتسدده، والشورى تقوي العزيمة وتشحذ الهمة، والشورى تدفع إلى الإخلاص في القول والعمل، وقد روي أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يشارك قومه الرأي حتى قبل البعثة.

وحث القرآن الكريم على الشورى حيث قال تعالى مخاطبا رسوله الكريم: ﴿ وَشَاوِرْهُمْ

فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (سورة آل عمران، آية

(159)، كما وصف الله سبحانه وتعالى عباده الصالحين، بقوله عز وجل: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾ (سورة الشورى، آية 38)، ومن هنا أصبحت الشورى ركنا أساسيا من أركان الإدارة مشورة من يعملون معه، وعليه أن يأخذ رأيهم، وله في النهاية حق إصدار الإسلامية، والقائد عليه القرار، وعليهم صدق المشورة، وعليهم الطاعة فيما صدر إليهم من الأمر. ولهذا فقد حث العلماء على الشورى وجعلوها أمرا لازما بالنسبة لولي الأمر.

### • الأجر:

الأجر هو ثمن عنصر العمل، وعائد استخدام الإنسان لفكره وجهده، أو المقابل الذي باع به إنسان جهده وفكره. ومن هنا يتعين أن يكون الأجر عادلا ومناسبا امتثالا لقوله تعالى: ﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ﴾ (سورة الأعراف، آية 85)، وقد حث الرسول الكريم، ووضع المبادئ الإدارية للأجر في الفكر الإسلامي والتي من أهمها: تحديد الأجر مقدما، والاتفاق عليه بين العامل وصاحب العمل، وحصول الأجير على أجره فور قيامه بهذا العمل، حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه).

### • الترقية والتدريب:

الترقية للوظيفة الأعلى هدف كل إنسان طموح، وهي حق لكل مجتهد يسعى إلى تحقيقه، وعليه أن يعد له عدته، ويجهز له بالعمل الدؤوب الذي يكسبه الخبرة والحكمة، وبالدراسة والتدريب الذي يكسبه العمل والمعرفة، حيث قال تعالى: ﴿وَتِلْكَ الْأَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ النَّاسِ﴾ (سورة آل عمران، آية 140)، وللترقية قواعد أساسية تحكمها، وهي تدفع إلى اكتساب المعرفة والخبرة، فهي وسيلة لتحفيز الأفراد للتعلم واكتساب المهارات، وتحقيق الأهداف النبيلة في الدعوة إلى الله من خلال صالح الأعمال، ومن ثم فكل فرد يقاس بعمله ومعرفته وخبرته بالأعمال التي هو مرشح للعمل فيها وهو ما أوضحه في قوله تعالى:

## الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

﴿يُرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ (سورة المجادلة، آية 11)، وتحتاج عملية الترقية إلى إعداد وتأهيل وتدريب الموظف على متطلبات واحتياجات الوظيفة الجديدة التي سيتم ترفيته إليها، واكسابه مهارات وقدرات خاصة تتفق واحتياجات الوظيفة أو المنصب المرشح إليه استرشادا بقول الرسول صلى الله عليه وسلم: (فإذا كلفتموهم فأعنوهم).

### • العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية سلوك يقوم على الاحترام المتبادل بين المديرين والموظفين بما يحقق التقاهم والشعور بالانتماء للمنظمة، مع إعادة توجيه سلوكهم الفردي والجماعي على أساس قيم ودوافع وظروف عمل أحسن، ويتوقف نجاح المدير في العلاقات الإنسانية على مدى قدرته على كسب احترام مرؤوسيه، ما يتطلب منه أن يكون قدوة صالحة لهم، كما يتوقف على حرصه على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وأسلوبه في توجيههم وتصويب أخطائهم، وحسن التعامل معهم، ومن روائع توجيهه الله سبحانه وتعالى بهذا الصدد قوله: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ﴾ (سورة النحل، آية 125).

### • العدالة:

من أهم صفات الإدارة الناجحة إعطاء كل ذي حق حقه، وتوفير صفة العدالة يضمن التعامل مع الموظفين على أساس المساواة، فينتفي التحيز وما قد يسببه من إحساس بالظلم، كما يضمن التوازن في توزيع الأعمال والأجور والمكافآت، واسناد المناصب الإدارية .  
فالتزام العدالة في الإسلام هو الصراط المستقيم للعمل الإداري، وسيله إلى تحقيق الغايات النبيلة امتثالاً لأمر الله سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى

أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا  
بَصِيرًا ﴿سورة النساء، آية: 58﴾.

#### • التعاون والتكامل:

يعتبر التعاون من أهم الأسس التي تقوم عليها الشريعة الإسلامية، ومن أهم عوامل نجاح وانتشار الحضارة الإسلامية، والشواهد على ذلك يصعب حصرها فغزوات الرسول جميعها كان التعاون والتكامل فيها سمة الجيش الإسلامي والقيادة الإسلامية، واستمر الخلفاء الراشدون ومن تلاهم من الحكام على منهج الرسول في التعاون على إنجاز الأعمال المختلفة. فالتعاون يوحد الجهود ويسد الخلل، ويساعد على تجديد الطاقات وتحقيق الألفة، كما يساعد على تطوير الابتكارات، وشحن الهمم إلى التسابق، التقدم والإنتاج والقوة، والعمل بأكثر من عقل. حيث قال أحد السلف: "العقل من أضاف إلى عقله عقول العلماء، وإلى رأيه آراء الحكماء، فالعقل الفرد ربما زل والرأي الفرد ربما ضل (البربري، 2016، ص 30-32)

يتضح لنا مما سبق أن الدين الإسلامي من الأوائل الذي اهتم بجودة الحياة الوظيفية عن طريق كتاب الله عز وجل ونبيه محمد صلى الله عليه وسلم، وذلك في المساواة والشورى بين المسلمين والتعاون بينهم وتحريم الظلم وفرض العدالة وتحسين العلاقات الإنسانية مع جميع الأفراد.

#### 10. مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي

##### • مساهمة الاستقرار والأمان الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي:

إن توفير المنظمة لعوامل الاستقرار والأمان الوظيفي يزيد من درجة الطمأنينة والارتياح للعاملين، مما يساعد على زيادة الابتكار لديهم، حيث أن شعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي وعدم قلقهم من فقدان العمل يزيد من درجة التطور لديهم.

### مساهمة بيئة العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي:

تلعب برامج جودة الحياة الوظيفية دورا كبيرا في تحسين بيئة العمل وتوفير البيئة المفضلة التي تحظى برضا العاملين، فعندما يستمتع العاملون بوظائفهم ويفتخرون بها يتولد عندهم التزام قوي بتعليمات واجراءات وجودة العمل، ولقد أظهرت الدراسات أن لبرامج جودة الحياة الوظيفية آثار ايجابية على المنظمة. فإذا كانت بيئة العمل المادية سليمة وصحية وآمنة من المخاطر فإنها تنعكس بشكل ايجابي على نفسية الفرد وسلوكياته وتطابقه وتجاوبه النفسي الجيد والفعال مع وظيفته أو عمله.

### مساهمة الحوافز في تحقيق الالتزام التنظيمي:

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

### مساهمة العلاقات الاجتماعية في تحقيق الالتزام التنظيمي:

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

### مساهمة التمكين في تحقيق الالتزام التنظيمي:

تسعى المنظمة من خلال تبنيها لفلسفة التمكين إلى بقائها دائما رائدة في مجال نشاطها والوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة للاستفادة من الإمكانيات المتوافرة لدى مواردها البشرية. لقد أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التقني فالمنظمات الآن في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء فريق العمل، ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى الرغم من اهتمام المنظمات الإدارية بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات، فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة، ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره. ولكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأثير من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه بمبادئ المنظمة. (شنافي، 2021، ص ص 203-204)

ومنه يمكننا ان نستنتج أنه مجموعة من الأبعاد كالأستقرار الوظيفي وبيئة العمل والأجور والحوافز، هي أبعاد وظيفية كلها تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الفرد والموارد البشري في المنظمة.

### خلاصة

بعد التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأهميتها والعناصر المتعلقة بها، فإن كل من العدالة ونظام الحوافز والأجور وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية تؤدي إلى نقص الغيابات والتزام العامل في عمله وهذا ما سنحاول إسقاط الضوء عليه في الجانب الميداني.

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

## تمهيد

- 1- مفهوم الالتزام التنظيمي
  - 2- التطور التاريخي لنشأة الالتزام التنظيمي
  - 3- خصائص الالتزام التنظيمي
  - 4- أبعاد وأشكال الالتزام التنظيمي
  - 5- العوامل المساعدة على الالتزام التنظيمي
  - 6- مراحل ومحددات الالتزام التنظيمي
  - 7- قياس الالتزام التنظيمي
  - 8- نتائج الالتزام التنظيمي
  - 5- نماذج الالتزام التنظيمي
- خلاصة

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

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المنظمة. (O'Reilly & Chatman). وقد عرفه (Allen & Meyer) بأنه الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة. وهو يتعلق بدرجة اندماجه بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. لذا يعتبر الالتزام التنظيمي متغيرا هاما لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمة. إن الالتزام التنظيمي من العناصر المهمة والمعززة للجبهة الداخلية للمنظمة.

وكما عرف (Meyer et, al.1991) الالتزام التنظيمي بمدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها. هذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد:

1. الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبولها.
2. الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة.
3. الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة. (المصاروة، 2015، ص

(48)

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة وأهدافها ويرغب الاستمرار فيها.

كما يعرف أيضا الالتزام التنظيمي بأنه هو القوة الداخلية النابعة من اقتناع الفرد بأهداف المنظمة والتي تدفعه للتمسك بالمنظمة والسعي لإنجاحها وتحقيق أهدافها. وهناك تعريف آخر للالتزام التنظيمي بأنه الإنداد غير الملموس والتحفيز لأهداف هذه المنظمة وقيمها.

ويرى البعض الآخر الالتزام التنظيمي بأنه بمثابة الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء. (المصري وعامر، 2014، ص 45)

مما سبق يمكننا القول إن هناك من عرف الالتزام التنظيمي على أنه الارتباط النفسي للفرد اتجاه المنظمة، وهناك من عرفه على أنه درجة اندماج الفرد في المنظمة. ويعرفه الباحث على أن الالتزام التنظيمي هو ذلك الشعور وسوك الفرد الذي يبذله من أجل البقاء في المنظمة وبقاءها والعي لتحقيق أهدافها المسطرة.

### 2. التطور التاريخي لنشأة الالتزام التنظيمي

إن تتبع التطور التاريخي لمفهوم الالتزام التنظيمي يقودنا مباشرة إلى دراسات (إيميل دوركايم)، وذلك من خلال مؤلفه " تقسيم العمل الاجتماعي"، والذي درس فيه المنظمات المتحدة، وكان اهتمامه يتمحور حول تأثير السلطة على المجتمعات الحيوية المتصفة بالتلاحم والتماسك، حيث كان (دوركايم) ينظر للمنظمة كالأسرة الواحدة، التي ينبغي أن تسود فيها علاقات الوثام والانتماء بين أفرادها، غير أن العلاقة بين المنظمات قد تكون محل خلاف، وذلك راجع إلى طبيعة العلاقة بين الموظفين والمدراء. وظهر بعد أعمال (دوركايم) العديد من الباحثين والاتجاهات الفكرية في مجال الإدارة، والتي من بينها المدرسة الكلاسيكية ممثلة في أعمال (فردريك تايلور)، من خلال نظريته الشهيرة "الإدارة العلمية"، والتي طورها في ضوء مفهوم "الرجل الاقتصادي"، والذي يتصف بالرشد والعقلانية ويعمل بدافع المصلحة الذاتية، لتحقيق منفعة بكل الوسائل المتاحة.

فالإدارة العلمية تنظر للعاملين في المستويات السفلى من التنظيم الإداري، بأنهم لا يتحملون المسؤولية ويميلون للكسل في أداء الأعمال الموكلة إليهم، لذا فهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة المباشرة والإشراف الدقيق.

ويرى (هيجان) أن ردود فعل الأفراد في هذه المنظمات الرسمية يتأرجح بين الملل وعدم الاكتراث بما يحدث في منظماتهم، ومقاومة كل تغيير والاهتمام بالمصالح الشخصية على حساب الأهداف العامة للمنظمة، مشكلا بما يسمى "بالاغتراب الوظيفي" والذي يعكس العلاقة السلبية بين الفرد ومنظّمته.

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

كما اهتم (ماكس فيبر) بموضوع الالتزام التنظيمي، من خلال النظرية البيروقراطية والتي تركز على مجموعة من الأبعاد، تتمثل في المركزية، وإتباع الصيغ الرسمي والتخصص، الذي أعطاه اهتمام كبير، نتيجة للدور الذي يؤديه في قضية الضبط داخل المنظمات والعلاقة بين الموظفين ومنظماتهم تسيير في خط متصل، ويبدأ بالأسلوب التعسفي الذي يعامل الموظفين كالألات، ويمتد ويتطور للأسلوب التعاوني الذي يشجع الموظفين ويعتبرهم أنهم جزء من المنظمة، وهذا التقارب الذي حصل بين الفرد ومنظمتها، يمكن اعتباره المؤشر الأول لظهور بعض جوانب الالتزام التنظيمي داخل المنظمات البيروقراطية.

وفي مقابل النظرية البيروقراطية فإن هناك بديل قوي يطرح كنموذج لدراسة وتفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات، وهذا النموذج يطلق عليه اسم " نموذج المنظمات الخيرية" والذي يمثل إستراتيجية متعددة الأوجه لممارسة الضبط بين موظفي المنظمات الحديثة، ويتميز هذا النموذج في قدرته على استخلاص الالتزام من العمال في المنظمة. كما يرى هذا النموذج أن اللامركزية والمشاركة في السلطة، تمثل حافز لكسب ولاء والالتزام الموظفين تجاه منظماتهم، ويتيح هذا النموذج بعض الرفاهية والخدمات الاجتماعية لموظفيه، وطبق نموذج المنظمات الخيرية داخل المؤسسات والإدارات اليابانية، مما انعكس إيجابا على الموظف الياباني، الذي أصبح يمثل رمزا للالتزام التنظيمي.

ومع تطور المؤسسات الإدارية والصناعية وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية وفي مطلع الستينات ظهرت دراسات جديدة، حيث زاد اهتمام الباحثين بموضوع الالتزام التنظيمي، ونذكر من بينهم: (إتريوني، أنجل وبيري، كانتر، مودواي وستيرز)، الذين أسهموا إسهاما كبيرا في مجال الالتزام، وخاصة فيما يتعلق بأشكاله، ومستوياته، وكذا تأثيراته على كل من الفرد والمنظمة. وسنتطرق إلى هذه النماذج التي جاء بها هؤلاء الباحثين بشيء من التفصيل. (بن نابي، 2012، ص ص 161-162)

### 3. أهمية الالتزام التنظيمي

تأتي أهمية الالتزام التنظيمي من خلال نتائجه التنظيمية العديدة وسيتم التركيز على أهمها فيما يلي:

#### 1.3. شعور العاملين بروح معنوية عالية

لقد قدمت عدة تعاريف للروح المعنوية منها:

- عرفت الروح المعنوية أنها: "اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة المنظمة.
  - كما عرفت أنها: اذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم مختلف أنشطتهم بحماس ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية.
- ومهما تعددت التعاريف لمفهوم الروح المعنوية فإنهم يتفقون على أن الروح المعنوية العالية هي الدلالة المميزة للمنظمة التي تدار بكفاءة وفعالية.
- وقد بينت الدراسات أن للالتزام التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة ديكوتيز وسمرز (Dicotis & Summers)، وهذا راجع إلى أن شعور الأفراد بالالتزام التنظيمي يعني أن الأفراد يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا يرفع من مستوى الروح المعنوية لديهم.

#### 2.3. التميز في الأداء

يحتل الأداء أهمية خاصة داخل كل منظمة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار إذا كان أداء عاملها أداء متميز، فالعاملين باعتبارهم موردا من أهم موارد المنظمة وأصل من أهم الأصول التي تملكها فهي تعتبر موارد إستراتيجية يسهم أدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي للمنظمة، فالأداء البشري يعتبر أحد أهم مصادر الأداء في المنظمة قد قدمت له عدة تعاريف منها: (بنوناس، 2016، ص11)

- عرفه قاموس أكسفورد بأنه: " تنفيذ الشيء المطلوب
  - وهناك من عرفه بأنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله
  - كما أن هناك من يعرفه بأنه: " درجة إنجاز وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة ".
  - أما برام باك (Brum brack) فيعرف الأداء أنه: " كل من السلوكيات والنتائج فالسلوكيات تتبع من المؤدي، وتحول الأداء من النية إلى الفعل، إنه لا يجسد فقط السلوكيات بل أيضا نتائج الجهد الجسمي والعقلي المبذول في المهام".
  - أما توماس جلبرت Thomas Gilbert فيرى أن التفاعل بين السلوك والإنجاز هو ما يسميه بالأداء، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات واعطاء تغذية راجعة، أو تصميم نموذج، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه نتاج أو نتائج".
- هذا ولقد بينت العديد من الدراسات أن هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء، ومن بينها الالتزام التنظيمي للعامل بحيث له دور كبير في تحسين الأداء، من بين هذه الدراسات دراسة marnis، حيث بين نتائج دراسته أهمية الالتزام التنظيمي من خلال ارتباطه بمجموعة من المخرجات الهامة للمنظمة و في مقدمتها الأداء ،بحيث أنه كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين كلما ارتفع مستوى أدائهم، كما أكدت دراسة Negin & all ، ودراسة Suliman and Paul Iles و دراسة Nicholas Clarke وجود هذه العلاقة الإيجابية بين الالتزام التنظيمي وأداء العمل، و هذا راجع أن الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطا ماديا و معنويا بالفرد من خلال الاقتناع والإيمان بأهداف منظمته ،مما ينعكس على أدائه و هذا حسب مستوى الالتزام التنظيمي للعامل.

### 3.3. الحد من التسرب الوظيفي

- يعني التسرب الوظيفي: " توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى مرتبه منها ويعتبر التسرب الوظيفي مشكلة تنظيمية خطيرة وهذا راجع للأسباب التالية:

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

- **التكاليف المرتفعة:** سواء تعلق الأمر بكلفة إجراءات التعيين العامل البديل ككلفة الإعلانات البيانات والاختيار من بين المتقدمين للعمل وكذلك كلفة التدريب والمقابلات والاختبارات، وجمع ما يتطلبه من نفقات مالية، أيضا دفع الأجور للعمال أثناء فترة التدريب دون أن تحصل المنظمة على مقابل لهذه الأجور، وتدني إنتاجية العامل الجديد وغيرها من التكاليف العالية التي تتحملها المنظمة نتيجة هذا التسرب.
- **تعطيل الأداء:** ويتعطل الأداء نتيجة لعدة أسباب: فالأول ينجم عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة، والتعطيل الثاني ناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة فترة عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعلمهم يتمتعون بكفاءات عالية جدا، أو كانوا يشغلون وظيفة أساسية في المنظمة.
- **الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:** فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة، أو كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة، فسوف يكون للتسرب آثار سلبية على بقية العاملين قد لا تقف عند زيادة الأعباء العمل وانخفاض الأداء، بل تؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها، وتوق تعزير التماسك فيضعف التزام العاملين.
- **تدني المعنويات:** إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة، والذهاب إلى منظمات أخرى، فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وارتفاع التكاليف. (مرجع سابق ذكره، ص12)
- **زيادة عبء العمل على العاملين في المنظمة:** فكثيرا من المنظمات تعجز عن توظيف أفراد جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديلين لهم أو لجهل الإدارة بحجم العمل وضغطه النفسي على العاملين أو جهلها بقدرات العاملين الحقيقية فيتولد

لدى العاملين في المنظمة النفور والاستياء ويوصلهم إلى مرحلة الإرهاق والإجهاد واستنزاف الطاقة فيدفعهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول فرصة.

### 4.3. تحقيق الإبداع

قدمت للإبداع عدة تعاريف منها:

• الإبداع هو: "عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شي جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوباً أو عملية جديدة وغيرها".

• كما عرف بأنه: "عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل، التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية".

• وعرف أيضاً بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إن وجدت في بيئة مناسبة، فإنها تجعل الفرد أكثر إحساساً بالمشكلات، ومرونة في التفكير، وإنتاجاً للأفكار التي تتميز بالغرارة، والأصالة، مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه.

ويرى الكثير من الباحثين أن الالتزام التنظيمي يعتبر أحد المقومات الأساسية التي يركز عليها الإبداع، لأن الفرد الذي يتصف بالالتزام التنظيمي يكون أكثر حماساً للعمل وأكثر التزاماً بأهداف المنظمة ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع.

### 5.3. سهولة الاستجابة للتغيير

كلما زاد شعور الأفراد بالالتزام ساعدهم ذلك على تقبل فكرة التغيير من خلال ارتباطهم العاطفي بالمنظمة ويساعد الالتزام الإدارة على تذويب فكرة التغيير، وزرعها في أذهان الأفراد بسهولة ويؤدي الالتزام دون الوقوع في مقاومة التغيير الذي له انعكاسات تنظيمية سلبية.

### 6.3. احترام أخلاقيات الإدارة

حيث أن الالتزام يساهم في جعل الأفراد يتمسكون بأخلاقيات العمل من خلال الإخلاص في العمل والحرص على إتباع مختلف اللوائح والنصوص والتشريعات الداخلية للمنظمة التي تضع ضوابط تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة للتعامل بإيجابية اتجاه الإدارة، واتجاه الزملاء داخل المنظمة.

### 7.3. سهولة استقطاب الكفاءات

كثير من الأفراد ذوي المهارة والكفاءة العالية يبحثون على المنظمات التي تتوفر بيئتها الداخلية على مستويات عالية من الالتزام لذا فالمنظمة التي تتوفر لديها مستوى عالي من الالتزام تبني من خلاله علامة تجارية للتوظيف تسهل من عملية استقطاب الكفاءات.

### 8.3. التأثير الإيجابي على حياة العاملين

حيث أن الالتزام التنظيمي داخل المنظمة يمتد إلى خارجها ويبرز الباحثين الدور الذي يلعبه شعور الأفراد بالالتزام بالمنظمة على حياتهم الخاصة لما ينتج عنه من مشاعر السعادة والحالة الاجتماعية الجيدة.

### 9.3. انخفاض نسبة الغياب

يعرف جونز وباتن (Johns & Patton) الغياب بأنه: "انعدام الفرد من الوجود الفعلي له في مكان ووقت معين"، كما يعرفه روبنس وروودت (Robbins & Roodt) بأنه: "فشل العامل أن يأتي للعمل كما كان مقرر، بغض النظر عن السبب".  
إن شعور الأفراد بالالتزام يولد لديهم الرغبة في العمل، وبالتالي هم أكثر حرصاً للحضور إلى العمل في الوقت المحدد. (مرجع سابق ذكره ص13)

### 10.3. انخفاض نسبة التأخر

وجد البحث العلمي أن للالتزام التنظيمي علاقة عكسية قوية مع التأخر، ولم تكن تلك العلاقة مفاجئة إذ يمكن القول نظريا: إن العمال الملتزمين من المتوقع أن يتصرفوا بشكل يتوافق مع اتجاهاتهم نحو المنظمة.

### 11.3. المواطنة التنظيمية

قدمت عدة تعاريف للمواطنة التنظيمية من بينها:

- المواطنة التنظيمية هي: "درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المنظمة اختاريا أو تطوعيا، ويحدث أثرا إيجابيا يصب في خدمة المنظمة وزيادة قدراتها، دون احتساب ذلك السلوك علنيا ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية".
  - كما يعرفها أورغان وكونوفسكي (Organ & Konovsky) بأنها: "السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية".
  - أما روبنز (Robbins) فيعرفها بأنها: "السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزء من متطلبات العمل الرسمية ويؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة".
- ويمكن تقسيم أبعاد المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسية وهي.

- ✓ الإيثار: ويطلق عليه سلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به العامل لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل.
- ✓ اللياقة واللطف: وهناك من يطلق عليه الكياسة أو المجاملة وهو السلوك الذي يحرص فيه العامل على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل
- ✓ الروح الرياضية: وهي رغبة الفرد في التسامح وقدرته على تحمل المشاكل والمهام الصعبة واستعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية دون شكوى أو تذمر. (مرجع سابق ذكره، ص16)

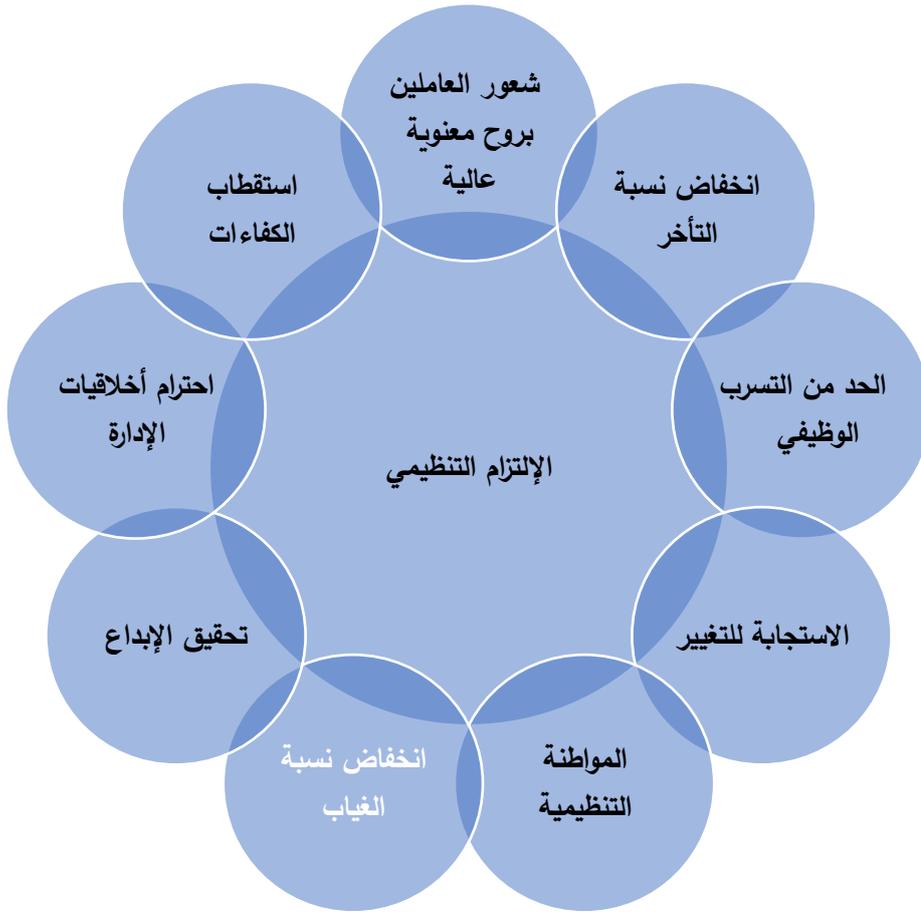
## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

✓ السلوك الحضاري: ويعني المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.

