



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

العنوان:

جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الالتزام التنظيمي

- دراسة حالة مجموعة مؤسسات جامعية -

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

إشراف الأستاذ:

- د. شراف عقون

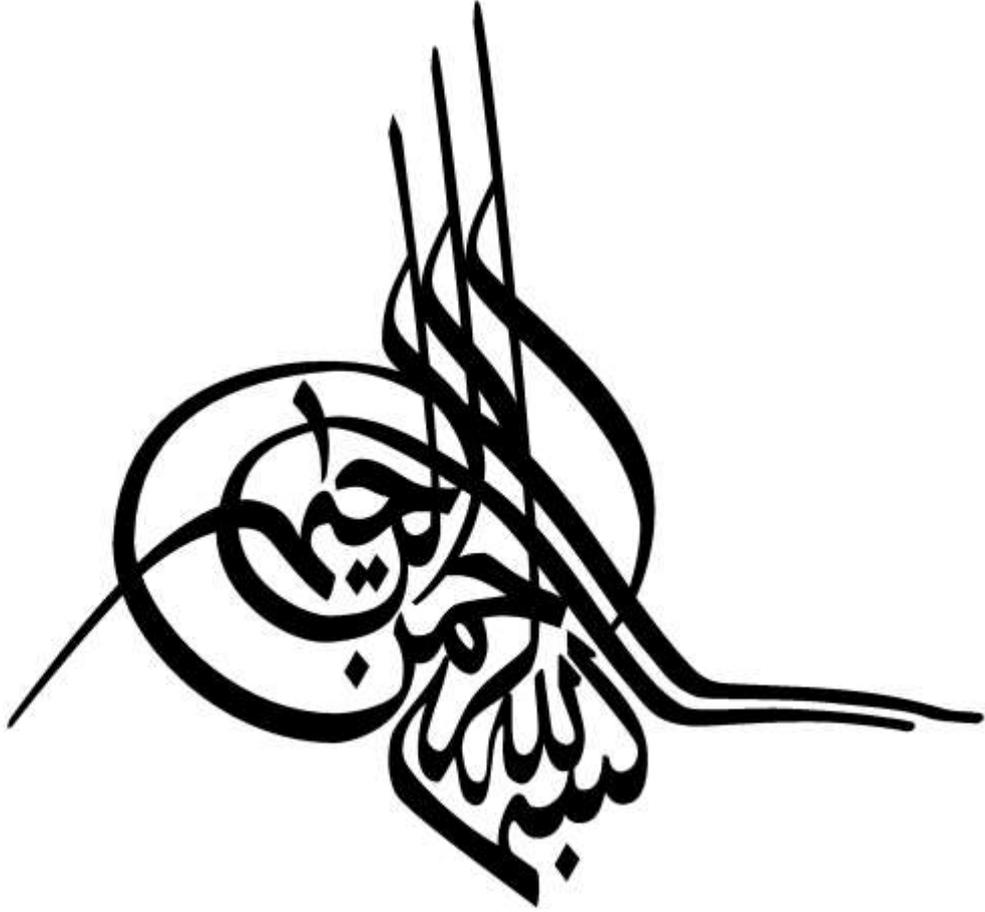
من إعداد الطالب:

- لقمان بوخدوني

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
طارق بلحاج	أستاذ محاضر " أ "	المركز الجامعي ميلة	رئيسا
شراف عقون	أستاذ محاضر " أ "	المركز الجامعي ميلة	مشرفا ومقررا
حمود حيمر	أستاذ محاضر " أ "	المركز الجامعي ميلة	ممتحنا
محمد صالح	أستاذ محاضر " أ "	جامعة جيجل	ممتحنا
عبد الله لفايدة	أستاذ محاضر " أ "	جامعة قسنطينة 02	ممتحنا
ميلود زنكري	أستاذ محاضر " أ "	جامعة برج بوعريج	ممتحنا

السنة الجامعية : 2021/2022



شكر و عرفان

الحمد لله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم.

أشكر الله العلي القدير الذي أمدني بنعمة البصر والبصيرة ووهب لي الصبر وأشكره إذ أنار لي طريق العلم ووفقني لإنجاز هذا العمل، فله كل الحمد والشكر.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى من أمدنا يد العون، ومنحنا الثقة لإتمام هذا العمل، أستاذنا الفاضل: الدكتور * شراف عقون * على النصائح والتوجيهات، ووقوفه معنا طيلة مراحل إنجاز الأطروحة. أدام الله له الصحة والعافية.

كما أتوجه بخالص الشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة الأطروحة.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور * نجيمي عيسى * على التوجيهات التي قدمها في إعداد الأطروحة.

كما أتقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة التكوين في الدكتوراه، وكل الأساتذة والإداريين في إدارة معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على التسهيلات المقدمة طيلة فترة التكوين في الدكتوراه.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله
وبارك لهما في عمرهما وأنعم عليهما بالصحة والعافية

إلى زوجتي وابنتاي منى وآية حفظهم الله

إلى جميع أفراد عائلتي الكبيرة

إلى كل الأصدقاء والأحباب

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس في مجموعة مؤسسات جامعية، والتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية، وكذا مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، حيث تم اعتبار جودة الحياة الوظيفية المتغير المستقل، والذي تم تقسيمه إلى أبعاد رئيسية (البعد المادي، البعد التنظيمي والبعد الوظيفي) وإلى أبعاد فرعية (المكافآت، ظروف العمل المادية، العلاقات الإنسانية، برامج التكوين، فرص الترقية الوظيفية، والأمان الوظيفي)، كما تم اعتبار الإلتزام التنظيمي المتغير التابع. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة البالغ عدده 2536 مفردة من الأكاديميين من هيئة التدريس، حيث تم توزيع الإستبيان على عينة مقدارها 380 مفردة من هيئة التدريس من ثلاثة مؤسسات جامعية منطقة الشرق الجزائري (المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة، جامعة جيجل، جامعة سكيكدة) باستخدام طريقة العينة الميسرة أين تم تحليل نتائج الإستبيان اعتمادا على أدوات واختبارات إحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وخلصت نتائج هذه الدراسة الى:

- وجود مستوى متفاوت في درجة الإهتمام بأبعاد جودة الحياة الوظيفية من طرف هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

- وجود مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

- وجود مستوى متوسط للإلتزام التنظيمي السائد في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

أثبتت النتائج:

- وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

- وجود تأثير لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (البعد المادي، البعد الوظيفي، البعد التنظيمي) على الإلتزام التنظيمي.

- أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لجودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الفئة العمرية، المؤسسة الجامعية المستخدمة)، عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة للإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، المؤسسة الجامعية المستخدمة)، عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

توصي الدراسة بضرورة إدخال تحسينات على الجانب المادي في المركز الأول، إدخال تعديلات على الجانب التنظيمي في المركز الثاني، وبعدها إدخال تغييرات على الجانب الوظيفي من فرص للترقية والأمان الوظيفي في المركز الثالث.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، الإلتزام التنظيمي، المؤسسات الجامعية.

Abstract:

The present study aimed to know the impact of the quality of work life on the organizational commitment within a group of teaching staff in a group of university institutions, and to identify the level of the quality of work life. as well as the level of organizational commitment in university institutions subject to study. where the quality of work life was considered as the independent variable which was divided into main dimensions (material dimension, organizational dimension and functional dimension). and sub-dimensions (remuneration, material working conditions, human relations, training programs, opportunities for job promotion and job security). organizational commitment was considered to be the dependent variable. And in order to achieve the objectives of the study. the researcher used the analytical descriptive approach, and relied on the questionnaire as a data collection tool. The study population, numbered 2,536 academic staff, was made from teaching staff. The said questionnaire was distributed to a sample of 380 members of the teaching staff spread over three university institutions in the Eastern region of algeria (University Center Abdelhafid Boussouf - Mila, University of Jijel, University of Skikda). using the easy sample method. where the results of the questionnaire were analyzed on the basis of statistical tools and tests using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). the results of this study concluded:

- There is a level of variable interest in the dimensions of the quality of work life on the part of the teaching staff in the group of university institutions subject to study.
- There is an average level of quality of work life was recorded.
- There is an average level of organizational commitment prevailing in the group of university institutions subject to study.

The results showed:

- There is an impact of the quality of work life on organizational commitment in the group of university institutions subject to study.
- The existence of the impact of dimensions of quality of work life (material, functional, organizational) on the organizational commitment.
- The results proved there were statistically significant differences in the opinions of the study sample regarding the quality of work life due to the following personal and functional variables: (age group, employing university institutions). At the level of the moral aspect ($\alpha \leq 0.05$).
- The results confirmed the existence of statistically significant differences in the opinions of the study sample regarding of organizational commitment due to the following personal and functional variables: (sex. Employing university institution). At the level of the moral aspect ($\alpha \leq 0.05$).

The study recommends the need to make improvements in the material aspect and modifications were introduced on the organizational aspect secondly, then thirdly introducing changes to be made to the functional aspect.

Keywords: Quality of worklife, Organizational commitment, University establishments.

Résumé

La présente étude visait à connaître l'impact de la qualité de vie professionnelle sur l'engagement organisationnel du corps professoral au sein d'un groupe d'établissements universitaires. et à identifier le niveau de la qualité de vie professionnelle. ainsi que le niveau d'engagement organisationnel dans les institutions universitaires objet d'étude. où la qualité de vie professionnelle a été considérée comme la variable indépendante qui a été divisée en dimensions principales. (dimension matérielle, dimension organisationnelle et dimension fonctionnelle). et en sous-dimensions (rémunération, conditions matérielles de travail, relations humaines, formation programmes, possibilités de promotion d'emploi et sécurité d'emploi). l'engagement organisationnel a été considérée comme étant la variable dépendante . Et afin d'atteindre les objectifs de l'étude, le chercheur avait utilisé l'approche descriptive analytique, et s'est appuyé sur le questionnaire comme outil de collecte de données. La population étudiée, qui comptait 2536 membres du personnel académique, pourrait être issue du personnel enseignant. Le questionnaire a été distribué sur un échantillon de 380 membres du staff enseignant reparti sur trois établissements universitaires de la région de l'Est Algérien (Centre Universitaire Abdelhafid Boussouf - Mila, Université de Jijel, Université de Skikda). en utilisant la méthode d'échantillonnage facile. les résultats de la questionnaire ont été analysés sur la base d'outils statistiques et de tests utilisant le paquet statistique pour les sciences sociales (SPSS). les résultats de cette étude ont conclu:

- Existe un niveau d'intérêt variable pour les dimensions de la qualité de vie professionnelle de la part du corps professoral dans le groupe d'établissements universitaires objet d'étude.
- Existe un niveau moyen de la qualité de vie professionnelle dans le groupe d'établissements universitaires objet d'étude.
- Existe un niveau moyen d'engagement organisationnel qui prévaut dans le groupe d'établissements universitaires objet d'étude.

Les résultats ont prouvé:

- Il y a un impact de la qualité de vie professionnelle sur l'engagement organisationnel dans le groupe des établissements universitaires faisant l'objet d'études.
- L'existence de l'impact des des dimensions de la qualité de vie au travail (matérielle, fonctionnelle, organisationnelle) sur l'engagement organisationnel.
- Il y avait des différences statistiquement significatives dans les opinions de l'échantillon de l'étude concernant la qualité de vie professionnelle en raison des variables personnelles et professionnelles suivantes : (groupe d'âge, établissement universitaire employeur). Au niveau de l'aspect moral ($\alpha \leq 0.05$).
- L'existence de différences statistiquement significatives dans les opinions de l'échantillon de l'étude concernant l'engagement organisationnel en raison des variables personnelles et professionnelles suivantes: (sexe. Établissement universitaire employeur).Au niveau de l'aspect moral ($\alpha \leq 0.05$).

L'étude recommande la nécessité d'apporter des améliorations dans l'aspect matériel en premier lieu et des modifications ont été apportées sur l'aspect organisationnel en second lieu, puis des modifications ont été apportées à l'aspect fonctionnel en troisième lieu.

Mots-clés : qualité de vie fonctionnelle, engagement organisationnel, établissements universitaires.

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	البسمة
I	شكر وعران
II	الإهداء
III	الملخص باللغة العربية
IV	الملخص باللغة الإنجليزية
V	الملخص باللغة الفرنسية
IX-VI	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول والأشكال
-	قائمة الملاحق
17- 1	المقدمة
18	الفصل الأول: جودة الحياة الوظيفية: عرض نظري وتجارب واقعية
19	تمهيد
19	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول جودة الحياة الوظيفية
19	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جذور وتطور جودة الحياة الوظيفية
23	المطلب الثاني: التطور المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية
26	المطلب الثالث: تعريف وأهمية جودة الحياة الوظيفية
32	المطلب الرابع: أهداف جودة الحياة الوظيفية
34	المبحث الثاني: اتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية
34	المطلب الأول: نماذج جودة الحياة الوظيفية
37	المطلب الثاني: مقاربات دراسة جودة الحياة الوظيفية
38	المطلب الثالث: مبادئ جودة الحياة الوظيفية
39	المطلب الرابع: نظرة الإسلام لجودة الحياة الوظيفية
42	المبحث الثالث: جودة الحياة الوظيفية (المراحل والأبعاد وطرق القياس والفوائد والعوائق)
42	المطلب الأول: المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية
44	المطلب الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية
56	المطلب الثالث: طرق وأدوات قياس جودة الحياة الوظيفية
59	المطلب الرابع: فوائد وعوائق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية
63	المبحث الرابع: تحسين جودة الحياة الوظيفية

فهرس المحتويات

63	المطلب الأول: مفهوم تحسين جودة الحياة الوظيفية
64	المطلب الثاني: أهمية ودوافع تحسين جودة الحياة الوظيفية
65	المطلب الثالث: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية
75	المطلب الرابع: مستلزمات تطبيق برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية
77	المبحث الخامس: تجارب مؤسسات جامعية في تطبيق جودة الحياة الوظيفية
78	المطلب الأول: جامعة كورنيل الأمريكية
81	المطلب الثاني: جامعة تورنتو الكندية
84	المطلب الثالث: جامعة أوكسفورد بروكس البريطانية
86	المطلب الرابع: جامعة كايب تاون جنوب أفريقيا
89	المطلب الخامس: جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية
93	خلاصة الفصل الأول
94	الفصل الثاني: الإطار النظري للإلتزام التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية
95	تمهيد:
96	المبحث الأول: مدخل إلى الإلتزام التنظيمي والمفاهيم الملازمة له
96	المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي والمفاهيم الملازمة له.
103	المطلب الثاني: خصائص الإلتزام التنظيمي وأهميته.
107	المطلب الثالث: مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي ومراحل تطوره.
112	المبحث الثاني: أساسيات حول الإلتزام التنظيمي
113	المطلب الأول: مناهج الإلتزام التنظيمي
115	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي ومحدداته
120	المطلب الثالث: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي.
122	المبحث الثالث: الإلتزام التنظيمي (النماذج وطرق وفوائد القياس)
123	المطلب الأول: نماذج الإلتزام التنظيمي
131	المطلب الثاني: طرق قياس الإلتزام التنظيمي
134	المطلب الثالث: فوائد قياس الإلتزام التنظيمي
136	المبحث الرابع: تعزيز الإلتزام التنظيمي
137	المطلب الأول: أساليب تعزيز الإلتزام التنظيمي
140	المطلب الثاني: أساليب بناء ثقافة الإلتزام التنظيمي
143	المطلب الثالث: النتائج المترتبة عن الإلتزام التنظيمي
150	المطلب الرابع: عوامل زيادة وضعف الإلتزام التنظيمي

فهرس المحتويات

152	المبحث الخامس: علاقة تأثير مكونات جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي
153	المطلب الأول: المكافآت (الرواتب والأجور) وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي
154	المطلب الثاني: ظروف العمل المادية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي
155	المطلب الثالث: العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي
156	المطلب الرابع: برامج التكوين وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي
157	المطلب الخامس: فرص الترقية الوظيفية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي
158	المطلب السادس: الأمان الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي
161	خلاصة الفصل الثاني
162	الفصل الثالث: دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية
163	تمهيد
164	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات الجامعية والأستاذ الجامعي
164	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الجامعية وتطورها.
168	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الجامعية وأنواعها.
172	المطلب الثالث: نشأة المؤسسة الجامعية الجزائرية (وظائفها وأدوارها).
176	المطلب الرابع: الأستاذ الجامعي ومهامه الأساسية.
180	المطلب الخامس: أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأستاذ التعليم العالي ضمن القانون الجزائري.
185	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية
185	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية
186	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
188	المطلب الثالث: أداة الدراسة وأدوات جمع البيانات
193	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية للدراسة.
195	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية
195	المطلب الأول: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)
196	المطلب الثاني: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
201	المطلب الثالث: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث والمحاور ككل
202	المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة (Reliability)
204	المبحث الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لكل محاور الإستبيان
204	المطلب الأول: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية.
210	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الحياة الوظيفية.

فهرس المحتويات

221	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الإلتزام التنظيمي.
225	المبحث الخامس: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
225	المطلب الأول: اختبار قابلية وملائمة النموذج لتحليل الإنحدار المتعدد. (التوزيع الطبيعي للبيانات، معامل تضخم التباين والتباين المسموح به).
227	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة.
240	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة (نتائج اختبار الفرضيات، النتائج الجزئية، والنتائج العامة المتعلقة بأهداف البحث).
249	خلاصة الفصل الثالث
266-264	الخاتمة
279-255	قائمة المراجع
312-281	الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
44	أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تناولتها الدراسات السابقة	01
114	تطور الالتزام التنظيمي من نهج أحادي البعد إلى النهج المتعدد الأبعاد	02
181	الأسلاك، الرتب، الرقم الإستدلالي حسب الرتب	03
181	المنصب العالي، الرقم الإستدلالي	04
186	تعداد وتوزيع الموظفين الأساتذة مجتمع الدراسة حسب الرتبة الوظيفية والجامعة	05
188	اختيار عينة الدراسة	06
189	أقسام ومحاور الدراسة	07
190	أبعاد جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل	08
191	أبعاد الالتزام التنظيمي كمتغير تابع	09
192	متغيرات الدراسة	10
193	سلم ليكرت " Likert " الخماسي	11
194	القاعدة القرار الإحصائية المفسرة لمعامل ارتباط بيرسون " r " ومعامل التحديد " r ² "	12
196	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب المادي (المكافآت) والدرجة الكلية للمجال.	13
197	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب المادي (ظروف العمل المادية) والدرجة الكلية للمجال.	14
198	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب التنظيمي (العلاقات الإنسانية) والدرجة الكلية للمجال.	15
199	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب التنظيمي (برامج التكوين) والدرجة الكلية للمجال.	16
200	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب الوظيفي (فرص الترقية الوظيفية) والدرجة الكلية للمجال.	17
200	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب الوظيفي (الأمان الوظيفي) والدرجة الكلية للمجال.	18
201	الإتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمجال.	19
202	معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان.	20
204	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	21

قائمة الجداول والأشكال

205	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	22
206	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	23
206	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	24
207	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	25
208	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	26
209	توزيع أفراد العينة حسب مرات الولوج للجامعة	27
210	توزيع أفراد العينة حسب الجامعة المستخدمة	28
211	إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغيرات المادية لجودة الحياة الوظيفية (المكافآت، ظروف العمل المادية).	29
214	إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغيرات التنظيمية لجودة الحياة الوظيفية (العلاقات الإنسانية، برامج التكوين).	30
217	إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغيرات الوظيفية لجودة الحياة الوظيفية (فرص الترقية الوظيفية، الأمان الوظيفي).	31
220	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد المستقلة ولمحور جودة الحياة الوظيفية ككل	32
221	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة للأبعاد التابعة لمحور الإلتزام التنظيمي.	33
226	اختبار معاملي الإلتواء والتلفطح	34
227	اختبار ارتباط متغيرات الدراسة المستقلة باستخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح	35
228	نتائج اختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي.	36
229	نتائج اختبار T لمتغير لجودة الحياة الوظيفية	37
230	نتائج اختبار T لمتغير الإلتزام التنظيمي	38
231	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير ابعاد جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي.	39
232	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لكل من بعد المكافآت وظروف العمل المادية.	40
233	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لكل من بعد العلاقات الانسانية، وبعد برامج التكوين.	41

قائمة الجداول والأشكال

234	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لكل من بعد فرص الترقية الوظيفية، وبعد الامان الوظيفي.	42
235	نتائج اختبار T لفروق جودة الحياة الوظيفية بين عينتين مستقلتين حسب متغير الجنس.	43
236	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لجودة الحياة الوظيفية حسب متغيرات الفئة العمرية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة، المؤسسة الجامعية المستخدمة.	44
236	نتائج المقارنة البعدية (Post Hoc) لتحليل التباين الأحادي لفروق جودة الحياة الوظيفية حسب متغير الفئة العمرية باستخدام اختبار (LSD).	45
237	نتائج المقارنة البعدية (Post Hoc) لتحليل التباين الأحادي لفروق جودة الحياة الوظيفية حسب متغير المؤسسة الجامعية المستخدمة باستخدام اختبار (LSD).	46
238	نتائج اختبار T لفروق الإلتزام التنظيمي بين عينتين مستقلتين حسب متغير الجنس.	47
239	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق للإلتزام التنظيمي حسب متغيرات الفئة العمرية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة، المؤسسة الجامعية المستخدمة.	48
240	نتائج المقارنة البعدية (Post Hoc) لتحليل التباين الأحادي لفروق الإلتزام التنظيمي حسب متغير المؤسسة الجامعية المستخدمة باستخدام اختبار (LSD).	49

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ف	نموذج الدراسة	01
43	المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية	02
109	المدخل " السلوكي الإيجابي " لكل من Mowday, Steers & Porter, 1992	03
109	المدخل " السلوكي الإيجابي " لكل من (Staw & Salancik, 1977)	04
110	مراحل تطور الإلتزام التنظيمي حسب Buchanan	05
111	مراحل تطور الإلتزام التنظيمي حسب Oreilly & Chatman	06
135	مستويات نمو الإلتزام التنظيمي	07
145	الإلتزام التنظيمي وسلوك الانسحاب	08
179	مهام الأستاذ الجامعي	09
204	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
205	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	11
206	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	12
206	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	13
207	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	14
208	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	15
209	توزيع أفراد العينة حسب مرات الولوج للجامعة	16
210	توزيع أفراد العينة حسب الجامعة المستخدمة	17

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	الإستبيان الموجه للتحكيم
02	الإستبيان المحكم الموجه لعينة الدراسة
03	نتائج اختبار الصدق البنائي للإستبيان
04	نتائج اختبار ثبات الإستبيان (معامل " ألفا كرونباخ "
05	نتائج توزيع أفراد العينة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية
06	نتائج اختبار " T " ستيودنت للعينة الواحدة لكل من محور جودة الحياة الوظيفية ومحور الإلتزام التنظيمي
07	نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لكل من محور جودة الحياة الوظيفية ومحور الإلتزام التنظيمي
08	نتائج اختبار طبيعة التوزيع
09	نتائج اختبار ارتباط متغيرات الدراسة المستقلة باستخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح
10	نتائج اختبار الفرضيات والإنحدار المتعدد والبسيط
11	نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات لكل من محور جودة الحياة الوظيفية ومحور الإلتزام التنظيمي حسب متغير الجنس
12	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة الفروق بين المتوسطات لكل من محور جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي
13	نتائج المقارنة البعدية (Post Hoc) لإختبار T لعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي باستخدام اختبار (LSD).

مقدمة

ازداد اهتمام المنظمات بمختلف مجالات نشاطها بإدارة الموارد البشرية والتي تعتبر المكان الذي يتم فيه بناء المورد البشري، فالموارد البشرية هم أساس بناء المنظمة ومصدر الإبداع والإبتكار، حيث يبقى نجاح أهدافها واستراتيجياتها مرهونا بمدى اهتمام هذه الإدارة وقدرتها على توفير إحتياجاته المتعددة والمتنامية عبر الزمن، لأن الأفراد في المنظمة هم وحدهم القادرون على تفعيل باقي الموارد الأخرى.

فالمنظمات الحديثة المعاصرة تسعى إلى تحقيق أهدافها بنفس سعيها في إرضاء مواردها البشرية، فمع تنوع الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية واهتمامها بالمسار الوظيفي منذ توظيف الفرد وحتى تقاعده وانتهاء علاقة العمل، فكل هذا المسار يعيشه الفرد في ظل بيئة عمل ومناخ تنظيمي معين، ومن أجل جعل الفرد يتطور في مساره الوظيفي بأريحية، قامت المنظمات بتغيير نمط تعاملها مع الأفراد بانتهاجها أسلوبا جديدا نحو العناية أكثر ببيئة العمل، وهذا نتيجة للضغوط المفروضة عليها من الحكومات والنقابات العمالية التي تطالب أصحاب الأعمال والمنظمات بضرورة توفير شروط مقبولة من الجودة والرفاهية في العمل.

من هذا المنطلق جاء مصطلح جودة الحياة الوظيفية ليضفي على بيئة العمل نوعا من الجودة تسهم في إثارة رغبة الفرد للعمل، وعلى ضوء ذلك اجتهدت المنظمات منذ بداية إهتمامها بجودة الحياة الوظيفية، أين انطلقت محاولاتها في إعداد مشاريع وبرامج شاملة ومتكاملة بتوفيرها رواتب ومكافآت عادلة، وظروف عمل مادية ومعنوية جيدة، واهتمامها بتوفير برامج تدريب وتكوين وتعليم متكاملة ومستمرة، إضافة إلى تحسين العلاقات الإجتماعية والإنسانية داخل المنظمة، ومنح فرص للترقية الوظيفية مع ضمان عنصر الأمان والإستقرار الوظيفي، وخلق بيئة تتسم بالصحة والسلامة داخلها، كما تهتم برامج جودة الحياة الوظيفية بالجانب الشخصي للأفراد من خلال توفير التوازن بين حياته الشخصية والوظيفية.

أدى تطبيق هذه البرامج إلى نتائج جيدة على مستوى المنظمة، عكس ما كانت عليه سابقا من وجود مشاكل عمالية وإضرابات متكررة وتخريب وسائل العمل، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين وترك العمل، الأمر الذي أدى إلى انخفاض ولاءهم والتزامهم. فالعمل في بيئة تنظيمية محفزة يضفي الشعور بالثقة بين العاملين والمديرين ويشعرهم بقيمتهم مما يرفع مستويات إلتزامهم التنظيمي ويدفعهم للعمل والإنجاز بفاعلية وكفاءة. فشعور الفرد بجودة الحياة يجعله يؤمن بقيم وأهداف المنظمة إلى الدرجة التي تجعله يندمج وينصهر فيها، ويفتخر بالإنتماء إليها مما يحفزه على بذل الجهود المطلوبة في عمله واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية والتزامه بالعمل فيها دون غيرها، وخلق روح المبادرة من أجل إنجاح المنظمة وتقدمها، حيث أن تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأفراد جد مهم في التأثير على سلوكهم ودوافعهم واتجاهاتهم وتوجيهها لصالح المنظمة وضمان تحقيق وتعزيز مستويات مرتفعة من الإلتزام التنظيمي سواء العاطفي أو الإستمراري أو المعياري.

جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على المنظمات الهادفة للربح، فالمنظمات غير الربحية هي الأخرى معنية بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، على غرار المؤسسات الجامعية التي يكون هدفها علميا وتقديم خدمات للمجتمع، فضمان جودة التعليم العالي في هذه المؤسسات الجامعية دفعها هي الأخرى إلى التوجه نحو ضمان

تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، وهذا قصد الحصول على إلتزام الأساتذة نحو المؤسسة والعمل، حيث أصبحت هذه المؤسسات تتنافس في جذب الأكاديميين وتشجعهم للعمل فيها، وهذا من خلال تطبيق برامج جودة حياة وظيفية جد تنافسية مقارنة مع باقي المؤسسات الجامعية الأخرى.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى تبيان الأثر الذي تؤديه جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، حيث يعتبر هذان المتغيران من المواضيع التي لقيت ولا تزال تلقى الأهمية الكبرى لدى الباحثين بالرغم من التطور الذي شهده التنظيم، وفي المقابل بدأ هذا الموضوع يلقى إهتماما بالغا لدى الباحثين في الجزائر خاصة وأن جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي مهم جدا في للدراسة في بيئة العمل والمناخ السائد في المؤسسات الجزائرية، خاصة إذا طبق في المؤسسات الجامعية وعلى الأساتذة الجامعيين من نخبة المجتمع.

2- إشكالية الدراسة:

تبذل المنظمات جهدها في إستقطاب موارد بشرية ذات كفاءة وقدرات تساعدها على النشاط في بيئة شديدة التنافس، ولا يشغل تفكير المنظمة كيفية إمتلاك المورد البشري الجيد أكثر من تفكيرها في الطرق التي تخلق لديه ولاء والتزاما تنظيميا مرتفعا اتجاهها، ولأن الإنسان بطبعه يبحث دائما عن مكان العمل الملائم والذي يوفر له شروط وظروف عمل مريحة، أي أنه يبحث عن مناخ للعمل يكون فيه مستوى جيد من جودة الحياة الوظيفية. ومنطلق التفكير هذا يثير العديد من المخاوف لدى المنظمات، فهي تتحمل عدة تكاليف من أجل الحفاظ على موظفيها كإكسابهم المهارات والخبرات التي لم تكن تتوفر لديهم وتحسين فرص الترقية والأجر واهتمامها بالأمن والصحة المهنية في مكان عملهم والعمل على إشراكهم في قراراتها، وبالمقابل في حالة انخفاض أو اهمال هذه المحفزات فهذا يؤدي بالموظف إلى انخفاض إلتزامه تجاه العمل والمنظمة والبحث عن وظيفة أفضل مما يقلل من التزامه التنظيمي، وهذا يؤثر سلبا على المنظمة لأنها قد تخسر موردا بشريا أنفقت من أجل تكوينه وتطوير مهاراته وكفاءاته والتي قد يستفيد منها أحد منافسيها في حالة إنتقال هذا الموظف إلى منظمة منافسة، وعليه وحسب ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر لجودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الجامعية محل الدراسة؟

وتدرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

-ما مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الجامعية محل الدراسة؟

-ما مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الجامعية محل الدراسة؟

-هل يوجد أثر لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (البعد المادي، البعد الوظيفي، البعد التنظيمي) على الإلتزام

التنظيمي في المؤسسات الجامعية محل الدراسة؟

-هل يوجد أثر لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية على الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة

التدريس في المؤسسات الجامعية محل الدراسة؟

-هل يوجد أثر لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الجامعية محل الدراسة؟

-هل يوجد أثر لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل الوظيفية على الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الجامعية محل الدراسة؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة، المؤسسة الجامعية المستخدمة)؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول الإلتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة، المؤسسة الجامعية المستخدمة)؟

3-فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة. ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

جودة الحياة الوظيفية ذات مستوى عالي لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

الإلتزام التنظيمي ذو مستوى عالي لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (البعد المادي، البعد الوظيفي، البعد التنظيمي) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد المادي لجودة الحياة الوظيفية (المكافآت، ظروف العمل المادية) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي لجودة الحياة الوظيفية (العلاقات الإنسانية، برامج التكوين) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية السادسة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الوظيفي لجودة الحياة الوظيفية (فرص الترقية الوظيفية، الأمان الوظيفي) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لجودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة، المؤسسة الجامعية المستخدمة) عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة للإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة، المؤسسة الجامعية المستخدمة) عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

4- أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة خاصة في ظل عدم تحقيق المؤسسات للأهداف المرجوة منها وذلك بسبب عدة عوامل من ضمنها ضعف الأجور والحوافز المعنوية، وسوء العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة وسوء ظروف العمل المادية والمعنوية ونقص فرص الترقية والتقدم الوظيفي وغيرها، فمعظم المؤسسات تسعى جاهدة إلى جعل الفرد يشعر بالانتماء إليها وملتزم بالعمل فيها ولا يفكر في ترك منظمته والعمل في منظمة أخرى، وهذا من خلال توفير حياة وظيفية ملائمة تضمن المحافظة على سلامة المورد البشري في المنظمة، فالمؤسسات الجامعية تتطلب أيضا ضرورة وجود مؤشر لجودة حياة وظيفية والتي سنحدد مصادرها ومستوياتها وطبيعتها والعلاقة التي تربط بينها وبين مستوى التزم هيئة التدريس، الأمر الذي أعطى أهمية لجودة الحياة الوظيفية ومحاولة تحسينها.

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- دراسة واقع كل من جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي في المؤسسات الجامعية محل الدراسة.
- 2- إبراز أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الجامعية محل الدراسة.
- 3- معرفة مدى إدراك الأساتذة لجودة الحياة الوظيفية ومستوياتها في المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

- 4- التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الجامعية محل الدراسة.
- 5- معرفة مدى وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لكل من جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي (الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة، المؤسسة الجامعية المستخدمة).
- 6- تقديم توصيات للمؤسسات الجامعية من أجل التحسين في مستوى جودة الحياة الوظيفية وزيادة مستويات الإلتزام التنظيمي لموظفيها.

6 - أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار أي موضوع من المواضيع ووضعه محل الدراسة يرجع إلى اعتبارات ذاتية وميولات شخصية في إلقاء الضوء على موضوع ما، وكذا إلى اعتبارات موضوعية مرتبطة أساسا بموضوع الدراسة من جهة وحدائته من جهة أخرى ومدى إمكانية البحث فيه وتحقيق أهدافه، ومن بين أهم الأسباب التي كانت سببا في إختيار هذا الموضوع ما يلي:

- الأسباب الذاتية: كون الباحث يهتم بالمواضيع التي تصب في تخصصه العلمي وهو تسيير الموارد البشرية، وتسيير الموظفين، الأمر الذي زاد رغبة الباحث في معرفة سلوك الأفراد عند توفير درجة جودة في الحياة الوظيفية، وبالتالي معرفة مستويات التزامهم التنظيمي.

- الأسباب الموضوعية: ومن هذه الأسباب ما يلي:

- الرغبة في تحقيق الإستقرار داخل المؤسسات الجامعية والتقليل من معدل دوران العمل ومعدل التغيب.

- دعم البحث العلمي المتواصل في إيجاد مصادر جديدة لجودة الحياة الوظيفية تؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي للأساتذة.

- محدودية الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي خاصة في الدراسات المحلية والعربية، وخصوصا في بيئة المؤسسات الجامعية.

7- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تبحث هذه الدراسة على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة مقدارها 380 أستاذ من هيئة التدريس من مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على ثلاثة مؤسسات جامعية تقع بالشرق الجزائري، وهي كل من جامعة جيجل، والمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة، وجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ويرجع سبب إختيار هذه المؤسسات الجامعية إلى وباء كورونا الذي أدى بالجامعات إلى تطبيق بروتوكولات احترازية منها تطبيق التدريس بالتفويج وإجراءات الغلق لعدة مرات، الأمر الذي دفعنا الى إختيار الجامعات التي تسهل لنا جمع البيانات والإعتماد على المعارف في ذلك.

-الحدود الزمنية: تم انطلاق العمل في الجانب النظري بداية من شهر أكتوبر 2019 إلى غاية شهر فيفري 2021، بعدها تم الشروع في الجانب التطبيقي من شهر أفريل 2021 إلى غاية شهر أكتوبر 2021، وبالموازاة مع ذلك تم بناء الإستهيبان وعرضه على لجنة الخبراء، ليتم بعدها تعديله في صيغته النهائية، كما تم تنظيم زيارات ميدانية للمؤسسات الجامعية محل الدراسة من أجل جمع البيانات وتوزيع الإستهيبان.

8- صعوبات الدراسة:

لكل باحث أثناء مسار بحثه ودراسته تعترضه مشاكل وصعوبات تؤثر على السير الحسن لدراسته غير أنها لا تتنيه عن القيام بها، وتتمحور صعوبات هذه الدراسة فيما يلي:
-صعوبة الوصول إلى عدد كبير من المؤسسات الجامعية نتيجة تداعيات وباء كورونا، الأمر الذي أدى بنا إلى قصر الدراسة التطبيقية على ثلاث مؤسسات جامعية فقط.

-صعوبة توزيع الإستهيبان على الأساتذة واسترجاعه نتيجة إتباع أسلوب التدريس عن بعد وأسلوب التفويج، الأمر الذي يجعل الأستاذ يحضر ساعات محددة للجامعة، فضلا عن إجراءات الغلق المتكررة بسبب وباء كورونا وخروج الأساتذة في عطلة نهاية السنة قبل أوانها، الأمر الذي جعل من بناء إستهيبان الكتروني أمر حتمي.
- تفاعل متوسط من قبل الأساتذة مع الإستهيبان الإلكتروني، أدى إلى إتباع أسلوب التوزيع المباشر للإستهيبان على الأساتذة في الجامعات نتيجة التنقل إليها وهذا بالرغم من إجراءات الغلق بسبب وباء كورونا، مما دفعنا إلى بعث رسائل تذكير قصد الإجابة على الإستهيبان، الأمر الذي استهلك الكثير من الوقت والجهد في إسترجاعها.

9- مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

-جودة الحياة الوظيفية: هي عبارة عن تصورات الموظفين إتجاه البيئة التي يعملون فيها، رغبة منهم في الحصول على برامج محفزة كتوفير بيئة عمل آمنة، توفر لهم علاقات إجتماعية جيدة، ونمو وإستقرار وظيفي، والمشاركة في إتخاذ القرارات، وفرص جيدة للترقية والتقدم الوظيفي، ورواتب ومكافآت محفزة، وفرص للتعلم والتكوين والتدريب المستمر، الحصول على توازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.

-الإلتزام التنظيمي: هو الشعور بارتباط قوي وتطابق وإندماج أفراد في منظمة معينة، ويكون هذا الإرتباط من خلال الإيمان القوى بأهداف وقيم المنظمة، والإستعداد لبذل أكبر جهد فيها وإبداء رغبته القوية في استمرار عضويته فيها.

-المؤسسة الجامعية: هي عبارة عن تجمع يضم كل الأساتذة والطلبة والإداريين أي ما يعرف بالأسرة الجامعية في حيز جغرافي معين، يكون الهدف من هذا التجمع واللقاء هو إثراء المعارف وتطوير القدرات والبحث عن الحول للمشاكل الموجودة في البيئة المحيطة.

10- منهج وأدوات الدراسة:

بناء على طبيعة هذه الدراسة وأهدافها، سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي وذلك بهدف الإحاطة بكل الموضوع والوصول إلى النتائج المرجوة منه، حيث لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة بل يتعداه إلى التحليل والتفسير للوصول إلى استنتاجات، وقد استخدم مصدرين أساسيين لجمع المعلومات هما:

-المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري تم استخدام الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع، إلى جانب المقالات والمنشورات، والتقارير، والرسائل الجامعية، والمواقع الإلكترونية المختلفة.

-المصادر الأولية: وبخصوص الجانب التحليلي للدراسة الميدانية تم استخدام الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، والإعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة بيانات الإستبيان وترجمتها في نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات معيارية كأسلوب لإختبار فرضيات الدراسة.

11-الدراسات السابقة والمشابهة:

من بين الدراسات السابقة التي درست أحد المتغيرات جودة الحياة الوظيفية أو متغير الإلتزام التنظيمي أو الدراسات التي ربطت كلا المتغيرين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي، وهي كالاتي:

❖ الدراسات العربية

1-نور الدين رأفت عبد الصمد محمد، أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الهيئة العامة للإستثمار والمناطق الحرة، دراسة للحصول على درجة الدكتوراه المهنية، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2019. هدفت إلى التعرف على واقع جودة حياة العمل في الهيئة العامة للإستثمار والمناطق الحرة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين، حيث اعتمد على أبعاد جودة الحياة الوظيفية (ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الإشراف، المشاركة في القرارات) وتأثيرها على الأداء، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة، اعتمد على العينة العشوائية، طبقت على 330 موظف من المجتمع الأصلي، ومن نتائج هذه الدراسة:

- وجود وتوافر للأبعاد المختلفة لجودة الحياة الوظيفية.
- وجود علاقة إرتباط إيجابية بين جودة حياة العمل ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

-أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي هي (خصائص الوظيفة، المشاركة في القرارات، الأجور والمكافآت).

2- محمود إسماعيل أبو عودة، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي " دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني"، في قطاع غزة، دراسة للحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2018.هدفت إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني، حيث اعتمد أبعاد جودة الحياة الوظيفية (الأجور والمكافآت العادلة، الإستقرار والأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، ظروف العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات، التقدم والترقي الوظيفي، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة).اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة، اعتمد على العينة العشوائية طبقية تبعا للمحافظة، طبقت على 255 موظف من المجتمع الأصلي، ومن نتائج هذه الدراسة:

-وجود أربعة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيراً على تحقيق التميز المؤسسي وهي مرتبة (المشاركة في إتخاذ القرارات، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الأجور والمكافآت العادلة).

3- قريشي هاجر، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الخدمة العمومية"- دراسة حالة الإدارات المحلية لولاية قسنطينة-، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه ل.م.د، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2018. هدفت إلى التعرف على دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين جودة الخدمة العمومية على موظفي مؤسسات الإدارة المحلية لولاية قسنطينة، حيث اعتمد على أبعاد رئيسية لجودة الحياة الوظيفية تتضمنها أبعاد فرعية البعد التنظيمي (النمط القيادي، التكنولوجيا، نظام الإتصال)، البعد الوظيفي (محتوى وطبيعة العمل، نظام الأجور والحوافز، التكوين)، البعد النفسي والاجتماعي (العلاقات في العمل، التوازن بين العمل والحياة الخاصة، ظروف العمل المادية). إعتد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة، اعتمد على العينة العشوائية، طبقت على 391 موظف من المجتمع الأصلي، ومن نتائج هذه الدراسة:

- وجود تفاوت في درجة الإهتمام بأبعاد جودة الحياة الوظيفية على مستوى مؤسسات الإدارة المحلية- قسنطينة. -وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة (البعد التنظيمي، البعد الوظيفي، البعد النفسي والاجتماعي) على تحسين الخدمة العمومية.

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد على حدى على تحسين الخدمة العمومية.

- عملية تحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية لولاية قسنطينة مست جانبيين هما: الملموسية، والإستجابة.

4- سمر سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي "موظفي وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية في قطاع غزة، دراسة للحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية غزة، 2018. هدفت إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية بقطاع غزة، حيث اعتمد أبعاد جودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، العدالة والمساواة، إتاحة الفرص للترقي والتقدم المهني، المشاركة في إتخاذ القرارات، الأمان والإستقرار الوظيفي) وأثرها على الإلتزام التنظيمي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، اعتمد على العينة العشوائية الطبقية، طبقت على 200 موظف من المجتمع الأصلي، ومن نتائج هذه الدراسة:

-أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية هو (4.84) بوزن نسبي 48.4% وهي درجة متوسطة.

-أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى الإلتزام التنظيمي لدى موظفي وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية هو (7.05) بوزن نسبي 70.5% وهي درجة كبيرة.

-توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الإلتزام التنظيمي في وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية.

-أبعاد جودة الحياة الوظيفية المؤثرة في الإلتزام التنظيمي هي (ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، الأمان والإستقرار الوظيفي) وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية (مكان العمل لصالح وزارة العمل، العمر لصالح فئة 50 سنة فأكثر، المسمى الوظيفي لصالح مدير عام) ما عدا الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

5- مروان حسن البربري، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، دراسة للحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى غزة، 2016، هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي، حيث اعتمد على أبعاد رئيسية لجودة الحياة الوظيفية تتضمنها أبعاد فرعية: بيئة العمل المادية والمعنوية (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الإجتماعية، الأجور والرواتب). بيئة العمل التنظيمية والوظيفية (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمان والإستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي). اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، اعتمد على العينة العشوائية الطبقية، طبقت على 210 موظف من المجتمع الأصلي، ومن نتائج هذه الدراسة:

-مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة كانت متوسطة بوزن نسبي (61.33%).

-مستوى إنتشار ظاهرة الإحترق الوظيفي بين العاملين كانت (49.64%).

-توجد علاقة عكسية ضعيفة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والإحترق الوظيفي.

-يؤثر بعد العلاقات الإجتماعية وبعد مشاركة العاملين تأثيرا ايجابيا في الإحترق الوظيفي بالترتيب.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى للمسمى الوظيفي لصالح (مدير عام، مدير دائرة)، وكذا توجد فروق تعزى لمتغير الراتب لصالح من يتقاضون راتب 1000 دولار فأكثر، بينما لا توجد فروق لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المؤسسة).

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 حول الإحترق الوظيفي تعزى إلى المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤسسة، الراتب).

6- وسام محمد الحسني، أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الباحثين الإجتماعيين في وزارة الشؤون الإجتماعية بقطاع غزة، دراسة للحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، 2016. هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الباحثين الإجتماعيين في وزارة الشؤون الإجتماعية بقطاع غزة، حيث اعتمد أبعاد جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في إتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشراف في العمل، العلاقات الإجتماعية، الأجور، الأمان والإستقرار الوظيفي) وأثرها على تعزيز الإلتزام التنظيمي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، اعتمد على أسلوب المسح الشامل في العينة البالغ 159. ومن نتائج هذه الدراسة:

-أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الباحثين الإجتماعيين في قطاع غزة من وجهة نظرهم، قد بلغت 4.33 بوزن نسبي 43% وهي درجة منخفضة.

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى الإلتزام التنظيمي لدى الباحثين الإجتماعيين في قطاع غزة من وجهة نظرهم، قد بلغت 4.98 بوزن نسبي 50% وهي درجة متوسطة.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لجودة الحياة الوظيفية (الأجور العلاقات الإجتماعية، الإستقرار والأمان الوظيفي، السلوك القيادي والإشراف على العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات) في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الباحثين الإجتماعيين في قطاع غزة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية المؤهل العلمي سنوات الخبرة ما عدا الجنس العمر، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عينة الدراسة حول الإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية المؤهل العلمي سنوات الخبرة، الجنس العمر.

7- خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية "، دراسة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2014. هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، حيث اعتمد على أبعاد رئيسية لجودة الحياة الوظيفية تتضمنها أبعاد فرعية: الأبعاد المرتبطة بالجوانب الوظيفية والتنظيمية (المشاركة في إتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي بالعمل، الإلتزام التنظيمي، الإستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب والتعلم)، الأبعاد المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية (الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، توازن الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، العلاقات الإجتماعية)، الأبعاد المرتبطة بالجوانب المالية والإقتصادية (الأجور والمكافآت المادية والمعنوية، فرص الترقى والتقدم الوظيفي). اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، اعتمد على العينة العشوائية الطبقية، طبقت على 344 موظف من المجتمع الأصلي، ومن نتائج هذه الدراسة:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات المبحوثين 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).

-يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وأن أهم الأبعاد التي لها تأثير مهم في الأداء الوظيفي تتمثل في (فرص الترقى والتقدم الوظيفي، العلاقات الإجتماعية، الإستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في إتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية).

8- محمد حسن محمود الغرابوي، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، دراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، 2014، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات، وقياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية

ودرجة جودة الخدمة المقدمة، مع تبيان أثر الفروق الفردية لمقدمي الخدمات على كل من الإلتزام التنظيمي وجودة الخدمة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، اعتمد على العينة العشوائية طبقت على 200 موظف من مقدمي الخدمات من المجتمع الأصلي، ومن نتائج هذه الدراسة:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة.
- وجود درجة كبيرة من الإلتزام التنظيمي لدى المبحوثين من مقدمي الخدمة حيث بلغت نسبتها 73.84% .
- مستوى الخدمة التي يقدمها الشق المدني بالوزارة ذو جودة كبيرة بلغت نسبتها 77.89%.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإلتزام التنظيمي تعزى إلى متغيرات (الجنس لصالح الذكور، والعمر لصالح فئة 40 سنة فأكثر) في حين لا توجد فروق لكل من المتغيرات (الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مكان العمل).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة جودة الخدمة تعزى إلى المتغيرات (الجنس، الحالة الإجتماعية العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مكان العمل).

9-سامي إبراهيم حمادة حنونة، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، 2006 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ومعرفة مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات إلتزامهم التنظيمي مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، نوع الوظيفة)، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، اعتمد على العينة العشوائية التطبيقية طبقت على 340 موظف من المجتمع الأصلي، ومن نتائج هذه الدراسة:

- وجود مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستويات الإلتزام التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي).
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، مكان العمل).

10- عبد الله أحمد الطبال، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للعاملين -دراسة ميدانية- على العاملين في شركة النصر للأسمدة والصناعات الكيماوية بالسويس، دراسة للحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة بالسويس، جامعة قناة السويس، 2004، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي ومستوى إنتاجية العاملين في شركة النصر للأسمدة والصناعات الكيماوية بالسويس من حيث طبيعة هذه العلاقة واتجاهها ومدى قوتها، والتعرف على مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي حسب المستوى الإداري. حيث اعتمد أبعاد جودة الحياة الوظيفية (بيئة العمل، الأمان والإستقرار الوظيفي، فرق العمل، أنظمة التحفيز والدافعية سواء المادية والمعنوية، علاقة الإدارة بالنقابة،

الخدمات الإجتماعية)، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، اعتمد على العينة العشوائية الطبقية والحصر الشامل معا، طبقت على 395 عامل، ومن نتائج هذه الدراسة: وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين جودة الحياة الوظيفية (بيئة العمل، الأمان والإستقرار الوظيفي، فرق العمل، أنظمة التحفيز والدافعية سواء المادية والمعنوية، علاقة الإدارة بالنقابة، الخدمات الإجتماعية) والإلتزام التنظيمي في الشركة على مستوى فئات البحث الثلاثة مجتمعة وعلى مستوى كل إدارة. وجود تباين واختلاف الأهمية النسبية لمتغيرات جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة والمؤثرة على الإلتزام التنظيمي للعاملين بإختلاف المستوى الإداري.

-وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي للعاملين ومستوى إنتاجيتهم. الشعور بدرجة أكبر من المتوسط فيما يتعلق بالأمان الوظيفي. انخفاض درجة مشاركة العاملين في الشركات الصناعية.

❖ الدراسات الأجنبية

1- Jolly Sahni سنة 2019

"Role of Quality of Work life in Determining Employee Engagement and Organizational Commitment In Telecom Industry", International Journal for Quality Research, Vol. 13, No. 2, 2019.

بعنوان: "دور جودة الحياة الوظيفية في تحديد مشاركة الموظفين والإلتزام التنظيمي في صناعة الإتصالات" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف جودة الحياة الوظيفية وفحص ارتباطها بمشاركة الموظفين والإلتزام التنظيمي، حيث اعتمد أبعاد جودة الحياة الوظيفية (الرضا الوظيفي، ظروف العمل، فرص النمو، توازن الحياة والعمل، إدارة الإجهاد، العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة، الثقافة التنظيمية والإتصال)، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، اعتمد على أسلوب العينة العشوائية من أربع شركات إتصال مختلفة، طبقت على 312 موظف، ومن نتائج هذه الدراسة:

-من بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية السبع سجلت كل من الأبعاد (الرضا الوظيفي، ظروف العمل، توازن الحياة والعمل) متوسطات تقع بين (3.08 و4.36).

-وجود ارتباط إيجابي بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي ومشاركة الموظفين. العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ومشاركة الموظف ليست قوية جدا.

-وجود علاقة ارتباط كبيرة وإيجابية 0.79 ومعنوية عند 0.01 بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي. وجود علاقة ارتباط ليست عالية جدا ولكنها إيجابية 0.47 ومعنوية عند 0.01 بين جودة الحياة الوظيفية ومشاركة الموظفين.

-توجد أقوى علاقة ارتباط إيجابية بين العلاقات الإجتماعية ومشاركة الموظفين، ثم الرضا الوظيفي، توازن الحياة والعمل)، وأقل علاقة ارتباط وجدت بين الثقافة التنظيمية والإتصال ومشاركة الموظفين.

-وجود علاقة تأثير بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي ومشاركة العاملين.

-وجود علاقة ارتباط وتأثير متوسطة بين العلاقات الإنسانية والإلتزام التنظيمي.

2- Bita Parsa و Fatemeh Mirgloye Bayat و Majid Fatehpour سنة 2019.

"The Study of the Relationship Between the Quality of Work Life and the Organizational Commitment of the Employees of the Municipality of Zarandieh, Iran", International Journal of African and Asian Studies, Vol.58, 2019.

بعنوان: دراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي لموظفي بلدية زرنديه بإيران. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي لموظفي بلدية الزرنديه بإيران، حيث اعتمد أبعاد جودة الحياة الوظيفية (الصحة والسلامة، الإقتصاد والأسرة، العلاقات الإجتماعية، تقدير الذات الموهبة، الإحتياجات الجمالية، المعرفة)، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، اعتمد على أسلوب العينة العشوائية، طبقت على 112 موظف، ومن نتائج هذه الدراسة:
-وجود علاقة معنوية وإيجابية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي مرتبة (الصحة والسلامة (علاقة متوسطة)، الإقتصاد والأسرة (علاقة متوسطة)، العلاقات الإجتماعية (علاقة متوسطة)، إحترام الذات (علاقة متوسطة)، المعرفة (علاقة متوسطة)، الإحتياجات الجمالية (علاقة منخفضة).
-التأثير الأكبر لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي مرتبة (المعايير الجمالية، الإقتصاد والأسرة الصحة والسلامة، الموهبة، تقدير الذات، الإدراك والمعرفة، العلاقات الإجتماعية)
-وجود علاقة تأثير لكن بدرجة منخفضة للعلاقات الإجتماعية على الإلتزام التنظيمي للموظفين.

3- Hashemi and other سنة 2014

"The Relationship between the Quality of Work life (QWL) and the Organizational Commitment of the Melli Bank Staff of the Guilan Province in Year 2010-2011". International Journal of Business and Behavioral Sciences, 4 (2), 2014.

بعنوان: العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي لموظفي بنك ملي في مقاطعة جيلان للعام 2011-2012".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي منهجية الدراسة: إعتد الباحث على المنهج الوصفي، مجتمع الدراسة من موظفي بنك ملي في مقاطعة جيلان العام. حيث تم إختيار عينة عشوائية طبقية وبالغ عددهم (210) من ذوي المستويات الوظيفية المختلفة، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
-هناك علاقة وتأثير لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (رواتب ومكافآت كافية، عمل آمن وصحي، توفير فرص النمو، تشريعات مستمرة في المؤسسة، العلاقات الإجتماعية، تطوير القدرات البشرية، التوازن بين الحياة العملية والشخصية) والإلتزام التنظيمي.

Afsar,S.T-4 سنة 2015

"Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment": A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey. The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 17(2), 45–75, 2015.

بعنوان: تأثير جودة حياة العمل على الإلتزام التنظيمي: دراسة مقارنة للموظفين الأكاديميين في الجامعات العامة للتعليم العالي والجامعات التأسيسية في ماليزيا. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي والكشف عن الأبعاد التي لها تأثير أكبر على الإلتزام التنظيمي، حيث اعتمد الباحث على أبعاد جودة الحياة الوظيفية (1- ظروف العمل: المسمى الوظيفي الأكاديمي، الراتب، سنوات الخدمة في المنظمة، سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، نوع العمل، نوع ترتيب العمل (بدوام كامل، بدوام جزئي الخ)، العمل الإضافي) 2- الحماية التنظيمية، 3- الخصائص الديموغرافية مثل العمر الجنس والحالة الإجتماعية)، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، اعتمد على أسلوب العينة الطبقية من عينة من جامعتين حكوميتين، وعينة من جامعتين تأسيسيتين، ومن نتائج هذه الدراسة:

-جودة الحياة الوظيفية لها تأثير إيجابي على الإلتزام العاطفي والمعياري للأكاديميين العاملين في كل من الجامعات الحكومية والجامعات التأسيسية، بينما لها تأثير سلبي على الإلتزام المستمر.

-جودة الحياة الوظيفية لها تأثير أكبر على الإلتزام العاطفي والمعياري والإستمراري في الجامعات الحكومية، بينما يكون التأثير الأكبر على الإلتزام العاطفي والمعياري من الأكاديميين العاملين في الجامعات التأسيسية.

-المتغير الوحيد المؤثر على الإلتزام العاطفي هي ظروف العمل، بينما الخصائص الديموغرافية ليس لها تأثير.

-سنوات العمل في المؤسسة ونوع العمل لهما تأثير كبير على الإلتزام الإستمراري في الجامعات التأسيسية. أقوى متغير من حيث التأثير هو سنوات الخدمة.

Daud, N-5 سنة 2012.

"The Influence of Quality of Work Life on Organizational Commitment: A Study on Academic Staff in Public Institution of Higher Learning in Malaysia" International Conference on Innovation, Management and Technology Research (ICIMTR2012), Malacca, Malaysia, 2012.

بعنوان: تأثير جودة الحياة العملية على الإلتزام التنظيمي: دراسة للموظفين الأكاديميين في المؤسسة العامة للتعليم العالي في ماليزيا. هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة الجامعية العامة للتعليم العالي في ماليزيا. حيث إعتدأبعاد جودة الحياة الوظيفية (النمو الوظيفي، البيئة الفيزيائية، التكامل في مكان العمل، المشاركة، الإشراف، الأجور والمكافآت)، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، اعتمد على أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وزعت على 300 من أعضاء هيئة التدريس، ومن نتائج هذه الدراسة:

-وجود تأثير لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي.

- وجود مستوى مقبول لجودة الحياة الوظيفية، مع وجود مستوى للإلتزام التنظيمي متوسط.
- أكثر بعد مؤثر على الإلتزام التنظيمي وذو أهمية هو المشاركة، يليه بعد النمو الوظيفي.
- وجود علاقة تأثير عالية لفرص الترقية والتطور الوظيفي على الإلتزام التنظيمي.
- وجود تأثير معنوي ايجابي على الإلتزام التنظيمي لكل من (البيئة المادية، والأجور والمكافآت).
- وجود تأثير إيجابي وهام على الإلتزام المعياري لكل من (المشاركة، الإشراف، النمو الوظيفي).
- وجود علاقة إيجابية بين بعد الإشراف والإلتزام المعياري، والبيئة المادية والأجور والمكافآت لها علاقة إيجابية كبيرة مع الإلتزام الإستمراري.

6-دراسة Daud سنة 2010

" Investigation the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms" International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 10, October 2010.

بعنوان:العلاقة بين مجموعة من الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي في أوساط العاملين في الشركات الماليزية.هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي حيث اعتمد أبعاد جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في صنع القرار، النمو والتطوير، الإشراف، الأجور والحوافز العلاقات الإجتماعية، البيئة المادية للعمل)، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، اعتمد على أسلوب العينة العشوائية طبقت على 500 موظف يعملون في المجال الإشرافي والتنفيذي في (60) منظمة في ماليزيا، ومن نتائج هذه الدراسة:

- هناك علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (المشاركة، التكافل الإجتماعي، التقدم والتطور، الإشراف والأجور والإستحقاقات)، والإلتزام التنظيمي بأبعاده المعياري والإستمراري والعاطفي.
- فسرت أبعاد جودة الحياة الوظيفية مانسبته (63%) من التباين في الإلتزام العاطفي، ومايقارب (37%) من التباين في الإلتزام المعياري، بينما فسرت (12%) و (23%) من التباين في الإلتزام الإستمراري (البدائل).
- يرى الموظفون بأن عوامل جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في (التقدم والتطور، المشاركة، العلاقات الإجتماعية في المنظمات) تساهم بشكل كبير في إرتفاع جودة الحياة الوظيفية لديهم. كما أن مستوى الإلتزام الإستمراري والمعباري لدى العاملين كان مرتفعا مقارنة بالإلتزام العاطفي.
- **التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال عرض هذه الدراسات بإختلافها وتعدد الأسباب التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف البيئة التي تمت فيها، فهناك من تناول متغير جودة الحياة الوظيفية والبعض منها تناول متغير الإلتزام التنظيمي وبعضها تناول كلا المتغيرين معا، وعليه يتضح ما يلي:

-الدراسات العربية المشابهة لدراستنا والتي تناولت موضوع جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي قليلة، كدراسة سمر سعيد البياري، ودراسة وسام محمد الحسني، وعبد الله أحمد الطبال، حيث نجد أن التشابه مع دراستنا يكمن في دراسة نفس المتغيرين المستقل والتابع، واعتمدت على نفس المنهج الوصفي، واستخدمت

الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين اختلفت هذه الدراسات مع دراستنا من حيث أنها لم تنتهج نفس الأسلوب في تحديد العينة، إلى جانب ذلك اختلفت مع دراستنا من حيث إختيار عدد أبعاد المتغير المستقل وأهميتها، كما اختلفت أيضا في مكان إجراء الدراسة الميدانية، ومجتمع وعينة الدراسة، والزمان الذي تمت فيه. -الدراسات الأجنبية المشابهة لدراستنا كدراسة Jolly Sahni، ودراسة Bita Parsa وآخرون، ودراسة Hashemi وآخرون، و Afsar,S.، ودراسة Daud, N، حيث نجد من بين هذه الدراسات من درس العلاقة بين المتغيرين، ومنها من درس التأثير بينهما، ومنها من درس الدور، حيث تتشابه دراستنا معها من حيث أنها درست نفس المتغيرين وعلاقته التأثيرية على الإلتزام التنظيمي كدراسة Afsar,S. ودراسة Daud, N، وتتشابه مع كل من Afsar,S. ودراسة Daud, N في إتمادها على نفس المنهج الوصفي وأسلوب جمع البيانات (الإستبيان) وأسلوب تحديد العينة والمجتمع، لكنها تختلف معها من حيث عدم إختيار نفس أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ومقدار العينة، كما اختلف أيضا في الزمان والمكان الذي أجريت فيه الدراسة، في حين أن الدراسات الأخرى درست العلاقة بين المتغيرين لا أكثر.

12- هيكل الدراسة:

حتى يمكن معالجة الإشكالية المطروحة والوصول إلى الأهداف التي تم تسطيرها، تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين، و فصل تطبيقي.

الفصل الأول: الموسوم بجودة الحياة الوظيفية عرض نظري وتجارب واقعية والذي احتوى في بدايته على مفاهيم أساسية لجودة الحياة الوظيفية، والتطرق إلى توضيح إتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية، ومراحلها وطرق تحسينها، ونماذج واقعية لجودة الحياة الوظيفية في مؤسسات جامعية دولية وعربية.

الفصل الثاني: والموسوم بالإطار النظري للإلتزام التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، عرضنا من خلاله مفاهيم وأساسيات حول الإلتزام التنظيمي من نماذج وطرق وفوائد القياس، وطرق تعزيز الإلتزام التنظيمي، إلى جانب تبيان علاقة التأثير بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي.

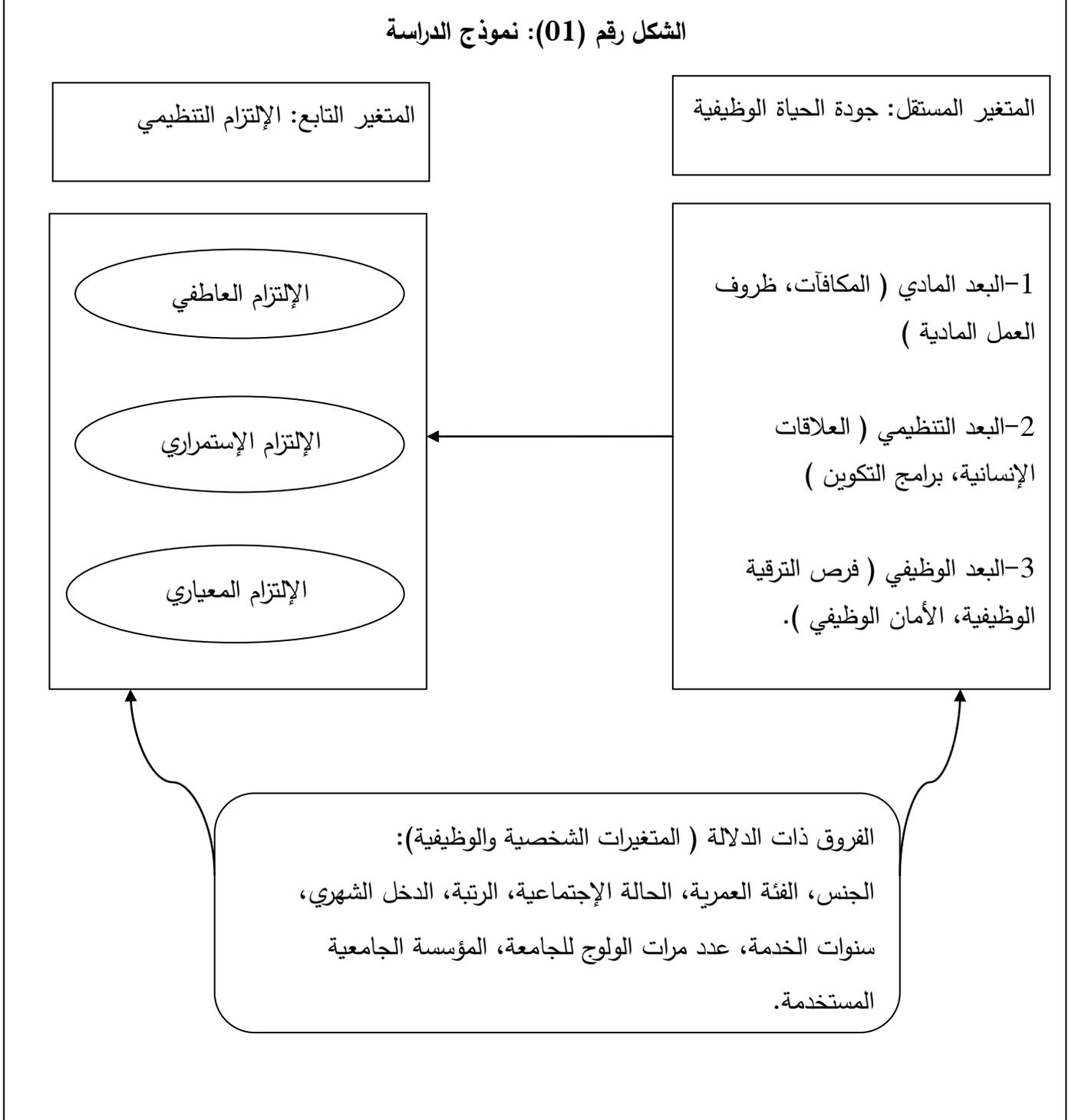
الفصل الثالث: الموسوم بدراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية، حيث تم إلقاء نظرة حول المؤسسات الجامعية والأستاذ الجامعي، وعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وكمرحلة ثانية تم تحليل الإجابات واختبار الفرضيات وتفسير النتائج. لنهي هذه الدراسة بالخاتمة التي تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها.

13- مجتمع وعينة الدراسة:

يعبر مجتمع البحث عن جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الأساتذة الجامعيين من هيئة التدريس في مختلف التخصصات وذلك عبر مجموعة المؤسسات الجامعية الجزائرية العمومية (جامعة جيجل، جامعة سكيكدة 20 أوت 1955، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة)، وتتمثل عينة الدراسة من هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة، أي أن العينة متمثلة في الأساتذة الجامعيين من رتب ودرجات علمية مختلفة وهذا نظرا

لكون المؤسسة الجامعية تعكس جودة الحياة الوظيفية للأستاذ، وبالتالي جودة الهيئة التدريسية ومنه تحقيق وضمان جودة التعليم العالي.

14- نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الباحث

الفصل الأول

جودة الحياة الوظيفية:

عرض نظري وتجارب واقعية

تمهيد:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثاني: اتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثالث: جودة الحياة الوظيفية (المراحل والأبعاد وطرق القياس والفوائد والعوائق)

المبحث الرابع: تحسين جودة الحياة الوظيفية

المبحث الخامس: تجارب مؤسسات جامعية في تطبيق جودة الحياة الوظيفية

خلاصة الفصل الأول

تمهيد:

تعتبر جودة الحياة الوظيفية من ضمن البرامج ذات الأهمية لنشاطات إدارة الموارد البشرية، حيث أن الإهتمام بها وبمستوى جودة مدخلاتها سوف يعكس بالضرورة جودة مخرجاتها، فاهتمام المنظمات بجودة مدخلات ومخرجات هذه العملية هو الأمر الذي يحدد فيما بعد جودة مخرجات العملية التنظيمية وجودة الأداء والمنتجات، وهذا الأخير يتحقق بوجود موارد بشرية على قدر ومستوى إشباع من جودة الحياة الوظيفية، كجودة النمط القيادي، والتكنولوجيا، ونظام الإتصالات، ومحتوى وطبيعة العمل، ونظام الأجور والحوافز، والتكوين، والعلاقات في العمل، والتوازن بين العمل والحياة الخاصة، وظروف العمل المادية. فوجود هذا القدر من الإشباع في بيئة العمل سينعكس مباشرة على سلوك الموارد البشرية نحو خدمة المنظمة، وعليه يجب على المنظمات الإهتمام والإلتزام بكل تفاصيل تطبيق جودة الحياة الوظيفية. ولإبراز ذلك تم تقسيم الفصل إلى خمسة مباحث وفق الخطة التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثاني: اتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثالث: جودة الحياة الوظيفية (المراحل والأبعاد وطرق القياس، الفوائد والعوائق)

المبحث الرابع: تحسين جودة الحياة الوظيفية

المبحث الخامس: تجارب مؤسسات جامعية في تطبيق جودة الحياة الوظيفية

ونفصلهم فيما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول جودة الحياة الوظيفية

زاد إهتمام المنظمات بدراسة مجال جودة الحياة الوظيفية مع نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن العشرين، لأن هذا المجال يهتم بالمجال الوظيفي الذي يعمل فيه الفرد، أي بمختلف متطلباته، وقد إهتمت المنظمات بدراسته علما منها أن المورد البشري الموجود لديها يعتبر أساس تحقيق أهدافها وغاياتها. ولتوضيح ذلك تم تقسيم المبحث إلى مطالب وفق الخطة التالية:

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جذور وتطور جودة الحياة الوظيفية

المطلب الثاني: التطور المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية

المطلب الثالث: تعريف وأهمية جودة الحياة الوظيفية

المطلب الرابع: أهداف جودة الحياة الوظيفية

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن تطور جودة الحياة الوظيفية

لقد مر مفهوم جودة الحياة الوظيفية بتطور تاريخي قسمت مراحلها منذ نشأته في الولايات المتحدة الأمريكية حتى الآن إلى ثلاثة مراحل أساسية.

أولاً: نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي

ينسب تطور جودة الحياة الوظيفية إلى Walton، وهذا عبر مراحل مختلفة حيث كانت التشريعات التي تم سنها في أوائل القرن 20 لحماية الموظفين من إصابات العمل والقضاء على ظروف العمل الخطيرة، والتي اتبعتها حركة النقابات في الثلاثينيات والأربعينيات، فهي تعد الخطوات الأولية. فقد تم التركيز على الأمن الوظيفي والإجراءات القانونية في مكان العمل والمكاسب الإقتصادية للعامل، حيث شهدت الخمسينيات والستينيات تطور نظريات مختلفة من قبل علماء النفس والذين اقترحوا علاقة إيجابية بين الروح المعنوية والإنتاجية وإمكانية أن تؤدي العلاقات الإنسانية المحسنة إلى تعزيز كليهما. كما تم إدخال محاولات الإصلاح للحصول على فرص عمل متساوية وبرامج لإثراء الوظائف. وأخيراً في السبعينيات من القرن الماضي، تم تصور فكرة جودة الحياة الوظيفية والتي وفقاً لوالتون هي أوسع من هذه التطورات السابقة والتي يجب أن تشمل القيم التي كانت في صميم حركات الإصلاح السابقة والإحتياجات والتطلعات الإنسانية.¹

¹Walton Richard E., "Quality of Working Life: What is it?" Sloan Management Review, 15, No. (1), Fall:1973, p 11-21

الفصل الأول: جودة الحياة الوظيفية عرض نظري وتجارب واقعية

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 1969-1974 في الولايات المتحدة الأمريكية والذي ينصب على أثر التوظيف على صحة العامل والتعرف على الطرق التي تؤدي إلى تحسين جودة أداء الفرد بالعمل¹. وقد توصلت الدراسات في تلك الفترة إلى أن جودة التوظيف تتم من خلال أسلوب اتخاذ القرارات بالطريقة الديمقراطية، وكذلك مجموعات العمل المستقلة والمدارة ذاتيا.

إن ظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية في الولايات المتحدة الأمريكية، كان أيضا نتيجة لزيادة السلوكيات غير المرغوبة والسلبية في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات التغيب، التخريب المتعمد للآلات، العلاقة السيئة بين المشرفين والعاملين، الإضرابات المتكررة، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج².

إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية أصبح في تلك الفترة من الزمن، مفهوما فلسفيا وذلك راجع للتطور والتراكم المعرفي لنظريات الفكر الإداري³ والتي تعتمد على استخدام فرضيات متنوعة من أجل دراسة الأفراد والمنظمات، مروراً بالمدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية والتي تركز إهتمامها على فهم كافة المؤثرات التي ينتج عنها التأثير على سلوك الأفراد في بيئة العمل، وصولاً إلى المدرسة الكمية ومدرسة النظم وغيرها.

وتطور مفهوم جودة الحياة في العمل بشكل منتظم في بداية هذه الحقبة، وذلك استناداً إلى أن تحسين جودة الحياة في العمل للموظفين يؤدي في نفس الوقت إلى تحسين إنتاجيتهم ورفاهيتهم وذلك من خلال التكفل بصورة أفضل بمختلف حاجاتهم⁴.

في بداية السبعينات كان العديد من الباحثين وأصحاب العمل غير متأكدين من نتائج برامج جودة الحياة الوظيفية خاصة فيما يتعلق بالأداء، فقد كانت أولى بدايات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في الولايات المتحدة الأمريكية في أحد مصانع جنرال موتورز في مدينة "تاري تاون" "Tarry Town" بنيويورك عام 1971، ثم إنتشر في 18 مصنعا من مصانع الشركة بعد ذلك⁵.

كما بدأ تطبيق هذا المفهوم في مدينة "جيمس تاون" "James Town" غرب نيويورك عن طريق تشكيل لجنة مشتركة على مستوى هذه المدينة الصناعية لإنقاذها من البطالة وتدهور العديد من المصانع فيها، أما شركة "زيروكس" "Xerox" فقد عانت الكثير من الأزمات والمشاكل في نهاية الستينات مثل إنخفاض حماس

¹Bowditch. J.L, Buono. A.F, "A primer on organization of behavior"; John Wiley & Sons ,Inc, New York;1994,p365

²Anderson .C.R, "Management Skills, functions and Organization Performance", Allyn & Bacon, Inc, London; 1998, p 373.

³Lussier .R.N, "Human Relation in Organization :A Skills Building Approach", Richard D .Irwin Inc, New York;1996,p473

⁴ Philippe Colombat, "Qualité de vie au travail et management participatif", Edition lamarre , Rueil malmaison ,2012, p 49

⁵Gordon .J.R, "A Diagnostic Approach to Organization of Behavior", Allyn & Bacon ,Inc, New York;1993,p634

الموظفين، صعوبة تنفيذ المهام من قبل الأفراد، نقص التمويل بالإضافة إلى انخفاض الإنتاج، وقد أدى ذلك إلى أن الشركة إتجهت لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية وقد تمثل ذلك في:¹

- إتاحة أشكال مختلفة لمشاركة العاملين تتفق مع مهاراتهم وقيمهم.
- إتاحة الفرصة الفعالة لتدخل النقابة في عمليات المشاركة خاصة عند أحداث تغييرات تنظيمية.
- معالجة مشكلة تخفيض العمالة بنظم واجراءات للأجور تتفق وظروف العاملين.

ثانياً: أواخر السبعينات من القرن الماضي

اكتسب نشاط جودة الحياة الوظيفية أهمية، عندما أعطت مجموعة واسعة من الباحثين والعلماء وقادة النقابات وموظفي الحكومات الإهتمام بكيفية تحسين نوعية الفرد من خلال الخبرة في العمل، إذ جذبت سلسلة من المسوحات السلوكية التي أجريت في جامعة ميشيغان الإنتباه نحو نوعية العمالة. فقد قامت وزارة الصحة والتعليم والرعاية الإجتماعية بالولايات المتحدة برعاية دراسة حول هذه المسألة، والتي أدت إلى نشر كتاب "العمل في أمريكا" (مطبعة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا 1973) في الوقت نفسه، دفعت ضغوط التضخم الحكومة الأمريكية إلى معالجة بعض هذه القضايا. وفقاً لذلك تم تأسيس لجنة إنتاجية فدرالية، قامت هذه اللجنة برعاية العديد من تجارب إدارة العمل وجودة الحياة الوظيفية، والتي أجريت بالإشتراك مع برنامج جودة العمل بجامعة ميشيغان والمركز الوطني لجودة العمل الذي تم تطويره حديثاً.²

في أواخر السبعينات من القرن العشرين، تعثرت برامج جودة الحياة الوظيفية في مختلف المنظمات وقل الإهتمام بها، ويرجع ذلك إلى العديد من العوامل كزيادة معدلات التضخم الإقتصادي، زيادة أزمة الطاقة، الأمر الذي جعل الشركات والمؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية تتمسك بالقوانين الفيدرالية، وتنزعج من فواتير الطاقة المرتفعة التكاليف، هذا بالإضافة إلى زيادة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية خاصة الشركات اليابانية، الأمر الذي دفع العديد من الشركات إلى الإندماج مع شركات أخرى خلال هذه الفترة، وبالتالي إنخفض الإهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، وكل ذلك جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تتراجع من حيث الأهمية المعطاة لها.³

بدأت جودة الحياة الوظيفية في تورنتو من خلال العديد من مشاريع QWL مثل بعض المبادرات البارزة، كتلك التي إتخذتها جنرال موتورز، إذ أنها نضجت وبدأت تؤتي ثمارها وجذبت إنتباه الجمهور. فقد أنشأت

¹Gordon .J.R,Ibid;p 634.

²Dwivedi R.S, "Human Relations and Organisational Behaviour" Macmillan India ltd, New Delhi, 2007, pp.773 – 784

³Bowditch. JL, Buono.AF, op.cit; p 366

الفصل الأول: جودة الحياة الوظيفية عرض نظري وتجارب واقعية

الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير فرقة عمل حول جودة الحياة الوظيفية في عام 1979. وعليه نشأ هذا المفهوم من هذه العملية البحثية المستمرة.¹

ثالثا: منذ منتصف الثمانينات إلى التسعينات من القرن العشرين

عاد الإهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية خلال هذه الفترة ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:²

- ضعف المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية خاصة أمام قوة الشركات اليابانية.

- انخفاض الولاء والإلتزام التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة باليابان وأوروبا.

- زيادة عبء القوانين الفيدرالية في أمريكا.

-انخفاض تكلفة العمالة في الدول المنافسة .

- تبني المديرين في اليابان وأوروبا لإتجاهات فعالة أكثر مما هو سائد في الولايات المتحدة الأمريكية.

يعود السبب في إستجابة الولايات المتحدة الأمريكية لبرامج جودة الحياة الوظيفية هو ذلك النجاح الذي حققته كل من اليابان وبعض الدول الأوروبية في تطبيق بعض الأنظمة الإدارية، كما أن السبب في زيادة جهود الإهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية إلى الفترة الثانية التي نتجت عنها مشاكل إقتصادية وفترة الكساد التي أدت إلى تخفيض العمالة كمخرج لترشيد النفقات، الأمر الذي أدى إلى إستياء العاملين وانخفاض الرضا الوظيفي.

برزت جودة الحياة الوظيفية كقضية إدارية في نهاية الثمانينات وأنها تحتاج إلى البحوث والدراسات لفك الغموض الذي يحيطها، ولذلك فقد تنوعت البرامج والجهود التي قامت بها الشركات وذلك من أجل تجسيد هذا المفهوم.³، وعليه فإن تاريخ جودة الحياة الوظيفية هو حساب للفلسفة التنظيمية التي تنتقل من الوظيفة الإجتماعية - الفنية إلى إعادة تصميم المنظمات، وأخيرا إلى التغييرات التنظيمية، بما في ذلك مجالات مختلفة من المجتمع والمؤسسات والإدارة العامة.

منذ التسعينات قامت العديد من الشركات والمؤسسات العالمية بانتهاج وتطبيق شكل من أشكال برامج جودة الحياة الوظيفية منها مثلا: XEROX, FORD, IBM وغيرها من الشركات الأخرى.

المطلب الثاني: التطور المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية

وكنتيجة لهذا التطور الذي خضع له، إكتسب مفهوم جودة الحياة الوظيفية العديد من المفاهيم المختلفة والذي مر بعدة مراحل على النحو التالي:

¹balaram bora, "Quality of Work Life-An Overview" management today,an international journal of management studies, vol.5,No.4, 2015 ,p.185.

²Ibid:p 367.

³Ibid.

أولاً: جودة الحياة الوظيفية كنتيجة

تعتبر البداية الأولى لجودة الحياة الوظيفية كانت في بريطانيا في مصانع الفحم، وقد أعتبرت جودة الحياة الوظيفية كمتغير ركز على النتائج من جهة، ومستويات الرضا عن العمل، والصحة العقلية للعاملين، والصحة النفسية، ومن جهة أخرى التركيز على إنعكاسات العمل على الفرد، ومن خلال هذه النتائج فإن المنظمة تقيم فيما إن كانت برامج جودة الحياة الوظيفية ناجحة أم لا.¹ لكن المفهوم الأصلي لجودة الحياة الوظيفية يعود إلى شركة جنرال موتورز "General Motors" ونقابة عمال السيارات لوصف مستويات الرضا، وكان الموضوع المسيطر آنذاك على بحوث جودة الحياة الوظيفية يقوم على إفتراض أن إحساس الأفراد بالرضا أو عدم الرضا محدد أساسي لنوعية حياة العمل لديهم.² وعليه، فجودة الحياة الوظيفية كنتيجة تقاس من خلال تقييم رد فعل الفرد على العمل أو النتائج الشخصية لتجربة العمل.

ثانياً: جودة الحياة الوظيفية مقارنة ومجموعة من البرامج والمناهج

خلال هذا الوقت، غالباً ما كان تحسين نوعية الحياة العملية يمضي في اتجاهين منفصلين، ولكن ليس بشكل متبادل في الإتجاه الذي يتعلق بتخفيف أو إزالة الجوانب السلبية للعمل وظروف العمل لتعزيز قدرات أصحاب العمل وربط بعض الوظائف بالمستقبل المرغوب، من أجل تعزيز زيادة الإنتاجية، وتحسين المبادرة الشخصية وإمكانات النمو، إجتماعي ومجتمعي أكثر نشاطاً وقدرة أكبر على التعامل مع التغيير والحياة المجتمعية.³ من خلال هذا المنهج يدرك أن جودة الحياة الوظيفية تعمل على تحقيق هدفين أساسيين، هو أنسنة أو إضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل وتحسين جودة وخبرات الموظفين وفي نفس الوقت تحسين الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة.

ثالثاً: جودة الحياة الوظيفية كحركة أو نشاط

ومن خلال إعتبار جودة الحياة الوظيفية كنشاط، فقد أستخدمت كثيراً مصطلحات الإدارة التشاركية والديمقراطية الصناعية لتشمل المثل العليا لحركة جودة الحياة الوظيفية. حيث تم إعتبارها أكثر كحركة بدلاً من برنامج خلال عام 1970، إذ كان ينظر إليه على أنه عملية مستمرة. مع التركيز على الإستفادة من جميع موارد

¹Lyle Grant Markham, "Quality of work life as predictor of employees' mental health", In fulfillment of the requirements for the degree Magister Atrium in the Faculty of Humanities, Department of Industrial Psychology, at the University of the Free State Bloemfontein; 2010, p13

²Kotze. M, "Indicators of the Quality of Work Life (QWL) of people with and without disabilities: A comparative study". The International Journal of Diversity in Organizations, Communities and Nations, vol.8 n² , 2008, p 155

³Kotze. M, "The nature and development of the construct quality of work life". Acta Academia, vol.37 n², 2005, p96

الفصل الأول: جودة الحياة الوظيفية عرض نظري وتجارب واقعية

المنظمة، وخاصة مواردها البشرية، أفضل من ذي قبل، وتطوير الوعي لدى جميع أعضاء المنظمة وفهم إهتمامات واحتياجات الآخرين، والإستعداد لتكون أكثر إستجابة لتلك الشواغل والإحتياجات¹.

رابعاً: جودة الحياة الوظيفية حسب رفاهية الموظف

بالرغم من عدم وجود تعريف رسمي لجودة حياة العمل، يتفق علماء النفس الصناعيين وعلماء الإدارة بشكل عام على أن جودة حياة العمل هي بنية تتعامل مع رفاهية الموظفين وأن نوعية حياة العمل تختلف عن الرضا الوظيفي. وهناك نهجين نظريين مهيمين في أدبيات جودة الحياة الوظيفية، وهما: مدخل الحاجة إلى الرضا ومدخل التأثير. يعتمد نهج إشباع الحاجة إلى جودة الحياة الوظيفية على نماذج لرضا الحاجات التي طورها ماسلو (1954) وماكلياند (1961) وهيرزبرج (1966) وألدرفير (1972). المبدأ الأساسي لهذا النهج في جودة الحياة الوظيفية أن الأفراد لديهم إحتياجات أساسية يسعون إلى الوفاء بها من خلال العمل. حيث يستمد الموظفون الرضا من وظائفهم إلى الحد الذي تلبى فيه وظائفهم هذه الإحتياجات، أما المدخل الثاني والمتمثل في مدخل التأثير فيفترض أن الرضا في العمل هو مجال من الحياة يؤثر على الرضا في مجالات أخرى وهذه المجالات تتمثل في العائلة، وقت الفراغ، الصحة، الحالة المالية... الخ،

فهناك تأثير أفقي وآخر عمودي، فالأفقي بمعنى أن الرضا في العمل يؤثر على مجال مقارب له في الحياة كتأثير الرضا في العمل على الرضا في الحياة العائلية. أما العمودي فيستوجب أولاً ترتيب لمختلف مجالات الحياة حسب التسلسل الهرمي فالمجالات الأكثر أهمية تتدرج من القمة إلى القاعدة، والشعور الذي يتكون للفرد في مجال الحياة المرتب في القمة يعكس طبيعة جودة الحياة بالنسبة لإدراك الفرد، وقد عبر عنها الباحثون بالرضا عن الحياة العامة، الرفاهية الشخصية أو السعادة الشخصية².

خامساً: جودة الحياة الوظيفية كتوازن حياة العمل

لقد أصبح العامل أو الموظف سواء (الرجل أو المرأة) يقضي معظم وقته في العمل، حيث أن الساعات التي يقضيها داخل العمل أكبر بكثير من الساعات التي يقضيها خارج العمل أو مع أسرته وحياته الخاصة، حيث أصبح هذا الموضوع تحدي بالنسبة للكثير من الموظفين في محاولة مواكبة الحياة وتحقيق التوازن بينهما. فتوازن الأسرة في العمل يعزز من جودة الحياة الوظيفية في العمل، حيث أن المشاركة في أدوار متعددة تخفف وتحمي الأفراد من آثار التجارب السلبية في ممارسة الدور الواحد. فوراء هذا التأثير المؤقت، يعتقد أن التوازن بين العمل

¹Kotze. M, op cit, p 97

²Sirgy, J.M and al, "A new Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories". Social Indicators Research, vol.55 n°3, 2001 ,pp 241-243

والأسرة يعزز الرفاه بطريقة أكثر مباشرة. إذ يواجه الأفراد الذين يشعرون بالتوازن مستويات منخفضة من التوتر عند المشاركة في الأدوار والأنشطة البارزة.¹

المطلب الثالث: تعريف وأهمية جودة الحياة الوظيفية

قام العديد من الباحثين والدارسين في هذا المجال، والذين قدموا الكثير من التعاريف المختلفة لجودة الحياة الوظيفية، وبالرغم من ذلك فإنه لا يوجد تعريف شامل ومتفق عليه لجودة الحياة الوظيفية، غير أنه ومع مرور السنوات فقد تم بناء العديد من التعاريف التي يشكل بناءها إتفاق الباحثين من حيث موضوعها كالمشاركة في القرارات، الفاعلية التنظيمية، إشباع الحاجات، التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

أولاً: تعريف جودة الحياة الوظيفية

- عرف الباحثين سنة 1983 "باشنر وبانتلي" Bachner and Bentley جودة الحياة الوظيفية بأنها "عبارة عن نشاط يعتمد أساساً على عملية ديمقراطية، حيث تدعو إلى مشاركة الأفراد في جميع المستويات، وابداء رأيهم فيما يفعلون من عمل، وهذا يسهم بإشعار الفرد بنتائج التغييرات التي قاموا بها ويحسبهم بمساهماتهم في تحقيق النتائج"²

- أما الباحثين "فالد وتاكر" "Fields and Thacker" فقد عرفاها سنة 1992 بأنها "تشير إلى الجهود المشتركة من جانب ممثلي النقابات العمالية وإدارة المنظمة لإشراك العاملين في العمل"³

- يعرفها "أندرسون" بأنها: "تمثل زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المديرون كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الإستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال، هذا إضافة إلى تحسين الأمن والصحة الوظيفية ومشاركة العائد وتحسين الرضا الوظيفي"⁴

- يعرفها "سوامي وآخرون" "Swamy & al" سنة (2015) بأنها "مدى رضا الموظف عن الإحتياجات الشخصية والعملية من خلال المشاركة في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة."⁵

¹Kotze. M, "Indicators of the Quality of Work Life (QWL) of people with and without disabilities: A comparative study". Op cit, pp 155-170.

²Yolandi van der Berg , "The relationship between Organizational Trust and Quality of Work Life", submitted in accordance with the requirements for the degree of Master of Arts in the subject Industrial and organizational psychology, University Of South Africa, 2011,p29

³Fields.M.W, Thacker.J.M, "Influence of Quality of Work Life on Company and Union commitment", Academy of management Journal, vol.35,n°2, 1992,p 439.

⁴صالح، أماني عبد الوهاب، "واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، المجلد2، العدد2013، ص 164.

⁵Swamy, Devappa and Nanjundeswaraswamy and Rashmi, Srinivas, "Quality of Work Life: Scale Development and Validation", International Journal of Caring Sciences, vol.8.No.2, 2015, pp 281- 300

- من خلال التعريفات السابقة يتبين لنا أنها أعطت المورد البشري الإهتمام بإعتباره أساس إستمرار العملية الإدارية وتحقيق النتائج ويكون ذلك من خلال مساهمتهم واشراكهم في العمل عبر مختلف المستويات الإدارية. في حين نلاحظ من خلال هذين التعريفين أنهما لم يوضحا أبعاد المشاركة التي تحقق المستوى المرغوب من جودة الحياة الوظيفية.

-يعرفها "جوزيف سيرجي وآخرون" "M.Joseph Sirgy et al" جودة الحياة الوظيفية بأنها" تحقيق رضا العاملين بإشباع حاجاتهم من خلال استخدام الموارد والأنشطة ونتائج الأعمال النابعة من مشاركتهم في بيئة العمل"¹.

-وضح الباحث "كوتز" "Kotz" سنة 2005 بأن" جودة الحياة الوظيفية من قبل كانت عبارة عن توفير بيئة آمنة للعمل وتوفير أجور ومكافآت عادلة، إلا أن هذه العوامل لا توفر فرصا للتعبير عن الذات، ونمو الشخصية"²

-يعرف "بيزام" "Pizam" سنة 2010 جودة الحياة الوظيفية بأنها:" مفهوم يتعامل مع مسألة زيادة أو ارضاء الوقت الذي تقضيه في مكان العمل. على هذا النحو، قد تعكس جودة الحياة الوظيفية ظروف العمل والقضايا السياقية، مثل العلاقات مع زملاء العمل والرضا الذاتي للوظيفة نفسها"³

- يعرفها" س. ب.قارج" "C.P.Garg" جودة الحياة الوظيفية سنة 2012 بأنها:" المدى الذي يكون فيه أعضاء المنظمة قادرين على اشباع حاجاتهم الشخصية من خلال خبراتهم في المؤسسة، وهي تغطي مشاعر الشخص حول كل جانب من جوانب العمل بما في ذلك المكافآت الإقتصادية والفوائد والأمان والعدالة الداخلية والخارجية، وشروط العمل والعلاقات التنظيمية والشخصية الداخلية والتي جميعها لها معان كبيرة في حياة الأشخاص"⁴

من خلال هذه التعريفات السابقة يتبين لنا أنهم ركزوا على اشباع الحاجات الإنسانية للعاملين من خلال توفير بيئة عمل آمنة وأجور ومكافآت، والتي على أساسها يتحقق رضاهم وبالتالي يتحقق مستوى عال من جودة الحياة الوظيفية، حيث نرى أن أساس بناء هذه التعريفات هو هرم "ماسلو" للحاجات، أي أن تحقيق جودة الحياة الوظيفية يكون من خلال تحقيق واشباع هذه الحاجات.

¹Sirgy M. Joseph et al., op cit; 2001, pp 241-243.

²Kotze. M, "The nature and development of the construct quality of work life", op.cit, p 97

³ Pizam, A (Ed.). "International encyclopedia of hospitality management". (2nd ed.). Burlington, USA: Elsevier Ltd 2010, p 551.

⁴C.P. Garg, Neetu Munjal, Preeti Bansal and Akshay Kirti Singhal "Quality of Working Life: an Overview" International Journal of Physical and Social Sciences. Volume 2, Issue 3, 2012, P 233.

- عرف كل من "رتھينام وإسماعيل" سنة 2008 "Rethinam and Ismail" جودة الحياة الوظيفية بأنها: "جودة حياة العمل باعتبارها فعالية بيئة العمل التي تنقل إلى منظمة ذات مغزى وصحة ورفاهية أفضل، والأمن الوظيفي، والرضا الوظيفي، وتطوير الكفاءات والتوازن بين العمل والحياة غير العاملة"¹

- يعرف "كاسيو" "Cascio" سنة 2010 جودة الحياة الوظيفية بأنها: "تصورات الموظفين بشأن بيئة العمل هل هي آمنة، وهل تستحق الرضا لديهم، وهل تحقق التوازن بين حياتهم الشخصية والوظيفية، وهل تحقق لهم فرص للتعلم، والنمو، والتطور، والإعتراف، وتقدير الذات"².

- يعرف "سوريا كومارشاني" "Surya Kumar.Shani" سنة 2013 جودة الحياة الوظيفية بأنها: "تشير إلى العلاقة بين العامل وبيئته، مضيافا البعد الإنساني إلى الأبعاد الفنية والإقتصادية التي يتم بها عرض العمل وتصميمه بشكل غير طبيعي. تركز جودة الحياة الوظيفية على مشكلة إنشاء بيئة عمل بشرية حيث يعمل الموظفون بشكل تعاوني وتحقيق النتائج بشكل جماعي"³.

- يعرف "ديوب" سنة (2014) جودة الحياة الوظيفية بأنها: "عملية واعية ومخططة وطويلة الأجل، جماعية هادفة إلى التغيير، تمثل الجهاز المسؤول عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية، تقوم على العدالة الإجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين، بما يتفق مع الإستراتيجية العليا في المنظمة ومع ثقافة المنظمة السائدة، من خلال تأمين ظروف عمل مناسبة وآمنة، قصد رفع مستوى العاملين وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة وهذا من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح في العمل بطريقة تؤمن المقدرة الإستراتيجية والأداء التنافسي في المنظمة"⁴

- عرف شنتير سنة 2015 جودة الحياة الوظيفية بأنها: "مجموعة من العمليات المخطط لها بإستمرار، والتي تهدف إلى تطوير الجوانب المؤثرة على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، ممثلة بالتكامل الإجتماعي، تطوير القدرات، النمو الوظيفي، المشاركة في إتخاذ القرارات والموازنة بين العمل والحياة. والتي تسهم بدورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها"⁵.

¹Rethinam, G.S.,& Ismail, M. "constructs of Quality of Work Life A perspective of information and technology professionals". European Journal of Social Science, 7(1), 2008, pp.58-70.

²CASCIO, W.F. "Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits". 8th ed. New York:McGraw-Hill Companies, Inc, 2010, p24.

³Surya Kumar.Shani. "A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited". International Journal of Management, Vol. 4, Issue 1, 2013, p 2.

⁴ديوب أيمن حسن، "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الإتصالات (دراسة ميدانية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، 2014، ص 208، ص ص 195-224.

⁵ساخي، بوكير، " تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي"، رسالة ماجستير منشورة في التنمية البشرية وفاعلية الأدوات، علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر، 2015، ص 88.

الفصل الأول: جودة الحياة الوظيفية عرض نظري وتجارب واقعية

من خلال هذه التعاريف يتبين أنها ركزت على علاقة الفرد بين العمل وحياته الشخصية، واهتمام المنظمة بالجوانب المؤثرة على حياته الشخصية التي تتفاعل مع حياته العملية مع ضرورة ارضائها بإعتبارها أساس تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

هناك من الباحثين من يعتبر التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية خارج العمل شائعة بشكل خاص وهذا مع دخول المرأة للعمل بالخصوص أمهات الأطفال الصغار ومع ذلك، وبالنظر إلى الأهمية المعطاة مؤخراً للتوفيق بين "الحياة العملية والحياة الأسرية"، من المحتمل أن يكون هذا الطرح مناسباً لمزيد من فئات العمال، سواء كانوا رجالاً أو نساء¹.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن كل تعريف ركز على بعد معين من أبعاد لجودة الحياة الوظيفية وعلى ضوء ما تم تعريفه يمكن للباحث إعطاء تعريف لجودة الحياة الوظيفية بأنها: عملية مستمرة وغير متقطعة تسعى المنظمة من خلالها إلى إرضاء وإشباع حاجات الموظفين المادية والمعنوية على ضوء إحداث توازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق مستوى من الإلتزام التنظيمي ينعكس في تحقيق أهداف المنظمة.