✓ الضمير الحي والتفاني: وهناك من يطلق عليها الطاعة وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم العامل بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمنظمة في مجال احترام اللوائح والأنظمة، والعمل بجدية تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية.

(بنوناس، 2016، ص ص 11-17)

مما سبق يمكن تلخيص أهمية الالتزام التنظيمي في الشكل التالي:



شكل 2: أهمية الإلتزام التنظيمي

(بنوناس، 2016، ص 18)

يمكننا القول مما سبق ان أهمية الالتزام التنظيمي تكمن في عدة جوانب منها شعور العاملين بالراحة والتميز في أداء عمله وتحقيق الابداع في مجال العمل واحترام الإدارة، وهذا عن طريق سلوكيات ظاهرية منها نقص في الغيابات والتأخر في العمل وإظهار سلوك المواطنة في المنظمة.

### 4. خصائص الالتزام التنظيمي

أن خصائص الالتزام التنظيمي تستند إلى ركائز عدة والتي من أهمها ما يلي:

إن الالتزام ينبع من إيمان الفرد بمبدأ الالتزام القانوني الذي يلزمه على طاعته للسلطة التي ألزمته، والتزامه الخفي الذي التزم به نحو عمله طاعة لذاته وإرضاء لضميره، ومدى إخلاصه تجاه تحمله مسئولية العمل الذي ارتبط به بعقد ملزم به فهو يلزم نفسه بنمط محدد من السلوك ، فالالتزام رابطة قانونية رسمية بمقتضى العرف، تلزم الفرد اتجاه فرد آخر للقيام بعمل معين أو عدم القيام به، وهو تعهد يلتزم الفرد بمقتضاه أن يؤيد ويشارك في برنامج معين، أو عمل معين، أو نشاط إنساني محدد ، وهناك الالتزام الاجتماعي أي التزام الفرد في أن يجعل سلوكه يتمثل للمعايير والقيم المقررة من المجتمع ، أو التزام خفي ويقصد به ما يصدر عن طبيعة الإنسان حيث هو كائن قادر على الاختيار بين الخير والشر .

فالالتزام يعني إيمان الفرد القوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبولها والاستعداد للقيام بمجهود كبير لصالحها والرغبة القوية للبقاء فيها، فعندما يحدث اختلاف بين قيم الفرد وقيم المنظمة مجد صراع الأدوار يبدأ في الظهور فالفرد يريد أن يطيع الأوامر ولكنه لا يريد أن يمارس قيمه.

إن حجم العمل والإنجاز أكبر لدى العاملين الأكثر التزاما، فالالتزام أداة تؤدي إلى تماسك المجتمع وحفظ النظام لأنه يعتبر الأساس والركيزة الصلبة التي تركز عليها الأخلاق.

يتصرف العاملون الذين يولون أهمية كبيرة لعملهم بطريقة أفضل تتفق ومصالح المؤسسة (المنظمة) لشعورهم بأن الالتزام رباط أو أداة تجبرهم على طاعتها وعدم عصيانها. (المصري وعامر، 2014، ص ص 60-61)

### 5. أبعاد وأشكال الالتزام التنظيمي

#### 1.5. أبعاد الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي، وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية ويعتبر (بوتر) رائداً من الرواد في هذا المجال، من خلال إسهامه في تحديد بعدين هما: التطابق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة. وفي إحدى الدراسات التي أجراها (ستيرز) تمت الاستعانة بالالتزام الاسمي وأحداث الماضي، للتعبير عن الالتزام التنظيمي. وقد كانت أعراف الالتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة، وتم اعتبار كل من الولاء للمنظمة، والمسؤولية التي يشعر بها الفرد تجاه منظمته، والرغبة في الاستمرار في العمل بها، والإيمان بالمنظمة، أبعاداً يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي.

وفي ضوء التأثير المفترض للقيادة المدرسية على مستويات الالتزام التنظيمي، يتم اعتماد أربعة أبعاد أساسية وهي: الولاء، الرغبة في العمل، المسؤولية، والإيمان بالمنظمة، وغياب أي بعد من هذه الأبعاد الأربعة يفقد مفهوم الالتزام التنظيمي أحد عناصره الجوهرية، ولمعرفة المزيد عن تلك الأبعاد نوضحها كالتالي:

#### 1.1.5. الولاء التنظيمي

ويعرفه (بوتر وزملاءه) بأنه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، أي الارتباط النفسي الذي يربط العاملين بالمنظمة، مما يدفعهم للاندماج في العمل، وإلى تبني قيم المنظمة، ويرى (جواد) أنه من المهم بالنسبة للقائد أن يكون قادراً على خلق الولاء لدى

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

مرؤوسيه، بدون الولاء فإن مركز القائد سوف يتزعزع، حيث أن الولاء طريق ذو اتجاهين، الأول ينطوي على تقديم العاملين ولأنهم لرئيسهم، والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمرؤوسيه، إن هذه المسؤولية المزدوجة في التعامل تتطلب من القائد الإداري القدرة على تمثيل الإدارة أمام العاملين، وكذلك تمثيل العاملين أمام الإدارة.

### 2.1.5. المسؤولية تجاه المنظمة

والمسؤولية تعني الإحساس بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي والمسؤولية إما تكون قانونية أو أخلاقية، فالأولى تعني محاسبة العامل المقصر، أما الثانية فتعني الانتماء ويقظة الضمير التي يشعر بها اتجاه العمل، فعندما تكون ملتزماً أخلاقياً فذلك يعني امتناعك عن ترك العمل، للالتزام بأخلاق المهنة التي تحتم عليك البقاء فيه.

### 3.1.5. الرغبة بالاستمرار في العمل بالمنظمة

يتمثل بعد الاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الالتزام المستمر، وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع والعوائد، ما يفوق ما تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمها له المنظمة التي يعمل فيها، فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية.

#### 4.1.5. الإيمان بالمنظمة

ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها، ومدى افتخارهم بعضويتها ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة، ومدى قربه من مشرفيه، كما يتأثر هذا الجانب من بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية تسمح له بالمشاركة الفاعلة في مجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمنظمتها، وعرض نشاطها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة. (بن معتوق، 2021، ص ص 195-197)

#### 2.5. أشكال الالتزام التنظيمي

لقد تبنى البعض تفسيراً مغايراً للالتزام التنظيمي عن طريق المدخل التبادلي من حيث تبادل المنافع بين المنظمة والفرد.

لذا يعرف بيكر الالتزام التنظيمي بأنه نزعة للمشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما استثمره الفرد ويخشى أن يفقده إذا تركها.

ويرى ستيفن وزملاؤه 1978 أن الالتزام التنظيمي من خلال المدخل التبادلي عبارة عن محصلة المساهمة في الصفات بين المنظمة والفرد، مع التركيز على رغبة الفرد في الاستمرار بالعضوية كشرط أساسي ورئيسي لتراكم إيجابيات وسلبيات الالتحاق بالمنظمة ومردودها التبادلي في العملية ككل.

ويمكن أن يأخذ الالتزام للمنظمة الأشكال المختلفة التالية:

### 1.2.5. الالتزام المعنوي

ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها وارتباطه شعوريا لها ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

### 2.2.5. الالتزام الاستمراري

ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد في البقاء في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير.

### 3.2.5. الالتزام الأدبي

ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد الذين يقوى لديهم الالتزام الأدبي يأخذون في حسابهم إلى حد بعيد ماذا يمكن أن يقوله الآخرين لو ترك العمل بالمنظمة فهو لا يريد أن يسبب قلقا لمنظمتهم أو يترك انطباعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل، فهو التزم أدبي حتى لو كان على حساب نفسه. (المصري وعامر، 2014، ص ص 61-62)

يمكننا القول ان أبعاد وأشكال الالتزام التنظيمي تكمن في مدى اندماج الفرد وحب البقاء في هذه المنظمة والاستمرار فيها أكبر مدة والافتخار والاعتزاز بالعمل في هذه المنظمة وذلك بأشكال الالتزام سواء كان التزاما معنويا أو عاطفيا أو استمراريا.

### 6. العوامل المساعدة على تنمية الالتزام التنظيمي

موضوع تنمية وتطوير الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين للمنظمة أمر بالغ الأهمية، والمنظمة يقع على عاتقها اعتماد جملة من العوامل لتنمية وتطوير هذا الأخير وهي كما يلي:

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

أ- **المساهمة في إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين:** الأفراد بطبيعتهم لهم جملة من الحاجات سواء كانت نفسية أو فسيولوجية، كالحاجة للأمن والشعور بالطمأنينة داخل المنظمة، والشعور بالمحبة من طرف الزملاء أنهم ينتمون إلى الجماعة، وكذا السعي إلى تحقيق الذات (عاطف، 2009، ص. 281).

كما يجب على المنظمة أن تدرك ذلك التفاوت في الحاجات عند الأفراد من حيث الأولوية والأهمية في العمل على إشباعها، وإشباع هذه الحاجات يتبعه نمط سلوكي إيجابي يساهم في تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهو ناتج عن مساندة المنظمة ليشبع الفرد حاجاته، ويتولد عن ذلك شعور الفرد بالرضا والارتياح والالتزام (اللوزي، 1999، 126).

ب- **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** بينت العديد من الدراسات أن الالتزام التنظيمي يزداد عند الأفراد، كلما كانت الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها واضحة، وهذا يسمح للأفراد فهم تلك الأهداف واستيعابها، وبالتالي السعي في تحقيقها (عاطف، 2009، ص. 281).

وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على المنهج والفلسفة المتبناة من طرف المنظمة وكفاءتها الإدارية، فتمتع العمليات التنظيمية والوظائف الإدارية بالوضوح، يسمح بزيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد (اللوزي، 1999، ص. 129).

ت- **وجود نظام حوافز مناسب:** النظام المعتمد في المنظمة يجب أن يكون شاملا للحوافز المادية والمعنوية، ويجب أن يكون موجها نحو الأفراد والجماعات، فقد قام كل من "روبرت" و "منري" (Mannari & Robert) بدراسة الالتزام التنظيمي لدى اليابانيين، فبينت الدراسة أن الالتزام التنظيمي يزداد من خلال إتباع نظام فعال للحوافز، وكل هذا الأساس يرى العديد من الدارسين لهذا المجال أن المنظمات الحكومية هي الأقل استخداما للحوافز (عاطف، 2009، ص. 281).

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

وبالتالي فإن المنظمة يقع على عاتقها تحفيز الأفراد العاملين باستمرار، وهذا التحفيز يكون بنوعيه المادي والمعنوي (دودين، 2014، ص. 190).

ث- زيادة إشراك الأفراد العاملين في التنظيم: ويقصد بها ذلك الإشراك الفكري والانفعالي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية من خلال تحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف .

وهنا لابد من منح الأفراد الفرصة في تحمل مسؤولية العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة، وإضافة كل ما هو جديد إليهم بما يعزز تلك المشاركة . وفي هذا المقام لابد من الإشارة إلى الأسس المتعلقة بمشاركة الأفراد في التنظيم، وهي كما يلي:

- المشاركة تعني مشاركة الفرد بفكره وانفعالاته أكثر من مشاركته الجسمية في أداء العمل، وبالتالي فإن ذات الفرد هي التي تشارك في العمل وليس مهاراته فقط.
- المشاركة تحفز الأفراد على المساهمة في اتخاذ المواقف، وتتيح لهم الكثير من الفرص لإطلاق طاقاتهم في طرح الأفكار والابتكار لتحقيق أهداف المنظمة.
- المشاركة أيضا تشجع الأفراد على قبول المسؤولية لتنفيذ أنشطة التنظيم المختلفة، وبالتالي فهي عملية جماعية يشارك فيها الأفراد بواسطتها تحقيق أهداف المنظمة لضمان بقاءها وجاها.

وبهذا الصدد أشارت العديد من الدراسات أن المشاركة تزيد من درجة التزام الأفراد، فهي تجعلهم يتحدثون عن منظماتهم من خلال كلمة نحن، فعندما يواجهون مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها مشكلتهم، وبذلك تكون لهم رغبة أكثر في العمل وقبوله وهذا ينعكس على المنظمة بالأداء الجيد والكفاءة العالية .

ج- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: مفهوم المناخ التنظيمي يشير إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها، ويلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تشكيل

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الأفراد العاملين من حيث تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك، فطبيعة المناخ التنظيمي ومفهومه تختلف من بيئة إلى أخرى فالخصائص الداخلية لبيئة المنظمة والتي تتمتع بدرجة معينة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها الأفراد ويدركونها، فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم .

وبالإضافة إلى ذلك، فإن نجاح المنظمة يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي عمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمنظمة، ويجعل الأفراد يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بدرجة عالية من الثقة المتبادلة، فتمتع الأفراد بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية ليعزز بذلك الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا والشعور بالالتزام التنظيمي .

ح- بناء ثقافة الالتزام التنظيمي: وذلك من خلال إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين الأفراد العاملين، وزيادة التركيز على احتياجاتهم المختلفة، والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة بحيث يسعى المسؤول عنها إلى غرس معايير الأداء المتميز في هؤلاء الأعضاء عن طريق التدريب المناسب، وتوفير قدر من الاحترام والتقدير لهم

كما أن الالتزام التنظيمي ينطوي على قيم يؤمن بها الفرد ومشاعر يكنها للمنظمة التي يعمل بها، وبهذا يتضح أن الالتزام التنظيمي هو مكون داخلي غير ملموس، ويستدل عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبديها الفرد، وبالتالي فإن بناء المنظمة لثقافة الالتزام أمر ممكن، كما لا يجب إهمال المحافظة على مستويات الالتزام التنظيمي العالية للأفراد وإدماجهم، وهذا يولد شعورهم بالمصير المشترك (Joint-Fat) مع المنظمة والذي يولد بدوره

قوة إدراك الأفراد لنجاح المنظمة أو فشلها والمرتبب بمخرجاتهم. (بودهري، 2018، ص ص 129-131)

يمكننا ان نستنتج أن العوامل المساعدة على تنمية الالتزام التنظيمي هي أن تساهم المنظمة في تلبية الحاجات النفسية والفيزيولوجية للأفراد والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق نظام الحوافز والمكافآت مما يحقق الأهداف الواضحة مسبقا.

### 7. مراحل ومحددات الالتزام التنظيمي

#### 1.7. مراحل الالتزام التنظيمي

ينشأ الالتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوى مختلفة تتمثل في خصائص الأشخاص وشخصياتهم وضغوط العمل، والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة، حيث تتضمن خصائص الأشخاص القيم، المعتقدات، المشاعر، الاتجاهات، التعليم، الخبرة، وغيرها من المتغيرات الذاتية للأشخاص، أما العوامل التنظيمية فتتمثل بالمناخ التنظيمي، فلسفة الإدارة وممارستها والحوافز والاتصالات ومختلف العلاقات والمعطيات التنظيمية، أما المؤثرات المجتمعية فتشتمل على القيم، والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وغيرها من عناصر البناء المجتمعي. ويمر الالتزام التنظيمي بعدة مراحل لتطوره وتبدأ منذ دخول الموظف لمنظمة ما ويتعزز من خلال العمل والانجاز المستمر وصولا إلى مرحلة الثقة بالمنظمة، وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي، حيث يمر الالتزام التنظيمي بثلاثة مراحل رئيسية يمكن توضيحها على النحو التالي (حنونة، 2006، ص 19):

#### 1.1.7. مرحلة الالتزام

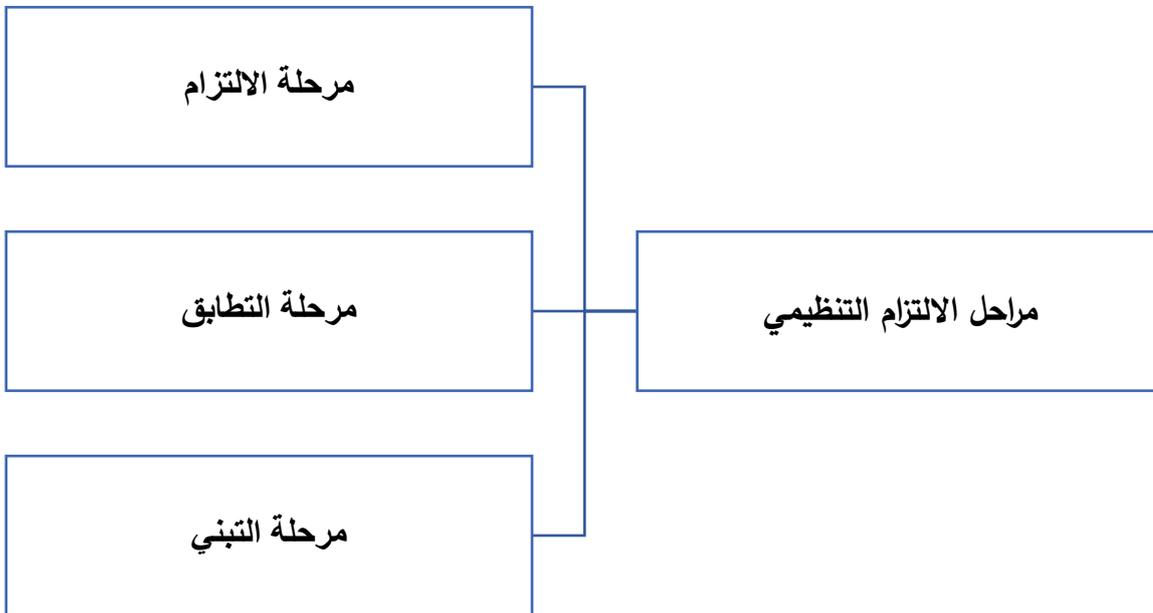
حيث أن التحاق الموظف بالمنظمة يكون معتمدا على العوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يتقبل سلطة الآخرين عليه ويلتزم بتوجيهاتهم وينفذ كل ما يطلب منه مقابل الحصول على العوائد المختلفة من المنظمة.

### 2.1.7. مرحلة التطابق بين الموظف والمنظمة

في هذه المرحلة يتقبل الموظف سلطة الآخرين عليه رغبة منه في الاستمرار في العمل بالمنظمة، ويشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه للمنظمة.

### 3.1.7. مرحلة التبني

وفي هذه المرحلة يتبنى الموظف أهداف المنظمة ويؤمن بقيمتها كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.



شكل 3 : يوضح مراحل الالتزام التنظيمي الرئيسية

(ابو العليان، 2016، ص43)

وقد ذكرت (أبوندى 2007) أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل أخرى وهي:

### 4.1.7. مرحلة التجربة

يخضع الفرد في هذه الفترة للتدريب والإعداد وتبدأ في العام الأول لالتحاق الفرد بالمنظمة، حيث والتجربة، وفي هذه المرحلة يعتاد الفرد على الوضع الجديد، ويسعى لإثبات

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

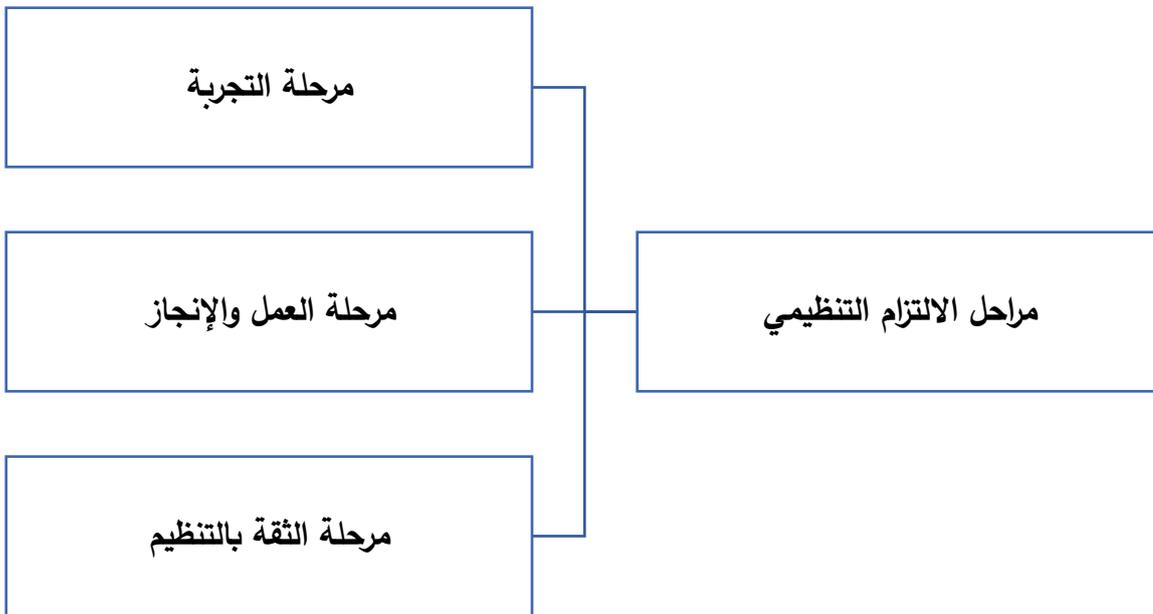
نفسه ليتم قبوله في المنظمة من خلال إظهار ما يمتلكه من خبرات ومهارات والتكيف مع توجهات المنظمة.

### 5.1.7. مرحلة العمل والانجاز

وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التجربة، وتستغرق من عامين إلى أربعة أعوام، ويعمل خلالها الفرد على التأكيد على مفهومه للإنجاز والبحث عن الأهمية الشخصية ويتخوف من العجز، ويتضح له مفهوم الولاء للمنظمة التي يعمل بها.

### 6.1.7. مرحلة الثقة بالتنظيم

وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة تقريبا وتستمر حيث يزداد ولاؤه وتتطور علاقته بالتنظيم وينتقل بعدها لمرحلة النضوج. (عليان، 2016، ص ص 40-41)



شكل 4 : يوضح مراحل الالتزام التنظيمي الرئيسية

(عليان، 2016، ص 42)

ومنه يمكننا القول إن هناك مراحل للالتزام التنظيمي تبدأ من دخول الفرد للعمل وبداية تدريبه وتقبل سلطة الآخرين وصولاً إلى مرحلة الثقة والايان بأهداف المنظمة.

### 2.7. محددات الالتزام التنظيمي

لقد تناولت معظم الدراسات التي تمت حول موضوع الالتزام التنظيمي، أثر المحددات المختلفة على مستوى الالتزام التنظيمي، حيث اتفق معظم الباحثين أن المحددات الأساسية لمستوى الالتزام تتمثل في أربعة مجموعات أساسية، هي السمات أو الخصائص الشخصية كالسن و الجنس و المستوى التعليمي، القيم و معتقدات الفرد إضافة إلى الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد مثل صراع الدور و غموضه، في حين تتمثل المجموعة الثالثة في خصائص الهيكل التنظيمي كحجم المؤسسة مثلاً، في حين تصنف الخبرات المرتبطة بالعمل كاتجاهات الجماعة واستقلال التنظيم في المجموعة الرابعة. هذه المحددات التي سنطرق إليها بشكل من التفصيل على النحو التالي:

#### • الخصائص أو السمات الشخصية:

تعرف الخصائص الشخصية بأنها المتغيرات المرتبطة بالفرد، حيث تعددت الدراسات التي تناولت هذه الخصائص، والتي تعرف بالمتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد مثل العمر والجنس الأقدمية والمستوى التعليمي، إضافة إلى اتجاهات الفرد نحو العمل ومعتقداته.

#### • السن:

أثبتت الدراسات وجود ارتباط إيجابي فيما يخص التقدم في العمر والالتزام التنظيمي أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع مستوى التزامه، لأن كبار السن أكثر حرصاً في العمل من الذين لديهم أقل سناً (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004).

#### • الجنس:

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

يعتبر متغير الجنس أحد المحددات الأساسية لمستوى الالتزام التنظيمي، الذي عرف اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في الموضوع، خاصة مع التطور الذي يشهده مجال العمل أين أخذت المرأة مكانتها وسط الذكور، حيث توصل هربنياك و الوتو (1972) Herbiniak & Alutto، انجل و بيرى (1981) Perry & Angel، أن العنصر النسوي أكثر التزاما من الذكور، حيث تبدي النساء رغبة كبيرة للبقاء في نفس المنظمة ما يدل ارتباطهن بالمنظمة، في حين أكد كوش و سترس (1978) Steer & Koch، أرانيا و آخرون (1986) Aranya & al، عكس ذلك، حيث تعتبر المرأة أقل التزاما من الذكر، أما لوك و آخرون (1998) Luk & al، فقد أكدوا بعدم وجود علاقة بين متغير الجنس و الالتزام التنظيمي (Henri,2000).

### • الأقدمية:

أما بالنسبة لعلاقة الالتزام التنظيمي بالأقدمية، فقد أكدت نتائج الدراسات أن الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية وإيجابية بينها وذلك راجع لعدة أسباب منها التفاعل الاجتماعي بين العامل وزملائه من جهة، وبين العامل وقيادته المباشرة من جهة أخرى، في حين أكد ماير وآخرون (1991) Meyer & al، أن الأقدمية تؤثر بطريقة دالة في الالتزام التنظيمي عند العمال (مراد نعموني،2006).

وفي هذا الصدد أكد ديون وآخرون (1992) Dion & al، أنه كلما كانت أقدمية العامل في المؤسسة مرتفعة، كلما زاد ذلك من تماثل وتطابق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة، نظرا للدور الذي تلعبه في مساعدة العامل في فهم القيم التنظيمية، هذا ما يفسر الأموال والجهود الكبيرة التي تقوم بها المنظمات لضمان التطابق والتماثل بين قيم الفرد والقيم التنظيمية. (Dion & al, 1992)

### • الخبرة المهنية:

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

أكدت الدراسات أن الخبرة المهنية تلعب دورا هاما في تشكيل الالتزام التنظيمي، حيث أشار موداي و اخرون (1982) Mawday & al، إلى أهمية اليوم الأول للفرد في المنظمة، أو بعبارة اخرى اللقاء الأول بين الفرد و المنظمة، حيث أكدوا أن الأشهر الأولى في المنظمة عامل مساعد على تشكيل الالتزام التنظيمي، نظرا لكون الخبرة المهنية التي لها دلالتها و ماضيها الخاص، فالمجمل الخبرات التي يمر بها الفرد العامل تنتج نظرة خاصة بالنسبة للفرد للمستقبل و التي تسمح أيضا باكتساب السلوك المهني الذي يسلكه الفرد في العمل. (Paillé, 2003) و في هذا الصدد يرى لومير و مرتال (2007) Martel & Lemire، أن الالتزام العاطفي يطور خاصة من الأفراد الذين لديهم تجارب و خبرة في العمل و التي تتماشى و تطلعاتهم. (Lemire & al, 2007)

### • المستوى التعليمي:

لقد أخذ متغير المستوى التعليمي أهمية كبيرة في موضوع الالتزام التنظيمي، حيث أكدت نتائج الدراسات أن للمستوى التعليمي للعامل علاقة سلبية بالالتزام التنظيمي، والسبب في ذلك حسب شلدون (1971) Cheldon، يرجع إلى أن الفرد الذي لديه مستوى تعليمي منخفض تنقلص الفرص المتاحة أمامه لإيجاد عمل آخر خارج المنظمة التي يعمل فيها، في حين أكد ارانيا و جاكبسون (1975) Aranya & Jacobson ؛ جراي (1989) Gray، على عدم وجود علاقة بين المستوى التعليمي و الالتزام التنظيمي (Henri, 2000).

### الخصائص الموضوعية:

### • خصائص الوظيفة:

إن المجموعة الثانية من المتغيرات المرتبطة بالالتزام التنظيمي هي تلك المرتبطة بأدوار العاملين وخصائص الوظيفة أو سماتها التي يؤديها، والاهتمام هنا ينصب حول إلى أي مدى يؤدي التباين أو الاختلاف في متطلبات الوظيفة إلى التأثير في الالتزام التنظيمي لدى العمال (محمد الصرفى، 2005).

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

وضحت العديد من الدراسات أن وضوح الدور يرتبط بشكل مباشر مع الالتزام، هذا وقد لقد أرجعت علاقة الدور بالالتزام إلى:

### • المدى الوظيفي:

ضرورة يستند إلى أن تنوع الأنشطة الوظيفية التي يجب أن يقوم بها الفرد تفرض عليه اكتساب معارف جديدة تدفع الفرد إلى الرفع من مستواه المعرفي، ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام نحو العمل، وتوصف العلاقة هنا بالتبادلية، حيث يسعى الفرد إلى تكوين استجابة إيجابية تقابلها استجابة تعزيزية من قبل التنظيم (محمد حسن رسمي، 2004).

### الخصائص أو السمات الهيكلية:

المقصود هنا هو دراسة تأثير الهيكل التنظيمي في الالتزام التنظيمي، التي تعد من مجالات البحث الحديثة نسبياً. إذ أن هناك تركيز كبير على الأسلوب الذي من خلاله يؤثر الهيكل التنظيمي على الاتجاهات مثل الرضا الوظيفي. (محمد الصرفي، 2005).

وفي هذا الصدد، تشير الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين البنائية والالتزام التنظيمي، المتمثلة في حجم المؤسسة ونطاق الإشراف ومختلف اللوائح، حيث أكدت نتائج هذه الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الالتزام وكل من اللامركزية والقوانين. (محمد حسن رسمي، 2004).

كما أشار بعض الباحثين إلى أن حجم المؤسسة يؤثر سلباً في الالتزام، فالمنظمات الكبيرة لما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في أعمال التنسيق، الرقابة وتطوير السلوك، ما يؤثر سلباً في التزام المدير اتجاه المنظمة التي يعمل فيها. (محمد الصرفي، 2005).

### الثقة بالمشرف المباشر والمنظمة:

لقد أكدت الدراسات أن الثقة بالمشرف و المنظمة يؤثر في الالتزام التنظيمي و الاداء في العمل، حيث أشار شان (Chen، 2002)، أن الثقة تلعب دوراً مهماً في تشكيل الالتزام

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

التنظيمي خاصة في المؤسسات العمومية، في حين أكد آري و آخرون (2002) Aryee & al، أن الثقة على المستوى التنظيمي تعكس الشفافية في العلاقات بين الفرد و المنظمة، و على مستوى المشرف الذي لديه من القدرات و المصداقية، ففي بعض المنظمات العمومية التي تؤخذ فيها القرارات دون اشراك العمال، نجد أن الثقة اتجاه المشرف المباشر تلعب دورا مهما في المحافظة على السلوك الايجابي للعمال اتجاه المنظمة، حيث تؤثر في الالتزام التنظيمي العاطفي للعمال، و الرضا عن العمل، في حين اكدت الدراسة، أن الثقة اتجاه المشرف مرتبطة ايجابا بالأداء في العمل، ومن الأسباب التي توضح مدى أهمية الثقة خاصة في المنظمات العمومية شعور العامل بالأمن الوظيفي على المدى الطويل خاصة (Vanderberghe & al,2005).

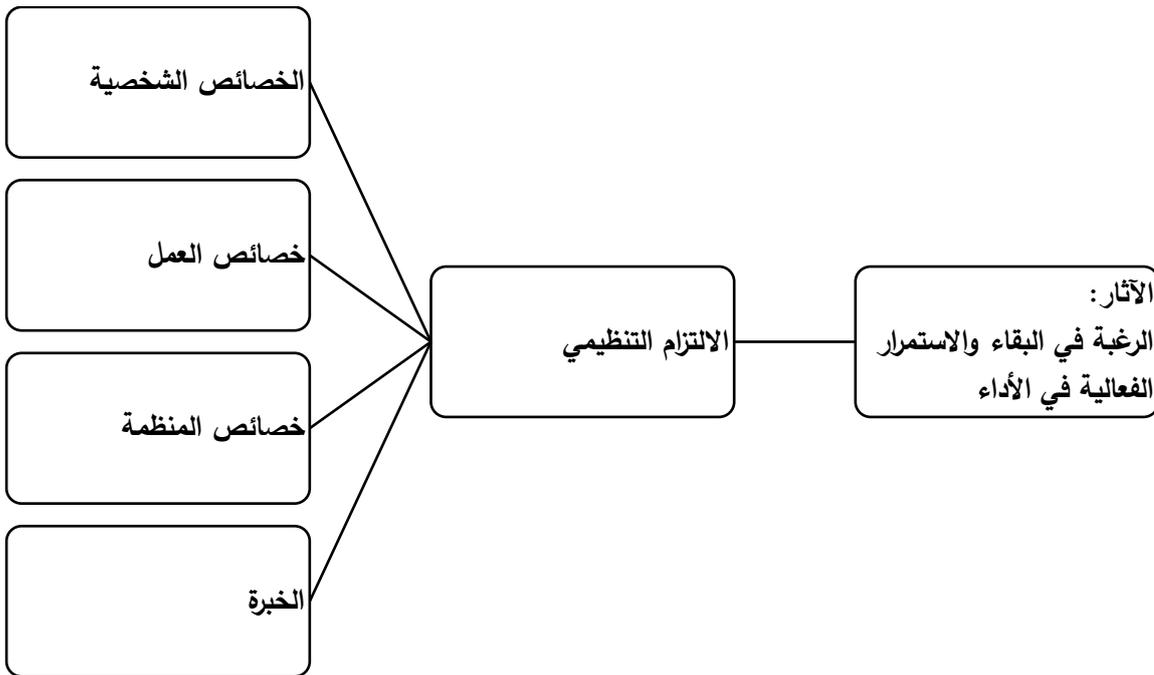
### الاجر والمكافآت:

توصلت الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الأجر والالتزام المستمر، فارتفاع الأجر يشجع العمال على البقاء في المؤسسة نظرا لارتفاع خسائر العامل في حالة تركه للمنظمة، فالجزء المالي يقوي علاقة الارتباط التبادلي "المالي"، و لا يقوي الالتزام العاطفي أما الجزء الغير المادي كالتهنئة والتشجيع و التغذية الرجعية والاعتراف فإنها لم تلقى الاهتمام من طرف الباحثين في حين أظهرت بعض الدراسات أن طبيعة عقد العمل يؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي فالعمال الدائمون أكثر التزاما كما أنهم يشاركون في الكثير من الأنشطة مقارنة مع العمال الغير دائمين، و ربما يرجع ذلك إلى أن أصحاب العمل لا يشعر بالالتزام نحو العمال المؤقتين بنفس المستوى الذي به نحو العمال الدائمين. (مراد نعموني،2006).

وفي هذا الصدد أكدت الدراسات الإمبريقية، أن للمكافآت في العمل علاقة بالالتزام التنظيمي حيث تساهم في تشكيل و تنمية الالتزام التنظيمي خاصة الالتزام العاطفي، و في هذا الشأن أكد كوهن و قاتكر (1994) Cohen & Gattiker، أن الرضا بالترقية لها علاقة بالالتزام التنظيمي خاصة في المؤسسات الخاصة مقارنة بالمؤسسات العمومية، و السبب في ذلك

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

يرجع اساسا لكون المؤسسات الخاصة تستخدم الأجر كمحدد أساسي لتشجيع الأفراد و زيادة دافعيتهم للعمل، ما يساعد في تشكيل علاقة ايجابية بين الفرد و المنظمة، أضف إلى ذلك فإن الزيادات في الأجور في المؤسسات الخاصة تعتمد أساسا على تقييم الأداء، و مردودية كل عامل على حدى، ما يوضح المعايير التي يعتمد عليها في حالة الزيادة في الأجور، عكس المنظمات العمومية التي تعتمد في الزيادة في الأجور على التكتل الجماعي، ( Vanderberghe & al, 2005)



شكل 5 : يوضح محددات الالتزام التنظيمي عند موداي وآخرون

يمثل الشكل، محددات الالتزام التنظيمي عند كل من موداي وآخرون & Mowday al، المتمثل في الخصائص الشخصية، خصائص العمل، إضافة إلى خصائص المنظمة والخبرة التي سبق شرحها، والتي تعد بمثابة المحددات الأساسية للالتزام التنظيمي، إضافة لبعض العوامل ذات الصلة بالبيئة الخارجية، التي سنعمل على ذكر بعضها لاحقا. حيث تؤثر هذه المحددات بطريقة أو بأخرى في مستوى الالتزام التنظيمي، ما ينتج آثار على مستوى الفرد والمنظمة من جهة ورغبة الفرد للاستمرار في العمل، وبذل الجهود، وإرادته

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

الحفاظ على عضويته في التنظيم ما يساهم في الرفع من مستوى الأداء، وفعالية العامل في عمله من جهة أخرى.

أما فيما يخص العوامل المتصلة بالبيئة الخارجية، فهي تلك التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي، مثل سوق العمل وفرص الاختيار التي لها علاقة باتجاهات الأفراد خاصة في الأيام والشهور الأولى في المنظمة، هذه العوامل التي تسمى بالمسبقات في عملية الالتزام التنظيمي، فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية، وتعدد في فرص العمل المتاحة كان قرار الاختيار بين البدائل المتاحة وبأقل ضغوط خارجية، ويمثل العمل أفضل فرصة اختيار الفرد،

ومن جانب آخر تؤثر حالات الكساد الاقتصادي، ارتفاع نسبة البطالة، وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة في مستوى الالتزام التنظيمي. (بن نابي، 2012، ص ص 34-39)

ومنه نقول إن الدراسات وآراء الباحثين قد تعددت حول محددات الالتزام التنظيمي منهم من يرى ان المتغيرات الديموغرافية (السن، الخبرة، المستوى التعليمي) تحدد الالتزام التنظيمي للفرد، وهناك من يرى ان خصائص المنظمة والعمل والشخصية تحد مدى التزام الفرد داخل المنظمة.

### 8. قياس الالتزام التنظيمي

نظرا لأهمية وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات، ولما له من آثار إيجابية كثيرة على تحقيق أهدافها، فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود درجة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، لذا تسعى بعض المنظمات لاستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي الموجودة لدى العاملين فيها، ومن ثم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة درجة الالتزام لديهم، وقد ذكر العديد من

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

---

الباحثين أن المنظمات تستخدم أساليب مختلفة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها و هي:

## 1.8. المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية

### 1.1.8. المقاييس الموضوعية

وهي الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحل عددا 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 في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

### 2.1.8. المقاييس الذاتية

هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام التنظيمي سلبا أو إيجابا، وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة وذلك من خلال أسلوبين:

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

✓ ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة، تتعلق بالعمل، وتصاغ هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد

المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم. (مشعل بن حمس العتيبي، 2008 ص 81)

### 2.8. المقاييس المصممة من طرف بعض المهتمين

ذكر اخرون أن هناك بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي قدموا عددا من أدوات القياس للمساعدة في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات وهي على النحو التالي:

مقياس تورنتن (Turinton): وقد احتوى هذا المقياس على (8) فقرات سداسية الاستجابة تقيس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

مقياس بورتير (Porter&al) وزملائه: وقد أطلق عليه اسم استبانة الالتزام التنظيمي (OCO) يتكون المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس:

✓ درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

✓ درجة ولائهم وإخلاصهم لها.

✓ الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها.

واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس

لوصف الالتزام بشكل عام.

مقياس "مارش و"مافري (Marsh & Mafry): وهو مقياس الالتزام مدى الحياة يتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:

✓ إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.

✓ تعزيز استحسان المنظمة.

✓ حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.

✓ الولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد.

✓ إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

مقياس جورج (Djorj) وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

✓ استخدام المعرفة والمهارة.

✓ زيادة المعرفة في مجال تخصصه.

✓ العمل مع زملائه بكفاءة عالية.

✓ بناء سمعة جيدة كأستاذ.

✓ العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.

✓ المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من تلك الفقرات مقياس خماسي

الاستجابة.

مقياس كوردين وزملائه: وقد ساهم في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد

من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم

ذلك من خلال (22) فقرة والخروج منها ب (20) فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد

بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة منها (25) فقرة ذات مؤشرات سلبية

وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

✓ (16) فقرة تتعلق بالولاء.

✓ (7) فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.

✓ (4) فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

✓ (3) فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها. (هواين، 2014، ص ص 117-121)

جدول 2 : مقاييس الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين

اداة القياس	الباحث
Organizational Commitment Questionnaire Developed by Meyer, Allen and Smith, 1993	D'Netto & Sohal, 1999
Organizational Commitment Questionnaire Developed by Mey et, al., 1993	Al-Hussami, 2008
Organizational Commitment Questionnaire Developed by Allen & Meyer scale, 1990	Chew&Wong, 2008
Organizational Commitment Questionnaire Developed by Mey et, al., 1993	Fu et, al,2009
Organizational Commitment Questionnaire Developed by Porter et, al., 1974	Kumar et, al., 2009
Organizational Commitment Questionnaire Developed by Mowday et, al., 1979	Kumar& Giri, 2009
, Organizational Commitment Questionnaire Developed by Mey et, al., 1993	Shama et, al., 2009
Organizational Commitment Questionnaire Developed by Mowday & Boulian 1974	Tay, 2009
Organizational Commitment Questionnaire Developed by Mowday et, al., 1979	Turker, 2009

(المصاروة، 2015، ص 59)

مما سبق نقول إن هناك نوعين لمعرفة مدى الالتزام التنظيمي لدى الفرد داخل المنظمة وهناك مقاييس مصممة تحتوي على أسئلة وفقرات تستهدف الالتزام التنظيمي يمكننا دراستها بأساليب إحصائية، اما الأسلوب الملاحظ بنقص الغيابات ونقص في حوادث العمل هي مقاييس موضوعية تحدد الالتزام التنظيمي في هذه المنظمة.

## 9. نتائج الالتزام التنظيمي

### 1.9. نتائج الالتزام على مستوى الفرد

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

**النتائج الإيجابية:** إن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعدد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي، وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما أن زيادة الالتزام تؤدي إلى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد.

**النتائج السلبية:** تؤكد النتائج السلبية للالتزام التنظيمي أن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بتكاليف، فبالرغم من أن الالتزام له كثير من المنافع التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها:

- ✓ قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.
- ✓ قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
- ✓ زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، والفرد عندما يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبدل الوقت والجهد لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى ويؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

### 2.9. نتائج الالتزام على مستوى مجموعات العمل

**النتائج الإيجابية:** بالرغم من أن الالتزام التنظيمي على هذا المستوى يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعة أو فاعليتها، إلا أنه لم يحظ باهتمام يذكر من جانب الباحثين وهذه النتائج الإيجابية تتمثل في:

- ✓ كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات والفاعلية.
- ✓ كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبدل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.
- ✓ كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التماسك بينها.

**النتائج السلبية:** وتتمثل في:

- ✓ انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.
- ✓ انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة، وفي هذا الصدد يرى "أوليفر" أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشراً سلبياً على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاماً بالمنظمة قد يأتي أفراد المنظمة آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة ويرون بصورة أفضل.
- ✓ إن التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة.
- ✓ زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

### 3.9. نتائج الالتزام على مستوى المنظمة

**النتائج الإيجابية:** تتمثل في زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال:

- ✓ زيادة الجهد المبذول.
- ✓ انخفاض معدل الدوران.
- ✓ انخفاض نسبة الغياب والتأخر.
- ✓ زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاماً يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جلب 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.

**النتائج السلبية:** تتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، إذ 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 شركة "جنرال موتورز"، وجد أن

أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخنق لديهم القدرة على الابتكار والخلق.

إنه مع تسليمنا بالجدل المثار حول طبيعة الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي على التغيرات الوظيفية للفرد، إلا أننا نسير مع وجهة النظر الأقوى والأكثر منطقية، على الأقل من وجهة النظرية، وهي التي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وانخفاض معدلات الغياب، ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي. (فوزية هواين، 2014، ص ص 114-117)

### 10. نماذج لدراسة الالتزام التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الالتزام التنظيمي ومن هذه النماذج ما يلي:

#### نموذج Etzioni:

تعتبر كتابات اتزوني من أهم الكتابات حول الالتزام التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى الالتزام أو الولاء ويأخذ ثلاثة أشكال وهي:

1. **الالتزام المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة

الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها.

2. **الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه، من

حيث اندماج الفرد مع منظّمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة

احتياجات الفرد حتى يتمكن من الإخلاص لها ويعمل على تحقيق أهدافها.

3. الالتزام الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

### نموذج سيترز Setters:

يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد بعدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه مما يؤدي إلى انخفاض نسبة غيابه وبذله المزيد من الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد بين سيترز العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي وصنفها إلى مدخلات ومخرجات وهما:

### مدخلات الالتزام التنظيمي:

- أ- الخصائص الشخصية مثل "الحاجة إلى الانجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور".
- ب- خصائص العمل مثل "التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة".
- ت- خبرات العمل مثل "طبيعة ونوعية خبرات العمل، اتجاهات العاملين، وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم".

### مخرجات الالتزام التنظيمي:

- أ- الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.
- ب- انخفاض نسبة دوران العمل.
- ت- الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.
- ث- الميل لبذل جهد لتحقيق انجاز أعلى.

### نموذج ستاو وسلانك Salanhck and Staw:

ويفرق هذا النموذج بين نوعين من الالتزام وهما:

- أ- **الالتزام الموقفي:** ويتضمن هذا النوع من الالتزام بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، وبالمقابل فإن مستوى الانسجام الناتج عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار مساندة الأفراد لمنظماتهم
- ب- **الالتزام السلوكي:** وتقوم فكرة هذا النوع من الالتزام على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وخصوصاً الخبرات المكتبية، على تطوير علاقة الفرد بمنظمتهم، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك داخل منظماتهم، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك .

### نموذج انجل وبيري Perry and Angle:

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

#### أ- نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي:

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر السلوك المؤدي إلى الالتزام، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس وسنوات التعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها التزام الأفراد لمنظماتهم.

#### ب- نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي:

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة وفي سبيل ذلك فإن الفرد لا يتردد في تسخير كل طاقاته ومهارته من أجل تحقيق أهداف المنظمة مقابل قيام المنظمة بإشباع حاجاته وتلبية أهدافه، أي أن هذه العلاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من التعهدات والالتزامات التي تكون محددة أو غير محددة لكلا الطرفين، لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل بالمنظمة. وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتلبي بها احتياجاته، تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدمه، بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

### نموذج كانتر Kantar:

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي (أبو ندا، 2007، ص، 130).

أ- **الالتزام المستديم:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون بها. لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزء من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

ب- **الالتزام التلاحي:** ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتتعرف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها المنظمات،

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات وبعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات والتي من شأنها تعزيز التلاحم بين الفرد ومنظّمته.

ت- **الالتزام الرقابي:** ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير. (جلس، 2013، ص ص 54-57)

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، وبقيمها وأهدافها إلى درجة التوافق معها بشكل جيد، ويشعر بأنه جزء من هذه المنظمة مما يدفعه إلى بذل مجهودات من شأنها تساهم في إنجاح المنظمة وتقديمها 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.

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة الاستطلاعية
- 3- الدراسة الأساسية
- 4- خصائص العينة للدراسة الأساسية
- 5- الأساليب الإحصائية

### تمهيد

بعدها 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 السيكميتيرية للأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

### أولاً: الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الأساس الجوهري لبناء البحث كله وهي خطوة أساسية ومهمة في البحث العلمي، إذ من خلالها يمكن للباحث تجربة وسائل بحثه والتأكد من سلامتها ودقتها ووضوحها (محي الدين مختار، 1995 ص 47).

فالدراسة الاستطلاعية هي دراسة أولية وتحضيرية للعمل الميداني النهائي وهي عملية يقوم بها الباحث قصد تجربة وسائل البحث والتأكد من صدقها وثباتها وتعطي لنا نظرة أولية واستكشافية وبالتالي الانطلاق للدراسة النهائية.

### 1. منهج الدراسة الاستطلاعية

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 الأحداث 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 الاستطلاعية

#### 1.2. الحدود المكانية

هي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي ببحب 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:

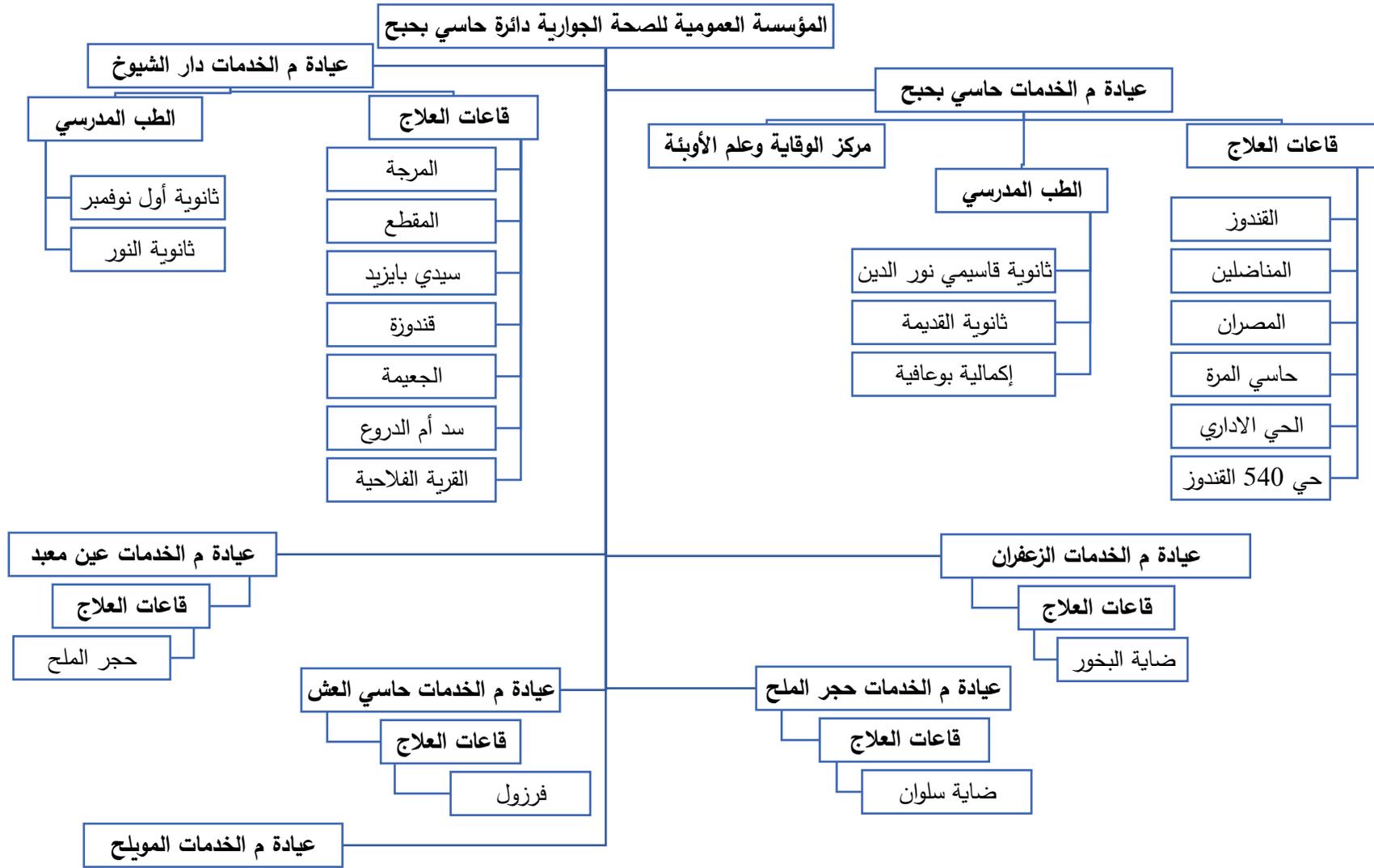
## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بجبح 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 بجبح، وهي تعمل مباشرة تحت السلطة السلمية للمدير وعليه تعتبر الخلية الأساسية والقلب النابض للمؤسسة حيث هي المشرف الرئيسي والمسئولة المباشرة على جميع المصالح الأخرى.



شكل 6 : يوضح التركيب الفيزيائي



شكل 7: التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية لصحة الجوارية بحاسي ببح

## 2.2. الحدود الزمانية

تم اجراء هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة 2021/06/06 إلى غاية 2021/09/10

## 3.2. الحدود البشرية

هم عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حاسي بحبح ولاية الجلفة.

## 4.2. الحدود الموضوعية

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

## 5.2. عينة الدراسة الاستطلاعية

كان قوام عينة الدراسة الاستطلاعية 105 عامل.

## 3. 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 عندما يتعلق الأمر ببيانات لها ارتباط بمشاعر الأفراد ودوافعهم وعقائدهم نحو موضوع محدد مسبقا وهي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد او يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها (أبراش، 2008، ص261).

## 1.3. خطوات اعداد أداة الدراسة (الاستبانة)

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

لإعداد استبانة لدراسة علاقة جودة الحياة الوظيفية بالالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح ولاية الجلفة، قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة الخاصة بدراستها، ومن ثم قام الباحث بإعداد مسودة أولية للاستبانة فيها بنود من الدراسات السابقة وبنود من اعداد الباحث وذلك بعرضها على المشرفين حيث تم النقاش معهم حول ملائمة فقرات الاستبانة ومتغيراتها لقياس ما وضعت لقياسه، ومن ثم تم اعادة الابعاد ومجالات الاستبانة واعادة صياغة بعض الفقرات وفق التعديلات التي ابداهها المشرفين، ومن ثم تم تصميم الاستبانة في صورتها الاولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة من اساتذة ومختصين، وفي الاخير تم الخروج بالاستبانة في صورتها النهائية.

### 2.3. محتويات ادوات الدراسة

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 والمكافئات

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 وفقا لمقياس ديكارت الخماسي بمفتاح تصحيح:

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

جدول 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

جدول يبين العبارات الايجابية والسلبية في مقياس جودة الحياة الوظيفية

<p>1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14</p> <p>15-16-17-18-19-20-21-22-23-24</p> <p>25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35</p> <p>36-37-38-39-40-41</p>	العبارات الإيجابية
11-32	العبارات السلبية

يختلف مفتاح التصحيح على حسب العبارات اذا كانت موجبة او سالبة.