خلاصة القول، فالتغييرات في المفهوم النظري لجودة الحياة الوظيفية إتبعت مسار خطي، وإلى حد ما كانت جامدة وموضوعية في البداية، والبناء أصبح تدريجياً أكثر ذاتية وديناميكية ونظامية، وعلى الرغم من كل الأعمال، لا تزال العديد من النقاط قابلة للنقاش، بما في ذلك الحاجة إلى وضع تعريف تشغيلي واضح للبناء، مع مراعاة التقدم والإجماع الذي تم تحقيقه حتى الآن.

من خلال المفاهيم السابقة لجودة الحياة الوظيفية بإمكاننا إستنتاج خصائص جودة الحياة الوظيفية على النحو الآتي:

-جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على جانب دون الآخر، وإنما هي عملية متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل المنظمة، أما تنظيم عملية الإستفادة منها للعاملين فيقع العبء الأكبر منها على إدارة الموارد البشرية.

-مفهوم جودة الحياة الوظيفية هي عملية مستمرة وغير متقطعة، مما يجعلها من ضمن ثقافة المنظمة وأخلاقياتها.

-تشمل أبعاد وعناصر جودة الحياة الوظيفية جميع الجوانب المادية والمعنوية للعمل.

-تحقيق جودة الحياة الوظيفية من خلال إحداث التوازن بين جودة الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين.

¹Grant Markham, "Quality of work life as predictor of employees' mental health", op.cit, 2010, p30.

ثانياً: أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

بدأت تتشكل أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال التطور التاريخي لهذا المفهوم عبر الزمن وكذا مختلف الدراسات التي تركزت حول موضوع جودة الحياة الوظيفية والتي رافقت هذه الفترة الزمنية، والتي كانت بدايتها من أول مؤتمر دولي حول أهمية جودة الحياة الوظيفية والذي حضره أكثر من 150 متخصصاً فكانت نتيجة هذه المؤتمرات هو تعزيز الدعم المتزايد لاسيما من قبل الأجهزة الحكومية والنقابات والإدارات، حيث توصل هذا الإهتمام إلى عدة نقاط تبين أهميتها من حيث الأسباب التي تسعى إلى معالجتها والنتائج والفوائد التي تسعى إلى تحقيقها وهي كالاتي:

1- من حيث الأسباب التي تسعى إلى معالجتها

-أولى أسباب الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية يعود إلى انخفاض الإنتاجية ومستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة وزيادة حدة المنافسة في سوق العمل والأسواق العالمية.

- زيادة معدل دوران العمل، ونقص دافعية الأفراد للعمل، وضعف العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، التصميم التقليدي للوظائف الذي لم يعد كافياً لإشباع حاجات الأفراد، تغير احتياجات وطموح العاملين بجانب عدم التجديد في تصميم الوظائف وانخفاض الروح المعنوية للعاملين.¹

-إنخفاض الولاء والإلتزام التنظيمي إضافة إلى الرضا الوظيفي.

أرجع " شيفالي سريفستافا وروما قنبور " "Shefali Srivastava & Rooma Kanpur" سنة 2014 الإهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية إلى الأسباب التالية:²

- زيادة المطالب في العمل.

- فقدان ضمانات الموظفين على المدى الطويل.

- الحاجة إلى تعزيز مهارات مكان العمل.

- زيادة المنافسة على المواهب.

-زيادة فئة النساء ضمن قوة العمل.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الإستغراق الوظيفي"-دراسة ميدانية-، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المحافظة الشرقية، 2004، ص 285.

²Srivastava.S & Kanpur.R, A "Study On Quality Of Work Life: Key Elements & It's Implications", Journal of Business and Management(IOSR-JBM), vol. 16,n°3, 2014, pp56,57.

2- من حيث النتائج والفوائد التي تسعى إلى تحقيقها

تتمثل أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال النتائج التي تسعى إلى تحقيقها والتي تتمثل في:

- زيادة رضا العاملين على العمل بشكل خاص والمنظمة بشكل عام وهذا بإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا وتحسينها من خلال تقليل ساعات العمل، وتقليل الصراعات بين العاملين، مما يؤدي إلى التقليل من دوران العمل والتقليل من معدلات الحوادث في العمل.

- تحسين أداء العاملين يؤدي إلى زيادة مستويات الإنتاجية والتحسين في جودة المنتجات وطريقة تقديم الخدمات، الأمر الذي يزيد من قوة المنافسة ويمنحها فرص للتقدم والتطور وتحسين صورة المنظمة وسمعتها.

يرى "جوزيف سيرجي وآخرين" "M. Joseph Sirgy & a" أن أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية يمكن أن ينظر لها من وجهة نظر المنظمات، حيث يرى أن العاملين السعداء هم الأكثر أداء وظيفي والتزام تنظيمي ورغبة في البقاء في المنظمة وولاء للمنظمة وأكثر إنتاجية وبالتالي جودة إنتاج وخفض للتكاليف.¹

وتبرز أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال ما يرى "بريان بالو وآخرون" "Brian Ballou & al" أن أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية تتمثل فيما يلي²:

- الإستقطاب والحفاظ على العاملين الأكفاء ورأس المال الفكري بالمنظمة.

- حفز العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

- زيادة قدرة المنظمات على خلق ميزة تنافسية لها والحفاظ عليها لمدة طويلة.

- زيادة الإستثمار طويل الأجل في المنظمات من خلال الإستثمار في رأس المال البشري.

كما تبرز أهمية جودة الحياة الوظيفية أيضا من خلال ما يرى "م. جوزيف سيرجي وآخرين" "M. Joseph

"Sirgy & al" أن أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية تنبع من خلال ما يلي:

- وجود علاقة طردية وتبادلية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المختلفة مع جودة حياة الفرد الشخصية، أي أنه كلما كانت حياة الفرد الوظيفية أكثر جودة سواء على المستوى الكلي أو حتى على مستوى أي بعد من أبعادها زادت حياته الشخصية جودة. فعلى سبيل المثال زيادة أجور وحوافز الفرد إنما ينعكس على زيادة رفاهية حياته الشخصية والعكس صحيح.

¹Sirgy M. Joseph et al, *op cit*, 2001, pp 241-243.

²Brian Ballou and Norhan H. Godwin , " Quality Of Work Life Have You Invested In Your Organization's Future ? " , Strategic Finance , 2007 , P 41.

الفصل الأول: جودة الحياة الوظيفية عرض نظري وتجارب واقعية

- وجود بيئة عمل سليمة وصحية يؤدي إلى زيادة سعادة حياته الشخصية، وأن الفرد السعيد والمعافى بدنيا هو الفرد المقبل على الحياة والأكثر إنتاجية في عمله.¹

فالإهتمام بجودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى جو من العلاقات الشخصية الجيدة والموظفين المتحمسين للغاية الذين يسعون جاهدين من أجل تطوير أنفسهم على الرغم من أن المنافع النقدية لا تزال تحتل المرتبة الأولى في عناصر التكلفة مثل ظروف العمل المادية، وإعادة هيكلة الوظائف وإعادة تصميم الوظائف، والتطوير الوظيفي، وفرص الترقية وما إلى ذلك فهي تكتسب أهمية كبيرة، وعلى هذا النحو يتوقع العمال من الإدارة تحسين كل هذه المرافق مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية، فإذا تم تحسين هذه المرافق بشكل جيدة، فإن الموظفين سيركزون جهودهم أكثر نحو تنمية مهاراتهم الفردية والجماعية داخل التنظيم، الأمر الذي يؤدي إلى التطوير الشامل.

وعليه يمكن القول أن من بين أسباب الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية تعود إلى:

- زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية.
- تنامي المعرفة في سلوك الأفراد وكذا تنامي مفهوم إدارة المعرفة .
- تأثير النقابات العمالية وكذا زيادة الإضرابات العمالية .

المطلب الرابع: أهداف جودة الحياة الوظيفية

أشارت "لورا كويس" "Laura L. Koppes" أن أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية يمكن تحديدها فيما يلي:

- خفض معدل دوران العمالة.
- خفض معدل الغياب عن العمل.
- زيادة حفز العاملين.
- إستقطاب المهارات العالية.
- الحفاظ على العمالة الحالية بالمنظمة.
- زيادة الأداء المالي للمنظمة.

¹M. Joseph Sirgy et al. "A Work-Life Identity Model Of Well-Being: Towards A Research Agenda Linking Quality-Of-Work-Life (QWL) Programs With Quality Of Life (QOL)", Applied Research Quality Life, Vol. 03 , 2008, P 181.

- زيادة معدل رضا العاملين الأمر الذي يحقق الأهداف التنظيمية.¹

أشار " أفجيت كور " "Avjeet Kaur" سنة 2016 أن أهداف جودة الحياة الوظيفية تعود إلى الأسباب

التالية:²

- زيادة الإنتاجية الفردية.
- المساءلة والالتزام.
- تحسين معنويات الموظفين.
- تقليل الضغط التنظيمي.
- تحسين العلاقات داخل وخارج الوظيفة.
- تحسين ظروف العمل والسلامة.
- توفير برامج كافية لتنمية الموارد البشرية..
- المشاركة في الإدارة والتواصل على جميع المستويات.

في حين أشار أيضا الباحثان " ريدي لوقاندها وريدي موهان " "Lokanadha.R & Mohan.R" سنة

2010 أن أهداف جودة الحياة الوظيفية تعود إلى الأسباب التالية:³

- يخلق مشاعر إيجابية من خلال تحسين الصحة الجسدية والنفسية للموظفين.
- تعزيز روح التعلم في مكان العمل.
- تحقيق الانتقال المعرفي وتحسين إدارة التغيير.
- بناء صورة جيدة للشركة ومحاولة الإحتفاظ بها من خلال تحفيز الموظفين بشكل عام.

ويرى الباحث أن جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى إضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل، وإلى تعزيز الثقة والانتماء والالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال تحسين معنويات العاملين وتقليل الضغط التنظيمي، وكذا من خلال توفير برامج التنمية والتعلم المستمر، فضلا عن بناء صورة إيجابية للمنظمة تمكنها من إستقطاب مهارات عالية وتحقيق إنتاجية وأداء مالي أفضل للمنظمة.

فبعد أن تعرفنا عن جذور جودة الحياة الوظيفية ومختلف المفاهيم المرتبطة بها عبر الزمن، وكذا أهميتها ومختلف أهدافها، وللتعرف أكثر عن جودة الحياة الوظيفية سنتطرق إلى مختلف المقاربات والنماذج والمبادئ، بالإضافة إلى نظرة الإسلام لجودة الحياة الوظيفية وذلك حسب بيان المبحث التالي.

¹محمد حسين صالح عبد الغفور برسي، " نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران دراسة ميدانية"، دراسة للحصول على درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2011، ص142.

²Avjeet Kaur, "Quality of Work Life", International Journal of Engineering Science and Computing, vol. 6, issue N0. 7, 2016, pp 8305, 8306.

³Lokanada.R & Mohan.R, "Quality of Work Life of Employees emerging dimensions", Asian Journal of Management Research, 2010, p 832.

المبحث الثاني: إتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية

من أجل معرفة إتجاهات جودة الحياة الوظيفية قمنا بالبحث عن مختلف النماذج والمقاربات ومبادئ جودة الحياة الوظيفية، وكذا نظرة الإسلام لها. ولتوضيح ذلك تم تقسيم المبحث إلى مطالب وفق الخطة التالية:

المطلب الأول: نماذج جودة الحياة الوظيفية

المطلب الثاني: مقاربات دراسة جودة الحياة الوظيفية

المطلب الثالث: مبادئ جودة الحياة الوظيفية

المطلب الرابع: نظرة الإسلام لجودة الحياة الوظيفية

المطلب الأول: نماذج جودة الحياة الوظيفية

النماذج المختلفة التي تتعلق بجودة الحياة الوظيفية هي نموذج التكامل، ونموذج النقل (أو تأثير الإمتداد غير المباشر)، ونموذج التعويض، ونموذج التجزئة ونموذج الإقامة، والتي سنفصلها كما يلي:

أولاً: نموذج التكامل

في وقت مبكر من عام 1975 تصور Seashore جودة الحياة الوظيفية على أنها تستند إلى ثلاثة مستويات من الجهات الفاعلة المشاركة في بيئة العمل، أي الموظف والمنظمة والمجتمع. حيث يختلف هذا النهج عن مفهوم جودة الحياة الوظيفية التي تم تخصيصها للموظفين في الجزء السفلي من الهرم. ووفقاً لهذا النموذج، تختلف المجالات التي تشكل جودة الحياة الوظيفية عن منظور الموظف والمنظمة والمجتمع، مما يساهم في حدوث الفوضى المحيطة بالبناء.

بعد سنوات جاء كل من (Kiernan & Knutson,1990)، نظرو إلى جودة الحياة الوظيفية من المنظور التكاملي على أنها حركة إجتماعية لها تداعيات تتجاوز الإطار التنظيمي الصارم. علاوة على ذلك، لاحظ العديد من المؤلفين مثل (Kerce & Booth-Kewley,1993) أن العمال أصبحوا أفضل تعليماً وأنهم يعتبرون العمل الآن أداة للنمو الشخصي والدعم الإجتماعي بدلاً من مجرد وسيلة لتحقيق الإستقلال المالي، وبالتالي، تصبح QWL جودة الحياة الوظيفية جزءاً لا يتجزأ من جودة حياة الناس العامة. حيث يعتبر كل من (Kiernan & Knutson,1990) أن هذا النموذج من QWL هو الأكثر تعقيداً والأكثر تطوراً حتى الآن.¹

ويعتبر هذا النموذج متطوراً نوعاً ما لأنه ركز على ثلاثة دعائم رئيسية تفسر وتعزز جودة الحياة الوظيفية وهي المورد البشري والمنظمة والمجتمع ككل.

¹Grant Markham, "Quality of work life as predictor of employees' mental health",op.cit, 2010, p27.

ثانياً: نموذج نقل أو تأثير

خلص كورنهاوسر (1965) وكافاناغ وهالبرن (1977) وشميت وبيديان (1982) إلى وجود علاقة إيجابية بين العمل ومجالات الحياة خارج العمل. ودعا لهذه الفرضية يدعي روسو (1978) أن نموذج النقل لا ينطبق على جميع أنواع الوظائف. فالوظائف ذات الخصائص المتطرفة (العزلة المطولة، المتطلبات المادية القمعية، إلخ) تتناسب بشكل أفضل مع نموذج التعويض، ومع ذلك يضيف Staines (1980) بعض الفروق الدقيقة في هذه الملاحظة، فبعد تحليل متعمق للبحث خلص إلى أن مجالات معينة فقط من حياة العمل ترتبط إيجابياً مع مجالات أخرى خارج العمل. ويضيف لايتنر ودوروب (1996) أن التأثير غير المباشر بين الرضا الوظيفي والحياة الشخصية قد يكون مباشراً أو غير مباشر، حيث يمكن ملاحظة التأثير المباشر عندما تؤثر حالة موضوعية من الحياة العملية أو الشخصية (كتغيير مكان العمل، وصول مولود جديد، وما إلى ذلك) على البيئة دون إشراك الفرد الشخصي، حيث ينجم التأثير غير المباشر عن إدراك الفرد لحالة موضوعية كخلق للضغط أو الرضا.¹

ركز أصحاب هذا النموذج على الرضا الوظيفي باعتباره البعد الذي يعكس سلوك المورد البشري داخل المنظمة وإتجاه العمل، وبالتالي يجب على التساؤل فيما إذا كان هناك درجة من الجودة في الحياة الوظيفية ومنه كخطوة ثانية جودة الحياة الشخصية، غير أنهم أشاروا إلى وجود هذا النوع من التأثير والانعكاس في حالة وجود تغير على البيئة وأغفلوا حالات عدم الرضا الوظيفي والسلوك الذي يبديه الفرد في حالة عدم الرضا.

ثالثاً: نموذج التعويض

يرتبط هذا النموذج برضا الأفراد عن العمل داخل التنظيم، حيث يفترض أن الأفراد غير الراضين عن العمل سيحاولون تغطية هذا النقص من خلال محاولة القيام بأعمال وأنشطة أخرى خارج العمل، ويعتبرون أن القيام بها وممارستها ستوفر لديهم نوع من الرضا. ولقد أكد الباحثون هذا النموذج من خلال الدراسات التي قاموا بها على غرار كل من Rosseau سنة 1978، و Schmitt & Mellon سنة 1980، وكذا Staines سنة 1980 و Schmitt Bedian سنة 1982، حيث يميل تحليلهم إلى تأكيد نموذج التعويض في ظروف معينة، إذ أنه يظهر أن بعض مجالات حياة العمل ترتبط سلباً خارج العمل، فعلى سبيل المثال يميل العمال الذين لديهم وظائف تتطلب جهداً جسدياً عموماً إلى البحث عن أنشطة ترفيهية غير متعبة حتى يتمكنوا من الإنتعاش بشكل أفضل، في حين يتوقع هؤلاء وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والرضا خارج العمل.²

¹Sirgy, M.J., Efraty, D., Siegel, P., Dong-Jin, L, op cit, 2001, pp241-302.

²Martel.J.P & Dupuis.G, "Quality of Work Life, Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument", Social Indicators Research, 2006, pp13,14

ركز هذا النموذج على حالات عدم الرضا بإعتبار خصائص بعض الوظائف التي تعتبر متعبة وروتينية، وبالتالي فالفرد يبحث عن نشاطات أخرى خارج العمل محاولة منه إيجاد نوع من الرضا، ولكن هذا الطرح لا ينطبق على كل أنواع الوظائف وبيئات العمل الأخرى.

رابعاً: نموذج التجزئة

يفترض كل من (Georges and Brief) سنة 1990 و Foucher وآخرون سنة 2003 في هذا النموذج أن الحياة في العمل والحياة خارج العمل لا تؤثر على بعضها البعض، أضف أن الحالة التي تميز الشخص الذي يقوم بهذا النوع من التجزئة قد تكون مؤهلة كـ "فك إرتباط نفسي" في وجه الحياة أو مجال العمل الذي يتم تجريده¹.

كما وصف إدواردز وروثبارد سنة 2000 الطابع الفريد لمتطلبات العمل وغير المتعلقة بالعمل وكتب أن دورا نشطا مطلوباً في كثير من الأحيان للحفاظ على الفصل بين الأدوار.²

وعليه يمكن القول أنه عندما يتعذر الفصل بين الأدوار، حيث يتعذر على العمال تحقيق التوازن بين المسؤوليات أي بين العمل والأسرة، وبالتالي يحدث تعارض بين مجالي الدور، وبالتالي يتولد صراع بين إرضاء الدور الذي يلعبه الفرد داخل العمل وبين إرضاء الدور الذي يلعبه في حياته الشخصية والأسرية.

خامساً: نموذج السكن

أشار (لامبرت) سنة 1990 أن نموذج السكن يتكون من تخفيض طوعي لإستثمار الفرد في مجال نشاط واحد من أجل الإستجابة بشكل أكثر ملاءمة لمتطلبات أخرى، هذه الطريقة للتوفيق بين حياة العمل والحياة خارج العمل شائعة بشكل خاص بين أمهات الأطفال الصغار، ومع ذلك وبالنظر إلى الأهمية المعطاة مؤخراً للتوفيق بين "الحياة العملية والحياة الأسرية"، من المحتمل أن يكون هذا النموذج مناسباً لمزيد من فئات العمال، رجالاً أو نساء. وعلى نفس المنوال، حاول إليزور وشي (1990) تحديد العلاقة بين QOL جودة الحياة ووظيفية QWL في جهودهم لتوضيح الموقف، حيث صاغ هؤلاء الباحثون نظام نظري في شكل مخروط، مع QOL في القاعدة وQWL في القمة. وقد أظهرت نتائجهم أن كل من الرضا الوظيفي، والرضا عن جودة الحياة المتصورة لأداء العمل تقع بين الأطراف المخروطية. ويفسر المؤلفون هذه النتائج على النحو التالي: تتأثر جودة أداء العمل بكليهما QOL وQWL وبالتالي، لتقييم التأثير الكلي لدور الفرد في العمل. ومن المهم أيضاً النظر في جوانب العمل التي من المحتمل أن تؤثر على حياتهم بعيداً عن العمل، وبالتالي بالنسبة لهؤلاء المؤلفين، فإن أي نشاط مصمم لزيادة QWL أو QOL العام قد يحسن الأداء في العمل³.

¹ Martel.J.P & Dupuis.G, op cit,p 14.

²Rothbard, N.P., Phillips, K.W., & Dumas, T.L., "Managing Multiple Roles: Work-Family policies and Individuals, desires for segmentation".Organisational Science, 16, 2000, pp243-258

³Martel.J.P & Dupuis.G, op cit, 2006, pp 14,15.

المطلب الثاني: مقاربات دراسة جودة الحياة الوظيفية

تركزت الأبحاث في دراسة إتجاهات جودة الحياة الوظيفية من خلال مفاهيمها المتعددة والتي تطورت عبر المراحل الزمنية على مدرستين هما مدرسة الموارد البشرية والتي أكدت على دراستها من خلال الأفراد مؤكدة على ضرورة إرضاء حاجاتهم المتزايدة وكذا ضرورة إشراكهم في عمليات إتخاذ القرارات، ثم جاءت المدرسة التقنية الإجتماعية محاولة في طياتها إضفاء البعد الإنساني والتقني في مكان ومحيط العمل.

أولاً: إتجاه مدرسة الموارد البشرية

يركز هذا الإتجاه على ضرورة إشباع الحاجات الداخلية والخارجية للفرد، ويؤكد على دور الفرد في المنظمة (المشاركة في إتخاذ القرار، الإستقلالية... الخ)، على نحو يجعل الشخص أكثر إرتياحا، وأن فلسفة الإدارة تؤكد على الرغبة في الإنتماء للجماعة والإنضمام إليها عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف المستويات، وحرية التعبير لدى العمال، والتعرف على الصراعات وحلها بشكل سريع وبذل المجهود لذلك، والتأكيد على الجانب الإجتماعي والنفسي من أجل تتمين التخييلات الذهنية المفيدة للشعور بالإنتماء لدى الأفراد.¹

كما يشير أيضا إلى أنه يجب على الإدارة أن تسمح بمشاركة الموظفين وإظهار الدعم المستمر لهم، مما يبث شعور الثقة فيهم والإستثمار في تطويرهم المهني، مما يجعلهم ينخرطون في نشاطات المنظمة ويشجع صنع القرار على مستويات مختلفة، وبالتالي يؤثر على زيادة ولائهم للمنظمة مما يعزز الروابط بين الإحتياجات الفردية والإحتياجات التنظيمية.²

ثانياً: المقاربة التقنية الإجتماعية

أصبحت حركة "العلاقات الإنسانية" شائعة في الأربعينيات من القرن الماضي وقد كان الإهتمام يولى لإحتياجات العمال وكذا أهمية البشر في إجمالي الإنتاجية، حيث كان هذا النهج خروجاً كبيراً عن "الإدارة العلمية لتايلور" فكانت حركة العلاقات الإنسانية معنية بشكل رئيسي بالعلاقة بين الأشخاص والعلاقات الجماعية بين العمال، وطالبوا في ذلك الوقت بأسلوب الإشراف التشاركي والديمقراطي لتحقيق فعالية العمل.

لقد طور هذا الإتجاه من طرف (Fred Emery, Eric Trist) سنة 1982 وزملائهم في لندن وقد نشر سنة 1977 من طرف (Louis, David)، ويعتقد هذا الأخير أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يجب أن يراعي العمال ومحيطهم العام مع إعطاء أهمية لمنظمات العمل، وكذلك أيضا الجانب الإنساني إن كان مهملاً، والذي يسمى بالنسق التقني الإجتماعي، أما (Lareau, Johnston, Alexander, Robin) فيرون أن هذا المفهوم يجب أن يراعي إعادة بناء نماذج وطرق العمل، التكيف التكنولوجي، تعديل النسق التنظيمي، وحسب رأيهم فإن جودة الحياة الوظيفية يجب أن تراعي المشاركة الواسعة للعمال في الوسط المهني مما يتيح لهم مسؤوليات كبرى

¹lyne j, vaillancourt l, "satisfaction et motivation au travail", pharmactuel, vol.36, N04, 2003, p 215

²lyne j, vaillancourt l, op cit, p 216.

مع صيرورة التعلم الديناميكي لتحقيق التطور، وهذا يتفق مع المفهوم الذي أتى به (Srinivas) سنة 1980 حول تحسين حياة العمل على النحو الجشطلجي (Gestalt) الذي يأخذ في الحسبان العوامل الإجتماعية والتكنولوجية التي لا تتحقق إلا بإشراك العنصر البشري فيها.¹

وعليه يرى الباحث أن جودة الحياة الوظيفية في ظل المقاربة التقنية الإجتماعية تكون في بيئة تتأثر بالثقافة وقيمها وبمجموعة من الممارسات المقبولة، حيث تسمح هذه البيئة بتصميم منظمة متوافقة مع أهدافها وقادرة على إستخدام القدرات الإبداعية للفرد، كما تمد له فرصة للمشاركة في تصميم الوظائف، وبالتالي فإن فعالية الأداء تتحقق بإتحاد الجانب الإجتماعي والمتمثل في العامل البشري والجانب التقني المتمثل في التجهيزات وغيرها، وهذه في مجملها تتيح للمنظمات والمجموعات والأفراد بلعب أدوار مهمة داخل التنظيم.

المطلب الثالث: مبادئ جودة الحياة الوظيفية

من المفاهيم الأساسية لجودة الحياة الوظيفية هو إضفاء الطابع الإنساني على العمل والذي ينطوي بالخصوص على تطوير بيئة العمل وتحفيز القدرات الإبداعية للعمال، وتوليد التعاون والإهتمام بالنمو الذاتي، ولقد حدد كل من الباحثين "ميكوبي" و"هاريك" "Maccoby & Herrick" أربعة مبادئ أساسية تلخص أنسنة العمل، وهذه المبادئ هي:²

أولاً: مبدأ الأمان:

يركز هذا المبدأ على الظروف التي يكون فيها الموظفون مرتاحين للقلق والخوف من فقدان العمل في المستقبل، بحيث يجب أن تكون ظروف العمل آمنة ويجب ألا يكون هناك خوف من الإحتياج المادي أو العوز الإقتصادي، فالأمن الوظيفي والسلامة ضد الأخطار المهنية شرط مسبق أساسي لإضفاء الطابع الإنساني على العمل، وهذه الشروط بدورها تضمن أقصى قدر من التطوير للمهارات والأفكار.

ثانياً: مبدأ المساواة والإنصاف:

يتطلب هذا المبدأ وجود طريقة عادلة لإعادة تقييم كل من عنصري الجهد والمكافأة، بحيث يجب أن تكون هناك علاقة مباشرة وإيجابية بين الجهد والمكافأة، كما يشير جانب آخر من جوانب المساواة إلى الدفع مقابل المعرفة والمهارة للقيام بالمهمة وليس للمهمة وحدها، وعليه القضاء على جميع أنواع التمييز بين الأشخاص الذين يقومون بعمل مماثل وبنفس المستوى من الأداء. ويتطلب أيضا الإنصاف والمشاركة في أرباح المؤسسة وفقاً لمساهمة الفرد أو المجموعة.

¹Viateur L, Johanne T, "La Qualité De Vie Au Travail Et Horaire Variable, Relation Industriel", Vol 38, n° 03, 1983, p 571.

²Balaram, Bora, "Quality of Work Life- An Overview", op cit , p 186.

ثالثاً: مبدأ الفردية:

ويشير هذا المبدأ إلى البيئة التي يتم فيها تشجيع الموظفين على تطوير أنفسهم وفقاً لكفاءتهم، وهو نظام عمل يسهل تعزيز الإمكانيات الفردية، ويكون الشرط لذلك هو توفير سلطة أكبر وإستقلالية في تحديد وتيرة نشاطها وتصميم العمليات.

رابعاً: مبدأ الديمقراطية:

وهذا يعني المزيد من السلطة والمسؤولية اتجاه الموظفين والمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار، بحيث تعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية وتضمن أيضاً حق المواطنة.

المطلب الرابع: نظرة الإسلام لجودة الحياة الوظيفية

من حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم، عن مالك بن أنس مرسلاً قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "تركتم فيكم أمرين لن تضلوا ما تمسكتم بهما: كتاب الله وسنة نبيه"¹ رواه مالك في الموطأ.

الكتاب والسنة هما مصدر الشريعة الإسلامية، وهما يصلحان في كل مكان وزمان والتي تعد مصدر تنظيم المجتمع والإقتصاد والإدارة والسياسة وغيرها، وبما أن العقيدة الإسلامية هي التي تنظم مجالات حياتنا المختلفة فهي بالضرورة تنظم الحياة الإدارية وتضع لها محددات وشروط يعمل بمقتضاها القائد الإداري والأفراد العاملين فيها، ويتحدد سلوكهم من خلال علاقاتهم مع بعضهم البعض أو في علاقاتهم مع المجتمع والبيئة المحيطة بهم.

ومن أهم الأبعاد التي تناولتها الشريعة الإسلامية والتي تعتبر جوهر جودة الحياة الوظيفية نذكر ما يلي:

أولاً: الشورى:

قال الله عز وجل في قرآنه الكريم من سورة الشورى الآية 38: ﴿وَأمرهم شورى بينهم﴾² فالشورى هي أساس الإدارة في الإسلام، فالقائد ملزم بالأخذ بمشورة من يعملون معه والإستماع لأرائهم وهم ملزمون كذلك بالصدق في المشورة قبل إصدار القرار، ومن هنا نجد عنصر المشاركة في إتخاذ القرارات، وهذا ما جاء في القرآن الكريم من سورة النمل الآية 32: ﴿قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ﴾³ فالقائد هو يأخذ بآراء موظفيه ويسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات إنما بذلك هو يعمل على إختبار قدرات موظفيه على عزمهم وحزمهم في إمكانيات تنفيذ الأعمال، وبالتالي هذه المشاركة والتعاون يتجسد فيما بعد شعور الموظفين بأهميتهم في التنظيم وينعكس في سلوكهم الإيجابي والإلتزام التنظيمي لديهم.

¹ حديث شريف، رواه مالك بن أنس في الموطأ، ص 331- (24) حديث حسن.

² القرآن الكريم، سورة الشورى، الآية 38.

³ القرآن الكريم، سورة النمل الآية 32.

ثانياً: العدالة:

قال الله عز وجل في سورة النساء الآية 58: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾.¹ فمن أهم صفات الإدارة الناجحة إعطاء كل ذي حق حقه، وتوفير صفة العدالة يضمن التعامل مع الموظفين على أساس المساواة، فينتقي التحيز وما قد يسببه من إحساس بالظلم، كما يضمن التوازن في توزيع الأعمال والأجور والمكافآت وإسناد المناصب الإدارية، فالالتزام بالعدالة في الإسلام هو الصراط المستقيم للعمل الإداري، وسبيله في تحقيق الغايات النبيلة.²

ثالثاً: الإتصال والتوجيه:

قال الله عز وجل في سورة آل عمران الآية 159: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾.³

ومن هذا القول نجد أن وظيفة التوجيه تعزى إلى القائد الذي يقوم بتوجيه الأوامر والتعليمات إلى مرؤوسيه ولكن بأسلوب لين وحسن حتى يكسب ولائهم والتزامهم بإتباع أوامره والإبتعاد عن نواهيها، مع مراعاة مشاعر الأفراد وكرامتهم فالقائد يتصرف بروح المسامحة أولاً قبل أسلوب العقاب. ونجد في قوله عز وجل في سورة النحل الآية 125: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ﴾.⁴ ومن هذا القول نجد أن أسلوب الإتصال ضروري جداً في عملية التوجيه، فالقائد يجب أن يكون حكيماً عندما يخاطب مرؤوسيه فعليه أن يتميز بالرفق واللين وهو يقوم بشرح التعليمات وإجراءات وطرق العمل.

رابعاً: العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية سلوك يقوم على الإحترام 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 إحترام مرؤوسيه، ما يتطلب منهم أن يكون قدوة صالحة لهم، كما يتوقف على حرصه في إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وأسلوبه في توجيههم وتصويب أخطائهم وحسن التعامل معهم.⁵

خامساً: الأجور الحوافز:

¹ القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 58.

² مروان حسن البربري، "دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني"، دراسة للحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة الإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، 2016، ص32.

³ القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 159.

⁴ القرآن الكريم، سورة النحل الآية 125.

⁵ مروان حسن البربري، مرجع سبق ذكره، ص ص 31، 32.

قال الله عز وجل في سورة الإسراء الآية 09: ﴿إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ وَيُبَشِّرُ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا كَبِيرًا﴾¹ من هذا القول نجد أن الشريعة الإسلامية تولي للأجر أهمية كبيرة جداً، فالأجر هو المقابل الذي يحصل عليه العامل أو الموظف مقابل كل عمل يقوم به على أحسن وجه، فقد حددت الشريعة شروطاً يتقيد بها صاحب العمل مع الأجير قبل بداية العمل، وهذا من خلال تحديد طبيعة العمل المراد إنجازه ومقدار الأجر وأوان دفع الأجر والتراضي بين الطرفين، حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه" رواه ابن ماجه، وصححه الألباني. كما أن الشريعة الإسلامية شجعت وحفزت الفرد على الإجتهد في العمل وإتقانه وأن كل من يجتهد ويصيب في إجتهاده يعطى له أجران، فالذي يجتهد ويخطئ فله أجر واحد، وبقوله صلى الله عليه وسلم "عَنْ عَمْرٍو بْنِ الْعَاصِ أَنَّهُ سَمِعَ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ إِذَا حَكَمَ الْحَاكِمُ فَاجْتَهَدَ ثُمَّ أَصَابَ فَلَهُ أَجْرَانِ وَإِذَا حَكَمَ فَاجْتَهَدَ ثُمَّ أَخْطَأَ فَلَهُ أَجْرٌ" رواه البخاري ومسلم.²

سادساً: الترقية والتدريب:

الترقية للوظيفة الأعلى هدف كل إنسان طموح، وهي حق لكل مجتهد يسعى إلى تحقيق ما يصبو إليه، وعليه أن يعد عدته، ويجهز له بالعمل الذي يكسبه الخبرة والحنكة، وبالدراسة والتدريب الذي يكسبه العمل والمعرفة، حيث قال الله عز وجل في سورة آل عمران الآية 140: ﴿إِنْ يَمَسُّنَّكُمْ قَرْحٌ فَقَدْ مَسَّ الْقَوْمَ قَرْحٌ مِّثْلُهُ وَتِلْكَ الْأَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ النَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَيَتَّخِذَ مِنْكُمْ شُهَدَاءَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ﴾³، وللترقية قواعد أساسية تحكمها، وهي تدفع إلى إكساب المعرفة والخبرة، فهي وسيلة لتحفيز الأفراد للتعلم وإكتساب المهارات، وتحقيق الأهداف النبيلة في الدعوة إلى الله من خلال صالح الأعمال، حيث قال الله عز وجل في سورة المجادلة الآية 11: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾⁴ وتحتاج عملية الترقية إلى إعداد وتأهيل وتدريب الموظف على متطلبات وإحتياجات الوظيفة الجديدة التي سيرقى إليها وإكسابه قدرات ومهارات خاصة تتفق وإحتياجات الوظيفة أو المنصب المرشح له، وهذا إسترشادا بقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "إِذَا كَلَفْتُمُوهُمْ فَأَعِينُوهُمْ" وتتمثل هذه الإعانة في عدة جوانب أهمها التدريب الجيد على العمل، وتوفير الأدوات والظروف المساعدة للموظف لكي يتسنى له القيام بمهام وظيفته بكفاءة وفاعلية عالية، والمحافظة على صحته وعدم إحداث ضرر له.⁵

¹ القرآن الكريم، سورة الإسراء، الآية 09

² رضا خالد، " نحو أفق إسلامي جديد. الرسالة - الشريعة - المجتمع"، دار الجنوب، 2012، ص497.

³ القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 140.

⁴ القرآن الكريم، سورة المجادلة، الآية 11.

⁵ أسامة زياد يوسف البليبيسي، " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، دراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص19.

نستخلص أن تحقيق جودة الحياة الوظيفية في الإسلام تكون من خلال تطبيق الشريعة الإسلامية أي كل من القرآن والسنة، فقد أمرت الشريعة على الإهتمام بالعمل، بحيث رفعت قدره وجعلته عبادة "العمل عبادة" ووضعت له شروط وقواعد من أجل تقيمه، فقد قال الله تعالى في كتابه في سورة التوبة الآية 105: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ وحثت على إتقانه، فنجد في الحديث عن عائشة رضي الله عنها قالت: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".¹ أخرجه أبو يعلى والطبراني، وقد صححه الألباني في الصحيحة (1113).

فبعد أن تعرفنا على مختلف النماذج ومقاربات دراسة جودة الحياة الوظيفية ومبادئها وكذا معرفة جودة الحياة الوظيفية في الإسلام، وللتعرف أكثر عن جودة الحياة الوظيفية سنتطرق إلى مختلف مراحلها الرئيسية وأبعادها وإلى طرق قياسها، حسب بيان المبحث التالي.

المبحث الثالث: جودة الحياة الوظيفية (المراحل، الأبعاد وطرق القياس والفوائد، والعوائق)

من أجل معرفة جودة الحياة الوظيفية أكثر وبشكل أكثر عمقا قمنا بالبحث عن المراحل الأساسية لجودة الحياة الوظيفية، ومختلف أبعادها بالإضافة إلى مختلف طرق قياسها. ولتوضيح ذلك تم تقسيم المبحث إلى مطالب وفق الخطة التالية:

المطلب الأول: المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية

المطلب الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

المطلب الثالث: طرق وأدوات قياس جودة الحياة الوظيفية

المطلب الرابع: فوائد وعوائق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية

المطلب الأول: المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية

بعد أن تعرفنا على مفهوم ونماذج ومقاربات ومبادئ جودة الحياة الوظيفية لابد لنا أن نتطرق إلى المراحل الرئيسية لتطبيق جودة الحياة الوظيفية، والشكل رقم (02) يبين هذه المراحل.

¹ حديث شريف، أخرجه أبو يعلى والطبراني، وقد صححه الألباني في الصحيحة (1113).

الشكل رقم(02): المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية

1- إلقاء الإدارة والنقابة نظرة مبدئية على جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل

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

3- إعداد برنامج جودة الحياة الوظيفية ويتضمن:

أ- تشكيل لجنة مشتركة.

ب- المناقشة بين المستويات الدنيا والنقابة وقوة العمل.

ج- التشخيص، وتحديد الوضع الحالي، والوضع المرغوب فيه.

د- التصميم (النطاق، الهيكل، المكان).

هـ- التدريب.

4- تقديم برامج جودة الحياة الوظيفية للموظفين.

5- التعرف على رد فعل الموظفين.

6- نقل برنامج جودة الحياة الوظيفية إلى المستويات الدنيا في المنظمة عن طريق

الإتصال، والتدريب، والإتفاق الجماعي.

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

8- متابعة التطور الجاري والإستمرارية في التطوير من خلال الرقابة، والتدريب

المستمر، والتغذية المرتدة والتصحيح، الإلتزام، وتحديد المكافآت، والتقييم.

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

10- إتباع العمل المؤسسي على المدى الطويل.

المصدر: أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2018، ص 20.

الفصل الأول: جودة الحياة الوظيفية عرض نظري وتجارب واقعية

يتضح من الشكل أعلاه، بأن جودة الحياة الوظيفية هي في الحقيقة عملية مستمرة ومنتالية، تتطلب تكامل وتعاون مختلف الجهات الموجودة في المنظمة، ويكون ذلك من خلال توفر ميزانية حتى تستطيع المنظمة وضع برامج جودة الحياة الوظيفية تكون في مستوى تطلعات الموارد البشرية، وكمرحلة ثانية تقوم بإجراء تشخيص مبدئي حول مستوى جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل وهذا بالتعاون بين الإدارة والنقابة من أجل إتخاذ قرارات مناسبة بخصوص ما تم تشخيصه، ثم تقوم المنظمة بإعداد برنامج جودة الحياة الوظيفية يتضمن توليفة من اللجان والمناقشات بين مختلف الأطراف التنظيمية مع تحديد الوضع الحالي والمرغوب الوصول إليه، ثم يعرض هذا البرنامج على الموظفين من أجل معرفة رد فعلهم حول مضمون هذا البرنامج ثم يتم متابعته عن طريق الرقابة والتدريب المستمر، وكمرحلة أخرى يتم قياس نتائج تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال الإنتاجية والإتصالات، ثم تعتمد على التغذية العكسية لمعرفة أثر تطبيق البرامج على المنظمة والعاملين فيها.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

من خلال التعريفات السابقة لجودة الحياة الوظيفية تم الإشارة من عدة باحثين عن وجود مفاهيم مختلفة لمكونات وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، حيث أن مفهومه متعدد الأبعاد وأن تأثيره لا يختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث تتفاوت أولوية وأهمية كل مؤسسة في تطبيق هذه الأبعاد باختلافها من حيث الإتساع والضيق وحسب الإمكانيات المالية لكل منها، كما نجد أن مختلف العلماء والباحثين أشاروا إلى أبعاد جودة الحياة الوظيفية ودرسوها بحسب الأهداف التي أنشأت من أجلها دراسة كل منهم، وسيقوم الباحث بإستعراض آراء بعض العلماء والباحثين حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية موضحا ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تناولتها الدراسات السابقة

السنة	المؤلف	أبعاد جودة الحياة الوظيفية	المصدر
1973	Walton	" عدالة الأجور والتعويضات، ظروف عمل صحية وأمنة، الفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للعاملين بالمنظمة، التكامل الإجتماعي في عمل المنظمة، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل، المسؤولية الأخلاقية والإجتماعية للمنظمة".	Walton. ¹

¹Walton R. "Criteria for Quality of Work Life", in L.E. Davis and R.L. Chermis (eds.), The Quality of Working Life: Problems, Prospects and the State of the Art Vol. 1 (Free Press, New York), 1975, pp12-54.

الفصل الأول: جودة الحياة الوظيفية عرض نظري وتجارب واقعية

Ahmadi & Salavati, 2012. ¹	"الأمان الوظيفي، النظام الأفضل للمكافآت، الأجور العادلة والمرتفعة، فرص الترقية والتقدم الوظيفي".	Straw & Heckscher	1984
Guillory & Galindo, 1995. ²	"فرصة للإبداع، التشجيع والتحفيز الذاتي، الإدارة الذاتية، الإعتزاز بالعمل، التنظيم، الولاء وتحقيق الذات".	Guillory & Galindo	1995
عبد الله أحمد الطبال، 2004. ³	"بيئة العمل، الأمان والإستقرار الوظيفي، فرق العمل، أنظمة التحفيز والدافعية سواء المادية والمعنوية، علاقة الإدارة بالنقابة، الخدمات الإجتماعية".	عبد الله أحمد الطبال	2004
Andy Danford et. al., 2008. ⁴	"مشاركة العاملين، الأمان الوظيفي، الأجور والمكافآت، السلوك الإشرافي".	Andy Danford et. al.	2008
Indira Kandasamy., 2009. ⁵	"خصائص الوظيفة، الصورة الذهنية عن المنظمة، بيئة العمل المادية، توازن الحياة الشخصية والوظيفية، علاقات جماعة العمل، التعامل مع العملاء".	Indira Kandasamy.	2009
Elise Ramstad., 2009. ⁶	"التعاون بين الإدارة والموظفين، فرق العمل، العلاقات الإجتماعية، الصحة النفسية، تنمية المهارات المهنية"	Elise Ramstad.	2009
M. S. Hayrol Azril., 2010. ⁷	"توازن الحياة الوظيفية والشخصية، نظم الإتصالات، التنظيمية، العلاقات مع الزملاء، بيئة العمل المادية، الأمان الوظيفي والسلامة المهنية، نظم التعويض،	M. S. Hayrol Azril.	2010

¹Ahmadi, F., & Salavati, "A.Survey relationship between quality of work life and organizational commitment in publik organization in Kurdistan province". Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Bussines. 4 (1), 2012, pp 235-246.

²Guillory, W. A., & Galindo, L. A. "Empowerment for High-Performing Organizations". *Innovations International*, 1995.

³عبد الله ، عبد الله أحمد الطبال، 'جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للعاملين-دراسة ميدانية-'، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالسويس، جامعة قناة السويس، 2004.

⁴Andy Danford, and Richardson, M. and Stewart, P. and Tailby, S. "Partnership, high performance work systems and quality of working life". *New Technology, Work and Employment*", 23 (3). 2008, pp 151-166.

⁵Indira Kandasamy, Sreekumar Ancheri, "Hotel employees' expectations of QWL": A qualitative study international *Journal of Hospitality Management* Volume: 28, Issue: 3, 2009 , pp 328-337.

⁶Elise Ramstad, "Promoting performance and the quality of working life simultaneously", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58 Iss: five, 2009, pp423 – 436.

⁷M. S. Hayrol Azril , *Op.cit*,pp 64-73.

الفصل الأول: جودة الحياة الوظيفية عرض نظري وتجارب واقعية

	السياسات التنظيمية، نمط الإشراف".		
،Normala ،Daoud 2010 ¹	" المشاركة في صنع القرار، النمو والتطوير، الإشراف، الأجور والحوافز، العلاقات الإجتماعية".	،Daoud Normala	2010
Seied H.Mousavi et.al, 2011. ²	" الأجور والمكافآت، التدريب وفرص التعلم، العدالة التنظيمية، المشاركة في صنع القرار، تصميم الوظائف، بيئة العمل، الأمن الوظيفي".	Seied H.Mousavi et.al	2011
محمد حسين صالح عبد الغفور برسي، 2011. ³	" التدريب والتعلم المستمر، التعويض (الأجور والمكافآت)، المشاركة في إتخاذ القرارات، الترقى المسار الوظيفي.	محمد حسين صالح عبد الغفور برسي	2011
Chandranshu Sinha., 2012. ⁴	" الرضا الوظيفي، ثقافة الإستجابة لمتطلبات الأسرة، تحفيز الموظفين، الدعم التنظيمي، التعويض، المرونة في ساعات العمل، السلوك الإشرافي والعاطفي، المكافآت والأجور، الإتصال والتواصل، الإلتزام التنظيمي، تطوير السيرة المهنية"	Chandranshu Sinha.	2012
Daud, N ⁵	" المشاركة، النمو والتطوير، الأجور والمكافآت".	Daud, N	2012
Farjad, H. R., & Varnous ⁶	" الرواتب والعلوات، التأمين الصحي، ظروف العمل، فرص النمو والترقي، التوازن بين العمل والحياة، التعاون والمعونات الإجتماعية، تنمية القدرات البشرية".	Farjad, H. R., &Varnous	2013

¹Normala, Daoud, " Investigation the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms" International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 10, October 2010, pp 271-275.

²Seied H.Mousavi(M.A),Saeed Yarmohamadi Monfared(M.A),Akbar Heidary(M.A), "Investigating The Relationship Between Life Quality And Productivity In Physical Education Office Employees In Zanjan Province"Procedia Social and Behavioral Sciences,Vol. 15, 2011, pp 3665-3668.

³محمد حسين صالح عبد الغفور برسي، "نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران"، دراسة ميدانية، دراسة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2011.

⁴Chandranshu Sinha, "Factors Affecting Quality Of Work Life: Empirical Evidence From Indian Organizations", Organizations", Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1, No.11, 2012, pp31-40.

⁵Daud, N. "The Influence of Quality of Work Life on Organizational Commitment: A Study on Academic Staff in in Public Institution of Higher Learning in Malaysia". International Conference on Innovation, Management and Technology Research (ICIMTR2012), Malacca, Malaysia. 2012.

⁶Farjad, H. R., & Varnous, S. "Study of relationship of quality of work life (QWL) and organizational commitment". Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 4(9), 2013, pp449-456.

الفصل الأول: جودة الحياة الوظيفية عرض نظري وتجارب واقعية

Hashemi and other ¹ 2014	" أجور ومكافآت، الصحة والأمان، فرص النمو والترقي، تشريعات، العلاقات الإجتماعية، تطوير القدرات البشرية، التوازن بين الحياة العملية والشخصية".	Hashemi and other	2014
Farid, Izadi, & Alipour ²	" التعويضات العادلة، ظروف العمل، تطوير القدرات البشرية، فرص النمو والأمن، الاندماج الاجتماعي، المبادئ الدستورية، التوازن بين الحياة والعمل، المكانة الإجتماعية".	Farid, Izadi, & Alipour	2014
خليل إسماعيل، إبراهيم ماضي، 2014. ³	1- الأبعاد المرتبطة بالجوانب الوظيفية والتنظيمية: (المشاركة في إتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي بالعمل، الإلتزام التنظيمي، الإستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب والتعلم). 2- الأبعاد المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية: (الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، توازن الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، العلاقات الإجتماعية). 3- الأبعاد المرتبطة بالجوانب المالية والإقتصادية: (الأجور والمكافآت المادية والمعنوية، فرص الترقى والتقدم الوظيفي).	خليل إسماعيل، إبراهيم ماضي.	2014
Afsar, S. T ⁴	" 1- ظروف العمل، 2- الحماية التنظيمية، 3- الخصائص الديموغرافية	Afsar, S. T	2015
وسام محمد الحسني، 2016. ⁵	" المشاركة في إتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشراف في العمل، العلاقات الإجتماعية، الأجور،	وسام محمد الحسني.	2016

¹Taleghani, M., Chegini, M. G., & Hashemi, M. H. "The Relationship between the Quality of Work life (QWL) and the Organizational Commitment of the Melli Bank Staff of the Guilan Province in Year 2010-11". International Journal of Business and Behavioral Sciences, 4 (2), 2014, P47-57.

²Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I. A., & Alipour, F. "Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university". The Social Science Journal, 52(1), 2015, pp 54-61.

³خليل إسماعيل، إبراهيم ماضي، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، دراسة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2014.

⁴Afsar, S. T. "Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment": A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey.op,cit.

⁵وسام محمد الحسني، "أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الإجتماعية بقطاع غزة"، دراسة للحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2016.

الفصل الأول: جودة الحياة الوظيفية عرض نظري وتجارب واقعية

	الإستقرار والأمان الوظيفي".		
2016	تيسير زاهر	" ظروف بيئة العمل، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل".	تيسير زاهر، 2016. ¹
2016	مروان حسن البربري	1- بيئة العمل المادية والمعنوية: (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الإجتماعية، الأجور والرواتب)-2- بيئة العمل التنظيمية والوظيفية: (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمان والإستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي)	مروان حسن البربري، 2016. ²
2017	هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد	" الإستقرار والأمان الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة، النمط القيادي والإشرافي، التقدم والترقي الوظيفي".	هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد، 2017. ³
2017	بن خالد عبد الكريم	" بيئة العمل، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في إتخاذ القرارات"	بن خالد عبد الكريم، 2017. ⁴
2018	محمود إسماعيل، إسماعيل أبو عودة.	"الأجور والمكافآت، الإستقرار والأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، ظروف العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات، التقدم والترقي الوظيفي، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة".	محمود إسماعيل، إسماعيل أبو عودة، 2018. ⁵
2018	سمر سعيد البياري	" ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، العدالة والمساواة، إتاحة الفرص للترقي والتقدم المهني، المشاركة في إتخاذ القرار،	سمر سعيد البياري، 2018. ⁶

¹ تيسير زاهر، "أثر جودة حياة العمل في الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن (النافذة الواحدة) محافظة دمشق"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية المجلد (38)، العدد(1)، 2016.

² مروان حسن البربري، "دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الإحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني"، مرجع سبق ذكره.

³ هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد، "أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية" في جامعة الأقصى بغزة، دراسة للحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2017.

⁴ بن خالد عبد الكريم، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي" دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بولاية إدرار"، دراسة للحصول على درجة الدكتوراه في العلوم، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017.

⁵ محمود إسماعيل، إسماعيل أبو عودة، "أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني"، في قطاع غزة، دراسة للحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2018.

⁶ سمر سعيد البياري، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي" لموظفي وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية في قطاع غزة، دراسة للحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية غزة، 2018.

الفصل الأول: جودة الحياة الوظيفية عرض نظري وتجارب واقعية

	الأمان والإستقرار الوظيفي"		
2018	قريشي هاجر	1- البعد التنظيمي: (النمط القيادي، التكنولوجيا، نظام الإتصال) 2- البعد الوظيفي: (محتوى وطبيعة العمل، نظام الأجور والحوافز، التكوين) 3- البعد النفسي والاجتماعي: (العلاقات في العمل، التوازن بين العمل والحياة الخاصة، ظروف العمل المادية).	قريشي هاجر، 2018. ¹
2019	نور الدين رأفت عبد الصمد محمد	" ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الإشراف، المشاركة في القرارات"	نور الدين رأفت عبد الصمد محمد، 2019. ²
2019	Jolly Sahni	" الرضا الوظيفي، بيئة العمل، فرص النمو، توازن حياة العمل، القلق الإداري، العلاقات الإجتماعية بين التنظيم، الثقافة التنظيمية والإتصال"	Jolly Sahni، 2019. ³

وبعد استعراض كافة الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية عبر التسلسل التاريخي من عام 1973 حتى العام الحالي، يرى الباحث أن هناك إختلافا بين العلماء والباحثين فيما يتعلق بأبعاد وبرامج جودة الحياة الوظيفية والتي تتناسب مع الهدف الذي أنشأت من أجله الدراسة، إلا أن جميع الكتاب والباحثين إتفقوا على أن جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على بعد أو جانب دون الآخر، إلا أنها تعتبر عملية مشتركة ومتكاملة تشارك في تنفيذها كافة الإدارات الموجودة داخل المنظمة .

ومن خلال ما سبق، سيتناول الباحث أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي إستخدمها كمتغيرات مستقلة للدراسة، حيث يرى الباحث أن هذه الأبعاد من أكثر الأبعاد التي تمس العمل وأكثرها تأثيرا على بيئة المؤسسات الجامعية، كما أنها تعتبر من الأبعاد الأكثر تأثيرا بحسب إطلاعنا على الدراسات السابقة، كما سيتطرق الباحث إلى العناصر المهمة لجودة الحياة الوظيفية في هذه الدراسة، وهي كالتالي:

¹قريشي هاجر، "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الخدمة العمومية"- دراسة حالة الإدارات المحلية لولاية قسنطينة-، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه ل.م.د، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2018.

²نور الدين رأفت عبد الصمد محمد، "أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي" بالتطبيق على الهيئة العامة للإستثمار والمناطق الحرة، دراسة للحصول على درجة الدكتوراه المهنية، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2019.

³Jolly Sahni, "Role of Quality of Work life in Determining Employee Engagement and Organizational Commitment In Telecom Industry", International Journal for Quality Research, Vol. 13, No. 2, 2019, pp 285-300.

أولاً: الأجور والحوافز العادلة

تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.¹

تعتبر الحوافز من العناصر المهمة في تركيبة جودة الحياة الوظيفية، حيث أنها تعتبر من الإحتياجات المهمة للموظف في المنظمة، فهي تستعمل من طرف المؤسسات للتأثير على سلوك العاملين ومعنوياتهم وتوجيههم نحو سلوك معين لصالح المنظمة، فالحوافز تتنوع بين ما هو مادي من أجور ورواتب وأرباح وبين ما هو معنوي مثل الثقة والترقية والمشاركة. حيث تعرف الحوافز بأنها: "مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العمل وتؤثر في معنوياتهم ومستوى الرضا الوظيفي والأداء وغيرها من الجوانب التنظيمية".² حيث يعد نظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي من أكثر الأبعاد وأهمها تأثيراً في جودة الحياة الوظيفية في العمل، ومن أهم الأنظمة التي تعنى بقضية المحافظة على الكفاءات البشرية، وخلق الدافعية والحوافز على إبداع كل ما من شأنه أن يدعم أداء المنظمات نحو تحقيق أهدافها.³ فحسب والتون " Walton فإنه يعتبر أن الدافع الأساسي من أجل العمل هو كسب القوت اليومي بالدرجة الأولى حسب مفهوم أبراهام ماسلو للحاجات الإنسانية، وهو أمر مهم في بناء برامج جودة الحياة الوظيفية، لكن يشترط والتون أن يكون هذا التعويض الخاص بالعمال ملائماً وعادلاً، غير أن هذا الأخير يخلق عدة صعوبات في تقييم ذلك، وأرجع ذلك لأن قيمة التعويض تختلف حسب شروط العمل وحسب الأفراد العاملين أنفسهم.⁴

أشار " الكلالدة " بأن أنظمة الأجور والمكافآت من أهم الأنظمة وأكثرها أثراً في إستقرار الفرد وإندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي، فالأهداف المطلوبة من هذه الأنظمة تساهم بفاعلية في جذب أصحاب الكفاءات والمؤهلات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.⁵

في حين أشار القحطاني إلى مساهمة شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتب أو حافز في زيادة الإلتزام بمهام وأعباء العمل المكلف به، وتتجلى مظاهر ذلك في المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي وعدم التأخر، وكذا الإلتزام بوقت الإنصراف والحرص على تنفيذ العمل اليومي، وشعور الفرد بخلاف ذلك سيترتب عليه عدم الإلتزام بوقت الدوام، وإهمال العمل وعدم تنفيذه في الوقت المحدد، فشعور الفرد بوجود لا عدالة فيما يحصل عليه مقابل ما يبذله من مجهود بسبب عدم فاعلية الحوافز المادية والمعنوية سوف يخفض الإلتزام التنظيمي.⁶

¹ خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 255.

² العواملة، نائل عبد الحافظ، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، الأردن، دار زهران، 2009، ص 161.

³ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2005، ص 181.

⁴ Grant Markham, "Quality of work life as predictor of employees' mental health", op.cit, 2010, p 32.

⁵ وسام محمد الحسني، مرجع سبق ذكره، 2016، ص 21.

⁶ عايد الشمري، " دور البيئة الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي " لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013، ص 20.

وعليه تسعى المؤسسات لإيجاد بيئة عمل داخلية مشبعة تنسم بعدالة الأجور والرواتب والترقيات تشعر الموظف بالثقة والمشاركة وهذا من أجل كسب إلتزامه التنظيمي وولائه بالعمل لصالح المنظمة لا غير، حيث يعتبر الأجر وسيلة لإشباع إحتياجات الأفراد سواء إحتياجاته الأساسية أو إحتياجاته للإندماج، كما يعتبر كذلك وسيلة يقيس بها الفرد مكانته في المنظمة ومدى إحترامه لذاته، فبقدر ما يكون الأجر عادل فإن الفرد يشعر بتقدير المنظمة له والعكس. فمسألة الإحتفاظ بالموظفين مهمة جدا للمنظمات ولذلك فمن الضروري إيجاد سياسة دفع عادلة في كيفية تقسيم الأرباح داخل المنظمة. لذلك يرى الباحث أن التصور العام بين الموظفين أنهم يتركون المنظمة مقابل أجر أعلى، غير أنه يعتبر غير كافي بالنظر إلى أسباب دوران العمل، فحسب البحوث التي قام بها " مايو " 1960 في مصانع " هاوتورن " والتي أثبتت أن الجانب المادي المالي ليس هو الحافز الوحيد للإنتاجية وبقاء الفرد في المنظمة، في حين نجد عوامل بيئية أخرى تلعب دورا مهما في ذلك. ولذلك يتحتم علينا إيجاد ودراسة أبعاد أخرى.

ثانيا: الإستقرار والأمان الوظيفي

الإستقرار والأمان الوظيفي من الأبعاد المهمة في دراسة جودة الحياة الوظيفية، حيث تزداد أهميته مع إزدياد وتطور سلوكيات الموارد البشرية ودورها الفعال في المنظمة. إذ يعتبر الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والإستقرار والإنتماء لبيئة العمل والإطمئنان، وهو من الحاجات التي تقف وراء إستمرار السلوك البشري وإستقراره، وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة.¹

لقد أشار Darwish A. Yousef بأن الأمان الوظيفي يعبر عن بقاء وإستمرارية الفرد موظفا في نفس المؤسسة بدون نقص من الأجر، والأقدمية والمحافظة على حقوق التأمين والمعاشات، لما له أثر إيجابي على الإنتاجية،

فهو محور هام لصحة وسلامة الموظفين، وزيادة رفاهيتهم النفسية والجسدية والإحتفاظ بالموظفين، وزيادة رضاهم الوظيفي وإلتزامهم التنظيمي ورفع الأداء الوظيفي.²

كما أشار "الشنطي" أنه مع توفير مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل: الأمان من فقدان الوظيفة دون أسباب وجيهة والأمان من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الإستقرار النفسي، ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.³

أبراهام ماسلو إفترض أن الموظفين لديهم إحتياجات وأولويات يفترض إشباعها، وأن عدم إشباع هذه الحاجات سوف ينعكس على إنتاجيتهم، ورضاهم في ترك العمل، وتتفاوت درجة تحقيق هذه الحاجات حسب أهميتها

¹Mahapatro, B. "Human Resource Management", New Age International (p) Ltd. Publishers, 2010, p 402.

²Yousef, D. A. "Satisfaction With Job Security as a predictor of Organizational Commitment and job performance in a Multicultural Environment", International Journal Of Manpower, Vol. 19. No3.p 184, 1997. pp 184-197.

³الشنطي محمود، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية" - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص26.

الفصل الأول: جودة الحياة الوظيفية عرض نظري وتجارب واقعية

وحسب رغبة ودافعية كل فرد، حيث تقوم فرضية ماسلو في تحليله لمفهوم الحاجات الإنسانية على ثلاثة إفتراضات أساسية هي:¹

- البشر كائنات محتاجة، ومن الممكن أن ينعكس هذا الإحتياج على سلوكها، فالحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك، وعلى العكس في الحاجات المشبعة فلا يوجد هناك دافعية للسلوك.

- ترتيب حاجات الإنسان حسب أولوياتها إلى خمس مجموعات على شكل هرم، وتدرجت هذه الحاجات من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم من حاجات السلامة والأمان، ثم الحاجات الإجتماعية والإنتماء، ومن تم تليها حاجات الذات والمركز والإحترام، وفي الأخير حاجات تحقيق الذات أعلى قمة الهرم.

- يقوم الإنسان بالتقدم للمستوى التالي للهرم عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها أو أشبع جزء منها، حتى وإن كان الإشباع بدرجة ضعيفة.

فالإستقرار يشكل أهمية مضاعفة للمنظمة يمكنها من خلالها الإحتفاظ بالأيدي العاملة صاحبة الخبرة. حيث يعد الإستقرار والأمان الوظيفي ذو أهمية في الإدارة اليابانية من خلال قيامها بالإحتفاظ بالأفراد حتى في أصعب الظروف الإقتصادية، مما كان له أثر كبير في إبداعه وإنتاجيته.²

وفي نفس الإطار يؤكد Manju N. D أنه قد يخلق الخوف من فقدان الوظيفة ضغطا غير ضروري، وبالتالي قد لا يتمكن الفرد من التركيز على عمله، ويؤثر الأمان الوظيفي على جودة الحياة الوظيفية، بحيث يجب أن تحرر الظروف في بيئة العمل الموظفين من الخوف من فقدان وظائفهم.³

وعليه يمكن القول أن المنظمات تهدف من خلال تحقيق الإستقرار والأمان الوظيفي إلى الإستفادة من عدة إيجابيات، كما يشير إليها Buitendach كما يلي:⁴

-يرفع من درجة الرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية وتركيز جهده في أداء العمل الموكل إليه، مما يزيد من فعاليته.

- يتطور تعلق الموظفين بالمنظمة مع مرور الوقت، مما يظهر مستويات عالية من الإلتزام والرضا والثقة والفخر بالمؤسسة، ولكن هذه المستويات من الإلتزام والرضا ينميا ويعززها الأمان والإستقرار الوظيفي.

¹حلاوة عماد منصور، "غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي"- دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص32.

²دودين احمد يوسف، إدارة الأعمال الحديثة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 90.

³Manju.N.D, "Quality Of Work Life In Relation to Teacher Empowerment and Teaching Affectiveness Of Secondary School Teachers", In fulfilment of the requirements for the degree doctorat, Department of Studies in Education, University of Mysore, New Delhi, 2019, p 10.

⁴Buitendach. J, Bosman. "Job Insecurity, Burnout and Organizational Commitment among employees of Financial Institution in Gauteng". SA Journal of Industrial Psychology, No 31(4), 2005. p 33.

ثالثاً: برامج التدريب والتكوين والتعلم المستمر

التدريب هو عملية زيادة معرفة ومهارات الموظف لأداء وظائف معينة ونظراً لأن طبيعة العمل أصبحت رتيبة للغاية، فقد أصبح العامل اليوم أكثر ميكانيكية. وفقاً لما قاله والتون، عندما يتم منح قدر كاف من الإستقلالية والرقابة للعمال، الذين سيستخدمون بدورهم مهاراتهم وقدراتهم الفطرية لتطوير المنظمة، وهذا سيؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل في المنظمة. في الوقت الحاضر لا يهتم العمال فقط بفرص الأجور، ولكن أيضاً بمجال تحسين مهاراتهم التقنية والأكاديمية. لذلك يصبح من الضروري من جانب الإدارة توفير التسهيلات لتحسين هذه المهارات، بحيث يجب على الإدارة أن تفكر دائماً في استخدام الموارد البشرية الموجودة لتوسيع وتطوير المنظمة، فتزويد الشخص بعمل مثير للاهتمام والقيام بعملية تكوينه وتدريبه، فإن هذا الأمر يحسن جودة الحياة الوظيفية له.¹

فعملية التدريب والتعلم تؤدي إلى فهم أفضل لكيفية العمل المتعلقة بالممارسات التنظيمية وقدرة أكبر على حل المشاكل. وحسب "Rethinam and Ismail" فيرى أن في مثل هذا الوضع يكتسب الموظفون الذخيرة المعرفية والسلوكية للتنبؤ والسيطرة أو التعامل مع المطالب غير المؤكدة، وبالتالي التقليل من احتمالية سوء جودة الحياة الوظيفية.²

وفي نفس الإطار يؤكد والتون 1973 أن جودة الحياة الوظيفية العالية تعتمد على مدى الوظائف التي تسمح للموظف باستخدام وتطوير مهاراته وكفاءاته، بحيث يجب أن تحتوي الوظائف على عدد من الميزات تسمح للموظفين باستخدام وتطوير قدراتهم، وتتضمن هذه الميزات الإستقلالية والمهارات المتنوعة وأهمية المهمة والتغذية الراجعة والمغزى والكمال.³

كما أوضح Reynolds et al سنة 2002 أن ما يجب تمييزه عن التعلم والتدريب، أن التعلم هو العملية التي يكتسب من خلالها الشخص المعرفة والمهارات الجديدة والقدرات، في حين أن التدريب هو واحد من العديد من الإستجابات التي يمكن أن تتخذها المنظمة لتعزيز التعلم.⁴

وعليه يمكن القول أن بفعل عملية التدريب والتعلم يمكننا من تجنب العديد من التكاليف مثل: التقليل من هدر المواد وفي نفس الوقت تخفيض الحوادث والأضرار التي تلحق بالأفراد أو المعدات، كما يساعد التدريب من تقليل الحاجة إلى إشراف دقيق ومستمر، بالإضافة إلى أنه يساعد على تحسين الرضا الوظيفي ومعنويات الموظفين مع زيادة إنتاجيتهم وتحسين أرباحهم وأفاقهم الوظيفية. حيث يجب تحفيز الأفراد للتعلم والتدريب من

¹ Scully J.A., Kirkpatrick S.A., Locke E.A. Locus of knowledge as a determinant of participation on performance, affect, and perceptions. **Organizational Behaviour and Human Decision Processes** 61(3). 1995, pp 276-288.

² Rethinam G N and Ismail, M. "Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals". *European Journal of Social Sciences*, Vol. 7. 1, 2008, pp58-70.

³ Lyle Grant Markham, "Quality Of Work Life as predictor of Employees' Mental Health", op, cit, p 35.

⁴ Michael Armstrong, "A Handbook of Human Resource Management Practice", 10 th Edition, Printed and bound in Great Britain by Cambridge University Press, 2006, p 548.

خلال إدراك مستواهم الحالي من المعرفة والمهارة أو الكفاءة أو موقفهم الحالي أو سلوكهم، بحيث يجب تطويرها وتحسينها.

رابعاً: العلاقات الإنسانية والإجتماعية في العمل

إن وجود الأفراد في أي إدارة من الإدارات، مع وجود إتصال بينهم سوف يخلق بالضرورة علاقات فيما بينهم وعلى مختلف المستويات، سواء علاقات بين المرؤوسين، علاقات بين الرؤساء، وعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين. حيث عرفت العلاقات الإجتماعية بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية وال نفسية والإجتماعية.¹

بناء العلاقات الإجتماعية داخل المنظمات يعد من التنظيمات غير الرسمية غير أنها تعتبر ضرورية في العملية التنظيمية. حيث يشير "عامر وعلاء" أن أساس العلاقات الإجتماعية تقوم على توفر الرغبة لدى العاملين في التعاون من أجل انجاز المهام وتنفيذها، بالإضافة إلى توفر الثقة بالنفس لدى العاملين حتى يتمكنوا من التعامل مع المشاكل بجدية ودون إحباط والقدرة على معالجتها، مع إيمان كل فرد في الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين وإحترام رغباتهم وقدراتهم دون الإنتقاص من شأنهم أو إحتقارهم دون تمييز عرقي أو وظيفي، وهذا حتى تتكون روح التعاون فيما بينهم، مع ضرورة تحضير الظروف المساعدة للأفراد من أجل نجاح العمل بما يحقق الأهداف المنشودة.²

تسعى المنظمة من أجل إيجاد بيئة عمل جيدة ومحفزة للعاملين السماح لهم ببناء الروابط والعلاقات قصد خلق جو مناسب للعمل. ويشير في هذا الإطار كل من "نوري وكورت" أن سماح الإدارة بخلق العلاقات الإجتماعية، هو كشف الروابط التي تقوم بين العمال وبالتالي القدرة على التعامل معهم، ويكون هذا من أجل خلق مناخ محفز على العمل، وإلى دمج كامل لكل عامل في وسط عمله، لأن صلابة وفعالية المؤسسة مبنية على أساس الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة، مما يؤدي إلى الإستفادة المشتركة لكليهما.³

خامساً: الظروف المادية للعمل

ويقصد بها البيئة المادية للعمل والمتمثلة في الإضاءة وتنظيم المكتب والتهوية، التي يعمل في إطارها العاملون، فعدم توفر بيئة عمل سليمة للعاملين في المنظمة يؤثر على سلوك العاملين وهذا يؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد في المنظمة.⁴ مما لاشك فيه أن الإضاءة غير الجيدة تؤدي إلى ضرر العينين مع مرور الزمن، وإضعاف قدرة الفرد على الإستمرار في الأداء الجيد. حيث أشارت دراسة إلى أن 90% من

¹ الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1992، ص 497.

² سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010، ص 171.

³ نوري منير، وكورنيل فريد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 90.

⁴ البقمي مصلح بن حمدان، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة للحصول على درجة ماجستير، قسم العلوم

الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص 14.

العاملين يستعملون أجهزة الكمبيوتر لأكثر من 03 ساعات في اليوم الواحد، يكونون معرضين إلى مرض متلازمة الرؤية الحاسوبية.¹

كما تعد درجة الحرارة عامل مؤثر على صحة العاملين، ومصدرا من مصادر الضغوط وعدم الإلتزام التنظيمي. إذ أن زيادتها أكثر من اللازم أو نقصانها، سوف يؤثر على الحالة المزاجية والعصبية للعاملين، ويؤدي إلى أمراض مزمنة مثل الروماتيزم والتوتر وغيرها.² ويعتبر سوء التصميم الداخلي للبناء والمكاتب من حيث المساحة أو التآثيث، من الأمور التي تؤدي إلى ممارسات وسلوكيات سلبية للعاملين ومخاطر في مكان العمل، كالزحام وظهور الأمراض غيرها، فوجود أنظمة الأمان الوظيفي يسهل من عمل الموظفين ويشعرون بأنهم يعملون في بيئة عمل آمنة.

ولذلك فحسن تصميم البناء والمكاتب تمنح العاملين والمنظمة مزايا مهمة من أبرزها ما يلي:³

- تسهيل عملية الإلتصال الجماعي.

- القدرة على إنجاز الأعمال بسهولة وراحة وأكثر عملية.

- إدخال عامل المتعة على الموظف وتحفيزه على النمو والتطور، وزيادة مستويات الإلتزام التنظيمي لديه.

يرى الباحث أن الإهتمام ببيئة العمل المادية من خلال توفير وسائل الراحة والأمن التي تمنح العاملين قدرة أكبر على التركيز في العمل، مما يساهم بشكل كبير في بناء شعور إيجابي للفرد اتجاه المنظمة بأهميته في العملية التنظيمية، الأمر الذي يخلق لديه رضا عن المنظمة ومكان العمل، وينمي لديه الشعور بالإلتزام التنظيمي للبقاء في المنظمة نتيجة إهتمامها بمصلحته ومحاولة إشباع إحتياجاته.

سادسا: فرص التقدم والترقي الوظيفي

تمثل الترقية جزء مهما من طموحات العاملين التي يسعون إلى تحقيقها خلال مسارهم وحياتهم الوظيفية، حيث تعرف الترقية بأنها إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، وعادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات ومسؤوليات وسلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته ومسؤولياته وسلطته في الوظيفة الحالية، كما أنها عادة قد ترتبط بزيادة في الراتب والأجر.⁴ وعليه يمكن القول أن الترقية تعمل على إستغلال مهارات وقدرات الأفراد ذوي الأداء المرتفع، وتحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم وتحقيق الإستقرار الوظيفي.

فرص التقدم والترقي الوظيفي مهمة جدا للموظفين الموجهين نحو الإنجاز، فالمسار الوظيفي يشير إلى سلسلة من المواقف التي يشغلها الفرد خلال حياته، بحيث يجب أن تقدم كل وظيفة يشغلها الموظفون فرصا للنمو والترقي وهذا أمر عادل وهام يقرر مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمة.

¹Mas'udah Asmui et al, "The Importance of Work Environment Facilities", International Journal of Learning and Development, Vol 02, N° 01, Malaysia, 2012, pp293, 294.

²مارلين سركيس، "أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين"، دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق، رسالة للحصول على درجة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص24.

³عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 583.

⁴نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 283.

وفرص التقدم والترقي الوظيفي من العوامل المحفزة تجعل من أي فرد يبدي الإهتمام الشديد بوظيفته.

يرى الباحث أن تزويد الأفراد بفرص من أجل تقدمهم وترقيهم الوظيفي سوف يشعرهم بدوافع عالية للإستمرار بالعمل لصالح المنظمة، كما سيزداد إلتزامهم التنظيمي، أما في حالة ما إذا كانت المنظمة لا تعطي فرصا لموظفيها للتقدم الوظيفي فإنه يكون من الصعب عليها مستقبلا الإحتفاظ بالموظفين الموهوبين. حيث تتم عملية الترقيات في إطار الترقيات الرسمية، أو برامج تطوير الوظيفة، أو فرص التدريب، إذ أن المنظمات تسعى إلى توسيع نطاق المسؤوليات لموظفيها ووضع الترقيات المناسبة لكل موظف على أساس عادل، الأمر الذي يولد روح المنافسة بين العاملين، بالإضافة إلى تولد شعور بالولاء إتجاه المنظمة التي يعمل فيها، مما ينتج عنه إحتفاظ المنظمة بالعاملين وإعطائهم فرصة للترقية.¹

وعليه يمكن القول أن فرص التقدم والترقية، تعد من أهم القرارات التي تأخذها المنظمة لصالح موظفيها وذلك عبر مختلف المسارات الوظيفية خاصة في ما يعرف بتحسين جودة الحياة الوظيفية، وإعطاء أهمية للعامل، لأن فرص الترقية والتقدم الوظيفي تعتبر من ضمن المحفزات للفرد الذي تم ترقيته بالإضافة إلى الأفراد الآخرين من أجل إمدادهم بشيء من التنافس فيما بينهم.

يري الباحث أنه يمكن النظر إلى موظفي المؤسسات على أنهم يمثلون موردا تنظيميا فريدا يمكن إستخدامه لإكتساب ميزة تنافسية وسمعة جيدة في بيئة عمل مواتية للعمل البشري، حيث تتطلب هذه البيئة التنظيمية المواتية للعمل البشري تهيئة ظروف العمل التي يمكن أن تعزز جودة الحياة الوظيفية للموظف في المنظمة نحو زيادة الأداء والإنتاجية وتحقيق الإلتزام التنظيمي للموظف، وبعبارة أخرى يمكن القول أنه يجب أن تتمتع البيئة التنظيمية بالقدرة على تلبية الإحتياجات التنظيمية والشخصية للموظف بشكل هادف إلى الحصول على إلتزامه، وكذلك القدرة على تشكيل القيم التنظيمية التي تدعم وتعزز صحة الموظفين ورفاههم وتقدمهم وترقيهم الوظيفي، والأمن الوظيفي، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية.

المطلب الثالث: طرق وأدوات قياس جودة الحياة الوظيفية

تبرز أهمية قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال تقييم المنظمة لمدى تحقيق برامجها الخاصة بجودة الحياة الوظيفية، فالمنظمة تعتبر برنامج جودة الحياة الوظيفية كنظام له مدخلات ثم عمليات ثم مخرجات ثم تقييم هذه العملية من خلال النتائج المحققة ومقارنتها بالنتائج المتوقعة، وفي حالة وجود خلل يتم معالجته عن طريق التغذية العكسية ليدخل من جديد في النظام، والمنظمة تسعى من خلال هذا إلى تحسين مخرجات النظام وهي مخرجات جودة الحياة الوظيفية كتحسين علاقات العمل وتحسين ظروف العمل وبيئة العمل وكذا محتوى

¹أسامة زياد يوسف البلبيسي، 'جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة'، مرجع سبق ذكره،

الفصل الأول: جودة الحياة الوظيفية عرض نظري وتجارب واقعية

وخصائص الوظيفة، حيث يجب على المقياس أن يحترم بعض الشروط والخصائص، فقد أشار " لولر " Lawler " سنة 1975 أنه يجب أن يحترم مقياس جودة الحياة الوظيفية أربعة خصائص:

- يجب أن يكون صادقاً، يعني أن يقيس الجوانب المهمة لجودة الحياة الوظيفية.

- يجب أن يتسم بالصحة والوضوح حتى يتسنى الإجابة على الإستمارات والإستبيانات التي تستعمل من طرف الباحثين والممارسين.

- يجب أن يتسم بالموضوعية حتى يصبح قابل للتحقق ويمكن التحكم فيه.

- يجب أن يسمح بتمييز الفروق الفردية داخل نفس بيئة العمل.¹

لقد تعددت الأبحاث والدراسات في مجال جودة الحياة الوظيفية وإهتمت بمعايير قياس جودة الحياة الوظيفية واختلفت هذه المعايير من دراسة إلى أخرى واختلفت بحسب الأهداف والنتائج التي تسعى كل دراسة الوصول إليها، وكذا حسب طبيعة عمل كل مؤسسة وميدان تطبيق الدراسة.

- أشار سيشور على عكس لولر Lawler سنة 1975 بأن نموذج قياس جودة الحياة الوظيفية كان مبني على مدى الشعور بالرضا أو عدم الرضا، حيث لاحظ أن ظروف العمل المستقرة تفسر حوالي 40% من التباين من رضا العمال، وأن 50% هي من ردود الفعل غير المنتجة، والذي فسرها بوجود إختلافات فردية أقل إستقراراً تتعلق بالوضع الديموغرافي للعمال وشخصيتهم، وقد اعبر أن الرضا الوظيفي هو بناء إجتماعي الأمر الذي دفعه إلى إقتراح الفعالية في أدوار العمل والنظر من خلالها إلى ثلاثة جوانب منفصلة من العمل والمتعلقة بكل من صاحب العمل والموظف والمجتمع.²

- إعتبرت دراسة كل من "قارج" و "نيتو مونجال" "C.P. Garg & Neetu Munjal & Al" في دراستهم سنة 2012 أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال مقاييس كمية من جانب ومقاييس وصفية من جانب آخر، والمقاييس التي إستعملها هي كالتالي: معدل دوران العمل، معدل الغياب، إنتاجية العاملين، الرضا الوظيفي.³

- بينما أشارت دراسة " كلياني كونمي وآخرون " Kalayanee Koonmee and Al " سنة 2010 إلى أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال المقاييس التالية: الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، روح الفريق. حيث إشملت الدراسة على مديري الموارد البشرية في تسعة قطاعات مختلفة في العمل وخلصت إلى أنه يمكن

¹ عبد الكريم، بن خالد، " جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي"، مرجع سبق ذكره ، ص37.

² Manju N. D op cit,P 19.

³ Garg.C.P. Neetu Munjal. preeti Bansal.And Akshay Kirti Singhal "Quality of Work Life: An OverView"op, cit, 2012, PP231-242.

لجودة الحياة الوظيفية في حدها الأدنى أن تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين، وأن جودة الحياة الوظيفية في حدها الأعلى يمكن أن تؤثر على الإلتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق.¹

في حين أشار سيد جاد الرب إلى قياس جودة الحياة الوظيفية، حيث جمع هذا الباحث مختلف مقاييس جودة الحياة الوظيفية فيما يلي:²

- معدلات حوادث العمل.

- معدلات الشكاوي.

- معدلات الإضراب والتجمهر والإمتناع عن العمل.

- معدلات الغياب والتغيب.

- معدلات دوران العمالة.

- معدلات الجزاءات.

- معدلات نمو الأداء الإقتصادي والمالي من خلال:

* معدل العائد على رأس المال المستثمر.

* معدل العائد على الأصول.

* معدل العائد على حق الملكية.

* معدل نمو المبيعات.

* السعر السوقي للسهم.

* معدلات الدوران.

- معدلات نمو إنتاجية العاملين والإنتاجية الكلية للمنظمة.

- المركز التنافسي المحلي والدولي للمنظمة وصورتها الذهنية لدى الجمهور.

- قدرة المنظمة على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي دون معوقات.

¹Kalayanee Koonmee, Anusorn Singhapakdi, Busaya Virakul, Dong-Jin Lee, "Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes": A survey of human resource managers in Thailand, Journal of Business Research, Vol.63, 2010,pp20-26.

²سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر، الإسماعيلية، 2008، ص29.

إذ يرى أنه يمكن التأكيد على أن وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يقلل من المعايير غير المرغوب فيها، ويعظم من المعايير المرغوب فيها.

يحدد أحمد ماهر أربع مجموعات من مقاييس جودة الحياة الوظيفية وهي كما يلي:¹

1-مقاييس الإنتاجية:

يمثل هذا النوع من المقاييس الجانب المادي الملموس من مقاييس جودة الحياة الوظيفية، حيث تعتمد هذه المقاييس على بيانات مشتقة من السجلات والقوائم المالية للمنظمة.

وتتميز هذه المقاييس في أنها تعتمد على قياس الإنتاجية والجودة في شكل كمي بالإضافة إلى قياسها النتائج النهائية لجودة الحياة الوظيفية، ورغم تمتع مقاييس الإنتاجية والجودة بهذه المزايا إلا أنها تواجه مشكلة إختلاف المقاييس في تعريفهما ومدخلاتهما وطريقة قياسهما.

2-مقياس درجة الرضا:

تعتمد مقاييس الرضا عن العمل على استقصاء آراء العاملين باستخدام قوائم إستقصاء معدة تكون فيها أسئلة محددة يتم توزيعها على العاملين لجمع البيانات وقياس الرضا العام عن العمل أو عن مكونات جودة الحياة الوظيفية أو عن إدارة برنامج جودة الحياة الوظيفية أو عن أدوات برنامج جودة الحياة الوظيفية، ولكن يعاب على هذا المقياس أنه لا يعتمد على مقاييس موضوعية أو كمية.

3-مقاييس حركة وتدفق العمالة:

تشير هذه المقاييس إلى الإلتزام التنظيمي وإرتباط الفرد بعمله ومعدلات الغياب والتمارض ومعدلات دوران العمالة والحوادث والمرض والإضرابات وتوقف العمل.

4-المراجعة الإدارية لجودة الحياة الوظيفية:

ويتم من خلال هذه الطريقة مراجعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وقدرتها على إدارة برامج جودة الحياة الوظيفية ومدى قابلية هذه البرامج لتوقعات العاملين.

المطلب الرابع: فوائد وعوائق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية

أولاً: فوائد تبني برامج جودة الحياة الوظيفية

تؤدي جودة الحياة الوظيفية الرديئة إلى إنتاجية منخفضة وإرتفاع التكاليف ومعدل دوران العمالة، ولقد أثبتت نتائج الكثير من الدراسات ذلك مثل دراسة كل من: محمد المالكي وآخرو سنة 2012، ودراسة علي محمد موسى دغراد سنة 2013، ودراسة ن. روستيانا " Rostiana,R " سنة 2017. وينتج عن جودة الحياة الوظيفية

¹ محمد حسين صالح عبد الغفور برسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 174، 175.

- الرديئة ضعف جودة العمل والتغيب وتضارب العلاقات البشرية داخل التنظيم وعدم المشاركة واللامبالاة. لكن الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية وتبنيها ينتج الكثير من المزايا التي ذكرها " خالد الهيتي" وهي كما يلي:¹
- تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية، وتسوية العديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشاكل.
 - مشاركة أكبر من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الأبعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل.
 - زيادة إنتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم.
 - الإسهام في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء وكذا تعظيم قدرة المنظمة التنافسية.
 - الإسهام بشكل إيجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.
 - توفير بيئة عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.
 - مساعدة المنظمة على تعظيم الفعالية التنظيمية.
 - التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التدريب وإنتقاء فرق العمل وإستقطاب العاملين.
 - التأثير الإيجابي على أداء المنظمة.

ثانيا: عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية

بالرغم من المزايا والنتائج الإيجابية التي تعود على تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية على المدى المتوسط والطويل، إلا أنه ليس من السهل تنفيذ برنامج جودة الحياة الوظيفية فقد تظهر من وقت إلى آخر بعض العقبات والأطراف في المؤسسة من الذين يقامون عمليات التغيير الإيجابي للخطط والإجراءات التي من شأنها تحول دون تطوير جودة الحياة الوظيفية والإستفادة من مزاياها.

يرى كلا من الباحثان Hinnet & Huseyin سنة 2009 أن من عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية نقص الموارد سواء على مستوى البيئة المحيطة وذلك عندما ترتفع معدلات البطالة في المجتمع مع سوء الحالة الإقتصادية وعدم توفر وضعف البنية الأساسية في المجتمع، الأمر الذي يقلل الإهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية سواء من الجهات الحكومية أو من جهة الإتحادات العمالية، أما على مستوى المنظمة فهي تتأثر بمدى

¹نور الدين رأفت عبد الصمد محمد، " أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي" بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، مرجع سبق ذكره، ص59.

النمو والتوسع في مشاريع المنظمة، فيزيد الإهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية عندما تحقق المنظمة إيرادات عالية أي عندما تكون في حالة النمو، أما في مرحلة الإنكماش ونقص الإيرادات يقل الإهتمام بها، كما أن برامج جودة الحياة الوظيفية تتأثر بالتشريعات والقوانين المنظمة للعمل، وطبيعة العلاقة بين المنظمة والمؤسسات الراعية لمصالح العاملين والتي من أهمها العلاقات العمالية، فكلما كان الدور النقابي قوي ويرعى مصالح العاملين كلما سعت المنظمات لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين لديها.¹

وهناك عوائق ومشكلات أخرى شائعة حددها بوهلاندر لتنفيذ برنامج جودة الحياة الوظيفية تترجم في النقاط الرئيسية التالية:

1- موقف الإدارة:

يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إرساء الديمقراطية في مكان العمل، بحيث يجب أن يكون المديرين على إستعداد ورغبة منهم في تقاسم ومشاركة صلاحية صنع القرار مع الموظفين، ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم والمشاركة بفاعلية في جميع أنشطة المنظمة، إلا أنهم قد يترددون في إعطاء جزء من سلطة إتخاذ القرار ويعتبرون أن التخلي عن جزء من صلاحياتهم بمثابة التهديد لوجودهم، لذلك يبدون في بعض الأحيان معرضون للتخلي عنها لصالح موظفيهم²، كما أن الإدارة تعتقد بأن جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في المنظمة مرضية ولا تحتاج المزيد من إجراءات تحسين جودة الحياة الوظيفية، حيث أن هناك تصور عام بأن جودة الحياة الوظيفية والإستمرار في تحسينها يؤدي بعد فترة زمنية معينة إلى إنتاجية أقل، وأن مستواها لن يتزايد بما يتناسب مع الزيادة في جودة الحياة الوظيفية.

2- موقف الإتحادات والنقابات العمالية:

قد يكون لدى الإتحادات والنقابات العمالية شعور حقيقي بأن برنامج جودة الحياة الوظيفية يسرع أداء العمل ويحسن الإنتاجية دون تقديم عوائد مناسبة للعاملين، أي أن برامج جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا وسيلة لإستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين. ولإزالة هذه المخاوف يجب على المديرين القيام بعملية ترويج لبرامج جودة الحياة الوظيفية يفسرون فيها أهداف هذه البرامج والفوائد المرجوة التي ستعود على العاملين من جراء تطبيق هذه البرامج.³

¹ Himmet Karadal , Huseyin Arasli , " The Impacts Of Superior Politics On Frontline Employee s Behavioral and Psychological Outcomes " , Social Behavior and Personality , An International Journal, Vol. 37, Issue 02 , 2009 , PP 175-190.

² Kaila, H.L, "Industrial And Organisational Psychology", India, Kalpaz Publications, Vol.1, 2006, p439.

³ حسني فؤاد الدحوح، "جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص30.

3- إعتبرات التكلفة: تبدو التكلفة الرأسمالية والنفقات التشغيلية اليومية لبرامج جودة الحياة الوظيفية إستثنائية وبعيدة تماما عن متناول وقدرة المنظمة، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق هذه البرامج، مما يدعو صاحب العمل الذي يعاني من شح في مصادر التمويل التفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور جيدة، وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية، وللدرد على هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول إلى النتائج المرجوة.¹

ولمواجهة هذه المعوقات يجب وضع أساليب كفيلة من شأنها التقليل من هذه المعوقات. فقد أشار الباحث Balaram Bora إلى حلول معينة تساعد على التغلب على هذه الصعوبات وهي:²

-قبول مفاهيم جودة الحياة الوظيفية كمعيار من قبل الإدارة العليا من خلال القيادة النقابية والإدارة الوسطى والإشراف.

-ضرورة وجود هيكل إداري لتقديم التوجيه لأنشطة البرنامج، إلى جانب تحديد القواعد الأساسية والمسؤوليات والسلطات.

-ضرورة وجود آلية مشتركة لمعالجة القضايا الجوهرية القادرة على التأثير في شؤون المنظمة وتوفير المعرفة والمهارات للتعامل مع هذه المشاكل بشكل فعال.

-ضرورة إعتراف كلا الطرفين من إدارة وإتحادات بالقدرة على تبادل وتحديد المخاوف، مع الإعتراف بأن الأنشطة المشتركة ستكون داعمة لإستمرار نزاهة كلا الطرفين.

وعليه فإن عوائق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية تؤدي إلى إضعاف الموارد البشرية في المنظمة وبدورها إدارة الموارد البشرية في المحافظة عليها وتحقيق الولاء والإلتزام التنظيمي، وخلق موارد بشرية قادرة على المنافسة وتحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال إيجاد طرق مختلفة لتحسين جودة الحياة الوظيفية ومواجهة العوائق والتحديات التي تنقص من فعاليتها، فكلما تجنبت المنظمة العراقيل والتحديات كلما أدى ذلك إلى نجاح المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وظروف عمل جيدة.

فبعد أن تعرفنا على مختلف أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي انتهجتها الدراسات السابقة وكذا المراحل الأساسية في بنائها، تطرقنا كمرحلة مكملة في فهم جودة الحياة الوظيفية إلى مختلف طرق قياسها، كما قمنا بإستنتاج الفوائد والعوائق المترتبة عن إنتهاج وتطبيق جودة الحياة الوظيفية، وللتعرف أكثر عن جودة الحياة الوظيفية سنتطرق إلى برامج تحسينها وإلى مستلزمات تطبيقها من أجل نجاحها، وذلك حسب بيان المبحث التالي.

¹Kaila, H.L., op cit,p439.

²Balaram Bora , "Quality Of Work Life- An Overview",op cit, p190.

المبحث الرابع: تحسين جودة الحياة الوظيفية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تحسين جودة الحياة الوظيفية وأهميتها وإلى برامج تحسينها سواء البرامج التقليدية أو الحديثة، ثم إلى مستلزمات تطبيقها. ولتوضيح ذلك تم تقسيم المبحث إلى مطالب وفق الخطة التالية:

المطلب الأول: مفهوم تحسين جودة الحياة الوظيفية

المطلب الثاني: أهمية ودوافع تحسين جودة الحياة الوظيفية

المطلب الثالث: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية

المطلب الرابع: مستلزمات تطبيق برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية

المطلب الأول: مفهوم تحسين جودة الحياة الوظيفية

جاء الهدف من تحسين جودة الحياة الوظيفية من أجل إصلاح ومعالجة العيوب السابقة للبرامج المطبقة التي كانت فيما مضى، والتي جعلت المورد البشري يعيش ظروف عمل غير مناسبة وغير محفزة للعمل، وعلى أساس ذلك إهتم المختصون بالموارد البشرية والهندسة البشرية إلى إيجاد حلول تتمثل في كيفية بناء برامج جودة الحياة الوظيفية، يكون الغرض منها إشباع حاجات الموارد البشرية ومحاولة الوصول إلى تحقيق الرفاه الأمر الذي يجعل من هذه الموارد البشرية على مستوى من التحفيز والإندفاع والرضا والالتزام والولاء، مما ينمي فيها روح الابتكار والإبداع.

يقدم الباحثون مجموعة من التعاريف حول تحسين جودة الحياة الوظيفية، حيث يعتبرها البعض على أنها: "أي نشاط تمارسه المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم".¹ ويذهب آخرون إلى اعتبارها "عملية يتعلم من خلالها الأفراد العاملون والإدارة كيف يمكن أن يكونوا قوة مقابلة للمنافسين تستهدف تحسين الوضع التنافسي للمنظمة".² أما البعض الآخر فيعتبرها "أي جهود تبذلها المنظمة اتجاه خلق قيم عمل مشتركة تمنح المنظمة فرصة الحصول على قوة عمل مندفة ومحفزة وراضية ذات شعور عالي بالولاء والانتماء وتعمل باتجاه تحسين الإنتاجية كما ونوعاً".³ عرفها كل من الباحثان "شيفالي سيرفستافا" و"روما كنبور" تحسين جودة الحياة الوظيفية على أنها: "أي نشاط يحدث على مستوى كل منظمة، يسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية من خلال تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو، وهي عملية يتعلم من خلالها أصحاب الدولة في التنظيم والإدارة والنقابات والموظفين كيفية العمل معا بشكل أفضل لتحديد ما هي الإجراءات والتغييرات والتحسينات المرغوبة والعملية من أجل

¹Durbin, A., J., Human Relation: "Job Oriented Approach", Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, p401

²Flippo, E.B., "Personal Management", 6th ed, McGraw-Hill Book Co, New York, 1989, p446.

³Werther, Willion, B., & Davis, Keith., "Human Resources and personal Management", 3rded McGraw Hill inc, New York, 1989, p446.

تحقيق الفوز والأهداف المتزامنة لجودة حياة محسنة في العمل لجميع أعضاء المنظمة وفعالية أكبر لكل من الشركة والنقابات".¹

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول أن تحسين جودة الحياة الوظيفية هي عبارة عن عملية أو نشاط أو جهد أو ممارسة تقوم بها المنظمة، تسعى من خلالها إلى خلق قيم مشتركة للحصول على قوة عمل على مستوى من التحفيز والرضا والولاء تحقق بها النمو والتقدم في تحسين الوضع التنافسي للمنظمة وتعزز بها الكرامة الإنسانية. وتأسيساً على ذلك فجودة الحياة الوظيفية المحسنة حسب هؤلاء ومن خلال الطرح السابق تتمثل في الجوانب الآتية:²

- إشراف جيد على العاملين.

- ظروف عمل نفسية واجتماعية جيدة.

- وظائف تتميز بدرجة عالية من المتعة والمكافأة.

- علاقات عمل جيدة.

- مشاركة عالية وكفؤة في صنع القرارات.

- فاعلية وكفاءة عالية للمنظمة.

- قدرة عالية في التكيف مع الضغوط البيئية والتنافسية.

المطلب الثاني: أهمية ودوافع تحسين جودة الحياة الوظيفية

تتجلى أهمية تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الكثير من الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات وبالمقابل تأثيرها على مجمل حركة المنظمة سواء في أداء مهامها وتحقيق أهدافها أو علاقاتها بالبيئة الخارجية، سواء كانت هذه العلاقات بالأفراد أو المنظمات.

فقد أكدت العديد من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة على أن تحسين جودة الحياة الوظيفية له تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة، مما أوجد علاقات مباشرة ومعنوية بين طبيعة ونوعية البيئة السائدة ومخرجات المنظمة.³

¹Shefali Srivastava, Rooma Kanpur, "A Study On Quality Of Work Life: Key Elements & It's Implications", op cit 2014, P58.

²خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص ص 302-304.

³بن دليم القحطاني محمد، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2005، ص 232.

فجودة الحياة الوظيفية ممثلة ببرامج تحسينها تكتسب أهميتها من كونها إستراتيجية متكاملة يمكن أن تقود المنظمة إلى النتائج الآتية كما ذكرها الباحث "سعد علي ربحان المحمدي" نقلا عن "خالد الهيتي" وهي كما يلي:¹

-التفوق النوعي على المنافسين من خلال حرص الأفراد العاملين على تحسين مخرجات التنظيم.

- فرصة الإحتفاظ بالموارد البشرية ذات الكفاءة والفعالية.

- فرصة الإيفاء بالمسؤولية الإجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع.

- فرصة تفوق العاملين والإدارة جنبا إلى جنب في حالة تعرض المنظمة لمشاكل قد تعرقل نشاطها وتعطل برامجها.

- فرصة الحصول على ولاء عالي من قبل المستفيدين من مخرجات التنظيم .

- فرصة النمو والتطور، إذ أثبتت الدراسات الميدانية أن إستقرار الموارد البشرية بالمنظمة يمكن أن يسهم في ذلك من خلال البحث والوصول إلى طرق وأساليب إنتاج متعددة ومتميزة.

في حين تتجلى دوافع كثيرة من وراء تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة ويظهر ذلك فيما يلي:²

-الدور الفعال للمورد البشري في تخطيط وتنفيذ نشاطات المنظمة خاصة في بيئة تتميز بدرجة عالية من التعقيد والتسارع المستمر، والتسابق بين المنظمات للحصول على أهم وأثمن مورد لعملياتها وهو المورد البشري الذي يعد مصدر الجذب في المنظمة والمورد الذي يتطلب مراعاة خاصيته في الإستخدام.

-جودة الحياة الوظيفية الجيدة تشكل قوة جذب للموارد البشرية فائقة النوعية من ناحية المهارة والمعرفة.

-إدراك المنظمة أن توفير مكان مناسب للعمل يزيد من ولاء أفرادها العاملين ويحقق التكامل والتفاعل بين أهدافهم وأهدافها.

المطلب الثالث: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية

تعد برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للمنظمات التي تهتم بمواردها البشرية ذات أهمية كبرى خاصة في ظل المنافسة على استقطاب وتوظيف الموارد البشرية ذات المهارات والخبرات والقدرات العالية والتميزة، حيث تسعى مختلف المنظمات في تبني مثل هذه البرامج قصد إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهدافهم، إضافة

¹سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2019، ص ص 486،487.

²خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 279.

الفصل الأول: جودة الحياة الوظيفية عرض نظري وتجارب واقعية

إلى ما يحققه التنظيم من درجات عالية من الولاء والانتماء والمشاركة الفاعلة في إنجاح مثل هذه البرامج، ومن مزايا تبني برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية التي ذكرها " خالد الهيتي" ما يلي:¹

- تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية، وتسوية العديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشاكل.
- مشاركة أكبر من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الأبعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل.
- زيادة إنتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم.
- الإسهام في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء وكذا تعظيم لقدرة المنظمة التنافسية.
- الإسهام بشكل إيجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.
- توفير بيئة عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.
- مساعدة المنظمة على تعظيم الفعالية التنظيمية.
- التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التدريب وانتقاء فرق العمل واستقطاب العاملين.
- التأثير الإيجابي على أداء المنظمة.

يعتبر مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الواسعة النطاق، والذي ينسجم مع المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالأهداف والإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة، فهو يبدأ من توفير بيئة عمل آمنة وصحية وهادئة إلى المشاركة والإدارة الذاتية في العمل التنظيمي وهذا من خلال برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية، حيث تتوفر أمام المنظمات بمختلف تخصصاتها نوعين من البرامج الخاصة بتحسين جودة الحياة الوظيفية هما كما يلي:

أولاً: البرامج التقليدية

ويقصد بها مجموعة البرامج التي إعتادت المنظمات على إستخدامها، حيث يعود إستخدام مثل هذه البرامج إلى ستينيات القرن الماضي، والتي تأثرت بالإرث الفكري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة، كما يقصد بالتقليدية معرفة كل أو أغلب المنظمات بهذه البرامج. وتشمل هذه البرامج على ما يلي:

¹نور الدين رأفت عبد الصمد محمد، " أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، 2019، ص59.

1-برامج تحسين بيئة وظروف العمل: وهي تشمل على مجموعة من العناصر الأساسية هي:

أ-توفير الإضاءة المناسبة:

تعتبر من العناصر المادية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، خاصة في الأعمال المكتبية التي يعتمد العمل فيها على توفير الرؤية الواضحة لتنفيذ إجراءات العمل وفحص الأوراق وإعداد التقارير أو أعمال النسخ. ففي دراسة أجريت بمكتب البريد رينو" Reno " في ولاية نيفادا، حيث ساعد تحسين الإضاءة الإصطناعية إلى تحسين إنتاجية عمال البريد القائمين على تشغيل آلة الفرز الميكانيكية التي أصبحت تفرز 1060 قطعة بدل 1000 في المتوسط مع زيادة الكفاءة، حيث انخفضت أخطاء الفرز وحقق مكتب البريد مكاسب بفعل تحسين أداء الموظفين من \$ 400.000 إلى \$ 500.000 سنويا.¹ إن توفير الإضاءة الجيدة يتطلب تصميم نظام سليم لها، يقوم به خبراء متخصصون يدرسون مقدار الإضاءة اللازمة لكل نوع من الأعمال، فهناك أعمال تحتاج إلى إضاءة شديدة ومركزة على مساحات معينة، كالأعمال الدقيقة بينما أعمال أخرى لا تحتاج هذا القدر من الإضاءة، حيث لا بد أن يدرس توزيع الضوء بشكل جيد ومناسب، لأن قلة الضوء أو شدته تؤديان إلى تعب وإرهاق العينين فضلا عن إمكانية وقوع بعض الأخطاء.²

ب-تقليل مصادر الضوضاء :

حسب الوكالة الأوروبية للصحة والسلامة في العمل، فإن حوالي 07% من العمال في أوروبا يعانون من صعوبات في السمع بسبب العمل.³ الضوضاء تعد من أهم مصادر ضغوط العمل، إذ تؤدي الأصوات المرتفعة إلى تشتيت الذهن وعدم التركيز والانتباه، وإلى الإجهاد الفكري وبالتالي الوقوع في الأخطاء، كما أنها تسبب التوتر العصبي للعامل والتعب والإرهاق وضعف السمع. حيث أكدت الدراسات أن زيادة شدة الصوت تثير الجهاز العصبي وتزيد من إفرازات هرمون الأدرينالين، والذي يؤدي إلى استجابات حادة لأي مؤثر بجانب زيادة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم، مما يؤثر على إنتاجية العامل.⁴

ج-توفير درجة حرارة مناسبة:

لقد كانت في السابق تعتمد أنظمة تقليدية للتهوية وتكييف الهواء من خلال النوافذ وغيرها، لكن الآن أصبح يعتمد في المباني الحديثة على أنظمة تحكم آلي في وظائف التدفئة والتهوية وتكييف الهواء.

¹نبيل سوفي، "أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية"- دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية-، رسالة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، الجزائر، 2018، ص13.

²عباس انس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الكتب، الطبعة الثالثة، صنعاء، 2007، ص226.

³Health and Safety Authority, **Guide to the Safety, Health and Welfare at Work (General Application) Regulations 2007**, Government Publications Office, Sun Alliance House, Dublin 2, 2007, p p 06, 07.

⁴محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007، ص87.

إن عمليات التدفئة والتهوية والتكييف من العوامل المؤثرة على راحة الموظفين، وذلك لأن المستويات غير المعتدلة للحرارة والرطوبة تؤدي إلى العكس، حيث توصلت إحدى الدراسات والتي قامت باختبار 107 مبنى في أوروبا، حيث كانت النتائج أن المباني التي توفر للموظفين السيطرة على ظروف الحرارة والتهوية حققت أكبر معدلات الأداء وأقل عرضة للأمراض وأقل نسب تغيب بالنسبة للموظفين.¹

فالبرد في الشتاء والحرارة في الصيف لا تساعدان الفرد على الأداء بشكل جيد فقد يتعرض الفرد إلى الإصابة بأمراض الروماتيزم والأنفلونزا... الخ. لذلك يجب تخفيف حدة البرودة والحرارة من أجل حماية الأفراد.

د- تصميم جيد لمكان العمل:

إن التصميم الجيد لمكان العمل من حيث المساحة والتأثير، بحيث يلاءم عدد العاملين وطبيعة النشاط فيه، وكذا توفير الأدوات المكتبية الكافية، والتوزيع الجيد للمعدات والأجهزة، وترتيبها بطريقة تسمح بالمرونة في الحركة لتجنب حالات الإرباك والإصابات العضلية، والتنقل دون وجود عائق، كل هذا من شأنه أن يساهم في رفع مستويات الرضا للعاملين ومن ثم زيادة الكفاءة الإنتاجية.² وبالرغم من هذه التحسينات والمزايا التي تحققها، إلا أن العديد من المنظمات لا تعطي أهمية كبيرة لتصميم مكان العمل تقاديا لزيادة التكاليف.³

هـ- ترتيب ونظافة مكان العمل:

تعتبر النظافة من العوامل المهمة في مكان العمل، فعندما يكون مكان العمل نظيفا وخاليا من الأوساخ أو مخلفات العمليات الإنتاجية، وتوجد مساحات جيدة تسمح بحرية الحركة، والجدران مطلية بألوان زاهية، والمكاتب مريحة ومرتبّة، فإن ذلك يجعل نفسية الفرد منفتحة للعمل ومرتاحة فيه، مما يؤثر في النهاية على زيادة الرغبة في العمل والمقدرة على أدائه، وتحميه في نفس الوقت من الإصابات ببعض الأمراض التنفسية التي تنتج عن مخلفات الإنتاج.⁴

و- رفع كفاءة أعمال الصيانة الفنية:

وهي أن تقوم المنظمة بأعمال الصيانة الفنية لمستلزماتها المادية المستخدمة في العمل بغية الحفاظ على كفاءتها وجودتها، حيث أن انخفاض مستوى جودتها قد يعرض الأفراد إلى احتمالات الإصابة، ويتم ذلك عن طريق إستخدام خبراء فنيين متخصصين في صيانة التجهيزات والمعدات، والقيام بصيانة دورية ومستمرة للتأكد

¹Judith H.Heerwagen, **Green Buildings, Organizational Success and Occupant Productivity**, Bulding Research and Information, Vol 28, N° 05, London, 2000, p 08.

²فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، "بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين"-دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 35، عدد 91، 2012، ص 189.

³Demet Leblebici, "**Impact of Workplace quality on Employee's Productivity : Case Study of a Bank in Turkey**", Journal of Business, Economics & Finance, Vol 01, 2012, p 41

⁴عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سبق ذكره، ص 227.

من جاهزية وسلامة التجهيزات، والكشف المستمر على تمديدات الكهرباء والغاز في حالة وجودها للتأكد من سلامتها.¹

2- برامج الصيانة البشرية:

تتضمن برامج الصيانة البشرية مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم لأغراض الإبداع والإبتكار، وتبرز في مقدمة هذه الإجراءات الإهتمام ببرامج التدريب والتطوير، إضافة إلى إعادة النظر بسياسات الأجور والحوافز، ويتضمن تطبيق هذا البرنامج إستخدام مجموعة من الأساليب التدريبية نذكر منها:²

أ- أسلوب المحاضرات: وهو أسلوب شائع يصلح لإكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها لعدد كبير من المتدربين.

ب- أسلوب دراسة الحالات: تستخدم هذه الطريقة لإكتساب مهارات تحليلية، حيث يواجه المشارك مواقف عملية يطلب منه تحليلها، واتخاذ القرار المناسب واختيار أسلوب العلاج.

ج- أسلوب تقمص الأدوار: حيث يتم نقل المشارك من وظيفة إلى أخرى، رأسياً وأفقياً، بصورة منظمة حسب مقتضيات البرنامج المسطر، وهو أسلوب ضروري لإكتساب المتدرب مهارات في التصرف في مواقف مختلفة وكذا إكسابه الخبرة اللازمة.

د- أسلوب تدريب وتوجيه الشخص المطلوب تطويره من قبل أحد المسؤولين: ويستعمل هذا الأسلوب خاصة بالنسبة للوظائف المعقدة والتي تتطلب مهارات متعددة.

هـ- أسلوب المشاركة في الندوات والمؤتمرات: من الضروري أن يوفر برنامج التطوير فرصة المشاركة في الندوات والمؤتمرات للأفراد المعنيين حسب تخصصاتهم من أجل تنمية معارف وقدرات تحليلهم للمشاكل.

و- أسلوب التسجيل في دراسات أكاديمية: تستعمل المنظمة هذا الأسلوب كجزء من برنامج تطويرها إذا كانت في حاجة إلى أشخاص ذوي مؤهلات علمية معينة.

3- برامج الرفاهية الإجتماعية:

تشكل الحوافز المعنوية الأساس الذي تستند إليه برامج الرفاهية الإجتماعية، إذ أن اعتماد نظام الحوافز المادية فقط لا يدفع العاملين إلى تحسين رضاهم وأدائهم في العمل، لذا فإن نظام الحوافز المعنوية ذات الطابع الإجتماعي كالأجازات والعطل، بالإضافة إلى النوادي ودور الحضانة وغيرها يمكن أن يحسن من جودة الحياة الوظيفية وتدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.³

¹عباس أنس عبد الباسط، نفس المرجع السابق، ص 228.

²حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، الجزائر، 2004، ص ص 105 - 109.

³محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 138.

4-برامج الرعاية الصحية:

يواجه العديد من الأفراد اليوم ضغوط العمل والأسرة والضغوط الشخصية، وعلى الرغم من أن معظم الأفراد يديرون هذه الضغوط بنجاح، غير أن بعض الأفراد لديهم صعوبة في التعامل مع هذه الطلبات وقد تنشأ مشاكل الصحة العقلية في العمل مثل الأمراض النفسية والإنفصام والإكتئاب وهي مشاكل يجب أن يعالجها أرباب العمل، وباعتبار أن إدارة المنظمة مسؤولة عن صحة العاملين لديها، فقد تلعب الرعاية الصحية دوراً مهماً في تحسين جودة الحياة الوظيفية، بل أن التشريعات القانونية في العديد من الدول تفرض على المنظمات التقيد بالتزامات صحية يتم من خلالها تقديم خدمات صحية تستهدف الإهتمام بالنواحي الصحية والمعنوية والنفسية والعقلية للعاملين.¹

5-برامج الأمن والسلامة المهنية:

تستأثر الجوانب المتعلقة بصحة وسلامة وحقوق العاملين باهتمامات الحكومات في مختلف بلدان العالم، فقبل أن تصبح هذه الأمور من مسؤوليات أرباب العمل، لم يكن بوسع العامل الحصول على تعويضات عن الأضرار والحوادث التي يتعرض لها أثناء تأديته لأعماله في المنظمة.

فظروف العمل غير الآمنة والخطيرة تسبب مشاكل لكل من أصحاب العمل والموظفين، حيث يمكن أن تكون هناك فائدة قليلة لصاحب العمل على المدى القصير ولكن في المدى المتوسط والطويل فإنه يؤثر سلباً على الإنتاجية، حيث يجب أن يتم الإستثمار الكافي لضمان السلامة المهنية.²

إلا أنه مع ازدياد إدراك الحكومات للدور الإجتماعي لأصحاب العمل في توفير مكان عمل آمن للعاملين وصرف تعويضاتهم في حالة تعرضهم للحوادث، فقد أصدرت تشريعات تلزم أرباب العمل بمراعاة متطلبات إيجاد ظروف عمل مناسبة خالية من المخاطر، من خلال العمل على تطبيق برامج تستهدف تحقيق السلامة والصحة المهنية للعامل في بيئة عمله.³

لقد تم البحث عن كيفية تطبيق برامج السلامة المهنية الناجحة وذلك من خلال المكونات التالية:⁴

أ-الإلتزام التنظيمي وثقافة السلامة:لتحقيق نظام السلامة ينبغي أن تضم إلتزام جميع جهود أعضاء المنظمة، كما يجب أن ينعكس ذلك في الإجراءات الإدارية، ويعتبر وجود الدعم من قبل الإدارة والعلاقات المستمرة بينها وبين الموظفين جانبان رئيسيان يؤثران على مدى الحوادث المهنية، كما أن الإلتزام القوي بالسلامة يعبر عن ثقافة السلامة المنتشرة في المنظمة.

ب-السياسات والإنضباط وحفظ الدفاتر: من المهم تصميم سياسات وقواعد السلامة وتأديب المخالفين، وتتضمن جهود السلامة للموظفين والمشرفين والمديرين وأخصائيي السلامة وموظفي الموارد البشرية، ولكي تكون

¹ خالد الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

² Lokanada.R & Mohan.R, "Quality of Work Life of Employees emerging dimensions", op cit , p834.

³ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص343.

⁴ Robert L. Mathis & John H. Jackson: **Human Resource Management**, Twelfth Edition, Graphic World Inc Printer, Thomson South-Western, United States of America, 2008, pp 469-472.

السياسات المتعلقة بالسلامة فعالة، فإنه يجب توفر الدفاتر حول الحوادث، فبدون سجلات لا يمكن لصاحب العمل تتبع أداء السلامة ولا يذرك مشاكلها.

ج- التدريب والتواصل: فالتدريب الجيد على السلامة يقلل الحوادث، حيث يجب أن يتلقى المشرفون التدريب أولاً ثم الموظفون لأن العمال غير المدربين هم الأكثر عرضة للحوادث، حيث يمكن تحسين أداء السلامة من خلال تنظيم جلسات منتظمة مع المشرفين، وإنتاج النشرات وملصقات السلامة ونشر معلومات السلامة في المناطق المرئية وغيرها، كما قد يحتاج أرباب العمل إلى التواصل بمختلف الوسائط واللغات.

د- المشاركة (لجان السلامة): وتأتي هذه اللجان من قسم الموارد البشرية من مختلف المستويات والأقسام ويشاركون في تخطيط نظام السلامة وتقديم التوصيات للتغييرات اللازمة لتجنب الحوادث المستقبلية.

هـ- التفتيش والتحقق والتقييم: يتم إجراء عمليات التفتيش من قبل لجان السلامة بانتظام، مع معالجة المشاكل والتحقق أيضاً في أسباب وقوع الحادث مع وضع خطوات لمنع وقوع حوادث مماثلة، وكخطوة يتم تقييم نظام السلامة المهنية وإجراء التعديلات عليه.

6- برامج العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية تعني وضع أسس عدالة للتعامل مع الموارد البشرية تقوم على تنظيم جيد، كما يمكن النظر إلى العلاقات الإنسانية على أنها عملية حفز الأفراد لتكوين مجموعات عمل تحقق حاجاتهم وتسهم في الوقت نفسه في تحقيق أهداف المنظمة، كما يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية تبنى أساساً على المعاملة الإنسانية وهي طريقة من طرق التعامل بين الإدارة والعاملين، تسعى من خلالها الإدارة إلى زيادة درجة إنتماء العاملين للمنظمة.¹ ولقد كانت تجارب "هاوتورن" خير دليل وبمثابة البذرة الأولى نحو التفكير الجدي في مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

ثانياً: البرامج الحديثة

يقصد بالبرامج الحديثة في مجال جودة الحياة الوظيفية تلك البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها، الأمر الذي ألزم هذه المنظمات بإعادة النظر ببرامج تحسين جودة الحياة الوظيفية التقليدية، وأصبحت هذه البرامج يتم تأطيرها بهدف إستراتيجي يوجه لإنماء الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حد سواء، ولتحقيق هذا التطلع إتجهت المنظمات نحو إستخدام البرامج التالية:

1- برامج إعادة التصميم الوظيفي:

تم الإهتمام الحديث بجودة الحياة الوظيفية من خلال الجهود المبذولة لتغيير نطاق وظائف الأشخاص في محاولة لتحفيزهم من خلال إعادة التصميم الوظيفي لخصائص العمل أو الوظيفة بما يتوافق مع قدرات ومهارات ورغبات الأفراد الوظيفية ومتطلبات أداء العمل، فنطاق العمل له بعدين " إتساع وعمق " فإتساع الوظيفة هو عدد المهام المختلفة التي يتحملها الفرد بشكل مباشر، وهي تتراوح من نطاق ضيق للغاية (يتم تنفيذ مهمة واحدة

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار القنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص245.

بشكل متكرر) إلى نطاق واسع (عدة مهام)، ففي بعض الأحيان يعطى الموظفون ذو الوظائف الضيقة مجموعة متنوعة من الواجبات من أجل تقليل رتابتهم وهذه المهمة تسمى تكبير الوظيفة، ومن أجل أداء هذه الواجبات الإضافية يقضي الموظفون وقتاً أقل في كل واجب.¹

كما أن هناك نهج آخر لتغيير إتساع الوظيفة هو التناوب على الوظيفة، حيث يشير تناوب الوظيفة إلى تقنية حيث يتم تدوير الموظف بشكل دوري من وظيفة إلى أخرى على مدى فترة من الزمن ضمن تصميم العمل، وفي هذا النظام لا يشعر العمال بالملل، كما يحصلون على فرص القيام بوظائف مختلفة في غضون أسابيع أو أشهر، وبذلك تحقق الشركة التخصص بين القوى العاملة.²

وعليه يعتبر التناوب الوظيفي طريقة فعالة لتطوير مهارات متعددة في الموظفين مما يفيد المنظمة في خلق قدر أكبر من الإهتمام الوظيفي والخيارات المهنية للموظف.

2- فرق العمل المدارة ذاتياً (الموجهة ذاتياً):

تسمى أيضاً مجموعات العمل ذاتية التحكم أو مجموعات العمل المدمجة، حيث تكون مجموعات العمل هذه مؤطرة من 10 إلى 20 ممثلاً غير عادييين ينسقون ويتحكمون في ممارسات المجموعة بمساعدة قائد المجموعة الذي هو واحد منهم، ويكون لكل مجموعة القدرة على تسوية الخيارات والتحكم في الممارسات والعمليات، حيث يكون الكل مسؤول سواء عن الإنجاز أو خيبة الأمل، كما يتم تسوية معدلات الأجور على أساس الفرد وإنجازات المجموعة.³ ففي مجموعات العمل المستقلة، يتم منح الموظفين حرية إتخاذ القرار، حيث تقوم هذه المجموعات بنفسها بالقيام بعملية تخطيط وتنسيق ومراقبة الأنشطة المتعلقة بالعمل، وتكون لديهم إستقلالية في العمل ولديهم السلطة للوصول إلى المعلومات ذات الصلة بمهمتهم.⁴

3- ترتيبات أو جداول العمل البديلة:

أشارت " جيوتي تياقي " إلى الممارسات الوظيفية الإختيارية أو جداول العمل البديلة، بما في ذلك العمل في المنزل، وساعات العمل القابلة للتكيف وساعات العمل المرتبة، أسابيع عمل منخفضة، أعمال صيانة منخفضة قد تعرض على الإقامة والراحة من المتخصصين، والممارسات الوظيفية التي تقدم للفرد وقت للترفيه، قابلية تكيف ساعات العمل.

¹ Shefali Srivastava, Rooma Kanpur, "A Study On Quality Of Work Life: Key Elements & It's Implications", op cit, 2014, P55.

² V.G. K ONDALKAR, **Organizational Behaviour**, DOGRA HOUSE, New Age International (P) Ltd., Publishers, 1st Ed. Edition, 2007, p 276.

³ Jyoti Tyagi & H L Verma: "**Quality Of Work Life- A Theoretical Survey**", International Journal of Management, Vol 7, Issue 7, 2016, p 294.

⁴ T.S Nanjundeswaraswamy & Sandhya M.N: "**Quality Of Work Life Components: A Literature Review**", The International Journal of Indian Psychology, Vol 4, Issue 1, No. 75, 2016, p 25.

كما تساعد الرعاية النهارية وساعات العمل المرنة وخيارات العمل من المنزل في حل مشكلات العديد من الموظفين مما يحسن قدرتهم على التركيز والإنتاج في العمل.¹

أ- جداول العمل المرنة: يعد العمل بأسلوب الساعات المرنة واحد من أهم التوجهات الحديثة في العمل، وأحد الأساليب المعتمدة في تحسين برامج جودة الحياة الوظيفية، فهو يضمن للأفراد القيام بأعمالهم في الأوقات التي تناسبهم مع المحافظة على سير العمل دون أن تتحمل المنظمة أعباء إضافية، حيث أستخدم هذا الأسلوب على نطاق واسع وقد لاقت خياراته المتنوعة إقبالا كبيرا من الأفراد والمنظمات.²

ب- العمل عن بعد أو المنزل: يسمح هذا الأسلوب للعاملين بالعمل من منازلهم أو من أي مكان آخر غير مكان العمل الفعلي، وذلك من خلال استخدام مختلف الوسائط والحاسوب وشبكة الأنترنت أو أي نظام إتصال آخر. في الواقع يوفر العمل عن بعد وقت الموظف لأنه يوفر وقت التنقل الذي لا يمكن استخدامه في أنشطة العمل أو الأسرة، كما أنها تساهم في تحفيز العمل والتفاني، كما تمكن الموظف من استخدام الوقت بشكل أكثر كفاءة من خلال جدولة الأنشطة بطريقة تناسب وضع العامل بشكل أفضل.³ ويعرف هذا الأسلوب أيضا باسم flexiplace، حيث يمتاز بأنه يوفر الراحة وسهولة العمل، ولكن من عيوبه بأنه يعزل الموظف عن العمل الجماعي والإشراف المادي الشخصي.

ج- العمل الجزئي: العمل بوقت جزئي هو مفهوم يعبر عن أولئك الأفراد الذين يعملون ما يزيد عن 16 عشرة ساعة وما يقل عن 30 ساعة في الأسبوع. بمعنى أن أي فرد يعمل أقل من الساعات الاعتيادية هو عامل لوقت جزئي، وهذا النوع من العمل هو ترتيب طوعي يتم إعطاء الحرية للموظفين بالإتفاق مع المديرين في كيفية جدولة أعمالهم.⁴

4- حلقات الجودة:

تعد دوائر الجودة من المفاهيم الحديثة لتصميم الوظائف الجماعية، حيث تتكون من مجموعات صغيرة من الموظفين مكونة من 7 إلى 10 موظفين، الذين يلتقون بانتظام مع قائدهم المشترك لتحديد وحل المشكلات المتعلقة بالعمل.⁵

وتعتبر شكل محدد للغاية لبناء الفريق، وهي شائعة في اليابان واكتسبت شعبية في أمريكا الشمالية في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات، وبحلول الثمانينيات أصبح لدى معظم الشركات اليابانية المتوسطة والكبيرة دوائر مراقبة الجودة للموظفين الذين يعملون بالساعة، وقد بدأ هذا الجهد كبرامج لتحسين الجودة، ثم بعد ذلك أصبح

¹Venkata Subrahmanyam C. V, S. Pattu Meenakshi & K. Ravichandran: "Quality Of Work Life- The Need Of The Hour", International Journal of Business and Management Invention, Vol 2, Issue 11, 2013, p 4.

²سرمد غانم صالح، إسراء طارق حسين، رغبات العاملين من الإستفادة من ساعات العمل المرنة-دراسة في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 6، العدد 17، جامعة تكريت، 2010، ص15.

³Chandranshu Sinha, "Factors Affecting Quality Of Work Life": Empirical Evidence From Indian Organizations, op cit, 2012, p33.

⁴ أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁵V.G. K ONDALKAR,op cit, p 282.

إجراء روتيني للعديد من المديرين اليابانيين وكذا حجر الزاوية لجهود تحسين جودة الحياة الوظيفية في العديد من الشركات اليابانية، ومن خصائص هذا النهج نجد إن العضوية في الدائرة لا إرادية لكل من القائد أي (المشرف عادة) والأعضاء أي (العمال بالساعة)، يسبق إنشاء دوائر الجودة عادة تدريباً داخلياً فبالنسبة للمشرفين تستمر هذه الجلسات عادة لمدة يومين أو ثلاثة أيام، وتكرس هذه الجلسات إلى مناقشات ديناميكيات المجموعات الصغيرة ومهارات القيادة وتلقين فلسفات جودة الحياة الوظيفية ودائرة الجودة وكذا التمرن على تقنيات حل المشكلات، يتلقى العاملون أيضاً شرحاً لدور المشرف كقائد مناقشة للمجموعة ومعلومات عن مفهوم دائرة الجودة وفي التدريب يسمح للمجموعة بتحديد المشاكل التي تريد معالجتها وقد تقترح الإدارة مشاكل مثيرة للقلق، ولكن المجموعة مخولة أن تقرر أيهما تختار من الناحية المثالية، ويكون إختيار هذه العملية ليست عن طريق التصويت الديمقراطي ولكن يتم التوصل إلى توافق في الآراء، حيث يتفق الجميع على المشكلة التي يتعين معالجتها.¹

وعليه يمكن القول بأن هذا المفهوم يعزز الشعور بالإنتماء، ويعزز الروح المعنوية للموظفين، ويمنح الأمان الوظيفي ويطور الشعور بين أعضاء المجموعة ويثري الثقافة التنظيمية.

5- برامج الإدارة بالمشاركة:

يقوم أسلوب الإدارة بالمشاركة أساساً على فكرة إشراك العاملين في صنع القرار من خلال الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم في الأمور التي تخص وظائفهم، فهذا النمط من الإدارة التشاركية لا ينظر للعاملين مجرد منفذي للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا، بل كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في معالجة المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.

حيث عرف كل من (كيث وجيرلينغ) النمط التشاركي في الإدارة: " هو ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المنظمة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها".² وعليه يمكن للإدارة بالمشاركة أن تتم من خلال أساليب من أهمها:³

أ- من خلال اللجان: فاللجان هي مجموعة من الموظفين تمتلك في تشكيلها العديد من الخبرات والأفكار المتنوعة، وعادة ما تكون القرارات الصادرة عنها أحسن من القرارات الفردية، ويتم إختيار هذه اللجان بخصوص النظر في مشكلة معينة أو تقديم إقتراحات أو حلول بشأنها.

ب- من خلال المؤتمرات والاجتماعات: يتيح هذا الأسلوب للمديرين فرصة الإطلاع والمناقشة وتبادل الآراء مع مرؤوسيه حول المشكلات المعروضة، كما تتيح لهم فرصة لإطلاع المرؤوسين على المعلومات وتبادلها ومناقشتها معهم وتقديم الإقتراحات والآراء حول الحلول وإختيار الحل الأمثل.

¹A.Jayakumar, K.Kalaiselvi: "Quality Of Work Life- An Overview", International Journal of Marketing Financial Services & Management Research, Vol 1, Issue 10, 2012, p145.

²محمد حسين الرفاعي، "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، دراسة ميدانية إحصائية عن مدى تطبيق الإدارة بالمشاركة في إحدى الشركات التي تعمل في مجال الإتصالات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009، ص 14.

³ نفس المرجع، ص ص: 26-29.

ج- من خلال مجالس الإدارة: هي أسلوب من أساليب المشاركة في إتخاذ القرارات، حيث يسمح بتدخل جميع أعضاء المجلس في المشاركة في اتخاذ القرار بعد دراسة المشكلة مسبقا قبل انعقاد الجلسة ثم تناقش المشكلة بتبادل الآراء أثناء الجلسة، ويتم في هذه الحالة إتخاذ القرارات بشأن الأمور التي يصعب فيها تفويض السلطة إلى الآخرين.¹

د- نظم الإقتراحات: تعتبر نظم الإقتراحات طريقة ذكية ومنظمة في استقطاب أفكار العاملين. حيث أن معظم نظم الإقتراحات الحديثة لديها طريقة " صندوق المقترحات "، حيث يقوم العامل بتقديم إقتراحاته لمشرف وسيط، وبعد تلقي التعليقات من المشرف يقوم العامل بإعادة كتابة الإقتراح وإعادة عرضه على المشرف للمراجعة النهائية ثم بعد ذلك تعرض الفكرة على مكتب نظام الإقتراح حيث تسجل وتبعث للأفراد في المنظمة الذين يطورون تلك الفكرة. وعندما تتم عملية التطوير يتم عمل توصية من مكتب نظام الإقتراح ويتبعها عملية تغذية مرتدة للعميل وإذا تم قبول الفكرة يتلقى العامل تعويض ومكافأة.²

وعليه يمكن القول أنه عندما يسمح للموظفين بتحديد المشاكل التي يريدون العمل عليها فمن المحتمل أن يكونوا أكثر حماسا لإيجاد الحلول لها، كما يمكن أن يكون لديهم الدافع للبقاء كأعضاء في دوائر الجودة من أجل المشاركة والعمل على حل مشاكل إضافية في المستقبل.

من خلال تنفيذ بعض التغييرات، يمكن للإدارة أن تخلق إحساسا بالمشاركة والالتزام والعمل الجماعي بين الموظفين مما يمهد الطريق لتحسين جودة حياة العمل.

المطلب الرابع: مستلزمات تطبيق برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية

تضع المنظمة عادة برامج لجودة الحياة الوظيفية لكنها لا تجزم في غالب الأحيان بضمان وضمانة نجاح هذه البرامج، مما يكلف المنظمة العديد من الأعباء، ولكي يتم بناء مثل هذه البرامج فإنه يتطلب الكثير من التغييرات التنظيمية وتهيئة الظروف الملائمة لعملية التغيير هذه، ومن أجل ضمان المنظمة نسبة معينة من النجاح في مثل هذه البرامج وتجنب فشلها فإنه يجب أن تعتمد عادة على جهود ثلاثة أطراف رئيسية هي:³

أولاً: إدراك الأفراد العاملين لأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية: ويكون هذا الإدراك من خلال الجهود التي تقوم بها المنظمة وعلى الخصوص إدارة الموارد البشرية في إعطاء أهمية لبرامج المشاركة والفرق المدارة ذاتيا، وبرامج التوعية والتوجيه كبرامج الأمن والسلامة المهنية وبرامج الرفاهية الإجتماعية، فدمج أهداف الموارد البشرية بأهداف المنظمة يخلق نوع من التشارك بين المنظمة والموارد البشري الأمر الذي ينتج إلتزام الفرد نحو المنظمة والإهتمام فيما إذا حققت أرباح أو خسائر، مما ينتج لديه نوع من الوعي المنتج نحو البرامج التي تقدمها المنظمة

¹ فاطمة بكدي، "الإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، ع.6، أبريل 2015، ص82.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية الإستغراق الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص261.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، 2003، ص275.

الفصل الأول: جودة الحياة الوظيفية عرض نظري وتجارب واقعية

ويصبح فيما بعد شريك وعضو فعال في برامجها ومهمتها بنجاحها، ولذلك تلعب عملية التوعية والتوجيه وإشراك العاملين دوراً أساسياً في عملية إنتهاج المنظمة لهذه البرامج وترهن مستقبل نجاحها أو فشلها.

ثانياً: كفاءة الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في متابعة وتوجيه البرامج: كما أن للعامل دور في نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية، فإن للإدارة أيضاً دور في هذا النجاح، ويتعلق هذا النجاح بتحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين وتحقيق الثقة، وتحسين العلاقات بين المدراء والأفراد العاملين، والإعتماد على هياكل تنظيمية مرنة تخدم الأهداف التنظيمية، لذلك يجب على الإدارة معالجة هذه التحديات بإستمرار من خلال الإستفادة من مرونة الموظفين ووضع البرامج التي تساعد الموظفين على تلبية عملهم والتزاماتهم الشخصية، الأمر الذي يتطلب منح الإدارة الحرية والصلاحيات لإتخاذ إجراءات جريئة تسمح بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية.

ومن ضمن الخطوات التي ينبغي أن تتخذها الإدارة ما يلي:¹

- 1- وضع قواعد عمل مناسبة ومعقولة وقابلة للتنفيذ يمكن أن يساهم في الحفاظ على جو منظم للعاملين.
- 2- المساعدة على ضمان تصرف الموظفين بطريقة مهنية وآمنة.
- 3- وضع وتنفيذ سياسة وإجراءات مرنة للعمل.
- 4- تشجيع فرق العمل التشاركية لتعزيز بيئة من الثقة للموظفين للعمل بشكل أكثر فعالية وكفاءة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- 5- توفير التدريب للمديرين والمشرفين على كيفية الإستجابة للتغيير.

ثالثاً: الدعم المالي والمعنوي للبرامج من قبل الإدارة العليا: إن الدور الأكثر أهمية للإدارة هو كسب دعم المديرين الرئيسيين، إذ يعد الدعم الإداري وخاصة دعم الإدارة العليا شرطاً أساسياً في نجاح برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية، فمن المعروف أنه قبل الشروع في أحد البرامج فإنه يجب أولاً طرح سؤال هل الإمكانيات المالية الخاصة بالمؤسسة قادرة على تحقيق هذا البرنامج؟. حيث يمثل الدعم المالي والإداري لإدارة الموارد البشرية الإطار الذي يرهن نجاح أو فشل البرنامج، فمنح الإدارة المالية إمكانيات الإنفاق المعقولة يمكن أن يساهم في زيادة دائرة المستفيدين من البرنامج، ولكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن توجيه جهود جودة الحياة الوظيفية، لذلك يتطلب الأمر منح تلك الإدارة الحرية والصلاحيات لإتخاذ الإجراءات التالية:²

1- إشراك العمال في صنع القرار وأنشطة جودة الحياة الوظيفية.

2- الشروع في أشكال مناسبة لتصميم العمل.

¹Lokanada.R & Mohan.R, "Quality of Work Life of Employees emerging dimensions", op cit, p836.

²Avjeet Kaur, "Quality Of Work Life", op cit, p8307.

3- توفير المرافق المادية في مكان العمل، والصحة والسلامة والرعاية الإجتماعية.

4- إضفاء الطابع الرسمي على تجربة جودة الحياة الوظيفية.

5- تحديد مجالات التعاون والتكامل مع الإدارات الأخرى.

إلى جانب دور الفرد والإدارة ، يضاف دور البيئة في نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية، وذلك بتحمل المنظمة جزء من المسؤولية الإجتماعية وإشراك العاملين فيها، كبرامج التوعية الصحية والإجتماعية التي تقوم بتنفيذها منظمات أو أجهزة حكومية أو غير حكومية متخصصة. كما أن إشراك العاملين بدورات التدريب والتوعية البيئية يسهم في نجاح عملية التوعية الداخلية وخلق الشعور لدى الفرد بأهمية البرنامج.

وعليه يمكن القول أنه يجب توفر الجهود والإمكانات المادية والبشرية والمالية والبيئية والتعاون والتنسيق فيما بينهم وتنقيف وتوعية وتوجيه العاملين، وإضفاء الطابع الرسمي على برامج جودة الحياة الوظيفية وتشجيع العاملين على المشاركة في أنشطتها، وكذا تنظيم ورش عمل وندوات لزيادة الوعي بأهمية نجاحها، بالإضافة إلى تتمين دور النقابات للمساهمة إلى جانب الإدارة للمساعدة في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

فبعد أن تعرفنا على مفهوم تحسين جودة الحياة الوظيفية، تطرقنا كمرحلة مكملة في فهم أهمية ودوافع تحسين جودة الحياة الوظيفية، كما قمنا بشرح برامج جودة الحياة الوظيفية وتحسينها من خلال البرامج التي تم تطبيقها والتي تم إقتراحها من قبل الخبراء والباحثين، وكمرحلة أخيرة تم التطرق إلى المستلزمات الضرورية في تطبيق برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية. وللتعرف أكثر عن برامج جودة الحياة الوظيفية تم إدراج تجارب ونماذج واقعية عن جودة الحياة الوظيفية والتي سنتطرق إليها حسب بيان المبحث التالي.

المبحث الخامس: تجارب مؤسسات جامعية في تطبيق جودة الحياة الوظيفية

إن من وظائف المؤسسة الجامعية كما ذكرنا سابقا هي وظيفة إجتماعية وإقتصادية وثقافية، فهي تهتم بخدمة المجتمع وتلبية إحتياجاته، في عملية ديناميكية تكاملية بينها وبين المحيط الخارجي الذي تتفاعل معه، الأمر الذي يجعل المؤسسات الجامعية تهتم بتطبيق جودة الحياة الوظيفية كنتيجة لتطوير أعضاء هيئة التدريس، والتكفل بإحتياجاتهم كخطوة أساسية لتحسين جودة التعليم العالي، الذي سينعكس على تميز الأستاذ الجامعي والقدرة على الإبتكار من جهة، وتحسين صورة المؤسسة الجامعية من جهة أخرى تعكس مدى قدرتها على الإستقطاب والإحتفاظ بالأساتذة والباحثين المتميزين، فلقد قامت عدة جامعات عالمية بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية وذلك إيماناً منها بضرورتها، ولتوضيح ذلك تم تقسيم المبحث إلى مطالب وفق الخطة التالية:

المطلب الأول: جامعة كورنيل الأمريكية

المطلب الثاني: جامعة تورنتو الكندية

المطلب الثالث: جامعة أوكسفورد بروكس البريطانية

المطلب الرابع: جامعة كايب تاون جنوب أفريقيا

المطلب الخامس: جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية

المطلب الأول: جامعة كورنيل الأمريكية (Cornell University)

جامعة كورنيل هي جامعة أمريكية خاصة تقع في مدينة إيتاكا في ولاية نيويورك، تعتبر جامعة كورنيل من أعرق وأغنى الجامعات الأمريكية، كما تصنف من ضمن أفضل عشر جامعات في الأمريكيتين، كما تصنف أيضا من ضمن أفضل عشرين جامعة على مستوى العالم في مختلف التصنيفات العالمية¹. حيث تحتل المرتبة التاسعة عشر عالميا لسنة 2021 حسب تصنيف التايمز للتعليم العالي لأفضل الجامعات².

أولا: الرؤى الأساسية لجامعة كورنيل

تبنّت الجامعة عام 2019 مجموعة من القيم الأساسية التي ستكون أكثر شمولية وإنصافا، وهي كما يلي³:

- البحث الهادف من خلال تشجيع التعلم والتعليم والمنح الدراسية والإبتكار، والبحث عن المعرفة ونشرها.
- الإستفسار والتعبير الحر والمفتوح.
- إحترام التنوع والشمول من حيث أن الطلاب وهيئة التدريس والموظفين من خلفيات ووجهات نظر مختلفة.
- تقدير وإحترام جميع التخصصات الأكاديمية.
- تقدير المشاركة العامة في المجتمع.
- الإستدامة وإحترام البيئة الطبيعية، من خلال إبتكار طرق للعمل والعيش بشكل مستدام.

من خلال الرؤى السابقة التي جاءت بها جامعة كورنيل، نرى أن جملها تتضمن في محتواها مكونات جودة الحياة الوظيفية، مثل المشاركة، الإبتكار والإبداع، والحرية وإحترام الآخرين، بالإضافة إلى عنصر الإستدامة الذي يعتبر أحد العناصر الحديثة التي تهتم به الجامعات.

¹ جامعة كورنيل، المحتوى متاح على الرابط، https://ar.wikipedia.org/wiki/جامعة_كورنيل، تم التصفح يوم 08 ماي 2021.

² تصنيف ويبوميتركس لجامعة كورنيل 2020، متاح على الرابط، https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats، consulté le 08 mai 2021.

³ جامعة كورنيل، قيم الجامعة، متاح على الرابط، <https://www.cornell.edu/about/values.cfm>، Cornell University Core Values، consulté le 30 avril 2021.

ثانياً: مكونات جودة الحياة الوظيفية في جامعة كورنيل

تعطي جامعة كورنيل إهتماماً كبيراً بجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، حيث تعتمد في ذلك على عدة برامج التي من شأنها تحسين التعاون والمشاركة وتنمية المهارات والمعرفة، وفيما يلي سنعرض بعض هذه البرامج:

• **برامج التطوير المهني وإدارة المسار الوظيفي:** تسعى جامعة كورنيل لتطوير أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم على إكتشاف إمكاناتهم والتقدم في أدوارهم القيادية، حيث تم تصميم هذا البرنامج لتزويد الأفراد بالوعي الذاتي والمهارات والإلتزام ليكونوا قادة جيدين لمنظماتهم.

حيث يهدف هذا البرنامج إلى ما يلي¹:

1- تحسين مهارات الإتصال وبناء العلاقات من أجل إشراك الآخرين وتحفيزهم.

2- خلق خبرات جديدة في تطوير وقيادة فرق المشاريع.

3- بناء شبكات تعاون على مستوى الحرم الجامعي.

وفي نفس السياق أنشأت كورنيل أدوات لمساعدة هيئة التدريس في تنمية الحياة المهنية وإدارة المسار الوظيفي، وعليه قامت بإقتراح خمسة عناصر وخطوات تساعد على تولي مسؤولية تطوير الحياة المهنية وتعظيم الإمكانات وهي كما يلي²:

1- **تعرف على نفسك:** ويكون ذلك من خلال فهم الإهتمامات والمهارات والقيم الخاصة بعضو هيئة التدريس.

2- **إكتشف الوظائف:** ويكون من خلال إهتمام عضو هيئة التدريس بالبحث عن الوظائف وفرص العمل التي تهتمه.

3- **خطط للخطوة التالية:** ويكون ذلك من خلال تحديد الأهداف وتطوير المعرفة والمهارات لعضو هيئة التدريس، من أجل تحسين أدائه والتقدم في حياته المهنية.

4- **إستفد من الفرص:** من خلال الإستفادة القصوى من الفرص وهذا قصد تعزيز إنجازات وقدرات عضو هيئة التدريس.

5- **قيم تقدمك:** وهذا يكون عن طريق تقييم التجارب التي يمر بها عضو هيئة التدريس في مساره الوظيفي.

• **برنامج مساعدة هيئة التدريس:** وهو برنامج متاح لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، حيث تكون خدمات برنامج FSAP متاحة لجميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والمتقاعدين، كما يساعد هذا البرنامج في تقديم خدمات إستشارية وإستشارات مهنية مجانية وسرية عبر الهاتف أو شخصياً، كما يقوم هذا البرنامج على

¹ أهداف جامعة كورنيل، متاح على الرابط، The goals of the academy for supervisors and managers,

<https://hr.cornell.edu/professional-development/training/career-skills/leadership-academy>, consulté le 30 avril 2021.

² النمو الوظيفي في جامعة كورنيل، متاح على الرابط، Carry Management Toolkit and grow your career.

<https://hr.cornell.edu/professional-development/career-management%20toolkit>, consulté le 30 Avril 2021.

إدارة الصراعات الناتجة عن الحياة والعمل، الأمر الذي يمنح عضو هيئة التدريس القدرة على التعامل مع المواقف المهنية والشخصية وتجنب المشاكل الصحية الحادة¹.

• **برنامج الصحة والرفاهية والإجازات الطبية:** يقوم قسم الصحة والرفاهية التابع لإدارة الموارد البشرية لجامعة كورنيل بتسخير الكثير من الموارد لتعزيز صحة ورفاهية جميع أعضاء هيئة التدريس، كما يوفر أماكن الإقامة والتوثيق الطبي للمرض أو الإعاقة أو حادث العمل وذلك بمجرد الإتصال بإدارة هذا القسم². كما يقدم برنامج كورنيل محاضرات وورش عمل مجانية للمجتمع الجامعي للعناية بالصحة والتغذية السليمة وغيرها.

• **برنامج كورنيل للرواتب:** تسعى جامعة كورنيل جاهدة في إصدار كشوف رواتب وشيكات وودائع مباشرة لجميع الموظفين الذين يتقاضون رواتبهم بشكل نصف شهري، كما يوفر هذا البرنامج خدمات ومعلومات تتعلق بكشوف الرواتب، وكيفية الدفع، والإيداع المباشر في البنك، وتوزيع العمل، وكيفية التعامل مع القضايا الضريبية المتعلقة بالرواتب والأجور، وطرق تصحيح الخطأ في الرواتب أثناء حدوثه³.

كما تقوم جامعة كورنيل بتطبيق أسلوب تقديم وزيادة الأجور على أساس الأداء الفردي، حيث يمكن للموظفين الوصول إلى مستويات ممتازة من الأجور بناء على مجموعة من العوامل مثل الأداء المتميز وإثبات الفعالية في المنصب، كما تهتم جامعة كورنيل بزيادة الراتب الأساسي في حال تغير متطلبات الوظيفة المشغولة، والتي تحول إلى ترقية الموظف إلى نطاق وظيفي عالي يكون مصحوبا بزيادة في الراتب الأساسي، زيادة على ذلك تهتم جامعة كورنيل إضافة حوافز إلى الراتب الأساسي من أجل تشجيعهم على إتخاذ مبادرات منتجة.

• **برنامج التوازن بين العمل والحياة:** تهتم جامعة كورنيل بترتيب وتنظيم جداول عمل مرنة تتناسب مع الموظفين، فليس كل المناصب تستفيد من هذه الترتيبات، وبالتالي فهي تدمج بين إستخدام المرونة في مكان العمل من أجل دعم رفاهية الموظفين وتحقيق أهداف العمل، كما تمنح لهم حرية إختيار الجدول الزمني الذي يتوافق مع حياتهم الشخصية بطريقة تكون أكثر مرونة، كما تعتمد إلى إدراج العمل المنزلي لهيئة التدريس خاصة مع تفشي جائحة كوفيد- 19 لإدارة المحاضرات عن بعد، كما تقوم بتعديل جداول العمل ذات الصلة بأصحاب الإعاقة⁴.

¹ برامج تسهيل الموظفين في جامعة كورنيل، متاح على الرابط، Faculty & Staff Assistance Program, <https://fsap.cornell.edu/services>, consulté le 01 mai 2021

² ضعف مكان العمل في جامعة كورنيل، متاح على الرابط، Disability in the Workplace, <https://disabilitytoolkit.edi.cornell.edu/topic/2/resources>, consulté le 01 mai 2021.

³ المرتبات والتعويضات في جامعة كورنيل، متاح على الرابط، PayrollDivision of Financial Affairs, <https://www.dfa.cornell.edu/payroll>, consulté le 01 mai 2021.

⁴ العمل المرن في جامعة كورنيل، متاح على الرابط، Flexible Work, <https://hr.cornell.edu/benefits-pay/pay/flexible-work>, consulté le 01 mai 2021.

• برنامج العلاقات الإجتماعية: تقوم جامعة كورنيل بترتيب أيام إحتفالية للموظفين والعديد من الأنشطة وفعاليات التواصل، وفرص للتطوع، والمحافظة على فرص الإتصال المهني مع الأعضاء المتقاعدين، وتتميز هذه الأحداث بتنظيم مسابقات رياضية وأنشطة إضافية موجهة نحو الأسرة¹. على ضوء ما سبق نلاحظ أن جامعة كورنيل لها خبرة في تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية، حيث أنها ملتزمة بتحسينها كما جاء بها والتون، فهي تولي إهتمامها بتقديم رواتب وتعويضات عادلة، من خلال الرواتب التنافسية المقدمة مقارنة بجامعات أخرى، هذا فضلا عن الظروف الصحية والأمنة التي توفرها لهيئة التدريس وأزواجهم والمتقاعدين، كما تعمل على تطوير المسار الوظيفي لموظفيها من خلال النموذج السابق المكون من خمسة عناصر، كما نلاحظ أن جامعة كورنيل تستمد مبدأ الدستورية في تنظيم العمل من خلال المبادئ السابقة الذكر، كإحترام حرية التعبير ومعاملة جميع الأفراد بعدالة وكرامة، إضافة إلى حماية الخصوصية والسرية، كما تقدم الجامعة فرصا للتطوير القدرات البشرية من خلال برامج تنمية المهارات القيادية، وتطوير المعارف والمهارات، كما تضع الجامعة دليلا على منصة الويب يعطي لمحة عن برامج التطوير المهني والدورات المقدمة مستقبلا التي بإمكان عضو هيئة التدريس الإستفادة منها في تنمية قدراته، وهذا حرصا منها على تنمية والحفاظ على رأس مالها الفكري بشكل مستمر والمحافظة عليه داخل الجامعة أطول فترة ممكنة، زيادة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة من خلال جداول عمل مرنة تحقق بها التميز والرفاهية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.

المطلب الثاني: جامعة تورنتو الكندية (Toronto University)

جامعة تورنتو هي جامعة تقع في تورنتو في كندا، تربعت هذه الجامعة القائمة الأولى كأفضل الجامعات في كندا لسنة 2020، وهي واحدة من أكبر عشرين جامعة في العالم، وهذا وإن دل على شيء فإنما يدل على أنها تقدم مجموعة واسعة من الخيارات لأعضاء هيئة التدريس والطلبة الراغبين في الدراسة هناك². حيث تحتل المرتبة الثامنة عشرة عالميا لسنة 2021 حسب تصنيف التايمز للتعليم العالي لأفضل الجامعات³.

أولا: المبادئ الأساسية لجامعة تورنتو الكندية

تتبنى هذه الجامعة وتكرس جميع جهودها لتعزيز المجتمع الأكاديمي، وذلك من خلال الإلتزام بمجموعة من المبادئ التي تعد أساسية في حياة الجامعة، ومن هذه المبادئ ما يلي⁴:

- 1- تعزيز إزدهار التعلم والبحث العلمي والمنح الدراسية لكل عضو.
- 2- إحترام وحماية الحقوق الفردية للإنسان.
- 3- الإلتزام الصارم بمبادئ تكافؤ الفرص.

¹ التواصل والعلاقات في العمل في جامعة تورنتو، متاح على الرابط، - Connect at Work, <https://hr.cornell.edu/wellbeing-perks/relationship-wellbeing>, consulté le 02 mai 2021.

² وكبيديا الموسوعة الحرة، جامعة تورنتو، التعريف بالجامعة، متاح على الرابط، <https://ar.wikipedia.org/wiki/>, consulté le 03 mai 2021.

³ تصنيف التايمز لجامعة تورنتو 2020، متاح على الرابط، - <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-toronto>, consulté le 03 mai 2021.

⁴ رؤية جامعة تورنتو، متاح على الرابط، <https://www.utoronto.ca/about-u-of-t/mission>, consulté le 03 mai 2021.

4- الإلتزام بالعدالة والمساواة.

5- تعزيز حرية التعبير والحرية الأكاديمية.

6- الحوكمة الجماعية.

7- تكريس مبدأ المساءلة والمسؤولية المالية.

ثانيا: جودة الحياة الوظيفية في جامعة تورنتو

تولي جامعة تورنتو إهتماما بارزا لجودة الحياة الوظيفية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، حيث تقوم بتطوير وتنفيذ مبادرات متنوعة سواء في توظيف أعضاء هيئة التدريس أو الإحتفاظ بهم، أو توفير ظروف عمل مريحة وصحية وأمنة تتميز بالتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، وبهذا الصدد أنشأت الجامعة هيئة للإتصال للحصول على الإستشارة، حيث يمكن التواصل معها في أي وقت.

تظهر جودة الحياة الوظيفية التي توفرها الجامعة لأعضاء هيئة التدريس من خلال ما يلي:

• **برنامج التوازن بين العمل والحياة:** تقوم الجامعة بتحد واضح فيما يخص الحفاظ على توازن إيجابي وصحي بين الحياة الشخصية الحياة العملية والأسرية، فالجامعة تدعم وتعزز هذه الفلسفة من خلال وضع سياسات وبرامج تدعم مكان عمل مرن وصحي، وإستشارة هيئة التدريس في وضع مقترحات لترتيبات عمل مرنة كما قامت بإستحداث حملة أطلقت عليها إسم " **إضافة التوازن إلى كل يوم**"¹، حيث تدعم هذه الحملة وتشجع هيئة التدريس والموظفين على قضاء بعض الوقت للإسترخاء وتجديد نشاطهم كل يوم.

• **برامج التطوير والتعلم:** أنشأت جامعة تورنتو مركز للتطوير والتعلم المؤسسي، والتي تستهدف أدوارا ووظائف محددة، كما تعتمد على نظام التعليم عبر الأنترنت والتي تسمح بتتبع الدورات التدريبية للمسجلين فيها، إضافة إلى التعاون مع مؤسسات تعليمية أخرى من أجل التعليم عن بعد²، وزيادة عن ذلك يمتلك المركز العديد من الموارد المادية توفرها الجامعة مثل المكتبات والكتب وأشرطة الفيديو الرقمية وغيرها من الأشياء المساعدة في تنمية المهارات الفردية وتنمية المهارات القيادية. كما يقدم المركز الخدمات التالية³:

- يقدم الممارسات والسياسات والبرامج التي تعزز مكان العمل الصحي، ويعمل على تقوية التوازن بين العمل والحياة.

- يقدم إستشارات التطوير الوظيفي والبحث عن العمل للموظفين ووضع خطط للتطوير الوظيفي.

- يعزز ثقافة التعلم التعاوني مع برامج التوجيه المعدة للمديرين الإداريين.

• **برامج وخدمات الصحة والرفاهية:** يضمن هذا البرنامج المعد من طرف الجامعة توفير المعلومات والإرشادات والخدمات المتعلقة بالصحة في مكان العمل وحوادث العمل والإعاقات، كما توفر التوجيه والدعم

¹ الحياة الوظيفية في جامعة تورنتو، متاح على الرابط، <http://www.worklife.utoronto.ca/>, consulté le 03 mai 2021.

²Mark Britt, Katharine Janzen, Mary Lyne, ,Report on the Review of the University of Toronto's Organizational Development & Learning Centre (ODLC), University of Toronto, August 2017, p 24.
<https://www.hrandequity.utoronto.ca/wp-content/uploads/sites/15/2018/06/ODLC-Report-2017-08-18.pdf>

³<https://wp.provost.utoronto.ca/aapm/wp-content/uploads/sites/129/2017/07/resources-managing-people.pdf>, p 2.

الفصل الأول: جودة الحياة الوظيفية عرض نظري وتجارب واقعية

للإدارات بالتعاون مع الموظفين، إضافة إلى وضع برامج لإدارة المخاطر والطوارئ وتأمين الحياة، كما تقدم معلومات حول أماكن العمل الصحية، والخدمات الصحية داخل الحرم الجامعي وخارجه.

كما توفر الجامعة برامج في السلامة الشخصية من خلال مكتب سلامة المجتمع، والذي يوفر الدعم والمعلومات لأعضاء هيئة التدريس أو الطلاب الذين لديهم مخاوف تتعلق بالسلامة وتوفر لديهم برامج خاصة للتدريب على السلامة الشخصية وتثقيفهم في مواضيع ذات الصلة بالسلامة الشخصية والمجتمعية¹.

• **البرامج وخدمات رعاية الأسرة:** توفر هذه البرامج مكتب رعاية الأسرة والإشراف على مراكز رعاية الطفل في الحرم الجامعي، ومن الخدمات المقدمة من طرف هذا المكتب ما يلي²:

- خدمة نقل أعضاء هيئة التدريس إلى منازلهم ومكان عملهم.
 - يدعم أعضاء هيئة التدريس وعائلاتهم في أي مشكلة تتعلق برعاية الأسرة من خلال توفير المعلومات والتوجيه.
 - تقديم المساعدة لأعضاء هيئة التدريس المحتملين للانتقال إلى جامعة تورنتو، والمعنيين حديثاً للعمل في الجامعة.
 - تقديم خدمات الإسكان، ورعاية الأطفال الصغار، ومساعدة أفراد الأسرة المسنين.
- يوفر فريق التعويضات الجامعية مجموعة واسعة من الخدمات المهنية المتعلقة بإدارة برامج تقييم الوظائف وإدارة مرتبات الموظفين، كما يقوم بخدمات تطوير وتقييم إستراتيجيات الأداء الجامعي.

على ضوء ما تم تقديمه نرى أن جامعة تورنتو الكندية تلتزم بتحقيق معدلات عالية من جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، خاصة وأن هذه الفئة تعتبر من رأس المال الفكري الذي يجب على الجامعة الحفاظ على وجوده نظراً لأهميته الكبيرة داخل الجامعة، ولا يكون ذلك إلا من خلال تقديم برامج محفزة من شأنها مساعدتهم في تحقيق التوازن الإيجابي والصحي بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، كما توفر برامج خدمات أسرية لأعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن منحهم حرية إختيار برامج العمل المرنة التي تتناسب ووقت فراغهم، إضافة إلى تقديم بيئة عمل صحية وآمنة من الإصابات والأمراض، وذلك من خلال تقديم برامج للسلامة الشخصية والحماية الصحية داخل وخارج الجامعة، ومن أجل الحفاظ الجامعة على رأس مالها الفكري تجتهد في تطوير حياتهم المهنية من خلال إستحداث مركز لتطوير والتعلم التنظيمي، كما تلتزم الجامعة بتوفير نظام للحوافز فعال وذو أهمية، سواء من حيث العدالة في التوزيع، أو بالنسبة للمؤسسات الجامعية الأخرى المنافسة، كما تضمن الجامعة دستورية تنظيم العمل من خلال القوانين التنظيمية التي تضمن حقوق أعضاء هيئة التدريس كالحرية الأكاديمية وحرية التعبير والبحث وغيرها.

¹ الصحة والسلامة في جامعة تورنتو، متاح على الرابط، www.communitysafety.utoronto.ca، consulté le 03 mai 2021.

² الإهتمام الأسري في جامعة تورنتو، متاح على الرابط، www.familycare.utoronto.ca، consulté le 03 mai 2021.

المطلب الثالث: جامعة أكسفورد بروكس البريطانية

جامعة أكسفورد بروكس هي جامعة تقع في مدينة أكسفورد، وتعد جامعة حديثة العهد في بريطانيا في العالم الغربي المتحدث بالإنجليزية، ويرجع أصلها إلى عام 1865م، حيث حصلت هذه الجامعة على تصنيف أفضل جامعة حديثة في المملكة المتحدة حسب تصنيف QS العالي لأفضل الجامعات، كما حازت على المرتبة الثانية في المملكة المتحدة في مجال التدريس حسب تصنيف التايمز لسنة 2020¹.

أولاً: جودة الحياة الوظيفية في جامعة أكسفورد بروكس البريطانية

في عام 2004 قامت جامعة أكسفورد بروكس البريطانية بدراسة شاملة عن جودة الحياة الوظيفية والتوازن بين الحياة في العمل والحياة الشخصية لكل موظفي الجامعة بمن فيهم أعضاء هيئة التدريس، ولقد كان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو الحصول على نتائج ومعلومات حول خبرة الموظفين في العمل والحياة، حيث تم إجراء هذا التدقيق والخروج بتقرير الهدف منه هو الحصول على المعلومات التالية²:

- معرفة معنى التوازن بين العمل والحياة في سياق علاقات التوظيف.
- معرف أهمية التوازن بين الوظيفة والحياة الشخصية بالنسبة لأرباب العمل.
- التعرف على أهمية سياسات وممارسات توازن العمل بالنسبة للجامعة.
- التعرف على خبرة الموظفين في استخدام وسائل رعاية الطفولة المتوفرة في الجامعة.
- الحصول على إقتراحات من وجهة نظر الموظفين فيما يجب على الجامعة القيام به، قصد مساعدتهم في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل المدفوع الأجر وتلك المتطلبات الخاصة بحياتهم الشخصية.
- الطلب المحتمل على العمل المرن من قبل الموظفين وهيئة التدريس.

تم تعبئة ما مجموعه 492 إستبياناً، تمثل حوالي 16% من مجموع أعداد الموظفين، وهذا ما يعادل معدل إستجابة 23%، وكانت العينة ممثلة بشكل واسع لجمهور الموظفين فيما يتعلق بالعمر، والجنس، والموظفين الذين لديهم أطفال.

ثانياً: نتائج الإستبيان الذي توصلت إليه الجامعة في جودة الحياة الوظيفية

بعد إدخال إستجابات أفراد العينة في البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية تم التوصل إلى النتائج التي سيتم تصنيفها حسب مكونات جودة الحياة الوظيفية التي يراها المستجوبون من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس وإمكانية توفرها في جامعة أكسفورد بروكس وهي كما يلي³:

- التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية: 90% من المستجوبين وافقوا على أهمية تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وأن هذا التوازن يمكنهم من العمل بشكل أفضل، حيث يتفقون على أن الجامعة هي

¹الدراسة في جامعة أكسفورد بروكس، متاح على الرابط، <https://www.hotcourses.ae/study/uk/school-college-university/oxford-brookes-university/4002/international.html> , consulté le 03 mai 2021

²Simonetta Manfredi & Michelle Holliday, **Work-Life Balance An audit of staff experience at Oxford Brookes University**, Published by The Centre for Diversity Policy Research, Oxford Brookes University, 2004, p5. Available at the link, <https://cupdf.com/document/work-life-balance-55845071dfcad.html>, consulté le 10 mai 2021

³Simonetta Manfredi & Michelle Holliday, op cit, pp33,38.

التي توفر لهم السياسات التي تساعدهم على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وهذه النسبة تقدر 84.2%، كما أنها تعد مسؤولية مشتركة بين الجامعة وجميع الموظفين، حيث شعر كل المستجوبين أن مسؤولي الجامعة يدعمون التوازن بين العمل والحياة الوظيفية ويتعاطفون إلى أقصى درجة مع مثل هذه القضايا المتعلقة برعاية الأطفال فقط وليس قضاء الوقت معهم. كما أظهرت النتائج أن الموظفين من أعضاء هيئة التدريس لديهم رضا أقل عن توازن الحياة الشخصية والحياة الوظيفية نتيجة لوجود تكثيف في العمل مما يصعب عليهم تحقيق التوازن، ويعود السبب في ذلك إلى زيادة الطلب للتدريس المسائي والتدريس في عطلة نهاية الأسبوع، الأمر الذي يجعل من تسوية هذه المتطلبات الوظيفية صعب مع متطلبات الحياة الشخصية والأسرية.

• **ترتيبات العمل المرنة:** 90% من المستجوبين لديهم تعاطف تجاه ترتيبات العمل المرنة، فقد لوحظ تناقص واضح لأعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا، حيث يوجد أكثر من 60% من هذه المجموعة كانوا قادرين على العمل من المنزل بين الحين والآخر، وهي المجموعة التي من المرجح أن تتمتع بالإستقلالية للعمل بمرونة، حيث كانت أسباب العمل المرن متنوعة، ومن هذه الأسباب هو القدرة على التركيز والتركيز دون تشتيت الإنتباه خاصة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس التي من خلالها يتجنبون الإنقطاع المستمر عن مطالب الطلاب. ومن بين الفئات العمرية التي أعطت أسباب مهمة لضرورة العمل المرن حيث جاءت في المرتبة الثانية الفئة العمرية بين 26 إلى 35 سنة سبب رعاية الأطفال، وكان الطلب على العمل المرن يشكل ما نسبته 50% من طرف المستجوبين.

• **خدمات رعاية الأسرة والرفاهية:** من الإجازات التي إستقاد منها المستجوبون والمحتمل الإستفادة منها في المستقبل هي إجازات رعاية الأمومة، وإجازات إضافية للواجبات والالتزامات، بالإضافة إلى إجازات الوفاة، وهناك من الإجازات مثل إجازة التكفل بالوالدين غير مدفوعة الأجر، فهي تبقى الأكثر احتمالاً في المستقبل، كما لوحظ وجود نسبة منخفضة من المستفيدين من التسهيلات الخاصة برعاية الطفولة، ويعود ذلك إلى عدم توفر أماكن متاحة ومخصصة لذلك الغرض، إضافة إلى عدم ملائمة وتوافق التوقيت مع العطل.

• **خدمات دعم الموظفين:** أظهرت النتائج أن عدد الذين إستقادوا من خدمات دعم الموظفين منخفضة، كما أن قدرة تلك الخدمات لا تتناسب مع إحتياجات الموظفين، مثل خدمة الحضانة وعدم ملائمتها مع عدد أسابيع العطلة الصيفية.

ثالثاً: التوصيات المقترحة من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية

من التوصيات التي تم التوصل إليها كانت كما يلي¹:

- **المرونة:** تقديم المزيد من المرونة للموظفين الذين لديهم عدد من سنوات الخدمة والذين يقتربون من سن التقاعد مثل منحهم العمل بدوام جزئي لمدة عام، أو إجازة غير مدفوعة الأجر لقضاء فترة راحة.
- **المرونة الوظيفية:** وذلك من خلال الإستفادة من الوقت المرن وساعات العمل المضغوطة ثم إستحداث وتطوير فرق من الموظفين من ذوي الكفاءات تساعد في تغطية بعض المهام الأساسية عند الحاجة.

¹Simonetta Manfredi & Michelle Holliday, Op cit, pp 40,41

- **الفوائد للموظفين:** على الجامعة أن تعمل على تحسين وتوفير الفرص لجميع موظفيها، من خلال خلق بيئة عمل تمكن الجميع من إيجاد التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- ينبغي على الجامعة عدم التعامل مع التوازن بين الحياة والعمل كمسألة منفصلة، بحيث يجب عليها دمجها بشكل إستراتيجي في جميع سياسات الجامعة وتكافؤ الفرص وتنوع جدول الأعمال.
- **أهمية التركيز:** مثل التركيز على سياسات إجازات الأمومة ورعاية الأطفال، مع إستمرار التركيز على الفئات من ذوي الإحتياجات الخاصة.
- ضرورة جعل متغير المرونة كجزء من مشروع خيارات التوظيف كما هو موجود في جامعة أكسفورد، وجامعة ستانفورد وغيرها.
- تشجيع وتطوير ثقافة العمل الإبداعي الذي ينتج عنه الممارسات الإيجابية ورضا الموظفين وتحقيق جودة الحياة الوظيفية وتوازن الحياة الوظيفية والحياة الشخصية.
- دعم هيئة التدريس من أجل الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء.
- تعزيز إمكانية توسيع شروط رعاية الطفولة فيما يتعلق بساعات ومكان العمل.
- ضرورة مراجعة السياسات القائمة وتحسين الممارسات الحالية المتعلقة بترتيبات العمل المرنة.

المطلب الرابع: جامعة كايب تاون جنوب أفريقيا

هي جامعة حكومية مقرها في مدينة كيب تاون، تأسست سنة 1829، وهي أقدم ثاني جامعة قائمة في أفريقيا، كما أنها من أفضل الجامعات في أفريقيا، حيث تعد الجامعة الأولى أفريقيا حسب ترتيب QS لتصنيف أفضل الجامعات، وصنفت 220 عالميا حسب ذات التصنيف لسنة 2021¹.

منذ إعلان قانون المساواة في العمل لعام 1998، قامت جامعة كيب تاون، بتنفيذ ثلاث خطط للمساواة في العمل وجودة الحياة الوظيفية في كافة كليات وأقسام الجامعة، مستخدمة في ذلك معلومات مستمدة من خطط سابقة، تلخصت في النهاية إلى خطة شاملة للمساواة في الوظيفة وجودة الحياة الوظيفية.

أولا: جودة الحياة الوظيفية في جامعة كيب تاون جنوب أفريقيا

تقدم جامعة كيب تاون العديد من البرامج المهمة والضرورية في أداء الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، فهي تحاول بشتى الطرق أن تكون في مستوى تطلعاتهم، ومن ضمن البرامج والخدمات المقدمة نجد ما يلي:

- **برامج التعلم والتطوير:** تدعم جامعة كيب تاون تعلم الموظفين وتطويرهم، وذلك من خلال برامج تضعها إدارة الموارد البشرية، ومن أجل إنجاز هذا البرنامج تقوم بتوفير الموارد الضرورية لتطوير الموظفين من بينها أعضاء هيئة التدريس، كما توفر أيضا الميزانية الضرورية والتمويل اللازم لذلك، زيادة عن ذلك يوفر هذا البرنامج مراكز تعلم أخرى توفرها الجامعة مثل: مركز الإبتكار في التعلم والتعليم ويهم الموظفين وهيئة التدريس، تهتم الجامعة بأسلوب التطوير المهني المستمر والمستدام، كما تهتم بمشروع تعليم التعددية اللغوية، وعقود

¹ تصنيف QS لأفضل الجامعات لجامعة كيب تاون، متاح على الرابط، <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2021> consulté le 03 mai 2021

البحث والإبتكار الخاصة بهيئة التدريس والباحثين الأكاديميين، فضلا على أن هذه الجامعة تتيح للأكاديميين الجدد فترة إختبار، حيث تقدم لهم الدعم المناسب لإكتساب الخبرة والكفاءة في التدريس ليصبحوا في المستقبل أعضاء دائمين في الجامعة، زيادة على أنها تشجع الباحثين الأكاديميين على تسجيل براءات إختراعاتهم حسب القوانين المنصوص عليها في سياسة الملكية الفكرية الخاصة بالجامعة، أما من حيث التقدم الوظيفي فإن الجامعة توفر لأعضاء هيئة التدريس الذين تم تأكيد تعيينهم الفرصة السنوية للترقية الوظيفية من خلال عمليات الترويج تقوم بها لجنة خاصة تقيم من خلالها توصيات الترقية إلى نائب رئيس الجامعة¹.

• **برنامج الصحة والعافية للموظفين:** يعد برنامج الصحة والعافية للموظفين في جامعة كيب تاون أحد المزايا لجودة الحياة الوظيفية السرية المقدمة للموظفين وذلك دون تكلفة إضافية على الموظف، وزيادة على ذلك توفر الجامعة إستشارة هاتفية ورقم مجاني متاح فقط لموظفي الحرم الجامعي، ويكون الهدف من ذلك هو تقديم مساعدة سرية وتقديم خبرة في حل المشاكل الشخصية التي تؤثر على العمل مثل: الخلافات الزوجية والعائلية، والمشاكل العاطفية والمرض، والصعوبات المالية، ضغوط العمل والإرهاق والموازنة بين العمل والأسرة، فضلا على أن الجامعة تتوفر على قانون داخلي خاص بالصحة والسلامة المهنية يهدف إلى توفير وصيانة بيئة عمل آمنة من خلال تنفيذ هياكل وبرامج تضمن تحديد المخاطر التي تهدد الصحة والسلامة، كما توفر برامج تدريب على كيفية الوقاية والسلامة للموظفين والطلاب وهيئة التدريس من المخاطر².

• **العلاقات الإنسانية:** في عام 1986 قامت الجامعة بتشكيل لجنة إستشارية من قبل المجلس للنظر في جميع الأمور ذات الصلة بالعلاقات الصناعية الحالية والمستقبلية، وفي سنة 2002 تم تغيير إسم اللجنة إلى لجنة إدارة علاقات الموظفين، ومن أجل نجاح الجامعة في هذا المسعى فهي تستند على آليات فعالة للتواصل والمشاركة، والإعتماد على بيئة عمل آمنة وفعالة مع ضرورة إلتزام وتحفيز جميع الموظفين، حيث يكون الهدف من إنشاء هذه اللجنة من خلال ممارسات الجامعة وسياساتها تحقيق النقاط التالية³:

- 1- ضرورة تعزيز قنوات الإتصال على كل المستويات في الحرم الجامعي.
- 2- ضرورة توسيع مجالات الإهتمام المشتركة بين جميع الموظفين.
- 3- التقليل من الصراعات بين الموظفين والجامعة في مختلف المستويات.
- 4- تشجيع الموظفين على التعبير عن مخاوفهم والتبليغ عن الصراعات المحتملة والسعي لحل القضايا الأساسية.
- 5- تنمية الثقة المتبادلة بين الأطراف، من خلال تعزيز وتوفير قنوات لحل النزاعات.

¹ التعليم والتطوير في جامعة كيب تاون، متاح على الرابط، <http://www.staff.uct.ac.za/staff/learning-development>, consulté le 05 mai 2021.

² الصحة والسلامة في جامعة كيب تاون، متاح على الرابط، <http://www.staff.uct.ac.za/staff/support/health/counselling>, consulté le 05 mai 2021.

³ علاقات العمل في جامعة كيب تاون، متاح على الرابط، http://www.hr.uct.ac.za/hr/employee_relations/policies, consulté le 06 mai 2021.

تعترف الجامعة بمبدأ الحرية النقابية، فهي تتخذ الترتيبات اللازمة للإعتراف والمفاوضة الجماعية وتسوية المنازعات، حيث يحق لجميع أعضاء هيئة التدريس الإنضمام إلى الهيئة التمثيلية التي يختارونها، كما تلتزم الجامعة بحماية الموظفين وعدم إكراههم بأي شكل من الأشكال سواء الإنضمام إلى عضويتها أو عدم عضويتهم في أي جمعية وهذا ضد رغبتهم، كما توفر الجامعة قنوات تواصل مفتوحة سواء كانت رسمية أو غير رسمية للتشاور المشترك بين الإدارة والموظفين، الأمر الذي يشجع على تبادل الأفكار والمعلومات ووجهات النظر حول حل المسائل ذات الإهتمام المشترك¹.

• **التعويضات والأجور:** تهتم الجامعة بنظام الأجر والتعويضات حيث أنها توفر تعويضات جد محترمة لموظفيها وأعضاء هيئة التدريس، كما يتلقى الموظفون تعويضات إضافية مقابل العمل المنجز².

• **خدمات دعم الموظفين:** توفر الجامعة ساعات عمل مرنة فهي تقوم بترتيب هذه الساعات من خلال التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس ورئيس القسم التابع له، كما تقدم الجامعة إجازات سنوية لأعضاء هيئة التدريس تقدر بـ 22 يوما في السنة في شهر جانفي من كل عام، لكن يمكن الحصول عليه في أوقات أخرى من العام وهذا بالتنسيق مع الهيئة المختصة، في حين أن الجامعة تمنح عطل إضافية لأعضاء هيئة التدريس في حالة العمل في أوقات العطل مثلا عطلة رأس السنة، زيادة على ذلك تمنح الجامعة العطل المرضية، وعطل الأمومة وعطل التكفل بالأسرة، كما تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس بالإنخراط في صندوق دعم التقاعد، حيث يدعم هذا الصندوق مزايا إضافية كالإدخار وتغطية تكاليف الوفاة والجنائز والعجز، فمثلا في حالة وفاة أحد الموظفين فإن قسم الصحة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية يقوم بتقديم الدعم النفسي والاجتماعي في شكل جلسات إرشادية فردية أو جماعية للموظفين هذا من جهة ومن جهة أخرى يقدم الدعم النفسي والاجتماعي لورثة المتوفى زيادة إلى دفع راتب يقدر بستة أضعاف الدخل السنوي للمعاش التقاعدي³.

فبمجرد النظر إلى الجهود التي تقدمها جامعة كيب تاون في سبيل تحقيق درجة محترمة من جودة الحياة الوظيفية والرفاهية للموظفين وهيئة التدريس ومساعدتهم في تحقيق التوازن الإيجابي والصحي بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، وعليه فهي توفر خدمات دعم لأصحاب الأسر من أعضاء هيئة التدريس، كما تمنحهم حرية إختيار برامج العمل المرنة التي تتناسب ووقت فراغهم، إضافة إلى توفير بيئة عمل صحية وأمنة من الإصابات والأمراض وغيرها من الضغوط والصراعات التي تحدث بين الموظفين من جهة أو بين الموظفين والإدارة من جهة أخرى، ولذلك فهي توفر برامج للسلامة الشخصية والحماية الصحية داخل وخارج الجامعة، فالجامعة تجتهد في تطوير حياتهم المهنية من خلال إستحداث أساليب تجعل من الموظفين أو أعضاء هيئة التدريس يشترك فيها من أجل التقدم وترقيته الوظيفية، كما تلتزم الجامعة بتوفير نظام للحوافز فعال وذو أهمية،

¹ نفس المرجع السابق.

² التعويضات في جامعة كيب تاون، متاح على الرابط، <http://www.hr.uct.ac.za/hr/service/academic/general>, consulté le 06 mai 2021.

³ التعويضات في جامعة كيب تاون، المرجع السابق.

من حيث العدالة في التوزيع، كما تضمن الجامعة دستورية تنظيم العمل من خلال توفير القوانين التنظيمية التي تضمن حقوق أعضاء هيئة التدريس في إختيار الحرية النقابية والهيئات التمثيلية دون أية ضغوط.

المطلب الخامس: جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية

هي جامعة سعودية حكومية مستقلة تقع في الرياض، تم إفتتاحها سنة 1957م. حيث تعتبر ثاني جامعة تأسست في المملكة بعد جامعة أم القرى، كما أنها تعد من أفضل الجامعات العربية من حيث الترتيب العالمي للجامعات، حيث تم تصنيفها 287 حسب تصنيف التايمز و كي واس QS¹.

أولاً: المبادئ الأساسية لجامعة الملك سعود

تتبنى هذه الجامعة وتكرس جميع جهودها لتعزيز المجتمع الأكاديمي، وذلك من خلال الإلتزام بمجموعة من المبادئ التي تعد أساسية في حياة الجامعة، ومن هذه المبادئ ما يلي²:

- 1- العدالة والوضوح والتعامل مع الجميع بالشفافية.
- 2- التميز من خلال تطبيق معاييرها في جميع الأعمال.
- 3- الشفافية والمساءلة من خلال عرض الإسهامات على مختلف الأطراف.
- 4- السعي لتعزيز القيم والأخلاقيات المهنية.
- 5- تحمل المسؤولية وإدراك نتائج العمل.
- 6- التطوير والسعي لتطوير منسوبي الجامعة.
- 7- المبادرة والتصرف بنظرة مستقبلية.
- 8- التحفيز ومكافأة جودة الأداء المتميز والإنجاز الفردي والجماعي.
- 9- التعاون والعمل بروح الفريق والإلتزام به من أجل تحقيق الأهداف.

ثانياً: جودة الحياة الوظيفية في جامعة الملك سعود

قامت جامعة الملك سعود قبل تطبيقها لجودة الحياة الوظيفية بتطبيق نماذج وتجارب في مجال الجودة والإعتماد، حيث أنشأت الجامعة عمادة الموارد البشرية من أجل تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة وخدمة

¹ تصنيف QS لجامعة الملك سعود، متاح على الرابط، <https://www.idp.com/saudi-arabia/blog/saudi-arabia-university-ranking/>، consulté le 15 mai 2021.

² التقرير السنوي لوكالة الجامعة للشؤون التعليمية والأكاديمية لجامعة الملك سعود لسنة 2018، متاح على الرابط:

https://vrea.ksu.edu.sa/sites/vrea.ksu.edu.sa/files/imce_images/ltqryr_lsnwy_1441h.pdf، تم الاطلاع يوم 07 ماي 2021، ص

الفصل الأول: جودة الحياة الوظيفية عرض نظري وتجارب واقعية

أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وكل ما يتعلق بالقوى العاملة بالجامعة من إستقطاب وتعاقد وتدريب وترقيات لكل منسوبي الجامعة، حيث تشتمل عمادة الجودة على مسؤوليات يمكن ذكر أهمها كما يلي¹:

- مسؤولية تسيير الجامعة وتحقيق الريادة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

- تخطيط القوى العاملة بالجامعة كما ونوعاً، وهذا بالتنسيق مع الجهات المختصة.

- إستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والعمل على ترقيتها.

- مسؤولة عن رفع مستوى كفاءة منسوبي الجامعة.

- تعزيز مفهوم الجودة وجودة الحياة الوظيفية ونشر ثقافتها في الجامعة.

- وضع مقاييس ومؤشرات للأداء الإداري والأكاديمي.

- وضع أرقى الأساليب والمقاييس التربوية والفكرية في التعليم والتعلم والإبتكار.

- إعداد دراسات قياس وتقييم لمخرجات البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية والإهتمام بالنوع لا بالكم.

من الجهود المتعلقة ببرامج جودة الحياة الوظيفية التي تقوم بها عمادة الموارد البشرية في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية والتي تقوم بإعتادها نجد ما يلي:

• **تنمية وتطوير منسوبي الجامعة:** تدعم جامعة الملك سعود تعلم الموظفين وتطويرهم، وذلك من خلال برامج تصممها عمادة الموارد البشرية، ومن أجل إنجاح هذا البرنامج تقوم بتوفير الميزانية الضرورية والتمويل اللازم لذلك، فهي تقوم بوضع برامج تدريب سنوية مستمرة مثل تطوير الأداء التعليمي لأعضاء هيئة التدريس، وتعزيز مصادر التعلم بما يتناسب مع إحتياجات البرامج الأكاديمية، حيث تم إحصاء إجمالي الموظفين الذين تم تدريبهم حوالي 184 موظف². زيادة عن ذلك يوفر هذا البرنامج خطط تدريبية توفرها الجامعة في مراكز داخل وخارج الجامعة، فضلاً على أن هذه الجامعة تتيح للأكاديميين الجدد فترة إختبار، حيث تقدم لهم الدعم المناسب لإكتساب الخبرة والكفاءة في التدريس، أما من حيث التقدم الوظيفي فإن الجامعة توفر لأعضاء هيئة التدريس الذين تم تأكيد تعيينهم الفرصة السنوية للترقية الوظيفية.

• **الرواتب والمكافآت:** تقوم الجامعة بوضع برامج للرواتب والمكافآت للموظفين وأعضاء هيئة التدريس، حيث تقوم بإجراءات صرف الرواتب والمستحقات الأخرى في الوقت المناسب ودون تأخير عن الموعد الذي

¹ التقرير السنوي لوكالة جامعة الملك سعود لسنة 2019، متاح على

الرابط: https://aofr.ksu.edu.sa/sites/aofr.ksu.edu.sa/files/imce_images/vr_report.pdf، تم الاطلاع يوم 07 ماي 2021، ص 11.

² التقرير السنوي لجامعة الملك سعود للعلوم الصحية للعام الجامعي 2017-2018، متاح على الرابط: <https://www.ksau.edu.sa/English/Deanships/Dqm/Documents/University%20Annual%20Report%202017-18.pdf>، تم الاطلاع يوم 07 ماي 2021، ص 97.

يحدده مسيري هذه البرامج من مسؤولي الجامعة، كما تقوم بمنح المكافآت وزيادات عن الرواتب نتيجة جودة الأداء المتميز¹.

• **العلاقات الإجتماعية:** تهتم جامعة الملك سعود بالعلاقات الإجتماعية ما بين الموظفين والإدارة وهيئة التدريس، وهذا من خلال تأكيد الجامعة على تطبيق الأنظمة واللوائح المنظمة للعلاقات بما يكفل ويحفظ حقوق جميع الأطراف، تعزيز التواصل وتشجيع العلاقات من خلال تنظيم ملتقيات علمية لهيئة التدريس وغيرها من الأنشطة العلمية، كما تقوم بتسهيل المعاملات الواردة والصادرة كتنفيذ إجراءات التعيين والتعاقد لأعضاء هيئة التدريس².

• **خدمات دعم الموظفين:** توفر الجامعة بترتيب ساعات العمل من خلال التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام، كما تقدم الجامعة إجازات سنوية لأعضاء هيئة التدريس من كل عام، كما تمنح الجامعة عطل إضافية لأعضاء هيئة التدريس في حالة العمل في أوقات العطل مثلا عطلة رأس السنة، زيادة على ذلك تمنح الجامعة العطل المرضية، وعطل الأمومة وعطل التكفل بالأسرة، إضافة إلى تقديم خدمات للموظفين الذين قدموا ملفات التقاعد، كما توفر الجامعة خدمات البوابة الإلكترونية لكل من هيئة التدريس والموظفين من خلال عرض مجموعة من الروابط للمواقع مثل روابط قواعد البيانات، وروابط فرص الترقية وشروطها، زيادة على ذلك توفر الجامعة خدمة المكتبات حيث تكون خدمات الطباعة والبحث عبر الأنترنت متاحة لكل من هيئة التدريس والموظفين والطلاب³.

• **برامج السلامة والأمن:** تقدم الجامعة خدمات طبية وصحية لمساعدة الموظفين وكذا أعضاء هيئة التدريس في حالة المرض، توفر الجامعة بيئة عمل آمنة من خلال تنفيذ هياكل وبرامج تضمن تحديد المخاطر التي تهدد الصحة والسلامة، كما توفر برامج تدريب على كيفية الوقاية والسلامة للموظفين والطلاب وهيئة التدريس من المخاطر، وحرصا منها على صحة المنتسبين للجامعة، فهي تلبي جميع إحتياجاتهم ومساعدتهم على تجاوز جميع الضغوطات النفسية التي يتعرضون لها خاصة هيئة التدريس⁴.

من خلال عرض البرامج التي تبنتها الجامعات في تطبيق جودة الحياة الوظيفية نستخلص أن أغلب الجامعات كجامعة أكسفورد البريطانية وجامعة تورنتو الكندية وجامعة كورنيل ركزت على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية لما لها من أهمية في تحقيق رفاهية الموظفين وتشجيعهم على الأداء الفعال، غير أن جامعة الملك سعود أكتفت بتعزيز هذا المجال عن طريق التنظيم وسن مجموعة من القوانين واللوائح التي تشير إلى ذلك دون تخصيص برامج لهيئة التدريس والموظفين وترتيبات العمل المرنة، كما نستخلص أيضا أن كل الجامعات ركزت على برامج التطوير والتكوين، وبرامج الصحة والسلامة المهنية، وخدمات دعم الموظفين، وبرامج الرواتب والمكافآت، إضافة إلى برامج العلاقات الإجتماعية، غير أن مستويات تطبيق هذه

¹ التقرير السنوي لوكالة جامعة الملك سعود لسنة 2019، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² نفس المرجع السابق، ص 13

³ التقرير السنوي لجامعة الملك سعود للعلوم الصحية لسنة 2017-2018، مرجع سبق ذكره، ص 133.

⁴ المرجع السابق، ص 61.

الفصل الأول: جودة الحياة الوظيفية عرض نظري وتجارب واقعية

البرامج في كل جامعة من الجامعات تكون متباينة خاصة فيما يتعلق ببرامج الرواتب والمكافآت، وخدمات رعاية الأسرة وبرامج الصحة والسلامة المهنية، ويعود ذلك لإختلاف نوع الجامعة (خاصة أو حكومية)، وكذا الدعم المالي الذي تتمتع به، زيادة على ذلك إختلاف بلد نشأة كل جامعة.

تعرفنا في المبحث السابق عن مجموعة من التجارب التي قامت بها عدد من المؤسسات الجامعية العالمية والعربية بخصوص تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية في جامعاتها، حيث تم إختيار جامعة من كل قارة من القارات قصد معرفة الفروقات في تطبيق جودة الحياة الوظيفية، وللتعرف أكثر حول جودة الحياة الوظيفية إرتأينا تقديم علاقة نظرية وأخرى تطبيقية لعناصر جودة الحياة الوظيفية بالإلتزام التنظيمي.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراسة هذا الفصل يتضح جليا أن جودة الحياة الوظيفية عملية مستمرة تسعى المنظمة من خلالها إلى إرضاء وإشباع حاجات الموظفين المختلفة على ضوء إحداث توازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، تهدف المنظمة من ورائها إلى تحقيق مستوى من الإلتزام التنظيمي ينعكس في تحقيق أهداف المنظمة. كما بينا في هذا الفصل مختلف إتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية والنماذج التي جاءت بها مختلف المراحل الزمنية التي مر بها هذا المفهوم، كما بينا نظرة الإسلام في هذا المفهوم، حيث تبين أن جودة الحياة الوظيفية هي عبارة عن إضفاء الطابع الإنساني على العمل والذي ينطوي بالخصوص على تطوير بيئة العمل وتحفيز القدرات الإبداعية للعمال، كما تبين أن مختلف عناصر وأبعاد جودة الحياة الوظيفية هي نتاج إفرزات بيئة العمل الداخلية والمناخ التنظيمي على مختلف الفترات الزمنية التي مرت بها المنظمات، إضافة إلى النظريات الإدارية المتعاقبة التي فسرت سلوك الفرد داخل المنظمة. ويتطلب تطبيق جودة الحياة الوظيفية إلى مراحل أساسية تتطلب تكامل وتعاون مختلف الجهود والأطراف الموجودة في المنظمة، من ميزانية، وإتخاذ القرارات، ونقابات عمالية وغيرها، كما تبين أنه يجب قياس نتائج تطبيق جودة الحياة الوظيفية من أجل إكتشاف المحاسن من أجل دعمها وكذا معرفة المعوقات من أجل معالجتها، وهذا قصد بدأ برنامج جودة حياة وظيفية ذو جودة وقابل للتطبيق وهذا بالإستفادة على ما تم إستنتاجه من التغذية المرتدة. كما تطرقنا في الأخير إلى برامج جودة الحياة الوظيفية المطبقة واقعا في عدد من المؤسسات الجامعية، أين وضحنا أهم النقاط التي تركز عليها الجامعات العالمية والعربية في تطبيقها لبرامج جودة الحياة الوظيفية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للإلتزام

التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة

الوظيفية

تمهيد:

المبحث الأول: مدخل إلى الإلتزام التنظيمي والمفاهيم الملازمة له

المبحث الثاني: أساسيات حول الإلتزام التنظيمي

المبحث الثالث: الإلتزام التنظيمي (النماذج وطرق وفوائد القياس)

المبحث الرابع: تعزيز الإلتزام التنظيمي

المبحث الخامس: علاقة تأثير مكونات جودة الحياة الوظيفية على

الإلتزام التنظيمي

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد:

يعتبر الإلتزام التنظيمي من المواضيع المهمة والمسائل الضرورية التي يجب على كل المنظمات توليها وإعطائها أهمية كبرى، خاصة وأن سلوك الفرد في المنظمة يصعب توقعه والإحاطة بمختلف مكنوناته، وإدراك قدراته ومختلف اتجاهاته النفسية والعوامل التي تؤثر على دافعيته للعمل والإلتزام، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى تشجيع المديرين وأصحاب الأعمال إلى دراسة السلوك التنظيمي حتى يصبحوا قادرين على تفسير وتحليل السلوك والتنبؤ به، فالإلتزام التنظيمي يعد أحد الأهداف التي ترغب كل المنظمات في تحقيقه وبلوغه، وهذا نظرا لزيادة شدة المنافسة بين المنظمات في المحافظة على ثلاثة جوانب مهمة داخل التنظيم من الموارد البشرية والموظفين المهرة والموهوبين لأطول مدة ممكنة، وكذا المحافظة على إستمرارها وبقائها والمحافظة على إلتزامهم داخلها وإستقرار العمل، حيث تعد هذه المسؤولية بالنسبة للمنظمة تحديا كبيرا وليس مستحيلا في إمكانية دفع سلوكه وإدراكه واتجاهاته والتأثير فيه نحو بدل سلوك إيجابي ينعكس في تقبله لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل فيها والإستمرار للعمل فيها، والرغبة والإستعداد للعمل لصالحها. ولإبراز ذلك تم تقسيم الفصل إلى خمسة مباحث وفق الخطة التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى الإلتزام التنظيمي والمفاهيم الملازمة له

المبحث الثاني: أساسيات حول الإلتزام التنظيمي

المبحث الثالث: الإلتزام التنظيمي (النماذج وطرق وفوائد القياس)

المبحث الرابع: تعزيز الإلتزام التنظيمي

المبحث الخامس: علاقة تأثير مكونات جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي

ونفصلهم فيما يلي:

المبحث الأول:مدخل إلى الإلتزام التنظيمي والمفاهيم الملازمة له

زاد اهتمام المنظمات بدراسة الإلتزام التنظيمي مع نهاية الستينات من القرن العشرين، خاصة مع زيادة المنافسة، وبداية المنظمات في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية الهادفة إلى تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية، مما أعطى للمنظمات دفعة قوية نحو تحقيق تلك المتطلبات في ضوء تبني وبناء ثقافة الإلتزام التنظيمي، وتشجيع مشاركة العاملين التي تعتبر من السمات المميزة والضرورية في تحقيق وإنجاز الأهداف. ولتوضيح ذلك تم تقسيم المبحث إلى مطالب وفق الخطة التالية:

المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي والمفاهيم الملازمة له.

المطلب الثاني: خصائص الإلتزام التنظيمي وأهميته.

المطلب الثالث: مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي ومراحل تطوره.

المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي والمفاهيم الملازمة له.

أولاً: مفهوم الإلتزام التنظيمي

قبل الوقوف على تعريفات الباحثين للإلتزام التنظيمي، فإنه من الأجدر التوقف عند مفهوم الإلتزام من الناحية اللغوية.

1- الإلتزام من الناحية اللغوية:

أشار ابن منظور في معجم لسان العرب أن الإلتزام "يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه".¹ في حين أشار معجم متن اللغة إلى نفس المضمون فنقول " إن فلانا إلتزم الشيء أي إعتقه ولم يفارقه".² وقد ورد تعريف الإلتزام من الناحية اللغوية في القاموس الإنجليزي ويبستر Webster، حيث حدد معنى الإلتزام بأنه: " حالة إعتناق فكري وعاطفي لتطبيق أو فعل ما أو نظرية سياسية أو إجتماعية أو دين"³. وبحسب قاموس لاروس " Larouss " الفرنسي، الذي أشار أن الإلتزام يعني " قانون يتعهد المرء من خلاله بإنجاز شيء ما، الوعد أو الإتفاق أو العقد الذي يلتزم به المرء"⁴. ويعرف هذا المفهوم العديد من المرادفات كالإنخراط والإتفاقية والتعهد، أو الإلتزام في نشاط ما سواء كان سياسي أو إداري أو عسكري... الخ.

¹ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم المصري، لسان العرب، ج 6، دار المعارف، القاهرة، باب الميم، فصل الأم، 1956، ص ص 541-542.

²رضا أحمد، معجم متن اللغة، المجلد الخامس، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت، 1960، ص 173.

³Webster, "New Webster's Dictionary and Thesaurus of the English Language", Lexicon publications, Inc, Danbury, 1992, p 197.

⁴<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/engagement/29510>, accès le 26.06.2020.

2-التعريف الإصطلاحي للإلتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية والتنظيمية التي أخذت في مضمونها العديد من الإجتهاادات، من أجل تحديد ماهيته، وقد إرتبطت تلك الإجتهاادات بالعديد من الإتجاهات الفكرية التي تناولها مختلف الباحثين، كالإتجاه الإجتماعي والإداري، والإتجاه النفسي والإقتصادي. حيث يتم تعريف الإلتزام على مر السنين بعدة طرق، ومع ذلك هناك إجماع بين المؤلفين على أن الإلتزام التنظيمي هو ارتباط الفرد بالمنظمة.