### • الاستبيان الثاني

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

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

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

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

معتمدين على بدائل استجابة وفقا لمقياس ديكارت الخماسي بمفتاح تصحيح:

جدول 4 : يمثل بدائل الاستجابة لمقياس الالتزام التنظيمي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

ويختلف بدائل الاستجابة لمقاييس على حسب العبارات اذا كانت موجبة او سالبة.

جدول يبين العبارات الايجابية والسلبية في مقياس الالتزام التنظيمي

-54-53-51-50-49-47-46-45-44-42 63-62-56-55	العبارات الإيجابية
65-64-61-60-59-58-57-52-48-43	العبارات السلبية

### 4. خصائص العينة الاستطلاعية

جدول 5 : يبين خصائص العينة الاستطلاعية

النسبة %	التكرار f	البدائل	الخصائص
75.2	79	ذكر	الجنس
24.8	26	أنثى	
100	105		المجموع
27.6	29	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	السن
47.6	50	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
21	22	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
3.8	4	50 سنة فأكثر	

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

100	105	المجموع	
41	43	أعزب	الحالة الاجتماعية
52.4	55	متزوج	
6.7	7	مطلق/أرمل	
100	105	المجموع	
39	41	أقل من خمس سنوات	الخبرة
44.8	47	من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
14.3	15	من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة	
1.9	2	25 سنة فأكثر	
100	105	المجموع	

بينت نتائج الجدول الخاص بخصائص العينة الاستطلاعية أن نسبة الذكور تمثل 75.2% مقارنة بـ 24.8% من الإناث مما يبين تفوق نسبة الذكور في العينة الاستطلاعية، أما بالنسبة للسن فإن الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة هي الأكثر تفوقاً في العدد ونلاحظ غياب كبار السن مما يبين أن أفراد العينة الاستطلاعية جُلهم من فئة الشباب، أما فيما يخص الحالة الاجتماعية فإن فئة المتزوجين تتفوق قليلاً بنسبة 52.4% على فئة العزاب التي تشير نسبتهم إلى 41% أما فئة الأرملة والمطلقين فنسبتهم ضئيلة جداً وتشير إلى 6.7%. وبالنسبة للخبرة فإن نسبة ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 15 سنة هم الأكثر تفوقاً في

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

النسبة بـ 44.8% تليها نسبة الأقل من خمس سنوات بـ 39% وتليها الفئات الأخرى بنسب ضئيلة، مما يبين أن الفئة الغالبة تتمتع بخبرة متوسطة الى قليلة.

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة:

لاختيار الأساليب الاحصائية المناسبة للدراسة قمنا بحساب قيمة اختباري

Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk لمتغيرات الدراسة وكانت النتائج كما هي مبينة

في الجداول التالية:

جدول 6 : يبين نتائج البيانات الوصفية ونتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التوافق النفسي

Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk		المتغيرات
Sig	قيمة الاختبار	Sig	قيمة الاختبار	
0.001	0.120	0.015	0.969	جودة الحياة الوظيفية
0.000	0.131	0.001	0.952	الالتزام التنظيمي

بالنسبة لمتغير جودة الحياة الوظيفية نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة اختبار كولموجروف سميرنوف تشير إلى 0.120 بقيمة معنوية تشير إلى 0.001، وقيمة اختبار شابيرو ويلك تشير إلى قيمة 0.969 بقيمة معنوية تشير إلى 0.015 وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن درجات جودة الحياة الوظيفية للعينة لا تتوزع توزيعاً اعتدالياً.

بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة اختبار كولموجروف سميرنوف تشير إلى 0.131 بقيمة معنوية تشير إلى 0.000، وقيمة اختبار شابيرو ويلك تشير إلى قيمة 0.952 بقيمة معنوية تشير إلى 0.001 وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن درجات الالتزام التنظيمي للعينة لا تتوزع توزيعاً اعتدالياً.

ومنه فإن الاختبارات الإحصائية التي تناسب البيانات الغير متوزعة اعتدالياً هي الاختبارات اللابارامترية والتي سيتم استخدامها في جانب التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

## 5. الخصائص السيكومترية للأداة في الدراسة الاستطلاعية

### 1.5. قياس صدق أدوات الدراسة

#### 1.1.5. الصدق التمييزي لمقياس جودة الحياة الوظيفية

لحساب الصدق التمييزي لمقياس جودة حياة الوظيفة قمنا بحساب الفروق بين 27% من الدرجات الدنيا ونفس النسبة من الدرجات العليا، والتي تمثلت في 27 فرداً والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول 7 : يبين دلالة الفروق بين الفئة الدنيا والعليا لدرجات مقياس جودة حياة الوظيفية

الفئة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة اختبار مان ويتني Mann-Whitney U	قيمة Z	درجة المعنوية Sig	دلالة فروق
الفئة الدنيا	27	14	378	0.000	-6.31	0.000	دالة
الفئة العليا	27	41	1107		0		

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة اختبار مان ويتني للفروق بين الفئة الدنيا والعليا يساوي 0.000 وقيمة Z تشير الى -6.310 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا 0.05 المعتمد في الدراسة.

ومنه فإن هناك فروق بين الفئة العليا والفئة الدنيا في درجات مقياس جودة الحياة الوظيفية المعتمد في الدراسة وهذا ما يبين درجة الصدق التمييزي الجيدة للمقياس.

### 2.1.5. الصدق التمييزي لمقياس الالتزام التنظيمي

لحساب الصدق التمييزي لمقياس الالتزام التنظيمي قمنا بحساب الفروق بين 27% من الدرجات الدنيا ونفس النسبة من الدرجات العليا، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول 8 : يبين دلالة الفروق بين الفئة الدنيا والعليا لدرجات مقياس الالتزام التنظيمي

الفئة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة اختبار مان ويتني Mann-Whitney U	قيمة Z	درجة المعنوية Sig	دلالة فروق
الفئة الدنيا	27	14	378	0.000	6.31	0.000	دالة
الفئة العليا	27	41	1107		5		

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة اختبار مان ويتني للفروق بين الفئة الدنيا والعليا يساوي 0.000 وقيمة Z تشير الى -6.315 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا 0.05 المعتمد في الدراسة.

ومنه فإن هناك فروق بين الفئة العليا والفئة الدنيا في درجات مقياس الالتزام التنظيمي المعتمد في الدراسة وهذا ما يبين درجة الصدق التمييزي الجيدة للمقياس.

### 3.1.5. صدق الاتساق الداخلي لمقياس جودة الحياة الوظيفية

من أجل التأكد من أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه قمنا بحساب معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات جودة الحياة الوظيفية مع الدرجة الكلية للبعد كما هو موضح في الجدول التالي:

أ- ظروف العمل المعنوية:

جدول 9 : يبين نتائج الاتساق الداخلي لبعده ظروف العمل المعنوية

رقم الفقرات	درجة الارتباط بالبعد
1	0.808** أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه
2	0.665** أشعر باحترام زملائي في العمل
3	0.679** أشعر بجودة التعامل مع زملائي في العمل
4	0.760** أشعر بالأمان والاستقرار في عملي
5	0.803** توفر المؤسسة الوسائل الطبية للعمل
6	0.843** تتبع ظروف العمل شروط السلامة المهنية للعاملين
7	0.693** تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريب على الصحة والسلامة المهنية للعاملين

\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.05$  \*\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول أن جل عبارات بعد ظروف العمل المعنوية ترتبط بالدرجة

الكلية للبعد بمستوى دلالة أقل من 0.01 وبالتالي فإن البعد يتمتع بصدق جيد.

ب- بعد خصائص الوظيفة:

جدول 10 : يبين نتائج الاتساق الداخلي لبعده خصائص الوظيفة

رقم الفقرات	درجة الارتباط بالبعد
1	0.595**
2	0.626**
3	0.488**
4	0.540**
5	0.686**
6	0.619**

\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.05$  \*\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول أن جل عبارات بعد خصائص الوظيفة ترتبط بالدرجة الكلية

للبعد بمستوى دلالة أقل من 0.01 وبالتالي فإن البعد يتمتع بصدق جيد.

ت- بعد الأجور والمكافئات:

جدول 11 : يبين نتائج الاتساق الداخلي لبعده الأجر والمكافآت

رقم	الفقرات	درجة الارتباط بالبعد
1	أنا سعيد تماما بما أحصل عليه من دخل من عملي	0.575**
2	أجري عادل بالنظر لما يحصل عليه زملائي في المؤسسة	0.608**
3	أجري عادل بالنظر لما يحصل عليه العاملين في المؤسسات الأخرى	0.696**
4	أفهم بشكل تام نظام الأجر والمكافآت في المؤسسة	0.507**
5	أدائي الفردي يحدد مقدار أجري ومكافئتي	0.635**
6	يشعر العاملون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف إليهم	0.688**
7	تعد الأجر عادلة بالنظر إلى مهارات العاملين ومجهودهم	0.756**
8	الأجر كافي لسد متطلبات الحياة وتلبية طموحاتي	0.694**

\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.05$  \*\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول أن جل العبارات في بعد الأجر والمكافآت ترتبط بالدرجة

الكلية للبعد بمستوى دلالة أقل من 0.01 وبالتالي فإن البعد يتمتع بصدق جيد.

ث- بعد جماعات العمل:

جدول 12 : يبين نتائج الاتساق الداخلي لبعدها جماعات العمل

الارتباط	درجة بالبعد	الفقرات	رقم
0.514**		أشعر أنني جزء هام من جماعة عملي	1
0.644**		لدى أعضاء فريق العمل خبرات متنوعة ومتكاملة	2
0.747**		يشعر كل فرد من فريق عملي بالمسؤولية الجماعية عن العمل	3
0.783**		لدى كل فرد من فريق عملي فهم كامل لأهداف العمل	4
0.747**		يشارك أعضاء فريق العمل في الحلول الجماعية للمشكلات	5
0.776**		تتوفر علاقة تواصل فعالة بين العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية	6
0.717**		يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية	7

\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.05$  \*\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول أن جل العبارات في بعد جماعات العمل ترتبط بالدرجة

الكلية للبعد بمستوى دلالة أقل من 0.01 وبالتالي فإن البعد يتمتع بصدق جيد.

ج- بعد أسلوب الرئيس في الإشراف:

جدول 13 : يبين نتائج الاتساق الداخلي لبعء أسلوب الرئيس في الإشراف

الارتباط	درجة بالبعء	الفقرات	رقم
0.716**		يملك رئيسي في العمل قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل	1
0.874**		يعطي رئيسي معلومات كاملة لمؤوسيه	2
0.790**		يعاملنا رئيسنا في العمل بعدالة وإنصاف	3
0.573**		يشعر رئيسي بالخطر عندما أتعلم مهارات ومعارف جديدة	4
0.760**		يتمتع رئيسي بقدرة عالية على تحميس مؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن	5
0.731**		يوضح لنا رئيسنا أهداف العمل بالشكل المحفز	6

\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.05$  \*\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول أن جل العبارات في بعد أسلوب الرئيس في الإشراف ترتبط

بالدرجة الكلية للبعء بمستوى دلالة أقل من 0.01 وبالتالي فإن البعد يتمتع بصدق جيد.

ح- بعد أسلوب المشاركة في القرارات:

جدول 14 : يبين نتائج الاتساق الداخلي لبعء المشاركة في القرارات

الارتباط	درجة بالبعء	الفقرات	رقم
0.536**		لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي	1
0.610**		أستطيع أن أشارك برأيي في حل مشكلات عملي	2
0.839**		تشجعنا المؤسسة على اتخاذ القرارات	3
0.799**		أحصل على معلومات مناسبة عن إنجازي في عملي	4
0.765**		يشارك العاملون حسب اختصاصهم في اتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم	5
0.846**		تستجيب المؤسسة للأفكار والمقترحات المطروحة	6
0.796**		يشجع الرئيس المباشر المناقشة الجماعية لأساليب العمل	7

\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.05$  \*\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول أن جل العبارات في بعد المشاركة في القرارات ترتبط

بالدرجة الكلية للبعء بمستوى دلالة أقل من 0.01 وبالتالي فإن البعد يتمتع بصدق جيد.

الاتساق الداخلي للأبعاد مع الدرجة الكلية لمقياس جودة الحياة الوظيفية:

جدول 15 : يبين نتائج الاتساق الداخلي للأبعاد مع الدرجة الكلية جودة الحياة الوظيفية

الأبعاد	درجة الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس
ظروف العمل المعنوية	0.664**
خصائص الوظيفة	0.570**
الأجور والمكافآت	0.691**
جماعات العمل	0.634**
أسلوب الرئيس في الإشراف	0.784**
المشاركة في القرارات	0.764**

\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.05$  \*\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول أن الأبعاد ترتبط بالدرجة الكلية لمقياس جودة الحياة الوظيفية وبالتالي فإن المقياس يتمتع بصدق اتساق بنائي داخلي جيد.

#### 4.1.5. صدق الاتساق الداخلي لمقياس الالتزام التنظيمي

من أجل التأكد من أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه قمنا بحساب معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد كما هو موضح في الجداول التالية:

أ- بعد الالتزام التأثري:

جدول 16 : يبين نتائج الاتساق الداخلي لبعء الالتزام التأثري

الارتباط	درجة بالبعء	الفقرات	رقم
0.564**		سوف أكون سعيدا جدا بقضاء ما بقي من حياتي الوظيفية في المؤسسة التي أعمل بها	1
0.609**		لا أشعر بالانتماء القوي للمؤسسة التي أعمل بها	2
0.755**		تمثل المؤسسة معنى كبير بالنسبة لي على المستوى الشخصي	3
0.715**		اشعر أنني عضو فعال في المؤسسة	4
0.761**		اشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة التي اعمل بها	5
0.717**		يتيح لي عملي استخدام ما لدي من مواهب ومهارات	6
0.572**		لا اشعر بأي ارتباط عاطفي اتجاه هذه المؤسسة	7

\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.05$  \*\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول أن جل عبارات بعد الالتزام التأثري ترتبط بالدرجة الكلية للبعء بمستوى دلالة أقل من 0.05 و 0.01 وبالتالي فإن البعد يتمتع بصدق جيد.

ب- بعد الالتزام المعياري:

جدول 17 : يبين نتائج الاتساق الداخلي للالتزام المعياري

الارتباط	درجة بالبعد	الفقرات	رقم
0.538**		أشعر بالالتزام أدبي بالبقاء في المؤسسة التي أعمل بها	1
0.736**		أشعر أنه ليس من الصواب ترك المؤسسة الآن حتى لو كان في ذلك ميزة بالنسبة لي.	2
0.640**		ترك المؤسسة عمل غير أخلاقي	3
0.591**		في حالة وجود بدائل وظيفية لن أتردد في ترك المؤسسة	4
0.685**		هذه المؤسسة تستحق الوفاء ومدين لها بالكثير	5
0.760**		لن أغير مؤسستي لأن لدي شعور بالواجب اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيها	6
0.741**		هناك فضل لمؤسستي في بناء حياتي الوظيفية	7
0.675**		توفر المؤسسة فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين	8

\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.05$  \*\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول أن جل عبارات بعد الالتزام المعياري ترتبط بالدرجة الكلية

للبعد بمستوى دلالة أقل من 0.05 و 0.01 وبالتالي فإن البعد يتمتع بصدق جيد.

ت - بعد الالتزام المتواصل:

جدول 18 : يبين نتائج الاتساق الداخلي للالتزام المتواصل

الارتباط	درجة بالبعد	الفقرات	رقم
	0.502**	رغبتي في البقاء في المؤسسة ناتجة عن حاجتي للعمل فيها	1
	0.742**	سوف ترتبك أمور كثيرة في حياتي لو قررت ترك المؤسسة الآن	2
	0.777**	من الصعب بالنسبة لي ترك المؤسسة في الوقت الحاضر حتى لو رغبت في ذلك	3
	0.753**	أشعر أن خياراتي محدودة لا أستطيع معها مجرد التفكير في ترك المؤسسة	4
	0.684**	تعد قلة البدائل المتاحة أمامي أحد الآثار السلبية التي قد أعاني منها عند تركي للمؤسسة	5
	0.543**	سأبقى في عملي حتى ولو أن الزملاء الآخرين فضلوا العمل في مؤسسة أخرى	6
	0.686**	لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية	7
	0.708**	استمراري في العمل في هذه المؤسسة حالياً أمر مرتبط بالضرورة أكثر منه رغبة	8
	0.577**	اعتقد أن لدي حظوظ ضعيفة في إيجاد عمل آخر	9

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

حتى أفكر في مغادرة هذه المؤسسة

\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.05$  \*\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول أن جل عبارات بعد الالتزام المتواصل ترتبط بالدرجة الكلية للبعد بمستوى دلالة أقل من 0.05 و 0.01 وبالتالي فإن البعد يتمتع بصدق جيد.

الاتساق الداخلي للأبعاد مع الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي:

جدول 19 : يبين نتائج الاتساق الداخلي للأبعاد مع الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي

الأبعاد	درجة الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس
الالتزام التأثيري	**0.813
الالتزام المعياري	**0.838
الالتزام المتواصل	**0.796

\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.05$  \*\* الارتباط دال عند مستوى  $\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول أن الأبعاد ترتبط بالدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي وبالتالي فإن المقياس يتمتع بصدق اتساق بنائي داخلي جيد.

### 2.5. ثبات مقاييس الدراسة

#### 1.2.5. مقياس جودة الحياة الوظيفية باستخدام ألفا كرونباخ

لقياس معامل ثبات مقياس جودة الحياة الوظيفية استخدمنا معامل ألفا كرونباخ والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول 20 : يبين نتائج معامل الثبات الفا كرونباخ لمقياس جودة الحياة الوظيفية

الثبات	قيمة معامل الفا كرونباخ	عدد البنود	
جيد	0.875	07	ظروف العمل المعنوية
جيد	0.697	06	خصائص الوظيفة
جيد	0.806	08	الأجور والمكافئات
جيد	0.854	07	جماعات العمل
جيد	0.842	06	أسلوب الرئيس في الإشراف
جيد	0.883	07	المشاركة في القرارات
جيد	0.926	41	جودة الحياة الوظيفية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة معامل الفا كرونباخ للأبعاد وللمقياس ككل تراوحت بين 0.697 و0.926 وهي قيمة جيدة تشير الى ثبات بنود مقياس جودة الحياة الوظيفية.

#### 2.2.5. ثبات مقياس جودة الحياة الوظيفية باستخدام التجزئة النصفية:

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

جدول 21 : يبين نتائج معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية لمقياس جودة الحياة الوظيفية

قيمة معامل الفا كرونباخ	عدد البنود	جودة الحياة الوظيفية
0.847	21	النصف الأول
0.911	20	النصف الثاني
0.799		معامل سبيرمان براون

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة معامل الفا كرونباخ للنصفين مرتفعة وقيمة معامل الارتباط بين نصفي المقياس تساوي 0.799 وهي قيمة جيدة تشير الى ثبات بنود مقياس جودة الحياة الوظيفية.

### 3.2.5. قياس ثبات مقياس الالتزام التنظيمي باستخدام ألفا كرونباخ:

لقياس معامل ثبات مقياس الالتزام التنظيمي استخدمنا معامل ألفا كرونباخ والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول 22 : يبين نتائج معامل الثبات الفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي

الثبات	قيمة معامل الفا كرونباخ	عدد البنود	
جيد	0.813	07	الإلتزام التأثيري
جيد	0.840	08	الإلتزام المعياري
جيد	0.862	09	الالتزام المتواصل
جيد	0.909	24	الالتزام التنظيمي

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة معامل الفا كرونباخ للمقياس وأبعاده تراوحت بين 0.813 و0.909 وهي قيم جيدة تشير الى ثبات بنود مقياس الالتزام التنظيمي.

### 4.2.5. ثبات مقياس الالتزام التنظيمي باستخدام التجزئة النصفية:

جدول 23 : يبين نتائج معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية لمقياس الالتزام التنظيمي

العينة:	العينة:	العينة:	العينة:
0.849	12	النصف الأول	
0.882	12	النصف الثاني	
	0.748	معامل سبيرمان براون	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة معامل الفا كرونباخ للنصفين مرتفعة وقيمة معامل الارتباط بين نصفي المقياس تساوي 0.748 وهي قيمة جيدة تشير الى ثبات بنود مقياس الالتزام التنظيمي.

## ثانياً: الدراسة الأساسية

بعد التأكد من الدراسة الاستطلاعية ومن خلال نتائجها يمكننا الانطلاق في الدراسة الأساسية.

### 1. منهج البحث

على ضوء الدراسة والاهداف المراد الوصول اليها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي حيث قمنا بوصف الدراسة موضوعيا وتحليل نتائجها بأساليب احصائية.

### 2. حدود البحث

تمثلت حدود الدراسة في:

#### 1.2. الحدود الموضوعية

وتمثل الموضوع في دراسة علاقة جودة الحياة الوظيفية بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح ولاية الجلفة.

#### 2.2. الحدود المكانية

حدثت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح ولاية الجلفة.

#### 3.2. الحدود الزمنية

حدثت هذه الدراسة في 2022/10/5 الى 2023/03/07.

#### 4.2. الحدود البشرية

تمثلت الدراسة في عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح ولاية الجلفة.

## 5.2. مجتمع الدراسة

هم عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي ببح ولاية الجلفة والبالغ عددهم 567 عاملا وعاملة.

## 6.2. عينة الدراسة

اجريت هذه الدراسة على 300 عامل وعاملة من مختلف الفئات العمرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي ببح ولاية الجلفة.

## 3. خصائص العينة

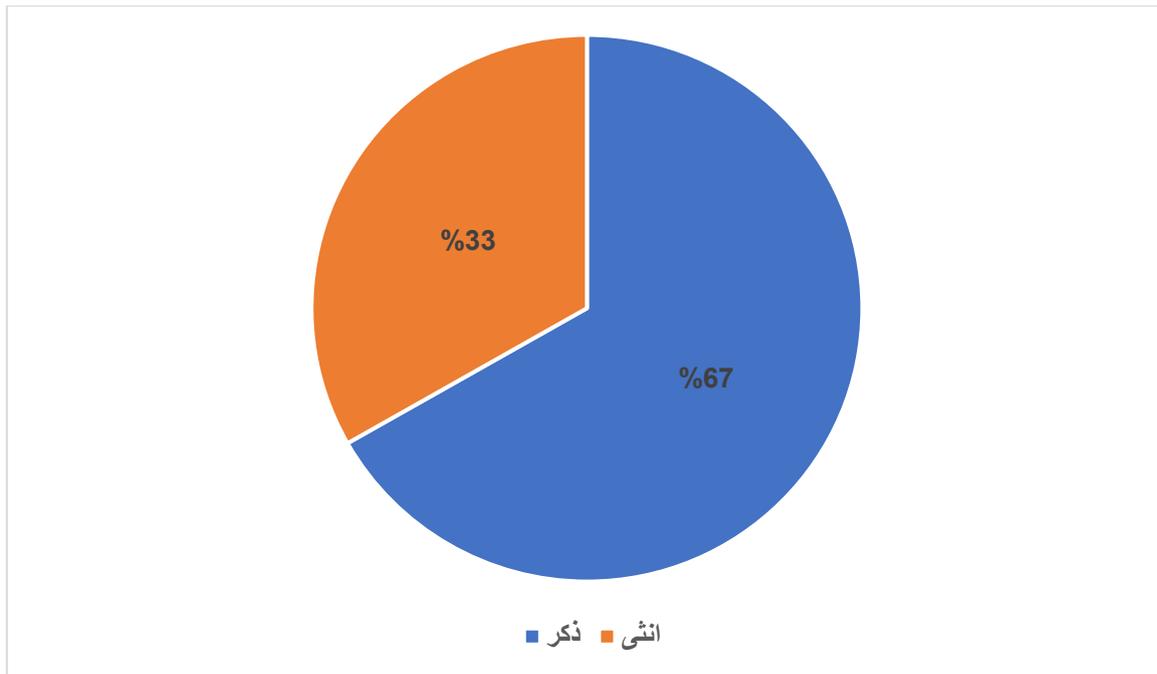
### 1.3. خصائص العينة حسب الجنس

يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول 24 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	207	66.8
	انثى	103	33.2
	المجموع	310	100,0

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss)



شكل 8 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يتضح من خلال الجدول، بأن عدد أفراد عينة الدراسة من الموظفين الذكور أكبر حجماً من عدد الإناث، إذ يشكل الذكور ما قيمته 66.8% من أفراد العينة، بينما يشكل الإناث 33.2%.

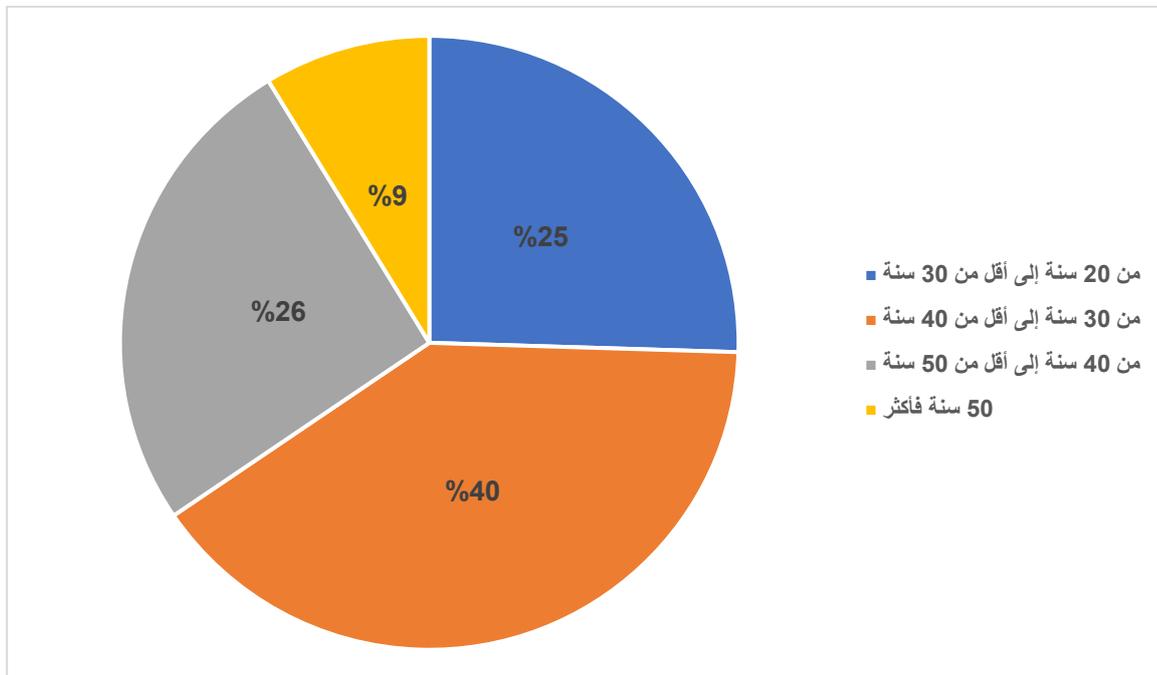
### 2.3. خصائص العينة حسب السن

يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

جدول 25 : توزيع عينة الدراسة حسب السن

المتغير	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
السن	من 20 سنة إلى أقل من	79	25.5
	من 30 سنة إلى أقل من	124	40.0
	من 40 سنة إلى أقل من	80	25.8
	50 سنة فأكثر	27	8.7
	المجموع	310	100,0

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss)



شكل 9 : توزيع عينة الدراسة حسب السن

يتضح من خلال الجدول، بأن عدد أفراد عينة الدراسة من الموظفين ذوي السن 30 الى 40 سنة هم الكبر حجماً، اذ يشكلون ما نسبته 40% من أفراد العينة، بينما يشكل ذوي السن من 40 الى 50 سنة ما نسبته 25.8%، أما فئة الشباب من 20 الى أقل من 30 سنة نسبة متقاربة مع سابقتها 25.5%، بينما الفئة الأقل هي من 50 سنة وأكثر بنسبة 9%.