كما تجدر الإشارة إلى أن كل تعريف له خصوصيته، ويرجع ذلك إلى الطبيعة المتعددة للإلتزام التنظيمي هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فقد حاولت العديد من المناهج والتخصصات تعريف هذا المفهوم، ويمكن سرد هذه التعاريف التي جاء بها الباحثون والتي تراكمت حسب الزمن كما يلي:

تم تعريف الإلتزام التنظيمي لأول مرة في عام 1956 من طرف الباحث " وايت " Whyte " على أنه: " يعيش الموظفون ذوي الياقات البيضاء في المؤسسات الكبيرة حياتهم التي تهيمن عليها حياة الشركة والإلتزامهم. أن رجل التنظيم لا يعمل فقط في المنظمة، لكنه يلتزم أيضا بالمنظمة، ويشعر كما لو كان ينتمي إليها"¹.

وفقا للباحث " بيكر " Becker " سنة 1960 فإن الإلتزام هو مفهوم تم تعبئته للتعبير عن أفكار مختلفة، ونتيجة لذلك فمن غير المجدي التكهن بطبيعته الحقيقية². كما أضاف بيكر تعريف للإلتزام التنظيمي على أنه نوع من الإلتزام الناتج عن إعترافه بالتكلفة أو الرهانات الجانبية المفقودة المرتبطة بوقف جهوده أو أنشطته في المنظمة بالإضافة إلى القيم الأخرى مثل الوقت والموقف والمال الذي كسبه خلال فترة عمله³. كما أوضح بيكر 1960 أن الإلتزام كنتيجة للإستثمارات السابقة أو الرهانات الفرعية، حيث قال " أن الإلتزامات تأتي إلى الوجود عندما يرتبط الشخص، من خلال المراهنة الجانبية والمصالح الخارجية مع خط نشاط ثابت. وغالبا ما تكون الرهانات الجانبية نتيجة لمشاركة الشخص في المنظمات الإجتماعية"⁴. فحسب هذا التعريف يمكن القول أن Becker ركز على سلوك الفرد من خلال تبنيه للإلتزامات ومراهنات يمكن أن تستمر في المستقبل، كما يمكن القول أن بيكر ركز على بعد واحد وهو سلوك الفرد، وتتاسى الأبعاد الأخرى التي تعتبر مهمة هي الأخرى.

وخلال هذه الفترة توالت تعريفات أخرى في هذا الإطار، حيث عرف " Kanter " 1968 الإلتزام التنظيمي بأنه: " إستعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولائهم وطاقتهم لأنظمتهم"⁵. أما " Sheldon " 1971 فعرفه بأنه: " توجه

¹Whyte, W. **The Organization Man**. NY: Garden City, Doubleday Anchor Books. 1956, p 143.

²Ayari, G. A. "L'engagement Organisationnel des Enseignants universitaires expatriés", Thèse de doctorat en science de gestion, université des sciences et technologies de lille, 2014, p 17.

³Tasdemir, S. A. "Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Fondation Universities in Turkey", International Journal of Social Sciences Vol. III (4), 2015, p 128.

⁴Becker, H. S. "Notes on the concept of commitment". American Journal of Sociology, 66. N0. 1. 1960, p. 32. <https://www.jstor.org/stable/2773219?seq=1>

⁵Kanter, R. M. "Commitment and social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities" American Sociological Review, vol. 33, no.4.1968, p 499.

الفرد نحو المنظمة التي تربطه بها رابطة وثيقة¹. ومن أبرز الباحثين الذين درسوا ظاهرة الإلتزام التنظيمي كل " Porter, Steers & Mowday " عبر سلسلة من البحوث التي تعد نقطة إنطلاق الكثير من الباحثين في دراستهم لهذا المجال، إذ عرفوا الإلتزام التنظيمي بأنه ارتباط قوي وتطابق واندماج أفراد في منظمة معينة، ويمكن تشخيص الفرد الملتزم من خلال إيمان قوي وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها، والإستعداد لبذل قصارى جهده لصالحها، ورغبته القوية لإستمرار عضويته فيها². حيث يرى بوشانان " Buchanan " 1974 أن الإلتزام هو رباط وجداني بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، كما أن الفرد الملتزم هو الفرد الذي يؤيد ويناصر أهداف وقيم المنظمة من أجل مصلحتها، بعيدا عن أي منفعة مادية³. وقد أشار Buchanan أن الإلتزام التنظيمي هو نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي⁴ :

- 1- التوافق Identification: ويعني التوحد مع أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.
 - 2- الإنهماك Involvement : ويقصد به الإستغراق أو الإندماج النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
 - 3- الولاء Loyalty : ويقصد به الإرتباط الوجداني والعاطفي القوي للفرد مع التنظيم أو المنظمة التي يعمل فيها.
- يشير هذا التعريف إلى وجود إرتباط عاطفي مع التنظيم، بالإضافة إلى وجود إندماج نفسي في أنشطتها بالإضافة إلى وجود توحيد وتبني لقيم وأهداف المنظمة.
- ويعد بورتر وآخرون Porter & al 1974 من الباحثين الذين درسوا الإلتزام من الناحية الإدارية فقد عرفه بأنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها" حيث أشار إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الإلتزام التنظيمي للأفراد وهي⁵:

- 1- إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.
- 2- الإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
- 3- الرغبة القوية في المحافظة على إستمرار عضويته في المنظمة.

¹ Scheldon, Mary, E., "Investments and Involvement's as Mechanisms Producing Commitment to the Organizational" Administrative Science Quarterly, vol. 16, no. 2.1971, p 143

² سعد علي حمود العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008، ص 56.

³ إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة للنشر، مصر، 2014، ص 41.

⁴ Buchanan Bruce. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization" Administrative Science Quarterly, Vol. 19, No. 4 (Dec., 1974), pp. 533-546. doi:10.2307/2391809

⁵ Porter, L-W., Steers, R-M., Mowday, R-T., & Boulian, P-V., "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", Journal of applied psychology, Vol. 59, N° 5, 1974, p 604.

يشير هذا التعريف إلى أن الإلتزام التنظيمي هو عبارة عن سلوك تفاعلي يعبر عن تطابق وإرتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، كما أشار إلى أن صفات الفرد الملتزم تعبر عن سلوك القبول بأهداف المنظمة وبذل أقصى جهد في خدمتها، بالإضافة إلى الرغبة في الإستمرار فيها.

وفي سنة 1977 عرف Steers الإلتزام التنظيمي بأنه: " القوة النسبية لمشاركة الفرد في منظمة معينة"¹. في حين تعرف بعض الأبحاث للإلتزام بأنه حالة ذهنية، على غرار سالانسيك 1977 Salansik الذي يعرفه بأنه: " حالة يتم فيها الفرد من خلال أفعاله، وترتبط بمعتقداته التي تدعم إلتزامه"².

بعد أعمال " 1982 Mowday & al، الإلتزام أحادي البعد يتكون من الهوية والمشاركة في منظمة معينة، فهو يتضمن الإيمان القوي وقبول أهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في بذل جهود كبيرة من أجلها، والرغبة القوية في البقاء عضواً فيها³. وعليه يتضمن هذا التعريف المواقف (أي كيف يتصور الأفراد إرتباطهم بالمنظمة)، والسلوكيات (أي جميع الأفعال التي تساهم في إنشاء وتعزيز العلاقة مع المنظمة).

وعليه يمكن للباحث القول أن الإلتزام التنظيمي في ظل التعريفات السابقة للباحثين في تلك الفترة، يتجلى في علاقة معينة بين الفرد والمنظمة، حيث تنصب هذه الفكرة على العلاقة بين الأهداف والمصالح الفردية مع مصالح المنظمة، من خلال تعرف الفرد على المنظمة وأهدافها، والرغبة في الحفاظ على علاقته الدائمة مع المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

ثم جاء كل من Oreilly & Chatman سنة 1986 وبفضلهم تم التمييز مبدئياً أساسيات الإلتزام التنظيمي في ثلاثة عوامل مستقلة هي:⁴

1- الإمتثال بمعنى مشاركة مفيدة في مقابل مكافآت خارجية محددة.

2- تحديد الهوية بمعنى المشاركة تسترشد بالرغبة في الإنتماء .

3- الإستيعاب بمعنى التوافق بين الأهداف والقيم الفردية والتنظيمية.

وهذه الثلاثة عوامل هي التي تنتبأ بالإرتباط النفسي، وتحديد أو إستيعاب القيم التنظيمية.

¹Z. Donglong et al. "The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: the mediating effect of organizational commitment", Asia Pacific Education Review, 2019, p 4. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09617-w>.

²Salancik, G-R, " Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In: Staw, B. and Salancik, G., Eds., New Directions in Organizational Behavior, St. Clair Press, Chicago, 1977, pp 1-54.

³Yosr, Zerzeri. "La rémunération des "Knowledge workers" et l'engagement organisationnel : une mesure des effets perçus par des cadres informaticiens" Thèse de doctorat en science de gestion, université de Grenoble, France, 2012, P 72.

⁴Kouadio, Armand, Brice. "L'engagement au Travail des Employés Publics en Contexte Post-Bureaucratique : quelles ancrs dominantes pour quelle publicitude ?" , Thèse de doctorat en Administration publique, université de Lausanne, France, 2019, P 58.

وبفضل جهود Oreilly & Chatman سنة 1986 اللذان إعتبرا أن العلاقة بين الموظف والمنظمة يمكن أن يكون لها بعدان، ومن هنا عرفا الإلتزام بأنه: " الرابطة النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الإندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة"¹ ، وبسبب صعوبة التمييز بين البعدين (الهوية والإمتثال) بدأ ولادة مقياس ماير وألين Meyer & Allen 1990 رغبة منهم في تحسين مفهوم الإلتزام التنظيمي وتقديم مفهوم واضح.

فقد تناول الباحثين الكنديين ماير والين 1990 الإلتزام التنظيمي فقد عرفاه بأنه: " الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة، ويتعلق بدرجة إندماجه فيها واهتمامه بالإستمرار فيها"² . كما عرف ماير وآخرون Meyer & Allen, 1991 الإلتزام التنظيمي " بمدى إندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها" حيث تصور الإلتزام التنظيمي على أساس المبادئ الثلاثة التالية:

1- إيمان قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها.

2- الإستعداد لبدل جهد كبير نيابة عن المنظمة.

3- رغبة قوية في الحفاظ على العضوية في المنظمة³ .

كما أشار Meyer & Allen سنة 1997 أن العلاقة بين الفرد والمنظمة يمكن أن تغطي عدة أشكال لها آثار مباشرة على قرار الموظف بالبقاء عضواً أو ترك وظيفته. وتحقيقاً لذلك يعتبر ماير وألين أنه يمكن للفرد أن يكون له أنواع مختلفة من الإلتزام في نفس الوقت ووفقاً لدرجات مختلفة لكل مكون، والتي تؤثر على نوع الإلتزام التنظيمي لديه سواء كان عاطفي أو معياري أو مستمر⁴ .

وعليه يمكننا القول أن الإلتزام في نظر كل من " ألين وماير هو حالة نفسية وعامل مهم يتم التعبير عنه في الفرد من خلال المشاركة في العمل والولاء والإيمان بالقيم التنظيمية.

كما أشار Kusumaningati سنة 2018 أن الإلتزام التنظيمي في نظره هو توليفة بين رغبة الأفراد في معرفة منظمة معينة، والرغبة في البقاء كأعضاء فيها، وهذا مع ضرورة توفر مؤشرات هي:

- الإعتراف بالفرد في منظمة معينة.

- ولاء الفرد للمنظمة.

¹ O'Reilly, C-A., Chatman, J-A., Caldwell, D-F., "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit" , Academy of Management Journal, Vol. 34, 1986, p 493, pp 487-516.

²Nabil Zayani, **Amélioration de L'engagement Organisationnel dans les Services nettoyage des collectivités terretoriales en Tunisie**, Thèse pour obtenir le grade de Docteur, Spécialité, Sciences de Gestion, Université Paul Valéry- Montpellier3, 2016, p21.

³علي محمد أحمد الصاورة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع: منظور الإلتزام التنظيمي، دون طبعة، دار الأيام للنشر، عمان، 2015، ص 48.

⁴Marie-Claude Décarie, "Étude de la relation entre l'engagement Organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses", Thèse pour obtenir le grade de Maitrise en relations industrielles Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Canada, 2010, P7.

- رغبة الفرد في أخذ نصيب من تقدم المنظمة.

- الإرتباط العاطفي للفرد بالمنظمة.

- رغبة الفرد في البقاء عضوا في المنظمة.¹

وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكننا إعطاء تعريف إجرائي للإلتزام التنظيمي: " هو السلوك الذي يجعل الفرد يؤمن بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب بالعمل فيها، ويكون لديه الدافع والحاجة من أجل بذل جهد كبير لتحقيق أهدافها، والشعور بالواجب من أجل إستمرار عضويته فيها"

كما أن تحديد ظاهرة الإلتزام يعد من الأمور الصعبة الذي لا يمكن إستنتاجه مباشرة، إلا من خلال استخلاص مفهومه من السلوكيات والمواقف النفسية، التي تعبر عن العلاقة الديناميكية والتفاعل المستمر بين الفرد والمنظمة، وكذلك المعنى الذي يجده الفرد في وظيفته من خلال الشعور بالمتعة والنجاح والفائدة والأخلاق والإستقلالية.

ثانيا: الإلتزام وبعض المفاهيم الملازمة له

هناك تنوع وعدم تجانس للمصطلحات المستخدمة لتعيين مفهوم الإلتزام، ويختلف هذا المصطلح عند الترجمة إلى اللغة الفرنسية ثم إلى اللغة الإنجليزية فالباحثين العرب إستخدموا هذا المفهوم تارة بمصطلح الولاء التنظيمي وتارة مستخدمين مصطلح الإلتزام التنظيمي، مما يظهر الإختلاف في المفهوم، ويرجع سوء هذا الفهم إلى تنوع مصطلحات هذا المفهوم نفسه وترجمته هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى إلى إختلاف النهج والتخصصات التي حاولت تعريف هذا المفهوم. حيث أشار كل من روبنز وجودج سنة 2008 Robbins & Judge في تعريف مصطلحات الإلتزام والولاء والإلتزام، من حيث كون الإتجاهات كالإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والدعم التنظيمي وغيرها هي متداخلة وذات صلة مع بعضها لدرجة كبيرة، حيث أن الكثير من الباحثين من وجدوا تداخل كبير ما بين مفاهيم السلوك التنظيمي إلى درجة يصعب فيها التمايز ما بين تلك الإتجاهات².

وفيما يلي سنعرض أهم المفاهيم القريبة لمفهوم الإلتزام التنظيمي.

1-الإلتزام والولاء: قد ورد في العديد من الدراسات أن عددا كبيرا من الباحثين في مجال الولاء والإلتزام، إعتبروهما كلمتين مترادفتين عبارة عن ترجمة للمصطلح Commitment غير أن هذين المصطلحين من حيث الترجمة في القاموس هما مختلفان فالإلتزام يترجم إلى Commitment والولاء يترجم إلى Loyalty .

¹Kusumaninggati, Mukhneri Mukhtar, Bedjo Sujanto, "The Influence of Self Efficacy, Job Satisfaction and Organizational Commitment Toward Organizational Citizenship Behavior (Ocb) of Teachers Of Private Vocational Schools in South Jakarta", International Journal of Scientific Research and Management Vol. 06, Issue 06, 2018, p 408 .DOI: 10.18535/ijstrm/v6i6.el06.

²Robbins S., and Judge T., "Organizational Behavior" Prentice Hall, San Diego State University, 13 th Edition, 2008, p 116.

تجدر الإشارة إلى أن الكثير من الباحثين من يخطون بين المفهومين، فالإلتزام التنظيمي يعبر عن سلوك الفرد ونشاطاته ومسؤولياته الوظيفية، في حين أن الولاء التنظيمي يعبر عن الفخر والقناعة الذاتية للفرد بأهداف المنظمة وقيمها وتكريس حياته لها، والتضحية بمصالحهم من أجلها، دون النظر إلى المكاسب التي يحقق شخصيا من المنظمة¹. ومع تطور مفهوم الإلتزام التنظيمي من الإلتزام أحادي البعد إلى الإلتزام متعدد الأبعاد، وكما بينا سابقا أن الباحث بوشنان Buchanan أشار إلى أن الإلتزام التنظيمي هو نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي التوافق والإنهماك والولاء، ومن هذا المنطلق يتحول الولاء من مرادف للإلتزام إلى أحد مكوناته الأساسية، وعليه يصبح الإلتزام التنظيمي أشمل من الولاء. وفقا لـ "Poteryahin Al" فالولاء التنظيمي هو الموقف الإيجابي للموظفين تجاه إدارة الشركة، والذي يفترض التقييم العاطفي والعقلاني والتطلع إلى أقصى نتيجة لنشاط العمل في هذه المنظمة². هناك تعريفات مختلفة للولاء ولكن معظمها يقتصر على أنه إرتباط عاطفي أو وجداني بين الفرد ووجهة أخرى داخل أو في محيط المنظمة.

2- الإلتزام والإنتماء: يعرف كل من "kalbers & Cenker" الإلتزام بأنه "إتجاه الفرد نحو المنظمة، حيث يرتبط الفرد بذاته معها ويظهر الإلتزام التنظيمي في شكل رد فعل الفرد تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، وإحساسه بإرتباطه بأهداف وقيم المنظمة، والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والإلتزام بالقيم الوظيفية، من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة"³. وهناك من أشار إلى أن الإلتزام هو الرابطة التي تربط الإنسان بموضوع ما، فقد يكون الإنسان عضوا في مؤسسة ما، فهو بحكم هذه العضوية ينتمي إليها لكن هذا الإلتزام يقف عند حد العضوية، والإرتباط الرسمي، وعندما يتحول الإرتباط إلى أن يكون في بؤرة الشعور والوعي، ويتحول إلى طاقة دافعة إلى العمل في إتجاه ما بين مظاهر صحة وعافية في المؤسسة فيصبح هنا الإلتزام "إلتزاما"⁴.

وعليه مما سبق يمكن القول أنه يوجد تداخل بين هذين المفهومين لكنهما غير مترادفين، عكس ما ذهب إليه الكثير من الباحثين، حيث نجد أن إلتزام الفرد لا يقتصر فقط على المنظمة التي يعمل فيها، فقد ينتمي الفرد إلى أكثر من منظمة، ولكن لكي يتحقق الإلتزام التنظيمي فإنه يجب توافر السمات التي تم ذكرها في التعريفات.

3- الإلتزام والرضا الوظيفي: يعتبر كل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي من المتغيرات المتشابهة، حيث تم تعريف الإلتزام التنظيمي من طرف لوك 1976 بأنه: "حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن

¹ محمد رشدي أحمد الذيب، راتب سعود، درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الإلتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 4، ملحق 1، الأردن، 2014، ص 499.

² T.D., Syanevets and T. V., Sudakova, "Organizational Loyalty as a characteristic of Management Quality for an Energy Company" EDP Science, 2019, p 1, pp 1- 4, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201912405050>.

³ Kalbers, Lawrence P & Cenker, William J. "Organizational Commitment and auditors in Public accounting", Managerial Auditing Journal, Vol. 22, 2007, pp 354-375.

⁴ هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة - أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د.)، تخصص علم الاجتماع والإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2015، ص 27.

تقييم وظيفة المرء أو تجاربه الوظيفية¹، ويشير هذا التعريف إلى أن الرضا الوظيفي يعكس الإستجابة لعمل معين أو جوانب محددة من الوظيفة، فقد يكون الفرد راض عن جزء معين من العمل، لكنه لا يكون راض عن جزء آخر، ويظهر الاختلاف هنا مع الإلتزام التنظيمي من حيث قوة الإستجابة وتأثيرها على المنظمة، فهي قوية بالنسبة للإلتزام وأكبر منها للرضا الوظيفي، فالإلتزام التنظيمي يعتبر أكثر شمولية، لأن الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر الفرد إتجاه عمل معين، في حين أن الإلتزام يعبر عن حالة الإستجابة للمنظمة ككل من أهداف وقيم وغيرها، كما تم التطرق إليه في التعريفات السابقة.

المطلب الثاني: خصائص الإلتزام التنظيمي وأهميته

بدأت تتشكل أهمية الإلتزام التنظيمي من خلال التطور التاريخي لهذا المفهوم عبر الزمن، وكذا مختلف الدراسات التي رافقت هذه الفترة الزمنية، حيث أظهرت الدراسات السابقة أهمية الإلتزام التنظيمي بالنظر إلى النتائج التي يمكن أن تحققها المنظمات على مستوى الفرد أو المنظمة ككل، بحيث يعتبر الإلتزام أحد المتغيرات التي يجب تميمتها لدى الفرد، لما له من نتائج إيجابية، وقدرته على التنبؤ بالمواقف والسلوكيات المختلفة للأفراد.

أولاً: أهمية الإلتزام التنظيمي

تعود أهمية الإلتزام التنظيمي حسب ما جاء به أغلب الباحثين والذين أرجعوه لعدة أسباب هي:

- أشار باتمان وستراسر Batemen and Strasser 1984 أسباب دراسة الإلتزام التنظيمي والذي ربطها بالنقاط التالية وهي كما يلي:²

1- سلوكيات الموظف وفعالية الأداء.

2- السلوكية والعاطفية والتركيبيات المعرفية مثل الرضا الوظيفي.

3- خصائص وظيفة الموظف ودوره مثل المسؤولية.

4- الخصائص الشخصية للموظف مثل العمر ومدة الوظيفة.

في ضوء هذه الأسباب الذي ذكرها كل من باتمان وستراسر، يمكننا إبراز أهميته في النقاط التالية:

- يمثل أحد المؤشرات المهمة في لوحة مفاتيح المنظمة القادرة على التنبؤ والكشف عن أسباب عدم تحقيق المنظمة لأهدافها، فقد أثبتت عدة دراسات من ضمنها دراسة A. Diraviam 2016 عن وجود إرتباط كبير بين أبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي والإستمراري والمعياري)، وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، كالإندماج الإجتماعي

¹Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B. J." **Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship**" Pedagogical Research, 5(2), em0052, 2020,P 2 , <https://doi.org/10.29333/pr/6439>.

²Fattahil, F., Kazemian , M., Vazifeh Damirchi , Q., Kazemi Kani , B.,and Hafezian , M.,"**Quality of Work Life and Employee's Organizational Commitment in Sari City Health Center**"Journal of Research and Development Vol. 1, No.9, 2014, P 15.

في العمل، وفرص تطوير قدرات التقدم البشري¹، حيث أن كل خلل في أحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية سوف يتم كشفه من خلال الإلتزام التنظيمي. كما نجد أن الباحثة رادها وآخرون 2019 Radha Yadav et al أثبتوا وجود علاقة وأثر للإلتزام التنظيمي على أداء شركات تكنولوجيا المعلومات من حيث الإيرادات والعائدات المحققة لكل موظف، حيث أثبتت الدراسة أن الإلتزام التنظيمي يزيد من الأداء المالي للمنظمة من حيث الإيرادات لكل موظف، أي أنه مرتبط بشكل إيجابي بالأداء المالي².

- يمثل الإلتزام التنظيمي أحد العناصر الهامة للربط بين المنظمة والعاملين، وهذا خاصة عندما لا تستطيع المنظمة تقديم الحافز الملائم لدفع العاملين للعمل وتحقيق مستوى عالي من الإنجاز.

- الإلتزام التنظيمي مرتبط بإتجاهات العاملين، ويظهر مشاركة الموظفين نحو المنظمة، كما يعمل الإلتزام التنظيمي كتنبؤ من نية دوران الموظفين أو معدلات دوران العمل، فيما إذا كانوا سيبقون أو سيرحلون عن المنظمة.³

- يعد الإلتزام التنظيمي عاملا محفزا للمنظمة نحو إحداث تغييرات مهمة في بيئة العمل أو سلوك العاملين، وهذا قصد تحقيق أفضل أداء للعاملين من جهة والمنظمة من جهة ثانية.

- يعتبر إلتزام الأفراد إتجاه منظماتهم عاملا مهما في التنبؤ بفعالية التنظيم⁴.

- إن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.⁵

-الموظفون ذوي الإلتزام التنظيمي العالي يبذلون جهودا إضافية لأداء واجباتهم وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما يقوم هؤلاء الموظفين بإقامة علاقات إيجابية مع المنظمة، وفي المقابل تعمل المنظمة على الحفاظ على عضويتهم لفترة أطول.

¹A. Diraviam, " A Study on Relationship between Qualities of Work Life on Organizational Commitment among Health Care Professionals",IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 18, Issue 9 .Ver. III, 2016, pp 76-85.

²Yadav, R., Khanna, A., Panday, P. and Dasmohapatra, S."An Analytical Study of Quality of Work Life & Organisational Commitment and Their Relation with Revenue per Employee of Major IT Companies in India" Journal of Human Resource and Sustainability Studies, , Vol. 7, 2019, pp 284-301
<https://doi.org/10.4236/jhrss.2019.72018>.

³Rostiana, R. "The Quality of Work Life Influence to Turnover Intention With Person-Organization Fit and Organizational Commitment as Mediators" International Journal of Economics and Management, Vol. 11, No.1, 2017, P48.

⁴ماجدة قاسم السباني، 'قياس مستوى الإلتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب)'، مجلة علوم الإدارة، المجلد 11، رقم 5، جانفي - جوان، 2015، ص 123.

⁵صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 316.

الفصل الثاني : الإطار النظري للإلتزام التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية

- الإلتزام التنظيمي يزيد من مستوى الإلتزام للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم آدائهم لأعمالهم بكفاءة وفعالية¹.
- يعمل الإلتزام على تحسين العلاقات الإجتماعية بين العمال، حيث يدفع العمال إلى التعاون والعمل بروح الفريق للقيام بالأعمال، فيكمل بعضهم البعض عن طواعية، لأن الهدف في النهاية هو نجاح المنظمة².
- وأضاف جودت فارس 2014 أن أهمية الإلتزام التنظيمي تتجلى من خلال النقاط التالية:³
 - زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الإستقرار التنظيمي.
 - كلما زاد معدل التوافق بين قيم وأهداف الأفراد والمنظمة، أدى ذلك إلى إرتفاع الروح المعنوية للأفراد.
 - زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
 - إنخفاض مستويات دوران العمل.
 - إنخفاض المشكلات والخلافات.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن الإلتزام التنظيمي يعد مؤشر مساعد وهام وذو دلالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا من خلال مقارنة الأداء الحالي مع الفترات الزمنية السابقة، بين كل من الأفراد العاملين وبين جميع المستويات الإدارية، كما يعد الإلتزام التنظيمي أدوات مهمة للتدقيق الإجتماعي قصد معرفة مستوى ودرجة إلتزام العاملين ومعرفة إتجاه سلوكهم، إضافة إلى ذلك يعتبر مستوى الإلتزام العالي لدى الأفراد مؤشر لتقليل ظاهرة هروب الكفاءات الجيدة من المنظمة، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يعد عنصر مهم في جذب وإستقطاب الكفاءات من خلال السمعة الجيدة التي يعكسها الأفراد العاملين في المنظمة من ذوي الإلتزام العالي.

ثانيا: خصائص الإلتزام التنظيمي

فبعد مراجعة مفهوم الإلتزام التنظيمي عبر المراحل الزمنية، واطلاعنا على مختلف التعريفات، فإنه من البديهي إستخلاص مجموعة من الخصائص المميزة لهذا المفهوم، وهذا على ضوء ما ذكره الباحثون في هذا المجال، ومن الخصائص الإلتزام التنظيمي نذكر ما يلي:

¹ علي حسن القرني، مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 12، العدد 3، 2017، ص ص 334،335.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي الفعال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 183.

³ محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، 2014، ص 171.

الفصل الثاني : الإطار النظري للإلتزام التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية

1- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل داخل التنظيم، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن في خدمتها، وقبوله بأهدافها وقيمها، ودافعه للإستمرار في عضويته فيها، وهي نفس المبادئ التي جاء بها Meyer & al سنة 1991.

2- الإلتزام التنظيمي حالة نفسية شعورية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.¹

3- يستغرق الإلتزام في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.²

4- الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم.

5- الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية، والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

6- الإلتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها، وهذا حسب ما جاء به Meyer & Allen سنة 1990.

7- الإلتزام التنظيمي لا يتميز بالثبات المطلق، فهو أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

كما أشار دودين سنة 2012 إلى خصائص أخرى تتعلق بالعمل الوظيفي الإداري وهي كما يلي:³

1- يؤثر الإلتزام التنظيمي في قرار الموظف سواء ببقائه أو تركه للمنظمة.

2- يعد وسيلة لتحقيق هدف معين، فالعضوية في المنظمة هي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية، بحيث لا يستطيع الموظف تحقيقها بمعزل عن المنظمة.

3- يعد قيمة في حد ذاته، تتجسد عندما تصبح أهداف المنظمة وقيمها هي نفس قيم وأهداف أعضائها بغض النظر عن مصالحهم الذاتية.

¹فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص 285.

²سمر سعيد البياري: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي" موظفي وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية في قطاع غزة، مرجع سبق ذكره، 2018، ص 26.

³دودين أحمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 181، 182.

4- الإلتزام التنظيمي ينتج عنه حجم عمل وإنجاز أكبر نابع من القناعة المتولدة لدى الفرد بأنه جزء أساسي من المنظمة، وهو أداة للتماسك وحفظ النظام داخل المنظمة، إذ أنه الركيزة التي يستند عليها البعد الأخلاقي لممارسات الموظف.¹

المطلب الثالث: مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي ومراحل تطوره.

أولاً: مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي

هناك تصنيفات ومداخل مختلفة للإلتزام التنظيمي، وهذه المداخل الموجودة هي عبارة عن وجهات نظر الباحثين وآرائهم، واعتماداً على هذه الآراء يمكننا جمع المداخل التي تعتبر في صدارة الأبحاث النظرية، والتي يمكن تصنيفها في ثلاثة مجاميع هي كما يوضحها الشكل التالي:

1- المدخل السلوكي Behavioral Approach:

من خلال التعريفات السابقة للإلتزام التنظيمي، ومن قبل أنصار هذا المدخل، أمثال Buchanan 1974 و Steers 1977 ، و Mowday et al 1979 و Pfeffer & Lawler 1980 و O'Reilly & Caldwell 1981، يعبر هذا المدخل على أنه عملية تبادل بين الفرد والمنظمة من خلال الحوافز التي يحصل عليها من المنظمة وكذا مساهماته فيها. حيث أشار كل من Aslan & Karaçoban أن الإلتزام السلوكي هو الحالة التي يجب على الفرد أن يبقى في التنظيم بسبب سلوكه الماضي.² كما يعبر هذا المدخل على أن الفرد يصبح أكثر إرتباطاً بالمنظمة خوفاً من فقدان للفوائد المكتسبة، وعليه فالإلتزام السلوكي هو العملية التي يختارها الموظف من خلال البقاء كعضو في منظمته بسبب الإستثمارات التي تم القيام بها كالتأمينات والمعاشات (التقاعد) والتي سيكون من الصعب إستردادها.³ نلاحظ مما سبق أن أصحاب هذا المدخل ركزوا على سلوك الفرد والدافع الذي يجعل الفرد يواصل الإستثمار في مؤسسته، وهذا حسب ماجاء به Becker في نظرية الرهانات الجانبية بحسب ما ذكرناه في التعريفات السابقة، وعليه يمكن القول أن هذا المدخل هو توجيه لتجارب ومواقف الفرد وسلوكاته في المنظمة مع إبداء رد فعل إيجابي للفرد اتجاه المنظمة، مما يجعل الفرد ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب إستثماراته فيها.

¹ إيهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر ، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

²Sema Karaçoban Tuna,& Hüseyin Aslan, "The Relationship between Perceived Social Support and Organizational Commitment Levels of Primary and Secondary School Teachers", Universal Journal of Educational Research, Vol. 6, N°(5), 2018, p 985, , <http://www.hrpub.org> DOI: 10.13189/ujer.2018.060519.

³Clementine Annie Essama Mengue, L'engagement Organisationnel et les Niveaux du soi, Mémoire pour obtenir la Maitrise en Sciences de la Gestion, Université du Québec a Montréal, Canada, 2016, p12.

2- المدخل الإتجاهي (التبادلي) Attitudinal Approach :

من خلال التعريفات السابقة للإلتزام التنظيمي من قبل أنصار هذا المدخل، أمثال Kanter 1968، و Porter and Mowday, Steers Steers, Mowday & Boulian 1974 و Sheldon 1971، و 1979 يشير هذا المدخل الموقفي إلى تكامل التنظيم مع الفرد، الأمر الذي يجعل الفرد يحافظ على الروابط ويساهم في تحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة. حيث أشار Allen & Meyer 1991 أن الإلتزام الموقفي حالة نفسية يعبر عن الرغبة في الحفاظ على العلاقات العاطفية والولاء، بدلا من الحالة الذهنية التي تقيد تطابق القيم بين الفرد ومنظمتها¹.

يعتمد الكثير من الباحثين في تفسير المدخل الإتجاهي على نظرية التبادل التي تقترض أن الأفراد منذ اللحظة التي يرتبطون فيها بالمنظمة فإنهم يجلبون معهم حاجاتهم وتوقعاتهم وأنهم يرتبطون إلتزامهم بقدر ما تقدمه تلك المنظمة لهم، أو مدى قدرتها على إشباع حاجاتهم وتوقعاتهم.²

نلاحظ مما سبق أن أصحاب هذا المدخل ركزوا على المصالح التبادلية والإسهامات والمنافع التي تكون مرتبطة بالإلتزام بقدر ما يتوقعونه من منافع من تلك المنظمة.

3- المدخل الحديث التكاملي " سلوكي وإتجاهي " Behavioral & Attitudinal :

يتم دمج هذا المدخل بين المدخل السلوكي والمدخل الإتجاهي، حيث يتم دمج كل من الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري إلى المدخل الإتجاهي، أما الإلتزام الإستمراري فيدمج في المدخل السلوكي³. فالإلتزام هو عملية يتصور فيها الفرد علاقته بالمنظمة، وهذه العلاقة تقوم على اختلاف الأهداف والمصالح بين المنظمة والفرد، فالأفراد يريدون أن يكسبوا من منظماتهم مصالح أكثر بدون بدل جهد أكبر، في حين أن المنظمة تعمل بنفس الطريقة على الإستفادة من إنجازات أفرادها بأقصى قدر ممكن بدون بدل تكلفة أكبر. من هذا المنطلق وحسب ما جاء به كل من Mowday et al 1982 و Meyer 1992 و Meyer et Allen 1997 يرون أن هذه العملية المتمثلة في العلاقة والمصالح ليست مستقرة ولكنها تولد نظام تفاعلي ديناميكي دوري للمصالح حول الإلتزام، في حين نجد أن المدخل الموقفي الإتجاهي يؤكد أن إستيعاب الأهداف والقيم التي يتم نقلها من خلال المنظمة يقود الفرد إلى تبني بعض السلوكيات، وبالمثل نجد أن المدخل السلوكي يؤكد أن السلوكيات السابقة للفرد تدفعه إلى تطوير إرتباطه بالمنظمة، فهم يعتبرون أنه توجد دورة سلوكية إتجاهية في عملية بناء الإلتزام، فالفرد الملتزم يكون لديه سلوك يسمح له بالبقاء، كما يسمح له أيضا بتجميع خبرات العمل الإيجابية التي ستعزز موقفه الأولي إتجاه المنظمة⁴. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكلين التاليين:

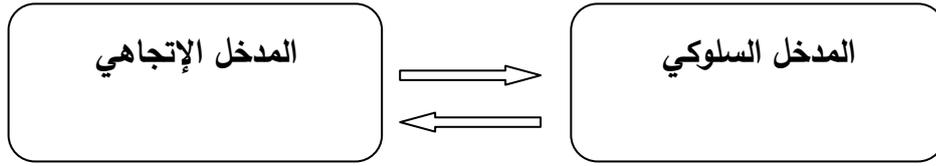
¹Clementine Annie Essama Mengue , op cit, p 13.

²Scholl., Richard., W., " Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force", The Academy of Management Review Vol. 6, No. 4 (Oct., 1981), p595.

³محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2016، ص 36.

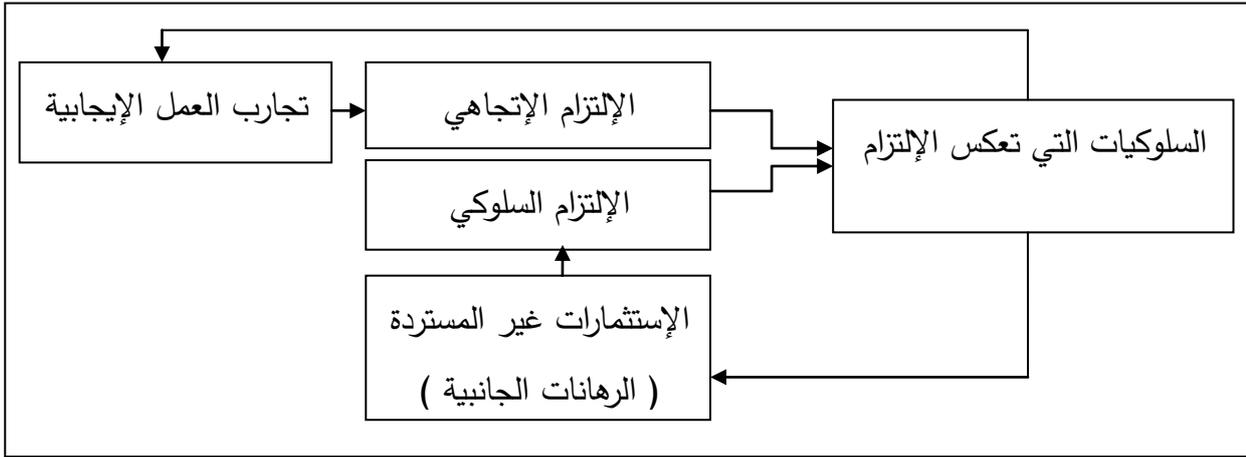
⁴Ayari, G, A. "L'engagement Organisationnel des Enseignants universitaires expatriés", op cit., p 24.

الشكل رقم (03): المدخل " السلوكي الإتجاهي " لكل من (Mowday, Steers & Porter, 1992)



Source: Ayari, G, A. "L'engagement Organisationnel des Enseignants universitaires expatriés", Thèse de doctorat en science de gestion, université des sciences et technologies de lille, 2014, p 25.

الشكل رقم (04): المدخل " السلوكي الإتجاهي " لكل من (Staw & Salancik, 1977)



Source: Ayari, G, A. "L'engagement Organisationnel des Enseignants universitaires expatriés", Thèse de doctorat en science de gestion, université des sciences et technologies de lille, 2014, p 25.

مما سبق يمكننا القول أن هذا المدخل الذي يجمع بين المدخلين السابقين هو مدخل عملي وديناميكي، يسعى إلى تحقيق التوازن في المصالح بين توقعات الأفراد من منظماتهم، وتوقعات المنظمة من أفرادها. وهناك من أضاف مدخلان هامان أمثال (باسكال بايي) Pascal Paillé¹ وهما كالتالي¹ :

4- مدخل الإلتزام الخارجي:

وهذا المدخل سمي بالإلتزام الخارجي وهذا لعلاقته بالبيئة التي يعيش فيها الفرد، وهذا الإلتزام يظهر نتيجة للضغوط الخارجية، لأنه يعكس السلوكيات التي يضطر الفرد إلى فعلها.

5- مدخل الإلتزام الداخلي:

سمي بالإلتزام الداخلي نتيجة لعلاقته بالبيئة الداخلية للتنظيم، وهذا المدخل يعبر عن الخصائص التي تساهم في فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة، حيث يعتبر جد مهم في المساهمة في تحفيز الموارد البشرية في المنظمة.

6- مدخل الإلتزام المتعددة **Multiple Commitment Approach**:

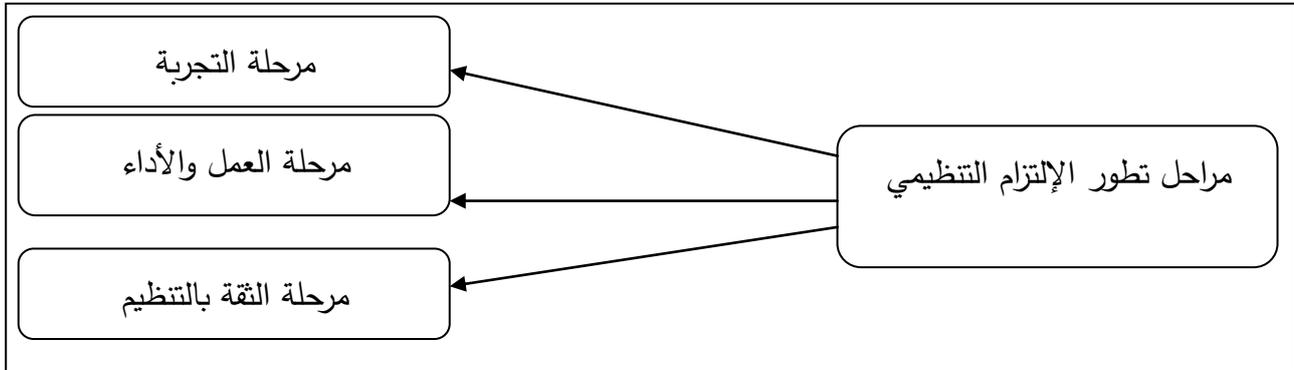
إن الفرد يمكنه إظهار الإلتزام لأجزاء مختلفة من المنظمات على مستويات مختلفة.

¹Pascal Paillé, **La Fidélisation des Ressources Humaines**, Economica, Paris, 2003, P 42.

ثانياً: مراحل تطور الإلتزام التنظيمي

يختلف الباحثون في تقسيم المراحل التي يتطور فيها الإلتزام التنظيمي، إلا أنهم يتفقون، على أن هذه المراحل تبدأ منذ بداية عمل الفرد في المنظمة، وسنورد هذه المراحل كما هي موضحة في الشكل التالي: يشير Buchanan 1974 أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر عبر ثلاث مراحل وهي:

الشكل رقم(05): مراحل تطور الإلتزام التنظيمي حسب Buchanan



المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على ما جاء به Buchanan

1- مرحلة التجربة:

وتمتد هذه المرحلة من بداية مباشرة الفرد لعمله لمدة سنة أي خلال توظيفه، وهي الفترة التي يخضع فيها للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون توجهه الأساسي في هذه المدة هو التأسيس والقبول من قبل المنظمة، حيث يحرص بشدة على إثبات نفسه من خلال إظهار أنه يمكنه التعلم والتكيف مع متطلبات البيئة الجديدة، ويكون الفرد قلق من قدرته على الإرتقاء إلى مستوى التوقعات، وخلال هذه الفترة يكتشف الفرد تفاصيل الثقافة التنظيمية للمنظمة عن طريق عيشه لتجارب كتحديات العمل، وتضارب المصالح والولاء، وعدم وضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة، وإدراك التوقعات، ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم، والشعور بالصدفة¹.

2- مرحلة العمل والأداء:

تتراوح مدتها بين العامين والأربع أعوام، وفيها يسعى الفرد إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، من خلال نقله إلى أولى مسؤولياته الحقيقية وفيها يولي رغبته في الإنجاز عن طريق إحساس المنظمة بأنه يقدم مساهمة حقيقية، حيث يعبر عنها بإثبات الأهمية الشخصية، وأهم ما يميز هذه المرحلة هو الأهمية الشخصية للفرد، والتخوف وعدم اليقين بشأن ملائمة الخيار الوظيفي، يتضح للفرد الإحساس بالإلتزام التنظيمي إذا أدرك أن الولاء عالي للأفراد الناجحين، مما يولد لديه الحافز لتبني هذا الموقف².

¹BuchananBruce,op cit., pp. 535-536.

²عبوي زيد منير،التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 208.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة وما بعدها من التحاق الفرد بالمنظمة، وخلال هذه المرحلة تنتقل المواقف التنظيمية ونتائج التنشئة الإجتماعية من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج، كما تأخذ المنظمة جزء من نفسية الفرد وتجعله يشعر بالعضوية اتجاهها، وبالرغم من أن إلتزام الفرد يمكن أن يتأثر في هذه المرحلة إلا أن الفرد يحاول الحفاظ على الموقف الحالي أو تغييره بدلا من تشكيل موقف جديد¹.

يشير كل من 1986 Oreilly & Chatman إلى ثلاثة أساسيات تميز تطور الإلتزام التنظيمي وهي كما يلي:

1-مرحلة الإذعان أو الإلتزام: يكون إلتحاق الفرد بالمنظمة في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها، ولذلك فهو يلتزم بما يطلب منه ويقبل سلطة الآخرين سعيا منه للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة².

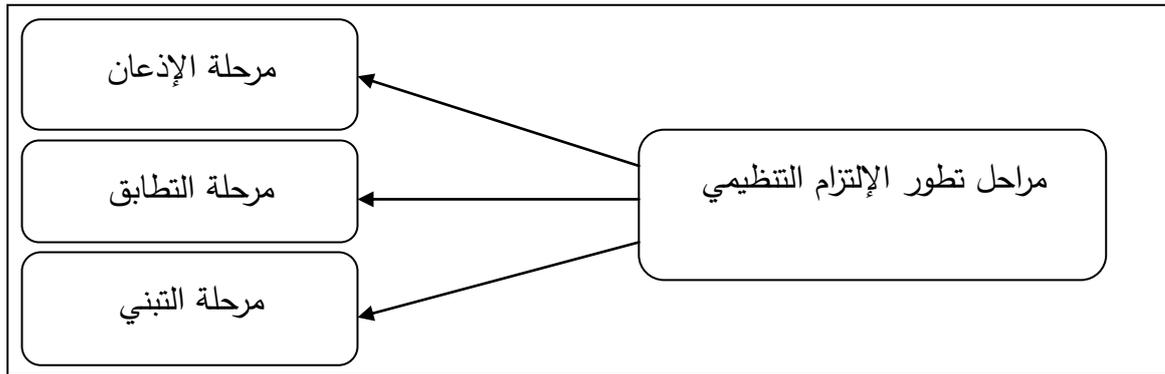
2- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:

خلال هذه المرحلة يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للإنتماء وفخره واعتزازه³.

3- مرحلة التبني:

خلال هذه المرحلة يتبنى الفرد القيم الفردية والتنظيمية وأهدافها على أساس المشاركة والتطابق⁴، وبالتالي يحدث الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم. كما هو موضح في الشكل رقم 06.

الشكل رقم (06): مراحل تطور الإلتزام التنظيمي حسب Oreilly & Chatman



المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتمادا على ما جاء به Oreilly & Chatman

¹أيمن عودة محمود المعاني، الولاء التنظيمي- سلوك منضبط وإنجاز مبدع-، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، 1996، ص 25

²O'Reilly, C-A., Chatman, J-A., Caldwell, D-F., "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effectsof Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 3, 1986, p 493.

³عاشوري ابتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة)

المديرية العامة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 69.

⁴Kouadio Armand Brice, op cit, 2019, p 54.

يرى بعض الباحثين أن الفرد حتى يشعر بالإلتزام التنظيمي عليه المرور ببعض المراحل وهي كالتالي¹:

1- الإدراك: يعني أن الفرد أصبح يعرف منظمته معرفة أولية، فهو ما زال في احتياج إلى المزيد من المعلومات عنها، وتستمر هذه المرحلة لمدة عام، حيث يكون هدف الفرد تحقيق الأمان والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم.

2- الإهتمام: يبدأ الفرد هنا في جمع كافة المعلومات المتعلقة بمنظمته، بعد أن أصبح لديه حافز للبحث عن هذه المعلومات، وتستمر هذه المرحلة ما بين العامين إلى أربعة أعوام.

3- التقييم: وهنا يبدأ الفرد في عقد مقارنة بين المزايا التي يحصل عليها في منظمته والمزايا التي يمكن الحصول عليها عند العمل في منظمة أخرى، وتمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من بداية العمل حيث تزداد الإتجاهات التي تعبر عن درجة زيادة الإلتزام.

4- التجربة: خلال هذه المرحلة يبدأ الفرد في سؤال أصدقائه ممن يعملون في المنظمات الأخرى عن ظروف العمل في تلك المنظمات والمزايا التي يحصلون عليها وكافة تفاصيل العمل في تلك المنظمات.

5- الإلتزام: في الوقت الذي يدرك الفرد أن المزايا التي يحصل عليها داخل منظمته تفوق ما يحصل عليه زملائه في المنظمات الأخرى كما وكيفا، يتولد لديه الشعور بالإلتزام التنظيمي.

مما سبق يمكننا القول أن تعدد الباحثين في إعطاء مراحل تطور الإلتزام التنظيمي للفرد داخل التنظيم أعطى نظرة على الجوانب الأساسية من أجل اكتساب الفرد للإلتزام التنظيمي كسلوك إيجابي داخل المنظمة، وبالرغم من اختلاف التسميات إلا أن هذه المراحل تبدأ من مرحلة إلتحاقه واستقطابه إلى مرحلة التبني لأهداف وقيم المنظمة والثقة بالتنظيم.

فبعد أن تعرفنا عن المفاهيم المختلفة للإلتزام التنظيمي وخصائصه وأهمية وجود هذا السلوك داخل المنظمة، فضلا عن المداخل دراسة الإلتزام التنظيمي وكذا التعرف على مختلف مراحل تطور هذا السلوك في الفرد وداخل المنظمة، وللتعرف أكثر عن الإلتزام التنظيمي سنتطرق إلى مختلف أنواع وأبعاد الإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى محدداته والعوامل المؤثرة فيه والعوامل المساعدة في تكوينه حسب بيان المبحث التالي.

المبحث الثاني: أساسيات حول الإلتزام التنظيمي

من أجل معرفة الإلتزام التنظيمي بشكل أكثر عمقا قمنا بالبحث عن أبعاد وأنواع الإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى محدداته ومختلف العوامل المؤثرة فيه، كما تطرقنا كمرحلة أخرى إلى التعرف على العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي. ولتوضيح ذلك تم تقسيم المبحث إلى مطالب وفق الخطة التالية:

¹ محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 189.

المطلب الأول: مناهج الإلتزام التنظيمي

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي ومحدداته

المطلب الثالث: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي.

المطلب الأول: مناهج الإلتزام التنظيمي

بعد أن تعرفنا في المبحث الأول عن كل من مفهوم الإلتزام التنظيمي والمفاهيم الملازمة له، وخصائصه وأهميته، ومختلف مداخله المميزة، بالإضافة إلى مراحل تطور الإلتزام التنظيمي عند الأفراد في المنظمة، وكمرحلة ثانية لا بد لنا أن نتطرق إلى كل من مناهج الإلتزام التنظيمي.

إن طبيعة العلاقة بين الموظفين وأرباب العمل تغيرت بشكل كبير على مدى السنوات الماضية، ومع تغير هذه العلاقات تغيرت معها مفاهيم الإلتزام التنظيمي، وبالنظر إلى الباحثين والمؤلفين في مجال الإلتزام التنظيمي، نجد أنهم ركزوا على ثلاثة مناهج أو أبعاد للإلتزام التنظيمي، نهج أحادي البعد، ونهج ثنائي البعد، ونهج ثلاثي البعد، وسنتطرق إلى هذه المكونات وهي كما يلي:

أولاً: نهج أحادي البعد للإلتزام التنظيمي

قدم هذا النهج كل من Becker 1960 ، و Mowday, Porter & Steers 1979 ، و Wenner 1982. لقد طور هذا النهج Becker في الستينيات إنطلاقاً من نظرية التبادل المعروفة بإسم نظرية الرهانات الجانبية، حيث يرى " بيكر " أن الفرد لا يستطيع المغادرة أو ترك وظيفته لآخر لأنه لا يتعارض مع القواعد التي تحكم المنظمة مثلاً: إقتطاعات التقاعد، فالفرد لا يستطيع المغادرة لأنه سيخسر مبلغ التقاعد، كما تبني باحثون آخرون نظرية الرهانات الجانبية في شرحهم للإلتزام التنظيمي، حيث يعتبرون أن الإلتزام هو تبادل وظاهرة وهيكلية بين الفرد والمنظمة، والتي تعتمد على الفوائد الملموسة والتكاليف المستثمرة¹. ومن الأعمال الرائدة التي أتى بها كل من Mowday, Porter & Steers 1982 والتي ميزت صراحة بين كل من الإلتزام الموقفي والإلتزام السلوكي². وفقاً لما سبق يمكن القول أن نهج أحادي البعد للإلتزام التنظيمي اعتمد فقط على البعد العاطفي والذي يتكون من (الهوية، العضوية والمشاركة)، وعليه فانفاق الفرد مع أهداف المنظمة من الجهة العاطفية لا يكفي لبناء إلتزام حقيقي بين الفرد والمنظمة.

ثانياً: نهج ثنائي البعد للإلتزام التنظيمي

نظراً لعدم كفاية البعد العاطفي لتفسير الإلتزام التنظيمي في المنظمة، أجريت أبحاث وقدم هذا النهج كل من Oreilly & Chatman 1986 وتميزت أساسيات الإلتزام التنظيمي في إطار هذا النهج من ثلاثة عوامل مستقلة: 1- الإمتثال (مشاركة مفيدة في مقابل مكافآت خارجية محددة)، 2- تحديد الهوية (المشاركة تسترشد بالرغبة في الإنتماء)، 3- الداخلية (تكون بناءاً على التوافق بين الأهداف والقيم الفردية والتنظيمية)، ويتضمن

¹ Yosr, Zerzeri. "La rémunération des "Knowledge workers" et l'engagement organisationnel : une mesure des effets perçus par des cadres informaticiens" op cit, pp71-72.

² Mowday R.T., Porter, L.W., Steers, R.M., "Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover". New York: Academic Press ,1982, p26.

الفصل الثاني : الإطار النظري للإلتزام التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية

هذا النهج الإرتباط النفسي وارتباط المطابقة، وبناء على ذلك فالإرتباط النفسي يدمج بين الهوية والعضوية، فالهوية تعني المشاركة على أساس الرغبة في الإلتزام، والعضوية تعكس التطابق بين القيم الفردية والمنظمة، في حين أن ارتباط المطابقة يتوافق مع المواقف والسلوك¹.

مما سبق يمكننا القول أن هذا النهج يشكل إلتزاماً أفضل من الأول لأنه يشير إلى تحديد وتأثير الفرد اتجاه المنظمة، وليس فقط هو اتفاق بين الفرد والمنظمة.

ثالثاً: نهج ثلاثي البعد للإلتزام التنظيمي

بسبب صعوبات القياس في تمييز الهوية من الإلتزام في النهج الثنائي البعد، إضافة إلى صعوبة تمييز الإلتزام التنظيمي في ظل كل من البعد العاطفي والبعد الإستمراري. في سنة 1984 حدد Allen & Meyer الإلتزام التنظيمي كمفهوم ثنائي البعد: العاطفي والإستمراري وهذا نظير اعتماده على نظرية التبادل لـ Becker والنهج العاطفي لـ Porter et al 1979، وبعدها لاحظ Allen & Meyer 1991 أن نهج ثنائي البعد ينطوي على صعوبة تجريبية في التمييز بين الهوية والإلتزام، وعلى إثر ذلك أضفنا بعداً ثالثاً مستوحى من النهج الأخلاقي وهو البعد المعياري²، يشير البعد العاطفي إلى المشاعر الإيجابية اتجاه المنظمة وهي مستمدة من التحديد التنظيمي والتعلق والمشاركة، ويشير البعد الإستمراري إلى حساب تكلفة الفرصة البديلة لمغادرة المنظمة، ويشير البعد المعياري إلى القيم الأخلاقية التي استوعبها الفرد وهو شعور يجعل الفرد يسعى للبقاء داخل المنظمة³.

الجدول التالي يبين تطور الإلتزام التنظيمي من نهج أحادي البعد إلى النهج المتعدد الأبعاد
الجدول رقم(02): تطور الإلتزام التنظيمي من نهج أحادي البعد إلى النهج المتعدد الأبعاد

أصحاب النهج	الإلتزام	التعريف
1982 Mowday & al	نهج أحادي البعد	الإلتزام العاطفي: (الهوية، العضوية، المشاركة)
1986 Oreilly & Chatman	نهج ثنائي البعد	-الإرتباط النفسي: (الهوية، الداخلية) -ارتباط المكافأة: (التزم الإمتثال)
1991 Allen & Meyer	نهج ثلاثي الأبعاد	-الإلتزام العاطفي: (تحديد الهوية، المشاركة) -الإلتزام المعياري: (واجب أخلاقي، إلتزام بالمثل) -الإلتزام الإستمراري: (الإستثمارات المضحية بها، والبدايل)

المصدر: جرد بواسطة الباحث إعتقاداً على ما جاء به (Mowday & al، Oreilly & Chatman، و Allen & Meyer)

¹Kouadio Armand Brice, op cit, 2019, P58

²Wolowska A., "Determinants of Organizational Commitment", Human Resources Management & Ergonomics, Vol. 7, No. 1, 2014, P29.

³Khadija Bouraoui Ep Bensalah, **Conséquences de la Responsabilité Sociale de L'entreprise sur L'engagement Organisationnel des Salariés: L'apport des Théories de la Justice Organisationnelle**, Thèse de Doctorat Spécialité : Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de L'adour, Université de Tunis, 2019, P18.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي ومحدداته

توصلت معظم الدراسات وتعددت إجتهدات الدارسين والباحثين حول العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي مثل العوامل المتعلقة بالوظيفة، وفرص التوظيف والخصائص الشخصية، والعلاقات الإيجابية، والهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة، وبالمثل أشار ستييرز 1977 Steers إلى ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد وهي صفات الفرد وصفات العمل والخبرة أثناء العمل. كما تعددت اتجاهات دراسة محددات الإلتزام التنظيمي وتعددت هي الأخرى.

أولاً: العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي

أشار كل من ستييرز 1977 Steers إلى مجموعة عوامل تؤثر في الإلتزام التنظيمي، حيث حددها في ثلاثة مجموعات وهي السمات الشخصية وخصائص الوظيفة والخبرات الوظيفية، ثم أضاف كل من الباحثين ستييرز وبورتر 1983 Steers & Porter الخصائص التنظيمية، وبعدها أضاف كل من الباحثين باتمان وستراسر 1984 Bateman & Strasser إلى هذه المجموعة عنصر الظروف الخارجية المحيطة بالعمل، كما أضاف كل من 2002 Wright & Rohrbaugh إلى المجموعة حالة الدور بالنسبة للفرد كتحديد العمل وعلاقات القائد. والتي سنتطرق إليها كالتالي:

1- الخصائص أو السمات الشخصية: تناولت العديد من الدراسات تأثير السمات الشخصية على الإلتزام التنظيمي ومن هذه السمات نذكر ما يلي¹ :

أ- السن: يتأثر الإلتزام التنظيمي بالخصائص الشخصية للموظف مثل السن، حيث تظهر الدراسات مثل (بيكر 1960، بوكنان 1974، ستييرز 1977، Angle & Perry 1981، ماير وألين 1984، ماتيو وزاجاك 1990، كوهين 1993، Meyer & al، 1993، Lok & Crawford، 2001) أن هناك علاقة خطية بين الإلتزام التنظيمي والعمر، كلما زاد عمر الموظف إرتفع مستوى الإلتزام التنظيمي، كما أشار بارون وجرينبرج 1990 أن الموظفين الأكبر سناً يعبرون عن مستويات أعلى من الإلتزام التنظيمي، كما أشار الين وماير 1984 وجود علاقة إيجابية بين العمر والإلتزام العاطفي، ولكن لا توجد علاقة إيجابية بين العمر والإلتزام المستمر. كما أثبت تايلور وجود علاقة موجبة بين العمر والإلتزام التنظيمي².

ب- الحالة العائلية: أظهرت الدراسات مثل (Aranya & Jacobson، 1975، Mathieu & Jazac، 1990، Benkhoff، 1997، Sikorska- Simmons، 2005) التي درست العلاقة بين الحالة العائلية أو الحالة الزوجية، أن الموظفين المتزوجين يظهرون إلتزاماً أكبر في المنظمة مقارنة مع الموظفين غير المتزوجين، فالموظفون المتزوجون لديهم مسؤولية عائلية أكبر من الموظفين غير المتزوجون، فهم يحتاجون للعمل ويكونون

¹Tasdemir, S, A.op cit, 2015, p 130.

² رجب حسنين محمد الرفاعي، السلوك الإداري الأسس والمبادئ والنظريات، الطبعة الثالثة، أسبوط للنشر، مصر، 2006، ص 29.

ملتزمين لإحتياجات أسرهم، فالأمان الوظيفي والوظيفة المنتظمة بالنسبة لهؤلاء يعد إلزامي، لأنه يكون من الصعب عليهم المخاطرة بالبطالة واللجوء إلى إستثمارات غير مضمونة.

كما أن بعض الدراسات أكدت على أن الرجل أكثر إستقرارا والتزاما من المرأة، كما أشار البعض الآخر إلى أن المرأة العاملة أكثر إلتزاما من الرجل وبالأخص المرأة غير المتزوجة¹.

ت- **المستوى التعليمي**: تباينت نتائج الدراسات حول المستوى التعليمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، حيث أكدت بعض الدراسات عن العلاقة السالبة بين التأهيل العلمي ومستوى الإلتزام التنظيمي بسبب إرتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه إلى تحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، فضلا عن تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمامه كلما إرتفع مستواه العلمي، في حين أكدت دراسات أخرى عن العلاقة الإيجابية بين المستوى التعليمي للفرد ومستوى إلتزامه التنظيمي².

ث- **الأقدمية وخبرات العمل**: زيادة مدة عمل الفرد في المنظمة يؤدي إلى زيادة إلتزامه، وذلك لأنها تمكنه من الحصول على أعمال أكثر إستقلالية وحرية في العمل، فعندما يمضي الأفراد فترة أطول في العمل فإن فرص العمل البديلة المتاحة تميل إلى الإنخفاض واستثماراتهم الفردية تميل إلى الزيادة، وهذا يؤدي إلى تعزيز إلتزام الفرد بمنظمتهم³، كما تشمل خبرات العمل العديد من المتغيرات التي تزيد من مستوى الإلتزام التنظيمي، حيث أننا نجد أولئك الذين يمتلكون خبرات في السلامة الجسدية والنفسية داخل المنظمة، بالإضافة إلى الذين يملكون مهارات مهنية عالية، وتعتبر فرص الترقية أيضا جزءا من تجربة العمل ولها تأثير محدد على مستوى الإلتزام العاطفي⁴. ووفقا لـ Meyer and Allen 1990 الذي أشار إلى أن خبرة العمل تجمع بين خصائص العمل مثل إستقلالية العمل ومتطلبات المهارة والتنوع ومستوى التعقيد، ويشير إلى أن متغيرات الخبرة العملية التي تساهم في الإلتزام العاطفي يمكن أن ينظر إليها على أنها تلبي إحتياجات الموظفين بحيث يشعرون بالراحة في علاقاتهم مع المنظمة، ومتخصصين في الوظائف التي يشغلونها⁵.

مما سبق يمكننا القول أن الفرد الذي يعمل في نفس المنظمة لسنوات عديدة، فإنه بالضرورة سيجري تقييما لإستثماراته الداخلية إذا فكر في الإستقالة، وإذا توفر إحتمال فرضية ضمه إلى منظمة أخرى، فإن هذا التقييم سيشمل الفرص التي توفرها تلك المنظمة الجديدة، فإذا وجد الفرد أنه سيخسر نتائج إستثماراته عندما يستقيل فعندها سيزيد من إلتزامه المستمر في منظمتهم.

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 318.

²عاشوري ابتسام، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة بسكرة، العدد 6، دون سنة نشر، ص 71.

³النعساني عبد المحسن عبد السلام، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2001، ص 95.

⁴Roux, S., &Dussault, M., "Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants", Nouveaux cahiers de la recherche en éducation, vol. 10, no 2, 2007, P 156.

⁵Allen, N.J. & Meyer, J.P., "The measurement and antecedents of affective, continuance & normative commitment to the organization", Journal of Occupational Psychology, N° 63, 1990, p8.

2-العوامل المتعلقة بالعوامل الخارجية (فرص العمل البديلة) : ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة، حيث أن البيئة التي توفر فرص وظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وساعات العمل، فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وهناك فرص عمل جديدة متاحة وكانت الخيارات كثيرة، كلما قلت الضغوط الخارجية على الفرد، مما يؤدي إلى إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي لديه، ومن جهة أخرى يؤثر إرتفاع مستوى البطالة وقلة الفرص الوظيفية المتاحة على مستوى الإلتزام التنظيمي بالإرتفاع¹ .

3-الخصائص التنظيمية:

وتتمثل في الخصائص المتعلقة بالوظيفة والهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة وغيرها، وسيتم عرض هذه الخصائص فيما يلي:

أ-الهيكل التنظيمي: دراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الإلتزام التنظيمي تعد إحدى مجالات البحث الحديثة، كما تناولت بعض الدراسات، العلاقة بين كل من صراع الدور وغموض الدور والإلتزام التنظيمي، وتشير نتائج هذه البحوث إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والإلتزام، فصراع الدور يؤدي إلى إنخفاض الشعور بالمسؤولية وهذا ما يؤثر سلبا على إلتزام الأفراد، كما أن غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها، وهذا ما يؤثر سلبا على إلتزامه² .

ب-حجم المؤسسة: يرى بعض الباحثين أن حجم المؤسسة يؤثر عكسيا على الإلتزام، حيث أن المنظمات الكبيرة تتطلب من المدير بدل جهد أكبر في أعمال التنسيق والرقابة وتطوير السلوك، مما يؤثر سلبا على إلتزام المديرين تجاه المنظمات التي يعملون بها، كما أن المنظمة الأكبر حجما تمنح إمكانية للترقية وتفاعل أكبر وإمكانيات أكثر، ومن تم فإن لها إرتباط إيجابي مع الإلتزام التنظيمي³ .

ت-أسلوب الإدارة: يمكن أن يساعد أسلوب الإدارة الذي يشجع مشاركة الموظفين وتوفير المحفزات المناسبة في تلبية رغبة الموظف في التمكين والمطالبة بالإلتزام بالأهداف التنظيمية. فوجود أنظمة حوافز مادية ومعنوية مناسبة، يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الإلتزام التنظيمي وزيادة وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، اتفق الباحثون على أن المنظمات العامة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة⁴ . كما توصلت بعض البحوث إلى وجود علاقة

¹ خطاب عابدة سيد، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية: إدارة ثقافة المنظمة في ظل العولمة-إدارة العمالة الفائزة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص 147.

² نعموني مراد ، القيم واتساقها وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج- شمال، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006، ص 186.

³John M.Stevens & al, in Rice .L.E. & T.R Mitchell.; "Structural Determinants Individual Behaviour in Organization", Administration Science Quarterly, vol.18, 1973, PP56-70.

⁴بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار العرب، الجزائر، 2001، ص 162.

إيجابية بين الأجر والإلتزام المستمر، فارتفاع الأجر يشجع الأفراد على البقاء في المنظمة نظراً لارتفاع خسائر إستثماراته في حالة تركه لها، فالعائد المالي يقوي الإلتزام الإستمراري ولا يقوي الإلتزام العاطفي¹.

ث- خصائص الوظيفة: يعد الإلتزام التنظيمي نتيجة مهمة ذات صلة بالوظيفة على المستوى الفردي، والتي قد يكون لها تأثير على النتائج الأخرى المتعلقة بالوظيفة، وهناك عوامل وظيفية أخرى يمكن أن يكون لها تأثير على الإلتزام هي مستوى المسؤولية والإستقلالية. حيث تناولت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الإستقلالية في الأداء وتسيير العمل مع الإلتزام التنظيمي، حيث أنه كلما زادت الإستقلالية في العمل زادت التحديات وزاد الإلتزام العاطفي، وبالمثل هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية والإلتزام التنظيمي، ويفسر ذلك أن تحميل الفرد المسؤولية وجعله كأحد الملاك يجعل مستوى الإلتزام العاطفي يزيد لديه وكذلك مستوى الإلتزام الإستمراري، الأمر الذي يجعله يبقى في المنظمة. كما أن ملكية الأفراد للمنظمة أو جزء منها يساعد على شعور الأفراد بالإلتزام نحوها، وقد يرجع السبب في ذلك إلى زيادة شعور الأفراد بالمسؤولية وإحساسهم بالإعتماد على المنظمة كمورد رزق، وبالتالي زيادة الإرتباط النفسي والإداري بالمنظمة².

ج- طبيعة عقد العمل: (موظف دائم / موظف متعاقد) فنوع التوظيف يوفر معلومات مهمة حول الأمن الوظيفي في المنظمة، لأن الموظفين الدائمين لديهم أمان وظيفي في حين أن الموظفين المتعاقدين ليس لديهم، ولذلك فهذا العنصر يؤثر على الإلتزام التنظيمي، حيث أظهرت دراسة كاراهان 2008 أن الممرضات الموظفات يعقود مؤقتة لا يشعرن بالإلتزام الكافي بمنظمتهم مقارنة بالممرضات بعقود دائمة³.

ثانياً: محددات الإلتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات واتجاهات الباحثين حول محددات الإلتزام التنظيمي، إلا أن أبحاث ودراسات روبرت مارش ومانري تعتبر من الدراسات التي أشارت إلى هذه المحددات والتي سنذكرها فيما يلي⁴:

1- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات، ويتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والإنتماء، تم الإلتزام أو الولاء التنظيمي. وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين

¹Allen, N.J. & Meyer, J.P.; "Affective, continuance and normative commitment to the organization : An examination of construct validity", Journal of Vocational Behaviour, , vol.49, 1996, PP 252-276.

²إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص68.

³Tasdemir, S, A. op cit ,2015, p 131. (124-152)

⁴محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، الرياض السعودية، 2005، ص ص 38-39.

الفصل الثاني : الإطار النظري للإلتزام التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية

من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمان، والحاجة إلى الحب والإنتماء، والحاجة إلى الإحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات، وهذه الحاجات حسبها يتم إشباعها بالترتيب فلا يمكن إشباع الحاجة الثانية من دون إشباع الحاجة الأولى.

2- وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.

3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دايفن" هي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية.

وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الإلتزام والولاء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية¹. وتقوم عملية المشاركة على أساس محاور ثلاثة وتتمثل فيما يلي²:

- تتضمن على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

- تعمل على أساس زيادة حافزية ودافعية الأفراد للعمل، من خلال توفير الفرص الجيدة للمشاركة وتحرير الطاقات والمبادرات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

- تعمل على أساس تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وعليه يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق

¹Zeffane, R., and Al Zaroon, H "the influence of empowerment, commitment job satisfaction and trust on perceived managers performance". Lnderscience Enterprises Ltd: Int. J. Business Excellence, Vol. 1, Nos. 1/2,2008, pp193 - 203.

²سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة- الأسس والوظائف والإتجاهات الحديثة، الطبعة 7، مطابع الحميضي، السعودية، 2011، ص 182.

الأهداف التنظيمية، يعزز من خلالها الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالإلتزام والولاء التنظيمي.

5- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز مادية ومعنوية مناسبة، بحيث أن توافرها يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة مستوى الإلتزام وإرتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، اتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: ان الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في إتخاذ القرارات، مما سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الإلتزام والولاء التنظيمي لها.

7- نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة مستويات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد¹.

المطلب الثالث: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي

هناك عوامل مساعدة في عملية تكوين الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ومن ضمن هذه العوامل نجد عوامل شخصية وعوامل تنظيمية، وعوامل غير تنظيمية، وهي كالتالي²:

أولا: العوامل الشخصية

وهي العوامل المتعلقة بالعامل نفسه أي الفرد، مثل شخصية الفرد وثقافته، وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بعمله في المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره للعمل. فلكل فرد شخصيته المستقلة عن الآخرين، حيث يختلف موقفه وشعوره واتجاه الغير واتجاه تفسير الأحداث، فالدافع أو الحاجة الناقصة لديه والتي يحتاجها وتحفزها وتؤثر على إدراكه تختلف من فرد إلى آخر، كما أن إهتماماتهم مختلفة فيما بينهم³. إذ تعتبر قدرة المنظمة على التوليف بين هذه المتغيرات في الفرد يساعد في تكوين إلتزامه التنظيمي.

¹ الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21: رويشتات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس، القاهرة، مصر، دار الجيل للنشر والتوزيع، 2002، ص97.

² قدور بن نافلة ومجد فلاق، أثر التسويق الداخلي في تحقيق إلتزام العاملين " دراسة ميدانية بمؤسسة Mobilis للإتصالات الخلوية بالجزائر"، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 28، المجلد 4، 2013. ص 282.

³ منصور محمد إسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي للنشر، صنعاء، 2013، ص 57، 58.

ثانيا: العوامل التنظيمية

هي العوامل التي تتعلق بالخبرات العملية، أو نطاق العمل نفسه، كالتغذية الراجعة والإستقلالية، إضافة للإشراف المباشر، وتمسك الموظفين بأهداف المنظمة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والتي تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

ثالثا: العوامل غير التنظيمية

وهي عوامل مبنية على مدى توفر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره الأول للعمل بمنظمة ما، حيث يكون مستوى الإلتزام لدى الفرد العامل مرتفعا عندما يكون أجر الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، وذلك يعطيه تبريرا لإختياره الأول، أو عندما يتبين له أن إختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص بديلة لاحقة تشبهه عن قراره الأول.

كما أشارت بعض الدراسات إلى عوامل مساعدة ومشجعة في تكوين الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، ومن بين أهم هذه العوامل نذكر¹ :

1- الإهتمام المستمر بتحسين المناخ التنظيمي للمنظمة مما يساعد على رفع المعنويات لدى العاملين.

تعرف الروح المعنوية بأنها " مقدرة مجموعة من الأفراد على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات لتحقيق هدف معين"² .

فالروح المعنوية هي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالإتجاهات الإيجابية تنمي التعاون وتشجع على بذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف، والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة وارتفاع المعنويات يؤدي إلى زيادة درجة الإلتزام التنظيمي³ .

2- وضوح الأهداف والأدوار يساعد العاملين على الفهم والتحقيق والإستقرار وتجنب الصراع وبالتالي يساعد في تكوين الإلتزام التنظيمي. فعدم وضوح خطوط المسؤولية سوف يدفع العاملين للهروب منها ويتجنبون التعامل مع المشكلة في حالة وقوعها، ولذا ينشأ الصراع نتيجة تمييع المسؤولية في مواجهة المشاكل⁴ .

3- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين وهذا يتوقف على مدى اعتراف القيادات الإدارية بوجود هذه الحاجة وإمكانية إشباعها. فالعامل يسعى إلى إشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجاته إلى الأمان والطمأنينة، كما يسعى أيضا لأن يكون مقدرًا ومحبوبًا، فظلا عن سعيه إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، والتنظيم الذي لا يعمل على إشباع حاجاته يعد تنظيما مقصرا يدفع العامل إلى ترك العمل ساعيا إلى إشباع حاجاته في

¹ مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 296.

² ربيع مشعان، علم النفس الإداري، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 197.

³ عامر سامح وقنديل علاء، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، در الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 257.

⁴ نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، ورباب فهمي، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة للنشر، 2017، ص 196.

تنظيم آخر¹ . ولإشباع نقص الحاجة يجب أن يسبقها عادة دافع، والذي يعني حالة من التوتر وإشباع هذه الحاجة يجب أن يكون هناك حافز وهو الأسلوب أو الوسيلة التي تقوم بإشباع هذه الحاجة² .

مما سبق يمكننا القول أن هناك العديد من العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي للفرد داخل التنظيم واكسابه سلوك إيجابي داخل المنظمة، فجماعات العمل واعتمادهم على بعضهم البعض بدرجة أو بأخرى لتحقيق الأهداف وتحالفهم وتآلفهم فيما بينهم، وتعزيز هذه الجماعات من طرف المنظمة سوف يساعد على تكوين الإلتزام لدى الأفراد، كما تعتبر القيم والمعتقدات من العوامل المساعدة أيضا في تكوين الإلتزام التنظيمي، فالقيم والمعتقدات تعمل كموجهات ومرشحات للسلوك سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي.

كما يمكن إضافة كل من الإدراك والتعلم والشخصية والدوافع والإتجاهات ضمن العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي للفرد.

فبعد أن تعرفنا على مكونات الإلتزام التنظيمي ومختلف العوامل المؤثرة فيه وكذا التعرف على محدداته تطرقنا كمرحلة أخيرة ضمن هذا المبحث إلى العوامل المساعدة في تكوين وتنمية الإلتزام التنظيمي، وللتعرف أكثر عن الإلتزام التنظيمي سنتطرق ضمن المبحث الموالي إلى مختلف أنواع النماذج المفسرة للإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى مختلف طرق قياسه والفوائد المترتبة عن عملية قياس الإلتزام التنظيمي، وذلك حسب بيان المبحث التالي.

المبحث الثالث: الإلتزام التنظيمي (النماذج وطرق وفوائد القياس)

من أجل معرفة الإلتزام التنظيمي بشكل أكثر عمقا قمنا بالمبحث على النماذج المفسرة للإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى مختلف طرق قياسه، كما تطرقنا كمرحلة أخرى إلى الفوائد الناجمة عن عملية قياس الإلتزام التنظيمي. ولتوضيح ذلك تم تقسيم المبحث إلى مطالب وفق الخطة التالية:

المطلب الأول: نماذج الإلتزام التنظيمي

المطلب الثاني: طرق قياس الإلتزام التنظيمي

المطلب الثالث: فوائد قياس الإلتزام التنظيمي

¹ محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص 174.

² مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 159.

المطلب الأول: نماذج الإلتزام التنظيمي

لقد سعت مختلف الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي بمختلف نماذجه والمتضمنة تشخيص عدد من الأبعاد يستدل بها على مستوى الإلتزام وتأثيره على العديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، حيث ساهمت هذه الدراسات في إنتاج عدد من النماذج والتي سنعرضها مرتبة حسب تسلسلها التاريخي وهي كما يلي:

أولاً: نموذج الإلتزام مدى الحياة لـ " مارش و" مانري " Mash & Mannari " سنة 1977.

يقسم هذا النموذج إلى أربعة أبعاد وهي الولاء التنظيمي، والمسؤولية اتجاه المنظمة، الرغبة بالإستمرار بالعمل في المنظمة، والإيمان بالمنظمة والتي يتم تبيانها كالتالي:

1-الولاء التنظيمي:

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم المهمة في العلوم الإدارية والسلوكية، وبالرغم من تعدد هذه المفاهيم إلا أنها تصب في نفس المعنى، حيث يعرفه أنتونيك 2011 Antonic بأنه إيمان العاملين بأهداف المنظمة وقبول تلك الأهداف وكأنها أهدافهم والعمل من أجل الصالح العام للمنظمة والرغبة في البقاء فيها¹. ويرى أن من المهم بالنسبة للقائد أن يكون قادراً على خلق الولاء لدى مرؤوسيه، بدون الولاء فإن مركز القائد سوف يتزعزع، حيث أن الولاء طريق ذو اتجاهين، الأول ينطوي على تقديم العاملين وولائهم لرئيسهم والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمرؤوسيه، ان هذه المسؤولية المزدوجة في التعامل تتطلب من القائد الإداري القدرة على تمثيل الإدارة أمام العاملين، وكذلك تمثيل العاملين أمام الإدارة².

وعليه يمكن القول أن المسؤولية المزدوجة تعبر عن الولاء المزدوج، والذي يعد أحد أبعاد الإلتزام التنظيمي، حيث أن كليهما يعبران عن الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيقها.

2-المسؤولية اتجاه المنظمة:

يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم، نظراً لزيادة التخصصات في الدول الحديثة، وتؤدي الوظيفة على القائمين عليها إلتزامات، وتحملهم مسؤوليات إدارية (قانونية وأخلاقية)، لا بد أن يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات، والمسؤولية في معناها العام هي المؤاخظة أو التبعية، وقد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما، المسؤولية القانونية والأخلاقية، أما الأولى فهي شبيهة في معناها للمساءلة، وتعني " محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين

¹Antoncic, Jasna. Auer., & Antoncic, Bostjan."Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth". International Journal of Management& Information Systems , Vol. 15, N. 1. 2011, P 82.

²سامي علي أبو الروس وسامي إبراهيم حنون، تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الإستمرار بالعمل في جامعاتهم- دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة-فلسطين-، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 09، العدد 01، يناير 2011، ص 1265.

يمكنهم توقيع العقوبة عليه"، أما الثانية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الإلتزام ويقظة الضمير، وتعني "المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها"¹.

فالمسؤولية اتجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالإلتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل فقط بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، الأمر الذي يجعل الفرد يتمتع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لإلتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة².

3- الرغبة بالإستمرار بالعمل في المنظمة:

يتمثل بعد الإلتزام بالإستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الإلتزام التنظيمي المستمر، وأن درجة إلتزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الإستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو إستمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الإستمرار في عمله، فالفرد إستثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفریط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الإستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر سنين الخدمة، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى³.

4- الإيمان بالمنظمة:

يعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون فيها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة إستقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، ويتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما تعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بإنتمائه لمنظّمته وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله⁴.

¹ عبد الرزاق سعادة، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1998، ص 350.

² نفس المرجع السابق، ص 394.

³ درويش يوسف عبد الرحمن، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد 39، العدد 3، 1999، ص 492.

⁴ شاكر جاد الله الخشالي، "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 1، 2003، ص 217.

ثانيا: نموذج إيتزيوني Etzioni سنة 1961.

يعرف إيتزيوني الإلتزام بأنه علاقة الفرد بمحيطه المهني، حيث يستند إلى القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة، والتي تتبع من طبيعة إندماج الفرد مع المنظمة، ويقسمه إلى ثلاثة أبعاد وهي:

1- الإلتزام المعنوي:

ويمثل اتجاهها إيجابيا قويا نحو المنظمة، ويقوم على الإرتباط بأهداف التنظيم وقيمه وقواعده الداخلية، وينتج هذا النوع من الإلتزام عن شعور الفرد بأن التنظيم يسعى لتحقيق أهداف إجتماعية مفيدة، وعادة ما تستخدم المكافآت الرمزية لدعم الإلتزام المعنوي للأفراد.

2- الإلتزام التراكمي:

ويمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم، والتي تقوم على مبدأ التبادل بين أعضاء التنظيم، فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الإلتزام.

3- الإلتزام الإضطراري:

يمثل إتجاه سلبي للفرد نحو المنظمة، وينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائما بالإضطرار أو بالإكراه والتقييد، حيث تستعمل القوة الإلزامية أو الإضطرارية لدعم إلتزام الأفراد اتجاه المنظمة¹.

ثالثا: نموذج كانتر Kanter سنة 1968.

طور كانتر أعمال كلمان Kelman حيث تشير إلى ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي تنجم عن متطلبات سلوكية يفرضها التنظيم على الأفراد وهي²:

1- الإلتزام المستمر **Continuance Commitment**: ويتمثل في تكريس الأفراد لجهودهم من أجل البقاء في المنظمة، وهذا يتطلب من الأفراد تضحيات شخصية وإستثمارات تتسم بالصعوبة أو إرتفاع التكلفة، فعندما يقدم الأفراد تضحيات هامة من أجل الإلتحاق بالمنظمة والبقاء فيها، تصبح لديهم رغبة قوية للحفاظ على حياة هذه المنظمة، ومن بين هذه التضحيات فترة التكوين الطويلة أو العمل مدة طويلة داخل المنظمة. فاستمرار الإلتزام يطلق على الرغبة في البقاء في المنظمة، فالمزايا الإقتصادية المتصورة والمستحقة في الوظيفة الحالية للفرد

¹Etzioni, Amitai. "A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates", New York: Free Press, 1975, p 366.

²Kanter, R. M. "Commitment and social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities" op cit, pp 499-517.

مقارنة بفرص العمل البديلة، فالعوامل الإقتصادية لها أهمية قصوى في إلتزام الموظف، وعليه فهذا الإلتزام يدخل ضمن الجانب الحسابي للعلاقة بين الموظف والمنظمة¹.

2- الإلتزام القائم على التماسك Cohesion Commitment: يقوم هذا الإلتزام على خلق علاقات إجتماعية متينة داخل المنظمة، بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم وأفراده، فتغري أشخاصا من خارج التنظيم بالإضمام إليه، ولهذا تعمد المنظمات إلى استخدام العديد من الوسائل والأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد والمنظمة.

3- الإلتزام الرقابي Control Commitment:

ويقصد به ارتباط الأفراد بقيم التنظيم وقواعده وهذا ما يوجه سلوكهم في الشكل المرغوب فيه، ويظهر الإلتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه، وأن هذا السلوك يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية.

رابعا: نموذج ستيرز Steers سنة 1977.

يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات وتكون ميل الفرد للإندماج بمنظمتها ومشاركته لها واعتقاده القوي بقيمتها وأهدافها، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه، وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الإلتزام التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم، وقد صنف هذه العوامل والسلوك في مجموعتين تمثلان مدخلات الإلتزام التنظيمي ومخرجاته هما²:

1- مدخلات الإلتزام التنظيمي:

- الخصائص الشخصية: الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور.
- خصائص العمل: التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الإجتماعية، التغذية المرتدة.
- خبرات العمل: طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين، إتجاهات العاملين، أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم.

2- مخرجات الإلتزام التنظيمي:

- الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.
- انخفاض نسبة دوران العمل.

¹Victoria W Miroshnik, **Organizational culture and commitment** , - transmission in Multinationals, 1st edition, Palgrave Macmillan, England, 2013, P32.

²المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي- سلوك منضبط وإنجاز مبدع-، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-32.

- الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.

- الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز أكبر.

خامسا: نموذج ستاو وسلانك Staw & Slanick سنة 1977.

تناول كل من ستاو وسلانك مفهوم الإلتزام بشكل مختلف عن المهتمين بالسلوك التنظيمي وعلم النفس الإجتماعي، فقد أطلقا مفهوم الإلتزام الإيجابي (Attitudinal Commitment)، حيث اعتبر أن رؤية كل من ستيرز وموداي للإلتزام باعتبار أن جوانب الإلتزام تنحصر في التوحد مع الهدف والرغبة في البقاء عضوا في التنظيم ما هي إلا تعبير لفظي عن السلوك، ومن خلال أعمالهما فقد بينا عن مفهوم للإلتزام أطلقا عليه مصطلح الإلتزام السلوكي والذين فرقا بين بعدين للإلتزام التنظيمي هما¹:

1- الإلتزام الموقفي الإيجابي:

يعبر عنه بكونه مجموعة عقلية تبين مدى التماثل والإتساق بين أهدافهم وبين أهداف المنظمة، بحيث تزداد رغبتهم في البقاء والإستمرار فيها، ويتضمن هذا النوع عوامل تنظيمية وشخصية مثل: السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، ولدى فإن مستوى الإلتزام الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي، والحضور والغياب، والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

2- الإلتزام السلوكي:

يعبر عنه من خلال بقاء الفرد في المنظمة، ويعكس هذا النوع من الإلتزام وجهة نظر علماء النفس الإجتماعي، الذي تقوم فكرته على أساس العمليات، التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة، على تطوير علاقة الفرد بمنظمتها، حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

سادسا: نموذج كيدرون Kidron سنة 1978.

يرى كيدرون أن الإلتزام التنظيمي لديه بعدان رئيسيان هما² :

1- الإلتزام الأدبي: ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزء من قيمه وأهدافه.

¹ هيجان أحمد عبد الرحمن، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1998، ص 37، 38.

² العتيبي محمد سعود، السواط طلق عوض الله، "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، المجلد 19، العدد 7، 1997، ص 16.

2-الإلتزام المحسوب: ويقصد به رغبة العامل بالإستمرار بالعمل في المنظمة بالرغم من وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزايا أفضل.

سابعاً: نموذج موداي وآخرون Mowday et al سنة 1982

قام موداي وآخرون بالنظر إلى الإلتزام التنظيمي بأنه بناء أحادي البعد والمتمثل في الإلتزام العاطفي والذين قسموه إلى ثلاثة أقسام وهي¹:

1-الهوية:

الذي يعبر عن الإرتباط النفسي للفرد بمنظّمته وإيمانه القوي بأهدافها وقيمها وارتادتها، لبذل جهد كبير في سبيلها وحب البقاء للعمل فيها.

2-العضوية:

ويعبر عن الرغبة القوية من قبل الفرد في البقاء عضواً فيها، كما يعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الفرد على الإلتساب للمنظمة.

3-المشاركة:

وهو يعبر عن المواقف، أي كيف يتصور الفرد ارتباطه بالتنظيم، وإلى مختلف السلوكيات التي تساهم في انشاء علاقة الفرد مع المنظمة وتعززها.

ثامناً: نموذج أنجل وبيري Angle and Perry سنة 1981.

يقوم هذا النموذج على أساس البحث عن أسباب الإلتزام التنظيمي، حيث جاء كل من أنجل وبيري بنوعين من الإلتزام هما الإلتزام بالقيمة، والإلتزام بالبقاء فالنوع الأول يعني الإلتزام بدعم أهداف المنظمة، أما الثاني فيعني الإلتزام بالحفاظ على عضويتهم التنظيمية².

وقد تم تصنيف هذا النموذج في نموذجين رئيسيين هما³:

1-نموذج الفرد كأساس للإلتزام التنظيمي:

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الإلتزام التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته كالعمر والجنس والتعلم والخبرات بإعتبارها مصدراً للسلوك المؤدي إلى هذا الإتجاه، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله

¹نعموني مراد، مرجع سبق ذكره، 2006، ص ص 181، 182.

²Angle, H. L., & Perry, J. L. "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness". Administrative Science Quarterly, Vol. 26, N. 1, 1981, P 4. <https://doi.org/10.2307/2392596>

³هيجان أحمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-42.

الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة التي يتحدد على أساسها إلتزام الأفراد لمنظماتهم.

2- نموذج المنظمة كأساس للإلتزام التنظيمي:

يقوم هذا النموذج على أساس التفاعل بين الفرد والمنظمة، فالفرد لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الأهداف والحاجات، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي"، ومن ثم فإن الطريقة التي تعامل المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساس الآلية التي تقود إلى إلتزام الفرد أو عدم إلتزامه، حيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الإلتزام بتلبية إحتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة.

تاسعا: نموذج ألين وماير Allen & Meyer سنة 1991.

يتكون الإلتزام التنظيمي حسب ألين وماير من ثلاثة أبعاد، يمكن ملاحظتها بدرجات مختلفة، وهي الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري والإلتزام الإستمراري.

1- الإلتزام العاطفي:

يتميز الإلتزام العاطفي تجاه المنظمة بالإرتباط العاطفي والتعرف والمشاركة، ثم يأتي شعور الموظف الملتزم بالرغبة في البقاء فيها، في الواقع إن إمكانية أن تكون مستقلا في تخطيط المهام وإنجازها وتنوع المهام التي تتطلبها ستكون مرتبطة بشكل إيجابي بالإلتزام العاطفي، وبالمثل ترتبط حقيقة أداء وظيفة تتطوي على تحديات تتناسب مع مهارات العامل أيضا بتنمية الإلتزام العاطفي، كما تعتبر تعزيز كفاءة الموظفين لأداء عملهم، وإمكانية المشاركة في صنع القرار، وغياب تضارب الأدوار، وخصائص المنظمة وإدراك المعاملة العادلة، والذي يرتبط إرتباطا وثيقا بالإلتزام العاطفي، وحسب ألين وماير أن حقيقة جودة تجربة العمل متوافقة مع قيم واحتياجات الموظف وتساوم في إثارة الإلتزام العاطفي¹.

2- الإلتزام المعياري:

يعبر هذا الإلتزام عن مسؤولية الإستمرار في العمل مع المنظمة، ومعتقدات الموظفين حول مسؤوليتهم تجاهها، وذلك من خلال جعل الموظفين يشعرون بأنهم مدينين لمنظمتهم، فمثلا عندما تستثمر المنظمة الوقت والمال بما يضمن تطويرهم المهني ويشعرهم بالمسؤولية اتجاه المنظمة، لأن الموظف سيشعر بأنه لا يستطيع معادلة صاحب المنظمة مما يعتقد أن البقاء سيحافظ على التوازن بين ما يتم استلامه وما يتم تقديمه من كلا

¹Geneviève Robitaille, *Antécédents et Effets de la Forme D'engagement Organisationnel Chez L'employé Atypique Etudiant*, Thèse de doctorat en Psychologie, université de Sherbrooke, Canada, 2014, pp 14,15.

الطرفين، وبالتالي لن يكون لديهم رغبة في المغادرة، كما أن الإلتزام المعياري يتأثر بتجارب التنشئة الإجتماعية للفرد خلال حياته والقيم التي دمجها أثناء تعليمه، بالإضافة إلى الضغوط التي تمارس على الفرد عند توظيفه بالمنظمة¹.

3- الإلتزام المستمر:

يعبر هذا الإلتزام عن وعي الفرد بنتائج التكاليف التي من الممكن للموظف تحملها إذا قرر ترك المنظمة والإفصال عنها، فالموظفون ذو الإلتزام المستمر يظلون مع المنظمة بسبب الحاجة أو لتجنب التكلفة المحتملة للمغادرة². ويرتبط هذا النوع من الإلتزام بموقفين: عدم وجود حل بديل متاح له في سوق العمل أو التضحيات الشخصية التي يجب أن يقوم بها الموظف إذا ترك منصبه³.

عاشرا: نموذج كالمان (Kelman):

بين نموذج كالمان ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي هي:

1- الإلتزام المستمر:

ويتمثل في بدل الجهود من طرف الموظفين من أجل بقاء المنظمة في الدرجة الأولى، والإبقاء والمحافظة على عضويتهم فيها في الدرجة الثانية، الأمر الذي يولد لديهم الرغبة في المحافظة على حياة وبقاء المنظمة بين التنظيمات المختلفة. حيث نجد أن طول فترة الخدمة وزيادة عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل يصبح لديه خبرة ومعرفة مما يزيد من رضاه وإستمراره في العمل⁴.

2- الإلتزام المتناسك:

ويتولد هذا الإلتزام نتيجة لقيام المنظمة بخلق علاقات إجتماعية متينة داخلها، يجعل العلاقة قوية بين التنظيم والأفراد المنتمين له، مما يمنح المنظمة سمعة جيدة، الأمر الذي يحسن الصورة الذهنية للمنظمة من الأشخاص من خارج التنظيم لقبول الإنضمام إليه. ومن الوسائل التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد

¹Abidin Dağlı, & Gülsen Gençdal, "The Relationship between Physical Conditions of School Buildings and Organizational Commitment According to Teachers' Perceptions", World Journal of Education, Vol. 9, No. 2; 2019 P 169. <https://doi.org/10.5430/wje.v9n2p166>.

²Maha B. BinBakr & Eman I. Ahmed: "High-involvement work processes and organizational commitment of female faculty in Saudi Arabia", International Journal of Leadership in Education, 2018, p:6. pp 1-20. DOI:10.1080/13603124.2018.1529819

³Estelle Morin, "Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel", Santé psychologique Etudes et Recherches, Rapport-543, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, Montréal (Québec) 2008, P18.

⁴محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 170

والمنظمة نجد المشاركة بالإدارة، أي مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات الإدارية وخاصة المتعلقة بوضع الأهداف وتحديد السياسات والبرامج والأنظمة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف¹.

3- الإلتزام الرقابي:

ويظهر الإلتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم المنظمة وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه، وأنه يتأثر بالقواعد والأعمال التي تحكم التصرفات اليومية. ومن العوامل التي تنتبأ وتوجه السلوك نحو السلوك المرغوب يتم من خلال ثلاثة عناصر هي: فهم جماعات العمل والتماسك الجماعي وتحسين الأنماط القيادية المناسبة والمؤثرة في سلوك الآخرين، ورفع مهارات الإتصال داخل العمل بدون معوقات².

الحادي عشر: نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية.

يعبر هذا النموذج عن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والتي تعد المكون الأساسي للإلتزام التنظيمي للأفراد، كما أن الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوبا قويا لضبط العاملين، ويعبر عن الجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة ماديا وتنظيميا، وهذا بالأخذ في الإعتبار أن من أكبر المشاكل التي تعاني منها المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه العاملين، والإلتزام التنظيمي يقدم أسلوبا ملائما للمديرين لحل هذه المشكلة، ويتضمن الإلتزام توحد الشخص مع المنظمة وقبوله لقيمها وأهدافها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، وعليه فالإلتزام التنظيمي للفرد يعبر عن إحساسه واستعداده واتصافه بالتوجيه الذاتي والقابلية للمشاركة والدفاع عن سمعة منظمته³.

المطلب الثاني: طرق قياس الإلتزام التنظيمي

لقد طور المهتمين بدراسة الإلتزام التنظيمي عددا من المقاييس من أجل رصد درجة الإلتزام التنظيمي، حيث تتباين مقاييس الإلتزام التنظيمي من حيث طبيعتها ومكوناتها، وهي تنقسم إلى مقاييس موضوعية وإلى مقاييس ذاتية وهي كالتالي:

أولا: المقاييس الموضوعية.

وهي من الطرق البسيطة والشائعة الإستخدام، ويصب مضمونها في قياس الإلتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية للفرد، مثل رغبة الفرد للبقاء في المنظمة، مستوى أداء العاملين، ودوران العمل أي كثرة الغياب، تعطل الآلات، وكثرة حوادث العمل⁴.

¹ بحري صابر، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، القيادة، الدافعية، التغيير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 183.

² سيد سالم عرفة، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 18.

³ العنبي محمد سعود، السواط طلق عوض الله، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁴ بطاح احمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 189.

فالمقاييس الموضوعية تعبر عن المشاكل اليومية والدائمة الموجودة في المنظمة، غير أنها لا تعبر عن مستوى الإلتزام التنظيمي بدقة ووضوح.

ثانياً: المقاييس الذاتية.

يتضمن هذا المعيار قياس الإلتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة إلتزامهم، وهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف عن مستوى الإلتزام التنظيمي، ويعبر هذا المقياس عن وضع قائمة تتكون من أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم على درجة الإلتزام التنظيمي¹.

وفي هذا الإطار طور العديد من الباحثين والمهتمين بدراسة الإلتزام التنظيمي عدداً من المقاييس، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، ومن تلك المقاييس ما يلي²:

1-مقياس بورثر وزملائه سنة 1969:

وقد أطلق عليه إستبانه الإلتزام التنظيمي، ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة إلتزام الأفراد بالمنظمة والالتزامهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبولهم لقيمتها، وقد إستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الإستجابة، ويمكن استخدام المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام.

ومن المحددات التي إستخدمها بورثر وزملائه في دراسة وقياس الفقرات الخاصة بالإلتزام منها ما يلي³:

-محددات شخصية: وهي محدّدات متعلّقة بالفرد مثل شخصيته وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد من الوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة وطبيعة اختياره للعمل.

-محددات تنظيمية: وهي محدّدات تتعلّق بالخبرة العملية أو المهنية، وطبيعة الإشراف، وطبيعة جماعات العمل ومدى تماسكها بأهداف المنظمة، ومدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

-محددات غير تنظيمية (متعلقة بالمقارنة): وهي محدّدات ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره الأول في الإلتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الإلتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يقارن بين الأجر المتوافر في الفرص البديلة وما يحصل عليه في منظمته يكون أقل ما هو عليه، الأمر الذي يعطيه مبرراً لإختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

¹ عيوي زيد منير، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 221.

² نعمة خضير، النعمي عدنان، النعمي فلاح، " الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة"، الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية، مجلد إتحاد الجامعات العربية، العدد 31، يناير 1996، ص ص 78، 79.

³ محمد حميدات، قيم العمل والإلتزام الوظيفي لدى الدبرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 80.

2- مقياس مارش وماني Marsh & Mannari سنة 1977:

الذي قدم مقياساً للإلتزام مدى الحياة (الأعراف والقيم) ويتكون من (4) فقرات، وقد استخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة، وحث الفرد على الإلتزام بقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد وأخيراً إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

3- مقياس جوش وزملائه Jauch et . al سنة 1978:

وهو محاولة لقياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال (6) فقرات تعبر كل منها عن واحدة من القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع زملائه بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص، وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الإستجابة.

4- مقياس كوردين وزملائه Gordon et. Al سنة 1980:

والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالإنتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الإستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام والخروج منها بـ 20 فقرة استهدفت الإستدلال على إلتزام الأفراد بالمنظمة، في ضم المصدر الثالث (48) فقرة، منها (35) فقرة ذات مؤشرات إيجابية و (23) فقرة ذات مؤشرات سلبية.

5- مقياس تورنتن Thorenton سنة 1981:

تضمن المقياس (8) فقرات، سداسية الإستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي، كما تضمن (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الإستجابة، تقيس الإلتزام المهني.

6- مقياس ألين وماير Allen & Meyer سنة 1991: استناداً إلى نموذج الأبعاد الثلاثة للإلتزام التنظيمي

الذي أعده ألين وماير، تم إعداد مقياس أطلق عليه اسم " إختبار الإلتزام التنظيمي "، والمكون من (18) بنداً تقيس 3 أبعاد هي: الإلتزام العاطفي (6 بنود)، والإلتزام المستمر (6 بنود)، والإلتزام المعياري (6 بنود)، حيث أعده كل من ألين وماير وسميت سنة 1993 وقد بني هذا الإختبار بطريقة يمكن تكييفه مع مختلف مجتمعات البحث، واستعان بمقياس ليكرت السباعي أو الخماسي لتحديد درجة الإستجابة. حيث ينصح معدوه التعامل مع الإلتزام بنظرة كلية لدى إختبار علاقته بمتغيرات أخرى، أي أن التعامل مع مكوناته الثلاثة بشكل

مستقل يمكن أن يقدم نتائج غير دقيقة، لأن هذه الأبعاد متداخلة ويؤثر كل منها على الآخر، وبالتالي تشترك معا في إحداث التأثير¹.

7- مقياس جرينبرج وبارون Greenberg & Baron سنة 2004:

يتكون هذا المقياس من (12) فقرة حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لكل بعد وهي الإلتزام المستمر، والإلتزام العاطفي، والإلتزام المعياري².

على ضوء دراسة مقاييس الإلتزام التنظيمي يمكننا القول أن هذه المقاييس جاءت وتطورت مع تطور الإلتزام التنظيمي، فكل باحث من الباحثين جاء بأبعاد وقام بقياس مستوى الإلتزام التنظيمي على أساسها، وبمرور الوقت قام الباحثين الآخرين بتطوير الأبعاد التي جاءت قبلهم وأضافوا إلى سابقها أبعادا أخرى وقاموا بقياس مستوى الإلتزام التنظيمي من خلالها.

المطلب الثالث: فوائد قياس الإلتزام التنظيمي

يحقق قياس الإلتزام التنظيمي العديد من الفوائد بالرغم من الجهود والتكاليف التي تبذلها المنظمة في عملية القياس، حيث تساعد هذه العملية الإدارية المنظمة على تقييم الإنحرافات في الممارسات الإدارية، إضافة إلى عدد من الفوائد التي تعود على الأفراد والمنظمة والمجتمع ككل وهي كالتالي³:

1- قياس الإلتزام التنظيمي يقدم للإدارات مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، مما يمكنها من تحديد موقعها وإتجاهها قياسا إلى فترات سابقة من الزمن، كما يمكنها من إستعمال أسلوب المقارنة لمستوى أداء العاملين على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

2- قياس الإلتزام التنظيمي يجعل الإدارة على إطلاع ومعرفة للمشاعر والإتجاهات والإحتياجات للأفراد العاملين، وهذه العملية تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والإتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمنظمة على حد سواء.

3- قياس الإلتزام التنظيمي يعد أداة تشخيصية تعتمد عليها الإدارات الناجحة في كشف العقبات والمشكلات التي تواجه الأفراد والمنظمة ومن تم العمل والمساهمة في إيجاد الحلول المناسبة لها.

4- البحوث المتعلقة بالإلتزام التنظيمي وقياسه ومحاولة تعزيزه تعود بالنفع والفائدة على المنظمة والأفراد، كون هذه الممارسات من قبل المنظمة ونتائج تلك البحوث تنعكس إيجابا على الأفراد من حيث الأداء وفاعلية المنظمة، كما يتولد لديهم الشعور بالأهمية نتيجة لإهتمام المنظمة بهم.

وزيادة على ذلك بإمكاننا إضافة بعض الفوائد الأخرى وهي كما يلي:

¹Meyer, J. P., and Allen, N.J. "TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide". The University of Western Ontario: London. 2004, p 5, pp 1-16.

²جرينبرج جيرالد، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 235.

³اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 133.

الفصل الثاني : الإطار النظري للإلتزام التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية

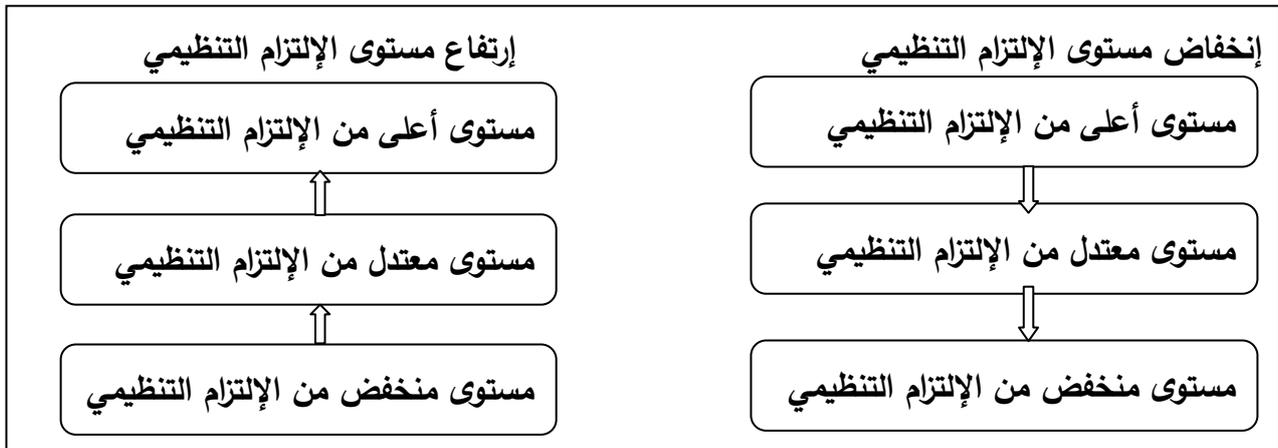
1- قياس الإلتزام التنظيمي يحدث فائدة كبيرة من حيث القدرة على تسيير التغيير في الإدارة وظروف العمل، حيث يعد قياس الإلتزام التنظيمي أداة لتشخيص النقاط التي تؤثر في زيادة أو خفض مستوى إلتزام العاملين في المنظمة.

2- قياس الإلتزام التنظيمي يعد وسيلة حديثة لإجراء التدقيق الإجتماعي، قصد معرفة الجوانب المشبعة وغير المشبعة في البيئة الداخلية للعمل والمناخ التنظيمي، والعمل على تعزيز الجوانب المشبعة ومعالجتها وإيجاد الحلول المناسبة للجوانب التي بها ضعف.

3- ينتج عن قياس الإلتزام التنظيمي مجموعة من النتائج الإيجابية والسلبية بالنسبة للفرد أو المنظمة على حد سواء، حيث يمكن إستعمال هذه النتائج كتغذية ومعلومات راجعة يستعان بها في عمليات تحسين برامج جودة الحياة الوظيفية، والتي تعبر في مضمونها على تعزيز الإلتزام التنظيمي للأفراد والمحافظة عليهم في المنظمة.

تشير فيكتوريا ميروشريك Victoria W Miroshrik أن الإلتزام التنظيمي لدى العاملين له مستويات تطور تتدرج من المستوى المنخفض للإلتزام التنظيمي إلى المستوى المتوسط ويتطور إلى المستوى الأعلى من الإلتزام التنظيمي. وذلك من خلال ما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): مستويات نمو الإلتزام التنظيمي



المصدر: هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة - أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د)، تخصص علم الإجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر، 2015، ص 132.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن المستوى العالي من الإلتزام التنظيمي يشير إلى أهمية العمال وقبولهم لقيم المنظمة ورغبتهم في البقاء داخل التنظيم، والإلتزام التنظيمي في هذا المستوى يشير إلى أن الميول السلوكي للأفراد للبقاء في المنظمة أصبح متصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي للإلتزام. وهذا يكون من خلال توفر ثلاثة شروط أساسية للدافع الذي أثر في سلوك الفرد، وهي القيمة التي تشبع حاجات الفرد، والوسيلة التي تكون مرتبطة بالنتائج المرغوب فيها، ثم التوقع من نتائج الأداء أو الجهد، ثم تأتي قوة الإرتباط والتي يعبر عنها الإرتباط

العاطفي بين الفرد والمنظمة¹. كما أن المستوى المعتدل من الإلتزام التنظيمي يشير إلى القبول المعتدل للأفراد للقيم والأهداف التنظيمية للمنظمة، وهو يعد إلتزام جزئي ومتوسط في الإتجاه الأعلى أو في الإتجاه الأسفل، ومن أجل معالجة هذا الإلتزام المعتدل وجعله ينمو للأعلى تقوم المنظمة بتحفيز العناصر الدافعة التي تكون من خلال إعادة تصميم الأعمال التي تؤدي إلى انخفاض الإلتزام والدافع للعمل، وهذا قصد توفير الفرص للأفراد للنمو والتطور². في حين أن المستوى المنخفض من الإلتزام التنظيمي سببه عدم وجود تقبل الأفراد للأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء في المنظمة، ويعود سبب عدم التقبل هذا إلى المنظمة التي توحى سياستها إلى ضعف الميل للعمل، وإشعار الطرف الآخر بالامبالاة، وعدم شعور الأفراد بقيمة ذلك العمل بالإضافة إلى ضعف الشعور بالإستقرار والإطمئنان وانخفاض الروح المعنوية³.

فبعد أن تعرفنا على النماذج المختلفة للإلتزام التنظيمي التي جاء بها الباحثون، والتي عبرت في مضمونها عن مراحل تطور الإلتزام التنظيمي وأبعاده، وكذا التعرف على مختلف طرق قياس مستوى الإلتزام التنظيمي في المنظمة عند الأفراد، كما عبرت هي الأخرى عن تطور هذه المقاييس بالموازاة مع تطور أبعاد الإلتزام التنظيمي، وزيادة على ذلك تعرفنا عن الفوائد الناتجة عن ممارسة المنظمة لإجراءات قياس مستوى الإلتزام عند الأفراد في المنظمة، وللتعمق في معرفة الإلتزام التنظيمي سنتطرق إلى أساليب تعزيز الإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى ضرورة معرفة أساليب وكيفية بناء ثقافة الإلتزام التنظيمي عند الأفراد، وكمرحلة أخيرة إكتشاف النتائج المترتبة على الإلتزام التنظيمي وذلك حسب بيان المبحث التالي.

المبحث الرابع: تعزيز الإلتزام التنظيمي

تسعى المنظمات دوماً إلى إيجاد بيئة عمل جيدة تجعل من الأفراد العاملين فخورين بالعمل فيها، ومعتبرين بإسهامات المنظمة من أجلهم، حيث تجعلهم مدينين وملتزمين بالإنتماء إليها، كما تقوم المنظمة بإعداد برامج تنظيمية تجعل منها على المدى الطويل ومن خلال الممارسة نوع من أنواع الثقافة التنظيمية تجعل من الأفراد العاملين فيها على درجة من الإلتزام بهذه الثقافة، حيث ينتج عن هذه الممارسات الإدارية آثار يكون محددتها مستوى الإلتزام التنظيمي للأفراد العاملين فيها. ولتوضيح ذلك تم تقسيم المبحث إلى مطالب وفق الخطة التالية:

المطلب الأول: أساليب تعزيز الإلتزام التنظيمي

المطلب الثاني: أساليب بناء ثقافة الإلتزام التنظيمي

المطلب الثالث: النتائج المترتبة عن الإلتزام التنظيمي

المطلب الرابع: عوامل زيادة وضعف الإلتزام التنظيمي

¹ سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 140.

² محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 181.

³ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 283.

المطلب الأول: أساليب تعزيز الإلتزام التنظيمي

تواجه المنظمات باستمرار تحديات العرض والطلب في السوق وخاصة على الموارد البشرية المؤهلة والمميزة، من أجل أن تتكيف المنظمة مع المنافسة والتغيرات السريعة في التكنولوجيا، ولهذا فهي تتطلب أن يكون الأعضاء التنظيميين ملتزمين داخليا، الأمر الذي يجعل المنظمة توجه تحديا في كيفية تعزيز إلتزام موظفيها طوال الوقت من أجل ضمان الإستدامة في المنظمة، ولذلك تلجا المنظمة إلى عدد من الأساليب التي تعزز من الإلتزام التنظيمي وذلك من خلال الإهتمام بالجوانب التالية:

يشير أنور سلطان سنة 2004 أن هناك بعض العوامل المحددة للإلتزام التنظيمي تخرج عن نطاق الإدارة، كتوافر عدد كبير من الفرص والوظائف، مما يقلل من نسبة الإلتزام، ومع ذلك يشير سلطان إلى أنه يمكن للرؤساء تقوية الإلتزام التنظيمي عن طريق العناصر التالية¹ :

1- الإثراء الوظيفي:

يعبر الإثراء الوظيفي عن زيادة مستوى إندماج العامل بعمله من خلال زيادة مسؤوليته في العمل، وإعطائه فرص للتحكم في طرق تأديته لوظيفته، ومزيد من حرية التصرف والإستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث أن المشاركة تعزز الميل النفسي للعاملين، وقد حققت هذه الطريقة نجاحا كبيرا في شركة " فورد " ببرنامج إشراك الموظفين مما تأتي أعمالهم من خلال المشاركة معبرة عن درجة عالية من الإلتزام الذاتي.

2- إيجاد توافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة موظفيها:

يتحقق ذلك من خلال تطبيق سياسة المشاركة في الأرباح، والبرامج التشجيعية للموظفين، بحيث يشعر الموظفون بأن ما تحققه المنظمة سيعود عليهم بالنفع، وهذا الشعور من شأنه أن يقوي إلتزامهم نحو المنظمة، وبهذا تجعلهم يرون أن مصالحهم تتفق مع مصالحها.

3- إستقطاب العاملين الذين تتوافق رغباتهم مع قيم المنظمة:

يتحقق ذلك بإستقطاب واختيار الموظفين الذين تتفق قيمهم مع قيم المنظمة، فكلما زاد التوافق بين مبادئ المنظمة ومبادئ الموظفين كلما أصبحوا أكثر إلتزاما، فالشركات التي تظهر لموظفيها أنها تعمل بجدية لجذبهم هي التي تجد إلتزاما قويا بين الذين تم إستقطابهم بفاعلية.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 211.

يضيف أرمسترونغ Armstrong عناصر أخرى لتعزيز الإلتزام التنظيمي وهي¹ :

1-إدارة عالية المشاركة: ونعني بها معاملة الموظفين كشركاء في المنظمة، استخدم هذا المصطلح لأول مرة من قبل لولر Lawler سنة 1986 لوصف أنظمة الإدارة القائمة على الإلتزام والمشاركة، فالموظفون يزدون من مشاركتهم في المنظمة إذا اتاحت لهم الفرصة لذلك، مما يزيد من مستوى إلتزامهم.

2-صوت الموظف: يظهر الموظفون مواقف وسلوكيات إيجابية عندما يدركون أن صاحب العمل أو المنظمة تقدرهم وتقدر مساهمتهم، مما سيظهرون مستويات أعلى من الأداء، إذا كانت بيئة العمل هي مكان يكون فيها للموظفين آذان صاغية وصوت يتقاسمونه مع المنظمة، بمعنى أنه يمكنهم مشاركة مخاوفهم وآرائهم وأفكارهم مع المنظمة وصاحب العمل.

3-تطوير الرسالة أو الفكرة الكبيرة للمنظمة: من خلال البحث المتواصل في 12 شركة أجراها الأستاذ بورسيل وزملائه Purcell et al سنة 2003، توصلوا إلى أن أنجح المنظمات هي من لديها الفكرة الكبيرة، والفكرة الكبيرة تعبر عن رسالة المنظمة التي تدعم القيم والثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملائها وموظفيها، وعليه فتطوير رسالة المنظمة تعطي شعور للموظفين بأن المنظمة قادرة على حمايتهم والإحتفاظ بهم مما يعزز لديهم شعور بالإلتزام التنظيمي.

4-معالجة بيئة العمل: تعزيز الإلتزام التنظيمي من خلال تطوير ثقافة تشجيع المواقف الإيجابية للعمل، وتحفيز الإهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأشخاص وتقليل التوتر والإعتراف بأهمية التفاعل الإجتماعي، فالموظفون الذين يشعرون بالرضا والإحترام في العمل، سيقدمون أفضل خدمة للعملاء.

تضيف كل من مولدو غازيف تيمات وسيلفيا كريس Timat. Moldogaziev & Chris Silvia

أساليب أخرى لتحسين الإلتزام التنظيمي² :

1-خلق ثقافة قوية لفريق العمل: من منطلق أنه لا يوجد موظفان متماثلان تماما في المؤسسة، وعليه يوجد اختلاف في طريقة رؤيتهم للأشياء وإدراكهم لها، والشيء نفسه نجده في فرق العمل، حيث أنه إذا روجت المنظمة لثقافة بناء الفريق فسيكون الموظفون متحمسين للعمل معاً، مما يساعد على تعزيز مستويات إلتزامهم وخلق ثقافة العمل بروح فرق العمل على المدى الطويل.

2-توصيل أهداف وتوقعات واضحة للموظفين: يجب أن يكون الموظفون على علم بتوقعات وأهداف الإدارة، كما يريدون أن يعرفوا ما هو الأهم في عملهم، وكيف يمكنهم تحقيق التميز في عملهم، وذلك حتى تكون الأهداف فعالة وذات معنى لديهم، فالموظفون تكون لديهم الرغبة في البقاء في المنظمة عندما يشعرون بإحساس الملكية.

¹Michael Armstrong and Stephen Taylor, **A Handbook of Human Resource Management Practice**, 13 th Edition, british library cataloging-in-publication data, london, 2014, pp 199-200.

²Timat. Moldogaziev & Chris Silvia, "**Fostering Affective Organizational Commitment In Public Sector Agencies: The Significance Of Multifaceted Leadership Roles**", Public Administration, Vol. 93, No. 3, 2015, pp 557-575.

3-التحلي بالشفافية وتشجيع التواصل المفتوح: عندما تتعامل المنظمة مع موظفيها بالشفافية وتسمح للموظفين بالمشاركة والمساهمة في تطوير المنظمة، فإن ذلك سيزيد من فرص شعور الموظفين بالتقدير وزيادة الشعور بالإنتماء، وبالتالي تحسين أداء الموظفين من خلال الشفافية.

4-الحفاظ على أخلاقيات العمل: بوجود معايير عالية لأخلاقيات العمل يجعل الموظفين يشعرون بالحماس والإحترام تجاه المنظمة، فالموظفون يظلون مرتبطين بالمنظمة، عندما تضمن المنظمة أخلاقيات العمل الجيدة، والمساواة في تنمية حياتهم المهنية. محافظة المنظمة على أخلاقيات العمل يعد إلتزاماً ضمناً أو مفروضاً على مسيري المنظمة، فهي تقوم بوضع سياسات لتعزيز السلوك الأخلاقي وتنقيف الموظفين حول كيفية تقديم مساهمات إيجابية تضمن تطوير الأداء القائم على الأخلاق، فالأخلاق تتكون من قوة العلاقة بين ما يعتقده الفرد أو المنظمة أنه أخلاقي وصحيح، وبين ما تشير إليه مصادر التوجيه المتاحة إلى أنها صحيحة أخلاقياً¹.

5-تعزيز ثقافة العمل الإيجابية: تشجيع الموظفين على إيجاد التوافق الشخصي مع ثقافة المنظمة وتسهيل التواصل معها، فتقافة العمل الإيجابية هي المكان الذي يشعر فيه الموظفون بالسعادة لأنهم يكونوا جزءاً من المنظمة.

6-تنمية الثقة: تنمي المنظمة الثقة بينها وبين الموظفين، كما تساعد المنظمة الموظفين على تعلم مهارات اتخاذ القرارات، وتساعدهم على تطوير الثقة بينهم والمنظمة.

7-تشجيع الإبتكار: الإبتكار هو أحد أفضل الطرق لتشجيع الموظفين، فبعض الموظفين لديهم أفكار مختلفة للقيام بالعمل بشكل مختلف وبطريقة أفضل، مع إلتزامية تشجيعهم وعدم تثبيط عزميتهم.

8-تقديم التغذية الراجعة والبناءة وليس النقد: يجب تقدير الموظفين على أعمالهم مما يساعدهم على الرفع من معنوياتهم، فهناك فرق بين النقد وردود الفعل البناءة، فالنقد يشير إلى ما هو خاطئ، في حين أن التعليقات البناءة تشير إلى الخطأ ولماذا هو خاطئ، وكيف يتم تصحيحه.

9-تفويض المهام بكفاءة: عندما يتم توزيع العمل بكفاءة يقلل ثقل الأعباء، فالمنظمة الناجحة التي تعمل بكفاءة تعرف فن تفويض المهام، فعلى المسير أن يفهم أنه لا يمكن القيام بكل العمل من قبل شخص واحد.

10-تقديم الحوافز: من الجيد تقديم حوافز للموظفين على عملهم الجيد، فإذا أرادت المنظمة أن يكون لدى الموظفين إلتزامات عمل كافية، فمن الضروري أن تكافئهم الإدارة بشكل مناسب، وعليه فمن الضروري تقدير الموظفين الذين يظهرون التقاني والإلتزام اتجاه المنظمة.

¹R. Wayne Mondy and Joseph J. Martocchio, **Human Resource Management**, 14th edition, Pearson Education, Saffron House, London, 2016, p 47.

حسب ما سبق يمكن القول أن هناك عوامل أخرى مهمة في عملية تعزيز الإلتزام التنظيمي وتحسينه ويمكن ذكر أهمها كما يلي:

- التحسينات المادية، وكذا المتعلقة بالأمان الوظيفي، وخلق مناخ من التواصل والدعم التنظيمي.
- تقليل الإختلالات المرتبطة بالعامل أي ظروف العمل المادية، من جداول العمل، وموارد بشرية وغيرها.
- التحسينات الإجتماعية، وهي المتعلقة بعوامل تنظيم العمل والمناخ والوضع التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، من خلال طريقة تنظيم العمل وتوزيع المهام وعبء العمل، وكذا الإستقلالية والمساءلة وتنسيق الإتصالات.
- تقليل الإختلالات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية من خلال تحسين إدارة المهارات والكفاءات، وتحفيز الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أساليب بناء ثقافة الإلتزام التنظيمي

كل المنظمات ترغب في بناء ثقافة الإلتزام التنظيمي لما لها من فوائد بعيدة تعود على المنظمة من جهة والفرد من جهة ثانية، فالإلتزام التنظيمي بأنواعه الثلاث يحتوي في مضمونه على مشاعر وقيم خاصة بالإلتزام العاطفي والإلتزام الأخلاقي، والتي يؤمن بها الفرد الذي يشعر بالإلتزام، ولذلك ترى المنظمات تتساءل فيما إذا كان هذا الإلتزام التنظيمي متأصل في الفرد، وما هي الأساليب الممكنة لبنائه؟.

تعتبر الطريقة التقليدية لبناء ثقافة الإلتزام التنظيمي من خلال توفير الأمن الوظيفي والترقيات المنتظمة أصبحت غير عملية للعديد من المنظمات، في حين حدد كل من Mcshane & Glinow سنة 2007 أساليب مبدئية لبناء ثقافة الإلتزام التنظيمي وهي كالتالي¹:

1-العدالة والدعم: فالمنظمات التي تفي بإلتزاماتها اتجاه الموظفين، وتلتزم بالقيم الإنسانية مثل العدالة والود والتسامح والنزاهة الأخلاقية يكون فيها الإلتزام العاطفي عالي، حيث ترتبط هذه القيم بالعدالة التنظيمية، وكذلك بالنسبة للمنظمات التي تدعم رفاهية الموظفين فيها يكون إلتزامهم عالي.

2-القيم المشتركة والشخصية: تزيد دافعية الأفراد للبقاء مع المنظمة عندما تتفق قيمهم مع القيم السائدة للمنظمة، مما يزيد من مستوى إلتزامهم العاطفي، وبالتالي يشعرون بالراحة والقدرة على التنبؤ.

3-الثقة: تشير إلى التوقعات الإيجابية والإيمان بالشخص أو بالمجموعة، ويكون الإلتزام العاطفي عاليا عندما يشعر الموظفون بالثقة في قادة المنظمة وبأنهم ملزمون بالعمل فيها.

4-الفهم التنظيمي: يشير إلى مدى فهم الموظفين للمنظمة أي فهم إتجاهها الإستراتيجي، وديناميكيتهما الإجتماعية والتخطيط المادي، ويعد هذا الفهم شرط ضروري للإلتزام العاطفي وهذا من خلال قدرة الموظفين على بناء صورة ذهنية للمنظمة واضحة وكاملة المعالم تجعل الفرد على اطلاع بما يجري في أجزاء المنظمة.

¹Mcshane Steven L. & Glinow Mary Ann Von, **Organizational Behavior: emerging knowledge and practice for the real world**, 5 th Edition, Published by McGraw-Hill/Irwin Companies, New York, 2010, p 113.

5- مشاركة الموظف: يكون الإلتزام العاطفي عاليا عندما يشعر الموظفون أنهم جزء من المنظمة ولديهم القدرة على المشاركة في القرارات التي توجه مستقبل المنظمة، وعليه فالمنظمة تهدف إلى تقوية الهوية الإجتماعية للموظف وبناء ثقافة المشاركة لديه.

من جهة أخرى يشير المدير التنفيذي ورئيس شركة " South Western " للخطوط الجوية والذي تم إختياره أفضل مدير تنفيذي في الولايات المتحدة الأمريكية لعام 1997 بأن " بناء ثقافة الإلتزام لدى العاملين إنما تعتمد على قدرة إدارة المنظمة في إيجاد بيئة يشارك فيها الأفراد بإخلاص وعند ذلك لا حاجة للرقابة المباشرة عليهم، فهم يعرفون ما هو مطلوب منهم فيؤدونه، وأكثر هؤلاء الأفراد يندرون أنفسهم لقضايا المنظمة على أساس طوعي، فنحن لا نبحث عن الطاعة العمياء بل عن الأفراد الذين يمتلكون روح المبادرة ويعدون ما يفعلونه هدفا جديرا بالإستحقاق"¹ . فالإقناع كذلك بإمكاننا اعتباره أحد الأساليب في بناء ثقافة الإلتزام التنظيمي، حيث يمكن أن يكون الإقناع جيدا أو سيئا، ويعتمد في ذلك شخصية القائد وأسلوبه في إقناع مجموعة العمل بالإيمان بالإلتزام بالمنظمة، أو على العكس من ذلك إقناع مجموعة العمل على كسر القوانين وعدم الإلتزام، وعليه يمكن القول أن الإقناع يمكن أن يفيد أو يضر المنظمة.

كما يشير قريقروري Gregory إلى وجود أساليب تتعلق بالوظيفة والعوامل التنظيمية في بناء ثقافة الإلتزام وهي:²

1- إجراءات التوظيف والإختيار: يجب أن تبدأ ثقافة بناء الإلتزام خلال الأشهر الأولى من التوظيف، كما يجب أن يكون مسؤولي التوظيف واضحين وواقعيين عند وصف الوظيفة والبيئة التي يعمل المرشح فيها، فعملية التوظيف تعطي توقعات مقدم الطلب فيما يتعلق بما تخبئه الوظيفة وما تقدمه المنظمة.

2- التنشئة الإجتماعية والتوجيه: يجب أن يكون لدى المنظمة ثقافة التنشئة الإجتماعية والتوجيه فيما يتعلق بدور الموظف الجديد بالتدقيق، وتساهم عملية التنشئة في بناء ثقافة تنظيمية وإلتزام للموظفين، حيث يستشعر الموظفون من خلالها مدى إلتزام المنظمة إلتجاههم وإستثماراتها فيهم، كما تكون لديهم معلومات عن خططها والفوائد، مما يحقق مبدأ المعاملة بالمثل.

3- الأهداف والقيم التنظيمية: يجب على المنظمة التعبير عن الأهداف والقيم بإستمرار من خلال الإعلانات للجمهور، مع إلزامية أن تكون هذه القيم واضحة ومفهومة وذات مغزى لجميع الأفراد.

4- الإلتصال التنظيمي: يجب أن تنمي المنظمة ثقافة الإلتصال (الإلتصال التصاعدي والهابط)، فالتواصل مع الإدارة العليا يرتبط ارتباطا وثيقا بالإلتزام التنظيمي، حيث ينظر إلى منشورات المنظمة على أنها واحدة من أكثر الوسائط فعالية، التي تظهر إهتمام المنظمة بالفرد داخل المنظمة. يمكن للإلتصال إدارة سلوك أعضاء المنظمة، حيث أن التواصل يخلق ردود فعل عن طريق توضيح ما يجب على الموظفين فعله، ومدى جودة أدائهم، وكيف

¹سعد علي حمود العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات، مرجع سبق ذكره، ص 64.

²Gregory J. Pinks, **Facilitating Organizational Commitment Through Human Resource Practices**, Hewson & White Printing [Kingston] Ltd, Queen's University Industrial Relations Centre (IRC),Canada, 1992, pp 13-19.

يمكن تحسين ذلك الأداء، كما أن التواصل بين مجموعة العمل يعد مصدر أساسي للتفاعل الإجتماعي بين الموظفين وهو آلية أساسية يظهر من خلالها الموظفين مشاعر الإلتزام والرضا وكذلك الإحباط¹.

5- صنع القرار بالمشاركة: يجب على المنظمة أن تنمي ثقافة المشاركة وتسمح للموظفين بالمشاركة في صنع القرارات، فصنع القرار التشاركي يساهم في تدفق المعلومات في جميع أنحاء المنظمة، حيث أثبتت دراسات أن الموظفين الأكثر مشاركة في عملية صنع القرار يكون مستوى الإلتزام لديهم عالي.

6- ممارسات التعويض: يجب على المنظمة بناء ثقافة للتعويض العادل والإنصاف في زيادة رواتب الموظفين والأجور، كما يمكن أن يكون هذا التعويض من خلال الترقية الداخلية وأنظمة الدفع مقابل الأداء، حيث أنه مع زيادة المكافآت يزداد ميل الموظف إلى إعطاء المزيد للمنظمة وميله إلى البقاء فيها.

7- التطور المهني والتدريب: يجب على المنظمة أن يكون لها ثقافة التطوير المهني والتدريب، ففرص الترقية تعد مطلب رئيسي للإلتزام التنظيمي العالي، فالترقية تجعل الموظف يركز جهوده وأدائه داخل المنظمة، كما تغنيه من تعزيز مهاراته الشخصية للإنتقال إلى خارج المنظمة، والتدريب يكون لديه صلة بإحتياجات النمو ذات الصلة بالوظيفة مثل الترقية.

8- تصميم الوظيفة: يجب أن يكون للمنظمة ثقافة إثراء وتوسيع الوظائف حتى يتسنى للموظف إيجاد بيئة عمل تتميز بالتحدي والأهمية والإثارة.

9- تقييم الأداء: يجب على المنظمة بناء ثقافة تقييم الأداء لأغراض تنافسية، حتى يكون التنافس بين الموظفين ذوي الإلتزام العالي مع الموظفين ذوي الإلتزام المنخفض، والغرض من ذلك هو زيادة أداء الموظف في العمل وبالتالي سيزداد الإلتزام لدى الموظفين.

10- الإعتراف والرؤية: يجب على المنظمة بناء ثقافة الإعتراف من خلال جعل إلتزام الأفراد بالمنظمة علنيا ومرئيا، فعلى سبيل المثال يمكن الإعتراف بالموظف الملتزم من خلال برنامج موظف الشهر الذي يكون أدائه وإلتزامه عالي، وهي تعتبر طريقة جيدة لربط الموظفين بإنجازاتهم داخل المنظمة.

11- برامج دعم الموظفين: يجب على المنظمة بناء ثقافة مساعدة الموظفين كالمشاكل المتعلقة بالعمل، حيث تؤثر هذه البرامج بالإيجاب على الإلتزام، حيث يعتبره الموظفون نوع من التبادل الإجتماعي واهتمام المنظمة بمشاكلهم.

إن الإلتزام التنظيمي القائم على الأبعاد الثلاثة العاطفي والمستمر والمعياري، تشير الدراسات أن الإلتزام العاطفي قد يؤدي إلى انخفاض معدل الدوران وزيادة الإنتاجية، بينما قد يؤدي الإلتزام الإستمراري القائم على التكلفة إلى انخفاض معدل الدوران على حساب انخفاض الإنتاجية، كما أن الإلتزام يزيد لدى الموظفين المتزوجين وكذا الموظفين الأكبر سنا، فالمنظمة تقوم ببناء ثقافة الإلتزام مثلا من خلال الحالة الإجتماعية والسن، ولكن في

¹Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational behavior**, 18Th Edition, Pearson Education, New York, NY, 2019, P 357.

الواقع أنه من غير القانوني زيادة مستويات الإلتزام التنظيمي من خلال توظيف المتزوجين فقط بدلا من الموظفين غير المتزوجين، أو توظيف الموظفين الأكبر سنا بدلا من الأصغر سنا، لذلك يجب أن يتحول التركيز في بناء ثقافة الإلتزام التنظيمي إلى العوامل المتعلقة بالوظيفة والعوامل التنظيمية، فبرامج دعم الموظفين والإعتراف بأدائهم وتصميم الوظيفة وجعلها ثقافة تنظيمية سائدة في المنظمة تجعل الموظفين يندمجون في سياق هذه الثقافة ويلتزمون بها، الأمر الذي يجعل الموظفين يروجون لسمعة المنظمة ويتكلمون عنها خارج المنظمة بشكل إيجابي، مما يجعل الأفراد الذين يرغبون في أن يصبحوا أعضاء فيها يطمحون لأن يصبحوا موظفين فيها.

المطلب الثالث: النتائج المترتبة عن الإلتزام التنظيمي

يمكن أن يكون للإلتزام التنظيمي تأثيرا سلبيا أو إيجابيا سواء على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الفرد، وكذا على مستوى جماعات العمل، ويرتبط هذا التأثير السلبي والإيجابي بحسب مستوى الإلتزام التنظيمي المنخفض، أو بحسب مستوى الإلتزام التنظيمي المرتفع وتتمثل هذه النتائج فيما يلي:

أولا: نتائج الإلتزام التنظيمي على مستوى الفرد

إن نتائج اي شيء تحتل جانبيين الأول إيجابي والثاني سلبي، فالجانب الأول الإيجابي للإلتزام التنظيمي يحتوي على تقوية مشاعر الفرد ودفعه للإستمرار في العمل، وتكييف أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة ومحاولة تحقيق أهدافه وأهدافها، أما الجانب الثاني السلبي فيحتوي على أن اندماج الفرد الكلي سواء من الناحية العاطفية والنفسية، وإستثمار كل وقته بها سوف يجعل الفرد يعاني نوع من العزلة والغربة على مستوى التواصل الإجتماعي خاصة خارج عمله وعلاقته مع أسرته.

وعليه نجد أن الإلتزام التنظيمي ينعكس إيجابا على الفرد من خلال ما يلي:¹

- زيادة فرص الإتصال الفعال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائه الحالي والمستقبلي.
- تزويد المديرين والمشرفين بمعلومات أفضل عن إحتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية لتنمية مهاراتهم وتغيير نماذج إستخدامها حسب طبيعة الوظيفة التي يتقلدونها.
- مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافقها مع مهام الأفراد وأهدافهم الشخصية.
- مساعدة المديرين على كيفية إكساب العاملين مهارات معينة تحتاجها طبيعة عملهم، وكيفية اتخاذ قرارات صعبة في مجال إدارة المسار الوظيفي للعاملين.
- الإهتمام بتقييم الأداء، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد ومناقشتهم حول مستواهم.
- بناء الإلتزام والرغبة في الإستجابة لمتطلبات الأداء الفعال والتحديات الجديدة.
- فهم نقاط الضعف والقوة الشخصية، والرغبة والحاجة إلى التكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية.
- الإلمام بالمعلومات الحالية التي تقدم مفهوما أفضل للإحتمالات الشخصية، والفرص المستقبلية داخل المنظمة.

¹راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية-، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص ص 347- 350.

الفصل الثاني : الإطار النظري للإلتزام التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية

- التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف مع جعلها ممكنة التحقيق.
- ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على جوانب حياة الفرد الذي يسيطر عليه آخرون، واكتساب شعور إيجابي وفعال نحو حياة الفرد وعمله.
- اكتساب مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية والمستقبلية وإتاحة خيارات أفضل للمستقبل، مما يضيف شعور بالراحة النفسية للعامل لشعوره بالقدرة على القيام بمهام العمل.
- بناء خطوط مفتوحة للإلتصال مع المشرفين فيما يتعلق بإحتمالات النمو المهني والأداء الشخصي والفرص التنظيمية.
- تنمية الشعور بتقدير الذات الناتج من النمو والتعلم.
- زيادة ودعم فرص تقلد المناصب الأعلى داخل المنظمة، وإدراك إمكانية تحقيق النمو الوظيفي في العمل الحالي من خلال زيادة التحديات والإستمتاع بالعمل دون حاجة للإنتقال لمنصب أعلى.
- فبالرغم من أن الإلتزام التنظيمي له الكثير من الفوائد التي تعود على الأفراد والتي تكون في معظمها مرتبطة بالتكاليف، إلا أن ذلك يظهر وجود بعض من الجوانب السلبية منها:¹
- قلة الفرص المتاحة في التقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من قلة الفرص الداخلية المتاحة.
- إنخفاض القدرة على الإبداع والإبتكار والتكيف من خلال إستقرار العمالة وانخفاض دورانها.
- التفكير الجماعي الموجه لإنجاز وأداء أعمال معينة ومحددة، يجعل من الأفراد أقل إنفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
- إنخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.
- زيادة فرص الصراع بين جماعات العمل، فانخفاض معدل دوران العمل سوف ينتج عنه مع مرور الوقت مشكل في تراكم من ذوي الخبرات والمهارات من الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، الأمر الذي يمكن أن ينشأ عنه التنافس على السيادة، ويحدث هذا عندما يسعى الفرد في التفوق على فرد آخر ويتنافس معه على الترقية أو على السلطة.²
- زيادة الضغوط العائلية والإجتماعية، فالفرد الملتزم اتجاه منظمة معينة، فإنه يبذل الجهد والوقت لها، مما يؤثر على إلتزاماته الأخرى وخاصة العائلية منها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد لعدم قدرته على خلق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية والأسرية.

ثانيا: نتائج الإلتزام التنظيمي على مستوى المنظمة

تتمثل نتائج الإلتزام التنظيمي على مستوى المنظمة فيما يلي:

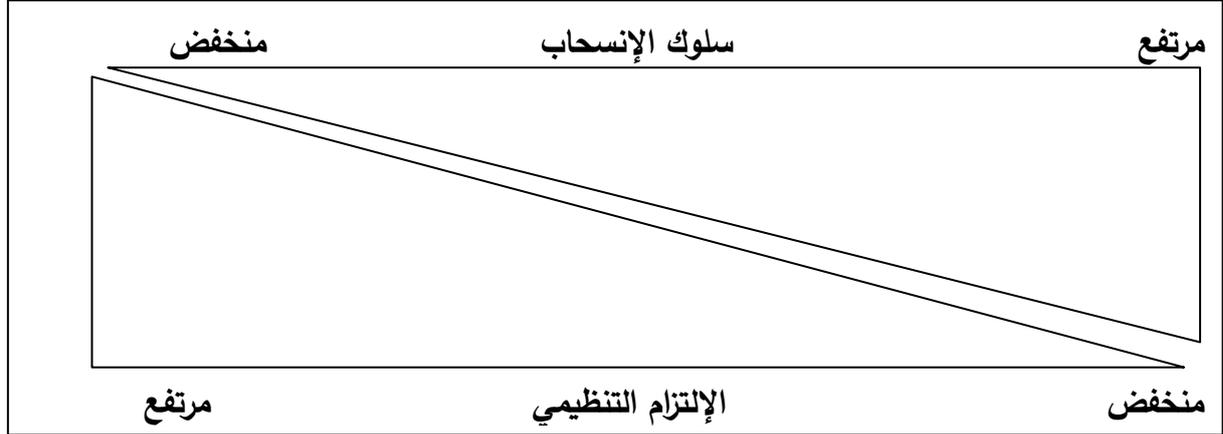
¹مراد نعموني، مرجع سبق ذكره، ص ص 75 - 78.

²Terri A. Scandura, **Essentials of organizational behavior**, Second Edition, Published by Sage, California, 2019, P530.

- معدل دوران الموظفين: العمال الملتزمين بشدة بمنظمتهم لديهم معدلات دوران أقل في الوظائف مقارنة بالعمال الأقل إلتزاما. كما وجدت بعض الدراسات أن الموظفين الحكوميين من ذوي الإلتزام المنخفض تكون لديهم رغبة أقل في البقاء في المنظمة، وبالتالي تكون لديهم رغبة ونية أقوى للبحث عن عمل جديد وهذا مقارنة بالموظفين الأكثر إلتزاما.¹ كما وجدت بعض الدراسات أن معدل دوران العمل يكلف متوسط الأعمال حوالي 10000 دولار أمريكي لكل حدث واحد، كما أن خسارة مندوب مبيعات واحد يكلف 40000 دولار.² ونضيف ونقول أن هذه التكاليف تشمل عمليات الفصل والتعيين والإختيار والتدريب والإنتاجية المفقودة، ومنه نقول أن انخفاض معدل دوران الموظفين يؤدي إلى انخفاض كبير في حجم التكاليف المرتبطة بالتشغيل. فقد تم نشر تقديرات مكتب الولايات المتحدة لإحصائيات العمل أن المواطن الأمريكي العادي سيكون لديه 10.8 وظيفة بين سن 18 و 42، وهذا الإسقاط يعتمد جزئيا على معدل دوران إجمالي يبلغ حوالي 16% في جميع الصناعات، فالمنظمات تسعى إلى الحد من الدوران الطوعي عن طريق الحفاظ على الموظفين الذين تريد المنظمة الإحتفاظ بهم.³

فقد أشار أحد الباحثين أن الموظفين غير الملتزمين بمنظمتهم ينخرطون في سلوك يعرف بالإنسحاب، وهو يعرف على أنه مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها الموظفون لتجنب مواقف العمل، وتتوج هذه السلوكيات في نهاية المطاف إلى ترك المنظمة، حيث يمكن تبيان العلاقة بين الإلتزام والإنسحاب من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): الإلتزام التنظيمي وسلوك الإنسحاب



Source: Colquitt, Jason. LePine, Jeffery A., Wesson, Michael J., Organizational behavior:

improving performance and commitment in the workplace, Sixth Edition, Published by McGraw-Hill Education, United States of America, 2019, P:62.

نلاحظ من الشكل أن بعض الموظفين يظهرون إلتزام تنظيمي مرتفع، ولكنهم يكونون ضمن سلوك الإنسحاب المنخفض، في حين أننا نجد بعض الموظفين من يظهرون سلوك إنسحاب مرتفع وعالي، ولكنهم

¹Arnold, H. J., & Feldman, D. C. A multivariate analysis of the determinants of Job turnover. Journal of Applied Psychology, Vol. 67, N°. 3, 1982, pp 350-360.

²Gregory J. Pinks, Op cit, p 6.

³Colquitt, Jason. LePine, Jeffery A., Wesson, Michael J., Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace, Sixth Edition, Published by McGraw-Hill Education, United States of America, 2019, P62.

يكونون ضمن إلتزام تنظيمي منخفض، فهذا الطرح يعبر على أن الأفراد من ذوي الإلتزام التنظيمي العالي يكون لديهم سلوك الإنسحاب منخفض ولا يميلون إلى ترك المنظمة ولا تكون لديهم الرغبة في ذلك، وفي المقابل يعبر على أن الأفراد من ذوي سلوك الإنسحاب المرتفع يكون لديهم إلتزام تنظيمي منخفض بكثير حيث يميلون إلى ترك المنظمة ويعبرون على رغبتهم في ذلك، وعلى الرغم من ذلك فهناك من المنظمات من تطبق أسلوب الدوران الطوعي عن طريق الحفاظ على الموظفين الذين ترغب المنظمة الإحتفاظ بهم، حيث تقوم بتسريح العمال وتقليص الحجم.

-**الغيابات:** فالتغيب عن العمل يعتبر أحد المجالات التي ترفع التكاليف لأصحاب العمل، حيث تشير إحدى الدراسات إلى أن التغيب يكلف ما بين 10 و15 مليار دولار سنويا في الإقتصاد الكندي¹.

من هنا يمكن القول أن وجود مستوى مرتفع من الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين سوف يقلل من نسبة التغيب عن العمل مما يمكنه من توفير أرباح كان من الممكن أن تخسرها المنظمة في حالة ما إذا كان العكس، وعليه تكون معدلات التغيب أعلى لدى الموظفين ذوي الإلتزام المنخفض عنها لدى الموظفين ذوي الإلتزام المرتفع.

-**الإنتاج:** هناك من الباحثين من يعتبرون أن الموظفين الملتزمين بدرجة عالية يحققون إنتاجية أعلى من أولئك الموظفين الأقل إلتزاما، وهناك من يرى العكس ولا يوجد رابط بين الإلتزام والإنتاجية. فمن خلال الأبحاث التي قام بها ماير وآخرون سنة 1989 الذين غيروا نظرتهم إلى علاقة الإلتزام بالأداء والإنتاجية، حيث افترضوا أن الإلتزام العاطفي يكون مرتبط بشكل إيجابي بأداء الوظيفة، أما الإلتزام المستمر يكون مرتبط بشكل سلبي بأداء الوظيفة، لأن الموظف يبقى في المنظمة لغياب البديل².

مما سبق يمكن القول أن الإنتاجية مرتبطة بالإلتزام من خلال مستويات ودرجات الإلتزام العاطفي والمستمر، فالعاطفي يرتبط بمستوى عالي من الأداء لأن الإلتزام العاطفي أكثر عمقا من حيث إندماج الفرد وتطابق أهدافه وقيمه مع قم وأهداف المنظمة، في حين أن الإلتزام المستمر يرتبط بدرجة ما يستفيد منه الموظف من المنظمة، فالموظفون الذين يظنون أعضاء في المنظمة تكون التكاليف المرتبطة بمغادرتهم عالية فإنهم يعانون من إحساس بالإحباط والذي يؤدي إلى سلوك مهني غير ملائم.

-**الدافعية:** الدافعية الداخلية لها إرتباط مع الإلتزام المعياري، في حين أن الدافعية الخارجية لها إرتباط بالإلتزام المستمر.

¹Gregory J. Pinks, Op cit, p 6.

²Ibid, p 8.

ربطت بعض الدراسات بين الإلتزام العاطفي والمعياري والدافعية، ووجدت أن المستوى العالي للإلتزام العاطفي يعوض المستوى الضعيف للإلتزام المعياري في التأثير على الدافعية والعكس غير صحيح، وهذا ما يدل على أن الإلتزام العاطفي له تأثير أكبر على الدافعية مقارنة بالإلتزام المعياري¹.

-**الضغط النفسي:** له إرتباط مع الإلتزام المستمر، فالأفراد الذين يقعون في المنظمة بسبب الإمتيازات فقط، كثيرا ما يعانون من مستويات عالية من الضغط النفسي².

-**إحترام القرارات التنظيمية:** الإلتزام العاطفي له علاقة إيجابية مع احترام المديرين للقرارات التنظيمية وكذا مع احترام تحقيق الأهداف المالية للمنظمة، كما أن الإلتزام العاطفي يسهل من وضع حيز تنفيذ الإجراءات الإدارية، وهذا راجع لإشراك العمال في سياسات المنظمة وولائهم لها³.

-**الإبداع والإبتكار:** يعد الإلتزام العاطفي مبدأ كل سلوك، حيث أن معظم تصرفات الفرد تنطلق من هذا الإحساس ومن خلاله يتصرف بمسؤولية وإدراك، مما يشعر بقيمة الوقت الذي يقضيه في المنظمة، وهذا الإحساس العاطفي اتجاه المنظمة يخلق لديه حافزا على الإبداع والإبتكار لأساليب جديدة في أداء المهام.

-**الفعالية:** أثبتت الدراسات أن البعد العاطفي للإلتزام يرتبط إيجابيا بالفاعلية في العمل، أما بخصوص البعد المعياري، فقد توصلت البحوث إلى نتائج متضاربة فيما يتعلق به فبعضها توصل إلى وجود ارتباط ضعيف في حين توصل البعض الآخر إلى وجود علاقة إيجابية بينهما⁴.
غير أن هناك من الباحثين من إعتبر أن من نتائج الإلتزام التنظيمي ما يلي:

-**سلوك المواطنة التنظيمية:** تم تطوير نظرية المواطنة التنظيمية من طرف Organ سنة 1988. هذا السلوك يعبر عن مجموعة من السلوكيات الفردية الطوعية التي لا تتطلبها المنظمة أو المهمة⁵.

هذا السلوك التطوعي يعكس رغبة الموظفين في الإنخراط في المنظمة من خلال تبني قيمها وأهدافها دون قيود .

¹Bamberger P.A, Kluger A. N, R. Suchard, "The antecedents and consequences of union commitment: A meta-analysis", Academy of Management Journal, vol 42, N°3, 1999, PP310-312.

²Morrow P.C, "Concept redundancy in organizational researc", The case of work commitment, Academy of Management Review, N°8, 1983, PP 493-494.

³Olivier Herrbac, Karim Mignonac, "Knowledge Workers et implication organisationnelle dans les société de l'information", Les Notes du LIRHE, Université des Sciences sociales, France, Note N°142, Juin 2001.

⁴Ashforth, B.E. & Saks, A.M.; Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment, Academy of Management Journa l , vol. 39. 1996, PP 169-170.

⁵Roux, S., & Dussault, M., «Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants», op cit, 2007, p 152.

حيث يشير كل من ماير وآلين سنة 1997 في أبحاثهما إلى أن كل من الإلتزام العاطفي والمعياري مرتبطان بشكل إيجابي مع سلوك المواطنة التنظيمية على عكس الإلتزام الإستمراري¹.

يعتبر بعض المؤلفين أن وجود السلوك التطوعي في المنظمة دليل على وجود مؤشر للإلتزام العاطفي، حيث أثبت كل من ارغان وريان سنة 1995 Organ & Ryan وجود علاقة إيجابية بين الإلتزام العاطفي وشكلين من أشكال سلوك المواطنة التنظيمية وهما الإيثار وإحترام الأشكال والقواعد التنظيمية². وعليه يمكن القول بأن الإلتزام العاطفي حسب هذا الطرح يعتبر أفضل مؤشر على المواطنة التنظيمية.

-**الرضا الوظيفي:** الرضا الوظيفي يعبر عن حالة من المشاعر العاطفية للموظف اتجاه وظيفته، ويتضمن الرضا عدة جوانب منها الجانب المالي، وعلاقة الموظف بالموظفين الآخرين، ومناخ وظروف العمل المادية والمعنوية، وعلاقات الإشراف الرئيس بمرؤوسيه، حيث يعتبر الإلتزام التنظيمي سابقة للرضا الوظيفي، ويعتقد كل من لانس سنة 1991 Lance، وفاندنبرغ ولانس سنة 1992 Vandenberg & Lance، وبيتمان وستراسر سنة 1994 Bateman & Strasser، أن الفرد الملتزم بمنظّمته سوف يطور مواقف تتفق مع مستوى إلتزامه ولذلك يجب ربط الإلتزام العاطفي بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بالإلتزام الإستمراري أو مع الإلتزام المعياري³.

-**رفاهية الموظف:** في هذا الإطار هناك نظرتان متعاكستان في العلاقة بين الإلتزام التنظيمي ورفاهية الموظف وعلاقته بالإجهد والصحة العقلية في العمل، فالرؤية الأولى تعتبر أن الإلتزام التنظيمي يحمي الموظفين من الآثار السلبية للإجهد والتوتر في العمل وذلك لأنه يعطي معنى لعملهم في المنظمة، في حين أن النظرة الثانية التي ترى أن الإلتزام المفرط أو المستوى العالي من الإلتزام، يؤدي إلى الضرر بتوازن الفرد من خلال العلاقة بحياته الشخصية والإنحراق الوظيفي، وإلى الإجهاد والإرهاق المهني وهذا مقارنة بالموظفين ذوي المستوى المنخفض من الإلتزام⁴.

-**الإلتزام التنظيمي وإدارة الموارد البشرية:** ينظر الموظفون إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المنظمة على أنها سلوك لدعم وجودهم وتقدمهم في المنظمة، مما يولد مواقف وسلوكيات توجي للأفراد بأهميتهم في المنظمة التي تؤدي إلى إستقرارهم، حيث أن بعض الممارسات مثل تنمية المهارات وإدارة الحياة المهنية وتحسين برامج إدارة الموارد البشرية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية من شأنها أن تحفز مواقف الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة العاطفي، والمستمر والمعياري نحو المنظمة، كما أن تطبيق المنظمة لسياسات تحسين المناخ التنظيمي يسوده الثقة والمشاركة والشفافية في المعاملة من الممكن أن يعزز ويربط هوية الموظفين وسلوكهم العاطفي إتجاه المنظمة.

¹Meyer, J. P. et Allen, N. J.. **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**. Sage Publications. Human Resource Development Quarterly, Vol. 9, N°3, 1997, pp 309–312. doi:10.1002/hrdq.3920090309

²Ayari, G, A. Op cit, 2014, p 63.

³Geneviève Robitaille, Op cit, p 25.

⁴Ayari, G, A. Op cit, 2014, P 61.

يضيف في نفس الإطار الباحث باري وآخرون Paré & al سنة 2001 أن ممارسات تنمية المهارات يمكن أن يكون لها تأثير على الإلتزام المستمر وحتى على الإلتزام المعياري، حيث توفر إمكانيات التطور الوظيفي داخل المنظمة للموظفين فرصة لتنمية علاقات إرتباط إيجابية مع مؤسستهم، وتظهر أيضا ممارسات التطوير الوظيفي والترقية للموظفين أن المنظمة ترى الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية، وأنها تسعى إلى دعمهم والمحافظة على عضويتهم وإستدامتهم في المنظمة أطول مدة ممكنة.¹

يشير بعض المؤلفين إلى وجود فئتين رئيسيتين من ممارسات إدارة الموارد البشرية، فالأولى ناتجة عن خفض التكلفة وتتضمن ممارسات التقاعد، والمزايا الإجتماعية، وتنظيم العمل والتعويض والتغيير التنظيمي، أما الثاني فهو ناتج من إستراتيجية القيمة المضافة وتتضمن التدريب وأسلوب الإدارة وتقييم الأداء، حيث يرى هؤلاء المؤلفين أن وجود الفئة الثانية يؤثر بشكل كبير على الإلتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة، في حين أن الفئة المتعلقة بخفض التكلفة ذات أهمية أقل لهذا التأثير.²

يمكن إدراج سلوكيات أخرى ناتجة عن الإلتزام التنظيمي من خلال الرغبة والشعور القوي للبقاء عضوا في التنظيم، مع الإستعداد لبدل جهود في سبيل خدمة المنظمة والإيمان بالتنظيم والأهداف التي خطط لتحقيقها، ومن السلوكيات الناتجة عن الإلتزام التنظيمي نذكر ما يلي³:

- يعكس سلوك الإلتزام التنظيمي العديد من الدوافع التي تجعل الفرد يضحى من أجل خدمة المنظمة والأهداف التي تخدم مصلحته ومصلحة التنظيم بشكل كلي.

- ينتج عن الإلتزام التنظيمي تغيير في سلوكيات الأفراد العاملين نحو الإتجاه الإيجابي المنتج، مما يظهر على الفرد بعض الصفات الجديدة مثل المثابرة، وحب المشاركة في حل مشاكل المنظمة، إعطاء صورة جيدة وسمعة حسنة عن المنظمة.

- ينتج كذلك عن الإلتزام التنظيمي بعض السلوكيات السلبية بالنسبة للأفراد، حيث أن الوقت الذي يقضيه الفرد في المنظمة يصبح أكثر مما هو يقضيه مع عائلته وفي خدمة مصلحه الخاصة، أي أنه يستغرق وقته في المنظمة ولو على حساب وقته الشخصي.

¹Paré, G., Tremblay, M., & Lalonde, P., "The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of IT personnel", Scientific Series, CIRANO, Montreal, Canada, 2001, pp 1-42.

²Viga, A., Godonou, C. k., Tidjani, Pr B., "Engagement Organisationnel et Performance au Travail dans la fonction Publique Beninoise: Quelle Place pour la GRH ?", Revue Africaine de gestion, N° 5- NS, 2014, p 5.

³عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص

المطلب الرابع: عوامل زيادة وضعف الإلتزام التنظيمي

الإلتزام التنظيمي المتمثل في أبعاده الثلاثة العاطفي والمستمر والمعياري، ينعكس على السلوك الإنساني في المنظمة، إذ نجد أن الفرد تختلف درجة إلتزامه العاطفي والمستمر والمعياري من حيث زيادته وضعفه، فمثلا يمكن أن يتأثر إلتزام الفرد بعوامل تزيد من درجة إلتزامه العاطفي والمستمر والمعياري، كما يمكن أن يتأثر إلتزامه أيضا بعوامل تضعف إلتزامه التنظيمي، ومن عوامل زيادة وضعف الإلتزام التنظيمي نذكر ما يلي:

أولا: عوامل زيادة الإلتزام التنظيمي

يعكس زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد وجود مناخ تنظيمي جيد يتسم بالتعاون والتفاعل المنتج بين أفراد فريق العمل، وهذا التفاعل يشعر الفرد بأهميته ومكانته في المنظمة، الأمر الذي يؤهله لتبني أهداف وقيم المنظمة والبقاء فيها أطول وقت ممكن، ومن العوامل والأسباب التي قد تجعل الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد يتميز بالزيادة نذكر ما يلي:¹

1-المكانة: فكلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته كلما شعر بأهمية وجوده، وهذه الأهمية تعكس قوة إلتزامه وولائه واندفاعه نحو العمل وتحقيق النتائج والتعاون مع الآخرين.

2-زيادة التفاعل بين أفراد المنظمة: هناك من الباحثين من يرى أن الجماعات الأصغر حجما في التنظيم تتميز بالتماسك أكثر من الجماعات الأكبر حجما، لأن هذه الأخيرة عادة ما ينقصها التجانس بين أعضائها. حيث تساهم مجموعات العمل الفعالة في تحقيق الأهداف التنظيمية لأنها تزود المنظمة بأنواع مهمة من المخرجات قد تكون منتج نهائي، أو سلوكيات مثلا إقتراح طرق لتحسين إجراءات العمل، ومساعدة الزملاء وغيرها من الأشكال التنظيمية الأخرى، كما ثبت أن مجموعات العمل الفعالة تزيد من أدائها وفاعلية أعضائها مع مرور الوقت، ويرجع ذلك إلى أن فترة عمل المجموعة مع بعضها البعض يتكون بينها نوع الإلتزام العاطفي والأخلاقي يجعلهم يشعرون بالإلتزام إتجاه المنظمة.²

3-علاقات التعاون: الفهم المشترك للأفراد وإدراكهم بأنهم يشكلون فريق عمل تم تشكيله من أجل تحقيق نفس الأهداف، فإنه سيكون لديهم فهم واضح لمختلف المعايير التي يجب أن يلتزموا بها في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة منهم. فعلاقات التعاون والمشاركة يمكن إعتبارها بمثابة حافز أخلاقي Moral Incentive يمنح الأفراد شعورا كبيرا بأهميتهم وكيانهم في المنظمة.³

¹محمد حسن محمد حمدات، قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003، ص 49.

²Jennifer M. George, Gareth Jones, **Understanding and managing organizational behavior**, 6th edition, Pearson Education, publishing as Prentice Hall, 2012, p 308.

³فتحي أحمد ذياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، 248.

4- الظروف والأحداث الإجتماعية: تعرض الأفراد في المنظمة لأي تهديد خارجي قد يؤثر على مستقبل منظماتهم ثم على مستقبلهم الشخصي، فإنه من الطبيعي في حالة وجود علاقات جيدة بين أفراد التنظيم أن يزداد التماسك بين الأفراد فيما بينهم من جهة، ومع منظماتهم من جهة أخرى، وبالتالي زيادة إلتزامهم التنظيمي.

ثانياً: عوامل وأسباب ضعف الإلتزام التنظيمي

يعود ضعف الإلتزام التنظيمي في المنظمات إلى مجموعة من الأسباب من أهمها ما يلي:¹

- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع الأفراد بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب والتوقيت المناسب، حيث أن وضع الفرد في العمل الذي لا يتناسب مع قدراته الجسدية والفكرية واتجاهاته ومؤهلاته سوف ينعكس حتماً على درجة إلتزامه.
- انخفاض دعم الإدارة: فالشعور بالقلق وعدم الإستقرار، فشعور الفرد بأن منظمته لا توليه إهتمامها من حيث ترقية وتحسين مساره الوظيفي، فإنه يوحى للفرد ويشعره بعدم الإطمئنان والقلق على مستقبله الوظيفي وعدم حاجة المنظمة إلى خدماته وبالتالي يتراجع مردوده في العمل ويضعف إلتزامه بالمنظمة، الأمر الذي يجعله يفكر في تغيير وترك المنظمة.

-العدالة والمساواة: عدم إتاحة الفرصة العادلة للترقي والتقدم الوظيفي أمام الأفراد من شأنه أن يحدث إحباط وتحطم الروح المعنوية للأفراد. كما أن المنظمات التي تهين مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد وتحفز أداء وظائفهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة إلتزامهم له.² ومن أجل تحقيق العدالة والمساواة في الترقى والتقدم الوظيفي ينبغي تحقيق شروط الشمولية وإتاحة الفرصة للجميع، أن تكون الإجراءات واضحة ومفهومة، وينبغي تطبيق أسلوب الكفاءة والأقدمية، وتطبيق أسلوب الآلية والمرونة في الترقية³، وكل ذلك يؤدي إلى زيادة إلتزام وإنتماء وإلتزام العاملين بأهداف وسياسات المنظمة.

- الشعور بالقلق لدى بعض العاملين نتيجة بعض الإجراءات التعسفية التي قد تتبعها الإدارة مع بعض العاملين.
- الإخفاق في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب.
- الفشل والغموض في إعطاء التعليمات وعدم وضوحها، إضافة إلى غموض الدور وصراع الدور، فقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة تأثير واضحة بين أبعاد ضغوط العمل والإلتزام التنظيمي، أثبتت دراسة هاشمي وآخرون Hashemi., et al وجود أثر سلبي لغموض الدور على الإلتزام التنظيمي بالإضافة إلى صراع الدور، في حين أثبتت دراسة كل الباحثان نجيمي عيسى وفوزية مقراش، وجود أثر سلبي لصراع الدور على الإلتزام التنظيمي حيث فسرا هذه النتيجة بأن توصيف الوظائف لا يتم بطريقة جيدة ويوجد تداخل في الأدوار وتلقي الأوامر والتوجيهات من أكثر من رئيس، ولكنه لا يوجد أثر سلبي لغموض الدور على الإلتزام التنظيمي، حيث

¹شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 278.

²عميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 318.

³حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 152.

فسرا هذه النتيجة أن الموظف يرى أن غموض الدور أمر عادي وأنه أمر تعاني منه المنظمات في الدول المتخلفة¹.

فبعد أن تم التطرق في المبحث السابق إلى كل من الأساليب التي تعزز من الإلتزام التنظيمي، وكذا الأساليب التي من خلالها يتم بناء ثقافة الإلتزام، تطرقنا بعدها إلى كل من النتائج التي يحدثها الإلتزام التنظيمي على كل من المنظمة والفرد، وفي الأخير بينا كل من العوامل التي تزيد من مستوى الإلتزام التنظيمي والعوامل التي تضعفه، وللتوسع في الموضوع أكثر تم التطرق إلى تبيان تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، وهذا حسب ما يتم توضيحه من خلال بيان المبحث التالي.

المبحث الخامس: علاقة تأثير مكونات جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي

أظهرت كثير من الدراسات التي أجريت على جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي وجود علاقة راسخة وواضحة بين عناصر وأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأبعاد الإلتزام التنظيمي، غير أن إختلاف الظروف والأماكن التي تجرى فيها الدراسات وطبيعة المجتمع المدروس أدت إلى وجود إختلافات ليس في العلاقة بحد ذاتها وإنما قوة ودرجة تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، ويعود هذا الإختلاف في كثير من الأحيان إلى طبيعة البرامج التي تتبناها كل مؤسسة، أو هيئة وغيرها هذا من جهة، وعدد وطبيعة الأبعاد التي يستخدمها الباحث في قياس جودة الحياة الوظيفية من جهة أخرى، والتي يتم إختيارها قياسا على الدراسات السابقة أو التأسيس النظري للمتغير، أو من خلال ميول الباحث لبعض الأبعاد دون الأخرى والتي تتوافق مع دراسته والمكان الذي تجرى فيه، فمن المعروف أن تطبيق جودة الحياة الوظيفية والإلتزام بتحسين مختلف برامجها سيؤدي إلى تحقيق وتعزيز الإلتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي وغيرها، وهذا حسب ما أثبتته الدراسات السابقة، ويتناول الباحث في هذا الإطار عدد من المكونات والأبعاد المهمة ذات التأثير المهم على الإلتزام التنظيمي، ولتوضيح ذلك تم تقسيم المبحث إلى مطالب وفق الخطة التالية:

المطلب الأول: المكافآت (الرواتب والأجور) وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

المطلب الثاني: ظروف العمل المادية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

المطلب الثالث: العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

المطلب الرابع: برامج التكوين وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

المطلب الخامس: فرص الترقية الوظيفية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

المطلب السادس: الأمان الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي

¹نجيمي عيسى، ومقراش فوزية، " ضغوط العمل وأثرها في الإلتزام التنظيمي - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج- " مداخلة مقدمة ضمن الملتي الوطني بعنوان: إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية الواقع والآفاق، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الاجتماع، الأربعاء 31 أكتوبر 2018، ص 16.

المطلب الأول: المكافآت (الرواتب والأجور) وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

تسعى المنظمات إلى إستقطاب ودمج أكبر عدد من الموظفين من ذوي المهارات والخبرات، والعمل على الحفاظ عليهم من المنظمات المنافسة، حيث يعتبر نظام المكافآت والأجور من أهم الأنظمة، نظرا لتأثيره القوي والفعال في المحافظة على الكفاءات البشرية، فهو الذي يخلق الدافع والحافز لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد، فكلما كان نظام المكافآت والرواتب والتعويضات المطبق من قبل المنظمات يتميز بالعدالة والفاعلية في إشباع الحاجات، كلما أدى إلى إلتزام الأفراد داخل المنظمة، فالمكافآت والتعويضات المستخدمة من قبل المنظمة يجب أن تعكس ما يقدمه من جهد من جهة، والعدالة مقارنة بالتعويضات في القطاعات المماثلة من جهة أخرى، وإختلال توازن أحد الطرفين سوف يعكس حالة من الشعور بتراجع مستوى الإلتزام وإنخفاض الدافعية للعمل والإلتزام بتطبيق أهداف وقيم المنظمة وسمعتها.

إستخدم مجموعة من الباحثين والدارسين بعد المكافآت والتعويضات كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية وعلاقته وتأثيره على الإلتزام التنظيمي، حيث أن معظم الدراسات أثبتت وجود علاقة بين المكافآت والتعويضات والإلتزام التنظيمي، إضافة إلى وجود دراسات أثبتت وجود علاقة تأثير بينهما. ومن بين هذه الدراسات نذكر ما يلي:

أولاً: دراسة الباحثة سمر سعيد البياري سنة 2018: قامت هذه الباحثة بدراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية، كما أبانت عن وجود علاقة إيجابية بين الأجور والمكافآت ومستوى الإلتزام التنظيمي، كما تبين أن لبعده المكافآت أثر على الإلتزام التنظيمي وهو أثر ذال إحصائياً¹.

ثانياً: دراسة الباحثة وسام محمد الحسني سنة 2016: قامت هذه الباحثة بدراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على تعزيز الإلتزام التنظيمي، في حين أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ومستوى منخفض لجودة الحياة الوظيفية، كما أظهرت النتائج عن وجود تأثير للمكافآت والأجور لكنه تأثير ليس ذو أهمية إحصائياً لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05².

ثالثاً: دراسة الباحث تيسير زاهر سنة 2016: قام هذا الباحث بدراسة أثر جودة حياة العمل على الإلتزام التنظيمي، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والإلتزام التنظيمي، كما تبين وجود علاقة أثر قوية نوعاً ما بين الأجور والمكافآت والإلتزام التنظيمي³.

¹ سمر سعيد البياري، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 102.

² وسام محمد الحسني، "أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الإجتماعية بقطاع غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 134.

³ تيسير زاهر، "أثر جودة حياة العمل في الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن (النافذة الواحدة) محافظة دمشق"، مرجع سبق ذكره، ص 117.

رابعاً: دراسة **Selda Tasdemir Afsar** سنة 2015: قام هذا الباحث بدراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، حيث أبانت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة تأثير إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على الإلتزام العاطفي والمعياري للأكاديميين العاملين في كل من الجامعات الحكومية والجامعات التأسيسية في تركيا، في حين أظهرت وجود علاقة ضعيفة وتأثير سلبي لجودة الحياة الوظيفية على الإلتزام المستمر، كما أظهرت النتائج أن المكافآت (الراتب) له تأثير كبير على الإلتزام المعياري في الجامعات التأسيسية¹.

المطلب الثاني: ظروف العمل المادية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

أصبحت ظروف العمل المادية من الأمور المقلقة لكل المؤسسات، بسبب تأثيرها على العديد من الجوانب وخاصة منها الفرد الذي يتفاعل مع المحيط الداخلي والظروف الفيزيائية مثل الإضاءة والتهوية والحرارة وكيفية تنظيم المكاتب، وتصميم مكان العمل ونظافته، فالمؤسسة التي تقدم جميع التسهيلات اللازمة والظروف المادية المواتية للفرد لإنجاز عمله، يعني أنها تقدم له جودة حياة وظيفية جيدة تجعله يشعر بأهميته في المؤسسة مما يحفزه على أداء عمله والمواظبة عليه والإلتزام به، والعكس فكلما كانت ظروف العمل المادية غير مناسبة كلما نتجت عنها ممارسات سلبية تنعكس على سلوك الأفراد كالغياب، والمرض، ودوران العمل، وحوادث العمل وغيرها، ونظراً لحساسية الأفراد لهذه الظروف أصبحت المؤسسات تولي أهمية بالغة لترتيب بيئة العمل وتجهيزها من حيث الإضاءة والتهوية والنظافة وتصميم مكان العمل بما يتلاءم وطبيعة العمل واحتياجات الأفراد.

تعد ظروف العمل المادية أحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي وظفها العديد من الباحثين في دراسة جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي، فقد أثبتت أغلب الدراسات العلاقة الموجودة بينها، ومن هذه الدراسات تستعرض ما يلي:

أولاً: دراسة الباحثان **Abidin Daglı, & Gülsen Gençdal** سنة 2019: قام هذان الباحثين بدراسة العلاقة بين الظروف المادية للمباني المدرسية والإلتزام التنظيمي وفقاً لتصورات المعلمين، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة متوسطة وإيجابية بين بعد مقياس البناء المدرسي والإلتزام التنظيمي، وهذا يدل على أنه مع تحسن الظروف المادية للمباني المدرسية يزيد مستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمين².

ثانياً: دراسة الباحثين **Filiz Hisar و Handan Eren** سنة 2016: درس هذين الباحثين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الممرضين ومستوى الإلتزام التنظيمي، أظهرت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الإلتزام التنظيمي، إضافة إلى وجود علاقة وتأثير قوي بين ظروف العمل المادية ومستوى الإلتزام التنظيمي³.

¹Afsar, S. T. "Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment", op cit, p 142

²Abidin Daglı, & Gülsen Gençdal, op cit, p 175.

³Handan E.& Filiz H, "Quality of work life perceived by nurses and their organizational commitment level", International Journal of Human Sciences, 13(1), 2016, p 1127.

ثالثاً: دراسة الباحث **Selda Tasdemir Afsar** سنة 2015: قام هذا الباحث بدراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، حيث أبانت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة تأثير إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على الإلتزام العاطفي والمعياري للأكاديميين العاملين في كل من الجامعات الحكومية والجامعات التأسيسية في تركيا، في حين أظهرت وجود علاقة ضعيفة وتأثير سلبي لجودة الحياة الوظيفية لبعده ظروف العمل المادية على الإلتزام المستمر¹.

رابعاً: دراسة الباحثان **Farjad, H. R., & Varnous** سنة 2013: درس هذين الباحثين العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي، أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة تأثير بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي، كما أظهرت وجود علاقة تأثير قوي وكبير بين ظروف العمل المادية والإلتزام التنظيمي².

المطلب الثالث: العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

تسعى المؤسسة إلى خلق مناخ عمل محفز مبني على أساس الثقة المتبادلة بين الموظفنيهما بينهم وبين الموظفين والإدارة، فالموظفون يميلون إلى إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية من خلال بناء علاقات تتميز بالتعاون والإحترام داخل المؤسسة، وتجنب الصراعات بينهم وبين الإدارة، ولذلك فإن قدرة المؤسسة على بناء بيئة عمل تتميز بالعدالة وعدم وجود تحيز في المعاملة بين موظفيها وبين الرؤساء والمرؤوسين ووجود مرونة في الإشراف، من شأنه أن ينعكس على سلوك الموظفين من خلال العلاقات الإيجابية مع فرق العمل وتوفر فرص الإتصال الفعال فيما بينهم، الأمر الذي ينتج عنه آثار إيجابية كالعامل بروح الفريق، والرفع من الروح المعنوية، وسيادة الإتجاهات الموجبة، وزيادة مستويات الإلتزام التنظيمي إتجاه المؤسسة والعمل.

كثير من الباحثين من ربط بعد العلاقات الإنسانية والاجتماعية وإعتبارها كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، فقد أكدت عدد من الدراسات أهمية بعد العلاقات الإنسانية وتأثيره على الإلتزام التنظيمي وإثبات وجود علاقة تأثير بينهما، ومن بين الدراسات التي ركزت على هذا البعد نذكر ما يلي:

أولاً: دراسة الباحث **Jolly Sahni** سنة 2019: درس هذا الباحث دور جودة الحياة الوظيفية في تحديد مشاركة الموظفين والإلتزام التنظيمي، تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي ومشاركة الموظفين، حيث أبانت كذلك النتائج إلى وجود علاقة إرتباط وتأثير متوسطة بين العلاقات الإنسانية والإلتزام التنظيمي³.

ثانياً: دراسة **Nonnala Daud** سنة 2010: درس هذا الباحث العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي بين الموظفين في الشركات الماليزية، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية

¹Afsar, S. T. "Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment", op cit, p140.

²Farjad, H. R., & Varnous, S, op cit, p452.

³Jolly Sahni, op cit, p 295.

والإلتزام التنظيمي، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابي بين العلاقات الإجتماعية والإلتزام التنظيمي¹.

ثالثا: دراسة الباحثين Taleghani, M., Chegini, M. G., & Hashemi, M. H سنة 2014: درس هؤلاء الباحثين العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي لموظفي بنك ميلي في مقاطعة جيلان، أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات مغزى بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي، كما أبانت النتائج عن وجود علاقة إيجابية وذات ومغزى بين العلاقات الإنسانية والإجتماعية والإلتزام التنظيمي².

رابعا: دراسة Fatemeh F, Mehrane K, Qader V D , Batul K K, Maryam H سنة 2014: قام هؤلاء الباحثين بدراسة جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين والإلتزام التنظيمي لديهم، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وقوية لجودة الحياة الوظيفية، كما أظهرت النتائج عن وجود تأثير للعلاقات الإنسانية على الإلتزام التنظيمي³.

المطلب الرابع: برامج التكوين وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

تقوم المنظمات بعد توظيف وتثبيت الفرد في المنظمة وقبل تكليفه بأي مهمة فإنها تمنحه فترة محددة لكي يثبت نفسه في المنظمة، والمقدرة بسنة وذلك على إختلاف المنظمات في القطاع الخاص أو المؤسسات العمومية، وفي ظل هذه الفترة تقوم الجهة المختصة بالتكوين، بإعداد برنامج تكويني خاص بالفرد المتربص قصد مساعدته على الإندماج في بيئة العمل الجديدة، حيث تعتبر برامج التكوين من المزايا المهمة التي بواسطتها يمكن للمؤسسات تحقيق الفارق والتميز والقدرة على المنافسة، الأمر الذي يجعل المنظمات تخصص ميزانية سنوية وتنظم برامج سنوية قصد جعل عملية التكوين في المنظمة تتميز بالطابع المستمر والدائم، فبقدر ما تعد برامج التكوين مؤثرة جدا وفي صالح المؤسسة خاصة إذا تمكنت من إنجاح البرنامج التكويني، بقدر ما يمكن أن يكون في غير صالح المؤسسة مع إهمالها للبرامج التكوينية وعدم إعطائها الأهمية اللازمة، فالموظف الذي لم يحظى بفرصة تكوين مند مدة فإن قدراته وخبراته سوف تصبح ليست ذات جدوى في العمل مما يشعره بالملل ثم الإحباط وفي بعض الأحيان بالضغط بسبب شعوره بصعوبة تأدية مهامه، الأمر الذي يجعله قليل الإلتزام لتأدية مهامه الوظيفية.

¹Normala, Daoud, " Investigation the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms", op cit, 2010, p 78.

²Taleghani, M., Chegini, M. G., & Hashemi, M. H, op cit, p 47.

³Fatemeh F, Mehrane K, Qader V D , Batul K K, Maryam H, " Quality of work life and Employee's Organizational Commitment in sari city Health Center" , Journal of Research and Development Vol. 1, No.9, 2014, p 17.

هناك من الباحثين من إستخدموا بعد برامج التكوين كبعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، فمعظم الدراسات أثبتت وجود علاقة بينهما إضافة إلى وجود علاقة تأثير، ومن هذه الدراسات نذكر ما يلي:

أولاً: دراسة الباحثين **B. AbbasiNoushin Kamali Sajjad** , سنة 2014: قام هذين الباحثين بدراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي، توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وهادفة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي، كما أبانت النتائج أيضاً عن وجود علاقة إيجابية وقوية بين تكوين القدرات البشرية والإلتزام التنظيمي¹.

ثانياً: دراسة الباحثين **Taleghani, M., Chegini, M. G., & Hashemi, M. H** سنة 2014: درس هؤلاء الباحثين العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي لموظفي بنك ميلي في مقاطعة جيلان، أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات مغزى بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي، كما أبانت النتائج عن وجود علاقة إيجابية وذات مغزى بين تكوين القدرات البشرية والإلتزام التنظيمي².

ثالثاً: دراسة الباحثين **Farjad, H. R., & Varnous** سنة 2013: درس هذين الباحثين العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي، أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة تأثير بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي، كما أظهرت وجود علاقة تأثير قوي وكبير بين تكوين القدرات البشرية والإلتزام التنظيمي³.

المطلب الخامس: فرص الترقية الوظيفية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

الموظفون يسعون إلى التوظيف في المؤسسات التي توفر لهم مسار وظيفي حافل بالترقيات المناسبة والعدالة من حيث العدالة في الفرص والوضوح في الإجراءات والشروط التي تستند إليها، فالمؤسسة تسعى دائماً إلى توفير بيئة عمل داخلية ديناميكية من خلال وضع برامج مستمرة للترقية شأنها شأن برامج التكوين.

فغياب فرص الترقية الوظيفية في المؤسسة يؤدي إلى الشعور بالإحباط وفقدان الرغبة في العمل، والتفكير في ترك الوظيفة وانخفاض مستويات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد، هذا زيادة عن المشاكل التي يمكن أن تحدث للمؤسسة بسبب زيادة ضغط النقابات العمالية، فالترقية لها جانب لصاح الفرد من حيث تحسين مركزه الوظيفي والمالي هذا من جهة، ومن جهة أخرى لها جانب في صالح المؤسسة في إستعمالها وسيلة لإسقاط واجتذاب أحسن الكفاءات للمؤسسة.

كثير من نتائج الدراسات من إستخدمت بعد فرص الترقية الوظيفية كبعد لجودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، حيث أثبتت وجود علاقة وتأثير لهذا البعد على الإلتزام التنظيمي، ومن الدراسات التي ركزت على هذا البعد نذكر ما يلي:

¹Noushin Kamali Sajjad, B. Abbasi, "Studying the Relationship between Quality of work life and Organizational Commitment", Research Journal of Recent Sciences. Vol. 3(2), 2014, ISSN 2277-2502

²Taleghani, M., Chegini, M. G., & Hashemi, M. H., op cit, p 47.

³Farjad, H. R., & Varnous, S., op cit, p452.

أولاً: دراسة الباحثين **Zarie E, Ahmadi F& Ramezankhani A** سنة 2016 : قام هؤلاء الباحثين بدراسة علاقة بين الإلتزام التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية بين الموظفين من شبكة الصحة، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي، كما أبانت النتائج عن وجود علاقة ارتباط قوي بين فرص الترقية الوظيفية والإلتزام التنظيمي¹.

ثانياً: دراسة الباحثين **Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I. A., & Alipour, F** سنة 2015: قام هؤلاء الباحثين بدراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي بين المحاضرين في إحدى الجامعات الماليزية البحثية العامة، حيث أبانت نتائج الدراسة عن وجود علاقة مهمة وإيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي، إضافة إلى ذلك أبانت عن وجود علاقة تأثير موجبة وعالية بين فرص النمو والترقية الوظيفية وبين الإلتزام التنظيمي².

ثالثاً: دراسة الباحثين **Mohammad R, Sayyed M & Reza A** سنة 2013: قام هؤلاء الباحثين بدراسة تأثير جودة حياة العمل على الإلتزام التنظيمي بواسطة SEM في شركة OICO، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي وهام لجودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، كما أبانت النتائج أيضاً وجود علاقة تأثير بين فرص الترقية على الإلتزام التنظيمي لموظفي هذه الشركة³.

رابعاً: دراسة **Normala Daud** سنة 2012: قام هذا الباحث بدراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة تأثير بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي، كما أبانت عن وجود علاقة تأثير عالية لفرص الترقية والتطور الوظيفي على الإلتزام التنظيمي⁴.

المطلب السادس: الأمان الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي

يعد توفر الأمان في المؤسسة ذو أهمية كبيرة في سلوك الفرد، فبوجوده يشعر بالراحة والاستقرار والإستمرار في العمل لصالح المؤسسة، وشعوره بالإلتزام في بيئة العمل والرفع من معنوياته تجاه المؤسسة، فالموظف المستقر يكون الهدف من وجوده في العمل هو التكيف وتحقيق الإبداع، ويكون مستوى الإلتزام التنظيمي لديه مرتفع، على عكس الموظف غير المستقر كثير التنقل بين الوظائف والمؤسسات، لا يشعر بالأمان نتيجة تنقله الكثير وعدم تكيفه السريع بسبب بحثه الدائم عن الوظيفة والمؤسسة التي تشبع حاجاته ورغباته وإستقراره، وبالتالي يكون

¹Zarie E, Ahmadi F& Ramezankhani A, "The correlation between organizational commitment and the quality of working life among staff of Sarpolzahab health network", Journal of Health Promotion Management (Jhpm), Vol.5 No.2 (Serial 18) March-April 2016, p 45.

²Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I. A., & Alipour, F, op cit, p 4.

³Mohammad R, Sayyed M & Reza A "Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM(Case Study: OICO Company)", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 10 October 2013, p 141.

⁴Normala, Daoud, "The Influence of Quality of Work Life on Organizational Commitment: A Study on Academic Staff in Public Institution of Higher Learning in Malaysia", International Conference on Innovation, Management and Technology Research (ICIMTR2012), Malacca, Malaysia, 2012, p676.

مستوى الإلتزام التنظيمي لديه منخفض بسبب كثرة التنقل وصعوبة التكيف، الأمر الذي يجعل المؤسسات تحرص على توفير الأمان الوظيفي للموظفين ومنحهم الطمأنينة والضمانات اللازمة من خلال أساليب الترقية والتطوير ووضع قوانين لحماية مصالح الموظف في حالة التسريح وتخلي المؤسسة عن خدماته.

هنالك من الدراسات من إستخدمت بعد الأمان الوظيفي كبعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها التأثيرية على الإلتزام التنظيمي، حيث أن العديد من الدراسات أثبتت وجود هذه العلاقة، زيادة على ذلك وجود علاقة التأثير، ومن هذه الدراسات نذكر ما يلي:

أولاً: دراسة الباحث Bita Parsa، Fatemeh Mirgloye Bayat و Majid Fatehpour سنة 2019: قام هؤلاء الباحثين بدراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي لموظفي بلدية ب إيران، أفرزت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة بين جميع مكونات جودة الحياة الوظيفية مع الإلتزام التنظيمي، كما أظهرت أيضا وجود علاقة تأثير لكن بدرجة منخفضة للأمان الوظيفي على الإلتزام التنظيمي للموظفين¹.

ثانياً: دراسة الباحثة سمر سعيد البياري سنة 2018: قامت هذه الباحثة بدراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية، كما أبانت عن وجود علاقة إيجابية بين الأمان الوظيفي ومستوى الإلتزام التنظيمي، كما تبين أن لبعد الأمان الوظيفي أثر على الإلتزام التنظيمي وهو أثر ذال إحصائياً².

ثالثاً: دراسة الباحثة وسام محمد الحسني سنة 2016: قامت هذه الباحثة بدراسة أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الإلتزام التنظيمي، في حين أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ومستوى منخفض لجودة الحياة الوظيفية، كما أظهرت النتائج عن وجود تأثير للأمان الوظيفي على الإلتزام التنظيمي³.

رابعاً: دراسة الباحث الطبال أحمد عبد الله عبد الله سنة 2004: قام هذا الباحث بدراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي ومعرفة طبيعة العلاقة واتجاهها ومدى قوتها، والتعرف على مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي، كما أبانت نتائج الدراسة عن وجود علاقة تأثير إيجابية أكبر من المتوسط بين الأمان الوظيفي والإلتزام التنظيمي⁴.

¹Bita P,Fatemeh M, B,Majid F. "The Study of the Relationship Between the Quality of Work Life and the Organizational Commitment of the Employees of the Municipality of Zarandieh, Iran", International Journal of African and Asian Studies, Vol.58, 2019,p17.

²سمر سعيد البياري، مرجع سبق ذكره، ص 102.

³وسام محمد الحسني، مرجع سبق ذكره، ص 113.

⁴عبد الله ، عبد الله أحمد الطبال، مرجع سبق ذكره، ص 150.

من خلال ما سبق يمكن القول أن العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي هي علاقة واردة ومثبتة في جميع الدراسات التي تم الإستشهاد بها، أما فيما يخص مدى وجود إختلاف حول إيجابية هذه العلاقة أو سلبيتها أو ومدى قوتها وضعفها ومدى تأثيرها في مختلف الدراسات التي تم التطرق إليها، فقد تم إيجاد عدد من الإختلافات في نتائج كل دراسة من الدراسات، فهناك دراسات متشابهة في علاقة القوة والضعف وكذا قوة التأثير وهناك دراسات مختلفة النتائج في كل من علاقة القوة والضعف وقوة التأثير، ويعود السبب في ذلك إلى عدد من الأسباب كإختلاف البلد الذي تمت فيه الدراسة وإختلاف خصوصية كل بلد، والمكان والمجتمع الذي أنجزت فيه الدراسة، فضلا عن إختلاف الإطار الزمني للدراسات عن بعضها البعض.

خلاصة الفصل الثاني:

تسعى مختلف المنظمات والمؤسسات والإدارات بشكل متزايد من أجل الحصول على إلتزام موظفيها وهذا حتى يتسنى لها التعامل مع مختلف التغيرات التنظيمية.

في هذا الفصل قمنا بتعريف الإلتزام التنظيمي والذي لاحظنا من خلاله تنوع وإختلاف مفاهيمه عبر الزمن، كما سجلنا الإختلاف في الترجمات من اللغة الإنجليزية إلى اللغة الفرنسية واللغة العربية، كما عبرنا من خلال هذا الفصل عن مختلف الخصائص المميزة للإلتزام التنظيمي، بالإضافة الى مختلف المداخل النظرية للإلتزام التنظيمي وهي المدخل السلوكي والمدخل الإتجاهي والمدخل السلوكي الإتجاهي، ومدخل الإلتزام الداخلي ومدخل الإلتزام الخارجي، ومدخل الإلتزامات المتعددة، كما تم الكشف عن تطور الإلتزام التنظيمي الذي يمر بثلاث مراحل وهي مرحلة التجربة ومرحلة العمل والأداء ومرحلة الثقة بالتنظيم.

كشفنا في الجزء الثاني من هذا الفصل أن الإلتزام التنظيمي مر عبر ثلاث مناهج، وهي نهج أحادي البعد ، والنهج الثنائي، والنهج الثلاثي، ومن خلال هذه المناهج وجدنا كذلك وجود ثلاثة أنواع رئيسية للإلتزام التنظيمي وهي الإلتزام العاطفي والإلتزام الإستمراري والإلتزام المعياري، كما وجدنا أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، وبالمثل هناك العديد من العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي. وضحنا في الجزء الثالث من هذا الفصل أنه لا يمكن الحديث عن الإلتزام التنظيمي من دون الحديث عن نماذج الإلتزام التنظيمي، كما أشرنا إلى طرق قياس الإلتزام التنظيمي المختلفة بداية من المقاييس الموضوعية ووصولاً إلى المقاييس الذاتية، ثم إلى مختلف الفوائد التي بالإمكان الحصول عليها.

في الجزء الرابع من هذا الفصل أشرنا إلى إمكانية إحتفاظ المنظمة بالموارد البشري أطول فترة ممكنة وذلك عن طريق تعزيز وجوده في المنظمة من خلال مجموعة من الطرق كالأثر الوظيفي وشفافية المعاملات وأخلاقه العمل وتنمية الثقة بين الإدارة والعاملين، كما تم الكشف عن كيفية بناء ثقافة للإلتزام التنظيمي، كما أشرنا إلى وجود نواتج للإلتزام التنظيمي سواء نتائج إيجابية أو نتائج سلبية وهذا على مستوى المنظمة وعلى مستوى الفرد والجماعات، كما تطرقنا كمرحلة أخيرة إلى عوامل تتحكم في مستوى زيادة وضعف الإلتزام التنظيمي. في الجزء الخامس من هذا الفصل وضحنا العلاقة الموجودة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي، أين تم تبين علاقة تأثير كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على مدى مع الإستشهاد بالدراسات السابقة والدراسات المشابهة التي درست المتغيرين أو إحدى المتغيرين.

الفصل الثالث

دراسة تأثير جودة الحياة

الوظيفية على الإلتزام التنظيمي

في مجموعة مؤسسات جامعية

تمهيد:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات الجامعية والأستاذ الجامعي

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

المبحث الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لكل محاور

الإستبيان

المبحث الخامس: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد:

أصبحت المؤسسات والمجتمعات على حد سواء تعتمد في استمرارها وتطورها على العلم والذي نجده بالخصوص في قمة الهرم التعليمي وهو الجامعة، وهي بدورها المكان الذي يتم فيه خلق وإنتاج المعرفة أو ما يعرف بمخرجات التعليم الجامعي، حيث تولي الدولة والمؤسسات إهتمامها البالغ بالتعليم الجامعي وبمختلف مناهجه وبطرق التدريس، بالإضافة إلى إهتمامها بالأستاذ الجامعي الذي يعد الدعامة الأساسية في نجاح العملية التعليمية بإعتباره أحد أهم أقطاب المثلث التعليمي الديداكتيكي، وينطوي تحت هذا الإهتمام جعل مخرجات التعليم العالي متوازية مع متطلبات البيئة الخارجية وسوق العمل ومتوافقة مع ما تتطلبه التنمية الإقتصادية والإجتماعية، وكمرحلة أخرى مكتملة للتنظيم الجامعي وأهمية الجامعة وأنواعها وأدوارها، يتم بعدها إعداد دراسة ميدانية على مجموعة من الجامعات. ولإبراز ذلك تم تقسيم الفصل إلى خمسة مباحث وفق الخطة التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات الجامعية والأستاذ الجامعي

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

المبحث الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لكل محاور الإستبيان

المبحث الخامس: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

ونفصلهم فيما يلي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات الجامعية والأستاذ الجامعي

أصبح ينظر للجامعة بما تمتلكه من مصادر الطاقة البشرية المتميزة والقادرة على إحداث التغيير الإيجابي والفعال، على أنها نظام له مدخلات وله مخرجات تتمثل في نشر وإنتاج المعرفة، وقد تعدى دورها ليشمل دور المستشار في حل العديد من المشكلات الإجتماعية والإقتصادية والعلمية والتكنولوجية، من خلال ما ينتجه الأستاذ الجامعي، وبالتالي فهي تعد مؤسسة هامة في مجتمع المعرفة الذي يسعى للتقدم والتطور والنمو.

ولتوضيح ذلك تم تقسيم المبحث إلى مطالب وفق الخطة التالية:

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الجامعية وتطورها.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الجامعية وأنواعها.

المطلب الثالث: نشأة المؤسسة الجامعية الجزائرية (وظائفها وأدوارها).

المطلب الرابع: الأستاذ الجامعي ومهامه الأساسية.

المطلب الخامس: أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأستاذ التعليم العالي ضمن القانون الجزائري.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الجامعية وتطورها

لقد تعددت وختلفت التعاريف حول تحديد مصطلح الجامعة، ولا يوجد تعريف قائم بذاته، حيث أن كل مجتمع ينشئ جامعه الخاصة ويحدد لها أهدافها والحلول الخاصة بها، من خلال ما تفرضه البيئة من المشاكل الإجتماعية والإقتصادية والثقافية والسياسية، ومع تدويل الجامعة أصبحت معظم الجامعات ذات توجه واحد وهو خدمة وإنتاج المعرفة.

أولاً: مفهوم الجامعة : قبل الوقوف على تعريفات الباحثين لمفهوم الجامعة، فإنه من الأجدر التوقف عند مفهوم الجامعة من الناحية اللغوية.

1- الجامعة لغة: مؤنث الجامع، وهو الإسم الذي يطلق على المؤسسة الثقافية التي تشمل على معاهد التعليم العالي في أهم فروعها، كاللاهوت والفلسفة والطب والحقوق والهندسة والأدب.¹

والجامعة لغة مأخوذة من الكلمة اللاتينية Universitas وتعني الإتحاد أو التجمع الذي يضم أقوى الأسر نفوذاً في المجال السياسي في المدينة من أجل ممارسة السلطة.²، وقد كان استعمال هذا المصطلح إبتداءً من القرن الرابع عشر للدلالة على الجامعة بمعناها الحالي، وأستخدمت لتدل على تجمع الأساتذة والطلبة.