### 3.3. خصائص العينة حسب الحالة العائلية

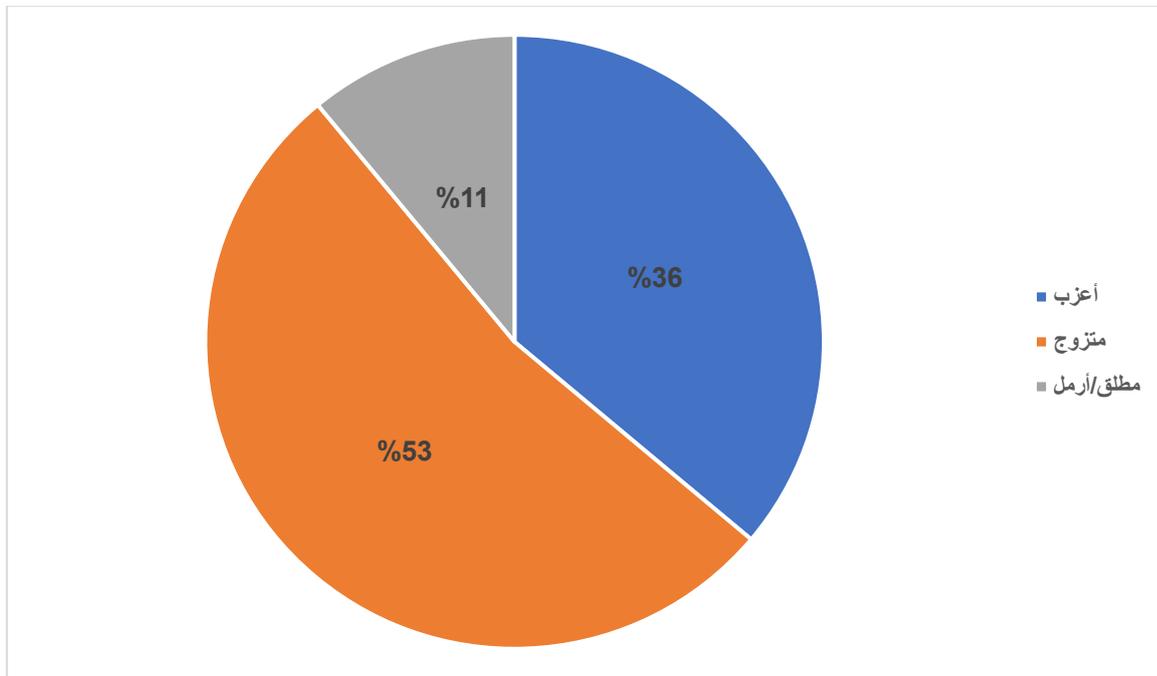
## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية:

جدول 26 : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

المتغير	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
الحالة العائلية	أعزب	112	36.1
	متزوج	164	52.9
	مطلق/أرمل	34	11.0
	المجموع	310	100,0

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss)



شكل 10 : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

يتضح من خلال الجدول، بأن عدد أفراد عينة الدراسة من الموظفين المتزوجين هم الأكبر حجماً، إذ يشكلون ما نسبته 52.9% من أفراد العينة، بينما يشكل العزاب ما نسبته 36.1%، أما فئة الأرمال والمطلقين هم الأقل بنسبة 11%.

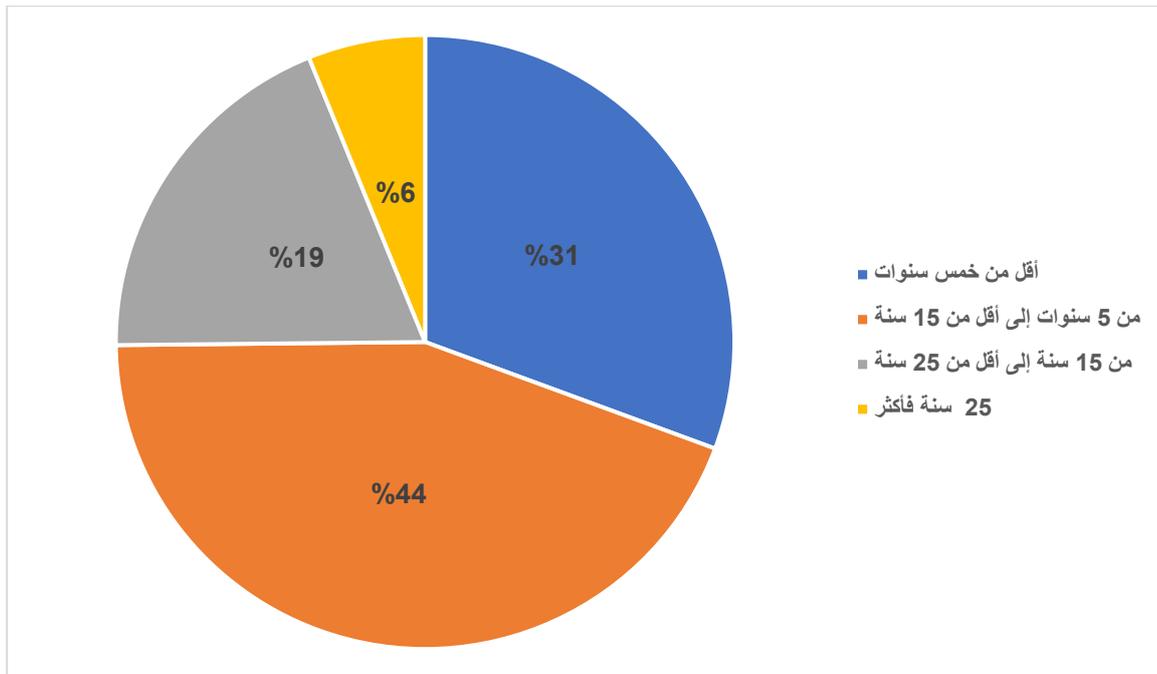
### 4.3. خصائص العينة حسب الخبرة

يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة:

جدول 27 : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

المتغير	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من خمس سنوات	95	30.6
	من 5 سنوات إلى أقل من 15	137	44.2
	من 15 سنة إلى أقل من 25	59	19.0
	25 سنة فأكثر	19	6.1
	المجموع	310	100,0

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss)



شكل 11 : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

يتضح من خلال الجدول، بأن عدد أفراد عينة الدراسة من الموظفين ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة هم الأكبر حجماً إذ يشكلون ما نسبته 44.2% من أفراد العينة، بينما يشكل ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات ما نسبته 30.6%، أما ذوي الخبرة من 15

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

سنة الى أقل من 25 سنة تمثل نسبتهم 25.5%، بينما الفئة الأقل هي الأكثر من 25 سنة وأكثر بنسبة 9% .

### اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة النهائية:

لاختيار الأساليب الاحصائية المناسبة للدراسة قمنا بحساب قيمة اختباري Kolmogorov-Smirnov ومتغيرات الدراسة للعينة النهائية وكانت النتائج كما هي مبينة في الجداول التالية:

#### جدول يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة النهائية

Kolmogorov-Smirnov		المتغيرات
Sig	قيمة الاختبار	
0.064	0.350	جودة حياة الوظيفية
0.081	0.247	الالتزام التنظيمي

بالنسبة لمتغير جودة الحياة الوظيفية نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة اختبار كولموجروف سميرونوف تشير إلى 0.350 بقيمة معنوية تشير الى 0.064، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن درجات جودة الحياة الوظيفية للعينة النهائية تتوزع توزيعاً اعتدالياً.

بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة اختبار كولموجروف سميرونوف تشير إلى 0.247 بقيمة معنوية تشير الى 0.081، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ألفا=0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن درجات الالتزام التنظيمي للعينة النهائية تتوزع توزيعاً اعتدالياً.

ومنه فإن الاختبارات الإحصائية التي تناسب بيانات العينة النهائية المتوزعة اعتدالياً هي الاختبارات البارامترية والتي سيتم استخدامها في جانب التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة.

#### 4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي استخدمت في حساب الخصائص السيكومترية وفي حساب نتائج الفرضيات، مع الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05، وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة فيما يلي:

- التكرارات  $f$ .
- النسبة المئوية %.
- المتوسط الحسابي  $\bar{x}$  Mean.
- الانحراف المعياري  $s$  Standard Deviation.
- معامل الارتباط بيرسون Pearson's  $r$  Correlation.
- اختبار تحليل الانحدار الأحادي الاتجاه Univariate linear regression analysis



# عرض النتائج ومناقشتها

### الفصل الخامس: 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.

1- عرض استجابات أفراد العينة على مقاييس الدراسة:

1-1- عرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على مقياس جودة الح

1-1-1- عرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على بعد الظروف المعنوية:

في الجدول التالي سنقوم بعرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على عبارات بعد ظروف العمل المعنوية كالآتي:

جدول 28 : عرض استجابات العينة على بعد ظروف العمل المعنوية

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري S	تقدير العبارة
1	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه	3.18	1.263	غير محدد
2	أشعر باحترام زملائي في العمل	3.71	1.079	موافق
3	أشعر بجودة التعامل مع زملائي في العمل	3.55	1.089	موافق
4	أشعر بالأمان والاستقرار في عملي	3.44	1.121	موافق
5	توفر المؤسسة الوسائل الطبية للعمل	3.34	1.198	غير محدد
6	تلبي ظروف العمل شروط السلامة المهنية للعاملين	3.27	1.230	غير محدد
7	تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريب على	2.96	1.209	غير محدد

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

			الصحة والسلامة المهنية للعاملين
غير محدد	0.901	3.35	متوسط درجات البعد ككل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss)

بالنسبة للعبارة الأولى المتعلقة بالثقة في مناخ العمل فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.18 وانحراف معياري قدره 1.263، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة الثانية المتعلقة بالشعور باحترام الزملاء في العمل فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.71 وانحراف معياري قدره 1.079، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

بالنسبة للعبارة الثالثة المتعلقة بالشعور بجودة التعامل مع الزملاء فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.55 وانحراف معياري قدره 1.089، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

بالنسبة للعبارة الرابعة المتعلقة بالشعور بأمن والاستقرار في العمل فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.44 وانحراف معياري قدره 1.121، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

بالنسبة للعبارة الخامسة المتعلقة بتوفر الوسائل الطبية فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.34 وانحراف معياري قدره 1.198، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة السادسة المتعلقة بتوفر شروط السلامة المهنية فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.27 وانحراف معياري قدره 1.230، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للعبارة السابعة المتعلقة بتوفر برامج تدريب على الصحة والسلامة المهنية فإن المتوسط الحسابي يشير الى 2.96 وانحراف معياري قدره 1.209، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

وأما فيما يتعلق بمتوسط الدرجة الكلية لبعء الظروف المعنوية فإنه يشير الى 3.35 وانحراف معياري قدره 0.901، حيث جاء تقدير الإجابات بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب

### 1-1-2- عرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على بعد خصائص الوظيفة:

في الجدول التالي سنقوم بعرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على عبارات بعد ظروف خصائص الوظيفة كالاتي:

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

جدول 29 : عرض استجابات العينة على بعد خصائص الوظيفة

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري S	تقدير العبارة
1	تتميز مهام عملي ووظيفتي بالأهمية	3.63	1.139	موافق
2	حجم العمل في وظيفتي مناسب	3.43	1.204	موافق
3	أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي	3.87	1.132	موافق
4	أعاني من التعارض والتداخل بين مهام وظيفتي ومهام بعض زملائي	3.17	1.169	غير محدد
5	لدي حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي	2.99	1.170	غير محدد
6	يمكنني عملي من تعلم مهارات جديدة باستمرار	3.35	1.236	موافق
	<b>متوسط درجات البعد ككل</b>	<b>3.40</b>	<b>0.712</b>	<b>غير محدد</b>

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss)

بالنسبة للعبارة الأولى المتعلقة بأهمية المهام في الوظيفة فإن المتوسط الحسابي يشير إلى 3.63 وانحراف معياري قدره 1.139، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير إلى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للعبارة الثانية المتعلقة مناسبة حجم العمل في الوظيفة فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.43 وانحراف معياري قدره 1.204، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

بالنسبة للعبارة الثالثة المتعلقة بامتلاك المهارات اللازمة للأداء فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.87 وانحراف معياري قدره 1.132، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

بالنسبة للعبارة الرابعة المتعلقة بالتعارض بين المهام مع الزملاء في الوظيفة فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.17 وانحراف معياري قدره 1.169، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة الخامسة المتعلقة بحرية التصرف في تقرير كل ما يتعلق بالوظيفة فإن المتوسط الحسابي يشير الى 2.99 وانحراف معياري قدره 1.170، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة السادسة المتعلقة بإمكانية تعلم مهارات جديدة باستمرار فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.35 وانحراف معياري قدره 1.236، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

وأما فيما يتعلق بمتوسط الدرجة الكلية لبعدها خصائص الوظيفة فإنه يشير الى 3.40 وانحراف معياري قدره 0.712، حيث جاء تقدير الإجابات بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### 1-1-3- عرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على بعد الأجور والمكافآت:

في الجدول التالي سنقوم بعرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على عبارات بعد الأجور والمكافآت كالآتي:

جدول 30 : عرض استجابات العينة على بعد الأجور والمكافآت

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري S	تقدير العبارة
1	أنا سعيد تماما بما أحصل عليه من دخل من عملي	3.02	1.259	غير محدد
2	أجري عادل بالنظر لما يحصل عليه زملائي في المؤسسة	2.99	1.225	غير محدد
3	أجري عادل بالنظر لما يحصل عليه العاملين في المؤسسات الأخرى	2.88	1.256	غير محدد
4	أفهم بشكل تام نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة	2.99	1.242	غير محدد
5	أدائي الفردي يحدد مقدار أجري ومكافئتي	2.77	1.256	غير محدد
6	يشعر العاملون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف إليهم	2.62	1.276	غير محدد
7	تعد الأجور عادلة بالنظر إلى مهارات العاملين ومجهودهم	2.66	1.256	غير محدد

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

غير موافق	1.350	2.50	الأجر كافي لسد متطلبات الحياة وتلبية طموحاتي	8
غير محدد	0.841	2.80	متوسط درجات البعد ككل	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss)

بالنسبة للعبارة الأولى المتعلقة بسعادة الموظف تجاه دخله فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.02 وانحراف معياري قدره 1.259، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة الثانية المتعلقة بالعدالة في الأجور فإن المتوسط الحسابي يشير الى 2.99 وانحراف معياري قدره 1.225، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة الثالثة المتعلقة بالعدالة في الأجور بنسبة للمؤسسات الأخرى فإن المتوسط الحسابي يشير الى 2.88 وانحراف معياري قدره 1.256، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة الرابعة المتعلقة بفهم نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة فإن المتوسط الحسابي يشير الى 2.99 وانحراف معياري قدره 1.242، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة الخامسة المتعلقة بأن الأداء يحدد مقدار الأجر فإن المتوسط الحسابي يشير الى 2.77 وانحراف معياري قدره 1.256، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للعبارة السادسة المتعلقة بالرضا حول العلاوات والزيادات فإن المتوسط الحسابي يشير الى 2.62 وانحراف معياري قدره 1.276، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة السابعة المتعلقة بعدالة الأجور مقابل مهاراتهم ومجهوداتهم فإن المتوسط الحسابي يشير الى 2.66 وانحراف معياري قدره 1.256، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة السابعة المتعلقة كفاية الأجر لسد متطلبات الحياة والطموحات فإن المتوسط الحسابي يشير الى 2.50 وانحراف معياري قدره 1.350، حيث جاء تقدير العبارة بالغير موافق، هذا يشير الى أن عينة غير موافقة على العبارة.

وأما فيما يتعلق بمتوسط الدرجة الكلية لبعء الأجر والمكافآت فإنه يشير الى 2.80 وانحراف معياري قدره 0.841، حيث جاء تقدير الإجابات بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

### 1-1-4- عرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على بعد جماعات العمل:

في الجدول التالي سنقوم بعرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على عبارات بعد جماعات العمل كالآتي:

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

جدول 31 : عرض استجابات العينة على بعد جماعات العمل

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري S	تقدير العبارة
1	أشعر أنني جزء هام من جماعة عملي	3.48	1.184	موافق
2	لدى أعضاء فريق العمل خبرات متنوعة ومتكاملة	3.55	1.092	موافق
3	يشعر كل فرد من فريق عملي بالمسؤولية الجماعية عن العمل	3.48	1.165	موافق
4	لدى كل فرد من فريق عملي فهم كامل لأهداف العمل	3.41	1.060	غير محدد
5	يشارك أعضاء فريق العمل في الحلول الجماعية للمشكلات	3.42	1.154	موافق
6	تتوفر علاقة تواصل فعالة بين العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية	3.41	1.122	غير محدد
7	يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية	3.43	1.109	موافق
	<b>متوسط درجات البعد ككل</b>	<b>3.45</b>	<b>0.823</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، بالنسبة للعبارة الأولى المتعلقة بشعور الموظفين بأنهم جزء هام في جماعة العمل فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.48 وانحراف معياري

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

قدره 1.184، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

بالنسبة للعبارة الثانية المتعلقة بامتلاك فريق العمل لخبرات متنوعة ومتكاملة فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.55 وانحراف معياري قدره 1.092، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

بالنسبة للعبارة الثالثة المستعلة بشعور فريق العمل بالمسؤولية فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.48 وانحراف معياري قدره 1.165، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

بالنسبة للعبارة الرابعة المتعلقة بفهم أعضاء فريق العمل لأهداف العمل فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.41 وانحراف معياري قدره 1.060، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة الخامسة المتعلقة باشتراك فريق العمل في الحلول الجماعية للمشكلات فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.42 وانحراف معياري قدره 1.154، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

بالنسبة للعبارة السادسة المتعلقة توفر علاقة تواصل فعالة بين العاملين باختلاف مستوياتهم فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.41 وانحراف معياري قدره 1.122، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة السابعة المتعلقة بتبادل فريق العمل المشاعر بحرية فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.43 وانحراف معياري قدره 1.109، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

وأما فيما يتعلق بمتوسط الدرجة الكلية لبعدها جماعات العمل فإنه يشير الى 3.45 وانحراف معياري قدره 0.823، حيث جاء تقدير الإجابات بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على عبارات البعد.

### 1-1-5- عرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على بعد أسلوب الرئيس:

في الجدول التالي سنقوم بعرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على عبارات بعد أسلوب الرئيس كالتالي:

جدول 32 : عرض استجابات العينة على بعد أسلوب الرئيس

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري S	تقدير العبارة
1	يملك رئيسي في العمل قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل	3.43	1.249	موافق
2	يعطي رئيسي معلومات كاملة لمؤوسيه	3.36	1.243	غير محدد
3	يعاملنا رئيسنا في العمل بعدالة وإنصاف	3.30	1.268	غير محدد
4	يشعر رئيسي بالخطر عندما أتعلم مهارات ومعارف جديدة	2.96	1.273	غير محدد
5	يتمتع رئيسي بقدرة عالية على تحميس مؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن	3.26	1.172	غير محدد
6	يوضح لنا رئيسنا أهداف العمل بالشكل المحفز	3.27	1.145	غير محدد

غير محدد	0.838	3.26	متوسط درجات البعد ككل
----------	-------	------	-----------------------

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، فيما يتعلق بالعبارة الأولى المتعلقة بامتلاك الرئيس للتخطيط المسبق فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.43 وانحراف معياري قدره 1.249، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة. بالنسبة للعبارة الثانية المتعلقة بإعطاء الرئيس المعلومات كاملة لمؤوسيه فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.36 وانحراف معياري قدره 1.243، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة الثالثة المتعلقة بمعاملة عادلة ومنصفة من الرئيس فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.30 وانحراف معياري قدره 1.268، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة الرابعة المتعلقة بشعور الرئيس بالخطر من تعلم الموظفين لمهارات جديدة فإن المتوسط الحسابي يشير الى 2.96 وانحراف معياري قدره 1.273، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة الخامسة المتعلقة بتمتع الرئيس بالقدرة على تحميس مؤوسيه لبذل الجهد فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.26 وانحراف معياري قدره 1.172، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للعبارة السادسة المتعلقة بتوضيح الأهداف من قبل الرئيس بشكل محفز فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.27 وانحراف معياري قدره 1.145، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

وأما فيما يتعلق بمتوسط الدرجة الكلية لبعء أسلوب الرئيس فإنه يشير الى 3.26 وانحراف معياري قدره 0.838، حيث جاء تقدير الإجابات بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب على محتوى عبارات البعد.

### 1-1-6- عرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

في الجدول التالي سنقوم بعرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات كالاتي:

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

جدول 33 : عرض استجابات العينة على بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري S	تقدير العبارة
1	لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي	3.26	1.124	غير محدد
2	أستطيع أن أشارك برأيي في حل مشكلات عملي	3.37	1.164	غير محدد
3	تشجعنا المؤسسة على اتخاذ القرارات	3.11	1.189	غير محدد
4	أحصل على معلومات مناسبة عن إنجازي في عملي	3.28	1.159	غير محدد
5	يشارك العاملون حسب اختصاصهم في اتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم	3.26	1.165	غير محدد
6	تستجيب المؤسسة للأفكار والمقترحات المطروحة	3.05	1.289	غير محدد
7	يشجع الرئيس المباشر المناقشة الجماعية لأساليب العمل	3.36	1.348	غير محدد
	<b>متوسط درجات البعد ككل</b>	<b>3.24</b>	<b>0.853</b>	<b>غير محدد</b>

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، فيما يتعلق بالعبارة الأولى المتعلقة بامتلاك فرصة التأثير على القرارات من قبل الموظف فإن المتوسط الحسابي يشير إلى 3.26 وانحراف

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

معياري قدره 1.124، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

وبالنسبة للعبارة الثانية المتعلقة باستطاعة الموظف مشاركة رأيه في حل المشكلات فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.37 وانحراف معياري قدره 1.164، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

وبالنسبة للعبارة الثالثة المتعلقة بالتشجيع من قبل المؤسسة لاتخاذ القرارات فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.11 وانحراف معياري قدره 1.189، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

وبالنسبة للعبارة الرابعة المتعلقة بالحصول على المعلومات الكافية لإنجاز العمل فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.28 وانحراف معياري قدره 1.159، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

وبالنسبة للعبارة الخامسة المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار حسب التخصص فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.26 وانحراف معياري قدره 1.165، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

وبالنسبة للعبارة السادسة المتعلقة باستجابة المؤسسة للأفكار والمقترحات فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.05 وانحراف معياري قدره 1.289، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

وبالنسبة للعبارة السابعة المتعلقة بتشجيع الرئيس المباشر للمناقشة الجماعية لأساليب العمل فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.36 وانحراف معياري قدره 1.348، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

وأما فيما يتعلق بمتوسط الدرجة الكلية لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات فإنه يشير الى 3.24 وانحراف معياري قدره 0.853، حيث جاء تقدير الإجابات بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب على محتوى عبارات البعد.

### 1-2- عرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على مقياس الالتزام التنظيمي :

#### 1-2-1- عرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على بعد الالتزام التأثري:

في الجدول التالي سنقوم بعرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على عبارات بعد الالتزام التأثري كالاتي:

جدول 34 : عرض استجابات العينة على بعد الالتزام التأثري

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري S	تقدير العبارة
1	سوف أكون سعيدا جدا بقضاء ما بقي من حياتي الوظيفية في المؤسسة التي أعمل بها	3.18	1.357	غير محدد
2	لا أشعر بالانتماء القوي للمؤسسة التي أعمل بها	3.02	1.237	غير محدد
3	تمثل المؤسسة معنى كبير بالنسبة لي على المستوى الشخصي	3.50	1.146	موافق
4	اشعر أنني عضو فعال في المؤسسة	3.49	1.154	موافق
5	اشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة التي اعمل بها	3.39	1.157	غير محدد
6	يتيح لي عملي استخدام ما لدي من مواهب ومهارات	3.21	1.230	غير محدد
7	لا اشعر بأي ارتباط عاطفي اتجاه هذه المؤسسة	2.95	1.180	غير محدد
	متوسط درجات البعد ككل	3.24	0.763	غير محدد

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss)

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، فيما يتعلق بالعبارة الأولى المتعلقة سعادة الموظف ببقائه في مؤسسته فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.18 وانحراف معياري قدره 1.357، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة الثانية المتعلقة بشعور الموظف بالانتماء القوي للمؤسسة فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.02 وانحراف معياري قدره 1.237، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة الثالثة المتعلقة بما تمثله المؤسسة من معنى قوي للموظف فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.50 وانحراف معياري قدره 1.146، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

بالنسبة للعبارة الرابعة المتعلقة بشعور الموظف بأنه عضو في المؤسسة فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.49 وانحراف معياري قدره 1.154، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

بالنسبة للعبارة الخامسة المتعلقة بشعور الموظف بأن أهدافه الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.39 وانحراف معياري قدره 1.157، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة السادسة المتعلقة بشعور الموظف بأن العمل يتيح له استخدام مهاراته فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.21 وانحراف معياري قدره 1.230، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للعبارة السابعة المتعلقة بعد شعور الموظف بارتباط عاطفي بالمؤسسة فإن المتوسط الحسابي يشير الى 2.95 وانحراف معياري قدره 1.180، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

وأما فيما يتعلق بمتوسط الدرجة الكلية لبعد الالتزام التآثيري فإنه يشير الى 3.24 وانحراف معياري قدره 0.853، حيث جاء تقدير الإجابات بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب على محتوى عبارات البعد.

### 1-2-2- عرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على بعد الالتزام المعياري:

في الجدول التالي سنقوم بعرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على عبارات بعد الالتزام المعياري كالآتي:

جدول 35 : عرض استجابات العينة على بعد الالتزام المعياري

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري S	تقدير العبارة
1	أشعر بالالتزام أدبي بالبقاء في المؤسسة التي أعمل بها	3.48	1.093	موافق
2	أشعر أنه ليس من الصواب ترك المؤسسة الآن حتى لو كان في ذلك ميزة بالنسبة لي.	3.26	1.155	غير محدد
3	ترك المؤسسة عمل غير أخلاقي	3.30	1.181	غير محدد

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

غير محدد	1.262	3.26	في حالة وجود بدائل وظيفية لن أتردد في ترك المؤسسة	4
موافق	1.158	3.55	هذه المؤسسة تستحق الوفاء ومدین لها بالكثير	5
غير محدد	1.273	3.20	لن أغانر مؤسستي لأن لدي شعور بالواجب اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيها	6
غير محدد	1.260	3.33	هناك فضل لمؤسستي في بناء حياتي الوظيفية	7
غير محدد	1.224	3.30	توفر المؤسسة فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين	8
غير محدد	<b>0.722</b>	<b>3.33</b>	<b>متوسط درجات البعد ككل</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، فيما يتعلق بالعبارة الأولى المتعلقة بالشعور بالالتزام أدبي بالبقاء في المؤسسة فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.48 وانحراف معياري قدره 1.093، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

بالنسبة للعبارة الثانية المتعلقة بعدم الشعور بترك المؤسسة ولوكان ذلك ميزة للموظف فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.26 وانحراف معياري قدره 1.155، حيث جاء تقدير

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

العبرة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبرة الثالثة المتعلقة بأن ترك المؤسسة عمل غير أخلاقي فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.30 وانحراف معياري قدره 1.181، حيث جاء تقدير العبرة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبرة الرابعة المتعلقة بأن في حالة وجود بدائل وظيفية لن أتردد في ترك المؤسسة فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.26 وانحراف معياري قدره 1.262، حيث جاء تقدير العبرة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبرة الخامسة المتعلقة بأن المؤسسة تستحق الوفاء فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.55 وانحراف معياري قدره 1.158، حيث جاء تقدير العبرة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبرة.

بالنسبة للعبرة السادسة المتعلقة بشعور الموظف بواجب تجاه الأشخاص بالمؤسسة لعدم تركها فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.20 وانحراف معياري قدره 1.273، حيث جاء تقدير العبرة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبرة السابعة المتعلقة بوجود فضل للمؤسسة فيبأ الحياة الوظيفية للموظف فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.33 وانحراف معياري قدره 1.260، حيث جاء تقدير العبرة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبرة الثامنة المتعلقة بتوفير للمؤسسة لفرص اظهار طاقات الموظفين فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.30 وانحراف معياري قدره 1.224، حيث جاء تقدير العبرة

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

وأما فيما يتعلق بمتوسط الدرجة الكلية لبعء الالتزام المعياري فإنه يشير الى 3.33 وانحراف معياري قدره 0.722، حيث جاء تقدير الإجابات بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب على محتوى عبارات البعد.

### 1-2-3- عرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على بعد الالتزام المتواصل:

في الجدول التالي سنقوم بعرض استجابات أفراد العينة من الموظفين على عبارات بعد الالتزام المتواصل كآلاتي:

جدول 36 : عرض استجابات العينة على بعد الالتزام المتواصل

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري S	تقدير العبارة
1	رغبتي في البقاء في المؤسسة ناتجة عن حاجتي للعمل فيها	3.50	1.140	موافق
2	سوف ترتبك أمور كثيرة في حياتي لو قررت ترك المؤسسة الآن	3.14	1.161	غير محدد
3	من الصعب بالنسبة لي ترك المؤسسة في الوقت الحاضر حتى لو رغبت في ذلك	3.28	1.255	غير محدد
4	أشعر أن خياراتي محدودة لا أستطيع معها مجرد التفكير في ترك المؤسسة	3.29	1.169	غير محدد

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

موافق	1.073	3.50	تعد قلة البدائل المتاحة أمامي أحد الآثار السلبية التي قد أعاني منها عند تركي للمؤسسة	5
موافق	1.160	3.43	سأبقى في عملي حتى ولو أن الزملاء الآخرين فضلوا العمل في مؤسسة أخرى	6
موافق	1.141	3.60	لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية	7
موافق	1.179	3.48	استمراري في العمل في هذه المؤسسة حالياً أمر مرتبط بالضرورة أكثر منه رغبة	8
غير محدد	0.729	3.39	متوسط درجات البعد ككل	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، فيما يتعلق بالعلاقة الأولى المتعلقة بالرغبة في البقاء في المؤسسة لحاجة العمل فإن المتوسط الحسابي يشير إلى 3.50 وانحراف معياري قدره 1.140، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير إلى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

بالنسبة للعبارة الثانية المتعلقة بأن ترك المؤسسة سيربك حياة الموظف فإن المتوسط الحسابي يشير إلى 3.14 وانحراف معياري قدره 1.161، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير إلى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل إلى الحد المطلوب.

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للعبارة الثالثة المتعلقة بصعوبة ترك المؤسسة حالياً فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.28 وانحراف معياري قدره 1.255، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة الرابعة المتعلقة بوجود خيارات محدودة في حالة ترك المؤسسة فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.29 وانحراف معياري قدره 1.169، حيث جاء تقدير العبارة بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب.

بالنسبة للعبارة الخامسة المتعلقة بقلّة البدائل المتاحة كأثر سلبي لترك المؤسسة فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.50 وانحراف معياري قدره 1.073، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

بالنسبة للعبارة السادسة المتعلقة بالبقاء في المؤسسة ولو أراد الزملاء تركها فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.43 وانحراف معياري قدره 1.160، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

بالنسبة للعبارة السابعة المتعلقة بعدم التفكير في ترك العمل إلا لظروف استثنائية فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.60 وانحراف معياري قدره 1.141، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

بالنسبة للعبارة الثامنة المتعلقة الاستمرار في العمل بالمؤسسة ضرورة وليس رغبة فإن المتوسط الحسابي يشير الى 3.48 وانحراف معياري قدره 1.179، حيث جاء تقدير العبارة بالموافق، هذا يشير الى أن عينة الموظفين موافقة على العبارة.

وأما فيما يتعلق بمتوسط الدرجة الكلية لبعد الالتزام المتواصل فإنه يشير الى 3.39 وانحراف معياري قدره 0.729، حيث جاء تقدير الإجابات بالغير محدد، هذا يشير الى أن عينة الموظفين متأرجحة أي أن درجة الموافقة لم تصل الى الحد المطلوب على محتوى عبارات البعد.

2- عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:

2-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية:

- تنص الفرضية على أنه " هناك علاقة دالة احصائياً بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى العمال"

- للإجابة على هذه الفرضية وللتأكد من دلالة الأثر (المساهمة) بين المتغيرين قمنا باختبار اختبار تحليل الانحدار الخطي Linear regression، لذلك سنقوم أولاً بالتأكد من وجود علاقة ارتباطية دالة بين درجات متغير جودة الحياة الوظيفية ودرجات الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson

والنتائج مبينة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

جدول 37 : يبين دلالة العلاقة الارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي

العلاقة	N حجم العينة	قيمة معامل الارتباط Person	Sig القيمة المعنوية
جودة الحياة الوظيفية * الالتزام التنظيمي	310	0.515**	0.000
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )			
* الارتباط غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )			

- يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط بين بعد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي، كان دالاً إحصائياً إذ أن القيمة المعنوية جاءت أقل من مستوى الدلالة  $Sig = 0.05$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة.
- وبالتالي فإن وجود علاقة دالة يسمح لنا بحساب دلالة نموذج الانحدار بين كل من المتغيرين، وللتأكد من دلالة النموذج قمنا بحساب قيم اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova ونتأجه كما هي مبينة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

جدول 38 : دلالة نموذج الانحدار الخطي لأثر (مساهمة) درجات بعد جودة الحياة الوظيفية في الالتزام التنظيمي

دلالة النموذج	درجة المعنوية Sig	مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة ف	مربع المتوسط	DF	مجموع المربعات	النموذج
دال	0.000	0.05	111.46	26.34	1	26.349	الانحدار
				9			
			3	0.236	308	72.809	البواقي
					309	99.158	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ف تساوي 71.039 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النموذج يتمتع بالدلالة الإحصائية ويمكن الانتقال لحساب اختبار الانحدار.

جدول 39 : قيم اختبار نموذج الانحدار الخطي لأثر درجات جودة الحياة الوظيفية في درجات الالتزام التنظيمي

دلالة الأثر	مستوى الدلالة (T)	معامل التحديد ( $R^2$ )	الارتباط (R)	قيمة المحسوبة (T)	(B)	المتغير المستقل
دال	0.000	0.266	0.515	*10.837	1.701	الثابت
	0.000			*10.558	0.504	جودة الحياة الوظيفية X
$Y=1.701+0.504X+ \varepsilon$						المعادلة
(**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ و $\alpha \leq 0.05$ )						( $\varepsilon$ ) الخطأ المعياري

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على المتغير التابع المتمثل في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى العمال من عينة الدراسة، وذلك بالرجوع الى قيمة T المحسوبة والتي بلغت قيمة موجبة 8.606 بقيمة معنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الفا 0.05 المعتمد في الدراسة، ونلاحظ أن قيمة (β) للثابت تساوي 2.384 و 0.292 لجودة الحياة الوظيفية، وبالرجوع الى معامل التحديد  $R^2$  والذي يشير إلى 0.187 ومن مما سبق ذكره فإننا يمكن أن نقول بأن جودة الحياة الوظيفية تساهم بنسبة 26% في تفسير درجات الالتزام التنظيمي.

- وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الرئيسية وتصبح النتيجة هناك علاقة دالة احصائياً بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى العمال.

### 2-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على أنه " تساهم ظروف العمل المعنوية في الالتزام التنظيمي لدى العمال"

للإجابة على هذه الفرضية وللتأكد من دلالة الأثر (المساهمة) بين المتغيرين قمنا باختبار اختبار تحليل الانحدار الخطي Linear regression، لذلك سنقوم أولاً بالتأكد من وجود علاقة ارتباطية دالة بين درجات متغير ظروف العمل المعنوية ودرجات الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson

والنتائج مبينة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

جدول 40 : يبين دلالة العلاقة الارتباطية بين بعد ظروف العمل والالتزام التنظيمي

العلاقة	N حجم العينة	قيمة معامل الارتباط Person	Sig القيمة المعنوية
ظروف العمل المعنوية الالتزام التنظيمي *	310	0.278**	0.000
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )			
* الارتباط غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )			

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط بين بعد ظروف العمل المعنوية والالتزام التنظيمي، كان دالاً إحصائياً إذ أن القيمة المعنوية جاءت أقل من مستوى الدلالة Sig = 0.05، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة.

وبالتالي فإن وجود علاقة دالة يسمح لنا بحساب دلالة نموذج الانحدار بين كل من المتغيرين، وللتأكد من دلالة النموذج قمنا بحساب قيم اختبار تحليلي التباين الأحادي One Way Anova ونتائجه كما هي مبينة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

جدول 41 : دلالة نموذج الانحدار الخطي لأثر (مساهمة) درجات بعد ظروف العمل المعنوية في الالتزام التنظيمي

النموذج	دلالة النموذج	درجة المعنوية Sig	مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة ف	مربع المتوسط	DF	مجموع المربعات	النموذج
دال		0.000	0.05	25.86	7.681	1	7.681	الانحدار
					0.297	308	91.476	البواقي
						309	99.158	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ف تساوي 25.864 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النموذج يتمتع بالدلالة الإحصائية ويمكن الانتقال لحساب اختبار الانحدار.

جدول 42 : قيم اختبار نموذج الانحدار الخطي لأثر درجات ظروف العمل المعنوية في درجات الالتزام التنظيمي

دلالة الأثر	مستوى الدلالة (T)	معامل التحديد ( $R^2$ )	الارتباط (R)	قيمة المحسوبة (T)	(B)	المتغير المستقل
دال	0.000	0.077	0.278	*23.024	2.746	الثابت
	0.000			**5.086	0.175	ظروف العمل المعنوية X
$Y=2.746+0.175X+ \epsilon$						المعادلة
(**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ و $\alpha \leq 0.05$ )						( $\epsilon$ ) الخطأ المعياري

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء ظروف العمل المعنوية على المتغير التابع المتمثل في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى العمال من عينة الدراسة، وذلك بالرجوع الى قيمة T المحسوبة والتي بلغت قيمة موجبة 5.086 بقيمة معنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الفا 0.05 المعتمد في الدراسة، ونلاحظ أن قيمة (β) للثابت تساوي 2.746 و 0.175 لبعء الظروف المعنوية، وبالرجوع الى معامل التحديد R<sup>2</sup> والذي يشير إلى 0.077 ومن مما سبق ذكره فإننا يمكن أن نقول بأن ظروف العمل المعنوية تساهم بنسبة 7% في تفسير درجات الالتزام التنظيمي.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى وتصبح النتيجة تساهم ظروف العمل المعنوية في الالتزام التنظيمي لدى العمال.

### 2-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على أنه " تساهم الخصائص الوظيفية في الالتزام التنظيمي لدى العمال" للإجابة على هذه الفرضية وللتأكد من دلالة الأثر (المساهمة) بين المتغيرين قمنا باختبار اختبار تحليل الانحدار الخطي Linear regression، لذلك سنقوم أولاً بالتأكد من وجود علاقة ارتباطية دالة بين درجات متغير الخصائص الوظيفية ودرجات الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson.

والنتائج مبينة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

جدول 43 : يبين دلالة العلاقة الارتباطية بين بعد الخصائص الوظيفية والالتزام التنظيمي

العلاقة	N حجم العينة	قيمة معامل الارتباط Person	Sig القيمة المعنوية
الخصائص الوظيفية الالتزام التنظيمي *	310	0.320**	0.000
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )			
* الارتباط غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )			

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط بين بعد الخصائص الوظيفية والالتزام التنظيمي، كان دالاً إحصائياً إذ أن القيمة المعنوية جاءت أقل من مستوى الدلالة Sig = 0.05، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة.

وبالتالي فإن وجود علاقة دالة يسمح لنا بحساب دلالة نموذج الانحدار بين كل من المتغيرين، وللتأكد من دلالة النموذج قمنا بحساب قيم اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova ونتائجه كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 44 : لدلالة نموذج الانحدار الخطي لأثر (مساهمة) درجات بعد الخصائص الوظيفية في الالتزام التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	DF	مربع المتوسط	قيمة ف	مستوى الدلالة $\alpha$	درجة المعنوية Sig	دلالة النموذج
الانحدار	10.150	1	10.150				
البواقي	89.007	308	0.289	35.123	0.05	0.000	دال
المجموع	99.158	309					

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F تساوي 35.123 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النموذج يتمتع بالدلالة الإحصائية ويمكن الانتقال لحساب اختبار الانحدار.

جدول 45 : قيم اختبار نموذج الانحدار الخطي لأثر درجات الخصائص الوظيفية في درجات الالتزام

### التنظيمي

المتغير المستقل	(β)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (T)	دلالة الأثر
الثابت	2.466	**16.513	0.278	0.102	0.000	دال
الخصائص الوظيفية X	0.254	**5.927			0.000	
المعادلة						
Y=2.466+0.254X+ ε						
(**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05 و α ≤ 0.05)						(ε) الخطأ المعياري

من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الخصائص الوظيفية على المتغير التابع المتمثل في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى العمال من عينة الدراسة، وذلك بالرجوع إلى قيمة T المحسوبة والتي بلغت قيمة موجبة 5.927 بقيمة معنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الفا 0.05 المعتمد في الدراسة، ونلاحظ أن قيمة (β) للثابت تساوي 2.466 و 0.254 لبعده الخصائص الوظيفية ، وبالرجوع إلى معامل التحديد R<sup>2</sup> والذي يشير إلى 0.102 ومن مما سبق ذكره فإننا يمكن أن نقول بأن الخصائص الوظيفية تساهم بنسبة 10% في تفسير درجات الالتزام التنظيمي.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية وتصبح النتيجة تساهم الخصائص الوظيفية في الالتزام التنظيمي لدى العمال.

2-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه " تساهم الأجور والمكافآت في الالتزام التنظيمي لدى العمال" للإجابة على هذه الفرضية وللتأكد من دلالة الأثر (المساهمة) بين المتغيرين قمنا باختبار اختبار تحليل الانحدار الخطي Linear regression، لذلك سنقوم أولاً بالتأكد من وجود علاقة ارتباطية دالة بين درجات متغير الأجور والمكافآت ودرجات الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول 46 : يبين دلالة العلاقة الارتباطية بين بعد الأجور والمكافآت والالتزام التنظيمي

العلاقة	N حجم العينة	قيمة معامل الارتباط Person	Sig القيمة المعنوية
الأجور والمكافآت الالتزام التنظيمي *	310	0.318**	0.000
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )			
* الارتباط غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )			

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط بين بعد الأجور والمكافآت والالتزام التنظيمي، كان دالاً إحصائياً إذ أن القيمة المعنوية جاءت أقل من مستوى الدلالة Sig = 0.05، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة. وبالتالي فإن وجود علاقة دالة يسمح لنا بحساب دلالة نموذج الانحدار بين كل من المتغيرين، وللتأكد من دلالة النموذج قمنا بحساب قيم اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova ونتائجه كما هي مبينة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

جدول 47 : دلالة نموذج الانحدار الخطي لأثر (مساهمة) درجات بعد الأجور والمكافآت في الالتزام

### التنظيمي

دلالة النموذج	درجة المعنوية Sig	مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة ف	مربع المتوسط	DF	مجموع المربعات	النموذج
دال	0.000	0.05	34.596	10.013	1	10.013	الانحدار
				0.289	308	89.144	البواقي
					309	99.158	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ف تساوي 34.596 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النموذج يتمتع بالدلالة الإحصائية ويمكن الانتقال لحساب اختبار الانحدار.

جدول 48 : قيم اختبار نموذج الانحدار الخطي لأثر درجات الأجور والمكافآت في درجات الالتزام

### التنظيمي

دلالة الأثر	مستوى الدلالة (T)	معامل التحديد ( $R^2$ )	الارتباط (R)	قيمة المحسوبة (T)	(B)	المتغير المستقل
دال	0.000	0.101	0.318	**25.661	2.732	الثابت
	0.000			**5.882	0.214	الأجور والمكافآت X
$Y=2.732+0.214X+ \epsilon$						المعادلة
(**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ و $\alpha \leq 0.05$ )						( $\epsilon$ ) الخطأ المعياري

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأجر والمكافآت على المتغير التابع المتمثل في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى العمال من عينة الدراسة، وذلك بالرجوع الى قيمة T المحسوبة والتي بلغت قيمة موجبة 5.882 بقيمة معنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الفا 0.05 المعتمد في الدراسة، ونلاحظ أن قيمة (β) للثابت تساوي 2.732 و0.214 لبعء الأجر والمكافآت ، وبالرجوع الى معامل التحديد R<sup>2</sup> والذي يشير إلى 0.101 ومن مما سبق ذكره فإننا يمكن أن نقول بأن الأجر والمكافآت تساهم بنسبة 10% في تفسير درجات الالتزام التنظيمي.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة وتصبح النتيجة تساهم الأجر والمكافآت في الالتزام التنظيمي لدى العمال.

### 2-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية على أنه " تساهم جماعات العمل في الالتزام التنظيمي لدى العمال" للإجابة على هذه الفرضية وللتأكد من دلالة الأثر (المساهمة) بين المتغيرين قمنا باختبار اختبار تحليل الانحدار الخطي Linear regression، لذلك سنقوم أولاً بالتأكد من وجود علاقة ارتباطية دالة بين درجات متغير جماعات العمل ودرجات الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson

والنتائج مبينة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

جدول 49 : يبين دلالة العلاقة الارتباطية بين بعد جماعات العمل والالتزام التنظيمي

العلاقة	N حجم العينة	قيمة معامل الارتباط Person	Sig القيمة المعنوية
جماعات العمل* الالتزام التنظيمي	310	0.378**	0.000
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )			
* الارتباط غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )			

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط بين بعد جماعات العمل والالتزام التنظيمي، كان دالاً إحصائياً إذ أن القيمة المعنوية جاءت أقل من مستوى الدلالة Sig = 0.05، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة. وبالتالي فإن وجود علاقة دالة يسمح لنا بحساب دلالة نموذج الانحدار بين كل من المتغيرين، وللتأكد من دلالة النموذج قمنا بحساب قيم اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova ونتائجه كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول 50 : دلالة نموذج الانحدار الخطي لأثر (مساهمة) درجات بعد جماعات العمل في الالتزام التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	DF	مربع المتوسط	قيمة ف	مستوى الدلالة $\alpha$	درجة المعنوية Sig	دلالة النموذج
الانحدار	14.137	1	14.137	51.21 5	0.05	0.000	دال
البواقي	85.020	308	0.276				
المجموع	99.158	309					

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F تساوي 51.215 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النموذج يتمتع بالدلالة الإحصائية ويمكن الانتقال لحساب اختبار الانحدار.

جدول 51 : قيم اختبار نموذج الانحدار الخطي لأثر درجات جماعات العمل في درجات الالتزام

### التنظيمي

المتغير المستقل	(β)	قيمة المحسوبة (T)	الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (T)	دلالة الأثر
الثابت	2.435	*18.901	0.378	0.143	0.000	دال
جماعات العمل X	0.260	**7.156			0.000	
المعادلة						
Y=2.435+0.260X+ ε						
(**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05 و α ≤ 0.05)						(ε) الخطأ المعياري

من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها جماعات العمل على المتغير التابع المتمثل في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى العمال من عينة الدراسة، وذلك بالرجوع إلى قيمة T المحسوبة والتي بلغت قيمة موجبة 7.156 بقيمة معنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الفأ 0.05 المعتمد في الدراسة، ونلاحظ أن قيمة (β) للثابت تساوي 2.435 و 0.260 لبعدها جماعات العمل ، وبالرجوع إلى معامل التحديد R<sup>2</sup> والذي يشير إلى 0.143 ومن مما سبق ذكره فإننا يمكن أن نقول بأن جماعات العمل تساهم بنسبة 14% في تفسير درجات الالتزام التنظيمي.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة وتصبح النتيجة تساهم جماعات العمل في الالتزام التنظيمي لدى العمال.

2-5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية على أنه " يساهم أسلوب الرئيس في الالتزام التنظيمي لدى العمال "

للإجابة على هذه الفرضية وللتأكد من دلالة الأثر (المساهمة) بين المتغيرين قمنا باختبار اختبار تحليل الانحدار الخطي Linear regression، لذلك سنقوم أولاً بالتأكد من وجود علاقة ارتباطية دالة بين درجات متغير أسلوب الرئيس ودرجات الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson

والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول 52 : يبين دلالة العلاقة الارتباطية بين بعد أسلوب الرئيس والالتزام التنظيمي

العلاقة	N حجم العينة	قيمة معامل الارتباط Person	Sig القيمة المعنوية
أسلوب الرئيس * الالتزام التنظيمي	310	0.433**	0.000
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )			
* الارتباط غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )			

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط بين بعد أسلوب الرئيس والالتزام التنظيمي، كان دالاً إحصائياً إذ أن القيمة المعنوية جاءت أقل من مستوى الدلالة Sig =0.05، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة. وبالتالي فإن وجود علاقة دالة يسمح لنا بحساب دلالة نموذج الانحدار بين كل من المتغيرين، وللتأكد من دلالة النموذج قمنا بحساب قيم اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova ونتائجه كما هي مبينة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

جدول 53 : دلالة نموذج الانحدار الخطي لأثر (مساهمة) درجات بعد أسلوب الرئيس في الالتزام

### التنظيمي

دلالة النموذج	درجة المعنوية Sig	مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة ف	مربع المتوسط	DF	مجموع المربعات	النموذج
دال	0.000	0.05	71.039	18.584	1	18.584	الانحدار
				0.262	308	80.574	البواقي
					309	99.158	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ف تساوي 71.039 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النموذج يتمتع بالدلالة الإحصائية ويمكن الانتقال لحساب اختبار الانحدار.

جدول 54 : قيم اختبار نموذج الانحدار الخطي لأثر درجات أسلوب الرئيس في درجات الالتزام

### التنظيمي

دلالة الأثر	مستوى الدلالة (T)	معامل التحديد ( $R^2$ )	الارتباط (R)	قيمة المحسوبة (T)	(B)	المتغير المستقل
دال	0.000	0.187	0.433	*20.341	2.378	الثابت
	0.000			**8.428	0.292	أسلوب الرئيس X
Y=2.378+0.292X+ $\epsilon$						المعادلة
(**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ و $\alpha \leq 0.05$ )						( $\epsilon$ ) الخطأ المعياري

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده أسلوب الرئيس على المتغير التابع المتمثل في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى العمال من عينة الدراسة، وذلك بالرجوع إلى قيمة T المحسوبة والتي بلغت قيمة موجبة 8.428 بقيمة معنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الفا 0.05 المعتمد في الدراسة، ونلاحظ أن قيمة (β) للثابت تساوي 2.378 و0.292 لبعده أسلوب الرئيس، وبالرجوع إلى معامل التحديد R<sup>2</sup> والذي يشير إلى 0.187 ومن مما سبق ذكره فإننا يمكن أن نقول بأن أسلوب الرئيس يساهم بنسبة 18% في تفسير درجات الالتزام التنظيمي.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الخامسة وتصبح النتيجة يساهم أسلوب الرئيس في الالتزام التنظيمي لدى العمال.

### 2-6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرضية على أنه " يساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في الالتزام التنظيمي لدى العمال "

للإجابة على هذه الفرضية وللتأكد من دلالة الأثر (المساهمة) بين المتغيرين قمنا باختيار اختبار تحليل الانحدار الخطي Linear regression، لذلك سنقوم أولاً بالتأكد من وجود علاقة ارتباطية دالة بين درجات متغير المشاركة في اتخاذ القرارات ودرجات الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson

والنتائج مبينة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

جدول 55 : يبين دلالة العلاقة الارتباطية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي

العلاقة	N حجم العينة	قيمة معامل الارتباط Person	Sig القيمة المعنوية
المشاركة في اتخاذ القرارات * الالتزام التنظيمي	310	0.440**	0.000
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )			
* الارتباط غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )			

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي، كان دالاً إحصائياً إذ أن القيمة المعنوية جاءت أقل من مستوى الدلالة  $\text{Sig} = 0.05$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة. وبالتالي فإن وجود علاقة دالة يسمح لنا بحساب دلالة نموذج الانحدار بين كل من المتغيرين، وللتأكد من دلالة النموذج قمنا بحساب قيم اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova ونتائجه كما هي مبينة في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

جدول 56 : دلالة نموذج الانحدار الخطي لأثر (مساهمة) درجات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في الالتزام التنظيمي

النموذج	دلالة النموذج	درجة المعنوية Sig	مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة ف	مربع المتوسط	DF	مجموع المربعات	النموذج
دال		0.000	0.05	74.05	19.220	1	19.220	الانحدار
					0.260	308	79.937	البواقي
						309	99.158	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ف تساوي 71.039 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النموذج يتمتع بالدلالة الإحصائية ويمكن الانتقال لحساب اختبار الانحدار.