2-التعريف الإصطلاحي للمؤسسة الجامعية

فقد تعددت وختلفت تعاريف العلماء والمفكرين للجامعة، ومن أهم التعاريف نذكر ما يلي:

¹المنجد في اللغة والإعلام، د م، الطبعة 21، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1986، ص 101.

²محمد منير مرسي، الإتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 2002، ص 09.

منهم من يعرفها على أنها" كل أنواع الدراسات أو التكوين الموجه للبحث التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة".¹

نلاحظ أن هذا التعريف قدم مفهوم الجامعة على أنه مرحلة من مراحل الدراسة أو التعليم يكون معترف به لدى الدولة.

وهناك من يعرفها على أنها" مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية، الإدارية والتقنية".²

نلاحظ أن هذا التعريف قدم الجامعة على أنها مؤسسة تقدم وظائف منتجة في مختلف المجالات سواء العلمية التقنية أو الإدارية.

في حين يعرفها البعض الآخر على أنها " تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة وما يعادلها تعليما نظريا معرفيا ثقافيا يتبنى أساسا إيديولوجية وإنسانية يلزمه تدريب مهني، بهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين، فضلا عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة".³

نلاحظ أن هذا التعريف قدم الجامعة على أنها مؤسسة تربوية، تقوم بوظائف داخلية وأخرى خارجية، من خلال حل قضايا الطلاب والمجتمع.

في حين تعرف الباحثة زرقان ليلي الجامعة تعريف إجرائي بأنها " مؤسسة تربوية في قمة النظام التعليمي تجمع بين مختلف التخصصات لها دور أساسي في نشر المعرفة وتكوين مختلف الإطارات التي يحتاجها المجتمع للتطور والتنمية في كل الميادين. لها بنائها وميزانيتها، وأهدافها التي تتوافق وأهداف المجتمع وسياساته وما يحدث من مستجدات وتطورات".⁴

نلاحظ أن هذا التعريف إعتبر الجامعة على أنها مؤسسة مستقلة لها بنائها وميزانيتها، لكن أهدافها تتوافق وأهداف المجتمع.

وتعرف الجامعة أيضا بأنها:" مؤسسة تكوينية لا ترسم أهدافها بمعزل عن البيئة الإجتماعية والإقتصادية التي تنبثق عنها، بل بالعكس فهي تستلهم عن المجتمع الذي هو منبث هياكلها وإطاراتها ومنه تختار قيمتها وأهدافها،

¹ محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، الطبعة الأولى، دار الجبل، بيروت، 2000، ص 10.

² فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، الطبعة الأولى، مخبر علم الاجتماع والإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 79.

³ وفاء محمد البرعي، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 290.

⁴ زرقان ليلي، إصلاح التعليم العالي الراهن LMD ومشكلات الجامعة الجزائرية- دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس- سطيف 2-، الجزائر، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، المجلد 9، العدد 16، 2012، ص 194.

الفصل الثالث : دراسة تأثر جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

وبمعنى ذلك أن المجتمع هو الذي يمنحها ميلادها والمعنى والغاية والوسيلة، ولهذا فإن دور ومكانة وأهداف الجامعة تتباين بين المجتمعات والحقب التاريخية¹.

نلاحظ أن هذا التعريف إعتبر الجامعة جزء من المجتمع ومشاكله، أي أنها لا تعمل بمعزل عنه، حيث أن أهدافها تكون في خدمة المجتمع.

كما ينظر للجامعة أيضا على أنها: "مؤسسة تعليمية ومركز للإشعاع الثقافي ونظاما ديناميكيا متفاعل العناصر، تتطبق عليه مواصفات المجتمع البشري، حيث يؤثر في مجتمع الجامعة وفي الظروف المحيطة ويتأثر بها في نفس الوقت"².

نلاحظ أن هذا التعريف إعتبر الجامعة نظام حركي ديناميكي، يؤثر ويتأثر بالظروف المحيطة به وبالمجتمع الذي هو أساس هيكلها وبنائها.

أما التشريع الجزائري فقد عرف الجامعة بأنها: "مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي"³. وفق المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى 1424 الموافق لـ 23 أوت 2003 المحدد للمهام والقواعد المحددة لتنظيم وعمل المؤسسة الجامعية.

يمكن القول أن هذا التعديل جاء على إثر التحولات والمتطلبات التي يفرضها المحيط الخارجي تماشيا مع تطور وظائف المؤسسة الجامعية، بالإضافة إلى تطوير أساليب تسييرها بطرق حديثة وتغادي التسيير التقليدي لها.

في حين يعرفها البعض على أنها تنظيم إداري يشرف على توزيع الإعتمادات المالية المحددة قانونيا، فهي رابطة أو تجمع خاص لأسلوب إداري وتمويلي محدد قانونيا⁴.

نلاحظ أن هذا التعريف إعتبر الجامعة على أنها تنظيم تسيير وفق قوانين محددة، ولها ميزانية ونظام تمويلي مقنن.

من خلال ما تقدم من التعاريف يمكن القول أن الجامعة هي نظام متكامل له مدخلات ومخرجات، يتمثل دورها في خلق ونشر المعرفة، يكون هدفها مستوحى من البيئة المحيطة بها، وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي.

ثانيا: تطور المؤسسة الجامعية

تعود الخلفية التاريخية للجامعة إلى مدارس الحكمة في الصين القديمة والهند ومصر وبلاد الرافدين وغيرها، في حين عرف هذا الميدان في الحضارة الإسلامية قفزة نوعية كبرى مع الهجرة المحمدية إلى المدينة المنورة، ومع بناء المسجد النبوي الذي أصبح النواة الأساسية الحقيقية للمدارس العربية الإسلامية الكبرى، والتي على

¹أيمن يوسف، تطور التعليم العالي والإصلاح والآفاق السياسية، رسالة ماجستير علم الإجتماع السياسي، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2008، ص 28.

²أيمن يوسف، نفس المرجع، ص 29.

³الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم (03-279) المؤرخ في 24 جمادى 1424 الموافق لـ 23 أوت 2003، المحدد للمهام والقواعد المحددة لتنظيم وعمل المؤسسة الجامعية، الصادر في الجريدة الرسمية، العدد 51، في 25 جمادى 1424 الموافق لـ 24 أوت 2003، ص 4.

⁴هارون أسماء، دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية، رسالة ماجستير علم الإجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 11.

إثرها تطورت الجامعة بمفهومها العصري، حيث كان الرسول محمد صلى الله عليه وسلم أول من جمع العرب حوله في حلقة لأخذ العلم¹.

تم بنيت بعدها المساجد عبر التاريخ الإسلامي المجيد كالمسجد الحرام بمكة، المسجد الجامع بالبصرة، ومسجد جامع الكوفة، والمسجد الأقصى بالقدس، والجامع الأموي بدمشق، وجامع القيروان بتونس، والمسجد الجامع بقرطبة في الأندلس، حيث أن هذه المساجد لم تكن مخصصة للعبادة فقط بل كانت في ذلك الزمان منارة للعلم، ومكانا تحل فيه الخلافات وتستقبل فيه الوفود، وكان مكان لإنتاج المعرفة، حيث كان يقصدها من كل أصقاع العالم خلال العصر الذهبي للإسلام.

وفي الوقت الذي كانت فيه الجامعات الإسلامية تجمع بين التعليم الديني والدنيوي، كانت هناك ومن جهة أخرى الكنيسة مهيمنة على أوروبا والتي كانت تتعارض مع الإكتشافات العلمية، وبالتدرج تخلصت الجامعة من الهيمنة وأصبح الأساتذة والطلبة يلتقون في تجمعات دائمة تحظى بوضع قانوني يضمن إستقلاليتها إتجاه الكنيسة ويمارسون نشاطاتهم الثقافية بكل حرية خارج إطار كل رقابة، حيث لم تكن تربط الأساتذة والطلبة روابط التسلسل الهرمي وإنما روابط المشاركة الحرة في إنتاج المعرفة، وقد كانت الجامعة تتكون من الكليات الأربعة التقليدية كلية الآداب، علم اللاهوت، كلية الطب وكلية الحقوق، حيث تأسست جامعات أوروبية على شاكلة الجامعات الإسلامية في القرون الوسطى مثل:

جامعة بادو في ايطاليا سنة 1220م، جامعة أوكسفورد في بريطانيا سنة 1227م، جامعة السوربون في باريس سنة 1257م، وجامعة فيينا في النمسا سنة 1365م، حيث بلغ عدد الجامعات الأوروبية في بداية القرن الخامس عشر 59 جامعة، وكانت تأخذ تسميات غير الجامعة، مثل Giulad وتعني نقابة أو Nation وتعني عشيرة أو Studium وتعني مكان الدراسة ثم أصبحت تسمى Faculty، أما مصطلح الجامعة فقد ظهر في منتصف القرن الخامس عشر لتبرز جامعة باريس كنموذج متفرد².

ونتيجة للإنحطاط الذي أصاب المجتمع الإسلامي خلال تلك الفترة لم يعد لجامعاتها دور يذكر، في حين كانت الجامعات الأوروبية تحقق نجاح في قيادة المجتمع وتكييف المعطيات الدينية لمتطلبات إزدهار الرأسمالية التجارية، لكن الجامعات الإسلامية أعيد هيكلتها في شكلها المعاصر المصاحب للإستعمار الغربي، وبقي جامع الأزهر في مصر محافظا على طابعه التقليدي، حيث توالى إنشاء الكليات في العديد من الدول مثل: الولايات المتحدة الأمريكية، نجد كلية هارفارد سنة 1636م (جامعة هارفارد)، كلية بيل سنة 1701م (جامعة بيل)، كلية كنج سنة 1754م (جامعة كولومبيا)، ليصل عدد الكليات سنة 1861م إلى 250 كلية³.

في القرن التاسع عشر كانت الجامعات على شكل مؤسسات للتعليم والتكوين وكان البحث فيها وليد الصدفة حتى أسس فريدريك فلهيلم فون همبولت Wilhelm Von Humboldt جامعة البحث ببرلين وهو واضع

¹فضيل دليو وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، فيفري 2001، ص 3.

²فضيل دليو وآخرون، نفس المرجع، ص 74.

³هارون أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 35.

أساسيات نظام التعليم في بروسيا، والتي كانت مثال لعدة بلدان أخرى فيما بعد، حيث أنه قبل بداية القرن العشرين كان من الطلاب من يسافرون إلى ألمانيا لمزاولة الدراسات العليا وإستمر هذا الحال إلى نهاية الحرب العالمية الثانية، وحتى منتصف ذلك القرن كانت الجامعة بأوروبا مؤسسة خاصة بالنبذة، كما كان معظم الإطارات من تقنيين وتجاريين يزاولون دراستهم خارج الجامعة، أي بمعاهد التكنولوجيا كالمهندسين¹.

في القرن الواحد والعشرون أصبحت الجامعات على صورتها الحالية سواء تابعة للقطاع العام الدولة أو إلى القطاع الخاص أفراد أو شركات، حيث تمثل هذه الجامعات مؤسسات ذات طابع معرفي وإنتاجي للمعرفة، ذات إستقلال مالي، يتمثل دورها في المساهمة في إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة والراهنة في جميع المجالات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية والعلمية، فهي بهذا الشكل تعتبر مؤسسات بحثية منتجة.

فبعد التعرف على مفهوم الجامعة ومختلف التعريفات التي تتضمنها، ومعرفة التطور التاريخي الذي مرت به الجامعة، وللتعمق أكثر في دراسة الجامعة يجب معرفة كخطوة ثانية أهداف الجامعة وكذا أنواع الجامعات.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الجامعية وأنواعها.

أولاً: أهداف المؤسسة الجامعية

الجامعة تعتبر منارا للعلم وقطباً ثقافياً تتكامل مهامها في خدمة المجتمع وإنتاج المعرفة ونشرها وحل مشاكل المجتمع، وفيما يلي أبرز الأهداف التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها.

- نقل ونشر المعرفة والعمل على تطويرها، بالإعتماد على البحوث ذات العلاقة بالعلوم الإنسانية والتطبيقية، وهذا بهدف تثقيف المجتمع.

- إعداد الباحثين عن طريق برامج الدراسات العليا، حيث أن البعض يقوم بمهام البحث والتدريس، والبعض الآخر يقوم بمهام البحث والعمل في مؤسسات أخرى.

- تزويد القطاع الإقتصادي العام والخاص بما يحتاجه من المهارات، وهذا من خلال إعداد الباحثين والمختصين والأكفاء.

- تحديث وتطوير التخصصات الجامعية التي يتطلبها العلم من جهة وإحتياجات العصر وسوق العمل من جهة أخرى².

كما يمكن إيجاد بعض أهداف الجامعة التي يمكن تلخيصها كما يلي³:

- التركيز على القابلية المعرفية العامة، ويكون هذا من خلال ترقية ونشر المعارف من خلال تشجيع الباحثين على الإبداع والنشر في المجال العلمي.

- التركيز على القابلية على حل المشاكل، ويكون ذلك من خلال تطويع البحوث وتوجيهها في خدمة المجتمع وحل المشاكل في مختلف المجالات.

¹أيمن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 32.

²سليمة حفيظي، التكوين الجامعي واحتياجات الوظيفة، رسالة للحصول على شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004، ص ص 35، 36.

³أيمن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 35.

- تنمية الكفاءات الضرورية خاصة في ظل إنفجار المعلوماتية.
- رفع المستوى المعرفي للمجتمع، ويكون ذلك من خلال تحسين مستوى التعليم والتكوين الجيد للأساتذة الأمر الذي يضمن تكوين المتقنين وخلق مجتمع المعرفة.
- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الوطنية المطابقة للأهداف المحددة من طرف التخطيط الوطني.
- السعي وراء تشجيع البحث العلمي والفكري، وإعداد طلبة وباحثين على دراية جيدة بطرق البحث العلمي والمشاركة في نشر المعارف ونتائج الأبحاث.
- من جهة أخرى حدد " تايلور " أهداف مؤسسات التعليم العالي مستنتجا إياها من خلال مرحلة ما بعد المجتمعات الصناعية وهي كما يلي¹:
- إتاحة فرصة التعليم العالي لخريجي المرحلة الثانوية من التعليم.
- المساهمة في تلبية إحتياجات المجتمع من الطاقة البشرية المؤهلة.
- إتاحة التعليم والتدريب، وتخصصات رفيعة المستوى.
- تقديم الخدمة الإجتماعية، والعمل على نشرها وإتاحتها لمختلف الأطياف المجتمعية المحيطة بالجامعة.
- توفير الكوادر المدربة والمؤهلة لتولي مناصب خدمة الوطن، وإتاحة الفرص المتساوية لها.
- كما تسعى الجامعة إلى تحقيق أهداف أخرى تتعلق بالعلومة والتنمية المستدامة وهي كالتالي²:
- تطوير وتحقيق جودة عالية متكاملة المناهج ومتنوعة البرامج، تكون قوية من الناحية المهنية، وصارمة من الناحية الأكاديمية، وسليمة أخلاقيا، وذات صلة بإحتياجات المجتمع.
- إثبات الإبتكارات المعرفية ومواجهة التحديات التي يطرحها المجتمع.
- العمل على تمكين الطلاب من أن يصبحوا نقديين وإيجابيين يمتلكون القدرة على تقييم المواقف على أساس الأدلة.

ثانيا: أنواع المؤسسات الجامعية

يتم تقسيم الجامعات إلى أنواع وهذا حسب الجانب الذي ينظر إليها، فنجد البعض ينظر إليها بحسب نظام تسييرها، وهناك من ينظر إليها بحسب تبعيتها للدولة أو تبعيتها إلى الخواص، وفيما يلي سنتعرض بالشرح لكل نوع من الأنواع.

1- بحسب نظام التسيير

التنظيم الجامعي يعد من التنظيمات المعقدة نوعا ما وخصوصا في حالة تعدد فروع الجامعات وعدد كلياتها.

¹مذكور علي أحمد، التعليم العالي في الوطن العربي، دون طبعة، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2000، ص 313.

²GodwellNhamo,VuyoMjimba. **Sustainable Development Goals and Institutions of Higher Education**, Sustainable Development Goals Series, 1st Edition, Springer International Publishing, 2020, p 88. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-26157-3>.

1-1 الجامعات الممركزة: تتميز الجامعات الممركزة بخصائص هي¹:

أ-التسيير:تتميز بالتسيير المتعلق بالدولة وشدة المراقبة، وهذا النوع ينطبق على الدول التي تكون فيها الحكومات هي المهيمن الوحيد على الحياة الإقتصادية والإجتماعية، حيث تتولد عنها تدخلات متزايدة في تسيير مثل هذه التنظيمات، وترتبط هذه الممركزية في معظم الأحيان بظاهرة إرتفاع الميزانية والمناصب المالية لصالح الوظائف الإدارية على حساب وظائف التعليم والبحث.

ب-إتخاذ القرارات:إتخاذ القرارات في مثل هذه الأنظمة يتبع عادة نسق ذو هيكل تسلسلي، ويعود إتخاذ القرارات إلى الإدارة الممركزية حيث تكون هذه القرارات في العديد من الأحيان قرارات ليست لها معنى إداري وهذا بسبب غياب أهل الإختصاص، الذين يكونون الأجدر لإتخاذ مثل هذه القرارات.

ج-المشاركة: إن ما تمتاز به الجامعة الخاضعة للنظام الممركزي هو أن صوت الأستاذ غير مسموع في غالب الأوقات، حتى عندما يتعلق الأمر بالمسائل الهامة مثل البحث والتعليم، وهذا الأمر يقلل من قيمة ومعنويات الأستاذ، وهذا الأمر حسب منظمة اليونسكو أشارت إليه بالقول: " ... يميل البعض إلى الإنعزال التام عن المشاركة الفعلية في الحياة الجامعية فيشدد ميولهم نحو تدمير الجامعة، ... ، أن البلدان التي تسيير إدارة جامعاتها بواسطة هيئة معينة من طرف السلطة بعيدة عن الجامعة، هيئة تجهل حتى الكفاءة الأكاديمية الخاصة ويكون في هذه البلدان مفهوم الجامعة من منطلق أساسه إيديولوجي سياسي".

د-الإعلام والإتصال: يعتبر كل من الإعلام والإتصال بمثابة التغذية العصبية للمنظمة وطاقته لنشاطها، غير أن دورها في مثل هذه الجامعات ذات النهج الممركزي يكاد يكون معدوما، فغياب مثل هذا الجهاز يخلق سوء التفاهم والغموض، مما ينشئ جو من القلق والإضطراب لدى الأساتذة والطلبة والإداريون.

1-2 الجامعات غير الممركزة: تتميز الجامعات غير الممركزة بخصائص هي²:

أ-تعتمد إدارتها على مبدأ التشاركية في التخطيط من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية والإجرائية والمشاركة في المراقبة والتنفيذ، فهي تتميز بمشاركة هيئة الموظفين في تحديد الأهداف وفي تسيير الجامعة في إطار التوجيهات العامة المقبولة.

ب- تستند على وحدات التعليم والبحث، وهي ذات إستقلالية في مسؤولياتها والكل يضمن التناسق بين وحدات وإدارة الخدمات المشتركة، فكل وحدة تملك ميزانية خاصة توضع تحت مسؤولية إدارتها، وهي ذات حجم صغير كي تضمن علاقات شخصية بين الأستاذ والطلبة.

مما سبق يمكن القول أن الجامعات التي تتخذ من اللاممركزية منهجا لها يكون هناك نوع من التناسق بين أفراد التنظيم وهم الأساتذة والطلبة والهيئة الإدارية مما يخلق نوع من القدرة على الإبداع لكل من الأساتذة والطلبة

¹خدنة ياسمينه، واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية، رسالة للحصول على شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 43.

²خدنة ياسمينه، نفس المرجع، ص 44.

والإداريين، لكن بالنسبة للجامعات ذات النظام الممركز فإنه يكون هناك نوع التباطؤ ونقص الإنسجام وقلة الإبداع بسبب التطبيق الحرفي للتعليمات.

2- بحسب خضوعها للسلطة

يمكن تقسيم الجامعات من حيث خضوعها للسلطة إلى جامعات حكومية، جامعات أهلية، وجامعات خاصة.

2-1 الجامعات الحكومية: وهي مؤسسات خاضعة لسلطة الحكومة، حيث تتولى رسم سياستها والتخطيط لها، وتتميز الجامعات ضمن هذا النمط بالخصائص التالية:¹

أ- تتميز هذه الجامعات بوجود موارد مالية معتمدة لها في الميزانيات السنوية لحكومتها وتتفاوت هذه الموارد تبعا للإمكانيات المتاحة للدولة.

ب- تتميز هذه الجامعات بتلبية حاجات المجتمع في إطار السياسة العامة والوفاء لهذه السياسات التي ترسمها السلطات والأجهزة السياسية في الدولة.

ج- تتميز هذه الجامعات بتدخل السلطة بشكل كبير في شؤونها وهذا بسبب أن هذه الجامعات تضم عددا من الشباب المثقف الذي يعول عليه في تسلم مسؤولية القيادة والحكم في المستقبل.

د- تتميز بتدخل السلطة بسبب أن هذه الجامعات هو مكان لخلق ونشر المعرفة وإجراء البحوث، ولذلك فالسلطة تحرص على قيام الجامعات بمهامها وتحقيق التقدم والقدرة على حل المشكلات.

2-2 الجامعات الأهلية: هي مؤسسات خاصة تتولى هيئات خاصة إنشاءها والتخطيط لها ورسم سياستها، وتمويلها ومتابعة أعمالها وهذا في إطار قوانين الدولة، ويستند هذا النوع من الجامعات إلى ما يلي:

أ- تعبئة الجهود الحكومية والمجتمعية لخدمة التعليم، ويرجع ذلك للمشاكل التي تتحملها الحكومة سواء من الجانب التسيير أو من الجانب التمويلي.²

ب- مجانية التعليم جعلت الطالب لا يشعر بالمسؤولية وغياب الجدية في طلب العمل، مما أصبح يحتم على الطالب تحمل جزء من نفقاته التعليمية ليشعره بنوع من المسؤولية إتجاه الدولة والجامعة.

2-3 الجامعات الخاصة: وهي جامعات لا حكومية ولا أهلية، وهي تلك الجامعات التي تتبنى أفكار وإيديولوجيات ونظريات تربوية نقلت من بلادها الأم وطبقت في بعض البيئات الإجتماعية الأخرى رغم الإختلاف الكبير بين هذه البيئات، وقد ينظر البعض أحيانا لهذا الوضع ويرى أنه يطور الفعل التعليمي، لكن ما يحدث في هذا المجال حتى اليوم لا يتعدى كونه مجرد تلقين لثقافات دخيلة عن المجتمع الأصلي.³

تعد الولايات المتحدة الأمريكية من الدول الرائدة في إنشاء هذا النوع من الجامعات. في حين تعد الجزائر آخر دولة منحت الإعتماد للجامعات الخاصة وهذا حتى بعد كوريا وإثيوبيا وموريتانيا والمغرب وتونس، وهذا حسب

¹ نفس المرجع السابق، ص 45.

² نفس المرجع، ص 46.

³ نفس المرجع، ص 47.

تصريح الدكتور عبد الحق لعميري مدير المعهد العالي للتسيير الواقع بسيدي يحيى بالعاصمة¹. يبلغ عدد الجامعات الخاصة في الجزائر تسعة (09) جامعات خاصة إلى حد الآن، أغلبها في الجزائر العاصمة بدأت في تدريس كل التخصصات وفق بروتوكول وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من جهة واتفاقيات مع جامعات العالم لتسليم نفس الشهادة سواء ليسانس، وماستر، ودكتوراه.

المطلب الثالث: نشأة المؤسسة الجامعة الجزائرية (وظائفها وأدوارها)

أولاً: نشأة وتطور الجامعة الجزائرية

تعتبر الجامعة الجزائرية بالمقارنة بالجامعات العالمية العتيقة جامعة فتية، حيث لم يكن في الجزائر سوى جامعة واحدة بعد الإستقلال مباشرة، وهي جامعة الجزائر والتي يرجع تأسيسها إلى سنة 1877 ثم أعيد تنظيمها سنة 1909، أين تخرج منها أول طالب سنة 1920 من معهد الحقوق كمحامي، إلا أنه لم يتخرج منها أي جزائري إلا بعد الحرب العالمية الثانية، ولم يتخرج منها قبل الإستقلال إلا عدد محدود من الجزائريين، وقد كان غالبيتهم في الآداب والحقوق، حيث كان الطلبة الأوروبيون يمثلون ثلاثة أضعاف نسبة الطلبة الجزائريين².

حيث مرت الجامعة الجزائرية بعد الإستقلال بعدد من التطورات، يمكننا تقسيمها إلى المراحل التالية:

1- المرحلة الأولى (1962 - 1970)

تمتد هذه المرحلة من الإستقلال إلى غاية تأسيس أول وزارة للتعليم العالي والبحث العلمي. فبعد أن كانت جامعة واحدة في الجزائر العاصمة تم فتح جامعات أخرى في المدن الرئيسية، حيث تم إنشاء وفتح جامعة وهران سنة 1966، تلتها مباشرة جامعة قسنطينة سنة 1967، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين، وجامعة عنابة. حيث طبقت الجامعة الجزائرية في هذه المرحلة النظام البيداغوجي الموروث عن فرنسا، فقد كان نظام التعليم في الجامعة مقسم إلى كليات وهي: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، كلية الطب، كلية العلوم الدقيقة. كما كانت الكليات بدورها مقسمة إلى عدد من الأقسام تدرس تخصصات مختلفة³، ولقد كان الهدف من هذه المرحلة هو فتح الجامعات والمعاهد أمام الطلبة الجزائريين بدون إستثناء، بالإضافة إلى تحضير الإطارات الجزائرية قصد تطبيق جزارة التعليم العالي من الأجانب، إلى جانب إصلاح التعليم الموروث من المستعمر، حيث كانت مراحل التعليم في الجامعة خلال هذه المرحلة كما يلي:

أ- مرحلة الليسانس: وتدوم ثلاث سنوات في غالبية التخصصات، تنتهي بالحصول على شهادة الليسانس في التخصص المدروس.

ب- شهادة الدراسات المعمقة: وتدوم سنة واحدة يتم التركيز فيها على منهجية البحث، إلى جانب أطروحة مبسطة لتطبيق ما جاء في الدراسة النظرية.

¹ الشروق: هذه أسعار الدراسة في الجامعات الخاصة، ليلي مصلوب، 03، فيفري، 2019، <https://www.echoroukonline.com>، تم التصفح يوم 10 نوفمبر 2020، الساعة 17:23.

² سناني عبد الناصر، الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدئ في السنوات الأولى من مسيرته المهنية، أطروحة دكتوراه في علم التربية والأرطوفونيا، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2012، ص 36.

³ رابح تركي، أصول التربية والتعليم في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 1989، ص 111.

ج- شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة: وتدوم سنتان على الأقل لإنجاز البحث (أطروحة علمية)

د- شهادة دكتوراه دولة: قد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري أو التطبيقي، حسب تخصصات الباحثين وإهتماماتهم¹.

2- المرحلة الثانية (1971 - 1997)

تبدأ هذه المرحلة باستحداث وزارة متخصصة بالتعليم العالي والبحث العلمي، تلاها مباشرة إصلاح التعليم العالي سنة 1971 وتمثل هذا التعديل في تعويض الكليات بمعاهد مستقلة تضم أقسام متجانسة مع اعتماد نظام السداسيات محل الشهادات السنوية، كما عرفت هذه المرحلة وضع الخريطة الجامعية سنة 1984 بهدف تخطيط التعليم العالي إلى آفاق سنة 2000².

كما تميزت هذه المرحلة بإجراء تعديلات على مراحل الدراسة أهمها ما يلي³:

أ- مرحلة الليسانس: ويطلق عليها أيضا تسمية مرحلة التدرج، وتدوم أربعة سنوات، أما المقاييس فهي سداسية.
ب- مرحلة الماجستير: وتسمى أيضا مرحلة ما بعد التدرج الأولى وتدوم سنتين على الأقل، وتكون على فترتين فالفترة الأولى تتضمن مجموعة من المقاييس النظرية بما فيها التعمق في منهجية البحث، أما الفترة الثانية فيتم فيها إعداد بحث يقدم في صورة أطروحة للمناقشة.

ج- مرحلة دكتوراه علوم: وتدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي، بالإضافة إلى الأشغال الموجهة والتطبيقات الميدانية.

3- المرحلة الثالثة (1998 - 2003)

تميزت هذه المرحلة بالتوسع التشريعي والهيكلية والإصلاح الجزئي، نظير الفترة الصعبة خلال التسعينيات أين تدهورت أوضاع الأساتذة وتطور الوضع إلى شن إضرابات عن العمل، وهجرة بعض الأساتذة إلى الخارج. ومن أهم الإجراءات التي عرفتتها هذه المرحلة ما يلي⁴:

أ- وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي سبتمبر 1998.

ب- قرار بالعودة إلى نظام الكليات، على أن تتولى الجامعة مهمة التنسيق بين أعمال الكليات والمصالح التقنية.

ج- إنشاء ستة جذوع مشتركة للحاصلين على شهادة البكالوريا الجدد، إضافة إلى إنشاء ستة مراكز جامعية في كل من ورقلة، الأغواط، أم البواقي، سكيكدة، جيجل، وسعيدة، كما تم أيضا إنشاء جامعة بومرداس وتحويل المراكز الجامعية لكل من بسكرة وبجاية ومستغانم إلى جامعات.

¹ هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007، ص 45.

² زبيدي مشري، وشهرزاد بولحية، التعليم العالي في الجزائر وسياسات التشغيل، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع- جامعة جيجل، المجلد 02، العدد 01/ مارس، 2019، ص 255.

³ نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012، ص 116.

⁴ نفس المرجع، ص 117.

عرفت الجامعة الجزائرية العديد من المشاكل خلال هذه الفترة خاصة التسيير البيداغوجي، تنصيب الأجهزة المختلفة، المشاكل الإدارية، مشكل ضعف قنوات الإتصال في الجامعة، المصاريف الخاصة بالجامعة، إضافة إلى ضعف البحث العلمي، الأمر الذي جعل الوزارة تحدد مجموعة من الأهداف التي يمكن من خلالها تقليص هذه النقائص إلى مستوى الصفر، ومن هذه الأهداف المتبعة ما يلي¹:

- القضاء على الطابع البيروقراطي والوصاية في التسيير، إلى جانب تحقيق وتحسين التسيير والشفافية في المعاملات، ربط البحوث وجعلها ضمن إهتمامات المؤسسات العمومية والصناعية الخاصة منها والعامّة، ومسؤولية المؤسسة الجامعية في التعاقد.

- تحقيق الإستقلالية الإدارية، والبيداغوجية، والمالية، والإستقلالية في البحث.

ومنذ عام 1999 أصبح قطاع التعليم العالي يحصي 17 جامعة، 13 مركزا جامعيًا و 06 مدارس عليا للأساتذة و 141 معهدا وطنيا للتعليم العالي و 12 معهدا ومدرسة متخصصة، كما ظهرت بعد ذلك مراكز جامعية وجامعات أخرى وملاحق لجامعات، الأمر الذي أدى إلى تدعيم هياكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطيته.

4- المرحلة الرابعة 2004

تم في السنوات الأخيرة تنفيذ العديد من المشروعات والبرامج الهادفة إلى تطوير التعليم العالي وأساليب التكوين، حيث تم تنظيم التعليم الجامعي في شكل هيكل تعليمي من ثلاث أطوار هي:

الليسانس الماستر والدكتوراه أو ما يعرف بنظام LMD بما يمنح مقروئية أفضل لهذه الأطوار وللشهادات المتوجه لها على الصعيدين الوطني والدولي²، ويرجع سبب توجه الجامعة الجزائرية لهذا النظام نتيجة النقائص الهيكلية والبيداغوجية المقدمة للطالب الجامعي. تميزت هذه المرحلة الجديدة على الجامعة الجزائرية في أطوار التدريس

أ- الليسانس: يتكون من ستة سداسيات، ويتضمن مرحلتين الأولى تكوين قاعدي متعدد التخصصات والثاني هو مرحلة تكوين متخصص.

ب- الماستر: يتكون من أربعة سداسيات، وينتهي التكوين بتحضير رسالة تخرج ماستر بعد المناقشة.

ج- الدكتوراه: يتكون هذا التكوين من ستة سداسيات، ويتوج هذا الطور من التكوين بشهادة دكتوراه بعد مناقشة الأطروحة.

وخلال فترة ما بعد 2004 تم إنشاء الجامعات الخاصة في الجزائر كمرحلة جديدة لتطوير الجامعة الجزائرية، وقد تم اعتماد الجامعات الخاصة لأول مرة منذ 2017 حيث تم منح الإعتماد لثلاث (03) جامعات خاصة، لتصبح فيما بعد تسعة (09) جامعات، حيث يمكن القول أن اعتماد الجامعة الخاصة في الجزائر يعطي تنافسية جديدة بين الجامعات، كما يخفف الضغط على الجامعات الجزائرية من حيث الإكتظاظ وتخفيف الأعباء على الدولة، والإرتقاء بالجامعة والتعليم العالي، ومنح الطالب التكوين والتأطير الجيد وفرص العمل.

¹حفوف فتيحة: " معوقات البحث الإجتماعي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين"- دراسة ميدانية في جامعات " سطيف، قسنطينة، مسيلة"، رسالة للحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة وتنمية الموارد البشرية، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، جامعة فرحات عباس -سطيف، الجزائر، 2007-2008، ص 61.

²زبيدي مشري، وشهرزاد بولحية، مرجع سبق ذكره، ص 257.

ثانيا: وظائف الجامعة:

التطور التاريخي للجامعة، جعل المجتمع يتطور هو الآخر، ويتطور الجامعة والمجتمع تطورت وظائف الجامعة فوظيفة الجامعة كانت تتمثل في المحافظة على المعرفة المحصلة ونقلها إلى الأجيال اللاحقة، وبالتدرج ومع مرور الزمن تطورت وظيفة الجامعة لتصبح على عاتقها دور تطوير هذه المعرفة من خلال أسلوب البحث العلمي بمفهومه الحديث، وفي هذا المجال يمكن ذكر فيما يلي وظائف الجامعة.

1-وظيفة إجتماعية:

نجد أن الجامعة تؤدي وظيفة إجتماعية من خلال ما يلي:

- أ- ترقية القيم الإجتماعية في الشباب، والتي يكون منبعها المواطنة والديمقراطية¹.
 - ب- تحقيق التناسق والتكامل بين التعليم الجامعي ومختلف مراحل التعليم من جهة وبين التعليم التقني والتكنولوجي من جهة أخرى.
 - ج- ضمان مجال مفتوح للتكوين العالي على العالم الخارجي، والإهتمام بالقضايا الدولية وتعميق الحوار مع شعوب العالم².
 - د- إعداد الكفاءات من الموارد البشرية في مختلف المجالات ذات القدرات الفنية في المستوى العالي والتي تفي باحتياجات المجتمع من أجل تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية.
 - هـ- إعداد الطلاب بالمواصفات الكمية والكيفية المناسبة للمجتمع، فمن حيث الكم فالجامعة توفر الإحتياجات للمجتمع من المؤهلات المطلوبة، أما من حيث الكيف فهي تكوين الطلاب عقليا وعلميا وإجتماعيا بما يساعدهم على النجاح في أدوارهم.
- وعليه يمكن القول أن الجامعة هي نظام مفتوح على المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به وتسعى لتحقيق أهدافه وتنميتها ونشر المعرفة وتطوير الإتجاهات الفكرية الإجتماعية.

2- وظيفة إقتصادية:

نجد أن الجامعة تؤدي وظيفة إقتصادية من خلال ما يلي:

- أ- تكوين الإطارات الضرورية واللازمة للإستجابة لشروط التنمية الإقتصادية، والإجتماعية والثقافية للبلاد.
- ب- الوظيفة الإقتصادية ليست مرتكزة فقط على ميدان التقنية عالية المستوى، ولكن العلوم التقنية تهدف إلى إحتلال منطقة مركزية في القطاعات الجديدة مما يعطي دفعة إلى النمو الإقتصادي، فمثلا التطور في صناعة الأدوية، والتطور في مجال الإعلام والإتصال، ومجال الطيران، يعكس نمو الوظائف وزيادة مستوى الإنتاج³.

¹نور الدين زمام، مليكة جابر، ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلوم الإجتماعية. المهام والمتطلبات، الملتقى الوطني الرابع للبيداغوجيا حول ضمان جودة التعليم العالي - المبررات والمتطلبات- من تنظيم نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات وخبلة الجامعة لضمان الجودة جامعة بسكرة/ الجزائر يومي 25 و26 نوفمبر 2008، ص 95.

²رمزي أحمد عبد الحي، التعليم العالي والتنمية: وجهة نظر نقدية مع دراسات مقارنة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 78.

³نفس المرجع، ص 80.

ج- خلق الثروة والرفاه الإقتصادي وذلك من خلال إعداد وتكوين الباحثين في مختلف مجالات البحث العلمي وتشجيعه، الأمر الذي يشجع الباحثين على الإبداع والتجديد والكشف عن مختلف المعارف الجديدة، مما يدفع الإقتصاد إلى التحرر من الممارسات والأفكار البيروقراطية السلبية.

3- وظيفة ثقافية:

نجد أن الجامعة تؤدي وظيفة ثقافية من خلال ما يلي:

أ- لقد كان من مبادئ التعليم العالي في الجامعة الجزائرية خلال نشأتها وهذا خاصة بعد الفترة الإستعمارية، هو جزأة سلك التعليم عن طريق تكوين نموذج تعليم عالي خاص بالثقافة الجزائرية، وكذا التعريب وهي عنصر أساسي للهوية الثقافية للشعب الجزائري¹.

المطلب الرابع: الأستاذ الجامعي ومهامه الأساسية

يعد الأستاذ الجامعي الحلقة الأكثر أهمية ضمن العملية التعليمية، إذ يعتبر مسؤول عن نقل المعرفة والسير الحسن للعملية التكوينية والبيداغوجية.

أولاً: تعريف الأستاذ الجامعي: الأستاذ كلمة فارسية ذكرها أبو منصور الجوالقي فقال: "يقولون للماهر بصنعتة أستاذ ولا توجد هذه الكلمة في الشعر الجاهلي"². أما مجمع اللغة في القاهرة فيعرف كلمة الأستاذ على النحو التالي: "الأستاذ هو المعلم والماهر في الصناعة يعلمها لغيره"³.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأستاذ الجامعي يعد أحد أعضاء الهيئة التدريسية من الذين يحوزون على درجة وشهادة الدكتوراه والماجستير، والذين ينتمون إلى الرتب: أستاذ، أستاذ محاضر صنف (أ و ب)، وأستاذ مساعد صنف (أ و ب).

ثانياً: المهام الأساسية للأستاذ الجامعي: الأستاذ الجامعي مكون مهم في كيان الجامعة الرئيسي، فإن مهامه ووظائفه تتحدد من خلال مهام ووظائف الكيان الرئيسي، وفي ضوءها تتحدد المهام الرئيسية للأستاذ، وبالرغم من تعددها فإنه يمكن حصر أهمها في النقاط التالية:

1- التدريس الجامعي: وهذا من خلال تزويد الطالب الجامعي بالمعارف الإنسانية والعلمية، وتنمية التفكير العلمي لديهم، وتنمية الإتجاهات الإيجابية، وتنمية روح المواطنة وتحمل المسؤولية. وتتضمن عملية التدريس مجموعة من النقاط نوجزها في الآتي⁴:

أ- التخطيط لإعداد الدروس وإلقائها سواء في مرحلة التدرج أو ما بعد التدرج.

¹ صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته - دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013-2014، ص 183.

² زيتون عياش محمود، أساليب التدريس الجامعي، دار الشروق، عمان، الأردن، 1995، ص 18.

³ سناني عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 54.

⁴ معمربة بشير، مجالات وأساليب تكوين المعلم الجامعي، الملتقى الدولي الأول حول أساليب التكوين والتعليم في أفريقيا والوطن العربي، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 28 و 29 و 30 أبريل 2001، ص 6.

- ب- تأليف الكتب في التخصص الذي يدرسه الأستاذ.
- ج- تطوير مناهج التدريس في التخصص الذي يدرسه.
- د- العمل في اللجان البيداغوجية.
- هـ- إتقان اللغة التي يدرس بها.
- 2- البحث العلمي:** سواء تعلق الأمر بالبحث البيداغوجي أو البحث الأساسي أو البحث التطبيقي، والبحث ذاته يسمح للأستاذ بالقيام بالنشاطات الثلاثة¹. و كما تتضمن مهمة البحث العلمي التي يقوم بها الأستاذ الجامعي ما يلي²:
- أ- التدريب على البحث العلمي وأساليبه.
- ب- التأليف في مناهج البحث وتقنياته.
- ج- ممارسة البحث العلمي والنشر العلمي في ميدان تخصصه.
- د- حضور ملتقيات البحث التي تنظم لصالح الباحثين المبتدئين والمشاركة في تنشيطها ومناقشتها.
- هـ- ممارسة الإشراف العلمي على درجات الماجستير والماستر والدكتوراه.
- و- قراءة موضوعات البحث العلمي للطلبة وإعطائهم توجيهات وإرشادات في البحث.
- 3- خدمة المجتمع:** تظهر مهام الأستاذ في خدمة المجتمع عن طريق إثبات وجوده من خلال توظيف البحث العلمي الذي يقوم به ومشاركته في حل المشاكل لصالح المؤسسات المجتمعية، وإيجاد الحلول في مختلف المجالات كالزراعة والصناعة والطب والتجارة. كما يمكن للأستاذ الجامعي القيام بمهام أخرى لا تقل أهمية عن المهام الأخرى وهي الإندماج في الوسط السياسي، لأنه لا يوجد من هو أكثر تأهيلاً من أستاذ الجامعة للإطلاع بالدور السياسي الهام³. وعليه فالخدمة العامة للمجتمع أصبحت وظيفة أساسية للأستاذ. وعليه فإن وظيفة الأستاذ في الخدمة العامة للمجتمع تتم في جانبين هما⁴:
- أ- **داخل الجامعة:** وتتضمن المشاركة في النشاطات غير الدراسية التي يقوم بها الطلبة، كإلقاء المحاضرات في موضوعات علمية في تخصصه العلمي، والمشاركة في الندوات الطلابية الثقافية والفنية.
- ب- **خارج الجامعة:** وتتضمن ما يلي:
- إنجاز البحوث التي تعالج مشكلات الجامعة وكذا مشكلات المجتمع العامة وتساهم في حلها.
 - تقديم الإستشارات والخبرة والمشورة لكل الجهات الطالبة لها سواء كانت حكومية أو غير حكومية ونشر المعرفة.

¹دليلية معارشة، دور المتغيرات السيكيوبداغوجية في تحديد نوعية التكوين الجامعي، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص 107.

²معمرية بشير، مرجع سبق ذكره، ص 5.

³فاروق عبده فليح، أستاذ الجامعة الدور والممارسة (بين الواقع والمأمول)، بدون طبعة، دار زهراء الشرق للنشر، القاهرة، 1997، ص 129.

⁴معمرية بشير، المرجع السابق، ص 6.

- المشاركة في النشاطات والندوات العلمية التي يتم تنظيمها من طرف منظمات غير حكومية والمساهمة في تقديم أعمال علمية فيها.
 - المساهمة في تقديم خدمات في مجال تكوين وتدريب الإطارات ومسيري المؤسسات.
 - القيام بتأليف الكتب في ميدان التخصص تكون موجهة للمتقنين.
 - القيام بعمليات الترجمة ونقل المعارف من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية.
 - إتقان اللغة العربية التي يقدم بها محاضراته في ميدان تخصصه والتي تمكنه من إفادة مجتمعه.
- كما نرى أنه وحسب المشرع الجزائري ذكر مهام الأستاذ الجامعي الجزائري وهذا حسب المرسوم التنفيذي رقم 77-114 المؤرخ في أوت 1977 وقد جاء هذا القانون متضمنا تحديد الشروط المتعلقة بممارسة مهام التعليم والمهام الإدارية للأساتذة المحاضرين في المعاهد الطبية والأساتذة المساعدين في الجامعات والمؤسسات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي كما يلي¹:
- أ- تم تحديد الحجم الساعي للأساتذة والأساتذة المحاضرين بستة ساعات.
 - ب- الإشراف على الملتقيات والأبحاث بالتعاون مع الأساتذة المساعدين والإشراف على الأطروحات والمذكرات.
 - ج- المشاركة في إعداد وتنظيم الإمتحانات وتصحيحها ووضع العلامات لها، وإعداد نتيجة عمل الطلاب وإحالتها على مسؤول الوحدة البيداغوجية.
 - د- ضرورة تخصيص أربع ساعات خارج نطاق مهامهم البيداغوجية العادية لإستقبال الطلبة أسبوعيا لتوجيههم، وتزويدهم بالنصائح والإرشادات.
 - هـ- حضور جلسات اللجان التربوية والقيام بالمهام الإدارية المتعلقة بتسيير الجامعة، ولا يسمح بالتخلي عن هذه المهام، وفي حالة حدوث ذلك فإنهم يفقدون التعويضات المنصوص عليها في هذا المرسوم.
- وبعد فترة من الزمن وهذا حتى عام 1989، صدر المرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في عام 1409 الموافق لـ 18 يوليو عام 1989، والمتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم والتكوين العالين. ويحتوي هذا القانون على مهام والتزامات وحقوق أساتذة التعليم العالي، كما تم من خلال هذا القانون، تقنين الرتب الوظيفية والمهام المنوطة بكل أستاذ جامعي كسلك الأساتذة، وسلك الأساتذة المحاضرين، وسلك الأساتذة المساعدين، وسلك المعيدين، والمناصب العليا².
- وبالنظر إلى هذه القوانين والمهام الموكلة للأستاذ الجامعي، نجدها قد تغافلت في معظمها عن حقوق هذا الأستاذ والأوضاع والعراقيل التي يكابدها داخل وخارج الجامعة، الأمر الذي يؤثر على مهمته الرئيسية وهي البحث العلمي، وهو الأمر الذي حاول تداركه المشرع من خلال المرسوم التنفيذي رقم 08-130 الذي يتضمن

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 62، الأحد 21 شعبان عام 1397 هـ، المرسوم التنفيذي رقم 77-114 المؤرخ في 20 شعبان عام 1397 الموافق 6 غشت سنة 1977، يتضمن تحديد الشروط المتعلقة بممارسة مهام التعليم وكذلك المهام الإدارية للأساتذة والأساتذة المحاضرين في المعاهد الطبية والأساتذة المحاضرين والأساتذة المساعدين في الجامعات والمؤسسات الأخرى للتعليم العالي، ص 909.

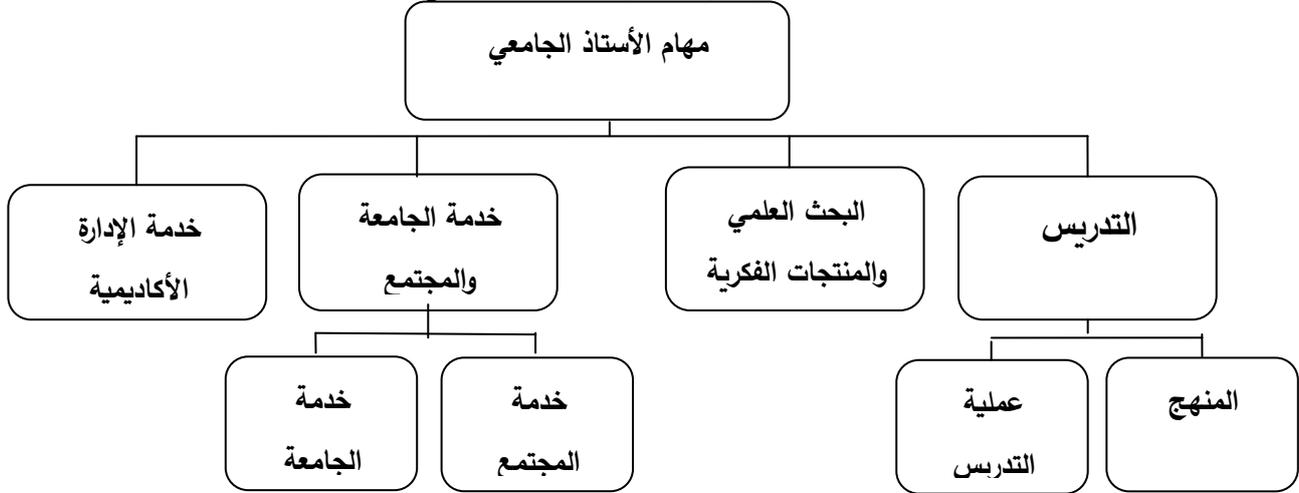
² المرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1409 الموافق لـ 18 يوليو 1989، يتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم والتكوين العالين، ص ص، 8 - 12.

الفصل الثالث : دراسة تأثر جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث وهذا تبعا للحقوق والواجبات التي يخضع لها الأساتذة الباحثون، وهذا في إطار الأمر 03-06 وإطار الداخلي للمؤسسات التابعين لها، حيث نجد أن هذا المرسوم جاء في مضمونه حقوق وواجبات الأستاذ الجامعي وهي كما يلي:¹

- أ- إعطاء تدريس نوعي ومحين مرتبط بتطورات العلم والمعارف والتكنولوجيا والطرق البيداغوجية التعليمية
 - ب- المشاركة في اعداد المعرفة وضمان نقل المعارف في مجال التكوين الأولي والمتواصل.
 - ج- القيام بنشاطات البحث التكويني لتنمية كفاءاتهم وقدراتهم لممارسة وظيفة أستاذ باحث.
 - د- يستفيد الأساتذة الباحثون من كل الشروط الضرورية لتأدية مهامهم وترقيتهم الجامعية وكذا شروط النظافة والأمن المرتبطة بطبيعة نشاطهم.
 - هـ- ضمان خدمة التدريس وفقا للحجم الساعي السنوي المرجعي المحدد بـ 192 ساعة دروس.
 - و- استفادة الأساتذة المساعدين الذين يحضرون الدكتوراه من تكيف الحجم الساعي للتدريس.
 - ز- يستفيد الأساتذة من رخص الغياب دون فقدان الراتب للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات الوطنية والدولية.
 - ك- يمكن للأساتذة المحاضرين قسم "أ" الإستفادة من عطلة لمدة سنة خلال مساهمهم قصد تجديد معارفهم.
- 4- **المهام الإدارية:** بإمكان الأستاذ الجامعي أن يقوم بإنجاز الأعمال الإدارية، حيث أنه يمكنه تقلد بعض المسؤوليات الوظيفية إلى جانب عمله الرئيسي، فهو يمكنه العمل كرئيس للجامعة، أو نائب رئيس الجامعة، أو عميد كلية، أو رئيس قسم، حيث تختلف مسؤوليات الأساتذة الجامعيين في المجال الإداري تبعا لإختلاف المناصب الإدارية، كما نجد أن الأستاذ الذي يقوم بالمهام الإدارية بإعتباره مسؤول فإنه يؤثر على عدد ساعات تدريسه بالإضافة إلى تأثر نشاطه البحثي بالخصوص. والشكل التالي يلخص المهام المذكورة سابقا.

الشكل رقم (09): مهام الأستاذ الجامعي



المصدر: ردمان محمد سعيد غالب، توفيق على عالم، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الأول، العدد (1)، 2008، ص 177.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، المواد 04، 05، 06، 07، 13، 14، ص ص 19-20.

وعليه يمكن القول أن مهام الأستاذ الجامعي من المهام ذات الشأن العالي في المجتمع، باعتباره باحث و مدرس وأكاديمي في خدمة المجتمع والإدارة والوطن، لذلك تكون لديه مسؤولية كبيرة في حرصه الدائم على أداء مهامه بجدية وأهمية بالغة وعلى أكمل وجه، كما يجب أن تتوفر في الأساتذة الجامعيين مقومات الشغف بالبحث العلمي والتدريس والخدمة الأكاديمية والمجتمع.

المطلب الخامس: أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأستاذ التعليم العالي ضمن القانون الجزائري.

الجامعة حسب التشريع الجزائري هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، ومن أجل تنظيم مهامها الإدارية الأكاديمية والبحثية والتدريس التي تقوم بها سواء تعلق الأمر بالموظفين الإداريين والأساتذة الجامعيين، فهي بالتالي تتطلب مجموعة من القوانين والتشريعات التي تقوم بتنظيم هذه الوظائف والمهام، وعلى هذا الأساس تم نشر المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، والذي تم نشره في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في 28 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 4 مايو 2008، وبالنظر إلى هذا المرسوم التنفيذي، والأمر 03 - 06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يمكننا من إستنتاج مجموعة من أبعاد جودة الحياة الوظيفية ذات العلاقة بالأستاذ الباحث الجزائري وهي كما يلي:

أولاً: الراتب/ الأجر

الراتب أو الأجر يعد من المواضيع المهمة في عالم الشغل، حيث يعتبر أساس إقبال الأفراد على العمل وباعتى على النشاط وزيادته، فإن أول شيء يقوم الفرد بالمفاوضة عليه مع الهيئة المستخدمة يكون الراتب أو الأجر، فالأفراد تجدهم يقبلون على عمل معين أو وظيفة معينة نتيجة الراتب أو الأجر الذي يحصلون عليه، والذي يكون في مستوى تطلعاتهم ومقدار المتطلبات والحاجات التي يقوم هذا الراتب بإشباعها، حيث تشير المادة 32 من الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" للموظف الحق، بعد أداء الخدمة، في راتب ¹. كما تضمنت المادة 80 من قانون العمل الجزائري تعريف الأجر الذي جاء في نصه " للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتباً أو دخلاً، يتناسب ونتائج العمل"²، وبما أن الأستاذ الباحث الجامعي ليس له قانون أساسي مستقل خاص بسلك الأساتذة الجامعيين، فإن راتبه يخضع لقانون الوظيف العمومي، والذي يتكون من جزء ثابت وآخر متغير، والأجر الأساسي والتعويضات والمكافآت والاقطاعات. وبالرجوع إلى المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130 السابق الذكر، وبالضبط في المادة رقم 67، والتي

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، المؤرخ في 20 جمادى الثانية عام 1427 هـ، الموافق 16 يوليو سنة 2006، أمر رقم 06 - 03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ، الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المادة 32، ص 6.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، قانون العمل، رقم 11/90، الصادر بتاريخ 26 رمضان 1410، الموافق لـ 1990/04/21، العدد 17، المادة 80، ص 569.

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

تتضمن تطبيق المادة 118 من الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يحدد تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الأساتذة الباحثين حسب ما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): الأسلاك، الرتب، الرقم الاستدلالي حسب الرتب

الرقم الاستدلالي الأدنى	التصنيف	الرتب	الأسلاك
1480	قسم فرعي 7	أستاذ	أستاذ
1280	قسم فرعي 6	أستاذ محاضر قسم " أ "	أستاذ محاضر
1125	قسم فرعي 4	أستاذ محاضر قسم " ب "	
1055	قسم فرعي 3	أستاذ مساعد قسم " أ "	أستاذ مساعد
930	قسم فرعي 1	أستاذ مساعد قسم " ب "	
578	الصنف 13	معيد	معيد

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأساتذة الباحثين، المادة 67، ص 27، بتصرف.

كما نجد أن القيمة النقدية المقابلة للنقطة والرقم الاستدلالي تقدر بـ خمسة وأربعين دينار جزائري (45 دج)، وبإستعمال هذه القيمة النقدية وبعملية حسابية بسيطة يمكننا من معرفة الأجر القاعدي لمختلف الرتب الخاصة بالأساتذة الباحثين في الجزائر.

كما نجد أيضا في إطار هذا المرسوم الزيادة الإستدلالية للمناصب العليا، المذكور في المادة رقم 69 وهذا تطبيقا للمادة رقم 3 من المرسوم الرئاسي رقم 07-307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007، حيث تحدد الزيادة الإستدلالية للمناصب العليا لأسلاك الأساتذة الباحثين حسب ما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): المنصب العالي، الرقم الاستدلالي

الرقم الاستدلالي	المنصب العالي
495	مسؤول فريق ميدان التكوين
405	مسؤول فريق شعبة التكوين
325	مسؤول فريق الإختصاص

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأساتذة الباحثين، المادة 69، ص 27، بتصرف.

فبالرغم من التعويضات والعلاوات والمكافآت التي جاء بها القانون الأساسي ، إلا أنه لا يمثل ولا يرقى إلى تطلعات مستوى الأستاذ الجامعي الباحث، وهذا مقارنة مع ما يبده الأستاذ من جهد، زيادة على ذلك أجر الأستاذ الحالي الذي لا لبي له إحتياجات المعيشة من جهة، وكذا إحتياجات وظيفته التي تتطلب ضرورة أن

يكون على علم واطلاع بالأبحاث الجديدة، بالإضافة إلى ضرورة قيامه بدورات تكوينية وبحثية خارج الوطن من أجل تجديد العلوم وإكتساب الخبرات في كفايات التدريس وغيرها.

ثانياً: السكن: يعد السكن الوظيفي من الحقوق المضمونة، غير أنه وبسبب الظروف الإقتصادية غير المستقرة يبقى مشكل، وأزمة السكن مشكل مطروح دوماً، يعاني منه المواطنون وبالخصوص الأساتذة الجامعيون الذين يعتبرون شريحة مهمة في المجتمع، وهذا نتيجة للمشكل المطروح سابقاً وهو الراتب الذي لا يرقى لمستوى التطلعات، كما يطرح مشكل آخر وهو البعد الجغرافي لمكان عمل الأستاذ عن المكان الذي يسكن فيه، ولذلك عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بمناقشات خلال إجتماعات التي تجريها الإدارة المركزية والنقابات ولجان السكن التابعة للمؤسسات الجامعية وممثلي الشركاء الإجماعيين، ونتيجة لهذه المناقشات جاءت التعليمات التي أرسلتها الوزارة الوصية تحت رقم 508 تحمل شروط ومعايير حصول الأساتذة الجامعيين على السكن الوظيفي وفي مقدمتها الرتبة، الأقدمية، عمل الزوج في قطاع التعليم العالي، الوضعية العائلية وهذا بوضع تنقيط خاص بكل معيار من هذه المعايير. حيث جاء سلم تنقيط هذه الشروط والإستفادة من السكن كما يلي¹

• **معيار الرتبة:** أستاذ التعليم العالي منحه 10 نقاط، أستاذ محاضر صنف " أ " منحه 08 نقاط، وأستاذ محاضر صنف " ب " منحه 07 نقاط، أستاذ مساعد صنف " أ " منحه 04 نقاط، وأستاذ مساعد صنف " ب " منحه 02 نقطتان.

• **معيار الأقدمية:** تم منح 04 نقاط لكل سنة في القطاع، 01 نقطة واحدة لكل سنة خارج القطاع في مدة أقصاها 10 سنوات.

• **معيار الوضعية العائلية:** تم منح 04 نقاط للمتزوج بدون أولاد، تم منح المتزوج وله أولاد 04 نقاط تضاف إليه نصف نقطة 0.5 نقطة عن كل طفل، على ألا يتجاوز عدد الأطفال 04 أولاد، كما تم منح 04 نقاط للأعزب الذي يتجاوز سنه 45 سنة، وتم منح 02 نقطتان للأعزب الذي يقل سنه عن 45 سنة.

• **معيار عمل الزوج في قطاع التعليم العالي:** تم منح 04 نقاط للزوجين العاملين في قطاع التعليم العالي، كما تم منح 02 نقطتان إذا كان أحد الزوجين عامل في قطاع آخر.

ثالثاً: التكوين: يعد التكوين ضرورة أساسية وحتمية للأستاذ، فالتكوين يعبر عن تلك العمليات المستمرة التي يتلقاها الأساتذة خلال حياتهم الوظيفية. حيث يتعين على الإدارة أن تنظم بصفة مستمرة ومتواصلة تكويناً لفائدة الأساتذة الباحثين، ويعد هذا الإجراء حق من حقوق الأستاذ الجامعي وهو مكفول قانوناً حسب ما جاء به القانون الأساسي للوظيفة العمومية في المادة 38 والمادة 104، وكذا ما جاء به المرسوم التنفيذي الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص للأستاذ الباحث في المادة 22، حيث يهدف هذا التكوين والذي يكون في شكل برامج إلى تحسين مستواهم وتطوير مؤهلاتهم المهنية، بالإضافة إلى تحيين وتجديد معارفهم في مجال نشاطاتهم، ومن أهم هذه البرامج نذكر ما يلي:

¹ هذه شروط حصول الأساتذة الجامعيين على سكن وظيفي، منقول من جريدة الفجر، تم نشره يوم 06-11-2013 تم التصفح يوم 2020/12/07،

الساعة 21:24، متوفر على الرابط. <https://www.echoroukonline.com>

• **الإجتماعات:** تقوم الجامعات في مختلف بلدان العالم بعقد وتنظيم أنشطة مختلفة قد تكون ذات طابع محلي أو دولي، حيث تنظم هذه الأنشطة في شكل مؤتمرات وملتقيات وطنية أو دولية، ندوات وأيام دراسية، حلقات بحث ومناقشة، وتهدف كل هذه الأنشطة إلى تبادل المعارف ونتائج البحوث وتبادل الآراء، مما يتيح للأستاذ الجامعي فرصة للنمو المهني وتجميع الأفكار والتزود بخبرات جديدة.

• **التربصات:** تقوم الجامعات بإعداد برامج سنوية موجهة خصيصا للأساتذة الباحثين في إطار إجراء التربصات والتكوينات سواء كانت قصيرة المدى أو طويلة المدى، وذلك عن طريق قيام الجامعة بإصدار منحة لمجموعة من الأساتذة ينتقلون من خلالها إلى إحدى الجامعات أو المؤسسات سواء كانت داخل الوطن أو خارجه، يقومون من خلالها وحسب المدة الزمنية الممنوحة لهم باكتساب طرق تدريس حديثة، والتعرف على الوسائل البحثية والمنهجية الحديثة، الأمر الذي يرفع من المستوى التكويني للأساتذة. فقد حدد المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 8 رمضان عام 1435 الموافق لـ 6 يوليو سنة 2014، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، فقد إشتملت المادة 7 من هذا المرسوم في فقرتها الثانية من إستفادة الأساتذة الباحثين من التكوين الإقليمي في الخارج، كما تم التطرق في المادة 12 من هذا المرسوم إلى أن المستفيدين من التكوين الإقليمي في الخارج الحق في تكفل الإدارة أو المؤسسة المعنية بـ مصارف التكوين، الحماية الإجتماعية، ومصاريف النقل ذهابا وإيابا، وتكاليف فائض الوزن، ومصاريف طبع المذكرة أو الأطروحة الجامعية، إضافة إلى تكاليف نقل جثمان المستفيد في حالة وفاته¹.

في الواقع أن البرامج التكوينية التي يستفاد منها الأساتذة قليلة، وحتى وإن وجدت فهي غير ملبية للعدد الكبير للأساتذة المرشحين، بالإضافة إلى وجود عوائق إدارية بيروقراطية، كما أنها في بعض الأحيان لا تفي بالغرض المطلوب.

رابعا: الترقية: من حق الموظف أن يستفيد أثناء مساره المهني على الترقية وهذا حسب المادة 38 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وفي هذا الإطار نجد نوعين من الترقية: ترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، فالترقية في الدرجة هي الإنتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وهذا بصفة مستمرة، أما الترقية في الرتبة فهي تقدم الموظف في مساره المهني بالإنتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، كالترقي من رتبة أستاذ مساعد"ب" إلى رتبة أستاذ مساعد "أ" هذا ترقي في نفس السلك، أما الترقي في السلك الأعلى فيكون مثلا الترقي من رتبة أستاذ مساعد"أ" إلى سلك أستاذ محاضر "ب". وهذا حسب المادة 19 والمادة 34 من المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130².

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 42، 11 رمضان عام 1435 هـ، المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 8 رمضان عام 1435 الموافق 6 يوليو سنة 2014، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، صص 12-13.

² المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، مرجع سبق ذكره، المادة 19 والمادة 34، ص ص 21-22.

الفصل الثالث : دراسة تأثر جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

وبالرغم من كون الترقية تجعل الأستاذ الجامعي أكثر رضا وتحفزه على زيادة أداء وظيفته، إلا أن هذه الترقية وخاصة ترقية الأستاذ في المجال الإداري، فحسب المختصين فإن هذا الإجراء يهدد النشاط البحثي للأستاذ، غير أن الأساتذة أصبحوا يتنافسون على المناصب الإدارية بسبب الترقية السريعة عكس الترقية في المجال البحثي، بالإضافة إلى وجود فوائد مادية ومعنوية نتيجة تقاضيه أجر كبير في مدة قصيرة.

خامسا: ظروف الصحة والسلامة البدنية والمعنوية: من حق أي موظف وخصوصا الأستاذ الجامعي أن يتمتع بظروف عمل صحية آمنة تحفظ له كرامته كإنسان، وتحفظ له سلامته البدنية خاصة من حوادث العمل والأمراض المهنية، كما تحفظ له صحته المعنوية وتجعله يؤدي وظيفته بمعنويات عالية ومحفزة له للأداء الجيد. فقد ذكر القانون الأساسي للوظيفة العمومية في المادة 37 هذا الحق المكفول قانونا¹، وبالرغم من ذلك فإن الأستاذ الجامعي يتعرض خلال حياته الوظيفية إلى مجموعة من الأمراض المهنية، كآلام المفاصل والدوالي وغيرها، بالإضافة إلى ضعف النظر الناجم عن البحث العلمي الذي يحتاج إلى الوسائل التكنولوجية كجهاز الكمبيوتر، زيادة عن تأطير الطلبة وتصحيح الأوراق، وتحكيم الأوراق العلمية، والمقالات وغيرها.

سادسا: أيام الراحة القانونية والعطل: يقوم الأستاذ الجامعي بضمان خدمة التدريس، حيث حددت حسب المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 08-130 حيث تم تحديدها وفقا لحجم ساعي سنوي مرجعي بـ 192 ساعة دروس، كما يقابل هذا الحجم الساعي 288 ساعة من الأعمال الموجهة أو 384 ساعة من الأعمال التطبيقية²، حيث أن ساعة واحدة من الدروس تعادل ساعة ونصف من الأعمال الموجهة وتساوي ساعتين من الأعمال التطبيقية. كما كرس قانون الوظيفة العمومية الحق في العطل وهذا حسب المادة 39 والمواد من 186 إلى 206 والتي حددت أيام الراحة والعطل المدفوعة الأجر وأيام الراحة الأسبوعية والعطل السنوية³. وبالرغم من ترسيم هذه الأيام وإستفادة الأستاذ الباحث الجزائري منها إلا أن ساعات العمل المذكورة في القانون يضاف إليها ساعات العمل الإداري بالنسبة للأساتذة الذين يقومون بعمل إداري، زيادة على ذلك ساعات توجيه وتأطير الطلبة أسبوعيا وغيرها، حيث أن بمجرد مقارنتها مع أوقات الراحة تجد أن الأستاذ الجامعي الباحث يحتاج إلى ساعات راحة إضافية، لأنه يتحمل الكثير من الضغوط سواء في المجال البحثي أو التدريسي الأكاديمي والتحصير للدروس، أو القيام بالأعمال الإدارية.

فبعد أن تم تعريف المؤسسات الجامعية والأستاذ الجامعي وتوضيح أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية ضمن القانون الجزائري، تم في مرحلة ثانية عكس الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي، وهذا حسب بيان المبحث التالي:

¹ أمر رقم 06 - 03، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سبق ذكره، المادة 37، ص6.

² المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، مرجع سبق ذكره، المادة 6، ص 20.

³ أمر رقم 06 - 03، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المرجع السابق، المادة 39، ص6.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

لما كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، وقبل التأكد من تحقيق هذا الهدف، كان لا بد من الإشارة إلى أن الدراسة الميدانية تمر بمجموعة من الإجراءات والخطوات المستخدمة، كالأساليب الإحصائية وطرق التحليل التي تم الإعتماد عليها في معالجة البيانات، وكل ذلك في حدود الإمكانيات والقدرات البحثية، ولتوضيح ذلك تم تقسيم المبحث إلى مطالب وفق الخطة التالية:

المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة أو أدوات جمع البيانات

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية للدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية

من الواضح أنه لا بد قبل البدء في دراسة مهما كانت طبيعتها ينبغي على الباحث تحديد المنهج المتبع إما المنهج التاريخي أو المنهج الوصفي أو المنهج التجريبي أو منهج النظم أو المنهج الإجرائي. حيث يرتبط إختيار المنهج المستخدم من قبل الباحث بحسب الظواهر المدروسة في خصائصها وموضوعاتها، فليس كل الدراسات تتبع نفس المنهج فما يصلح لدراسة ما قد لا يصلح لدراسة ظاهرة أخرى.

أولاً: منهج الدراسة الميدانية

ولأن هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، وبالإستعانة بالدراسات السابقة والإستفادة منها والتي رأينا أن في مجملها إتفقت على إستخدام المنهج الوصفي. فالمنهج الوصفي هو من أنواع البحوث الإستنتاجية، فهو يهتم بالوصف الدقيق للظاهرة كما توجد في الواقع، ثم يعبر عنها تعبيراً كيفياً من خلال وصف الظاهرة وتوضيح خصائصها تعبيراً كمياً من خلال وضع وصف رقمي للظاهرة وتحديد حجمها وارتباطها وتأثيرها على الظواهر المختلفة الأخرى¹.

كما لا يقتصر المنهج الوصفي على وصف الظاهرة وجمع البيانات والمعلومات عنها فقط، بل لا بد على من يستخدم المنهج الوصفي أن يقوم بتصنيف البيانات والمعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كمياً وكيفياً². حيث يكون الهدف من تنظيم المعلومات والبيانات هو تمكين الباحث من الوصول إلى إستنتاجات تساهم في فهم الواقع الذي أدى إلى هذه الظواهر، وبالتالي فهم علاقة هذه الظاهرة وتأثيرها على غيرها من الظواهر الأخرى، ثم الوصول إلى تعميمات بخصوصها.

¹ ذوقان عبيدات، عبد الرحمن عدس وكايد عبد الحق، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة التاسعة عشرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 187.

² ذوقان عبيدات، عبد الرحمن عدس وكايد عبد الحق، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة الثانية عشرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 189.

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

فالمنهج الوصفي يقوم بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة من خلال وضع وبناء مجموعة من الأسئلة تعبر عن الوضع الحالي للظاهرة وعلاقتها بالظواهر الأخرى وتأثيراتها، ثم القيام بتصميم إستبيان يتم توزيعه على المجتمع الذي حدثت فيه تلك الظاهرة¹.

فالتعبير الكمي والكيفي للبيانات والمعلومات يكون من خلال إستخدام أساليب إحصائية تمكننا من عرض النتائج المتوصل إليها وبالتالي القدرة على تحليلها وتقديم تفسيرات بخصوص النتائج المتوصل إليها.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، كما يمكن تعريفه من وجهة نظر إحصائية على أنه "جميع المفردات Cases التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشارك في صفة أو صفات معينة من المطلوب جمع البيانات حولها"²، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من هيئة التدريس من الأساتذة وفي مختلف التخصصات، ويكون ذلك في مجموعة مؤسسات جامعية، في كل من جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، والمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله، وجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وهي جامعات تقع في الشرق الجزائري، حيث بلغ تعداد الأساتذة المبحوثين حتى بداية إجراء البحث الميداني بـ 2539 أستاذ، وهذا حسب الإحصائيات الرسمية المقدمة من إدارة الجامعات الثلاثة، والجدول الموالي يوضح وضعية تعداد مجتمع الدراسة حسب الرتبة الوظيفية والجامعة.

الجدول رقم (05): تعداد وتوزيع الموظفين الأساتذة مجتمع الدراسة حسب الرتبة الوظيفية والجامعة

المجموع	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميله	الرتبة الوظيفية
173	71	89	13	أستاذ
379	155	149	75	أستاذ محاضر قسم أ
893	376	356	161	أستاذ محاضر قسم ب
931	420	385	126	أستاذ مساعد قسم أ
160	69	62	29	أستاذ مساعد قسم ب
03	2	1	0	معيد
2539	1093	1044	404	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق من مصلحة المستخدمين والموظفين في كل من الجامعات الثلاث، إحصائيات لعام 2021.

¹ محمد سرحان علي المحمودي، *مناهج البحث العلمي*، الطبعة الثالثة، دار الكتاب للنشر والتوزيع، اليمن، 2019، ص 47.

² محمد الخضر، وعبد الحميد الخليل، *مناهج البحث العلمي*، بدون طبعة، منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص

نلاحظ من الجدول أن هيئة التدريس في الجامعات الثلاثة تتوزع على ستة رتب وظيفية، حيث نجد عدد الأساتذة المساعدين قسم أ ب 931 أستاذ وهو أكبر تعداد، ثم يأتي في المرتبة الثانية عدد الأساتذة المحاضرين قسم ب ب 893 أستاذ، وفي المرتبة الثالثة يأتي عدد الأساتذة المحاضرين قسم أ ب 379 أستاذ، وفي المرتبة الرابعة يأتي عدد الأساتذة برتبة أستاذ ب 173 أستاذ، وفي المرتبة الخامسة يأتي عدد الأساتذة المساعدين قسم ب ب 160 أستاذ، ثم بعده في المرتبة السادسة تأتي رتبة معيد ب 03 أساتذة، حيث أن الرتب كل من أستاذ مكون في التعليم الثانوي، ومعيد، وأستاذ التعليم الثانوي (هي رتب في طريق الزوال ولهذا فإن عدد الأساتذة فيها قليل جدا، فمثلا هذه الأصناف في المركز الجامعي ل ميلة غير موجود.

ثانيا: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها " جزء أو عدد محدود من إجمالي مفردات مجتمع البحث موضع الإهتمام، بشرط أن تكون ممثلة تمثيلا دقيقا لهذا المجتمع، تختار بطريقة مناسبة لإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام نتائج الدراسة لتعميمها على كامل مجتمع البحث".¹

وبالرجوع إلى هذه الدراسة والتي يتعذر فيها إجراء حصر شامل لكافة هيئة التدريس لكون مجتمع الدراسة كبير، ونظرا لضيق الوقت وصعوبة الإتصال بكافة المجتمع، نظرا لإجراءات الوقاية من فيروس كوفيد- 19 ووجود تغييرات كثيرة في برنامج تدريس الأساتذة، تم الإكتفاء بأخذ عينة من المجتمع الأصلي الكلي.

1-عينة الدراسة الإستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الإستطلاعية من 30 إستبانة، تم اختيارها بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية وهذا قصد اختبار الإتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الإستبانة، والتي تم إستبعادها من العينة الفعلية للدراسة أثناء التحليل النهائي.

2-عينة الدراسة الأصلية:

قام الباحث بإستخدام طريقة العينة الميسرة، نظرا لإعتمادها على إختيار عينة ممثلة، لها كافة الخصائص التي يشتمل عليها، أي أنها أكثر دقة في تمثيله من حيث خصائص العينة المتشابهة مع خصائص المفردات من حيث (السن، الجنس والمستوى التعليمي الخ).² ويعود السبب في إختيار هذا النوع من العينات إلى أن الهدف من الدراسة هو معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي لهيئة التدريس بإختلاف رتبهم الوظيفية وإسم الجامعة المنتمي إليها، زيادة عن ذلك تعذر إجراء حصر شامل لكافة هيئة التدريس بالجامعات الثلاثة، بسبب ضيق الوقت وإجراءات الوقائية المطبقة من قبل الجامعات من فيروس كوفيد19، وكذا تطبيق الجامعات لنظام التدريس بالتوقيت الحضورى والتفويج ونظام التدريس عن بعد، مما يجعل الكثير من الأساتذة يكون حضورهم ليس كل أيام الأسبوع ويقنصر على الأفواج التي يدرسونها.

¹ محمد الخضري، وعبد الحميد الخليل، مناهج البحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص 242.

² رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الإجتماعية، دون طبعة، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2002، ص 194.

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

ومن منطلق كبر حجم مجتمع الدراسة الكبير الذي يصعب استيعاب مفرداته، تم الإعتماد في هذه الدراسة على إختبار نسبة 15% من المجتمع الكلي، وهذا بإستخدام طريقة التوزيع المتساوي لإختيار مفردات كل طبقة. بما أن المجتمع الإحصائي للدراسة والبالغ عدده 2539 أستاذ، وهذا بعدما تم حذف ثلاثة رتب وظيفية لأنها رتب آيلة للزوال بسبب قلة تعداد الأساتذة بها والمقدر ب 03 أساتذة، حيث نجد رتبة أستاذ: 173 أستاذ، رتبة أستاذ محاضر قسم أ: 379 أستاذ، رتبة أستاذ محاضر قسم ب: 893 أستاذ ورتبة أستاذ مساعد قسم أ: 931 أستاذ، ورتبة أستاذ مساعد قسم ب: 160 أستاذ.

حسب ما سبق فقد تم حساب العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): إختيار عينة الدراسة

عينة الدراسة	النسبة المئوية	تعداد الأساتذة	الرتبة الوظيفية
26	15%	173	أستاذ
56	15%	379	أستاذ محاضر قسم أ
134	15%	893	أستاذ محاضر قسم ب
140	15%	931	أستاذ مساعد قسم أ
24	15%	160	أستاذ مساعد قسم ب
380	100%	2536	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

فبعد أن تم تحديد وتعريف مجتمع الدراسة الأصلي، وشرح الأسباب التي دفعت الباحث لإختيار هذا المجتمع، بعدها قام الباحث بتعريف وتحديد عينة البحث الإستطلاعية والعينة الأصلية للدراسة الميدانية، ومن أجل التقدم أكثر في الدراسة يجب أن نعرض على أداة الدراسة وأدوات جمع البيانات من خلال المطلب التالي.

المطلب الثالث: أداة الدراسة وأدوات جمع البيانات

تعتمد مختلف المناهج العلمية في سعيها إلى جمع البيانات والمعلومات، إلى العديد من الأدوات والوسائل، وهذا قصد مساعدته في الوصول إلى الإجابات التي تم وضع تساؤلاته عنها، وبالتالي الحصول على النتائج، ومن أجل ذلك تم إستخدام ما يلي:

أولاً: الإستبيان: لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الإستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، حيث أن إختيار الأسلوب المناسب للقياس يعد من أسس نجاح البحوث العلمية وتحقيقها نتائج دقيقة، فالإستبيان يتلاءم مع المنهج الوصفي المستخدم في هذه الدراسة، والإستبيان يعبر عن مجموعة من الأسئلة الدقيقة والإستفسارات المتنوعة عن موضوع معين والمرتبطة ببعضها، يتم من خلال الأسئلة الواردة فيه الحصول على الأجوبة ومن تم التوصل إلى حقائق جديدة أو التأكد من معلومات متعارف عليها وبالتالي تحقيق الأهداف التي

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

يسعى إليها الباحث والمشكلة التي إختارها لبحثه.¹ كما تم الإعتماد على الوثائق التي تم الحصول عليها من مصلحة الموظفين والمستخدمين، قصد معرفة تعداد الأساتذة وتحديد عينة الدراسة.

تم توزيع الإستبيان على عينة الدراسة، وهذا بالإستعانة بأسلوب التوزيع المباشر على الأساتذة مع الإعتماد على المعارف من الموظفين في هذه الجامعات، إلى جانب إتباع أسلوب التوزيع عن بعد من خلال بناء إستبيان إلكتروني في الحاسوب وتوزيعه عبر إرساله للأساتذة عن طريق استخدام إيميلاتهم الشخصية والمهنية، وهذا قصد ضمان توزيع العدد المطلوب على العينة، مع توضيح الهدف من الدراسة، وبالرغم من ذلك صعب من إسترجاع الإستبيانات من الأساتذة.

1-بناء الإستبيان: لقد تم بناء الإستبيان من المحاور الرئيسية وهي كما يلي:

الجدول رقم (07): أقسام ومحاور الدراسة

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية		الجنس، الفئة العمرية، الحالة الإجتماعية، الرتبة، أقدمية الخدمة، الدخل الشهري
المحور الثاني:	الأبعاد المرتبطة بالجانب المادي	1- المكافآت العبارات من 01 إلى 05
	الأبعاد المرتبطة بالجانب التنظيمي	2- ظروف العمل المادية العبارات من 06 إلى 10
جودة الحياة الوظيفية	الأبعاد المرتبطة بالجانب الوظيفي	1- العلاقات الإنسانية العبارات من 11 إلى 16
	الأبعاد المرتبطة بالجانب الوظيفي	2- برامج التكوين العبارات من 17 إلى 21
المحور الثالث: الإلتزام التنظيمي	1- فرص الترقية الوظيفية	العبارات من 22 إلى 25
	2- الأمان الوظيفي	العبارات من 26 إلى 29
المحور الثالث: الإلتزام التنظيمي	1- الإلتزام العاطفي	العبارات من 30 إلى 35
	2- الإلتزام الإستمراري	العبارات من 36 إلى 41
	3- الإلتزام المعياري	العبارات من 42 إلى 47

المصدر: من إعداد الباحث.

وفيما يلي سنوضح كيفية بناء الإستبيان بمحاوره، إضافة إلى تحديد الدراسات والأبحاث التي تم الإعتماد عليها في إختيار متغيرات الدراسة المستقلة (أبعاد جودة الحياة الوظيفية)، والمتغير التابع (الإلتزام التنظيمي).

أ- المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية):

تم تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وهو المتغير المستقل في دراستنا هذه، على عدد من الدراسات السابقة، والتي تشترك معها في بعض المتغيرات المستقلة، والجدول التالي يوضح الدراسات التي تم الإعتماد عليها في إختيار أبعاد المتغير المستقل للدراسة.

¹ محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

الجدول رقم (08): أبعاد جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل

الباحثين	المتغيرات المستقلة للدراسة
1973 Walton	" عدالة الأجور والتعويضات، ظروف عمل صحية وآمنة، الفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للعاملين بالمنظمة، التكامل الإجتماعي في عمل المنظمة، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل، المسؤولية الأخلاقية
Straw&Heckscher1984	" الأمان الوظيفي، النظام الأفضل للمكافآت، الأجور العادلة والمرتفعة، فرص الترقية والتقدم الوظيفي".
عبد الله أحمد الطبال 2004	" بيئة العمل، الأمان والإستقرار الوظيفي، فرق العمل، أنظمة التحفيز والدافعية سواء المادية والمعنوية، علاقة الإدارة بالثقافة، الخدمات الإجتماعية".
Indira Kandasamy.2009	" خصائص الوظيفة، الصورة الذهنية عن المنظمة، بيئة العمل المادية، توازن الحياة الشخصية والوظيفية، علاقات جماعة العمل، التعامل مع العملاء".
2010 Normala ،Daoud	" المشاركة في صنع القرار، النمو والتطوير، الإشراف، الأجور والحوافز، العلاقات الإجتماعية".
SeiedH.Mousaviet.al2011	" الأجور والمكافآت، التدريب وفرص التعلم، العدالة التنظيمية، المشاركة في صنع القرار، تصميم الوظائف، بيئة العمل، الأمن الوظيفي".
Farjad, H. R., &Varnous2013	" الرواتب والعلاوات، التأمين الصحي، ظروف العمل، فرص النمو والترقي، التوازن بين العمل والحياة، التعاون والمعونات الإجتماعية، تنمية القدرات البشرية".
خليل إسماعيل، إبراهيم ماضي. 2014	1- الأبعاد المرتبطة بالجوانب الوظيفية والتنظيمية: (المشاركة في إتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي بالعمل، الإلتزام التنظيمي، الإستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب والتعلم). 2- الأبعاد المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية: (الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، توازن الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، العلاقات الإجتماعية). 3- الأبعاد المرتبطة بالجوانب المالية والإقتصادية: (الأجور والمكافآت المادية والمعنوية، فرص الترقية والتقدم الوظيفي).
مروان حسن البربري 2016	1- بيئة العمل المادية والمعنوية: (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الإجتماعية، الأجور والرواتب) 2- بيئة العمل التنظيمية والوظيفية: (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمان والإستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي)

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

محمود إسماعيل، إسماعيل أبو عودة. 2018	"الأجور والمكافآت، الإستقرار والأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، ظروف العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات، التقدم والترقي الوظيفي، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة".
قريشي هاجر 2018	1- البعد التنظيمي: (النمط القيادي، التكنولوجيا، نظام الإتصال) 2- البعد الوظيفي: (محتوى وطبيعة العمل، نظام الأجور والحوافز، التكوين) 3- البعد النفسي والإجتماعي: (العلاقات في العمل، التوازن بين العمل والحياة الخاصة، ظروف العمل المادية).
Jolly Sahni 2019	" الرضا الوظيفي، بيئة العمل، فرص النمو، توازن حياة العمل، القلق الإداري، العلاقات الإجتماعية بين التنظيم، الثقافة التنظيمية والإتصال"

المصدر: من إعداد الباحث

ب-المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي)

تم تحديد أبعاد الإلتزام التنظيمي لهذه الدراسة، مستثنين في ذلك على الدراسات السابقة، وحسب دراستنا لهذا المتغير، فإننا لاحظنا أن الإلتزام التنظيمي كان ينظر إليه على أنه ذو بعد وحيد، غير أن أبحاث كل ماير وبورتر وموداي وآخرون أكدوا أن الإلتزام التنظيمي له ثلاث أبعاد هي الإلتزام العاطفي والإلتزام الإستمراري والإلتزام المعياري. لقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على إختبار ماير وألان سميث المكون من 18 عبارة مقسمة على كل من الإلتزام العاطفي ب 6 عبارات والإلتزام الإستمراري ب 6 عبارات، والإلتزام المعياري ب 6 عبارات. كما نشير فقد تم اجراء تعديل في صياغة العبارات لتتماشى مع طبيعة الموضوع وكذلك المبحوثين، والجدول التالي يوضح الدراسات المعتمد عليها في إختيار أبعاد المتغير المستقل.

الجدول رقم (09): أبعاد الإلتزام التنظيمي كمتغير تابع

الباحثين	الإلتزام التنظيمي
Straw&Heckscher1984	الإلتزام العاطفي، الإلتزام الاستمراري، الإلتزام المعياري
سامي إبراهيم حمادة حنونة 2006	
محمد حسن محمود الغرباوي 2014	
2014 Hashemi and other	
2015 Afsar, S. T	
2015 Farid, Izadi, &Alipour	
وسام محمد الحسني. 2016	
تيسير زاهر 2016	
سمر سعيد البياري 2018	

المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

من خلال الجدولين السابقين أعلاه، واعتمادا على الدراسات السابقة والمشابهة لدراستنا، لكل من المتغير المستقل أو المتغير التابع، وبالإستعانة بالجانب النظري للدراسة، وكذا خصوصية مؤسسات محل الدراسة، فقد انتقينا المتغيرات المستقلة التي رأيناها الأكثر استخداما وتأثيرا على المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي، ممثلا في أبعاده الثلاثة الإلتزام العاطفي، الإلتزام الإستمراري، والإلتزام المعياري)، غير أنه في الدراسة الحالية تم إستخدام المتغير التابع ودراسته ككتلة واحدة، والجدول التالي يبين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

الجدول رقم (10): متغيرات الدراسة

المتغيرات (الأبعاد)	المجال الذي ينطوي عليه المتغير أو البعد
المتغير المستقل	جودة الحياة الوظيفية
الجانب المادي	المكافآت، ظروف العمل المادية
الجانب التنظيمي	العلاقات الإنسانية، برامج التكوين
الجانب الوظيفي	فرص الترقية الوظيفية، الأمان الوظيفي
المتغير التابع	الإلتزام التنظيمي
الإلتزام التنظيمي	الإعتماد على عبارات إختبار ماير وألان سميث Meyer & Allen ، والدراسات السابقة.

المصدر: من إعداد الباحث

وقد تم الإعتماد في تصميم إستمارة الإستبيان على مقياس سلم ليكرت " Likert " الخماسي، فعملية القياس تتم من خلال تخصيص رموز خاصة بأشياء محددة وهذا بناء على معايير محددة مسبقا، ولهذا فإن القياس يكون لصفات وخصائص معينة مثلا الإدراك، والإتجاهات وغيرها، ولذلك فالقياس يسمح بالتحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات واقتراح الحلول وغيرها، ويستخدم هذا المقياس لقياس وتقييم إتجاه مفردات عينة الدراسة، ويكون ذلك من خلال وضع عبارات تعبر عن الموضوع، ويوضع سلم أمام العبارات عليه درجات أو أوزان، بحيث تعطى لكل درجة على المقياس قيمة من 1 إلى 5 تعبر عن اتجاه ودرجة موافقة الفرد نحو هذه العبارات، ومن أجل ترجمة درجات هذا المقياس ولتحديد مجال كل فئة ومداهها وطولها يكون حسب الخطوات التالية¹:

1- حساب المدى: يكون عن نتيجة الفرق بين أعلى قيمة وأقل قيمة في درجات مقياس " ليكرت " (4=1-5)

2- حساب طول الفئة: وهو نتيجة قسمة المدى على عدد الفئات $0.8 = 5/4$

وبالتالي يصبح الحد الأدنى للفئة الأولى هو أقل قيمة في المقياس وهي الواحد 1، وبإضافة طول الفئة نحصل على الحد الأعلى للفئة، وعليه نحصل على مقياس سلم ليكرت كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الإستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية، الرياض، 2008، ص 540.

الجدول رقم (11): سلم ليكرت " Likert " الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الفئة	[1.8-1]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5-4.2]
مستوى الأهمية	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية للدراسة.

فبعد أن تم تحكيم الإستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة، مباشرة تم تفرغته من خلال برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences الإصدار 21، ومن أجل تحليل البيانات وإختبار الفرضيات، فقد تم الإعتماد على أساليب إحصائية معينة مناسبة لطبيعة الدراسة الوصفية وهذا مع تحديد طبيعة وغاية إستخدام كل منها، وهي كالتالي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي:

1- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): تستخدم لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية، وتحديد نسبة إستجابة أفراد العينة إتجاه عبارات المحاور الخاصة بالإستبانة ولمتغيرات الدراسة ككل.

2- المتوسط الحسابي: تستخدم لمعرفة إتجاه تركيز الإجابات حول عبارات الإستبيان.

3- الإنحراف المعياري: يستعمل لمعرفة درجة التشتت بين إستجابة عينة الدراسة.

ثانياً: أساليب الإحصاء الإستدلالي:

1- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس والتأكد من ثبات الإستبيان وفقراته.

2- معامل الإنتواء ومعامل التفلطح، أو إختبار كولمغوروف-سميرنوف (K-S): لأجل إختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

3- معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient "r") وعامل التحديد "r²": يستخدم معامل إرتباط بيرسون " r " لقياس درجة قوة ونوع الإرتباط وكذا إمكانية وجود تأثير، ويدرس هذا الإختبار كذلك العلاقة بين متغيرين، حيث تم استخدامه لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة، في حين معامل

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

التحديد " r^2 " الذي يساوي مربع معامل إرتباط بيرسون، فيستخدم لتفسير درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وتحديد طبيعة العلاقة بينهما ومدى قوتها¹.

ويتم الإعتماد في تفسير نتائج كل من معامل الإرتباط بيرسون " r " ومعامل التحديد " r^2 " على قاعدة القرار الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(12): القاعدة القرار الإحصائية المفسرة لمعامل إرتباط بيرسون " r " ومعامل التحديد " r^2 "

معامل إرتباط بيرسون " r "	القرار الإحصائي	معامل التحديد " r^2 "	القرار الإحصائي
" r " سالب	علاقة عكسية	" r^2 " = 0	لا يوجد تأثير
" r " موجب	علاقة طردية	0 < " r^2 " < 0.3	يوجد تأثير ضعيف
" r " = 0	لا يوجد إرتباط	0.30 ≤ " r^2 " < 0.5	يوجد تأثير متوسط
0 < " r " ≤ 0.30	إرتباط طردي ضعيف	0.50 ≤ " r^2 " < 1	يوجد تأثير كبير
0.30 < " r " ≤ 0.50	إرتباط طردي ضعيف	" r^2 " = 1	يوجد تأثير تام
0.50 < " r " ≤ 0.70	إرتباط طردي متوسط		
0.70 < " r " ≤ 0.90	إرتباط طردي قوي		
0.90 < " r " < 1	إرتباط طردي قوي جدا		
" r " = 1	إرتباط طردي تام		

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الإستهتبان بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 1430 هـ، ص 30.

4- إختبار T في حالة عينة واحدة (T- Test): وهذا لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أو زادت أو قلت عن ذلك، وقد تم إستخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستهتبان.

5- إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) - One Way Analysis Of Variance -: وقد تم إستخدامه لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، وكذا قياس مدى ملائمة نموذج الدراسة.

6- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor وإختبار التباين المسموح Tolerance: ويستخدم لمعرفة ما إذا كانت هناك مشكلة إرتباط داخلي بين المتغيرات المستقلة.

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 165.

7- إختبار تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Linear Regression- Model): يستخدم لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بالإضافة إلى حساب معامل التحديد لقياس قدرة المتغير المستقل على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، وكذلك إختبار وإثبات صحة الفرضيات.

8- المقارنات البعدية لتحليل التباين (Post Hoc): يستخدم فيما إذا كان هناك فروق بين المتوسطين، أي بمعنى مقارنة متوسطات المتغير التابع لكل زوجين من الفئات على حدة، تم يتم إيجاد الفرق الحرج بإستخدام إختبار (LSD) أو إختبار (شيفيه Scheffe) والذي يمثل أقل فرق بين المتوسطات الحسابية واللازم لرفض الفرضية الصفرية (H0) التي تقترض عدم وجود فرق بين المتوسطين.

فبعد أن تم تحديد منهج الدراسة من مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة، تم التطرق إلى المعالجة الإحصائية، وهذا حسب بيان المبحث التالي.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

في هذا المبحث سيتم إثبات صدق أداة الدراسة من إتساق داخلي لكل عبارات المحاور، وتأكيد ثبات أداة الدراسة، ولتوضيح ذلك تم تقسيم المبحث إلى مطالب وفق الخطة التالية:

المطلب الأول: صدق أداة الدراسة (الإستبيان)

المطلب الثاني: الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

المطلب الثالث: الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة (Reliability)

المطلب الأول: صدق أداة الدراسة (الإستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة والتي هي الإستبيان كما تم التطرق إليها " إلى أي درجة يقيس الإختبار ما وضع لقياسه"¹، ويعني ذلك أن إستمارة الإستبانة تكون شاملة لكل العناصر التي يجب أن تكون ضمن التحليل هذا من ناحية، ومدى اتساق فقراته وانتمائها للمحور الذي تقع فيه من ناحية أخرى، ويكون ذلك من خلال دراسة كل من الصدق الظاهري والصدق البنائي للإستبيان.

1-الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الإستبيان)

من خلال الإحتكاك بالأساتذة الجامعيين والمؤسسات الجامعية محل الدراسة، تم انتقاء العديد من الملاحظات المستفادة في بناء الإستبيان الأولي، إلى جانب إستبانات الدراسات السابقة، وبعد أخذ ملاحظات الأستاذ المشرف تم عرضه كخطوة ثانية على لجنة الخبراء المحكمين من أساتذة متخصصين (أنظر الملحق رقم 01)، وبعد أن قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم وبناء عليها تم القيام بالتعديلات والتغييرات اللازمة والوصول في الأخير إلى بناء الإستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم 02).

¹ منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 113.

المطلب الثاني: الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

بعد التأكد من الصدق الظاهري للإستبيان يتم بعدها التأكد من الصدق البنائي لها، ويكون ذلك من خلال الوقوف على دراسة الإتساق الداخلي لل فقرات المكونة للإستبيان، مع التأكد من الصدق الداخلي لعبارات كل محور ومدى إنتماء كل عبارة للبعد أو المحور المنتمية له، وهذا بالإعتماد على معامل الارتباط البسيط " بيرسون (Pearson) ومستوى الدلالة Sig، (أنظر الملحق رقم 03).

أولاً: الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية)

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات هذا المحور (جودة الحياة الوظيفية) نتأكد من الصدق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاده، بحساب معامل ارتباط بيرسون " Pearson " بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية له.

1-معاملات الارتباط لعبارات أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب المادي (المكافآت وظروف العمل المادية)

يتم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المكافآت وبعد ظروف العمل المادية مع الدرجة الكلية للبعد، ويتم ذلك كما يلي:

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب المادي (المكافآت) والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الإحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	فقرات بعد " المكافآت " من أبعاد محور جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب المادي	
		العبارات	رقم الفقرة
0.000	0.876**	الراتب الذي تحصل عليه يغطي كل إحتياجاتك.	01
0.000	0.899**	الراتب الذي تحصل عليه عادل مقارنة بما تبذله من جهد.	02
0.000	0.877**	الراتب الذي تتقاضاه يحفزك على تحسين الأداء.	03
0.000	0.661**	الراتب الذي تتقاضاه يدفع لك دون تأخير عن مواعده.	04
0.000	0.715**	راتبك جيد مقارنة بما يحصل عليه الأساتذة في الجامعات الأجنبية.	05

** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$) قيمة $r_{0.01}$ المجدولة تساوي 0.114

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (13) أن جميع معاملات إرتباط بيرسون بين فقرات البعد الأول من المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، حيث أن الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.661)، فيما كان الحد الأعلى (0.899).

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

وعليه فإن جميع فقرات البعد الأول من المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الأول " المكافآت " من المحور الثاني " جودة الحياة الوظيفية " بمعنى صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (14): معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب المادي (ظروف العمل المادية) والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الإحتمالية	معامل الإرتباط بيرسون	فقرات بعد " ظروف العمل المادية " من أبعاد محور جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب المادي	
		العبارات	رقم الفقرة
0.000	0829**	توفر الجامعة أجهزة تكنولوجية تسهل لك إنجاز مهامك البيداغوجية.	06
0.000	0.907**	توفر لك الجامعة بيئة صحية محفزة للعمل.	07
0.000	0.852**	توفر الجامعة ظروف الأمن والسلامة أثناء العمل.	08
0.000	0.800**	توفر لك الجامعة شبكة الأنترنت في المكتبة لإجراء أبحاثك.	09
0.000	0.758**	تصميم قاعات التدريس في الجامعة مناسبة للعمل.	10

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$) قيمة $r_{0.01}$ المجدولة تساوي 0.114

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (14) أن جميع معاملات إرتباط بيرسون بين فقرات البعد الثاني من المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، حيث أن الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط (0.758)، فيما كان الحد الأعلى (0.907).

وعليه فإن جميع فقرات البعد الثاني من المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني " ظروف العمل المادية " من المحور الثاني " جودة الحياة الوظيفية " بمعنى صادقة لما وضعت لقياسه.

2-معاملات الإرتباط لعبارات أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب التنظيمي (العلاقات الإنسانية، برامج التكوين)

يتم حساب معامل الإرتباط بيرسون " Pearson " لمعرفة درجة الإرتباط بين كل عبارة من عبارات بعد العلاقات الإنسانية وبعد برامج التكوين مع الدرجة الكلية للبعد، ويتم ذلك كما يلي:

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب التنظيمي (العلاقات الإنسانية) والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الإحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	فقرات بعد " العلاقات الإنسانية " من أبعاد محور جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب التنظيمي	
		العبارات	رقم الفقرة
0.000	0.863**	علاقتك جيدة مع زملائك الأساتذة في الجامعة.	11
0.000	0.837**	تتميز علاقتك مع زملائك الأساتذة بالثقة.	12
0.000	0.908**	تتميز علاقتك بمسؤولي الجامعة بالإحترام المتبادل.	13
0.000	0.957**	تتميز علاقتك بالأسرة الجامعية بالإحترام.	14
0.000	0.842**	تشجعك الجامعة على العمل الجماعي.	15
0.000	0.761**	تتيح لك الجامعة فرص التواصل بينك وبين الأساتذة الآخرين من خلال الأنشطة العلمية.	16

** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$) قيمة $r_{0.01}$ المجدولة تساوي 0.114

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (15) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثالث من المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، حيث أن الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.761)، فيما كان الحد الأعلى (0.957).

وعليه فإن جميع فقرات البعد الثالث من المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث " العلاقات الإنسانية " من المحور الثاني " جودة الحياة الوظيفية " بمعنى صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب التنظيمي (برامج التكوين) والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الإحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	فقرات بعد " برامج التكوين " من أبعاد محور جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب التنظيمي	
		العبارات	رقم الفقرة
0.000	0.963**	تهتم الجامعة بإشراكك في دورات تكوينية لتحسين مهاراتك.	17
0.000	0.980**	توفر الجامعة التسهيلات اللازمة لك للإستفادة من برامج التكوين.	18
0.000	0.965**	تعتمد الجامعة برنامج تكويني لتطوير معارفك بشكل مستمر.	19
0.000	0.969**	تلبي دورات التكوين احتياجاتك المستقبلية.	20
0.000	0.851**	تطور الجامعة برامج تكوين وفقا لحاجة الأساتذة لذلك.	21

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$) قيمة $r_{0.01}$ الجدولة تساوي 0.114

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (16) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الرابع من المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، حيث أن الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.851)، فيما كان الحد الأعلى (0.980).

وعليه فإن جميع فقرات البعد الرابع من المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع " برامج التكوين " من المحور الثاني " جودة الحياة الوظيفية " بمعنى صادقة لما وضعت لقياسه.

3-معاملات الارتباط لعبارات أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب الوظيفي (فرص الترقية الوظيفية، الأمان الوظيفي)

يتم حساب معامل الارتباط بيرسون " Pearson " لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد فرص الترقية الوظيفية وبعد الأمان الوظيفي مع الدرجة الكلية للبعد، ويتم ذلك كما يلي:

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب الوظيفي (فرص الترقية الوظيفية) والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الإحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	فقرات بعد " فرص الترقية الوظيفية " من أبعاد محور جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب الوظيفي	
		العبارات	رقم الفقرة
0.000	0.884**	توفر لك الجامعة فرص مستقبلية للترقية.	22
0.000	0.956**	إجراءات الترقية في الجامعة عادلة.	23
0.000	0.938**	تطبق نفس شروط الترقية على جميع الأساتذة دون تحيز.	24
0.000	0.852**	شروط الترقية المعمول بها تحقق طموحاتك في الجامعة.	25

** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$) قيمة $r_{0.01}$ المجدولة تساوي 0.114

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (17) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الخامس من المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، حيث أن الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.852)، فيما كان الحد الأعلى (0.956).

وعليه فإن جميع فقرات البعد الخامس من المحور الثاني متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس " فرص الترقية الوظيفية " من المحور الثاني " جودة الحياة الوظيفية " بمعنى صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (18): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب الوظيفي (الأمان الوظيفي) والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الإحتمالية	معامل بيرسون	فقرات بعد " الأمان الوظيفي " من محور جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب الوظيفي	
		العبارات	رقم الفقرة
0.000	0.955**	تشعر بالأمان الوظيفي ولا تعاني من تهديد الجامعة للإستغناء عنك.	26
0.000	0.954**	استمرارك للعمل في الجامعة مضمون.	27
0.000	0.976**	تشعر بالأمان إزاء مستقبلك الوظيفي في الجامعة.	28
0.000	0.831**	تعمل في بيئة عمل تتسم بالأمان المتبادل بين جميع الأساتذة.	29

** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$) قيمة $r_{0.01}$ المجدولة تساوي 0.114

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (18) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد السادس من المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، حيث أن الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط (0.831)، فيما كان الحد الأعلى (0.976).

وعليه فإن جميع فقرات البعد السادس من المحور الثاني متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد السادس " الأمان الوظيفي " من المحور الثاني " جودة الحياة الوظيفية " بمعنى صادقة لما وضعت لقياسه.

خلال نتائج الثبات والإتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق إتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

المطلب الثالث: الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي)

الذي يمثل المتغير التابع والمتمثل في "الإلتزام التنظيمي" حيث يتم حساب معامل الإرتباط " بيرسون Pearson" لمعرفة درجة الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور الإلتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور، ويتم ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): الإتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الإحتمالية	معامل الإرتباط بيرسون	فقرات المحور الثالث " الإلتزام التنظيمي "	
		عبارات بعد الإلتزام العاطفي	رقم الفقرة
0.000	0.807**	ستكون سعيداً لو قضيت بقية حياتك الوظيفية بالجامعة.	30
0.000	0.782**	ترى أن أهدافك وقيمك تتفق مع أهداف وقيم الجامعة.	31
0.000	0.697**	تشعر حقاً كما لو أن مشاكل هذه الجامعة هي مشاكلك الخاصة.	32
0.000	0.779**	تعتبر أن الحديث عن الجامعة خارج نطاق العمل ممتع.	33
0.000	0.824**	تشعر بالإنتماء كونك أحد أساتذة هذه الجامعة.	34
0.000	0.775**	أنت مستعد لبدل جهد أكبر لأن هذه الجامعة تعني لك الشيء الكثير.	35
القيمة الإحتمالية	معامل الإرتباط بيرسون	عبارات بعد الإلتزام الإستمراري	رقم الفقرة
0.000	0.847**	سيكون من الصعب مغادرة هذه الجامعة حتى ولو أردت ذلك.	36
0.000	0.874**	ستتأثر الكثير من الجوانب في حياتك إن أنت قررت مغادرة الجامعة إلى عمل آخر.	37
0.007	0.483**	الإستمرار في التدريس في هذه الجامعة هو ضرورة أكثر منه رغبة.	38
0.009	0.468**	المزايا التي تحصل عليها من الجامعة هي أحد أسباب إستمرارك في العمل وعدم تركه.	39
0.001	0.595**	أنت باق في هذه الجامعة رغم وجود بدائل متاحة وخيارات.	40

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

رقم الفقرة	عبارات بعد الإلتزام المعياري	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
41	عملك الحالي في الجامعة يمثل إستثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لك.	0.837**	0.000
42	تتمك سمعة الجامعة وترتيبها بين الجامعات الوطنية والدولية.	0.744**	0.000
43	قرار إرتباطك بالعمل في هذه الجامعة يعتبر قرار صائب.	0.711**	0.000
44	عليك البقاء في هذه الجامعة حتى لو كانت مغادرتها من مصلحتك.	0.688**	0.000
45	من المستبعد أن تغادر الجامعة لأن لديك واجب أخلاقي إتجاه الزملاء الذين يعملون معك.	0.648**	0.000
46	أنت مدين لهذه الجامعة يجعلك تخلص لها بالكثير من الواجبات.	0.742**	0.000
47	لهذه الجامعة فضل في بناء حياتك الوظيفية.	0.779**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$) قيمة $r_{0.01}$ المجدولة تساوي 0.114

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (19) أن جميع معاملات إرتباط بيرسون بين فقرات المحور الثالث والأبعاد التابعة لها دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، حيث أن الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط (0.468)، فيما كان الحد الأعلى (0.874).

وعليه فإن باقي فقرات المحور الثالث متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث " الإلتزام التنظيمي " بمعنى صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الرابع: إختبار ثبات أداة الدراسة (Reliability)

يعنى بثبات أداة الدراسة: " إستقرار أو ثبات مقياس السلوك " ¹ والمقصود بذلك هو أن الإجابة لا تتغير وتبقى نفسها تقريبا في حالة ما إذا تكررت العملية، وللتأكد من ثبات الإستبيان قام الباحث بتطبيقها على عينة إستطلاعية مكونة من (30) أستاذ وقد تم إستبعادها من العينة الكلية، تم حساب معامل الثبات " ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha "، وقصد الحصول على نتائج دقيقة تم حساب معامل " ألفا كرونباخ " للمحاور الرئيسية للإستبانة ثم بعدها حساب معامل الثبات العام، حيث يقع معامل الثبات في المجال [1 - 0] فكلما إقترب من الصفر كان الثبات منخفضا وكلما إقترب من الواحد يدل ذلك أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ولتوضيح كيفية حساب ثبات المقياس الكلي تم الإعتماد على حساب معامل ثبات كل محور من المحاور التي تتضمنها الإستبانة، وعليه يمكن حساب معامل ثبات الإستبانة ككل ومعرفة مدى ثباتها.

¹ منذر الضامن، مرجع سبق ذكره، ص 117.

ويتم حساب قيمة α بالنسبة لكل محور كما يلي¹:

$$\alpha = \frac{K}{(K-1)} \times (1 - \sum si^2) / s(x)^2$$

حيث:

k- هو عدد الأسئلة.

$\sum Si^2$ - يمثل مجموع تباينات الأسئلة.

$S(x)^2$ - يمثل تباين الدرجة الكلية.

وعليه تم حساب معامل " ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، (الملحق رقم 04) لجميع محاوره كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان.

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	جودة القياس
الثاني	الأبعاد المادية	10	0.887	ممتاز
	الأبعاد التنظيمية	11	0.954	ممتاز
	الأبعاد الوظيفية	08	0.946	ممتاز
	المكافآت	05	0.851	ممتاز
	ظروف العمل المادية	05	0.884	ممتاز
	العلاقات الإنسانية	06	0.930	ممتاز
	برامج التكوين	05	0.971	ممتاز
	فرص الترقية الوظيفية	04	0.929	ممتاز
	الأمان الوظيفي	04	0.948	ممتاز
	الثالث	الإلتزام العاطفي	06	0.897
الإلتزام الإستمراري		06	0.824	ممتاز
الإلتزام المعياري		06	0.876	ممتاز

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (20) أن معامل الثبات لمحاور الدراسة مرتفع وممتاز حيث تراوح ثبات المحور الثاني ما بين (0.887) كحد أدنى وبين (0.946) كحد أعلى، كما تراوح ثبات المحور الثاني ما بين (0.824) كحد أدنى وبين (0.897) كحد أعلى وهذا يدل على أن الإستهبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الإعتماد عليه

¹وليد عبد الرحمن خالد الفراء، مرجع سبق ذكره، ص 38.

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس " نانلي وبرنستاين Nunnally & Bernstein" والذي إعتد 0.80 كحد أدنى للثبات¹.

فبعد أن تم إثبات صدق وثبات أداة الدراسة، يتم بعدها عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة الثلاثة، وهذا حسب بيان المبحث التالي.

المبحث الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لكل محاور الإستبيان

سيتم في هذا المبحث تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة للإستبانة والمكونة من (محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور جودة الحياة الوظيفية ومحور الإلتزام التنظيمي) ولتوضيح ذلك تم تقسيم المبحث إلى مطالب وفق الخطة التالية:

المطلب الأول: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الحياة الوظيفية.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الإلتزام التنظيمي.

المطلب الأول: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية.

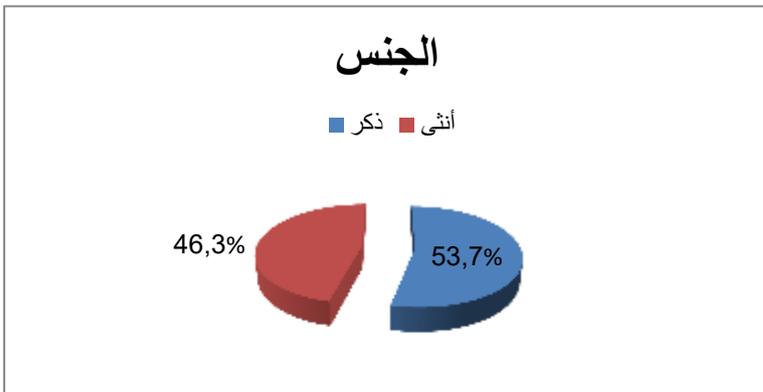
تم توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال محور الخصائص الشخصية والوظيفية حسب متغيرات: الجنس، الفئة العمرية، الحالة الإجتماعية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات اللوج للجامعة في الأسبوع، المؤسسة الجامعية المستخدمة، (أنظر الملحق رقم 05)، حيث سيتم تفصيل هذه المتغيرات كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	204	53.7
أنثى	176	46.3
المجموع	380	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Excel أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

¹Jerry J. Vaske, Jay Beaman & Carly C. Sponarski, "Rethinking Internal Consistency in Cronbach's Alpha", An Interdisciplinary Journal, VOL.01, N°11, 2016, p 03, DOI: 10.1080/01490400.2015.1127189

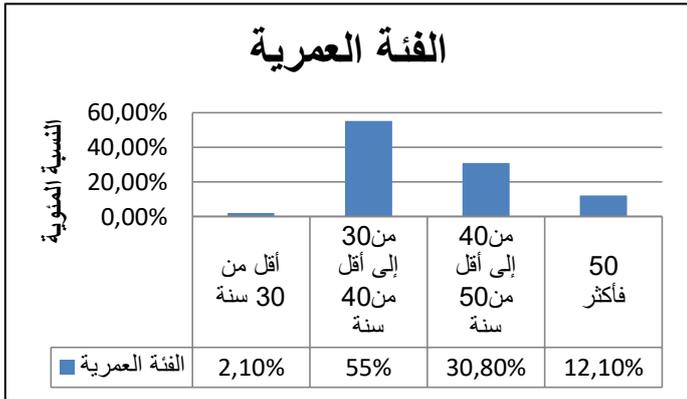
الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن نسبة الذكور في العينة أكبر من نسبة الإناث، حيث تمثل فئة الذكور (53.7%)، في حين تمثل فئة الإناث (46.3%) من الحجم الإجمالي للعينة، لكن هذه النسبة متقاربة، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة والذي يغلب عليه الطابع التعليمي، زيادة على ذلك تشجيع المرأة على الإندماج في سوق العمل، ويذل هذا على أن المؤسسات الجامعية تستقطب كلا من الجنسين بحسب الكفاءة، وعدم التمييز أثناء التوظيف.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية كما هو مبين في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	08	2.1
من 30 إلى أقل من 40 سنة	209	55
من 40 إلى أقل من 50 سنة	117	30.8
50 فأكثر	46	12.1
المجموع	380	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Excel أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

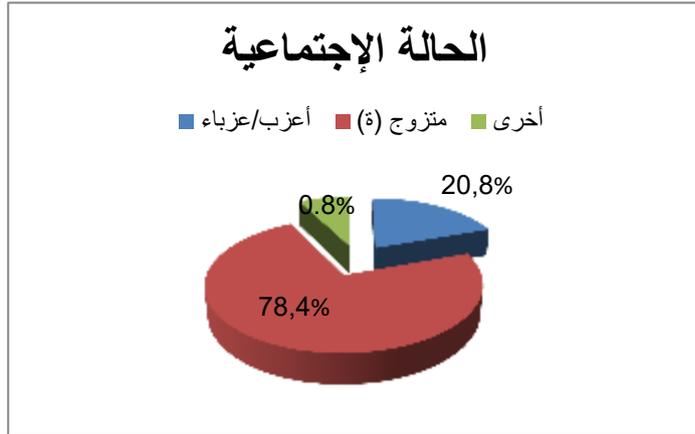
من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن الفئة الغالبة التي ينتمي إليها أفراد عينة الدراسة هي من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة قدرها (55%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين ينتمون للفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة (30.8%)، تليها فئة 50 سنة فأكثر بنسبة بلغت (12.1%)، وأخيرا فئة أقل من 30 سنة بنسبة (2.1%)، ويرجع ذلك إلى إستقطاب الجامعة للموارد البشرية وهيئة التعليم من الذين يتمتعون بالنضج الفكري ويتميزون بالعطاء والحاجة إلى الإستقرار، حيث أن هذه الميزات تدفعهم إلى العمل بجد والرغبة في النجاح والإلتزام، في حين أن ما نسبته (97%) هم من الذين تجاوز سنهم 30 سنة، وأن نسبة أقل من 30 سنة فقط (2.1%) وهي صغيرة جدا مقارنة مع من تجاوزوا سنهم 30 سنة، فيعود ذلك إلى قلة المناصب المفتوحة سنويا من طرف المؤسسات الجامعية، الأمر الذي لا يمنح فرص كبيرة للتوظيف بعد التخرج مباشرة، بالإضافة إلى وجود شروط توظيف الأساتذة الجامعيين إلا بعد تحصلهم على شهادة الماجستير بالنسبة لطلبة النظام الكلاسيكي، أما بالنسبة لطلبة نظام (L.M.D) فيشترط أن يكونوا مسجلين في السنة الأولى دكتوراه، مما يوجد مؤشر تأخر سن توظيف الأساتذة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية كما هو مبين في الجدول والشكل التاليين:

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الحالة



الحالة الإجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب/عزباء	79	20.8
متزوج (ة)	298	78.4
أخرى	3	0.8
المجموع	380	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Excel أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

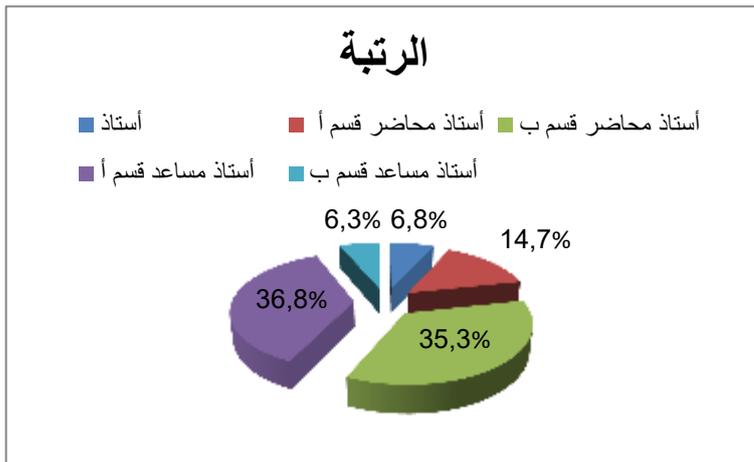
من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن غالبية أفراد العينة هم من المتزوجين حيث بلغت نسبتهم (78.4%)، أما نسبة العزاب فكانت قليلة حيث بلغت (20.8%)، في حين أن نسبة (0.8%) فهي لكل من الحالات الإجتماعية الأخرى من الأرامل والمطلقين، حيث تم تجنب تفصيلها قصد عدم التسبب في إحراج المستجوبين زيادة على ذلك حتى نحصل على الإجابة على الإستبيان من مثل هذه الفئات، ويرجع ذلك إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 30 سنة تقدر نسبتهم حسب الجدول السابق بحوالي (97%)، وهذا يعكس وجود مؤشر إيجابي عن الإستقرار النفسي والإجتماعي لأفراد عينة الدراسة.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة كما هو مبين في الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة



الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	26	6.8
أستاذ محاضر قسم أ	56	14.7
أستاذ محاضر قسم ب	134	35.3
أستاذ مساعد قسم أ	140	36.8
أستاذ مساعد قسم ب	24	6.3
المجموع	380	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Excel

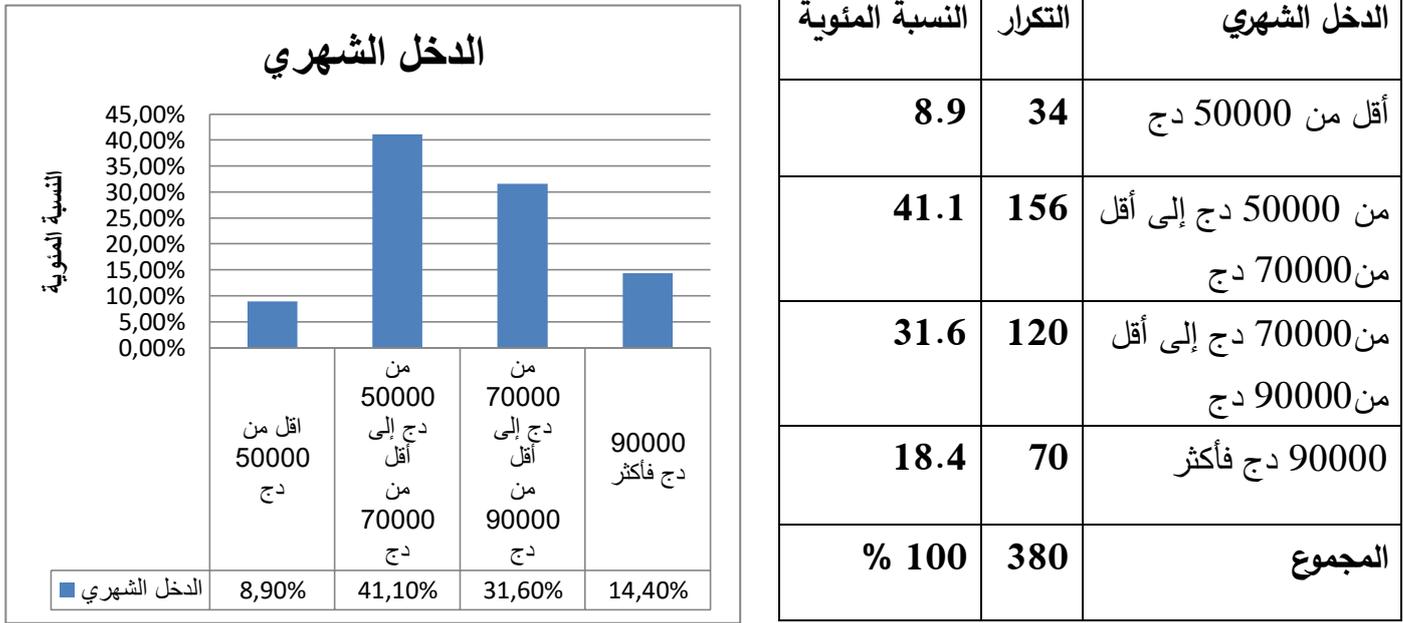
الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن ما نسبته (36.8%) من رتبة أستاذ مساعد قسم (أ) وما نسبته (35.3%) من رتبة أستاذ محاضر قسم (ب) حسب أفراد العينة، كما أن نسبة (14.7%) من رتبة أستاذ قسم (أ)، ونسبة (6.8%) من رتبة أستاذ وأخيرا نجد نسبة (6.3%) من رتبة أستاذ مساعد قسم (ب)، ويعود ذلك إلى أن الجامعة توظف الأساتذة الجامعيين من رتبة الأساتذة المساعدين من أجل تأطير الطلبة في حصص الأعمال الموجبة ومساعدة الأساتذة المحاضرين من كل من رتبة محاضر قسم (أ) ومحاضر قسم (ب)، في حين يعود سبب قلة نسبة رتبة أستاذ بسبب الشروط التي تضعها وزارة التعليم العالي التي في كثير من الأحيان ما تكون صعبة التطبيق، زيادة عن ذلك عدم فتح المجال الدائم للترقية إلى رتبة الأستاذية إلا بعد أخذ الإذن من الوزارة الوصية من أجل الترقية من رتبة أستاذ محاضر قسم (أ) إلى رتبة أستاذ، وغالبا ما تكون طلبات المؤسسات الجامعية مرفوضة لفتح مثل هذه المناصب والترقيات، والتي عادة ما تكون المنافسة عليها كبيرة خاصة عندما يكون عدد الأساتذة كبير وعدد المناصب الممنوحة من طرف الوزارة قليل.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري كما هو مبين في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Excel

أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن إجمالي أفراد عينة الدراسة يتقاضون أجرا شهريا يتراوح ما بين 50000 دج إلى أقل من 70000 دج وهم يمثلون ما نسبته (41.1%) من الحجم الإجمالي للعينة وهم يمثلون الأساتذة المحاضرين من القسم (ب)، أما النسبة المئوية فكانت (31.6%) وهم يمثلون الأساتذة المساعدين من القسم (أ) والذين يتراوح دخلهم الشهري ما بين 70000 دج إلى أقل من 90000 دج ، في حين

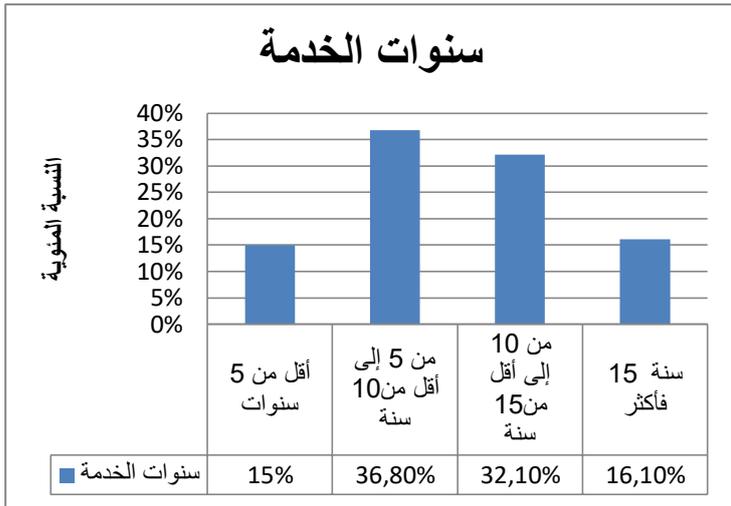
الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

قدرت نسبة (18.4%) وهم من رتبة أستاذ حيث يتراوح دخلهم الشهري 90000 دج فأكثر، أما ما نسبته (8.9%) فهي تمثل الأساتذة المساعدين من القسم (ب) والذين يكون دخلهم الشهري أقل من 50000 دج، يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يتقاضون أجرا شهريا يتراوح ما بين 50000 دج ويقل عن 90000 دج وهي نسبة متقاربة ما بين الأساتذة من رتبة أستاذ محاضر قسم (أ) ورتبة أستاذ محاضر قسم (ب)، أما الأساتذة من رتبة أستاذ فهم يتقاضون دخلا شهريا أكثر من 90000 دج وهذا يعود لخبرتهم وكفاءتهم المهنية الكبيرة والتي تعد تعويضا عن العطاء طول سنوات الخدمة.

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة كما هو مبين في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة



سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	57	15
من 5 إلى أقل من 10 سنة	140	36.8
من 10 إلى أقل من 15 سنة	122	32.1
15 سنة فأكثر	61	16.1
المجموع	380	% 100

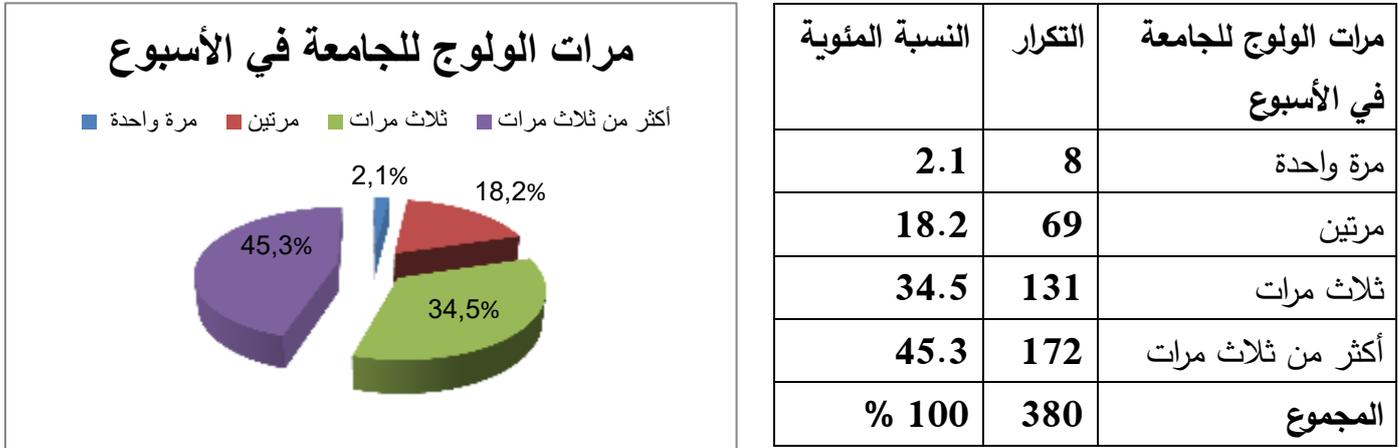
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Excel أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خدمتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات وهذا بنسبة (36.8%) وهي فئة متقاربة مع الأساتذة الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، أما نسبة الأساتذة الذين تتجاوز سنوات خدمتهم عن 15 فأكثر فهي (16.1%)، وهي متقاربة مع نسبة الأساتذة الذين تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات وهي في المرتبة الأخيرة، ومنه يمكن القول أن أغلب أساتذة الجامعة لديهم سنوات خدمة وأقدمية في العمل تتراوح بين الدرجة المتوسطة والكبيرة، وهذا مؤشر جيد يعبر عن قدرة العطاء وإمكانية التعامل مع الظروف المتغيرة وأساليب التدريس الحديثة.

سابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير مرات الولوج للجامعة في الأسبوع

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مرات الولوج للجامعة في الأسبوع كما هو مبين في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب مرات الولوج للجامعة الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب مرات الولوج للجامعة

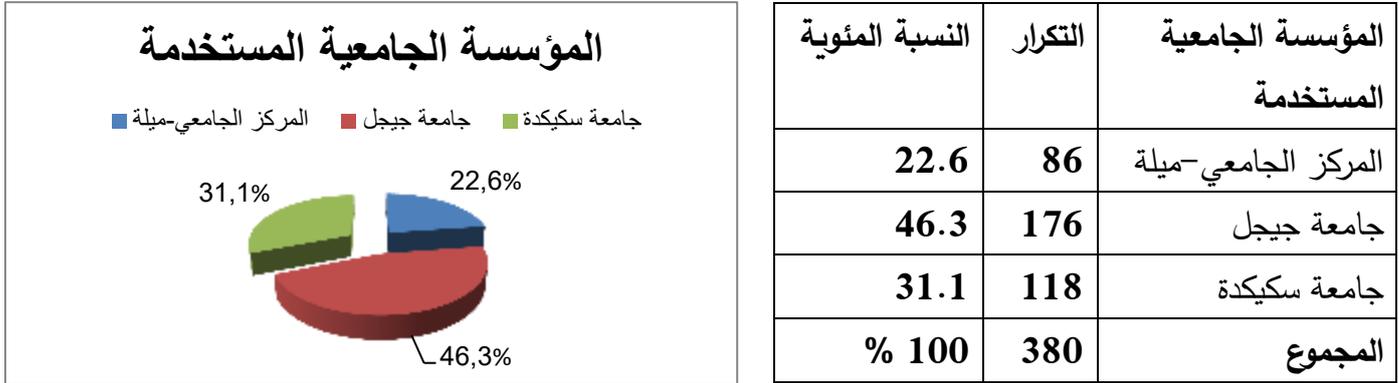


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Excel أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن إجمالي أفراد عينة الدراسة يعملون ويلجئون إلى الجامعة أكثر من ثلاث مرات في الأسبوع وهذا ما نسبته (45.3%)، في حين أن ما نسبته (34.5%) من الأساتذة يلجئون إلى الجامعة ويعملون بها ثلاث مرات في الأسبوع، كما نجد من الأساتذة من يلجئون إلى الجامعة مرتين أسبوعيا بنسبة (18.2%)، وفي الأخير نجد أن ما نسبته (2.1%) من الأساتذة من يلجئون للجامعة مرة واحدة في الأسبوع، ويرجع السبب في ذلك أن من الأساتذة من يلجئون للجامعة من ثلاث مرات أسبوعيا فأكثر، وهذا نظرا إلى جانب عملهم كأساتذة فهم يعملون أيضا إداريين كرؤساء الأقسام ورؤساء الكليات، أي لديهم مسؤوليات كثيرة ولديهم حياة وظيفية مثلهم مثل الموظفين الذين يعملون ساعات الدوام الكلي، في حين أن بعض الأساتذة من يلجئون إلى الجامعة ليوم واحد فقط وهذا بسبب أنهم يدرسون الأعمال التطبيقية وليس لديهم مسؤوليات إدارية، حيث تجد أن الإدارة تمنح لهم تسهيلات من خلال جمع ساعات التدريس في يوم واحد وهذا بسبب أن العديد من الأساتذة من يدرسون خارج إقليم ولاياتهم، كما أن هناك تغيير في الحجم الساعي من طرف الجامعات نتيجة جائحة كورونا كوفيد-19 والعمل بنظام التفويض، يمكن القول أن ما نسبته (79%) من إجمالي عينة الدراسة تعمل من ثلاث مرات إلى أكثر في الأسبوع ولديها حياة وظيفية في الجامعة.

ثامنا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤسسة الجامعية المستخدمة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤسسة الجامعية المستخدمة كما هو مبين في الجدول والشكل التاليين:
الجدول رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب الجامعة المستخدمة الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الجامعة المستخدمة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إجابات المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Excel أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن ما نسبته (46.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى المؤسسة الجامعية جيجل (محمد الصديق بن يحيى)، أما ما نسبته (31.1%) من الأساتذة فهم ينتمون إلى المؤسسة الجامعية سكيكدة (جامعة 20 أوت 1955)، في حين أن نسبة (22.6%) من الأساتذة ينتمون إلى مؤسسة المركز الجامعي-ميلة (عبد الحفيظ بوالصوف)، ويعود ذلك إلى أن أساتذة جامعة جيجل تم الحصول على ردود الاستبيان الإلكتروني والإجابة على الاستبيان الورقي أكثر من الجامعات الأخرى.

وعليه يمكن القول حول محور البيانات الشخصية والوظيفية وعينة الدراسة الممثلة في (380) أستاذ من هيئة التدريس، أن الغالبية تمثل فئة الذكور بنسبة (53.7%)، وهم من فئة 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة قدرها (55%)، هم من المتزوجين بلغت نسبتهم (78.4%)، أغلبهم من الأساتذة المحاضرين والأساتذة المساعدين يتقاضون أجرا شهريا يتراوح ما بين 50000 دج إلى أقل من 70000 دج وهم يمثلون ما نسبته (41.1%) تتراوح سنوات خدمتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات وهذا بنسبة (36.8%)، يعملون في الجامعة أكثر من ثلاث مرات في الأسبوع وهذا ما نسبته (45.3%)، ما نسبته (46.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى المؤسسة الجامعية جيجل (محمد الصديق بن يحيى)، فبعد أن تم التحصل على هذه النتائج فإنه لابد من معرفة إجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وهذا من خلال بيان المطلب الموالي.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الحياة الوظيفية.

يعبر هذا المحور عن جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا من خلال التعرف على اتجاهاتهم وآرائهم على عبارات هذا المحور والموزعة على ثلاث أبعاد رئيسية، الأبعاد المادية، الأبعاد التنظيمية، والأبعاد الوظيفية، حيث أن كل بعد رئيسي يندرج تحته بعدين لجودة الحياة الوظيفية، كما تم تخصيص 28 فقرة

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

موزعة على ستة أبعاد مخصصة لجودة الحياة الوظيفية، ومن أجل تسهيل التحليل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (أنظر الملحق رقم 06 و 07)، مع ترتيب الفقرات حسب الأهمية النسبية وتبيان درجات الموافقة بحسب اتجاهات الآراء.

أولاً: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة للأبعاد الرئيسية للمتغيرات المادية لجودة الحياة الوظيفية تم قياس هذه الأبعاد تحت هذا المسمى أو المتغير من خلال تخصيص 10 فقرات موزعة على بعدين (المكافآت، ظروف العمل المادية)، 5 فقرات لكل بعد كما هو موضح في الجدول التالي: الجدول رقم (29): إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغيرات المادية لجودة الحياة الوظيفية (المكافآت، ظروف العمل المادية).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد الأول: المكافآت					
01	الراتب الذي تحصل عليه يغطي كل إحتياجاتك.	2.13	0.999	منخفض	2
02	الراتب الذي تحصل عليه عادل مقارنة بما تبذله من جهد.	2.09	1.012	منخفض	3
03	الراتب الذي تتقاضاه يحفزك على تحسين الأداء.	2.08	0.918	منخفض	4
04	الراتب الذي تتقاضاه يدفع لك دون تأخير عن مواعده.	3.03	1.205	متوسطة	1
05	راتبك جيد مقارنة بما يحصل عليه الأساتذة في الجامعات الأجنبية.	1.29	0.574	منخفضة جدا	5
6	إجمالي البعد الأول	2.12	0.696	منخفض	
البعد الثاني: ظروف العمل المادية					
06	توفر الجامعة أجهزة تكنولوجية تسهل لك مهامك.	1.96	0.931	منخفض	5
07	توفر لك الجامعة بيئة صحية محفزة للعمل.	2.03	0.916	منخفض	4
08	توفر الجامعة ظروف الأمن والسلامة أثناء العمل.	2.41	1.075	منخفض	1
09	توفر لك الجامعة شبكة الأنترنت في المكتبة لإجراء أبحاثك.	2.17	1.140	منخفض	3
10	تصميم قاعات التدريس في الجامعة مناسبة للعمل.	2.24	1.051	منخفض	2
5	إجمالي البعد الثاني	2.160	0.779	منخفض	
3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأبعاد	2.14	0.607	منخفض	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21).

1- بالنسبة للبعد الأول المكافآت:

يشير الجدول رقم (30) إلى إجابات الباحثين عن الفقرات المتعلقة بالمتغيرات المادية من محور جودة الحياة الوظيفية، فقد جاءت الفقرة الرابعة (04) أولاً من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

(1.205)، تشير إلى أن 91.3% من هيئة التدريس يتقاضون أجورهم دون تأخير عن مواعده، وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (2.12) وبإنحراف معياري (0.696)، وبالتالي فقد حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات إستجابات أفراد العينة فيما يتعلق بقرات بعد المكافآت، حيث نجد أن درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة من قبل أفراد العينة، أي أنه يقع ضمن مجال موافق بدرجة متوسطة على سلم ليكرت.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المصلحة المختصة بإعداد المكافآت والأجور في المؤسسات الجامعية المعنية بالدراسة، على قدر من المسؤولية وعلى أتم الإستعداد لإرضاء هيئة التدريس، وعدم خلق تدبب في أيام صب الأجور، وعدم تركهم ينتظرون.

كما تشير بيانات الجدول أن الفقرة الخامسة (05) جاءت في المركز الخامس والأخير من حيث الأهمية بمتوسط (1.29) وإنحراف معياري (0.574)، تشير وتؤكد هذه النتيجة إلى أن 97.1% رواتبهم غير جيدة مقارنة بما يحصل عليها الأساتذة في الجامعات الأجنبية، وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (2.12) وبإنحراف معياري (0.696)، وبالتالي فقد حصلت هذه الفقرة على درجة منخفضة جدا من الأهمية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة فيما يتعلق بقرات بعد المكافآت، حيث نجد أن درجة الموافقة على هذه العبارة منخفض جدا من قبل أفراد العينة، أي أنه يقع ضمن مجال غير موافق بشدة على سلم ليكرت.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن سلم المكافآت والأجور لهيئة التدريس والأساتذ الجامعي في الجزائر ضعيف جدا، مقارنة بما يحصل عليه الأساتذة الجامعيون في المؤسسات الجامعية في الدول العربية المجاورة، حيث أنه لا مجال للمقارنة بين أجر الأستاذ الجامعي الجزائري والأساتذ الجامعي في الدول الأجنبية الأخرى.

في حين جاءت كل من العبارات (01)، (02) و(03) مرتبة على التوالي (02)، (03) و(04) بمتوسط حسابي وانحراف معياري مرتبة على التوالي: (2.13)، (2.09) و(2.08) وانحراف (0.999)، (1.012) و(0.918) تشير إلى أن 70.3% غير موافقين وغير راضين على أن الراتب الذي يحصلون عليه يغطي كل إحتياجاتهم، وأن 74.7% غير موافقين ويؤكد على أن الراتب الذي يتقاضونه غير عادل مقارنة بما يبذلونه من جهد، وأن 77.1% غير موافقين ويؤكدون على أن الراتب الذي يتقاضونه غير محفز على زيادة الأداء.

جاء البعد الأول " المكافآت " على درجة منخفضة من الأهمية، فالمتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (2.12)، أما بالنسبة للإنحراف المعياري الإجمالي فقد بلغت قيمته (0.696)، وهو أقل من 1، ويشير إلى عدم وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، مما يدل على وجود إتساق عام في رؤية أفراد العينة لقرات هذا البعد. وكخلاصة يمكن القول أن المكافآت موجودة ولكن بدرجة منخفضة في المؤسسات الجامعية وتحتاج إلى وضع مكافآت ورواتب تكون في مستوى تطلعات هيئة التدريس، من حيث العدالة ومقارنته بالجهد، ومن حيث التحفيز على زيادة الأداء.

2- بالنسبة للبعد الثاني ظروف العمل المادية:

جاءت الفقرة الثامنة (08) أولاً من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (1.075)، تشير إلى أن 56.6% من هيئة التدريس يؤكدون أن الجامعة لا توفر ظروف الأمن والسلامة أثناء العمل، وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (2.16) وانحراف معياري (0.779)، وبالتالي فقد حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات إستجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفقرات بعد ظروف العمل المادية، حيث نجد أن درجة الموافقة على هذه العبارة منخفضة من قبل أفراد العينة، أي أنه يقع ضمن مجال غير موافق على سلم ليكرت.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة وبالرغم من توفيرها لظروف الأمن والسلامة لهيئة التدريس والأستاذ الجامعي في الجزائر إلا أنها تعتبر غير كافية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث أنه في بعض الحالات أن من الأساتذة من له مشاكل مع الأمن الداخلي للجامعة، فضلاً عن نقص إجراءات السلامة أثناء العمل وحماية هيئة التدريس من فيروس كوفيد-19.

كما تشير بيانات الجدول أن الفقرة السادسة (06) جاءت في المركز الخامس والأخير من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (1.96) وانحراف معياري (0.931)، تشير وتؤكد نسبة 77.9% أن الجامعة لا تسهل من إنجاز المهام البيداغوجية للأستاذ بسبب أنها لا توفر أجهزة تكنولوجية لذلك الغرض، وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (2.16) وانحراف معياري (0.779)، وبالتالي فقد حصلت هذه الفقرة على درجة منخفضة من الأهمية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفقرات بعد ظروف العمل المادية، حيث نجد أن درجة الموافقة على هذه العبارة منخفضة من قبل أفراد العينة، أي أنه يقع ضمن مجال غير موافق على سلم ليكرت. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة وبالرغم من توفيرها للأجهزة التكنولوجية كأجهزة عرض الصور، وبعض الأجهزة التكنولوجية الخاصة بمخابر البحث المساعدة لإنجاز المهام البيداغوجية للأستاذ، إلا أنها تعتبر غير كافية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بسبب كثرة الطلب الدائم عليها، حيث أنه في بعض الحالات أن من الأساتذة لا يستطيع تقديم المحاضرة من غير توفر جهاز عرض الصور، أو بسبب عدم توفر جهاز لإجراء عملية مخبرية تتطلب فيها التجريب.

في حين جاءت كل من العبارات (10)، (09) و(07) مرتبة على التوالي (02)، (03) و(04) بمتوسط حسابي وانحراف معياري مرتبة على التوالي: (2.24)، (2.17) و(2.03) وانحراف (1.051)، (1.140) و(0.916) تشير إلى أن 63.7% غير موافقين ويؤكدون أن قاعات التدريس في الجامعة غير مناسبة للعمل، وأن 36.6% غير موافقين ويؤكدون على أن الجامعة لا توفر شبكة الإنترنت في المكتبة لإجراء البحوث، وأن 75% غير موافقين ويؤكدون على أن الجامعة لا توفر بيئة صحية محفزة على العمل.

جاء البعد الثاني " ظروف العمل المادية " على درجة منخفضة من الأهمية، فالمتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (2.16)، أما بالنسبة للانحراف المعياري الإجمالي فقد بلغت قيمته (0.779)، وهو أقل من 1، ويشير إلى عدم وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، مما يدل على وجود إتساق في رؤية أفراد العينة.

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

وكخلاصة يمكن القول أن ظروف العمل المادية موجودة لكن بدرجة منخفضة في المؤسسات الجامعية وتحتاج إلى تحسينها من حيث الأمن والسلامة، وإلى إعادة النظر في كيفية تصميم الهياكل البيداغوجية للجامعات، فضلا عن توفير الأجهزة التكنولوجية وشبكة الإنترنت، بالإضافة إلى ضرورة توفير بيئة صحية محفزة تكون في مستوى تطلعات هيئة التدريس.

ثانيا: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة للأبعاد الرئيسية للمتغيرات التنظيمية لجودة الحياة الوظيفية (العلاقات الإنسانية، برامج التكوين)

تم قياس هذه الأبعاد تحت هذا المسمى أو المتغير من خلال تخصيص 11 فقرة موزعة على بعدين (العلاقات الإنسانية، برامج التكوين)، 6 فقرات ثم 5 فقرات على التوالي لكل بعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغيرات التنظيمية (العلاقات الإنسانية، برامج التكوين)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد الأول: العلاقات الإنسانية					
11	علاقتك جيدة مع زملائك الأساتذة في الجامعة.	3.97	0.773	عالية	1
12	تتميز علاقتك مع زملائك الأساتذة بالثقة.	3.60	0.871	عالية	4
13	تتميز علاقتك بمسؤولي الجامعة بالاحترام المتبادل.	3.78	0.855	عالية	3
14	تتميز علاقتك بالأسرة الجامعية بالاحترام.	3.88	0.774	عالية	2
15	تشجعك الجامعة على العمل الجماعي.	2.68	1.049	متوسطة	6
16	تتيح لك الجامعة فرص التواصل بينك وبين الأساتذة الآخرين من خلال الأنشطة العلمية.	2.89	1.087	متوسطة	5
1	إجمالي البعد الأول	3.47	0.671	عالية	1
البعد الثاني: برامج التكوين					
17	تهتم الجامعة بإشراكك في دورات تكوينية لتحسين مهاراتك.	2.43	1.101	منخفض	2
18	توفر الجامعة التسهيلات اللازمة لك للإستفادة من برامج التكوين.	2.52	1.119	منخفض	1
19	تعتمد الجامعة برنامج تكويني لتطوير معارفك بشكل مستمر.	2.22	1.051	منخفض	4
20	تلبى دورات التكوين إحتياجاتك المستقبلية.	2.32	1.038	منخفض	3
21	تطور الجامعة برامج تكوين وفق حاجة الأساتذة لذلك.	2.13	0.962	منخفض	5
4	إجمالي البعد الثاني	2.32	0.911	منخفض	4
2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأبعاد	2.95	0.688	متوسطة	2

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21).

1- بالنسبة للبعد الأول العلاقات الإنسانية:

جاءت الفقرة الحادية عشرة (11) أولاً من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.773)، تشير إلى أن 63.7% من هيئة التدريس يؤكدون أن علاقتهم جيدة مع زملائهم الأساتذة في الجامعة، وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (3.47) وانحراف معياري (0.671)، وبالتالي فقد حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات إستجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ فقرات بعد العلاقات الإنسانية، حيث نجد أن درجة الموافقة على هذه العبارة مرتفع من قبل أفراد العينة، أي أنه يقع ضمن مجال موافق على سلم ليكرت.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المؤسسات الجامعية محل الدراسة تتوفر على علاقات جيدة بين الأساتذة هيئة التدريس، وذلك لأن الأساتذة يتمتعون بمستوى علمي وثقافي تجعل علاقتهم جيدة نتيجة تعاملهم مع بعضهم خاصة فيما يتعلق بتنظيم الملتقيات وغيرها من البحوث المخبرية التجريبية التي تتطلب ذلك.

كما تشير بيانات الجدول أن الفقرة الخامسة عشر (15) جاءت في المركز السادس والأخير من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (1.049)، تشير وتؤكد نسبة 35.3% أن الجامعة لا تشجع الأساتذة على العمل الجماعي، وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (3.47) وانحراف معياري (0.671)، وبالتالي فقد حصلت هذه الفقرة على درجة متوسطة من الأهمية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفقرات بعد العلاقات الإنسانية، حيث نجد أن درجة الموافقة على هذه العبارة متوسط من قبل أفراد العينة، أي أنه يقع ضمن مجال غير موافق على سلم ليكرت.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المؤسسات الجامعية محل الدراسة لا تشجع العمل الجماعي بين الأساتذة هيئة التدريس، وبالرغم من أن الأساتذة يتمتعون بعلاقتهم جيدة نتيجة تعاملهم مع بعضهم، إلا أنهم وحسب إجابات أفراد العينة لا يتمتعون بروح التعاون والعمل الجماعي وأن أغلب أنشطتهم مع بعضهم البعض هي أنشطة تغلب عليها المصلحة المشتركة.

في حين جاءت كل من العبارات (14)، (13)، (12)، و(16) مرتبة على التوالي (02)، (03)، (04) و(5) بمتوسط حسابي وانحراف معياري مرتبة على التوالي: (3.88)، (3.78)، (3.60) و(2.89) وانحراف (0.774)، (0.855)، (0.871) و(1.087) تشير إلى أن 64.2% موافقين ويؤكدون أن علاقات هيئة التدريس بالأسرة الجامعية تتميز بالاحترام، وأن 59.5% موافقين ويؤكدون على أن علاقات هيئة التدريس بمسؤولي الجامعة تتميز بالاحترام المتبادل، وأن 52.1% موافقين ويؤكدون على أن علاقاتهم بزملائهم الأساتذة تتميز بالنقطة، وأن 35% موافقين ويؤكدون أن الجامعة تشجع فرص التواصل بين الأساتذة من خلال تنظيمها للأنشطة العلمية.

جاء البعد الأول " العلاقات الإنسانية " على درجة عالية من الأهمية، فالمتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (3.47)، أما بالنسبة للانحراف المعياري الإجمالي فقد بلغت قيمته (0.671)، وهو أقل من 1، ويشير إلى عدم

وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، مما يدل على وجود إتساق عام في رؤية أفراد العينة لفقرات هذا البعد.

وكخلاصة يمكن القول أن العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجامعية موجودة بدرجة عالية في مكان العمل، لكن من الضروري تشجيع العمل الجماعي بين الأساتذة داخل الجامعة من جهة وبين الجامعات الأخرى من جهة أخرى.

2- بالنسبة للبعد الثاني برامج التكوين:

جاءت الفقرة الثامنة عشرة (18) أولاً من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (1.119)، تشير إلى أن 38.7% من هيئة التدريس يؤكدون أن الجامعة لا توفر تسهيلات للإستفادة من برامج التكوين، وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (2.32) وانحراف معياري (0.911)، وبالتالي فقد حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفقرات بعد برامج التكوين، حيث نجد أن درجة الموافقة على هذه العبارة منخفضة من قبل أفراد العينة، أي أنه يقع ضمن مجال غير موافق على سلم ليكرت.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة وبالرغم من توفيرها للتسهيلات للإستفادة من برامج التكوين، إلا أنها تعتبر غير كافية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، ويعود ذلك إلى وجود أوامر من طرف الوزارة إلى تطبيق إجراءات الكشف، ومنح برامج التكوين للفئات التي تتوفر فيهم الشروط الموضوعية من طرف الوزارة.

كما تشير بيانات الجدول أن الفقرة الواحد والعشرون (21) جاءت في المركز الخامس والأخير من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.962)، تشير وتؤكد نسبة 48.9% أن الجامعة لا تقوم بإختيار وتطوير برامج التكوين بما يتوافق حاجات الأساتذة، وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (2.32) وانحراف معياري (0.911)، وبالتالي فقد حصلت هذه الفقرة على درجة منخفضة من الأهمية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفقرات بعد برامج التكوين، حيث نجد أن درجة الموافقة على هذه العبارة منخفضة من قبل أفراد العينة، أي أنه يقع ضمن مجال غير موافق على سلم ليكرت.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة لا تقوم بتطوير برامج التكوين وفقاً لإحتياجات الأساتذة، ويعود ذلك لأن العديد من برامج التكوين يتم إرسالها من طرف الوزارة ولا دخل للجامعة.

في حين جاءت كل من العبارات (17)، (20) و (19) مرتبة على التوالي (02)، (03) و (04) بمتوسط حسابي وانحراف معياري على مرتبة على التوالي: (2.43)، (2.32) و (2.22) وانحراف (1.101)، (1.038)، و (1.051) تشير إلى أن 43.2% غير موافقين ويؤكدون أن الجامعة لا تهتم بإشراكهم في دورات تكوينية لتحسين مهاراتهم، وأن 44.5% غير موافقين ويؤكدون على أن الدورات التكوينية التي استفادوا منها لا تلبى إحتياجاتهم المستقبلية، وأن 46.8% غير موافقين ويؤكدون على أن الجامعة لا تعتمد برنامج تكويني يتميز بالاستمرارية في تطوير معارفهم.

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

جاء البعد الثاني "برامج التكوين" على درجة منخفضة من الأهمية، فالمتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (2.32)، أما بالنسبة للانحراف المعياري الإجمالي فقد بلغت قيمته (0.911)، وهو أقل من 1، ويشير إلى عدم وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، مما يدل على وجود إتساق عام في رؤية أفراد العينة لفقرات هذا البعد. وكخلاصة يمكن القول أن برامج التكوين موجودة في المؤسسات الجامعية لكن بدرجة منخفضة وتحتاج إلى تحسين من حيث توفير التسهيلات الضرورية المادية والمعنوية، بالإضافة إلى إشراك الأساتذة في دورات تكوينية مستمرة تلبي إحتياجاتهم وتطور معارفهم.

ثالثاً: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة للأبعاد الرئيسية للمتغيرات الوظيفية لجودة الحياة الوظيفية (فرص الترقية الوظيفية، الأمان الوظيفي)

تم قياس هذه الأبعاد تحت هذا المسمى أو المتغير من خلال تخصيص 08 فقرات موزعة على بعدين (فرص الترقية الوظيفية، الأمان الوظيفي)، 4 فقرات لكل بعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغيرات الوظيفية (فرص الترقية الوظيفية، الأمان الوظيفي).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد الأول: فرص الترقية الوظيفية					
22	توفر لك الجامعة فرص مستقبلية للترقية.	3.13	1.025	متوسطة	3
23	إجراءات الترقية في الجامعة عادلة.	3.21	1.058	متوسطة	2
24	تطبق نفس شروط الترقية على جميع الأساتذة دون تحيز.	3.37	1.028	متوسطة	1
25	شروط الترقية المعمول بها تحقق طموحاتك في الجامعة.	2.75	1.134	متوسطة	4
3	إجمالي البعد الأول	3.11	0.884	متوسطة	
البعد الثاني: الأمان الوظيفي					
26	تشعر بالأمان الوظيفي ولا تعاني من تهديد الجامعة للإستغناء عنك.	3.58	1.018	عالية	1
27	إستمرارك للعمل في الجامعة مضمون.	3.43	1.003	عالية	3
28	تشعر بالأمان إزاء مستقبلك الوظيفي في الجامعة.	3.43	1.049	عالية	2
29	تعمل في بيئة عمل تتسم بالأمان المتبادل بين جميع الأساتذة.	3.30	1.035	متوسطة	4
2	إجمالي البعد الثاني	3.44	0.887	عالية	
1	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأبعاد	3.27	0.759	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21).

1- بالنسبة للبعد الأول فرص الترقية الوظيفية:

جاءت الفقرة الرابعة والعشرون (24) أولاً من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.028)، تشير إلى أن 53.9% من هيئة التدريس يؤكدون أن الجامعة تطبق نفس شروط الترقية على جميع الأساتذة دون تحيز، وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (3.11) وانحراف معياري (0.884)، وبالتالي فقد حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفرقات بعد فرص الترقية الوظيفية، حيث نجد أن درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة من قبل أفراد العينة، أي أنه يقع ضمن مجال موافق على سلم ليكرت.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة لا تقوم بالتحيز في تطبيق شروط الترقية للأساتذة، ويعود ذلك إلى النزاهة من قبل المؤسسات الجامعية في تطبيق قانون الترقية والتي تكون شروطها واضحة وبينة للجميع، حيث يتم إرسال شروطها في العادة من طرف الوزارة الوصية.

كما تشير بيانات الجدول أن الفقرة الخامسة والعشرون (25) جاءت في المركز الرابع والأخير من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.134)، تشير وتؤكد نسبة 31.8% أن شروط الترقية المعمول بها تحقق طموحاتهم في الجامعة، وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (3.11) وانحراف معياري (0.884)، وبالتالي فقد حصلت هذه الفقرة على درجة متوسطة من الأهمية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفرقات بعد فرص الترقية الوظيفية، حيث نجد أن درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة من قبل أفراد العينة، أي أنه يقع ضمن مجال موافق على سلم ليكرت.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن شروط الترقية المعمول بها والمطبقة تحقق طموحاتهم مقبولة وموافق عليها ولكن ليس بالشكل المطلوب والكبير من قبل أساتذة الجامعات، ويعود ذلك لأن بعض من شروط الترقية من رتبة إلى رتبة أخرى تتطلب شروط تأخذ من الأستاذ الجامعي وقت كبير لتحقيقها.

في حين جاءت كل من العبارات (23) و(22) مرتبة على التوالي (02) و(03) بمتوسط حسابي وانحراف معياري مرتبة على التوالي: (3.21) و(3.13) وانحراف (1.058) و(1.025) تشير إلى أن 50.5% موافقين ويؤكدون على عدالة إجراءات الترقية المطبقة في الجامعة، وأن 43.2% موافقين ويؤكدون على توفر فرص مستقبلية للترقية.

جاء البعد الأول " فرص الترقية الوظيفية " على درجة متوسطة من الأهمية، فالمتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (3.11)، أما بالنسبة للانحراف المعياري الإجمالي فقد بلغت قيمته (0.884)، وهو أقل من 1، ويشير إلى عدم وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، مما يدل على وجود إتساق عام في رؤية أفراد العينة لفرقات هذا البعد.

وكخلاصة يمكن القول أن فرص الترقية الوظيفية في المؤسسات الجامعية مقبولة لكن بدرجة متوسطة، من حيث العدالة في الإجراءات وعدم وجود تحيز في تطبيق شروط الترقية وتحقيق طموحاتهم ومن حيث توفيرها من طرف الجامعة، لأن كل العبارات تم الإجابة عليها بالموافقة.

2- بالنسبة للبعد الثاني الأمان الوظيفي:

جاءت الفقرة السادسة والعشرون (26) أولاً من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.018)، تشير إلى أن 56.3% من هيئة التدريس يشعرون بالأمان الوظيفي ولا يعانون من تهديد الجامعة للإستغناء عنهم، وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (3.44) وانحراف معياري (0.887)، وبالتالي فقد حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بقرات بعد الأمان الوظيفي، حيث نجد أن درجة الموافقة على هذه العبارة عالية من قبل أفراد العينة، أي أنه يقع ضمن مجال موافق على سلم ليكرت.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة توفر شروط الأمان الوظيفي لهيئة التدريس، ويعود ذلك إلى أن الأساتذة الجامعيين يحترمون القانون وملتزمون به، ولذلك لا نجد الكثير من العقوبات مثل التوقيف والفصل وغيرها، وإن وجدت فهي حالات نادرة وقليلة، كما نجد أن الجامعات الجزائرية هي جامعات عمومية وليست خاصة، بحيث نجد فيها تهديد للإستغناء عن الموظفين قليلة الحدوث.

كما تشير بيانات الجدول أن الفقرة التاسعة والعشرون (29) جاءت في المركز الرابع والأخير من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.035)، تشير وتؤكد نسبة 46.3% يعملون في بيئة عمل تتسم بالأمان المتبادل بين جميع الأساتذة، وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (3.44) وانحراف معياري (0.887)، وبالتالي فقد حصلت هذه الفقرة على درجة متوسطة من الأهمية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بقرات بعد الأمان الوظيفي، حيث نجد أن درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة من قبل أفراد العينة، أي أنه يقع ضمن مجال موافق على سلم ليكرت.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه يوجد الأمان الوظيفي المتبادل بين الأساتذة ذو مستوى مقبول وموافق عليه ولكن ليس بالمستوى العالي، وبالتالي يوجد هامش للأمان يحتفظ به الأساتذة في علاقاتهم مع بعضهم البعض.

في حين جاءت كل من العبارات (28) و(27) مرتبة على التوالي (02) و(03) بمتوسط حسابي مماثل وانحراف معياري على مرتبة على التوالي: (3.43) و(3.43) وانحراف (1.049) و(1.003) تشير إلى أن 51.1% موافقين ويؤكدون ويشعرون بالأمان إزاء مستقبلهم الوظيفي في الجامعة، وأن 50% موافقين ويؤكدون على أن استمرارهم للعمل في الجامعة مضمون.

جاء البعد الثاني " الأمان الوظيفي " على درجة عالية من الأهمية، فالمتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (3.44)، أما بالنسبة للإنحراف المعياري الإجمالي فقد بلغت قيمته (0.887)، وهو أقل من 1، ويشير إلى عدم وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، مما يدل على وجود إتساق عام في رؤية أفراد العينة لقرات هذا البعد.

وكخلاصة يمكن القول أن الأمان الوظيفي في المؤسسات الجامعية مقبول بدرجة عالية، من حيث الأمان الوظيفي الذي يشعر به الأساتذة نحو الجامعة وكذا الأمان الوظيفي الذي يشعر به الأساتذة مع بعضهم البعض من خلال خلو بيئة العمل من تهديد الطرد والإستغناء عنهم وشعورهم بوجود ضمان في بقائهم في الجامعة.

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات والأبعاد المستقلة للدراسة لمحور جودة الحياة الوظيفية ككل.

من أجل قياس جودة الحياة الوظيفية ككل لدى أفراد عينة الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي

الجدول رقم (32): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد المستقلة ولمحور جودة الحياة الوظيفية ككل

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية للأبعاد	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	مستوى الأهمية للمتغيرات
المادية	المكافآت	2.12	0.696	6	2.14	0.607	3
	ظروف العمل المادية	2.160	0.779	5			
التنظيمية	العلاقات الإنسانية	3.47	0.671	1	2.95	0.688	2
	برامج التكوين	2.32	0.911	4			
الوظيفية	فرص الترقية الوظيفية	3.11	0.884	3	3.27	0.759	1
	الأمان الوظيفي	3.44	0.887	2			
محور جودة الحياة الوظيفية		/	/	/	2.76	0.552	/

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21).

يشير الجدول رقم (32) أن المتغيرات الوظيفية جاءت في المركز الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي عام (3.27) وانحراف معياري عام (0.759)، لتأتي في المرتبة الثانية المتغيرات التنظيمية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي عام (2.95) وانحراف معياري عام (0.688)، ثم في المرتبة الثالثة والأخيرة المتغيرات المادية بمتوسط حسابي عام (2.14) وانحراف معياري عام (0.607) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي لمحور جودة الحياة الوظيفية (2.76) وانحراف معياري كلي لمحور جودة الحياة الوظيفية (0.552)، كما يتضح من

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

نتائج الجدول أن هناك إتساق عام في رؤية أفراد العينة لهذا المتغير حيث بلغ الإنحراف المعياري الكلي للمحور (0.552) وهو إنحراف أقل من الواحد 1.

كما نلاحظ من الجدول أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية الفرعية جاءت مرتبة حسب أهميتها، ففي المرتبة الأولى بعد العلاقات الإنسانية، ثم في المرتبة الثانية بعد الأمان الوظيفي، ثم في المركز الثالث بعد فرص الترقية الوظيفية، ثم في المركز الرابع بعد برامج التكوين، ثم في المرتبة الخامسة بعد ظروف العمل المادية وفي المركز السادس والأخير بعد المكافآت.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية محور جودة الحياة الوظيفية من حيث المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ (2.76) مما يعني أن درجة الموافقة على فقرات هذا المحور على العموم متوسطة، مما يعني أن جودة الحياة الوظيفية ذات أهمية متوسطة في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وهذا ما لمسناه في قلة الإهتمام ببعض جوانب أبعاد جودة الحياة الوظيفية كبعد المكافآت وبعد برامج التكوين وبعد ظروف العمل المادية التي سجلنا فيها مستوى منخفض من الأهمية، والتي يجب الإهتمام بها وتحسينها في المستقبل.

فبعد أن تم عرض وتحليل نتائج جودة الحياة الوظيفية فإنه لا بد من معرفة إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الإلتزام التنظيمي وهذا حسب بيان المطلب الموالي.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الإلتزام التنظيمي.

من أجل التعرف على الإلتزام التنظيمي السائد في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وعليه تم تخصيص 18 فقرة موزعة على 3 أبعاد مخصصة لدراسة الإلتزام التنظيمي أي 6 فقرات لكل بعد، ومن أجل تسهيل التحليل تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري (الملحق رقم 06 و 07)، مع ترتيب الفقرات حسب الأهمية النسبية وتبيان درجات الموافقة بحسب اتجاهات الآراء، وذلك لكل فقرة ولكل بعد، ثم بعدها يتم قياس الإتجاه العام لمحور الإلتزام التنظيمي ككل، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة للأبعاد التابعة لمحور الإلتزام التنظيمي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد الأول: الإلتزام العاطفي					
30	ستكون سعيدا لو قضيت بقية حياتك الوظيفية بالجامعة.	3.21	1.198	متوسطة	4
31	ترى أن أهدافك وقيمك تتفق مع أهداف وقيم الجامعة.	3.07	1.135	متوسطة	5
32	تشعر حقا كما لو أن مشاكل هذه الجامعة هي مشاكلك الخاصة.	3.30	1.079	متوسطة	3
33	تعتبر أن الحديث عن الجامعة خارج نطاق العمل ممنوع.	2.74	1.192	متوسطة	6
34	تشعر بالانتماء كونك أحد أساتذة هذه الجامعة.	3.59	1.015	عالية	2
35	أنت مستعد لبدل جهد أكبر لأن هذه الجامعة تعني لك	3.74	1.052	عالية	1

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

				الشيء الكثير.	
1	متوسطة	0.883	3.27	إجمالي البعد الأول	
البعد الثاني: الإلتزام الإستمراري					
2	متوسطة	1.238	3.19	36	سيكون من الصعب مغادرة هذه الجامعة حتى ولو أردت ذلك.
1	متوسطة	1.201	3.40	37	ستتأثر الكثير من الجوانب في حياتك إن أنت قررت مغادرة الجامعة إلى عمل آخر.
3	متوسطة	1.193	3.11	38	الإستمرار في التدريس في هذه الجامعة هو ضرورة أكثر منه رغبة.
6	منخفضة	1.055	2.44	39	المزايا التي تحصل عليها من الجامعة هي أحد أسباب إستمرارك في العمل وعدم تركه.
5	متوسطة	1.166	2.69	40	أنت باق في هذه الجامعة رغم وجود بدائل متاحة وخيارات أخرى.
4	متوسطة	1.133	2.97	41	عملك الحالي في الجامعة يمثل إستثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لك.
3	متوسطة	0.796	2.96	إجمالي البعد الثاني	
البعد الثالث: الإلتزام المعياري					
1	عالية	1.060	4.03	42	تتمك سمعة الجامعة وترتيبها بين الجامعات الوطنية والدولية.
2	عالية	1.067	3.56	43	قرار إرتباطك بالعمل في هذه الجامعة يعتبر قرار صائب.
6	متوسطة	1.204	2.64	44	عليك البقاء في هذه الجامعة حتى لو كانت مغادرتها من مصلحتك.
5	متوسطة	1.138	2.81	45	من المستبعد أن تغادر الجامعة لأن لديك واجب أخلاقي إتجاه الزملاء الذين يعملون معك.
4	متوسطة	1.165	3.11	46	أنت مدين لهذه الجامعة يجعلك تخلص لها بالكثير من الواجبات.
3	عالية	1.148	3.41	47	لهذه الجامعة فضل في بناء حياتك الوظيفية.
2	متوسطة	0.879	3.26	إجمالي البعد الثالث	
	متوسطة	0.750	3.17	المتوسط والانحراف المعياري لمحور الإلتزام التنظيمي ككل	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21). يشير الجدول رقم (33) إلى إجابات المبحوثين عن الأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المتغير بين (2.96 و 3.27) وقد تم ترتيب هذه الأبعاد بحسب أهميتها النسبية كما يلي:

1- بعد الإلتزام العاطفي: جاء بعد الإلتزام العاطفي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي كلي للبعد (3.27)، وانحراف معياري (0.883) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور (3.17) وانحراف معياري قدره (0.750)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (35) " أنت مستعد لبدل جهد أكبر لأن هذه الجامعة تعني

لك الشيء الكثير" بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (1.052)، فقد حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بقرات بعد الإلتزام العاطفي، حيث نجد أن درجة الموافقة على هذه العبارة عالية من قبل أفراد العينة، أي أنه يقع ضمن مجال موافق على سلم ليكرت. ويعزو الباحث هذه النتيجة أن الأساتذة لديهم إلتزام عاطفي كبير إتجاه الجامعة يجعلهم على إستعداد لبدل جهد أكبر، وهذا لأنهم يعتبرون الجامعة وكيانها كل شيء بالنسبة إلى حياتهم الوظيفية.

فيما حصلت الفقرة رقم (33) "تعتبر أن الحديث عن الجامعة خارج نطاق العمل ممتع" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.74)، وانحراف معياري (1.192)، فقد حصلت هذه الفقرة على أقل درجة موافقة بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بقرات بعد الإلتزام العاطفي، حيث نجد أن درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة من قبل أفراد العينة، أي أنه يقع ضمن مجال موافق بدرجة متوسطة على سلم ليكرت. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الأساتذة لديهم إلتزام عاطفي متوسط، فقد يكون فقط السبب هو تجنب الحديث عن الجامعة قصد التخلص من التعب والضغط الأسبوعي في العمل.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد الإلتزام العاطفي في المؤسسات الجامعية محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين كان بدرجة متوسطة، وهذا يعبر عن درجة متوسطة من موافقة هيئة التدريس على أن الإلتزام العاطفي يؤدي إلى شعورهم بالإلتزام التنظيمي، وهذا بالرغم من أنهم سعداء في البقاء للعمل في الجامعة وأن أهدافهم وقيمهم تتفق مع أهداف وقيم الجامعة، وأن مشاكل الجامعة تعنيهم ولكن بدرجة موافقة متوسطة، مما يعني أنه يوجد إلتزام عاطفي متوسط لدى هيئة التدريس في المؤسسة الجامعية.

2- بعد الإلتزام المعياري: جاء بعد الإلتزام المعياري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي كلي للبعد (3.26)، وانحراف معياري (0.879) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور (3.17) وبانحراف معياري قدره (0.750)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (42) تهكم سمعة الجامعة وترتيبها بين الجامعات الوطنية والدولية. بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (1.060)، فقد حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بقرات بعد الإلتزام المعياري، حيث نجد أن درجة الموافقة على هذه العبارة عالية من قبل أفراد العينة، أي أنه يقع ضمن مجال موافق على سلم ليكرت. ويعزو الباحث هذه النتيجة أن الأساتذة لديهم إهتمام كبير بسمعة الجامعة التي يعملون فيها وخاصة فيما يخص ترتيبها بين الجامعات، حيث يشعر الأستاذ أن سمعة الجامعة وترتيبها هي من سمعته أيضا وذات أهمية كبيرة بالنسبة إليه.

فيما حصلت الفقرة رقم (44) "عليك البقاء في هذه الجامعة حتى لو كانت مغادرتها من مصلحتك." على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.64)، وانحراف معياري (1.204)، فقد حصلت هذه الفقرة على أقل درجة موافقة بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بقرات بعد الإلتزام المعياري، حيث نجد أن درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة من قبل أفراد العينة، أي أنه يقع ضمن مجال موافق بدرجة متوسطة على سلم ليكرت.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بقاء الأساتذة للعمل في الجامعة حتى لو كان مغادرتها من مصلحتهم، ويعود ذلك إلى أن هذا البقاء ما هو إلا بقاء ظاهري فقط نظرا لقلة الفرص الجيدة المتاحة خارج نطاق الجامعة. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد الإلتزام المعياري في المؤسسات الجامعية محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين كان بدرجة متوسطة، وهذا يعبر عن درجة متوسطة من موافقة هيئة التدريس على أن الإلتزام المعياري يؤدي إلى شعورهم بالإلتزام التنظيمي، وهذا بالرغم من أجابوا بالموافقة على أن الجامعة لها الفضل في بناء حياتهم الوظيفية، وأن لديهم إلتزام أخلاقي إتجاه زملاء، وأن قرار إرتباطهم بها يعتبر قرار صائب ولكن بدرجة موافقة متوسطة، مما يعني أنه يوجد إلتزام معياري متوسط لدي هيئة التدريس في المؤسسة الجامعية.

3- بعد الإلتزام الإستمراري: جاء بعد الإلتزام الإستمراري في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي كلي للبعد (2.96)، وانحراف معياري (0.796) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور (3.17) وبانحراف معياري قدره (0.750)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (37) "ستتأثر الكثير من الجوانب في حياتك إن أنت قررت مغادرة الجامعة إلى عمل آخر" بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (1.201)، فقد حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق ب فقرات بعد الإلتزام الإستمراري، حيث نجد أن درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة من قبل أفراد العينة، أي أنه يقع ضمن مجال موافق بدرجة متوسطة على سلم ليكرت.

يعزو الباحث هذه النتيجة أن نسبة كبيرة من الأساتذة الجامعيين ليس لديهم دخل إضافي ولذلك تتأثر حياتهم من الجانب الإقتصادي والمادي، بالإضافة إلى تأثر الجانب الإجتماعي من حيث السمعة والمكانة الإجتماعية التي يتميز بها الأستاذ.

فيما حصلت الفقرة رقم (39) "المزايا التي تحصل عليها من الجامعة هي أحد أسباب إستمرارك في العمل وعدم تركه" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.44)، وانحراف معياري (1.055)، فقد حصلت هذه الفقرة على أقل درجة موافقة بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق ب فقرات بعد الإلتزام الإستمراري، حيث نجد أن درجة الموافقة على هذه العبارة منخفضة من قبل أفراد العينة، أي أنه يقع ضمن مجال غير موافق على سلم ليكرت.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المزايا التي يحصل عليها هي ليست سبب استمرار الأساتذة للعمل، ويعود ذلك إلى أن بقاء الأستاذ الجامعي في الجامعة للعمل لا ينحصر في المزايا التي يحصل عليها في الجامعة فقط. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد الإلتزام الإستمراري في المؤسسات الجامعية محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين كان بدرجة متوسطة، وهذا يعبر عن درجة متوسطة من موافقة هيئة التدريس على أن الإلتزام الإستمراري يؤدي إلى شعورهم بالإلتزام التنظيمي، وهذا بالرغم من أنهم أجابوا بالموافقة على أنهم من الصعب مغادرة الجامعة، وأن عملهم في الجامعة يعتبر إستثمارا وظيفيا جيدا، ولكن بدرجة موافقة متوسطة، مما يعني أنه يوجد إلتزام إستمراري متوسط لدي هيئة التدريس في المؤسسة الجامعية.

وكخلاصة فقد كانت اتجاهات آراء الباحثين حول متغير الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الجامعية متوسط، وهذا ما تم ملاحظته من خلال الجدول أعلاه وتؤكدده قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإلتزام التنظيمي والتي قدرت بـ (3.17)، وبإنحراف معياري قيمته (0.750)، مما يعني أنه يوجد إلتزام تنظيمي في المؤسسات الجامعية بدرجة متوسطة، ويعود ذلك إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية من هيئة التدريس إتجاه عملهم، وهذا نتيجة إلى أن الجامعة لا تولي إهتماما كبيرا في تحسين متطلبات جودة الحياة الوظيفية لهيئة التدريس. فبعد أن تم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لكل من المحور الأول البيانات الشخصية والوظيفية، تم المحور الثاني لجودة الحياة الوظيفية، ثم المحور الثالث الإلتزام التنظيمي، ومن أجل الإستمرار في الدراسة يكون من الواجب إختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها، حسب بيان المبحث التالي.

المبحث الخامس: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

سيتم في هذا المبحث وقبل إختبار فرضيات الدراسة فإنه لا بد من إختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من ملائمة البيانات لفرضيات الدراسة، وكذا ملائمة النموذج لتحليل الإنحدار المتعدد، ثم بعدها يتم إختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، وكخطوة ثانية يتم مناقشة نتائج الدراسة، وفي الأخير يتم إعطاء توصيات ومقترحات لدراسات مستقبلية، ولتوضيح ذلك تم تقسيم المبحث إلى مطالب وفق الخطة التالية:

المطلب الأول: إختبار قابلية وملائمة النموذج لتحليل الإنحدار المتعدد. (التوزيع الطبيعي للبيانات، معامل تضخم التباين والتباين المسموح به).

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة (نتائج إختبار الفرضيات، النتائج الجزئية، والنتائج العامة المتعلقة بأهداف البحث).

المطلب الأول: إختبار قابلية وملائمة النموذج لتحليل الإنحدار المتعدد. (التوزيع الطبيعي للبيانات، معامل تضخم التباين والتباين المسموح به).

لإختبار قابلية وملائمة النموذج لتحليل الإنحدار المتعدد، ومن أجل إختبار الفرضيات تم إختبار التوزيع الطبيعي من خلال إختبار معاملي الإلتواء والتقلطح، ثم إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به.

أولا: إختبار التوزيع الطبيعي

ان الهدف من إعداد البيانات هو اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات، ويتم ذلك من خلال إختبار معاملي الإلتواء والتقلطح فحسب دراسة qao&Dowlatshahi سنة 2005 أن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم معامل الإلتواء محصور بين $[-3, +3]$ ، وقيم معامل التقلطح أقل من (20)، والجدول التالي يبين نتائج الإختبار، (أنظر الملحق رقم 08).

لجدول رقم (34): إختبار معاملي الإلتواء والتفطح

معاملي التفطح (Kurtosis)	معاملي الإلتواء (Skewness)	متغيرات الدراسة
0.508	0.659	المكافآت
0.272-	0.449	ظروف العمل المادية
1.130	0.557-	العلاقات الإنسانية
0.220-	0.541	برامج التكوين
0.497-	0.494-	فرص الترقية الوظيفية
0.563	0.847-	الأمان الوظيفي
0.290	0.437	الأبعاد المادية لجودة الحياة الوظيفية
0.208	0.089	الأبعاد التنظيمية لجودة الحياة الوظيفية
0.266	0.646-	الأبعاد الوظيفية لجودة الحياة الوظيفية
0.293	0.257-	محور جودة الحياة الوظيفية
0.346	0.671-	محور الإلتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معاملي الإلتواء محصورة بين [-0.847 و 0.659] وهي أقل من 3، وكذلك معاملي التفطح محصور بين [-0.497 و 1.130] وهو أقل من 20، وبالتالي فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر يكون ناتجا عن تأثير المتغيرات المستقلة. وبهذا يمكن ومواصلة الدراسة ومتابعة إختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات.

ثانيا: إختبار إرتباط متغيرات الدراسة المستقلة

يتم إعتداد مؤشري معاملي تضخم التباين والتباين المسموح للتأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها، بحيث تظهر مشكلة وجود إرتباط، إذا كان معاملي تضخم التباين أكبر من 10 والتباين المسموح أصغر من 0.1، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها، (الملحق رقم 09).

الجدول رقم (35): إختبار إرتباط متغيرات الدراسة المستقلة بإستخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolérance)
البعد المادي	1.309	0.764
البعد التنظيمي	1.630	0.614
البعد الوظيفي	1.607	0.622
المكافآت	1.173	0.853
ظروف العمل المادية	1.654	0.605
العلاقات الإنسانية	1.768	0.566
برامج التكوين	1.852	0.540
فرص الترقية الوظيفية	1.616	0.619
الأمان الوظيفي	1.503	0.665

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21).

يتبين من الجدول أعلاه أن معامل تضخم التباين VIF للمتغيرات المستقلة محصور بين [1.173 و 1.852]، وهي قيم أقل من 10، كما أن التباين المسموح للمتغيرات المستقلة محصور بين [0.540 و 0.853]، وهي قيم أكبر من 0.1، وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد إرتباط بين المتغيرات المستقلة، وعليه فإن هذا الإختبار يجيز مواصلة إختبار فرضيات الدراسة.

فبعد إختبار التوزيع الطبيعي والتأكد من ملائمة لبيانات فرضيات الدراسة، وكذا ملائمة النموذج الإنحدار المتعدد، يتم بعدها إختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة.

لإختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، يتم إستخدام إختبار تحليل الإنحدار البسيط بالنسبة للفرضيات الفرعية، وتحليل الإنحدار المتعدد بالنسبة للفرضيات الرئيسية، وهذا بإستعمال إختبار F أو إختبار Ttest للعينة الواحدة (أنظر الملحق رقم 10)، حيث تم الإعتماد على قاعدة القرار التالية:

• إذا كانت القيمة المطلقة لـ T أو قيمة F المحسوبة أكبر من T أو F الجدولية، أو إذا كانت القيمة الإحتمالية (Sig) الناتجة عن إختبار T أو F للعينة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1).

• إذا كانت القيمة المطلقة لـ T أو قيمة F المحسوبة أصغر من T أو F الجدولية، أو إذا كانت القيمة الإحتمالية (Sig.) الناتجة عن إختبار T أو F للعينة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، نقبل الفرضية الصفرية (H0) ونرفض الفرضية البديلة (H1).

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية

تنص هذه الفرضية على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة. ويتم صياغة هذه الفرضية كالآتي:

- H0: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.
- H1: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط للتحقق من تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، والجدول الآتي يتضمن النتائج التالية:

الجدول رقم (36): نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
1	71.014	1	71.014	188.927	0.000	0.333	0.577
الخطأ المتبقي	142.082	378	0.376	/	/	/	/
المجموع	213.096	379	/	/	/	/	/

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21).

من الجدول رقم (36) نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) الناتجة عن إختبار F أصغر من مستوى الدلالة sig $F=0.000 < 0.05$ وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد R² يساوي 0.333 وهذا يعني أن 33.3 % من التباين في المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي) ناتجة عن التغيرات في جودة الحياة الوظيفية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أن جودة الحياة الوظيفية ذات مستوى عالي لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام اختبار T للتحقق من مستوى جودة الحياة الوظيفية، والجدول الآتي يتضمن النتائج التالية:

الجدول رقم (37):نتائج اختبار T لجودة الحياة الوظيفية.

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	المتوسط الحسابي	اختبار T	SIG مستوى الدلالة
المادية	المكافآت	2.12	-24.50	0.000
	ظروف العمل المادية	2.16	-20.99	0.000
التنظيمية	العلاقات الإنسانية	3.47	13.60	0.000
	برامج التكوين	2.32	-14.51	0.000
الوظيفية	فرص الترقية الوظيفية	3.11	2.46	0.01
	الأمان الوظيفي	3.44	75.50	0.000
جودة الحياة الوظيفية		2.76	/	/

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21).

نلاحظ من الجدول رقم (37) أن إختبار قيمة T للأبعاد الرئيسية والمحاور والقيمة الإحتمالية المقابلة لها Sig جاءت كلها أقل من 0.05، وبالتالي فأبعاد جودة الحياة الوظيفية دالة إحصائيا. كما يتبين أن مستوى جودة الحياة الوظيفية من حيث المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ (2.76) وهذا يعني أن جودة الحياة الوظيفية ذات مستوى متوسط في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وهذا ما لاحظناه في المتوسطات الحسابية لكل بعد. وبالتالي فالفرضية الفرعية الأولى غير محققة، أي أن جودة الحياة الوظيفية ذات مستوى متوسط لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أن الإلتزام التنظيمي ذو مستوى عالي لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام اختبار T للتحقق من مستوى الإلتزام التنظيمي، والجدول الآتي يتضمن النتائج التالية:

الجدول رقم (38): نتائج اختبار T لمتغير الإلتزام التنظيمي.

أبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي	اختبار T	SIG مستوى الدلالة
الإلتزام العاطفي	3.27	6.035	0.000
الإلتزام الإستمراري	2.96	0.816-	0.415
الإلتزام المعياري	3.26	5.749	0.000
الإلتزام التنظيمي	3.17	/	/

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21).

نلاحظ من الجدول رقم (38) أن إختبار قيمة T للأبعاد والقيمة الإحتمالية المقابلة لها Sig جاءت كلها أقل من 0.05، إلا في بعد واحد وهو الإلتزام الإستمراري وهو غير دال احصائيا. كما يتبين أن مستوى الإلتزام التنظيمي من حيث المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ (3.17) وهذا يعني أن الإلتزام التنظيمي ذو مستوى متوسط في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وهذا ما لاحظناه في المتوسطات الحسابية لكل بعد. وبالتالي فالفرضية الفرعية الثانية غير محققة، أي أن الإلتزام التنظيمي ذو مستوى متوسط لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

رابعا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (البعد المادي، البعد الوظيفي، البعد التنظيمي) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة، ويتم صياغة هذه الفرضية كالاتي:

- H0: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (البعد المادي، البعد الوظيفي، البعد التنظيمي) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة
- H1: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (البعد المادي، البعد الوظيفي، البعد التنظيمي) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للتحقق من تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، والجدول الآتي يتضمن النتائج التالية:

الجدول رقم (39): نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي.

المتغير التابع	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	مستوى الدلالة. Sig	أبعاد المتغير المستقل	معامل الإنحدار A	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة. Sig
الإلتزام التنظيمي	*0.587	0.345	66.023	0.000	المادية	0.214	3.637	0.000
					التنظيمية	0.204	3.521	0.000
					الوظيفية	0.346	6.614	0.000

دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) قيمة T الجدولية تساوي 1.960

قيمة $F_{0.05}$ الجدولية عند درجة حرية (3, 378) تساوي 2.63

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21).

يوضح الجدول رقم (39) تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط الخطي المتعدد $R(0.587)$ وهو ما يدل على وجود علاقة إرتباط طردي إيجابي متوسط ولكنه ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (66.023) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.345) أي أن ما نسبته (34.5%) من التغيرات التي تطرأ على الإلتزام التنظيمي ناتجة عن التغيرات في جودة الحياة الوظيفية بأبعادها وهي نسبة متوسطة، أما النسبة المتبقية (65.5%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة الحالي.

كما نجد درجة التأثير (ميل معادلة الإنحدار) A لكل من أبعاد المتغير المستقل تبلغ على التوالي: (0.214) الأبعاد المادية، (0.204) الأبعاد التنظيمية، (0.346) الأبعاد الوظيفية، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها يؤدي إلى زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بقيمة (0.214) الأبعاد المادية، (0.204) الأبعاد التنظيمية، (0.346) الأبعاد الوظيفية، مما يدل على وجود علاقة تأثير طردية ومتوسطة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي، ويؤكد هذا التأثير المتوسط قيم T المحسوبة بمستوى دلالة (0.000) لكل بعد وهي أقل من (0.05) بمعنى أنها دالة إحصائياً.

الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (البعد المادي، البعد الوظيفي، البعد التنظيمي) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

خامسا: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد المادي لجودة الحياة الوظيفية (المكافآت، ظروف العمل المادية) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة، ويتم صياغة هذه الفرضية كالآتي:

• H_0 : لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للبعد المادي لجودة الحياة الوظيفية (المكافآت، ظروف العمل المادية) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

• H_1 : يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للبعد المادي لجودة الحياة الوظيفية (المكافآت، ظروف العمل المادية) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للتحقق من تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، والجدول الآتي يتضمن النتائج التالية:

الجدول رقم (40): نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لكل من بعد المكافآت، وظروف العمل المادية

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	أبعاد المتغير المستقل	معامل الإنحدار A	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإلتزام التنظيمي	0.420	0.177	40.429	0.000	المكافآت	0.141	2.618	0.009
					ظروف العمل المادية	0.342	7.124	0.000

دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) قيمة T الجدولية تساوي 1.960

قيمة $F_{0.05}$ الجدولية عند درجة حرية (1, 380) تساوي 3.86

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (المكافآت، ظروف العمل المادية) على الإلتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد $R(0.420)$ وهو ما يدل على وجود علاقة إرتباط طردي ضعيف ولكنه ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (40.429) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) والتي تدل على معنوية النموذج. ويؤكد هذا التأثير الضعيف قيم T المحسوبة حيث بلغت (2.618) لبعده المكافآت، و(7.124) لبعده ظروف العمل المادية، وهي أكبر من قيمة T الجدولية بمستوى معنوية (0.009) و(0.000) وهي أقل من

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

(0.05) بمعنى أنها دالة إحصائية، مما يدل على وجود علاقة تأثير طردية وضعيفة بين بعد المكافآت وظروف العمل المادية والإلتزام التنظيمي، الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد المادي لجودة الحياة الوظيفية (المكافآت، ظروف العمل المادية) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

سادسا: إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص هذه الفرضية على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي لجودة الحياة الوظيفية (العلاقات الإنسانية، برامج التكوين) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة، ويتم صياغة هذه الفرضية كالاتي:
لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للتحقق من تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، والجدول الآتي يتضمن النتائج التالية:

الجدول رقم (41): نتائج إختبار الإنحدار الخطي المتعدد لكل من بعد العلاقات الإنسانية، وبعد برامج التكوين

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة . Sig	أبعاد المتغير المستقل	معامل الإنحدار A	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
الإلتزام التنظيمي	0.475	0.225	54.873	0.000	العلاقات الإنسانية	0.371	6.082	0.009
					برامج التكوين	0.166	3.697	0.000

دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) قيمة T الجدولية تساوي 1.960

قيمة $F_{0.05}$ الجدولية عند درجة حرية (1, 380) تساوي 3.86

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية لجودة الحياة الوظيفية (العلاقات الإنسانية، برامج التكوين) على الإلتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد $R(0.475)$ وهو ما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية ضعيف ولكنه ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (54.873) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) والتي تدل على معنوية النموذج. ويؤكد هذا التأثير الضعيف قيم T المحسوبة حيث بلغت (6.082) لبعد العلاقات الإنسانية و(3.697) لبعد برامج التكوين وهي أكبر من قيمة T الجدولية بمستوى معنوية (0.009) و(0.000) وهي أقل من (0.05) بمعنى أنها دالة إحصائية، الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي لجودة

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

الحياة الوظيفية (العلاقات الإنسانية، برامج التكوين) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

سابعاً: إختبار الفرضية الفرعية السادسة

تنص هذه الفرضية على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الوظيفي لجودة الحياة الوظيفية (فرص الترقية الوظيفية، الأمان الوظيفي) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة. ويتم صياغة هذه الفرضية كالآتي:
لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للتحقق من تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، والجدول الآتي يتضمن النتائج التالية:

الجدول رقم (42): تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لكل من بعد فرص الترقية الوظيفية وبعد الأمان الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة . Sig	أبعاد المتغير المستقل	معامل الإنحدار A	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
الإلتزام التنظيمي	0.534	0.285	75.278	0.000	فرص الترقية الوظيفية	0.245	5.850	0.000
					الأمان الوظيفي	0.283	6.782	0.000

دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) قيمة T الجدولية تساوي 1.960

قيمة F_{0.05} الجدولية عند درجة حرية (1, 380) تساوي 3.86

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية لجودة الحياة الوظيفية (فرص الترقية الوظيفية، الأمان الوظيفي) على الإلتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد R (0.534) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي متوسط وإيجابي ولكنه ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (75.278) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) والتي تدل على معنوية النموذج. ويؤكد هذا التأثير الضعيف قيم T المحسوبة حيث بلغت (5.850) لبعد فرص الترقية الوظيفية و(6.782) لبعد الأمان الوظيفي وهي أكبر من قيمة T الجدولية بمستوى معنوية (0.000) لكلا البعدين وهي أقل من (0.05) بمعنى أنها دالة إحصائياً، الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية (H₀) وقبول الفرضية البديلة (H₁) التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الوظيفي لجودة الحياة الوظيفية (العلاقات الإنسانية، برامج التكوين) على الإلتزام التنظيمي

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

ثامنا: إختبار الفرضية الفرعية السابعة

تنص هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لجودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة، المؤسسة الجامعية المستخدمة) عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

1- بالنسبة لمتغير الجنس

لإختبار متغير الجنس تم استخدام إختبار T للفروق بين عينتين مستقلتين (Independent Samples Test) (أنظر الملحق رقم 11)، والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (43): نتائج إختبار T لفروق جودة الحياة الوظيفية بين عينتين مستقلتين حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة Sig.	قيمة T المحسوبة	طبيعة التباين	الجنس		المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري	المحور جودة الحياة الوظيفية
			أنثى	ذكر		
0.324	0.988-	متجانس	2.790	2.733	المتوسط الحسابي	
	0.987-	غير متجانس	0.556	0.548	الإنحراف المعياري	

قيمة T الجدولية تساوي 1.960

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21).

يتبين من الجدول رقم (43) أن قيم مستوى الدلالة لمحور جودة الحياة الوظيفية (0.324) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى عدم وجود معنوية، حيث أن القيمة الإحتمالية (Sig.) الناتجة عن إختبار T للعينة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وأن القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية، وعليه نقول انه لا توجد فروق لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

أما بالنسبة لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية فيتم اختبارها بإستخدام تحليل التباين الأحادي للفروق (One Way Anova) (أنظر الملحق رقم 12) بين آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيرات الفئة العمرية، الحالة العائلية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة، المؤسسة الجامعية المستخدمة، والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(44):نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لجودة الحياة الوظيفية حسب متغيرات الفئة العمرية الحالة العائلية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة، المؤسسة الجامعية المستخدمة.

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.	الفروق
الفئة العمرية	2.929	0.034	توجد فروق
الحالة الإجتماعية	1.673	0.189	لا توجد فروق
الرتبة	1.155	0.330	لا توجد فروق
الدخل الشهري	1.567	0.197	لا توجد فروق
سنوات الخدمة	1.858	0.136	لا توجد فروق
عدد مرات الولوج للجامعة	2.142	0.094	لا توجد فروق
المؤسسة الجامعية المستخدمة	5.307	0.005	توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21).

نلاحظ من الجدول (44) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لكل من المتغيرات الحالة الإجتماعية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة في الأسبوع، وهذا نتيجة أن مستوى الدلالة الناتج من قيمة F أكبر من قيمة المعنوية 0.05، في حين توجد هناك فروق لكل من الفئة العمرية والمؤسسة الجامعية المستخدمة. وللكشف عن مصدر هذه الفروق نقوم بإجراء مقارنات بعدية (Post Hoc) باستخدام إختبار (LSD)، (أنظر الملحق رقم 13) كما هو موضح في الجدولين التاليين:

2- بالنسبة لمتغير الفئة العمرية:

الجدول رقم (45): نتائج المقارنة البعدية (Post Hoc) لتحليل التباين الأحادي لفروق جودة الحياة الوظيفية حسب متغير الفئة العمرية بإستعمال إختبار (LSD)

المحور	الفئة العمرية		المتوسط الأول (I)	المتوسط الثاني (J)	الفرق بين المتوسطين (I-J)	مستوى الدلالة Sig.
	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي				
جودة الحياة الوظيفية	أقل من 30 سنة	3.2371	من 30 إلى أقل من 40 سنة	0.4497*	0.023	
			من 40 إلى أقل من 50 سنة	0.5515*	0.006	
			50 فأكثر	0.4964*	0.019	
			أقل من 30 سنة	-0.4497*	0.023	
	من 30 إلى أقل	2.7873	من 40 إلى أقل من 50 سنة	0.1018	0.109	

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

0.601	0.0467	50 فأكثر		من 40 سنة
0.006	-0.5515*	أقل من 30 سنة		
0.109	-0.1018	من 30 إلى أقل من 40 سنة	2.6855	من 40 إلى أقل
0.564	-0.0551	50 فأكثر		من 50 سنة
0.019	-0.4964*	أقل من 30 سنة		
0.601	-0.0467	من 30 إلى أقل من 40 سنة	2.7406	50 فأكثر
0.564	0.0551	من 40 إلى أقل من 50 سنة		

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21).