جدول 57 : قيم اختبار نموذج الانحدار الخطي لأثر درجات المشاركة في اتخاذ القرارات في الالتزام التنظيمي

دلالة الأثر	مستوى الدلالة (T)	معامل التحديد ( $R^2$ )	الارتباط (R)	قيمة المحسوبة (T)	(B)	المتغير المستقل
دال	0.000	0.194	0.440	*20.942	2.384	الثابت
	0.000			**8.606	0.292	المشاركة في اتخاذ القرارات X
Y=2.384+0.292X+ $\epsilon$						المعادلة
(**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ و $\alpha \leq 0.05$ )						( $\epsilon$ ) الخطأ المعياري

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات على المتغير التابع المتمثل في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى العمال من عينة الدراسة، وذلك بالرجوع الى قيمة T المحسوبة والتي بلغت قيمة موجبة 8.606 بقيمة معنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الفا 0.05 المعتمد في الدراسة، ونلاحظ أن قيمة (B) للثابت تساوي 2.384 و0.292 لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالرجوع الى معامل التحديد  $R^2$  والذي يشير إلى 0.187 ومن مما سبق ذكره فإننا يمكن أن نقول بأن المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم بنسبة 19% في تفسير درجات الالتزام التنظيمي.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية السادسة وتصبح النتيجة يساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في الالتزام التنظيمي لدى العمال.

### 3- مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات:

#### 3-1 مناقشة وتحليل الفرضية الرئيسية:

- يتضح لنا، أن معامل الارتباط بين بعد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي، كان دالا إحصائيا إذ أن القيمة المعنوية جاءت أقل من مستوى الدلالة  $Sig = 0.05$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة.
- وبالتالي فإن وجود علاقة دالة يسمح لنا بحساب دلالة نموذج الانحدار بين كل من المتغيرين، وللتأكد من دلالة النموذج قمنا بحساب قيم اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova
- نلاحظ أن قيمة F تساوي 25.864 بقيمة معنوية قدرها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي فإن النموذج يتمتع بالدلالة الإحصائية ويمكن الانتقال لحساب اختبار الانحدار.
- ويتضح لنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على المتغير التابع المتمثل في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى العمال من عينة الدراسة، وذلك بالرجوع الى قيمة T المحسوبة والتي بلغت قيمة موجبة 8.606 بقيمة معنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الفا 0.05 المعتمد في الدراسة، ونلاحظ

- أن قيمة ( $\beta$ ) للثابت تساوي 2.384 و0.292 لجودة الحياة الوظيفية، وبالرجوع الى معامل التحديد  $R^2$  والذي يشير إلى 0.187 ومن مما سبق ذكره فإننا يمكن أن نقول بأن جودة الحياة الوظيفية تساهم بنسبة 26% في تفسير درجات الالتزام التنظيمي.
- وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الرئيسية وتصبح النتيجة هناك علاقة دالة احصائياً بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى العمال.
  - ويرجع ذلك بانه إذا توفرت جودة حياة وظيفية وتوفر مستوى عال من ابعاد الجودة من مكافآت واجور، واسلوب اشرف مناسب، وخلق روح الجماعة بين العمال مما يخلق الشعور بالسعادة والارتياح والالتزام في العمل وتحمل المسؤولية وتحقيق الاهداف والشعور بالرضا والاهتمام بالحياة الشخصية للموظفين بتوفير برامج ترفيهية ورياضية ووضع معايير العدالة المهنية مما يؤدي مستقبلا بالالتزام في العمل.
  - واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العمرى 2017) التي اشارت بوجود علاقة ايجابية قوية بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (محمد عادل عبد الرحمان 2013) في مصر على ان جودة الحياة الوظيفية أثر تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي.
  - واتفقت هذه النتيجة ايضا مع نتيجة (وسام محمد الحسني 2016) في غزة على انه يوجد تأثير في ابعاد الجودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي. واتفقت ايضا هذه النتيجة مع نتيجة (اسلام محمد القطيش 2019) تأثير ابعاد جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي. كما اتفقت مع دراسة (جمعة خير الدين 2020) في الجزائر ان جودة الحياة الوظيفية تفسر 59 بالمئة من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (زكية العمراوي 2021) في الجزائر الى عدم وجود علاقة ارتباطية بين مؤشرات جودة الحياة الوظيفية المشاركة في اتخاذ القرارات ونمط الاشراف والالتزام التنظيمي.
- 2-3 مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الاولى:** يتضح أن معامل الارتباط بين بعد ظروف العمل المعنوية والالتزام التنظيمي، كان دالاً إحصائياً إذ أن القيمة المعنوية جاءت أقل من مستوى الدلالة  $Sig = 0.05$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة.

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

وبالتالي فإن وجود علاقة دالة يسمح لنا بحساب دلالة نموذج الانحدار بين كل من المتغيرين، وللتأكد من دلالة النموذج قمنا بحساب قيم اختبار تحليلي التباين الأحادي One Way Anova ونتائجه.

و يتضح لنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده ظروف العمل المعنوية على المتغير التابع المتمثل في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى العمال من عينة الدراسة، وذلك بالرجوع إلى قيمة T المحسوبة والتي بلغت قيمة موجبة 5.086 بقيمة معنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ألفا 0.05 المعتمد في الدراسة، ونلاحظ أن قيمة (B) للثابت تساوي 2.746 و 0.175 لبعده الظروف المعنوية، وبالرجوع إلى معامل التحديد  $R^2$  والذي يشير إلى 0.077 ومن مما سبق ذكره فإننا يمكن أن نقول بأن ظروف العمل المعنوية تساهم بنسبة 7% في تفسير درجات الالتزام التنظيمي.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى وتصبح النتيجة تساهم ظروف العمل المعنوية في الالتزام التنظيمي لدى العمال.

- ان ظروف العمل المعنوية والمناسبة والمريحة تعمل على تسهيل الحياة المهنية ورضا الموظف عن نفسه بخلق الامان وبيئة عمل مناسبة مما يحقق الالتزام والبقاء في المؤسسة والسعادة فيها وارتفاع مستوى الاحساس بالامان والاستقرار الوظيفي من خلال حماية الموظف في المؤسسة الصحية من تهديدات متعلقة بالفصل عن العمل وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية والامن ضد الاجراءات التعسفية للإدارة العليا وتحسين أوضاع العاملين وتحقيق كرامتهم كما تنص الادارة اليابانية على ان ضمان الوظيفة للموظف وعدم تهديده بالاستغناء عن خدماته مهما كانت الظروف التي تمر بها المنظمة يكون له أثر كبير في الانتاجية وهذا ما يحقق الالتزام التنظيمي وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة (غليظ شافية 2019) بقسنطينة كما اتفقت هذه لنتيجة مع نتيجة اسماء بن مومن (2019) بالبلدية عللا ان الاهتمام بجودة الحياة في العمل لها تأثير على اشباع حاجيات العمال واتفقت مع (زكية العمرابي 2021) انه تحليل السوسولوجي ان ابعاد جودة الوظيفية تعكس الالتزام داخل المنظمة.

### 3-3 مناقشة وتحليل الفرضية الثانية:

يتضح أن معامل الارتباط بين بعد الخصائص الوظيفية والالتزام التنظيمي، كان دالاً إحصائياً إذ أن القيمة المعنوية جاءت أقل من مستوى الدلالة  $Sig = 0.05$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة.

وبالتالي فإن وجود علاقة دالة يسمح لنا بحساب دلالة نموذج الانحدار بين كل من المتغيرين، وللتأكد من دلالة النموذج قمنا بحساب قيم اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova ونتائجه

و يتضح لنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الخصائص الوظيفية على المتغير التابع المتمثل في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى العمال من عينة الدراسة، وذلك بالرجوع إلى قيمة T المحسوبة والتي بلغت قيمة موجبة 5.927 بقيمة معنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الفا 0.05 المعتمد في الدراسة، ونلاحظ أن قيمة  $\beta$  للثابت تساوي 2.466 و 0.254 لبعد الخصائص الوظيفية، وبالرجوع إلى معامل التحديد  $R^2$  والذي يشير إلى 0.102 ومن مما سبق ذكره فإننا يمكن أن نقول بأن الخصائص الوظيفية تساهم بنسبة 10% في تفسير درجات الالتزام التنظيمي.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية وتصبح النتيجة تساهم الخصائص الوظيفية في الالتزام التنظيمي لدى العمال.

على مؤسسة الصحة الجوارية الاهتمام ببرامج التدريب والتكوين والبرامج الثقافية والترفيهية والسماح للموظفين بالاندماج في المسار التعليمي والاهتمام بالقيم واهداف الفرد الشخصية مع توفير وتحسين المتطلبات التكنولوجية المناسبة التي تساعد في توفير الوقت وتخفيف الجهد والضغط النفسي مع خلق روح التعاون وتقسيم المهام ومايوافقهما من مؤهل علمي وفكري وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة (غليظ شافية 2019) بقسنطينة كما اتفقت هذه لنتيجة مع نتيجة اسماء بن مومن (2019) بالبلدية و دراسة (وسام محمد الحسني 2016).

**3-4 مناقشة وتحليل الفرضية الثالثة:** أن معامل الارتباط بين بعد الأجور والمكافآت والالتزام التنظيمي، كان دالا إحصائيا إذ أن القيمة المعنوية جاءت أقل من مستوى الدلالة  $Sig = 0.05$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة.

وبالتالي فإن وجود علاقة دالة يسمح لنا بحساب دلالة نموذج الانحدار بين كل من المتغيرين، وللتأكد من دلالة النموذج قمنا بحساب قيم اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova ونتائجه

و يتضح لنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأجور والمكافآت على المتغير التابع المتمثل في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى العمال من عينة الدراسة، وذلك بالرجوع الى قيمة T المحسوبة والتي بلغت قيمة موجبة 5.882 بقيمة معنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الفا 0.05 المعتمد في الدراسة، ونلاحظ أن قيمة  $\beta$  للثابت تساوي 2.732 و 0.214 لبعد الأجور والمكافآت ، وبالرجوع الى معامل التحديد  $R^2$  والذي يشير إلى 0.101 ومن مما سبق ذكره فإننا يمكن أن نقول بأن الأجور والمكافآت تساهم بنسبة 10% في تفسير درجات الالتزام التنظيمي.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة وتصبح النتيجة تساهم الأجور والمكافآت في الالتزام التنظيمي لدى العمال.

ان الحافز المادي والمعنوي من اجور و مكافآت يؤدي الى اشباع حاجات الفرد مما يجعل الفرد مكثفي ذاتيا ومستقر مما يجعله يتمسك بالمنظمة وعدم التخلي عنها ابدا ولهذا وجب على المؤسسة الصحية الاهتمام بنظام الرواتب والحوافز والاعتماد على نظام واضح في توزيع هذه الامتيازات مبنية على الموضوعية بعيدا عن العاطفة حيث ان الاجور المدفوعة نظير الجهد المبذول سيولد لدى الأفراد الرغبة القوية في الاستمرار في هذه المنظمة والزيادة في الانتاجية وتحقيق الاهداف المتقاطعة وهذا ما اتفقت مع الدراسة (حسين وليد حسين ) على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالية معنوية بين الاجور والالتزام لدى

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

العاملين كما اتفقت مع دراسة (وسام محمد الحسني 2016) يوجد تأثير ذات دلالة احصائية على مستوى 0.05 لجودة الحياة الوظيفية ( الاجور، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار الامني، السلوك القيادي، والاشراف على العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات) في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في قطاع غزة. كما اتفقت مع (اسلام محمد القطيش 2019) حيث تعتبر الاجور و المكافاة اكثر الابعاد قدرة تفسيرية على الالتزام التنظيمي

**3-5 مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:** يتضح أن معامل الارتباط بين بعد جماعات العمل والالتزام التنظيمي، كان دالاً إحصائياً إذ أن القيمة المعنوية جاءت أقل من مستوى الدلالة  $Sig = 0.05$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة.

وبالتالي فإن وجود علاقة دالة يسمح لنا بحساب دلالة نموذج الانحدار بين كل من المتغيرين، وللتأكد من دلالة النموذج قمنا بحساب قيم اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova

من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد جماعات العمل على المتغير التابع المتمثل في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى العمال من عينة الدراسة، وذلك بالرجوع الى قيمة T المحسوبة والتي بلغت قيمة موجبة 7.156 بقيمة معنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الفا 0.05 المعتمد في الدراسة، ونلاحظ أن قيمة  $R^2$  (β) للثابت تساوي 2.435 و 0.260 لبعد جماعات العمل ، وبالرجوع الى معامل التحديد  $R^2$  والذي يشير إلى 0.143 ومن مما سبق ذكره فإننا يمكن أن نقول بأن جماعات العمل تساهم بنسبة 14% في تفسير درجات الالتزام التنظيمي.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة وتصبح النتيجة تساهم جماعات العمل في الالتزام التنظيمي لدى العمال.

- ان روح الجماعة والتعاون وتحديد المسؤوليات مع طاقات العمال مما يؤدي الى تسهيل المهام في العمل والشعور بالراحة وتقليل من حوادث العمل والتمسك بالعمل

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

في المنظمة حيث على المنظمة الصحية ان تعمل على توطيد العلاقات الانسانية بين الموظفين والمراعات الظروف الشخصية للعاملين بتقديم تسهيلات من طرف المؤسسة وخلق جو يتسم التعاون وجو اجتماعي حتى لا يرى الموظف نفسه في اغتراب عن هذه الوظيفة كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عادل محمد عبد الرحمان 2013) انه وجود اختلافات جوهرية في إدراك الافراد لبعدها جماعات العمل تبعا للمستوى الوظيفي. كما اتفقت مع دراسة (نورة مرابط 2019) كشفت الدراسة وجود علاقة احصائية وطردية عند مستوى 0.05 بين الجوانب المعنوية والاجتماعية لوجود الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في المؤسسة.

**3-6 مناقشة وتحليل الفرضية الخامسة:** يتضح أنه معامل الارتباط بين بعد أسلوب الرئيس والالتزام التنظيمي، كان دالا إحصائيا إذ أن القيمة المعنوية جاءت أقل من مستوى الدلالة  $Sig = 0.05$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة.

وبالتالي فإن وجود علاقة دالة يسمح لنا بحساب دلالة نموذج الانحدار بين كل من المتغيرين، وللتأكد من دلالة النموذج قمنا بحساب قيم اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova

ويتضح لنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها أسلوب الرئيس على المتغير التابع المتمثل في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى العمال من عينة الدراسة، وذلك بالرجوع الى قيمة T المحسوبة والتي بلغت قيمة موجبة 8.428 بقيمة معنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الفا 0.05 المعتمد في الدراسة، ونلاحظ أن قيمة (B) للثابت تساوي 2.378 و 0.292 لبعدها أسلوب الرئيس، الرئيس يساهم بنسبة 18% في تفسير درجات الالتزام التنظيمي.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الخامسة وتصبح النتيجة يساهم أسلوب الرئيس في الالتزام التنظيمي لدى العمال.

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- ان نمط القيادة المستعمل من طرف الرئيس واسلوب الاتصال يحدد نوعية العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين حيث انه يكسب ثقة بينهم او العكس وهذا يؤثر بشكل ايجابي او سلبي في استمرار وبقاء العمال وتحقيق الاهداف المسطرة حيث ان الائد الجيد يدفع الموظفين لبذل اكبر جهد واناغهم بتحقيق اهداف المنظمة وذلك باتباع نمط معين من القيادة وتكون له القدرة في تحسين وتطوير الاداء وذلك برفع الروح المعنوية للعمال وتحفيزهم وليس فقط باصدار الأوامر كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شريفى نورة 2022) بمغنية الى وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي للموظفين داخل متوسطة عباد بوزيان كما اتفقت مع دراسة (وسام محمد الحسنى 2016) يوجد تأثير ذات دلالة احصائية على مستوى 0.05 لجودة الحياة الوظيفية ( الاجور، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار الامنى، السلوك القيادي، والاشراف على العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات ) في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في قطاع غزة كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (سمر سعيد البياري 2018) توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في وزاري العمل والتنمية الاجتماعية . كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (زكية العمرابي 2021) في الجزائر الى عدم وجود علاقة ارتباطية بين مؤشرات جودة الحياة الوظيفية المشاركة في اتخاذ القرارات ونمط الاشراف في تعزيز الالتزام التنظيمي..

### 3-7 مناقشة وتحليل الفرضية السادسة: أن معامل الارتباط بين بعد المشاركة في اتخاذ

القرارات والالتزام التنظيمي، كان دالا إحصائيا إذ أن القيمة المعنوية جاءت أقل من مستوى الدلالة Sig =0.05، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة.

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

وبالتالي فإن وجود علاقة دالة يسمح لنا بحساب دلالة نموذج الانحدار بين كل من المتغيرين، وللتأكد من دلالة النموذج قمنا بحساب قيم اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova

من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات على المتغير التابع المتمثل في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى العمال من عينة الدراسة، وذلك بالرجوع الى قيمة T المحسوبة والتي بلغت قيمة موجبة 8.606 بقيمة معنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الفا 0.05 المعتمد في الدراسة، ونلاحظ أن قيمة (B) للثابت تساوي 2.384 و0.292 لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالرجوع الى معامل التحديد  $R^2$  والذي يشير إلى 0.187 ومن مما سبق ذكره فإننا يمكن أن نقول بأن المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم بنسبة 19% في تفسير درجات الالتزام التنظيمي.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية السادسة وتصبح النتيجة يساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في الالتزام التنظيمي لدى العمال.

يمكننا القول ان الادارة الناجحة هي التي تسعى الى المشاركة في اتخاذ القرارات مع العمال اي بين الرؤساء والمرؤوسين ولا تستعمل اسلوب مركزية في اتخاذ هذه القرارات وتزويد العمال بالمعلومات اللازمة يساعدهم في تنفيذ اعمالهم بشكل جيد وسهل اي ترك الحرية للأفراد في صنع القرارات المرتبطة بطبيعة مهامهم وعدم تركيز القرار في الادارة العليا وتساهم المنظمة على مشاركة العمال في تصميم البرامج عى حسب تخصصهم وفي حل المشكلات معا واعطاء حلول للرقى بالمنظمة الصحة في اعلى المستويات واتفقت هذه الدراسة مع (بربري 2016) التي ترى ان هناك موافقي بدرجة متوسطة من افراد عينة الدراسة من العاملين في شبكة الاقصى بقطاع غزة كما اتفقت مع دراسة الدحوح (2015) التي حاز بعد المشاركة في اتخاذ القرارات على درجة متوسطة من موافقة افراد عينة الدراسة واوصت بإتاحة الفرصة امام المعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ما يزيد الثقة لديهم .

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

كما اتفقت مع دراسة (وسام محمد الحسني 2016) يوجد تأثير ذات دلالة احصائية على مستوى 0.05 لجودة الحياة الوظيفية (الاجور، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار الامني، السلوك القيادي، والاشراف على العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات) في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في قطاع غزة كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (زكية العمراوي 2021) في الجزائر الى عدم وجود علاقة ارتباطية بين مؤشرات جودة الحياة الوظيفية المشاركة في اتخاذ القرارات ونمط الاشراف في تعزيز الالتزام التنظيمي.

### الاستنتاج العام

ان جودة الحياة الوظيفية تقوم بتوفير جل وسائل الراحة والرفاهية ووضع برامج مساعدة لتسهيل من مهام العمال ورفع من روحهم المادية والمعنوية وذلك بمراجعة نظام الاجور والمكافآت واشباع حاجياتهم وتوفير الحماية والامن مما يجعل تحقيق في الالتزام في العمل وشعور بالسعادة وقد استعملنا لمنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات فكانت النتائج كالتالي:

- 1-توجد علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي بحبح بالجلفة.
- 2-تساهم الظروف المعنوية في تعزيز الالتزام التنظيمي
- 3-تساهم الخصائص الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي
- 4-تساهم الاجور والمكافآت في تعزيز الالتزام التنظيمي
- 5-تساهم جماعات العمل في تعزيز الالتزام التنظيمي
- 6-يساهم أسلوب اشراف الرئيس في تعزيز الالتزام التنظيمي
- 7-يساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز الالتزام التنظيمي.

## التوصيات

- تحسين ظروف العمل المادية وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية.
  - توفير برامج تدريبية والتركيز على عملية تقييم مخرجات التكوين والتدريب.
  - إكساب الموظفين مهارات ومعارف جديدة عن طريق برامج تدريبية وثقافية وتوعية وترفيهية.
  - التحسين من الرواتب والحوافز لتتلاءم مع الحياة المعيشية والعدالة في توزيع الامتيازات والمكافآت.
  - توسيع دائرة المشاركين في اتخاذ القرارات والأخذ بآراء الموظفين بحلول المشاكل الإدارية والتقنية.
  - تزويد الموظفين بالمعلومات التي تساعدهم في تنفيذ وإنجاز أعمالهم بطريقة سهلة وممتنة.
  - توزيع العمل بين الموظفين بطريقة عادلة على حسب القدرات البدنية والفكرية، وخلق روح التعاون بينهم والتقليل من البيروقراطية في عملية التواصل بين الموظفين.
  - توفير التكنولوجي والرقمي للتخفيف من أعباء الموظفين.
  - تشكيل تنظيم نقابي نزيه وصادق لرفع الظلم عن الموظفين.
- ومن مقترحات الباحث الى الدراسات الحديثة ما يلي:
- دراسة حول الفروق الفردية حسب المتغيرات الديموغرافية في جودة الحياة الوظيفية في المنظمة الصحية.
  - دراسة حول الفروق الفردية تعزى وتختلف على حسب المتغيرات الديموغرافية على الالتزام التنظيمي في المنظمة الصحية.

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

---

- دراسة خارج المنظمة الصحية حول جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي.
- دراسة مقارنة بين توفر جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في المنظمة الصحية والمنظمات الأخرى غير الصحية.



## المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية:

- آل قاسم، رؤى رشيد سعيد. (2012). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية. (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو حميد، هاشم عيسى عبد الرحمن. (2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة. (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة).
- أحمد محمد الدمرداش. (2018). جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. القاهرة: الحكمة للنشر والتوزيع.
- ابراش، ابراهيم، (2009). المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.
- ابن مومن، إسماء وحسن عداد. 2019. جودة الحياة في العمل كما يدركها عمال مؤسسة ميدتران فلوت كلاس بالبليدة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج. 2019، ع. 52، ص ص. 440-424.
- ابو جياب، محمد محمد مصطفى (2014). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- البليسي، أسامة زياد يوسف. (2012). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة).
- البياري، سمر سعيد محمود. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة. (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة).
- الجميل، مخلص شياح علي. 2012. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 4، العدد 9، ص ص. 304-293.

الشنطي، نهاد عبد الرحمن (2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بأخلاقيات العمل: دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان. (أطروحة ماجستير). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.

الشوابكة، رائد ضيف الله. (2010). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى. (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الصمادي، وليد محمد. (2008). أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية. (أطروحة ماجستير). جامعة آل البيت، الأردن  
العابد رشيدة (2021)، أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة حمه لخضر الوادي، مجلة العلوم الإدارية والمالية المجلد 05 العدد (02)، الجزائر: جامعة الوادي، ص 381-399.  
العزیز، وردة. (2013). علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات - دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك. أطروحة دكتوراة، جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر .1

العمراوي، زكية وتمرابط، نورة. 2021. جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاجتماعية، مج. 15، ع. 1، ص ص 161-180.

القطيش، إسلام محمد. (2019). أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي. (أطروحة ماجستير). جامعة الإسراء، الأردن.

امال مقدم، فوزية ميصاييح (2021)، دور التعليم الإلكتروني في تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية للأستاذ الجامعي : جامعة خميس مليانة نموذجاً، المؤتمر الدولي الشامل للقضايا النظرية وسبل معالجتها العملية، المجلد الأول، يناير 2021، دار الرافد للنشر، ص ص 171-184.

ايهاب عيسى المصري، و طارق عبد الرؤوف عامر. (2014). السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة. القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

- بسام الرميدي، رضا أبوزيد (2020)، أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، القاهرة
- جمعة خيرالدين، أحلام خان (2020)، أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لدى الباحثين بمراكز البحث العلمي بالجزائر، دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) ببسكرة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08 (العدد 02)، الجزائر: جامعة 20 اوت 1955 -سكيكدة-، ص ص 224-235.
- حسن بن نابي. (2012). الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الإستشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم). 162. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 2.
- حمداني، موفق، قنديلجي، عامر، جادري، عدنان، هاني، عبد الرزاق بني، & أبو زينه، فريد. (2006). مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي (الطبعة 1). جامعة عمان للدراسات العليا، عمان.
- حمزة بن معتوق. (2021). القيادة المدرسية واثرها على تحقيق الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة دمحم خيضر.
- حواس، اميرة. محمد. رفعت. (2004). أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، (أطروحة ماجستير). جامعة القاهرة، مصر.
- خليل إسماعيل ابراهيم ماضى. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين (رسالة دكتوراه). كلية للتجارة، مصر: جامعة قناة السويس.
- رابح، برباخ. (2013)، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية دراسة ميدانية لولاية المسيلة، رسالة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، الجزائر.

- سيد محمد جاد الرب . (2008). جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الاعمال العصرية. القاهرة.
- شريقي نورة. بوجنان توفيق. (2023). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة متوسطة عباد بوزيان مغنية. مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة, 5(2), 18-32.
- صباح بنوناس. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة (رسالة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- صقر محمد اكرم حلس. (2013). دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي : دراسة حالة على بلدية غزة (رسالة دكتوراه). كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية.
- عبد الرحمان بودهري . (2018). القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة هيبروك (أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه"م.د" في علم النفس العمل والتنظيم). كلية العلوم الاجتماعية، وهران: جامعة وهران 2.
- عبد الكريم بن خالد. (2017). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاجتماعية، وهران: جامعة وهران 2.
- علي محمد أحمد المصاروة. (2015). ادارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي. عمان، الاردن: دار الايام للنشر والتوزيع.
- غليط، شافية. 2021. مفهوم جودة الحياة المهنية لدى العامل الجزائري. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، مج. 10، ع. 1، ص ص. 143-156.
- فوزية هواين. (2014). المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي إدارة المحلية : دراسة ميدانية بلدية عين قشرة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سطيف: جامعة سطيف 2.

- قهيري فاطنة (2020). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 6، (العدد 02)، الجزائر: مخبر سياسات التنمية الريفية في السهوب، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص ص 27-56.
- مباركي بوحفص، و محمد الأمين احمد فواتيح. (جوان, 2016). جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة. مجلة تنمية الموارد البشرية(12)، ص 343.
- محمد جودت محمد فارس (2014)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، (العدد 02)، فلسطين: جامعة الأزهر غزة، ص ص 165-195.
- محمد عاطف الجمال. (2019). جودة حياة العمل والمسار الوظيفي.
- محمد عبد الرحمان عادل محمد. (2013). أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي : دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية. المجلة العربية للإدارة، ص 6.
- محمد عبد سعيد عليان. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات العمومية في محافظة غزة (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة: جامعة الأزهر.
- مروان حسن البربري. (2016). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني (رسالة ماجستير). غزة: جامعة الأقصى.
- نوال شنافي. (2021). مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة البحوث والدراسات التجارية، 5(1)، ص 199.
- وسام محمد الحسني. (2016). أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة: جامعة الأزهر.

- Al-Daibat, B. (2018). A study on quality of work life (QWL) in Jordanian Universities. *International Journal of Business and Management Review*, 6(11), 66-74.
- Çağla Garipağaoğlu, B. (2013). EXAMINING ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PRIVATE SCHOOL TEACHERS. *Journal of Educational & Instructional Studies in the World*, 3.(2)
- Çiçek, G. (2018). Quality of Life and Physical Activity among University Students. *Universal Journal of Educational Research*, 6(6), 1141-1148.
- Çokluk Bökeoğlu, Ömay & Yilmaz, Kürşad. (2010). The Relationship between Leadership Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. *Bilig - Turk Dunyası Sosyal Bilimler Dergisi*. 54.
- Daud, Normala. (2010). Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms. *International Journal of Business and Management*. 5. 10.5539/ijbm.v5n10p75.
- Edvardsson, Bo & Gustavsson, BengtOve. (2003). Quality in the work environment: A prerequisite for success in new service development. *Managing Service Quality*. 13. 148-163. 10.1108/09604520310466851.
- Gupta, Meenakshi & Sharma, Parul. (2011). Factor Credentials Boosting Quality of Work Life of BSNL Employees in Jammu Region. *Sri Krishna International Research and Educational Consortium*. 2. 79-89.
- Larouche, V., & Trudel, J. (1983). La qualité de vie au travail et l'horaire variable. *Relations industrielles*, 38(3), 568-597.
- Noor, S. M., & Abdullah, M. A. (2012). Quality work life among factory workers in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 35, 739-745.
- Rose, Raduan & Beh, Loo-See & Jegak, Uli & Idris, Khairuddin. (2006). Quality Of Work Life: Implications Of Career Dimensions. *Journal of Social Sciences*. 2. 10.3844/jssp.2006.61.67.
- Sajjad, N.K., & Abbasi, B. (2014). Studying the Relationship between Quality of work life and Organizational Commitment.

Smeenk, Sanne & Eisinga, Rob & Teelken, Christine & Doorewaard, J.. (2006). The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees. *International Journal of Human Resource Management*. 17. 10.1080/09585190600965449.

Zin, Razali. (2004). Perception of Professional Engineers toward Quality of Worklife and Organizational Commitment: A Case Study. *Gadjah Mada International Journal of Business*. 6. 323. 10.22146/gamaijb.5553.



الملاحق

## الملاحق

1. ملحق رقم 01. طلب تحكيم الاستبانة
2. ملحق رقم 02. قائمة بأسماء المحكمين
3. ملحق رقم 03. الاستبانة
4. ملحق رقم 04. التركيب الفيزيائي للمؤسسة
5. ملحق رقم 05. التنظيم الداخلي للمؤسسة
6. ملحق رقم 06. مخرجات برنامج SPSS لدراسة الاستطلاعية
7. ملحق رقم 07. مخرجات برنامج SPSS لدراسة الاساسية

ملحق 1: طلب تحكيم الاستبانة

الدكتور: .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

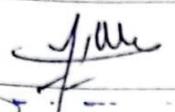
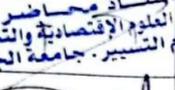
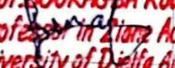
الموضوع: طلب تحكيم الاستبانة

يقوم الباحث بإعداد رسالة دكتوراه بكلية العلوم الاجتماعية تخصص علم النفس التنظيم والعمل بجامعة احمد زبانه بغيليزان تحت عنوان "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح ولاية الجلفة" فيرجى من سيادتكم تحكيم الاستبانة المرفقة والتعليق عليها للاستفادة من خبرتكم في صياغة بنود وأسئلة هذه الاستبانة بشكل يتسم بالمنهجية العلمية، لكي يتم توزيعها على عينة الدراسة لتحقيق الهدف منها.

تقبلوا مني فائق الشكر والاحترام

ملحق 2: قائمة بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الإسم	الدرجة العلمية	مكان العمل	الإمضاء
1	مروتن يوسف	استاذ محاضر	جامعة الجلفة	
2	بن عاتق لخصر	استاذ محاضر (4)	جامعة أمضاء الكلية	
3	بن سكرى المختار	استاذ محاضر	جامعة الجلفة	
4	هنسالة عمر	طاهرين	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الجلفة	
5	موسى بن	استاذ محاضر	جامعة الجلفة	
6	بورعينة حوسر	استاذ	جامعة الجلفة	

Prof. BOURAGBA Kouider  
Professor in Finance Achou  
University of Djelfa Alger.

ملحق 3: الاستبانة

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 وفقا لرأيك، علما أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة:

درجة الموافقة					العبارة	م
موافق تمام	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما		
					أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه	1
					أشعر باحترام زملائي في العمل	2
					أشعر بجودة التعامل مع زملائي في العمل	3
					أشعر بالأمان والاستقرار في عملي	4
					توفر المؤسسة الوسائل الطبية للعمل	5
					تتلبى ظروف العمل شروط السلامة المهنية للعاملين	6
					تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريب على الصحة والسلامة المهنية للعاملين	7
					تتميز مهام عملي ووظيفتي بالأهمية	8
					حجم العمل في وظيفتي مناسب	9

درجة الموافقة					العبارة	م
موافق تمام	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما		
					أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي	10
					أعاني من التعارض والتداخل بين مهام وظيفتي ومهام بعض زملائي	11
					لدي حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي	12
					يمكنني عملي من تعلم مهارات جديدة باستمرار	13
					أنا سعيد تماما بما أحصل عليه من دخل من عملي	14
					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

درجة الموافقة					العبارة	م
موافق تمام	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما		
					أدائي الفردي يحدد مقدار أجري ومكافئتي	18
					يشعر العاملون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف إليهم	19
					تعد الأجور عادلة بالنظر إلى مهارات العاملين ومجهودهم	20
					الأجر كافي لسد متطلبات الحياة وتلبية طموحاتي	21
					أشعر أنني جزء هام من جماعة عملي	22
					لدى أعضاء فريق العمل خبرات متنوعة ومتكاملة	23
					يشعر كل فرد من فريق عملي بالمسؤولية الجماعية عن العمل	24
					لدى كل فرد من فريق عملي فهم كامل لأهداف العمل	25

درجة الموافقة					العبارة	م
موافق تمام	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما		
					يشارك أعضاء فريق العمل في الحلول الجماعية للمشكلات	26
					تتوفر علاقة تواصل فعالة بين العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية	27
					يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية	28
					يملك رئيسي في العمل قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل	29
					يعطي رئيسي معلومات كاملة لمؤوسيه	30
					يعاملنا رئيسنا في العمل بعدالة وإنصاف	31
					يشعر رئيسي بالخطر عندما أتعلم مهارات ومعارف جديدة	32
					يتمتع رئيسي بقدرة عالية على تحميس مؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن	33

درجة الموافقة					العبارة	م
موافق تمام	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما		
					يوضح لنا رئيسنا أهداف العمل بالشكل المحفز	34
					لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي	35
					أستطيع أن أشارك برأيي في حل مشكلات عملي	36
					تشجعنا المؤسسة على اتخاذ القرارات	37
					أحصل على معلومات مناسبة عن إنجازي في عملي	38
					يشارك العاملون حسب اختصاصهم في اتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم	39
					تستجيب المؤسسة للأفكار والمقترحات المطروحة	40
					يشجع الرئيس المباشر المناقشة الجماعية لأساليب العمل	41

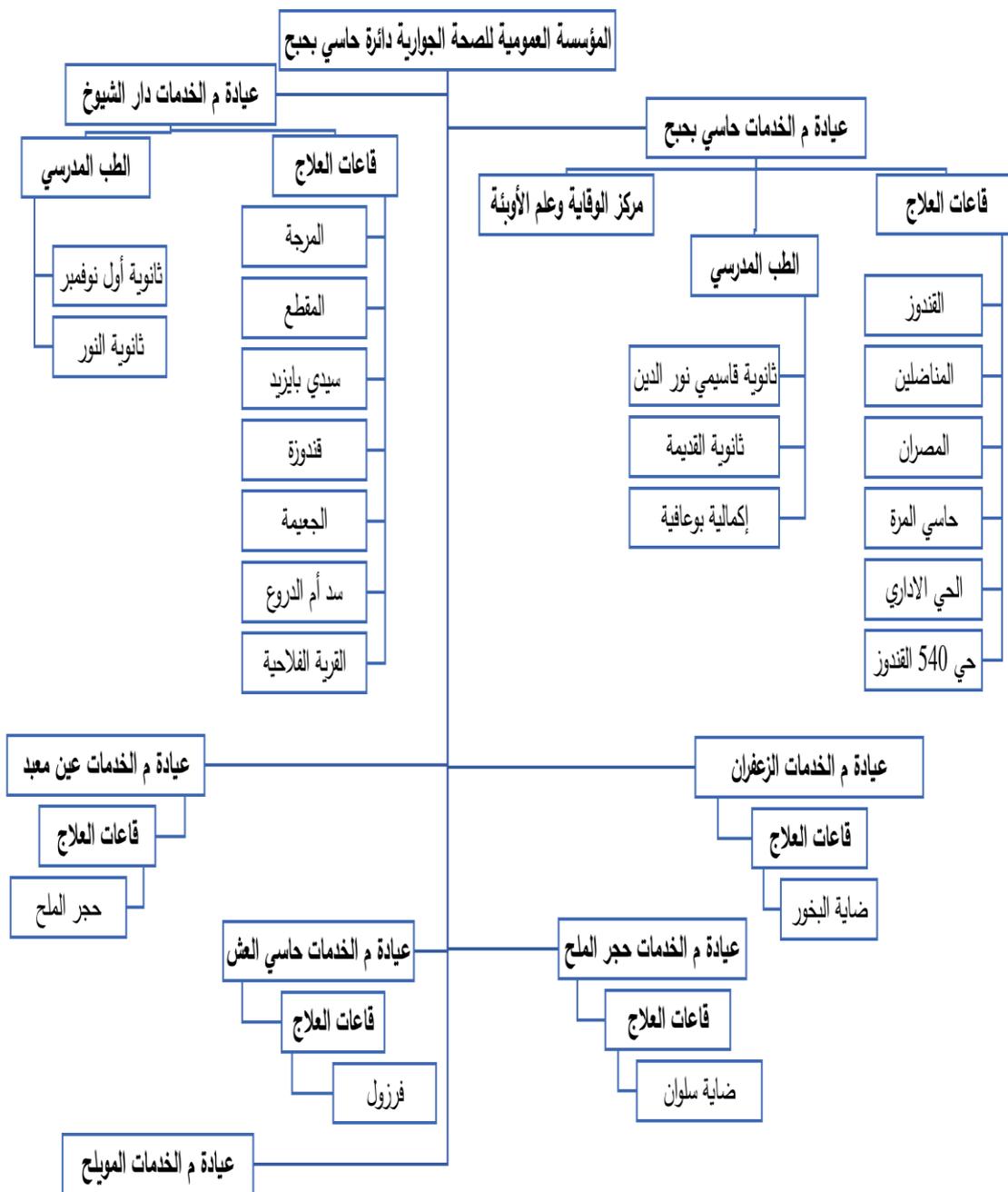
درجة الموافقة					العبارة	م
موافق تمام	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما		
					سوف أكون سعيدا جدا بقضاء ما بقي من حياتي الوظيفية في المؤسسة التي أعمل بها	42
					لا أشعر بالانتماء القوي للمؤسسة التي أعمل بها	43
					تمثل المؤسسة معنى كبير بالنسبة لي على المستوى الشخصي	44
					اشعر أنني عضو فعال في المؤسسة	45
					اشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة التي اعمل بها	46
					يتيح لي عملي استخدام ما لدي من مواهب ومهارات	47
					لا اشعر بأي ارتباط عاطفي اتجاه هذه المؤسسة	48

درجة الموافقة					العبارة	م
موافق تمام	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما		
					أشعر بالتزام أدبي بالبقاء في المؤسسة التي أعمل بها	49
					أشعر أنه ليس من الصواب ترك المؤسسة الآن حتى لو كان في ذلك ميزة بالنسبة لي.	50
					ترك المؤسسة عمل غير أخلاقي	51
					في حالة وجود بدائل وظيفية لن أتردد في ترك المؤسسة	52
					هذه المؤسسة تستحق الوفاء ومدین لها بالكثير	53
					لن أغادر مؤسستي لأن لدي شعور بالواجب اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيها	54
					هناك فضل لمؤسستي في بناء حياتي الوظيفية	55

درجة الموافقة					العبارة	م
موافق تمام	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما		
					توفر المؤسسة فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين	56
					رغبتي في البقاء في المؤسسة ناتجة عن حاجتي للعمل فيها	57
					سوف ترتبك أمور كثيرة في حياتي لو قررت ترك المؤسسة الآن	58
					من الصعب بالنسبة لي ترك المؤسسة في الوقت الحاضر حتى لو رغبت في ذلك	59
					أشعر أن خياراتي محدودة لا أستطيع معها مجرد التفكير في ترك المؤسسة	60
					تعد قلة البدائل المتاحة أمامي أحد الآثار السلبية التي قد أعاني منها عند تركي للمؤسسة	61
					سأبقى في عملي حتى ولو أن الزملاء الآخرين فضلوا العمل في مؤسسة أخرى	62

درجة الموافقة					العبارة	م
موافق تمام	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما		
					لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية	63
					استمراري في العمل في هذه المؤسسة حاليا أمر مرتبط بالضرورة أكثر منه رغبة	64
					اعتقد أن لدي حظوظ ضعيفة في إيجاد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذه المؤسسة	65

ملحق 4: التركيب الفيزيائي للمؤسسة



ملحق 5: التنظيم الداخلي للمؤسسة



ملحق 6: مخرجات برنامج SPSS لدراسة الاستطلاعية

Frequencies

Notes

Output Created		28-AUG-2022 10:48:55
Comments		
Input	Data	E:\Spss\Jala\data.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	105
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
	Syntax	FREQUENCIES السن الجنس VARIABLES= الحالة_الاجتماعية_المؤهل_العلمي_الخبرة /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

Statistics

		الجنس	السن	الحالة_الاجتماعية	المؤهل_العلمي	الخبرة
N	Valid	105	105	105	105	105
	Missing	0	0	0	0	0

## Frequency Table

### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	79	75.2	75.2	75.2
	أنثى	26	24.8	24.8	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

### السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	29	27.6	27.6	27.6
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	50	47.6	47.6	75.2
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	22	21.0	21.0	96.2
	50 سنة فأكثر	4	3.8	3.8	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

### الحالة الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	43	41.0	41.0	41.0
	متزوج	55	52.4	52.4	93.3
	مطلق/أرمل	7	6.7	6.7	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

المؤهل\_العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	23	21.9	21.9	21.9
	ثانوي	34	32.4	32.4	54.3
	جامعي	48	45.7	45.7	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من خمس سنوات	41	39.0	39.0	39.0
	من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة	47	44.8	44.8	83.8
	من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة	15	14.3	14.3	98.1
	25سنة فأكثر	2	1.9	1.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

**Notes**

Output Created		28-AUG-2022 10:26:26
Comments		
Input	Data	E:\Spss\Jala\data.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	105
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.

ملحق 7: مخرجات برنامج SPSS لدراسة الاساسية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	207	66.8	66.8	66.8
أنثى	103	33.2	33.2	100.0
Total	310	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	79	25.5	25.5	25.5
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	124	40.0	40.0	65.5
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	80	25.8	25.8	91.3
50 سنة فأكثر	27	8.7	8.7	100.0
Total	310	100.0	100.0	

الحالة\_الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أعزب	112	36.1	36.1	36.1
متزوج	164	52.9	52.9	89.0
مطلق/أرمل	34	11.0	11.0	100.0
Total	310	100.0	100.0	

المؤهل\_العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	53	17.1	17.1	17.1
ثانوي	85	27.4	27.4	44.5
جامعي	172	55.5	55.5	100.0
Total	310	100.0	100.0	

### الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من خمس سنوات	95	30.6	30.6	30.6
من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة	137	44.2	44.2	74.8
من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة	59	19.0	19.0	93.9
25 سنة فأكثر	19	6.1	6.1	100.0
Total	310	100.0	100.0	

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ظروف_العمل_المعنوية1	310	3.18	1.263
ظروف_العمل_المعنوية2	310	3.71	1.079
ظروف_العمل_المعنوية3	310	3.55	1.089
ظروف_العمل_المعنوية4	310	3.44	1.121
ظروف_العمل_المعنوية5	310	3.34	1.198
ظروف_العمل_المعنوية6	310	3.27	1.230
ظروف_العمل_المعنوية7	310	2.96	1.209
Valid N (listwise)	310		

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
متوسط_ظروف_العمل	310	3.3515	.90199
Valid N (listwise)	310		

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
خصائص_الوظيفة8	310	3.63	1.139
خصائص_الوظيفة9	310	3.43	1.204
خصائص_الوظيفة10	310	3.87	1.132
خصائص_الوظيفة11	310	3.17	1.169
خصائص_الوظيفة12	310	2.99	1.170
خصائص_الوظيفة13	310	3.35	1.236
Valid N (listwise)	310		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
متوسط_الخصائص_الوظيفية	310	3.4068	.71276
Valid N (listwise)	310		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الأجور_المكافئات14	310	3.02	1.259
الأجور_المكافئات15	310	2.99	1.225
الأجور_المكافئات16	310	2.88	1.256
الأجور_المكافئات17	310	2.99	1.242
الأجور_المكافئات18	310	2.77	1.256
الأجور_المكافئات19	310	2.62	1.276
الأجور_المكافئات20	310	2.66	1.256
الأجور_المكافئات21	310	2.50	1.350
متوسط_الأجور_المكافئات	310	2.8052	.84174
Valid N (listwise)	310		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
جماعات_العمل_22	310	3.48	1.184
جماعات_العمل_23	310	3.55	1.092
جماعات_العمل_24	310	3.48	1.165
جماعات_العمل_25	310	3.41	1.060
جماعات_العمل_26	310	3.42	1.154
جماعات_العمل_27	310	3.41	1.122
جماعات_العمل_28	310	3.43	1.109
متوسط_جماعات_العمل	310	3.4543	.82374
Valid N (listwise)	310		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أسلوب_الرئيس29	310	3.43	1.249
أسلوب_الرئيس30	310	3.36	1.243
أسلوب_الرئيس31	310	3.30	1.268
أسلوب_الرئيس32	310	2.96	1.273
أسلوب_الرئيس33	310	3.26	1.172
أسلوب_الرئيس34	310	3.27	1.145
متوسط_أسلوب_الرئيس	310	3.2649	.83899
Valid N (listwise)	310		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المشاركة_في_القرارات35	310	3.26	1.124
المشاركة_في_القرارات36	310	3.37	1.164
المشاركة_في_القرارات37	310	3.11	1.189
المشاركة_في_القرارات38	310	3.28	1.159
المشاركة_في_القرارات39	310	3.26	1.165
المشاركة_في_القرارات40	310	3.05	1.289
المشاركة_في_القرارات41	310	3.36	1.348
متوسط_المشاركة_في_القرارات	310	3.2433	.85354
Valid N (listwise)	310		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الالتزام_التأثيري42	310	3.18	1.357
الالتزام_التأثيري43	310	3.02	1.237
الالتزام_التأثيري44	310	3.50	1.146
الالتزام_التأثيري45	310	3.49	1.154
الالتزام_التأثيري46	310	3.39	1.157
الالتزام_التأثيري47	310	3.21	1.230
الالتزام_التأثيري48	310	2.95	1.180
متوسط_الالتزامالتأثيري	310	3.2467	.76349
Valid N (listwise)	310		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الالتزام_المعياري49	310	3.48	1.093
الالتزام_المعياري50	310	3.26	1.155
الالتزام_المعياري51	310	3.30	1.181
الالتزام_المعياري52	310	3.26	1.262
الالتزام_المعياري53	310	3.55	1.158
الالتزام_المعياري54	310	3.20	1.273
الالتزام_المعياري55	310	3.33	1.260
الالتزام_المعياري56	310	3.30	1.224
متوسط_الالتزام_المعياري	310	3.3383	.72246
Valid N (listwise)	310		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الالتزام_المتواصل57	310	3.50	1.140
الالتزام_المتواصل58	310	3.14	1.161
الالتزام_المتواصل59	310	3.28	1.255
الالتزام_المتواصل60	310	3.29	1.169
الالتزام_المتواصل61	310	3.50	1.073
الالتزام_المتواصل62	310	3.43	1.160
الالتزام_المتواصل63	310	3.60	1.141
الالتزام_المتواصل64	310	3.48	1.179
الالتزام_المتواصل65	310	3.34	1.286
متوسط_الالتزام_المتواصل	310	3.3949	.72980
Valid N (listwise)	310		

### Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
متوسط_ظروف_العمل	310	3.3515	.90199
متوسط_الخصائص_الوظيفية	310	3.4068	.71276
متوسط_الأجور_المكافآت	310	2.8052	.84174
متوسط_جماعات_العمل	310	3.4543	.82374
متوسط_أسلوب_الرئيس	310	3.2649	.83899
متوسط_المشاركة_في_القرارات	310	3.2433	.85354
متوسط_جودة_الحياة	310	3.2389	.57983
Valid N (listwise)	310		

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
متوسط_الالتزام_التأثيري	310	3.2467	.76349
متوسط_الالتزام_المعياري	310	3.3383	.72246
متوسط_الالتزام_المتواصل	310	3.3949	.72980
متوسط_الإلتزام	310	3.3321	.56648
Valid N (listwise)	310		

## Correlations

### Correlations

		متوسط_ظروف_العمل	متوسط_الإلتزام
متوسط_ظروف_العمل	Pearson Correlation	1	.278
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	310	310
متوسط_الإلتزام	Pearson Correlation	.278	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	310	310

## Regression

### Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	متوسط_ظروف_العمل	.	Enter

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
جودة الحياة_كلي	310	100.0%	0	0.0%	310	100.0%
الالتزام_كلي	310	100.0%	0	0.0%	310	100.0%

### Kolmogorov-Smirnov

	Statistic	df	Sig.
جودة الحياة_كلي	.350	310	.064
الالتزام_كلي	.247	310	.081

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.278	.077	.074	.54498	.077	25.864	1	308	.000

## ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.681	1	7.681	25.864	.000
	Residual	91.476	308	.297		
	Total	99.158	309			

## Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.746	.119		23.024	.000

متوسط_ظروف_العمل	.175	.034	.278	5.086	.000
------------------	------	------	------	-------	------

## Correlations

### Correlations

		متوسط_الخصائص_الوظيفية	متوسط_الإلتزام
متوسط_الخصائص_الوظيفية	Pearson Correlation	1	.320
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	310	310
متوسط_الإلتزام	Pearson Correlation	.320	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	310	310

## Regression

### Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	متوسط_الخصائص_الوظيفية	.	Enter

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.320	.102	.099	.53757	.102	35.123	1	308	.000

### ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	10.150	1	10.150	35.123	.000

## قائمة الملاحق

Residual	89.007	308	.289		
Total	99.158	309			

### Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.466	.149		16.513	.000
	متوسط_الخصائص_الوظيفية	.254	.043	.320	5.927	.000

### Correlations

		متوسط_الأجور_المكافا ت	متوسط_الإلتزام
متوسط_الأجور_المكافات	Pearson Correlation	1	.318
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	310	310
متوسط_الإلتزام	Pearson Correlation	.318	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	310	310

### Regression

#### Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	متوسط_الأجور_المكافا ت	.	Enter

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.318	.101	.098	.53799	.101	34.596	1	308	.000

#### ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.013	1	10.013	34.596	.000
	Residual	89.144	308	.289		
	Total	99.158	309			

### Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	2.732	.106		25.661	.000
	متوسط_الأجور_المكافآت	.214	.036	.318	5.882	.000

### Correlations

		متوسط_جماعات_العم ل	متوسط_الإلتزام
متوسط_جماعات_العمل	Pearson Correlation	1	.378
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	310	310
متوسط_الإلتزام	Pearson Correlation	.378	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	310	310

### Regression

#### Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	متوسط_جماعات_العم ل	.	Enter

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.378	.143	.140	.52539	.143	51.215	1	308	.000

### ANOVA

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.137	1	14.137	51.215	.000
	Residual	85.020	308	.276		
	Total	99.158	309			

### Coefficients

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.435	.129		18.901	.000
	متوسط_جماعات_العمل	.260	.036	.378	7.156	.000

### Correlations

#### Correlations

		متوسط_أسلوب_الرئي س	متوسط_الإلتزام
متوسط_أسلوب_الرئيس	Pearson Correlation	1	.433
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	310	310
متوسط_الإلتزام	Pearson Correlation	.433	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	310	310

### Regression

#### Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	متوسط_أسلوب_الرئي س	.	Enter

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.433	.187	.185	.51147	.187	71.039	1	308	.000

### ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.584	1	18.584	71.039	.000
	Residual	80.574	308	.262		
	Total	99.158	309			

### Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.378	.117		20.341	.000
	متوسط أسلوب الرئيس	.292	.035	.433	8.428	.000

## Correlations

### Correlations

		متوسط_المشاركةفيالقرارات	متوسط_الإلتزام
متوسط_المشاركةفيالقرارات	Pearson Correlation	1	.440
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	310	310
متوسط_الإلتزام	Pearson Correlation	.440	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	310	310

## Regression

### Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	متوسط_المشاركةفيالقرارات	.	Enter

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.440	.194	.191	.50945	.194	74.056	1	308	.000

### ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.220	1	19.220	74.056	.000
	Residual	79.937	308	.260		
	Total	99.158	309			

### Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.384	.114		20.942	.000
	متوسط المشاركة تفي بالقرارات	.292	.034	.440	8.606	.000

### Correlations

#### Correlations

		متوسط جودة الحياة	متوسط الإلتزام
متوسط جودة الحياة	Pearson Correlation	1	.515
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	310	310
متوسط الإلتزام	Pearson Correlation	.515	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	310	310

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	متوسط_جودة_الحياة .		Enter

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.515	.266	.263	.48620	.266	111.463	1	308	.000

**ANOVA**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.349	1	26.349	111.463	.000
	Residual	72.809	308	.236		
	Total	99.158	309			

**Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.701	.157		10.837	.000
	متوسط_جودة_الحياة	.504	.048	.515	10.558	.000