يتبين من الجدول رقم (45) أنه توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لجودة الحياة الوظيفية بين مستوى موافقة الأساتذة الذين يتراوح سنهم من 30 إلى أقل من 40 سنة ومن 40 إلى أقل من 50 سنة و 50 فأكثر، وهذا لصالح الفئة التي تقل سنها عن 30 سنة، في حين تكون هذه الفروق دالة إحصائياً لصالح الأساتذة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من 30 سنة، لأنها تملك أكبر متوسط حسابي يقدر بـ (3.2371) وهذا ما تؤكدته قيمة مستويات الدلالة التي كانت جميعها أقل من (0.05).

3- بالنسبة لمتغير المؤسسة الجامعية المستخدمة:

الجدول رقم (46): نتائج المقارنة البعدية (Post Hoc) لتحليل التباين الأحادي لفروق جودة الحياة الوظيفية حسب متغير المؤسسة الجامعية المستخدمة بإستعمال إختبار (LSD) للمقارنات المتعددة.

المحور	المؤسسة الجامعية المستخدمة			جودة الحياة الوظيفية
	المتوسط الأول (I)	المتوسط الثاني (J)	الفرق بين المتوسطين (I-J)	
مستوى الدلالة Sig.	المتوسط الحسابي	المتوسط الثاني (J)	الفرق بين المتوسطين (I-J)	
	2.8288	جامعة جيجل	0.1667*	0.021
		جامعة سكيكدة	-0.0265	0.732
	2.6620	المركز الجامعي-ميلة	-0.1667*	0.021
		جامعة سكيكدة	-0.1933*	0.003
	2.8553	المركز الجامعي-ميلة	0.0265	0.732
	جامعة جيجل	0.1933*	0.003	

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21).

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

يتبين من الجدول رقم (46) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لجودة الحياة الوظيفية لصالح الأساتذة الذين ينتمون إلى جامعة سكيكدة على حساب الأساتذة الذين ينتمون إلى جامعة جيجل، والمركز الجامعي - ميلة، في حين تكون هذه الفروق دالة إحصائياً لصالح الأساتذة الذين ينتمون إلى جامعة سكيكدة، لأنها تملك أكبر متوسط حسابي يقدر بـ (2.8553) وهذا ما تؤكد قيمة مستويات الدلالة التي كانت جميعها أقل من (0.05).

تاسعا: إختبار الفرضية الفرعية الثامنة

تنص هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة للإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة، المؤسسة الجامعية المستخدمة) عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

1- بالنسبة لمتغير الجنس

لإختبار متغير الجنس تم استخدام إختبار T للفروق بين عينتين مستقلتين (Independent Samples Test) (أنظر الملحق رقم 11)، والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (47): نتائج إختبار T لفروق الإلتزام التنظيمي بين عينتين مستقلتين حسب متغير الجنس

المحور	المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري	الجنس		طبيعة التباين	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
		أنثى	ذكر			
الإلتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي	3.065	3.284	متجانس	-2.866	0.004
	الإنحراف المعياري	0.799	0.671	غير متجانس	-2.903	

قيمة T الجدولية تساوي 1.960

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21).

يتبين من الجدول رقم (47) أن قيم مستوى الدلالة لمحور الإلتزام التنظيمي (0.004) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى وجود معنوية، حيث أن القيمة الإحتمالية (Sig.) الناتجة عن إختبار T للعينة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد وجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة للإلتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الثالث : دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي في مجموعة مؤسسات جامعية

وللكشف عن مصدر الفروق حول محور الإلتزام التنظيمي حسب متغير الجنس تم استخدام قيمة المتوسط الحسابي ومقارنتها بين الجنسين، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي للذكور هو (3.065)، في حين أن قيمة المتوسط الحسابي للإناث هو (3.284)، حيث تكون هذه الفروق دالة إحصائياً لصالح فئة الإناث لأنها تملك أكبر متوسط حسابي وهذا ما تؤكد قيمة مستويات الدلالة التي كانت أقل من (0.05).

أما بالنسبة لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية فيتم اختبارها باستخدام تحليل التباين الأحادي للفروق (One Way Anova) (أنظر الملحق رقم 12) بين آراء عينة الدراسة حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الفئة العمرية، الحالة العائلية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة، المؤسسة الجامعية المستخدمة، والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(48): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق للإلتزام التنظيمي حسب متغيرات الفئة العمرية الحالة العائلية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة، المؤسسة الجامعية المستخدمة.

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.	الفروق
الفئة العمرية	0.679	0566	لا توجد فروق
الحالة الإجتماعية	0.583	0.559	لا توجد فروق
الرتبة	0.360	0.837	لا توجد فروق
الدخل الشهري	0.733	0.533	لا توجد فروق
سنوات الخدمة	0.551	0.648	لا توجد فروق
عدد مرات الولوج للجامعة	1.323	0.267	لا توجد فروق
المؤسسة الجامعية المستخدمة	4.805	0.009	توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21).

نلاحظ من الجدول (48) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لكل من المتغيرات الفئة العمرية، الحالة الإجتماعية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة في الأسبوع، وهذا نتيجة أن مستوى الدلالة الناتج من قيمة F أكبر من قيمة المعنوية 0.05، في حين توجد هناك فروق في المؤسسة الجامعية المستخدمة. وللكشف عن مصدر هذه الفروق نقوم بإجراء مقارنات بعدية (Post Hoc) باستخدام إختبار (LSD)، (أنظر الملحق رقم 13) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (49): نتائج المقارنة البعدية (Post Hoc) لتحليل التباين الأحادي لفروق الإلتزام التنظيمي حسب متغير المؤسسة الجامعية المستخدمة بإستعمال إختبار (LSD) للمقارنات المتعددة.

المحور	المؤسسة الجامعية المستخدمة			المتوسط الأول (I)	الفرق بين المتوسطين (I-J)	مستوى الدلالة Sig.
	المتوسط ح	المتوسط الثاني (J)	الفرق بين المتوسطين (I-J)			
الإلتزام التنظيمي	المركز الجامعي-ميلة	3.1227	جامعة جيجل	0.5108	0.601	
			جامعة سكيكدة	-0.21719*	0.040	
	جامعة جيجل	3.0717	المركز الجامعي-ميلة	-0.5108	0.601	
			جامعة سكيكدة	-0.26827*	0.003	
	جامعة سكيكدة	3.3399	المركز الجامعي-ميلة	0.21719	0.040	
			جامعة جيجل	0.26827*	0.003	

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS إصدار 21). يتبين من الجدول رقم (49) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للإلتزام التنظيمي لصالح الأساتذة الذين ينتمون إلى جامعة سكيكدة على حساب الأساتذة الذين ينتمون إلى جامعة جيجل، والمركز الجامعي - ميلة، في حين تكون هذه الفروق دالة إحصائياً لصالح الأساتذة الذين ينتمون إلى جامعة سكيكدة، لأنها تملك أكبر متوسط حسابي يقدر ب (3.3399) وهذا ما تؤكد قيمة مستويات الدلالة التي كانت جميعها أقل من (0.05).

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة (نتائج اختبار الفرضيات، النتائج الجزئية، والنتائج العامة المتعلقة بأهداف البحث).

من خلال نتائج التحليل الإحصائي خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها

أولاً: النتائج الجزئية

يتم هنا مناقشة النتائج الجزئية المتعلقة بكل من إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقراتها لكل من محور جودة الحياة الوظيفية ومحور الإلتزام التنظيمي.

1- مناقشة نتائج جودة الحياة الوظيفية

ان جودة الحياة الوظيفية ذات أهمية متوسطة في المؤسسات الجامعية محل الدراسة وهذا حسب المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر بـ (2.76) مما يعني أن درجة الموافقة على فقرات هذا المحور على العموم متوسطة.

- في حين جاءت الأبعاد الرئيسية مرتبة بحسب درجة أهميتها بين المتوسط والمنخفض، البعد الوظيفي بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.27) والبعد التنظيمي بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.95)، ثم البعد المادي بدرجة موافقة منخفضة وبمتوسط حسابي (2.14).

- كما جاء البعد الفرعي "العلاقات الإنسانية" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي (3.47)، أي أن هيئة التدريس موافقين على العلاقات الإنسانية التي تسود البيئة الجامعية التي يعملون فيها، ويعزى الباحث ذلك أن المؤسسة الجامعية تعمل على جعل العلاقات بين هيئة التدريس والإداريين ومسؤولي الجامعة والأسرة الجامعية بصفة عامة جيدة من خلال تنشيط الملتقيات والتظاهرات العلمية التي تشجع العمل الجماعي، زيادة على ذلك وجود علاقات إجتماعية مسبقة خارج نطاق الجامعة، لأنه من مصلحة الجامعة توفير بيئة جامعية يسودها الثقة والإحترام المتبادل بين مستخدميها، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة قريشي هاجر (2018) -جاء البعد الفرعي "الأمان الوظيفي" في المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي (3.44)، أي أن هيئة التدريس موافقين على الأمان الوظيفي وقدرتهم على الإستقرار والإحتفاظ بوظائفهم، ويعزى الباحث ذلك لقدرة المؤسسة الجامعية على حماية مصالح الأساتذة وضمان مستقبلهم الوظيفي وعدم تهديدهم بالإستغناء عنهم ولو بدرجة طفيفة، خاصة مع وجود شح كبير في توظيف للأساتذة الجامعيين مع صعوبة وقلة توفر فرص العمل خارج ميدان التدريس، مما يجعل المؤسسة الجامعية تحتفظ بهم.

- جاء البعد الفرعي "فرص الترقية الوظيفية" في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.11)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على فرص الترقية الوظيفية، ويعزى الباحث ذلك أن المؤسسة الجامعية توفر فرص للترقية الوظيفية وذلك بحسب الشروط الموضوعية من قبل الوزارة التي تربط الترقية بالمؤهلات العلمية وعدد الأبحاث المنشورة دون النظر إلى الكفاءة في الأداء، لكن الأساتذة لديهم موافقة متوسطة على إجراءات وشروط الترقية المعمول بها كما أنها لا تحقق طموحاتهم الوظيفية.

- جاء البعد الفرعي "برامج التكوين" في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة منخفضة وبمتوسط حسابي (2.32)، أي أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على برامج التكوين التي تنظمها المؤسسات الجامعية محل الدراسة، ويعزى الباحث ذلك إلى قلة التسهيلات والدعم المادي الذي توفره الجامعة للإستفادة من برامج التكوين، فضلا عن أن برامج التكوين المعتمدة من طرف المؤسسات الجامعية والمعلن عنها لا تلبى الإحتياجات الحقيقية للأساتذة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة (2018)، ودراسة قريشي هاجر (2018).

- جاء البعد الفرعي "ظروف العمل المادية" في المرتبة الخامسة بدرجة موافقة منخفضة وبمتوسط حسابي (2.16)، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على ظروف العمل المادية التي يعملون فيها، ويعزى

الباحث ذلك إلى نقص إهتمام الوزارة بالبحث العلمي، وهذا ما نلمسه في ضعف الميزانية السنوية التي تخصصها الوزارة للبحث العلمي، وبالتالي نجد نقص في توفير الأجهزة التكنولوجية وشبكة الأنترنت ونقص ظروف السلامة والأمن الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خليل إسماعيل إبراهيم ماضي (2014)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة سمر سعيد البياري (2018)، ودراسة قريشي هاجر (2018).

-في حين جاء البعد الفرعي "المكافآت" في المرتبة السادسة والأخيرة بدرجة موافقة منخفضة وبمتوسط حسابي (2.12)، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على المكافآت والرواتب التي يتقاضونها وعدم رضاهم عليها بحيث أنها لا تغطي كل الإحتياجات وغير عادلة مقارنة بالجهد، كما أنها غير محفزة على تحسين الأداء، ويعزى الباحث ذلك إلى تأخر الوزارة في مراجعة القانون الأساسي الخاص بالأساتذة الجامعيين والذي لم يتم مراجعته منذ سنة 2008 والذي أبان عن ضعفه خاصة مع مقارنته بالرواتب في دول الجوار أو الدول الأجنبية الأخرى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمود إسماعيل إبراهيم أبو عودة (2018)، ودراسة قريشي هاجر (2018)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة سمر سعيد البياري (2018).

2- مناقشة نتائج الإلتزام التنظيمي

-نجد أن متغير الإلتزام التنظيمي ذو أهمية متوسطة حسب إتجاهات آراء المبحوثين في المؤسسات الجامعية، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإلتزام التنظيمي والتي قدرت ب (3.17)، مما يعني أنه يوجد درجة موافقة متوسطة لهيئة التدريس حول محور الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الجامعية المعنية بالدراسة، ويعود ذلك إلى إنخفاض شعور هيئة التدريس بأهمية عملهم، وهذا نتيجة إنخفاض رواتبهم وظروف العمل المادية التي يعملون فيها، زيادة عن ضعف برامج التكوين، وتبدد أملهم في وجود إرادة قوية وإمكانية في تحسين متطلبات جودة الحياة الوظيفية لهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Daud, N (2012)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة محمد حسن محمود الغرباوي (2014)، ودراسة سامي إبراهيم حمادة حنونة (2006)، ودراسة Daud, N (2010) التي أبانت عن وجود مستوى مرتفع للإلتزام التنظيمي.

ثانياً: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1- أبانت نتائج الدراسة الإحصائية عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

2- أبانت نتائج الدراسة الإحصائية عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (البعد المادي، البعد الوظيفي، البعد التنظيمي) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى هيئة التدريس في مجموعة مؤسسات جامعية، حيث أثبتت عدم صحة الفرضية الرئيسة الأولى، كما أبانت النتائج على وجود تأثير طردي إيجابي متوسط ولكنه ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي.

3- أثبتت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجانب المادي (المكافآت، وظروف العمل المادية) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى هيئة التدريس في مجموعة مؤسسات جامعية، حيث أثبتت عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى، كما أبانت النتائج عن وجود علاقة إرتباط وتأثير طردي إيجابي ضعيف ولكنه ذو دلالة إحصائية، وهذا بالنسبة لكل من البعد المادي والأبعاد الفرعية المرتبطة به، المكافآت، وظروف العمل المادية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خليل إسماعيل إبراهيم ماضي (2014)، ودراسة قريشي هاجر (2018)، ودراسة بن خالد عبد الكريم (2017)، ودراسة سمر سعيد البياري (2018)، ودراسة وسام محمد الحسني (2016)، ودراسة محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة (2018)، ودراسة Hashemi and other (2014)، ودراسة Daud, N (2012)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة نور الدين رأفت عبد الصمد محمد (2019) حيث أبانت هذه الدراسة عن وجود علاقة طردية إيجابية ولكن متوسطة، ودراسة أحمد الطبال (2004) التي أبانت عن وجود علاقة طردية قوية.

4- أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجانب التنظيمي (العلاقات الإنسانية، وبرامج التكوين) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى هيئة التدريس في مجموعة مؤسسات جامعية، حيث أثبتت عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية، كما أبانت النتائج عن وجود علاقة إرتباط وتأثير طردي إيجابي وضعيف ولكنه ذو دلالة إحصائية، وهذا بالنسبة لكل من البعد التنظيمي الرئيسي والأبعاد الفرعية المرتبطة به، العلاقات الإنسانية، وبرامج التكوين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة (2018)، ودراسة وسام محمد الحسني (2016)، ودراسة قريشي هاجر (2018)، ودراسة خليل إسماعيل إبراهيم ماضي (2014)، ودراسة Hashemi and other (2014)، ودراسة Daud, N (2010)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة Jolly Sahni (2019)، ودراسة Bita Parsa وآخرون (2019) التي أبانت عن وجود علاقة متوسطة.

5- أبانت نتائج الدراسة الإحصائية عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجانب الوظيفي (فرص الترقية الوظيفية، والأمان الوظيفي) على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى هيئة التدريس في مجموعة مؤسسات جامعية، حيث أثبتت عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة، كما أبانت النتائج عن وجود علاقة إرتباط وتأثير طردية موجبة ومتوسطة ولكنه ذو دلالة إحصائية، وهذا بالنسبة لكل من البعد الوظيفي الرئيسي والأبعاد الفرعية المرتبطة به، فرص الترقية الوظيفية، والأمان الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إسماعيل إبراهيم ماضي (2014)، ودراسة سمر سعيد البياري (2018) بالنسبة لبعد الأمان الوظيفي، ودراسة وسام محمد الحسني (2016)، ودراسة عبد الله احمد الطبال (2004)، ودراسة Hashemi and other (2014)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة سمر سعيد البياري (2018) بالنسبة لبعد فرص الترقية الوظيفية.

6- تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لجودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية، الرتبة، الدخل

الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة، المؤسسة الجامعية المستخدمة) عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

-أثبتت نتائج الفرضية الفرعية الأولى عن صحتها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لجودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير "الجنس" عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد مجتمع الدراسة لهم رؤية متشابهة حول إدراكهم لجودة الحياة الوظيفية بغض النظر عن الفئة العمرية أو الحالة الإجتماعية أو الرتبة وسنوات الخدمة أو جامعات الإنتماء فهم يتعرضون لنفس بيئة العمل، ويعود هذا التقارب في النسب بين الجنسين إلى إهتمام المؤسسات الجامعية وسياسة الوزارة ككل، في إعطاء أهمية للمساواة والعدالة بين الجنسين الذكور والإناث، ومنح نفس فرص الوظائف لهيئة التدريس، زيادة عن إطلاعهم الجيد على الأمور الإدارية المتعلقة بمهنتهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة (2018)، ودراسة وسام محمد الحسني (2016)، ودراسة بن خالد عبد الكريم (2017)، ودراسة سمر سعيد البياري (2018)، ودراسة مروان حسن البربري (2016).

-أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية عن عدم صحتها، أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لجودة الحياة الوظيفية تعزى إلى الفئة العمرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كانت الفروق لصالح الفئة العمرية الأقل من 30 سنة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سمر سعيد البياري (2018) في وجود فروق ولكن تختلف عنها في الفئة العمرية التي كانت لصالحها تلك الفروق 50 سنة فأكثر، ويرجع ذلك أنالفئة العمرية الأقل من 30 سنة هي فئة أقل إقتناعا ورضا خاصة في الجانب المادي كالراتب والمكافآت، وأقل كذلك إقتناعا فيما توفره الجامعة من فرص للنمو، إضافة إلى أنها أقل فئة تشعر بالأمان الوظيفي، على عكس الفئات العمرية الأكبر التي تشعر بالرضا نتيجة إعتبار هذا العمل جوهر حياتها، وتختلف هذه النتيجة مع كل من دراسة محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة، ودراسة وسام محمد الحسني، ودراسة بن خالد عبد الكريم، ودراسة خليل إسماعيل إبراهيم ماضي (2014)، ودراسة مروان حسن البربري (2016)، والتي لم تثبت وجود فروق في الفئة العمرية.

-أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية للفرضية الفرعية الثالثة عن صحتها، أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لجودة الحياة الوظيفية تعزى إلى متغير الحالة الإجتماعية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويرجع ذلك إلى إدراك الأساتذة الجامعيين لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وتشابه بيئة العمل رغم إختلاف مؤسسات إنتمائهم، ودون تأثير متغير الحالة الإجتماعية.

-أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية للفرضية الفرعية الرابعة عن صحتها، أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لجودة الحياة الوظيفية تعزى إلى الرتبة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويرجع ذلك إلى إدراك الأساتذة الجامعيين لأبعاد جودة الحياة الوظيفية بالرغم من إختلاف رتبهم ورواتبهم ولكنهم يخضعون لنفس ظروف العمل، الأمر الذي جعل إجاباتهم تكون متقاربة رغم إختلاف مؤسسات إنتمائهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بن خالد عبد الكريم (2017)، ودراسة سمر سعيد البياري (2018)، وتختلف هذه النتيجة مع

دراسة محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة (2018)، ودراسة مروان حسن البربري (2016)، الذي أثبت وجود فروق في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، ولدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، وفي جامعة الأقصى.

-أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية للفرضية الفرعية الخامسة عن صحتها، أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لجودة الحياة الوظيفية تعزى إلى متغير الدخل الشهري عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويرجع ذلك إلى إدراك الأساتذة الجامعيين لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وتشابه رؤيتهم لمتغير الدخل الشهري بالرغم من إختلاف رتبهم الوظيفية وأقدمية سنوات خدمتهم، ويرجع السبب في ذلك إلى إتفاقهم وتقارب نسبهم حول إعتبار مستوى الدخل الشهري ضعيف على العموم، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مروان حسن البربري (2016) الذي أثبت وجود فروق لصالح الفئة ذات الراتب (\$1000 فأكثر)، ويرجع الإختلاف بين هذه النتيجة ودراسة البربري إلى وجود إختلاف في بيئة العمل بين البلدين وإلى إختلاف نمط التفكير لديهم.

-أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية للفرضية الفرعية السادسة عن صحتها، أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لجودة الحياة الوظيفية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويرجع ذلك إلى تشابه رؤية الأساتذة الجامعيين لأبعاد جودة الحياة الوظيفية بالرغم من إختلاف سنوات خدمتهم، فكل العاملين بحاجة إلى توفر رواتب جيدة، وإلى فرص ترقى مناسبة ومحفزة وأمان وظيفي، وعلاقات إجتماعية ملائمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مروان حسن البربري (2016)، ودراسة خليل إسماعيل إبراهيم ماضي (2014)، وتختلف هذه النتيجة مع كل من دراسة محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة (2018)، ودراسة وسام محمد الحسني، ودراسة بن خالد عبد الكريم، دراسة سمر سعيد البياري تعزى إلى الفئة الأقل من 5 سنوات، وهي فئة تقل لديها الخبرة ولا يملكون أعباء عائلية كبيرة، ويكون لديها توجه إيجابي نحو العمل.

-أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية للفرضية الفرعية السابعة عن صحتها، أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لجودة الحياة الوظيفية تعزى إلى عدد مرات اللوج للجامعة في الأسبوع عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويرجع ذلك إلى تشابه وعدم وجود تباين في رؤيا الأساتذة الجامعيين نحو أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالرغم من وجود تباين في عدد أيام تواجد الأساتذة في الجامعة، فهم يرون أنه يجب توفر مستوى من الجودة في ظروف بيئة العمل المادية وفرص التكوين وتحسين الرواتب، وفرص الترقى والأمان.

-أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية للفرضية الفرعية الثامنة عن عدم صحتها، أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لجودة الحياة الوظيفية تعزى إلى المؤسسة الجامعية المستخدمة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، إذ كانت الفروق لصالح الأساتذة الذين ينتمون إلى جامعة سكيكدة، ويرجع ذلك إلى وجود تباين وإختلاف في رؤيا الأساتذة الجامعيين لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، يعود السبب إلى عدم تجانس بيئة العمل بالرغم من أنها مؤسسات جامعية تقع في منطقة جغرافية متقاربة، إضافة أن جامعة سكيكدة أقدم جامعة من بين الجامعات التي شملتها هذه الدراسة، كما أن لديها أساتذة جامعيين ذو سنوات خبرة كبيرة تجعلهم يميزون توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، إلى جانب الخبرة في المجال الأكاديمي لهذه الجامعة في توفير أبعاد

جودة الحياة الوظيفية، وكذا وجود الإستقرار الإداري والمناصب الإدارية والهيكل التنظيمي، على عكس المركز الجامعي -ميلة الحديث العهد ووجود تغير في الهيكل التنظيمي نتيجة ترقيتها إلى جامعة، إلى جانب وجود صراع حول المناصب الأكاديمية، وجامعة جيجل التي توجد بها نوع من عدم الإستقرار في المناصب الأكاديمية ونوع من الصراع التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل منعمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة، ودراسة بن خالد عبد الكريم (2016)، ودراسة سمر سعيد البياري (2018)، ودراسة خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مروان حسن البربري (2016).

- تتص الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة للإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة، المؤسسة الجامعية المستخدمة) عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). -أثبتت نتائج الفرضية الفرعية الأولى عن عدم صحتها، أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة للإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير "الجنس" عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كانت الفروق لصالح فئة الإناث، ويرجع ذلك إلى وجود تباين واختلاف في رؤيا الأساتذة الجامعيين للإلتزام التنظيمي، أي أن متغير الجنس يؤثر في رؤية الأساتذة الجامعيين حول الإلتزام التنظيمي، والسبب في ذلك أن الإناث لديهم إلتزامات ورغبة أكبر من الذكور في البقاء والإستمرار في العمل، نظرا لأن طبيعة العمل ملائم لجنس الإناث من حيث الإستقرار، بالإضافة إلى إستشعار مكانتهن من الناحية الإجتماعية، وتجنب تغيير مكان العمل بسبب ندرة الفرص الوظيفية في باقي القطاعات الوظيفية الأخرى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سامي إبراهيم حمادة حنونة (2006)، ودراسة محمد حسن محمود الغرباوي (2014)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة وسام محمد الحسني (2016)، ودراسة سمر سعيد البياري (2018).

-أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية عن صحتها، أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة للإلتزام التنظيمي تعزى إلى الفئة العمرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويرجع ذلك إلى الرؤية المتشابهة للأساتذة الجامعيين حول الإلتزام التنظيمي، أي أن الفئة العمرية لا تؤثر في إستجاباتهم للإلتزام التنظيمي وتشابه بيئة العمل رغم إختلاف مؤسسات إنتمائهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة وسام محمد الحسني (2016)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة سمر سعيد البياري (2018) لصالح فئة 50 سنة فأكثر، ودراسة سامي إبراهيم حمادة حنونة (2006)، ودراسة محمد حسن محمود الغرباوي (2014) لصالح فئة 40 سنة فأكثر.

-أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية للفرضية الفرعية الثالثة عن صحتها، أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة للإلتزام التنظيمي تعزى إلى الحالة الإجتماعية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي توجد رؤية متشابهة للأساتذة الجامعيين حول الإلتزام التنظيمي، أي أن الحالة الإجتماعية لا تؤثر في إستجاباتهم للإلتزام التنظيمي وهذا بالرغم من إختلاف مؤسسات إنتمائهم ولكنهم يتشابهون في الظروف المحيطة سواء المتزوجين وغير المتزوجين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد حسن محمود الغرباوي (2014).

-أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية للفرضية الفرعية الرابعة عن صحتها، أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة للإلتزام التنظيمي تعزى إلى الرتبة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويرجع ذلك إلى تشابه رؤية وإدراك الأساتذة الجامعيين حول الإلتزام التنظيمي بالرغم من إختلاف رتبهم ورواتبهم ولكنهم يخضعون لنفس ظروف العمل، كما أن مستوى الإلتزام التنظيمي المتوسط لديهم يعكس رغبتهم المتوسطة في الإستمرار في العمل بغض النظر عن رتبهم، كما أن عدم وجود فرص بديلة تجعل الموظف يلتزم في عمله، الأمر الذي جعل إجاباتهم تكون متقاربة رغم إختلاف مؤسسات إنتمائهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد حسن محمود الغرباوي (2014)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة سمر سعيد البياري (2018)، ودراسة سامي إبراهيم حمادة حنونة (2006).

-أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية للفرضية الفرعية الخامسة عن صحتها، أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة للإلتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الدخل الشهري عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويرجع ذلك إلى تشابه رؤية الأساتذة الجامعيين للإلتزام التنظيمي وتشابه رؤيتهم لمتغير الدخل الشهري بالرغم من إختلاف مستوى دخلهم الشهري، ويرجع السبب في ذلك إلى إعتبار مستوى الدخل الشهري لديهم ضعيف على العموم.

-أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية للفرضية الفرعية السادسة عن صحتها، أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة للإلتزام التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويرجع ذلك إلى تشابه رؤية الأساتذة الجامعيين نحو الإلتزام التنظيمي بالرغم من إختلاف سنوات خدمتهم، وبالتالي أن متغير سنوات الخدمة ليس له تأثير جوهري على الإلتزام التنظيمي، كما أن مستوي الإلتزام لديهم منخفض رغم التباين في سنوات خدمتهم، كما أن أغلب الأساتذة هم من متوسطي وحديثي الخبرة حيث أن سنوات خدمتهم لا تحدد درجة إلتزامهم التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة وسام محمد الحسني (2016)، ودراسة سمر سعيد البياري (2018)، ودراسة محمد حسن محمود الغرباوي (2014)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة سامي إبراهيم حمادة حنونة (2006).

-أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية للفرضية الفرعية السابعة عن صحتها، أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة للإلتزام التنظيمي تعزى إلى عدد مرات الولوج للجامعة في الأسبوع عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويرجع ذلك إلى تشابه وعدم وجود تباين في رؤيا الأساتذة الجامعيين نحو الإلتزام التنظيمي بالرغم من وجود تباين في عدد أيام تواجد الأساتذة في الجامعة، وبالتالي فإن تواجد الأساتذة في الجامعة أكثر من البعض الآخر خاصة مع أن بعضهم يتقلدون مناصب إدارية إلى جانب عملهم الأكاديمي لا يؤثر على إلتزامهم التنظيمي.

-أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية للفرضية الفرعية الثامنة عن عدم صحتها، أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة للإلتزام التنظيمي تعزى إلى المؤسسة الجامعية المستخدمة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كانت الفروق لصالح الأساتذة الذين ينتمون إلى جامعة سكيكدة، ويرجع ذلك إلى وجود

تباين وإختلاف في رؤيا الأساتذة الجامعيين للإلتزام التنظيمي، يعود السبب إلى عدم تجانس بيئة العمل بالرغم من تقارب المنطقة الجغرافية لهذه المؤسسات الجامعية، وبالرغم من أن هذه الجامعات تخضع لنفس القوانين التي تحكم المؤسسات الجامعية في الجزائر من توزيع المرتبات وتوزيع المهام الوظيفية إلا أن الفروق كانت لجامعة سكيكدة نظرا لقدم تأسيسها إلى جانب إستقرارها الإداري والهيكلية، أي أنها تنشط في بيئة مستقرة وغير متصارعة، تجعل الأستاذ يشعر بالراحة والطمأنينة على أمنه ومستقبله الوظيفي مما يشعره بالإلتزام سواء العاطفي أو المعياري أو الإستمراري، على عكس جامعة جيجل والمركز الجامعي - ميلة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سمر سعيد البياري (2018)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسةحسن محمود الغزبواوي (2014)، ودراسة سامي إبراهيم حمادة حنونة (2006).

خلاصة الفصل الثالث:

تسعى مختلف المؤسسات وعلى رأسها المؤسسات الجامعية على الحصول على مستوى إلتزام تنظيمي عالي من طرف هيئة التدريس، ولا يكون ذلك إلا من خلال تحسين وتعزيز برامج جودة الحياة الوظيفية التي تسيروها إدارة المؤسسات الجامعية.

في هذا الفصل في الجزء الأول منه تم التطرق إلى المؤسسة الجامعية أين تم تعريف المؤسسة الجامعية ونشأتها وتطورها بالإضافة إلى أنواع وأهداف المؤسسات الجامعية، كما بينا في هذا الإطار وظائف وأدوار المؤسسات الجامعية الجزائرية إلى جانب مهام الأستاذ الجامعي في المؤسسات الجامعية، حيث تم تحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي في الجزائر ضمن قانون الوظيفة العمومية وقانون الأساسي للأستاذ. ومن أجل إضفاء الطابع التطبيقي على ما تم ذكره في الجانب النظري تم عكسه على دراسة حالة مجموعة مؤسسات جامعية، والتي تطرقنا في الجزء الثاني من الفصل إلى تبيان الإجراءات المنهجية من مجتمع وعينة الدراسة، وذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الإستبيان، كما تم معالجة نتائج وأراء عينة الدراسة واختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

الخاتمة

يعد المورد البشري أهم الموارد في أي منظمة، خاصة مع التغيرات الجديدة التي تطرحها العولمة واشتداد حدة المنافسة، مما جعل المنظمات تغير نظرتها إلى المورد البشري واعتباره أصل من أصول المنظمة وأكثر أهمية من الأصول المادية، لأنه في الوقت الذي تقل فيه الأصول المادية تزيد فيه قيمة الأصول المعنوية وغير المادية، وحتى تستطيع المنظمات إستقطاب واجتذاب هذه الموارد البشرية للعمل لديها كان لزاما عليها توفير مناخ تنظيمي جيد، وحياة وظيفية جيدة تتلاءم مع احتياجات الموظفين، تجعل من الفرد يقبل أهداف وغايات المنظمة ويندمج فيها بحيث تتوافق أهدافه مع أهدافها، وتخلق لديه الرغبة في البقاء والإستمرار فيها، وبدل أكبر جهد في تحقيق أهدافها، وبالتالي يتحقق إلتزامه التنظيمي ويتعزز من خلال تحسين جودة الحياة الوظيفية له، ويكون ذلك ببذل الجهود الثنائية من جانب الفرد والمنظمة.

ومن خلال السياق السابق، وعلى ضوء ما تم تقديمه توصلت الدراسة النظرية والتطبيقية على مستوى مجموعة مؤسسات جامعية إلى جملة من النتائج المبنية على التساؤل الرئيسي للدراسة، بالإضافة إلى تقديم توصيات للمؤسسات الجامعية، وهي كالتالي:

- مستوى جودة الحياة الوظيفية السائدة في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة ذو مستوى متوسط، إذ بلغ متوسطها الحسابي العام 2.76، جاءت المتغيرات الوظيفية في المركز الأول من حيث الأهمية ووجودها في المؤسسات بمتوسط حسابي قدره 3.27، لتأتي في المرتبة الثانية المتغيرات التنظيمية من حيث الأهمية والوجود في المؤسسات بمتوسط حسابي قدره 2.95، في حين جاءت المتغيرات المادية في المركز الثالث والأخير من حيث الأهمية والوجود في المؤسسات الجامعية بمتوسط حسابي قدره 2.14.

- مستوى الإلتزام التنظيمي السائد في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة ذو مستوى متوسط، إذ بلغ متوسطه الحسابي العام 3.17، بمعنى يوجد إلتزام تنظيمي في المؤسسات الجامعية بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد الإلتزام العاطفي في المركز الأول من الأهمية والوجود بمتوسط حسابي قدره 3.27، جاء بعد الإلتزام المعياري في المركز الثاني من حيث الأهمية والوجود بمتوسط حسابي قدره 3.26، في حين جاء في المركز الثالث والأخير بعد الإلتزام الإستمراري من حيث الأهمية والوجود بمتوسط حسابي قدره 2.96.

- أثبتت نتائج دراسة الفرضية الرئيسية الأولى عن وجود تأثير لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (البعد المادي، البعد الوظيفي، البعد التنظيمي) على الإلتزام التنظيمي، في حين جاء هذا التأثير طردي ومتوسط، حيث جاءت قيمة T المحسوبة على التوالي (3.637) الأبعاد المادية، (3.521) الأبعاد التنظيمية، (6.614) الأبعاد الوظيفية بمستوى دلالة (0.000) لكل بعد وهي أقل من (0.05) وهي دالة إحصائياً.

- أثبتت نتائج دراسة الفرضية الفرعية الأولى عن وجود علاقة إرتباط وتأثير طردي إيجابي ولكنها ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، وهذا بالنسبة لكل من البعد المادي الرئيسي

الخاتمة

والأبعاد الفرعية المرتبطة به، المكافآت، وظروف العمل المادية، حيث بلغ ميل معادلة الإنحدار A لكل من بعد، المكافآت، وظروف العمل المادية على التوالي (0.141) و(0.342).

-أثبتت نتائج دراسة الفرضية الفرعية الثانية عن وجود علاقة إرتباط وتأثير طردي موجب وضعيف ولكنها ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، وهذا بالنسبة لكل من البعد التنظيمي الرئيسي والأبعاد الفرعية المرتبطة به، العلاقات الإنسانية، وبرامج التكوين، حيث بلغ ميل معادلة الإنحدار A لكل من بعد العلاقات الإنسانية، وبرامج التكوين على التوالي (0.371) و(0.166).

-أثبتت نتائج دراسة الفرضية الفرعية الثالثة عن وجود علاقة إرتباط وتأثير طردية موجبة ومتوسطة ولكنها ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي، وهذا بالنسبة لكل من البعد الوظيفي الرئيسي والأبعاد الفرعية المرتبطة به، فرص الترقية الوظيفية والأمان الوظيفي، حيث بلغ ميل معادلة الإنحدار A لكل من بعد فرص الترقية الوظيفية والأمان الوظيفي على التوالي (0.245) و(0.283).

-أثبتت نتائج دراسة الفرضية الرئيسية الثانية عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لجودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الفئة العمرية يكون الفرق لصالح الأساتذة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من 30 سنة، المؤسسة الجامعية المستخدمة يكون الفرق لصالح الأساتذة الذين ينتمون لجامعة سكيكدة)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لجودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، الحالة العائلية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة) عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

-أثبتت نتائج دراسة الفرضية الرئيسية الثالثة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة للإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس يكون الفرق لصالح فئة الإناث، المؤسسة الجامعية المستخدمة يكون الفرق لصالح الأساتذة الذين ينتمون لجامعة سكيكدة)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة للإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الفئة العمرية، الحالة العائلية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة) عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج نظرية وتطبيقية، ومن أجل إعطاء أهمية للمؤسسة الجامعية والقائمين على ضمان الجودة فيها من المسؤولين على المستوى العالي لما لهم من تأثير في تسيير هذه المؤسسات، وتوفير ظروف جودة الحياة الوظيفية التي لها تأثير مهم على السلوك التنظيمي، أو بالأحرى على سلوك الأكاديميين والموظفين نحو إلتزامهم بقيم وأهداف المؤسسة وإبداء رغبتهم للبقاء فيها، وفيما يلي سنورد أهم التوصيات التي جاءت بها هذه الدراسة:

الخاتمة

-الإهتمام بإدخال تحسينات على الجانب المادي من بيئة العمل وهذا عبر إعطاء أهمية قصوى للراتب والمكافآت وإعادة النظر في قيمته ومقارنته مع باقي القطاعات الأخرى وكذلك مع رواتب الدول الأخرى، حتى تتوافق مع متطلبات الحياة اليومية والنمط المعيشي، وكذا متطلبات الحياة العلمية والبحثية للأساتذة الجامعيين.

-إدخال تحسينات على متطلبات الحياة العلمية والبحثية للأساتذة عبر إعادة النظر في تصميم هياكل وقاعات التدريس، وتوفير وسائل السلامة والوسائل التكنولوجية الخاصة بالأبحاث، وتوفير شبكة الأنترنت بما يوفر بيئة مناسبة أكثر راحة وطمأنينة وأكثر حماسة للعمل.

-الإهتمام بإدخال تعديلات على الجانب التنظيمي من بيئة العمل وذلك من خلال إيجاد طرق فعالة أكثر فيما يخص العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وإتاحة الفرصة للأساتذة للتواصل من خلال تنظيم ملتقيات علمية ولقاءات تشاورية بين الباحثين بخصوص إعطاء حلول للمؤسسات الجامعية.

-العمل على إدخال تعديلات عميقة على برامج التكوين التي تقدمها المؤسسة الجامعية للأساتذة عبر وضع برامج تكوين تمس جوانب عدة كالجانب المعرفي والعلمي والأخلاقي والشخصي، تكون مستمرة تلبي الإحتياجات المستقبلية.

-إدخال تغييرات على الجانب الوظيفي في بيئة عمل المؤسسة الجامعية عبر وضع معايير جديدة ومشجعة للترقية الوظيفية تتميز بالعدالة، ذات إتفاق واسع تحقق طموحات الأساتذة الجامعيين وتعزز ثقتهم.

-العمل على تعزيز الأمان الوظيفي من خلال وضع آليات تجعل من الأساتذة الجامعيين يشعرون بأهميتهم داخل المؤسسة الجامعية ويشعرون بالأمان إزاء مستقبلهم الوظيفي، مع خلق بيئة تتسم بالأمان المتبادل بين جميع الأساتذة والأسرة الجامعية عموماً.

-رفع مستوى الإلتزام التنظيمي من خلال تعزيز الإلتزام العاطفي للأساتذة في المؤسسات الجامعية عبر تحقيق التجانس بين قيم وأهداف المؤسسة مع قيم وأهداف الأساتذة، وكذا تعزيز الإلتزام الإستمراري عبر تحفيز الأساتذة وإمدادهم بالرغبة القوية في المحافظة على إستمرارية عضويتهم فيها، زيادة على ذلك تعزيز الإلتزام المعياري ويكون ذلك من خلال دفع الأساتذة إلى بذل أكبر جهد ممكن نيابة عن المنظمة، حيث أن الإلتزام التنظيمي يكون فيه نقص إذا شاب أحد هذه العناصر الثلاث الضعف ويكون الإلتزام التنظيمي قوي بقوتها.

ومن الدراسات التي يمكن اقتراحها للبحوث المستقبلية ما يلي:

1- جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي: دراسة مقارنة بين الموظفين والأساتذة الجامعيين في المؤسسات الجامعية العمومية.

2- جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي: دراسة مقارنة حول الأكاديميين العاملين في الجامعات العمومية والخاصة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ القرآن الكريم:

1. القرآن الكريم، سورة النمل الآية 32.
2. القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 140.
3. القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 159.
4. القرآن الكريم، سورة الإسراء الآية 09.
5. القرآن الكريم، سورة الشورى، الآية 38.
6. القرآن الكريم، سورة المجادلة، الآية 11.
7. القرآن الكريم، سورة النحل الآية 125.
8. القرآن الكريم، سورة النساء الآية 58.

❖ الحديث الشريف

1. حديث شريف، أخرجه أبو يعلى والطبراني، وصححه الألباني في الصحيحة (1113).
2. حديث شريف، رواه مالك بن أنس في الموطأ، ص 331- (24) حديث حسن.

❖ المعجم

1. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري: لسان العرب، ج 6، دار المعارف، القاهرة، باب الميم، فصل الأم، 1956.
2. رضا أحمد: معجم متن اللغة، المجلد الخامس، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت، 1960.
3. المنجد في اللغة والإعلام، د م، الطبعة 21، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1986.

❖ الكتب

1. أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2018.
2. أيمن عودة محمود المعاني، الولاء التنظيمي - سلوك منضبط وانجاز مبدع، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، 1996.
3. إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة للنشر، مصر، 2014.
4. بحري صابر، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، القيادة، الدافعية، التغيير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
5. بطاح أحمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

قائمة المراجع

6. بن دليم القحطاني محمد، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2005.
7. بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار العرب، الجزائر، 2001.
8. جرينبرج جيرالد، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، الطبعة الأولى، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009.
9. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، الجزائر، 2004.
10. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
11. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
12. خالد عبد الرحيم الهيدي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
13. خطاب عايدة سيد، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية: إدارة ثقافة المنظمة في ظل العولمة-إدارة العمالة الفائضة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
14. دودين أحمد يوسف، إدارة الأعمال الحديثة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
15. دودين أحمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
16. ذوقان عبيدات، عبد الرحمن عدس وكايد عبد الحق، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة التاسعة عشرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
17. ذوقان عبيدات، عبد الرحمن عدس وكايد عبد الحق، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة الثانية عشرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
18. رابح تركي، أصول التربية والتعليم في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 1989.
19. راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية-، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
20. ربيع مشعان، علم النفس الإداري، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
21. رجب حسنين محمد الرفاعي، السلوك الإداري الأسس والمبادئ والنظريات، الطبعة الثالثة، أسبوط للنشر، مصر، 2006.
22. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دون طبعة، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2002.
23. رضا خالد، " نحو أفق إسلامي جديد. الرسالة - الشريعة - المجتمع "، دار الجنوب، 2012.

24. رمزي أحمد عبد الحي، التعليم العالي والتنمية: وجهة نظر نقدية مع دراسات مقارنة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
25. زيتون عياش محمود، أساليب التدريس الجامعي، دار الشروق، عمان، الأردن، 1995.
26. سعد علي حمود العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008.
27. سعد علي ريحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2019.
28. سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة- الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، الطبعة 7، مطابع الحميضي، السعودية، 2011.
29. سيد سالم عرفة، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
30. سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر، الإسمايلية، 2008.
31. الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1992.
32. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
33. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
34. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي الفعال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
35. عامر سامح وقنديل علاء، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، در الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
36. عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الكتب، الطبعة الثالثة، صنعاء، 2007.
37. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
38. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
39. عبد الرزاق سعادة، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1998.
40. عبوي زيد منير، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.

41. عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية، الرياض، 2008.
42. علي محمد أحمد الصاورة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع: منظور الالتزام التنظيمي، دون طبعة، دار الأيام للنشر، عمان، 2015.
43. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
44. عميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
45. العواملة، نائل عبد الحافظ، الهيكل والأساليب في تطوير المنظمات، الأردن، دار زهران، 2009.
46. فاروق عبده فليح، أستاذ الجامعة الدور والممارسة (بين الواقع والمأمول)، بدون طبعة، دار زهران الشرق للنشر، القاهرة، 1997.
47. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2005.
48. فتحي أحمد ذياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
49. فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، الطبعة الأولى، مخبر علم الاجتماع والإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
50. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
51. محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007.
52. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
53. محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، الطبعة الأولى، دار الجبل، بيروت، 2000.
54. محمد حميدات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى الديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
55. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتاب للنشر والتوزيع، اليمن، 2019.
56. محمد سرور الحريري، طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

57. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
58. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار القنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
59. محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 2002.
60. مذكور علي أحمد، التعليم العالي في الوطن العربي، دون طبعة، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2000.
61. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
62. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2005.
63. منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
64. منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي للنشر، صنعاء، 2013.
65. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
66. نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، ورباب فهمي، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة للنشر، 2017.
67. نوري منير، وكورتل فريد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
68. هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
69. الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21: روشات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس، القاهرة، مصر، دار الجيل للنشر والتوزيع، 2002.
70. هيجان أحمد عبد الرحمن، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الطبعة الأولى، مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1998.
71. وفاء محمد البرعي، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- ❖ الأطروحات والرسائل

أ- أطروحات الدكتوراه

1. بن خالد عبد الكريم، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي" دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بولاية ادرار"، دراسة للحصول على درجة الدكتوراه في العلوم، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017.
2. خليل إسماعيل، إبراهيم ماضي، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، دراسة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
3. صليحة رقاد، " تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته - دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013-2014.
4. عبد السلام النعساني عبد المحسن ، "اثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2001.
5. عبد الناصر سناني ، "الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدئ في السنوات الأولى من مسيرته المهنية"، أطروحة دكتوراه في علم التربية والأرطوفونيا، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2012.
6. محمد حسن محمد حمدات، "قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003.
7. محمد حسين الرفاعي، "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، دراسة ميدانية إحصائية عن مدى تطبيق الإدارة بالمشاركة في إحدى الشركات التي تعمل في مجال الإتصالات"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009.
8. محمد حسين صالح عبد الغفور برسي، "نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران"، دراسة ميدانية، دراسة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2011.
9. مراد نعموني، "القيم واتساقها وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج- شمال"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر، 2006.
10. نبيل سوفي، "أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وإنعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية"- دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية-، رسالة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-، الجزائر، 2018.

11. نور الدين رأفت عبد الصمد محمد، "أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي" بالتطبيق على الهيئة العامة للإستثمار والمناطق الحرة، دراسة للحصول على درجة الدكتوراه المهنية، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2019.
 12. هاجر قريشي، "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الخدمة العمومية" - دراسة حالة الإدارات المحلية لولاية قسنطينة-، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه ل.م.د، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2018.
 13. هدى درنوني، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة" - أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د)، تخصص علم الإجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر، 2015.
- ب-رسائل الماجستير
1. إبتسام عاشوري، "الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" - دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، رسالة ماجستير في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
 2. أسامة زياد يوسف البليسي، " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، دراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012.
 3. أسماء هارون، "دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية"، رسالة ماجستير علم الإجتماع، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2010.
 4. أيمن يوسف، "تطور التعليم العالي الإصلاح والآفاق السياسية"، رسالة ماجستير علم الإجتماع السياسي، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2008.
 5. بوبكر ساخي، " تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي"، رسالة ماجستير منشورة في التنمية البشرية وفاعلية الأداءات، علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر، 2015.
 6. دليلة معارشة، "دور المتغيرات السيكوبيداغوجية في تحديد نوعية التكوين الجامعي"، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة سطيف، الجزائر، 2007.
 7. سليمة حفيظي، "التكوين الجامعي وإحتياجات الوظيفة"، رسالة للحصول على شهادة ماجستير في علم الإجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004.
 8. سمر سعيد البياري، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي للموظفي وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية في قطاع غزة"، دراسة للحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2018.

9. عايد الشمري، "دور البيئة الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي" لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013.
10. عبد الله ، عبد الله أحمد الطبال، "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين-دراسة ميدانية-"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالسويس، جامعة قناة السويس، مصر، 2004.
11. عماد منصور حلاوة، "غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي"- دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015.
12. فتحة حفوف، "معوقات البحث الاجتماعي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين"- دراسة ميدانية في جامعات " سطيف، قسنطينة، مسيلة"، رسالة للحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة وتنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة فرحات عباس -سطيف-، الجزائر، 2007-2008.
13. مارلين سركيس، "أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين"، دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق، رسالة للحصول على درجة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
14. محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، الرياض السعودية، 2005.
15. محمد عبد سعيد عليان، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"- دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2016.
16. محمود إسماعيل، إسماعيل أبو عودة، "أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني"، في قطاع غزة، دراسة للحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2018.
17. محمود الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"- دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
18. مروان حسن البربري، "دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني"، دراسة للحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة الإدارية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2016.

19. مصلح بن حمدان البقمي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة للحصول على درجة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.
20. نوال نمور، "كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2012.
21. هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد، "أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية" في جامعة الأقصى بغزة، دراسة للحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2017.
22. وسام محمد الحسني، "أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الباحثين الإجتماعيين في وزارة الشؤون الإجتماعية بقطاع غزة"، دراسة للحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016.
23. ياسمينه خدنة، "واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية"، رسالة للحصول على شهادة ماجستير في علم الإجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- ❖ المجالات والمدخلات
- أ-المجالات
1. تيسير زاهر، "أثر جودة حياة العمل في الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن (النافذة الواحدة) محافظة دمشق"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية المجلد (38)، العدد(1)، 2016.
2. درويش يوسف عبد الرحمن، "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد 39، العدد 3، 1999.
3. ديوب أيمن حسن، "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، 2014، ص ص 195-224.
4. ردمان محمد سعيد غالب، توفيق على عالم، "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي"، المجلد الأول، العدد (1)، 2008.
5. زيبيدي مشري، وشهرزاد بولحية، " التعليم العالي في الجزائر وسياسات التشغيل"، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع- جامعة جيجل، المجلد 02، العدد 01/ مارس، 2019.
6. زرقان ليلي، " إصلاح التعليم العالي الراهن LMD ومشكلات الجامعة الجزائرية- دراسة ميدانية بجامعة فرجات عباس- سطيف 2-"، الجزائر، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، المجلد 9، العدد 16، 2012.

7. سامي علي أبو الروس وسامي إبراهيم حنوننة، "تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الإستمرار بالعمل في جامعاتهم- دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"-فلسطين-، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 09، العدد 01، يناير 2011.
8. سرمد غانم صالح، إسرائ طارق حسين، "رغبات العاملين من الإستفادة من ساعات العمل المرنة"-دراسة في جامعة الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 6، العدد 17، جامعة تكريت، 2010.
9. شاكرك جاد الله الخشالي، " أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 1، 2003.
10. صالح، أماني عبد الوهاب، "واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس،السعودية، المجلد2، العدد2013،39 ص ص:158-189.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الإستغراق الوظيفي"-دراسة ميدانية-، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق،المحافظة الشرقية، 2004، ص ص 251-318.
12. العتيبي محمد سعود، السواط طلق عوض الله، "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، المجلد 19، العدد 7، 1997.
13. علي حسن القرني، "مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 12، العدد 3، 2017.
14. فاطمة بكدي، "الإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي في ظل التحولات الإقتصادية الراهنة"، المجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة، ع.6، أبريل 2015.
15. فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، "بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين-دراسة إستطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"-، مجلة الإدارة والإقتصاد، السنة35، عدد91، 2012.
16. قدور بن نافلة ومحمد فلاق، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق إلتزام العاملين " دراسة ميدانية بمؤسسة Mobilis للإتصالات الخلوية بالجزائر"، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 28، المجلد 4، 2013.

17. ماجد قاسم السياني، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمينية الخاصة (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة أب)"، مجلة علوم الإدارة، المجلد 11، رقم 5، جانفي - جوان، 2015.
18. محمد جودت محمد فارس، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر"- غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، 2014.
19. محمد مصطفى الخشروم، "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011.
20. مخلص شياح علي الجميلي، "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار)"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012.
21. نعمة خضير، النعيمي عدنان، النعيمي فلاح، "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة"، الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية، مجلد إتحاد الجامعات العربية، العدد 31، يناير 1996.
- ب- المداخلات**
1. معمريه بشير، "مجالات وأساليب تكوين المعلم الجامعي"، الملتقى الدولي الأول حول أساليب التكوين والتعليم في أفريقيا والوطن العربي، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 28 و 29 و 30 أبريل 2001.
2. نجيمي عيسى، ومقراش فوزية، "ضغوط العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج-" مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني بعنوان: إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية الواقع والآفاق، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الأربعاء 31 أكتوبر 2018.
3. نور الدين زمام، مليكة جابر، "ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلوم الاجتماعية. المهام والمتطلبات"، الملتقى الوطني الرابع للبيداغوجيا حول ضمان جودة التعليم العالي - المبررات والمتطلبات - من تنظيم نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات وخلية الجامعة لضمان الجودة جامعة بسكرة/ الجزائر يومي 25 و 26 نوفمبر 2008.
- ❖ **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**
1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، قانون العمل، رقم 11/90، الصادر بتاريخ 26 رمضان 1410، الموافق لـ 21/04/1990، العدد 17، المادة 80.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، الأحد 21 شعبان عام 1397 هـ، المرسوم التنفيذي رقم 77- 114 المؤرخ في 20 شعبان عام 1397 الموافق 6 غشت سنة 1977، يتضمن تحديد الشروط

- المتعلقة بممارسة مهام التعليم وكذلك المهام الإدارية للأساتذة والأساتذة المحاضرين في المعاهد الطبية والأساتذة المحاضرين والأساتذة المساعدين في الجامعات والمؤسسات الأخرى للتعليم العالي.
3. المرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1409 الموافق لـ 18 يوليو 1989، يتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم والتكوين العالين.
4. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم (03-279) المؤرخ في 24 جمادى 1424 الموافق لـ 23 أوت 2003، المحدد للمهام والقواعد المحددة لتنظيم وعمل المؤسسة الجامعية، الصادر في الجريدة الرسمية، العدد 51، في 25 جمادى 1424 الموافق لـ 24 أوت 2003.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، المؤرخ في 20 جمادى الثانية عام 1427 هـ، الموافق 16 يوليو سنة 2006، أمر رقم 06 - 03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ، الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المادة 32.
6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، المادة 67، بتصرف.
7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 42، 11 رمضان عام 1435 هـ، المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 8 رمضان عام 1435 الموافق 6 يوليو سنة 2014، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما.

❖ المنشورات والتقارير والندوات

أ-المنشورات

1. إبتسام عاشوري، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة بسكرة، العدد 6، دون سنة نشر.
2. فضيل دليو وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، فيفري 2001.
3. محمد الخضر، وعبد الحميد الخليل، مناهج البحث العلمي، بدون طبعة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
4. محمد رشدي أحمد الذيب، راتب سعود، درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الإلتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 4، ملحق 1، الأردن، 2014.

ب-التقارير:

1. التقرير السنوي لوكالة الجامعة للشؤون التعليمية والأكاديمية لجامعة الملك سعود لسنة 2018، متاح على الرابط:

- https://vrea.ksu.edu.sa/sites/vrea.ksu.edu.sa/files/imce_images/ltqryr_lsnwy_1441_h.pdf، تم الاطلاع يوم 07 ماي 2021.
2. التقرير السنوي لوكالة جامعة الملك سعود لسنة 2019، متاح على الرابط: https://aofr.ksu.edu.sa/sites/aofr.ksu.edu.sa/files/imce_images/vr_report.pdf، تم الإطلاع يوم 07 ماي 2021.
3. التقرير السنوي لجامعة الملك سعود للعلوم الصحية للعام الجامعي 2017-2018، متاح على الرابط: <https://www.ksauhs.edu.sa/English/Deanships/Dqm/Documents/University%20Annual%20Report%2017-18.pdf>، تم الإطلاع يوم 07 ماي 2021.
- ج-الندوات
1. وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الإستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 1430 هـ.
- ❖ المواقع والصحف الإلكترونية:
- أ-المواقع الإلكترونية
1. إدارة الموارد البشرية في جامعة تورنتو، متاح على الرابط، <https://wp.provost.utoronto.ca/aapm/wp-content/uploads/sites/129/2017/07/resources-managing-people.pdf>
2. الإهتمام الأسري في جامعة تورنتو، متاح على الرابط، www.familycare.utoronto.ca، consulté le 03 mai 2021.
3. أهداف جامعة كورنيل، متاح على رابط، The goals of the academy for supervisors and managers, <https://hr.cornell.edu/professional-development/training/career-skills/leadership-academy>، consulté le 30 avril 2021.
4. برامج تسهيل الموظفين في جامعة كورنيل، متاح على رابط، Faculty & Staff Assistance Program, <https://fsap.cornell.edu/services>، consulté le 01 mai 2021.
5. تصنيف QS لأفضل الجامعات لجامعة كيب تاون، متاح على الرابط، <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2021>.
6. تصنيف QS لجامعة الملك سعود، متاح على الرابط، <https://www.idp.com/saudi-arabia/blog/saudi-arabia-university-ranking/>، consulté le 15 mai 2021.
7. تصنيف التايمز لجامعة تورنتو 2020، متاح على الرابط، <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-toronto>، consulté le 03 mai 2021.

8. تصنيف ويبومتريكس لجامعة كورنيل 2020، متاح على
رابط،-https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats, consulté le 08 mai 2021.
9. التعليم والتطوير في جامعة كيب تاون، متاح على
الرابط، <http://www.staff.uct.ac.za/staff/learning-development>, consulté le 05 mai 2021.
10. التعويضات في جامعة كيب تاون، متاح على
الرابط، <http://www.hr.uct.ac.za/hr/service/academic/general>, consulté le 06 mai 2021.
11. جامعة كورنيل، قيم الجامعة، متاح على الرابط،
<https://www.cornell.edu/about/values.cfm>, consulté le 30 avril 2021.
12. الحياة الوظيفية في جامعة تورنتو، متاح على
الرابط، <http://www.worklife.utoronto.ca/>, consulté le 03 mai 2021.
13. الدراسة في جامعة أكسفورد بروكس، متاح على
الرابط، <https://www.hotcourses.ae/study/uk/school-college-university/oxford-brookes-university/4002/international.html>
14. رفاهية الحياة في جامعة كورنيل، متاح على الرابط،-
<https://hr.cornell.edu/wellbeing-perks/relationship-wellbeing>, consulté le 02 mai 2021.
15. رؤية جامعة تورنتو، متاح على الرابط،-
<https://www.utoronto.ca/about-u-of-t/mission>, consulté le 03 mai 2021.
16. الصحة والسلامة في جامعة تورنتو، متاح على الرابط،
www.communitysafety.utoronto.ca, consulté le 03 mai 2021.
17. الصحة والسلامة في جامعة كيب تاون، متاح على
الرابط، <http://www.staff.uct.ac.za/staff/support/health/counselling>, consulté le 05 mai 2021.
18. ضعف مكان العمل في جامعة كورنيل، متاح على رابط،
<https://disabilitytoolkit.edi.cornell.edu/topic/2/resources>, consulté le 01 mai 2021.
19. علاقات العمل في جامعة كيب تاون، متاح على
الرابط، http://www.hr.uct.ac.za/hr/employee_relations/policies, consulté le 06 mai 2021.

20. العمل المرن في جامعة كورنيل، متاح على الرابط، Flexible Work, <https://hr.cornell.edu/benefits-pay/pay/flexible-work>, consulté le 01 mai 2021.
21. المرتبات والتعويضات في جامعة كورنيل، متاح على رابط، PayrollDivision of Financial Affairs, <https://www.dfa.cornell.edu/payroll>, consulté le 01 mai 2021.
22. النمو الوظيفي في جامعة كورنيل، متاح على رابط، Carry Management Toolkit and grow your career. <https://hr.cornell.edu/professional-development/career-management%20toolkit>, consulté le 30 Avril 2021.
23. ويكيبيديا الموسوعة الحرة، جامعة تورنتو، التعريف بالجامعة، المحتوى متاح على الرابط، https://ar.wikipedia.org/wiki/جامعة_تورنتو, consulté le 03 mai 2021.
24. ويكيبيديا الموسوعة الحرة، جامعة كورنيل، التعريف بالجامعة، المحتوى متاح على الرابط، جامعة_كورنيل <https://ar.wikipedia.org/wiki/>، تم التصفح يوم 08 ماي 2021.

ب-الصحف الإلكترونية

1. الشروق: هذه أسعار الدراسة في الجامعات الخاصة، ليلي مصلوب، 03، فيفري، 2019، <https://www.echoroukonline.com>، تم التصفح يوم 10 نوفمبر 2020، الساعة 23:17.
2. جريدة الفجر، هذه شروط حصول الأساتذة الجامعيين على سكن وظيفي، تم التصفح يوم 2020/12/07، الساعة 21:24، تم نشره يوم 06 -11 -2013. <https://www.echoroukonline.com>

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

❖ Dictionnaires

1. Larousse dictionnaire francais, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/engagement/29510>, accès le 26.06.2020.

❖ Livres

1. Olivier Herrbac, Karim Mignonac, "**Knowledge Workers et implication organisationnelle dans les société de l'information**", Les Notes du LIRHE, Université des Sciences sociales, France, Note N°142, Juin 2001.
2. Pascal Paillé, "**La Fidélisation des Ressources Humaines**", Economica, Paris, 2003.
3. Philippe Colombat, "**Qualité de vie au travail et management participatif**", Edition Lamarre , Rueil malmaison ,2012.

❖ Thèses

A-Doctorat

1. Ayari, G, A. "**L'engagement Organisationnel des Enseignants universitaires expatriés**", Thèse de doctorat en science de gestion, université des sciences et technologies de lille, 2014.
2. Geneviève Robitaille, "**Antécédents et Effets de la Forme D'engagement Organisationnel Chez L'employé Atypique Etudiant**", Thèse de doctorat en Psychologie, université de Sherbrooke, Canada, 2014.
3. Khadija Bouraoui Ep Bensalah, "**Conséquences de la Responsabilité Sociale de L'entreprise sur L'engagement Organisationnel des Salariés: L'apport des Théories de la Justice Organisationnelle**", Thèse de Doctorat Spécialité : Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de L'adour, Université de Tunis.

4. Kouadio, Armand, Brice. "L'engagement au Travail des Employés Publics en Contexte Post-Bureaucratique : quelles ancrs dominantes pour quelle publicitude ?", Thèse de doctorat en Administration publique, université de Lausanne, France, 2019.
5. Nabil Zayani, "Amélioration de L'engagement Organisationnel dans les Services nettoyage des collectivités terretoriales en Tunisie", Thèse pour obtenir le grade de Docteur, Spécialité, Sciences de Gestion, Université Paul Valéry- Montpellier3, 2016.
6. Yosr, Zerzeri. "La rémunération des "Knowledge workers" et l'engagement organisationnel : une mesure des effets percus par des cadres informaticiens" Thèse de doctorat en science de gestion, université de Grenoble, France, 2012.

B- Maitrise

7. Clementine Annie Essama Mengue, "L'engagement Organisationnel et les Niveaux du soi", Mémoire pour obtenir la Maitrise en Sciences de la Gestion, Université du Québec a Montréal, Canada, 2016.
8. Marie-Claude Décarie, "Etude de la relation entre l'engagement Organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses", Thèse pour obtenir le grade de Maitrise en relations industrielles Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Canada, 2010.

❖ Articles et Rapports+Publications

A-Articles

1. Viga, A., Godonou, C. k., Tidjani, Pr B., "Engagement Organisationnel et Performance au Travail dans la fonction Publique Beninoise: Quelle Place pour la GRH ?", Revue Africaine de gestion, N° 5- NS, 2014, pp(1-20).

B- Publications

1. lyne j, vaillancourt l, "satisfaction et motivation au travail", pharmactuel, vol.36, N04.2003) (pp, 212-218)
2. Roux, S., &Dussault, M., "Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants", Nouveaux cahiers de la recherche en éducation, vol. 10, no 2, 2007, pp. (151 – 164.)
3. Viateur L, Johanne T, "La Qualité De Vie Au Travail Et Horaire Variable, Relation Industriel", Vol 38 n° 03, 1983) (pp, 568-596).

C- Rapports

1. Estelle Morin, "Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel", Santé psychologique Etudes et Recherches, Rapport-543, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, Montréal (Québec) 2008.

ثالثا: المراجع باللغة الإنجليزية

❖ Dictionaries and Lexicon

1. Webster, "New Webster's Dictionary and Thesaurus of the English Language", Lexicon publications, Inc, Danbury, 1992.

❖ Books

1. Anderson .C.R, "Management Skills, functions and Organization Performance", Allyn & Bacon, Inc, London; 1998.

2. Bowditch. JL ,Buono.AF ,"**A primer on organization of behavior**"; John Wiley & Sons ,Inc, New York;1994.
3. Brian Ballou and Norhan H. Godwin , "**Quality Of Work Life Have You Invested In Your Organization's Future ?** " , Strategic Finance , 2007.
4. CASCIO, W.F. "**Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**". 8th ed. New York:McGraw-Hill Companies, Inc, 2010.
5. Colquitt, Jason. LePine, Jeffery A., Wesson, Michael J., "**Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace**, Sixth Edition, Published by McGraw-Hill Education, United States of America, 2019.
6. Durbin, A., J., Human Relation: "**Job Oriented Approach**".Prentic Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, (1988).
7. Dwivedi R.S, "**Human Relations and Organisational Behaviour**" Macmillan India ltd, New Delhi, (2007), pp.773 – 784
8. Flippo, E.B.,"**Personal Management**", 6th ed, McGraw-Hill Book Co, New.York, (1989).
9. Godwell Nhamo, Vuyo Mjimba. **Sustainable Development Goals and Institutions of Higher Education**, Sustainable Development Goals Series, 1st Edition, Springer International Publishing, 2020, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-26157-3>.
10. Gordon .J.R," **A Diagnostic Approach to Organization of Behavior**", Allyn & Bacon ,Inc, New York;1993.
11. Gregory J. Pinks,**Facilitating Organizational Commitment Through Human Resource Practices**, Hewson & White Printing [Kingston] Ltd, Queen's University Industrial Relations Centre (IRC),canada, 1992, pp 13-19.
12. Healt and Safety Authority, **Guide to the Safety, Health and Welfare at Work (General Application) Regulations 2007**, Government Publications Office, Sun Alliance House, Dublin 2, 2007.
13. Jennifer M. George, Gareth Jones, **Understanding and managing organizational behavior**, 6th edition, Pearson Education, publishing as Prentice Hall, 2012.
14. K ONDALKAR V.G.,**Organizational Behaviour**, DOGRA HOUSE, New Age International (P) Ltd., Publishers, 1st Ed. Edition, (2007).
15. Lussier .R.N,"**Human Relation in Organization :A Skills Building Approach**", Richard D .Irwin Inc, New York;1996.
16. Mahapatro, B. "**Human Resource Management**", New Age International (p) Ltd. Publishers, (2010)
17. Mcshane Steven L. & Glinow Mary Ann Von,**Organizational Behavior: emerging knowledge and practice for the real world**, 5 th Edition, Published by McGraw-Hill/Irwin Companies, New York, 2010.
18. Michael Armstrong and Stephen Taylor,**A Handbook of Human Resource Management Practice**, 13 th Edition, british library cataloging-in-publication data, london, 2014, pp: 199-200.
19. Michael Armstrong,"**A Handbook of Human Resource Management Practice**", 10 th Edition,Printed and bound in Great Britain by Cambridge University Press, 2006.
20. Pizam, A (Ed.). "**International encyclopedia of hospitality management**". (2nd ed.). Burlington, USA: Elsevier Ltd 2010.

21. Robbins S., and Judge T., "**Organizational Behavior**" Prentice Hall, San Diego State University, 13 th Edition, 2008.
22. Robert L. Mathis & John H. Jackson: "**Human Resource Management**", Twelfth Edition, Graphic World Inc Printer, Thomson South-Western, United States of America, (2008), pp: 469-472.
23. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, "**Organizational behavior**", 18Th Edition, Pearson Education, New York, NY, 2019.
24. Syanevets T.D., and T. V., Sudakova, "**Organizational Loyalty as a characteristic of Management Quality for an Energy Company**" EDP Science, 2019, pp 1- 4, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201912405050>.
25. Terri A. Scandura, "**Essentials of organizational behavior**", Second Edition, Published by Sage, California , 2019.
26. Victoria W Miroshnik, "**Organizational culture and commitment , - transmission in Multinals**", 1st edition, Palgrave Macmillan, England, 2013.
27. Wayne R. Mondy and Joseph J. Martocchio, "**Human Resource Management**", 14th edition, Pearson Education, Saffron House, London, 2016.
28. Werther, Willion, B., & Davis, Keith., "**Human Resources and personal Management**", 3rded McGraw Hill inc, New York, (1989).
29. Whyte, W. "**The Organization Man**". NY: Garden City, Doubleday Anchor Books. 1956.

❖ Thesis

A-Doctorat

1. Manju.N.D, "**Quality Of Work Life In Relation to Teacher Empowerment and Teaching Affectiveness Of Secondary School Teachers**", In fulfilment of the requirements for the degree doctorat, Department of Studies in Education, University of Mysore, New Delhi, 2019.

B-Magister

1. Lyle Grant Markham, "**Quality of work life as predictor of employees' mental health**", In fulfillment of the requirements for the degree Magister Atrium in the Faculty of Humanities, Department of Industrial Psychology, at the University of the Free State Bloemfontein;2010.
2. Yolandi van der Berg , "**The relationship between Organizational Trust and Quality of Work Life**", submitted in accordance with the requirements for the degree of Magister of Arts in the subject Industrial and organizational psychology, University Of South Africa;2011.

❖ Articles and Repports+Publications

A-Articles

1. A.Diraviam, "**A Study on Relationship between Qualities of Work Life on Organizational Commitment among Health Care Professionals**", IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 18, Issue 9 .Ver. III, 2016, pp 76-85.
2. A.Jayakumar, K.Kalaiselvi: "**Quality Of Work Life- An Overview**", International Journal of Marketing Financial Services & Management Research, Vol 1, Issue 10, (2012).
3. Abidin Dağlı, & Gülsen Gençdal, "**The Relationship between Physical Conditions of School Buildings and Organizational Commitment According to Teachers' Perceptions**", World Journal of Education, Vol. 9, No. 2; 2019. pp: 166-180. <https://doi.org/10.5430/wje.v9n2p166>.

4. Afsar, S. T. **Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment**: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey. The Journal of Industrial Relations and Human Resources,(2015.,) 17(2), 45–75,
5. Ahmadi, F., & Salavati, **"A.Survey relationship between quality of work life and organizational commitment in publik organization in Kurdistan province"**. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Bussines. 4 (1). (2012).pp 235-246
6. Allen, N.J. & Meyer, J.P., **"The measurement and antecedents of affective, continuance & normative commitment to the organization"**, Journal of Occupational Psychology, N° 63, 1990, pp.1-18.
7. Allen, N.J. & Meyer, J.P.;" **Affective, continuance and normative commitment to the organization : An examination of construct validity"**, Journal of Vocational Behaviour, , vol.49, 1996, PP: 252-276.
8. Andy Danford, and Richardson, M. and Stewart, P. and Tailby, S. **"Partnership, high performance work systems and quality of working life"**. New Technology, Work and Employment", 23 (3). (2008), pp. 151-166.
9. Angle, H. L., & Perry, J. L."**An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness"**. Administrative Science Quarterly, Vol. 26, N. 1, 1981. <https://doi.org/10.2307/2392596>
10. Antoncic, Jasna. Auer., & Antoncic, Bostjan."**Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth"**. International Journal of Management& Information Systems , Vol. 15, N. 1. 2011,.
11. Arnold, H. J., & Feldman, D. C. **"A multivariate analysis of the determinants of Job turnover"**. Journal of Applied Psychology, Vol. 67, N°. 3, 1982, pp 350-360.
12. Ashforth, B.E. & Saks, A.M.;"**Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment"**, Academy of Management Journal I , vol. 39. 1996, PP: 169-170.
13. Avjeet Kaur, **"Quality of Work Life"**, International Journal of Engineering Science and Computing, vol. 6, issue N0. 7, 2016, pp 8305, 8306.
14. balaram bora, **"Quality of Work Life-An Overview"** management today,an international journal of management studies, vol.5,No.4, (2015).
15. Balaram, Bora, **"Quality of Work Life- An Overview"**, An International Journal of Management Studies, Vol.5, No.4, 2015. (pp, 184-191).
16. Bamberger P.A, Kluger A. N, R. Suchard, **"The antecedents and consequences of union commitment: A meta-analysis"**, Academy of Management Journal, vol 42, N°3, 1999, PP310-312.
17. Becker, H. S. **"Notes on the concept of commitment"**. American Journal of Sociology, 66. N0. 1. 1960, pp. 32-40.<https://www.jstor.org/stable/2773219?seq=1>
18. Bita P,Fatemeh M, B,Majid F. **"The Study of the Relationship Between the Quality of Work Life and the Organizational Commitment of the Employees of the Municipality of Zarandieh, Iran"**, International Journal of African and Asian Studies, Vol.58, 2019.
19. Buchanan Bruce." **Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization"**Administrative Science Quarterly,Vol. 19, No. 4 (Dec., 1974), pp. 533-546. doi:10.2307/2391809
20. Buitendach, J, Bosman. **"Job Insecurity, Burnout and Organizational Commitment among employees of Financial Institution in Gauteng"**. SA Journal of Industrial Psychology, No 31(4), (2005)., pp 32-40
21. C.P. Garg, Neetu Munjal, Preeti Bansal and Akshay Kirti Singhal"**Quality of Working Life: an Overview"**International Journal of Physical and Social Sciences. Volume 2, Issue 3, 2012.

22. Chandranshu Sinha, "**Factors Affecting Quality Of Work Life: Empirical Evidence From Indian Organizations**", Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1, No.11, (2012), pp.31-40.
23. Demet Leblebici, "**Impact of Workplace quality on Employee's Productivity : Case Study of a Bank in Turkey**", Journal of Business, Economics & Finance, Vol 01, 2012.
24. Elise Ramstad, "**Promoting performance and the quality of working life simultaneously**", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 58 Iss: five, (2009), pp.423 – 436.
25. Etzioni, Amitai." **A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates**", New York: Free Press, 1975.
26. Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I. A., & Alipour, F. "**Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university**". The Social Science Journal, 52(1), (2015), pp 54-61.
27. Farjad, H. R., & Varnous, S. "**Study of relationship of quality of work life (QWL) and organizational commitment**". Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 4(9), (2013), pp. 449-456.
28. Fatemeh F, Mehrane K, Qader V D , Batul K K, Maryam H," **Quality of work life and Employee's Organizational Commitment in sari city Health Center** ", Journal of Research and Development Vol. 1, No.9, 2014.
29. Fattahi1, F., Kazemian , M., Vazifeh Damirchi , Q., Kazemi Kani , B.,and Hafezian , M.,"**Quality of Work Life and Employee's Organizational Commitment in Sari City Health Center**"Journal of Research and Development Vol. 1, No.9, 2014, pp12-20.
30. Fields.M.W, Thacker.J.M, "**Influence of Quality of Work Life on Company and Union commitment**", Academy of management Journal,vol.35,n°2 ;1992.
31. Handan E,& Filiz H,"**Quality of work life perceived by nurses and their organizational commitment level**", International Journal of Human Sciences, 13(1), 2016.
32. Hanita Sarah Saad, Ainon Jauhariah Abu Samah, Nurita Juhdi Employees' "**Perception on Quality Work Life and Job Satisfaction in a Private Higher Learning Institution** " , International Review of Business Research Papers Vol. 4 No.3 June, (2008), pp.23-34
33. Himmet Karadal , Huseyin Arasli , " **The Impacts Of Superior Politics On Frontline Employee s Behavioral and Psychological Outcomes** " , Social Behavior and Personality , An International Journal, Vol. 37, Issue 02 , 2009 , PP. 175-190.
34. Indira Kandasamy, Sreekumar Ancheri, "**Hotel employees' expectations of QWL**": A qualitative study international Journal of Hospitality Management Volume: 28, Issue: 3, (2009) , pp: 328-337.
35. Jerry J. Vaske, Jay Beaman& Carly C. Sponarski, "**Rethinking Internal Consistency in Cronbach's Alpha**",An Interdisciplinary Journal,VOL.01,N°11, 2016, (pp: 1-11), DOI: 10.1080/01490400.2015.1127189
36. John M.Stevens & al, in Rice .L.E. & T.R Mitchell.; "**Structural Determinants Individual Behaviour in Organization**", Administration Science Quarterly, , vol.18, 1973, PP:56-70.
37. Jolly Sahni, "**Role of Quality of Work life in Determining Employee Engagement and Organizational Commitment In Telecom Industry**", International Journal for Quality Research, Vol. 13, No. 2, (2019), pp. 285–300.

38. Judith H.Heerwagen,"**Green Buildings, Organizational Success and Occupant Productivity**", Bulding Research and Information, Vol 28, N° 05, London, 2000.
39. Jyoti Tyagi & H L Verma: "**Quality Of Work Life- A Theoretical Survey**", International Journal of Management, Vol 7, Issue 7, (2016).
40. Kaila, H.L, "**Industrial And Organisational Psychology**", India, Kalpaz Publications, Vol.1, 2006.
41. Kalayanee Koonmee, Anusorn Singhapakdi, Busaya Virakul, Dong-Jin Lee, "**Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes**": A survey of human resource managers in Thailand, Journal of Business Research, Vol.63,2010,pp.20-26.
42. Kalbers, Lawrence P & Cenker, William J." **Organizational Commitment and auditors in Public accounting**", Managerial Auditing Journal, Vol. 22, 2007, pp: 354-375.
43. Kanter, R. M. "**Commitment and social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities**" American Sociological Review, vol. 33, no.4.1968,.
44. Kotze. M," **Indicators of the Quality of Work Life (QWL) of people with and without disabilities: A comparative study**". The International Journal of Diversity in Organizations, Communities and Nations, vol.8 n°2;2008.
45. Kotze. M," **The nature and development of the construct quality of work life**". Acta Academia, vol.37 n°2;2005.
46. Kusumaningati, Mukhneri Mukhtar, Bedjo Sujanto, "**The Influence of Self Efficacy, Job Satisfaction and Organizational Commitment Toward Organizational Citizenship Behavior (Ocb) of Teachers Of Private Vocational Schools in South Jakarta**", International Journal of Scientific Research and Management Vol. 06, Issue 06, 2018, pp 406-414. DOI: 10.18535/ijprm/v6i6.e106.
47. M. Joseph Sirgy et al. "**A Work-Life Identity Model Of Well-Being: Towards A Research Agenda Linking Quality-Of-Work-Life (QWL) Programs With Quality Of Life (QOL)**", Applied Research Quality Life, Vol. 03 , 2008.
48. Maha B. BinBakr & Eman I. Ahmed: "**High-involvement work processes and organizational commitment of female faculty in Saudi Arabia**", International Journal of Leadership in Education, 2018. pp 1-20. DOI:10.1080/13603124.2018.1529819.
49. Mas'udah Asmui et al, "**The Importance of Work Environment Facilities**", International Journal of Learning and Development, Vol 02, N° 01, Malaysia 2012, p p: 293, 294.
50. Meyer, J. P. et Allen, N. J."**Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**". Sage Publications. Human Resource Development Quarterly, Vol. 9, N°3, 1997, pp: 309–312. doi:10.1002/hrdq.3920090309
51. Meyer, J. P., and Allen, N.J."**TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide**". The University of Western Ontario: Londen. 2004, pp: 1-16.
52. Mohammad R, Sayyed M & Reza A" **Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM(Case Study: OICO Company)**" , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 10 October 2013.
53. Mowday R.T., Porter, L.W., Steers, R.M., "**Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**". New York: Academic Press ,1982.

54. Normala, Daoud, "**Investigation the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms**" International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 10, October 2010, pp. 271-275.
55. Noushin Kamali Sajjad, B. Abbasi, "**Studying the Relationship between Quality of work life and Organizational Commitment**", Research Journal of Recent Sciences. Vol. 3(2),; 2014, ISSN 2277-2502
56. O'Reilly, C-A., Chatman, J-A., Caldwell, D-F., "**Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior**", Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 3, 1986, pp 492-499.
57. O'Reilly, C-A., Chatman, J-A., Caldwell, D-F., "**People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit**" , Academy of Management Journal, Vol. 34, 1986, pp 487-516.
58. Porter, L-W., Steers, R-M., Mowday, R-T., & Boulian, P-V., "**Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians**" , Journal of applied psychology, Vol. 59, N° 5, 1974, p 604, pp 603-609.
59. Rethinam G N and Ismail, M. "**Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals**". European Journal of Social Sciences, Vol. 7, pp. 1, 2008, pp.58-70.
60. Rethinam, G.S.,& Ismail, M. "**constructs of Quality of Work Life A perspective of information and technology professionals**". European Journal of Social Science, 7(1), 2008, pp.58-70.
61. Rostiana, R. "**The Quality of Work Life Influence to Turnover Intention With Person-Organization Fit and Organizational Commitment as Mediators**" International Journal of Economics and Management, Vol. 11, No.1, 2017, P48, pp 45-57.
62. Salancik, G-R, "**Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief**". In: Staw, B. and Salancik, G., Eds., New Directions in Organizational Behavior, St. Clair Press, Chicago, 1977, pp 1-54.
63. Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B. J." **Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship**" Pedagogical Research, 5(2), em0052, 2020, pp 1-9, <https://doi.org/10.29333/pr/6439>.
64. Scheldon, Mary, E., "**Investments and Involvement's as Mechanisms Producing Commitment to the Organizational**" Administrative Science Quarterly, vol. 16, no. 2.1971.
65. Scholl, Richard., W., "**Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force**", The Academy of Management Review Vol. 6, No. 4 (Oct., 1981), 1981, pp. 589-599.
66. Scully J.A., Kirkpatrick S.A., Locke E.A. Locus of knowledge as a determinant of participation on performance, affect, and perceptions. **Organizational Behaviour and Human Decision Processes** 61(3). (1995), pp. 276-288.
67. Seied H.Mousavi(M.A), Saeed Yarmohamadi Monfared(M.A), Akbar Heidary(M.A), "**Investigating The Relationship Between Life Quality And Productivity In Physical Education Office Employees In Zanjan Province**" Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 15, (2011), pp. 3665-3668.

68. Sema Karaçoban Tuna,& Hüseyin Aslan,"**The Relationship between Perceived Social Support and Organizational Commitment Levels of Primary and Secondary School Teachers**", Universal Journal of Educational Research, Vol. 6, N°(5), 2018, pp: 983-993, <http://www.hrpub.org> DOI: 10.13189/ujer.2018.060519.
69. Sirgy, J.M and al, "**A new Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories**". Social Indicators Research, vol.55 n°3;2001 ,pp: 241-243
70. Srivastava.S & Kanpur.R, "**A Study On Quality Of Work Life: Key Elements & It's Implications**", Journal of Business and Management(IOSR-JBM), vol. 16,n°3, 2014, (54-59)
71. Surya Kumar.Shani." **A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited**". International Journal of Management, Vol. 4, Issue 1, (2013).
72. Swamy, Devappa and Nanjundeswaraswamy and Rashmi, Srinivas," **Quality of Work Life: Scale Development and Validation**", International Journal of Caring Sciences, vol.8.No.2, 2015, pp 281- 300
73. T.S Nanjundeswaraswamy & Sandhya M.N: "**Quality Of Work Life Components: A Literature Review**", The International Journal of Indian Psychology, Vol 4, Issue 1, No. 75, (2016).
74. Taleghani, M., Chegini, M. G., & Hashemi, M. H. "**The Relationship between the Quality of Work life (QWL) and the Organizational Commitment of the Melli Bank Staff of the Guilan Province in Year 2010-11**". International Journal of Business and Behavioral Sciences, 4 (2), (2014). pp. 47-57.
75. Tasdemir, S, A. "**Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Fondation Universities in Turkey**", International Journal of Social Sciences Vol. III (4), 2014, (124-152)
76. Timat. Moldogaziev & Chris Silvia,"**Fostering Affective Organizational Commitment In Public Sector Agencies: The Significance Of Multifaceted Leadership Roles**", Public Administration, Vol. 93, No. 3, 2015, pp: 557–575.
77. Venkata Subrahmanyam C. V, S. Pattu Meenakshi & K. Ravichandran: "**Quality Of Work Life- The Need Of The Hour**", International Journal of Business and Management Invention, Vol 2, Issue 11, (2013).
78. Walton Richard E. (1973),"**Quality of Working Life: What is it?**" Sloan Management Review, 15, No. (1), Fall: 11-21
79. Wolowska A., "**Determinants of Organizational Commitment**", Human Resources Management & Ergonomics, Vol. 7, No. 1, 2014.
80. Yadav, R., Khanna, A., Panday, P. and Dasmohapatra, S." **An Analytical Study of Quality of Work Life & Organisational Commitment and Their Relation with Revenue per Employee of Major IT Companies in India**" Journal of Human Resource and Sustainability Studies, , Vol. 7, 2019, pp 284-301 <https://doi.org/10.4236/jhrss.2019.72018>.
81. Youcef, D. A. "**Satisfaction With Job Security as a predictor of Organizational Commitment and job performance in a Multicultural Environment**", International Journal Of Manpower, Vol. 19. No3.p 184, (1997). pp.184-197.
82. Z. Donglong et al."**The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: the mediating effect of organizational commitment**", Asia Pacific Education Review, 2019. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09617-w>.

83. Zarie E, Ahmadi F& Ramezankhani A,"**The correlation between organizational commitment and the quality of working life among staff of Sarpolzahab health network**",Journal of Health Promotion Management (Jhpm), Vol.5 No.2 (Serial 18) March-April 2016.
84. Zeffane, R., and Al Zaron, H "**the influence of empowerment, commitment job satisfaction and trust on perceived managers performance**". Lnderscience Enterprises Ltd: Int. J. Business Excellence, Vol. 1, Nos. 1/2, (2008), pp193 - 203.

B- Publications

1. Akroyd, D., Legg, J., Jackowski, M, B., & Adams, R, D. "**The impact of selected organizational variables and managerial leadership on radiation therapists' organizational commitment**". Radiography, 15,2009.
2. Guillory, W. A., & Galindo, L. A. "**Empowerment for High-Performing Organizations**". Innovations International. (1995).
3. Lokanada.R & Mohan.R, "**Quality of Work Life of Employees emerging dimensions**", Asian Journal of Management Research, 2010.
4. Lyle Grant Markham , "**Quality of work life as predictor of employees**" mental health , south Africa , 2004.
5. lyne j, vaillancourt l, "**satisfaction et motivation au travail**", pharmactuel, vol.36, N04.2003, (pp, 212-218)
6. Martel.J.P & Dupuis.G, "**Quality of Work Life, Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument**", Social Indicators Research, 2006, pp,13,14
7. Morrow P.C, "**Concept redundancy in organizational researce**", The case of work commitment, Academy of Management Review, N°8, 1983, PP 493-494.
8. Olivier Herrbac, Karim Mignonac,"**Knowledge Workers et implication organisationnelle dans les société de l'information**", Les Notes du LIRHE, Université des Sciences sociales, France, Note N°142, Juin 2001.
9. Paré, G., Tremblay, M., & Lalonde, P., "**The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of IT personnell**", Scientific Series, CIRANO, Montreal, Canada, 2001, pp 1-42.
10. Rothbard, N.P., Phillips, K.W., & Dumas, T.L., "**Managing Multiple Roles: Work-Family policies and Individuals, desires for segmentation**".Organisational Science, 16, 2000, pp.243-258
11. Simonetta Manfredi & Michelle Holliday, "**Work-Life Balance An audit of staff experience at Oxford Brookes University**", Published by The Centre for Diversity Policy Research, Oxford Brookes University,2004, Available at the link, <https://cupdf.com/document/work-life-balance-55845071dfcad.html>.
12. Walton R. "**Criteria for Quality of Work Life**", in L.E. Davis and R.L. Cherns (eds.), The Quality of Working Life: Problems, Prospects and the State of the Art Vol. 1 (Free Press, New York), 1975, pp.12-54.

C-Repport

1. <https://www.hrandequity.utoronto.ca/wp-content/uploads/sites/15/2018/06/ODLC-Report-2017-08-18.pdf>.

2. Mark Britt, Katharine Janzen, Mary Lyne, ,Report on the Review of the University of Toronto's Organizational Development & Learning Centre (ODLC), University of Toronto, August 2017.

❖ **Conferences**

1. Daoud, Normala. "**The Influence of Quality of Work Life on Organizational Commitment: A Study on Academic Staff in Public Institution of Higher Learning in Malaysia**". International Conference on Innovation, Management and Technology Research (ICIMTR2012), Malacca, Malaysia. 2012.

الملاحق

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف- ميلّة-
معهد العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير



قسم: علوم التسيير

جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي

-دراسة حالة مجموعة مؤسسات جامعية-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل. م. د) علوم التسيير

-تخصص تسيير الموارد البشرية-

إعداد الطالب: إشراف الأستاذ:

-د" شراف عقون

لقمان بوخدوني

ملاحظة: هذا الاستبيان الذي بين أيديكم يقيس جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الجامعية، والذي سوف يوجه إلى هيئة التدريس بالجامعات، لذا نرجوا من سيادتكم المساهمة في تحكيم هذا الاستبيان والتعليق عليه بكل صدق ودقة، مع إبداء اقتراحات وتعديلات ترونها مناسبة ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، أشكركم مسبقا لما يمثل رأي سيادتكم من أهمية بالغة في تعزيز وتحقيق أهداف هذا البحث.

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. الفئة العمرية:
3. أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 فأكثر
4. الحالة الاجتماعية:
- أعزب/عزباء متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)
5. الرتبة:
- أستاذ أستاذ محاضر قسم أ أستاذ محاضر قسم ب
- أستاذ مساعد قسم أ أستاذ مساعد قسم ب معيد
6. إقدمية الخدمة:
- أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 15 سنة
- من 15 إلى أقل من 25 سنة من 25 سنة فأكثر
7. الدخل الشهري:
- أقل من 40000 دج من 40000 دج إلى أقل من 50000 دج
- من 50000 دج إلى أقل من 60000 دج من 60000 دج فأكثر

المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية

أولاً: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب المادي

يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك على كل من العبارات التالية:

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	بدرجة طفيفة	غير موافق بشدة
البعد الأول: الأجور والحوافز العادلة					
1	الأجور والحوافز التي أحصل عليها تشعرني بالاكتماء وتشبع احتياجاتي.				
2	يعد الأجر الذي احصل عليه عادلاً مقارنة بما أبدله من جهد.				

الملاحق

					الأجر المقدم يتوافق مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة.	3
					تعتبر الأجور والحوافز في الجامعة مشجعة على تحسين الأداء في العمل.	4
					أفهم بشكل واضح ومفصل نظام الأجر في الجامعة.	5
					الأجر الذي أحصل عليه يعد عادلا مقارنة بما يحصل عليه زملائي في الجامعات الأخرى.	6
البعد الثاني: ظروف العمل المادية						
					توفر الجامعة تسهيلات للأساتذة في انجاز مهام التدريس كالأجهزة التكنولوجية للتحاضر عن بعد.	7
					تهتم الجامعة بتوفير بيئة مناسبة للعمل من حيث الأثاث، التهوية، والإضاءة والنظافة.	8
					توفر الجامعة ظروف الأمن والسلامة أثناء العمل.	9
					شبكة الانترنت والانترنت متوفرة في المكتبة وتستفيد منها في أداء عملك وإجراء أبحاثك.	10
					قاعات ومدرجات التدريس في الجامعة مناسبة ومريحة للعمل.	11
					وسائل العمل والتدريس في الجامعة متوفرة.	12

ثانيا: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب التنظيمي

درجة الموافقة					العبارات	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة طفيفة	موافق	موافق بشدة		
البعد الأول: العلاقات الاجتماعية						
					علاقتي جيدة مع زملائي وتتميز بالثقة المتبادلة والتعاون.	13
					أتبادل الزيارات الاجتماعية مع زملائي الأساتذة في العمل خلال المناسبات.	14
					تتميز علاقتي بمسؤولي الجامعة بالتقدير والاحترام.	15
					تحرص الجامعة على حث الأساتذة على العمل بروح الفريق	16

الملاحق

					وتشجيع العمل الجماعي.	
					تتيح إدارة الجامعة فرص التفاعل والاتصال بين الأساتذة.	17
					توجد مشاركة جماعية للأساتذة في حل المشاكل والتعامل مع تقنيات التدريس الحديثة.	18
البعد الثاني: برامج التدريب والتعلم						
					تهتم الجامعة بإشراك الأساتذة في دورات تكوينية من أجل تطوير وتحسين المستوى والمهارات.	19
					توفر الجامعة التسهيلات والإمكانات اللازمة للأستاذ لتنفيذ وإنجاح برامج التدريب والتعلم.	20
					تعتمد الجامعة برنامج تدريبي لتطوير معرفة ومهارات الأساتذة بشكل مستمر ومنتظم.	21
					تمنحك الجامعة فرصة للإستفادة الكاملة من المهارات والمعرفة المكتسبة.	22
					تلبى دورات التدريب والتعلم احتياجات الأساتذة المستقبلية.	23
					تقيس الجامعة درجة استفادة الأساتذة من برامج التدريب والتعلم.	24

ثالثاً: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب الوظيفي

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة طفيفة	موافق	موافق بشدة		
البعد الأول: فرص التقدم والترقي الوظيفي						
					توفر الجامعة برامج للتدريب والتعلم للأساتذة من أجل التقدم في مساراتهم الوظيفية.	25
					توفر الجامعة فرص مستقبلية متاحة للترقي والتقدم الوظيفي.	26
					تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي للأساتذة على أسس ومعايير إدارية وعلمية واضحة ودقيقة.	27
					لدي فرص جيدة للتعلم واكتساب معارف ومهارات جديدة.	28
					شروط الترقية عادلة وتطبق على جميع الأساتذة.	29

الملاحق

					مكافأة مقابلها.
					43 أنا مستعد لبدل أكبر جهد لأن هذه الجامعة تعني لي الشيء الكثير.
					الالتزام الاستمراري
					44 من الصعب مغادرة هذه الجامعة حتى ولو أردت ذلك.
					45 ستتأثر الكثير من الجوانب (الاقتصادية والاجتماعية..) في حياتي إن أنا قررت مغادرة الجامعة في الوقت الحالي.
					46 الاستمرار في التدريس في هذه الجامعة هو بدافع الضرورة أكثر منه رغبة.
					47 المزايا والفوائد التي أحصل عليها من الجامعة هي أحد أسباب استمراري في العمل وعدم تركه.
					48 بقاء في هذه الجامعة هو لعدم وجود حلول بديلة متاحة وخيارات أخرى.
					49 لو أنني لم أقدم أحسن ما لدي لهذه الجامعة لقررت التحول للعمل في مكان آخر.
					50 عملي الحالي في الجامعة يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي.
					الالتزام المعياري
					51 سأكون سعيدا لو قضيت بقية حياتي الوظيفية بالجامعة.
					52 تهمني سمعة الجامعة وترتيبها بين الجامعات الوطنية والدولية.
					53 قرار ارتباطي بالعمل في هذه الجامعة يعتبر قرار صائب.
					54 علي البقاء في هذه الجامعة حتى لو كانت مغادرتها من مصلحتي.
					55 من المستبعد أن أغير الجامعة لان لدي واجب أخلاقي اتجاه الزملاء الذين يعملون معي.
					56 ارتباطي بهذه الجامعة جعلني أخلص لها وأدين لها بالكثير من الواجبات.
					57 لهذه الجامعة فضل في بناء حياتي الوظيفية.

وشكرا لحسن تعاونكم.

قائمة الخبراء المحكمين للإستبيان

مؤسسة الإنتماء	اسم الخبير المحكم	
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة	شراف عقون	01
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل	عيسى نجيمي	02
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل	شفيق شاطر	03
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل	شريف عمارة	04
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل	فوزية مقراش	05
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل	نسيم حمودة	06
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل	محمد حيمران	07

الملحق رقم 02: الإمتبيان المحكم الموجه لعينة الدراسة
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة-



معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي -دراسة حالة مجموعة مؤسسات جامعية-

إستمارة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل. م. د) علوم التسيير
-تخصص تسيير الموارد البشرية-

إعداد الطالب: إشراف:
لقمان بوخدوني د. إشراف عقون

ملاحظة: هذا الإمتبيان الذي بين أيديكم يقيس جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجامعية، والذي سوف يوجه إلى هيئة التدريس بالجامعات، لذا أرجوا من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الإمتبيان بكل صدق ودقة، علما أن الإجابات ستبقى في سرية تامة وستستخدم إلا لأغرض البحث العلمي فقط، أشكركم مسبقا على تعاونكم واهتمامكم.

- أرجوا الإجابة على كل محاور الإمتبيان.

- أرجوا عدم كتابة الإسم واللقب على الإمتبيان.

- أرجوا عدم الإمضاء على الورقة.

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية يرجى وضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	7. الجنس: ذكر
<input type="checkbox"/>	من 30 إلى أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/>	8. الفئة العمرية:
<input type="checkbox"/>	50 فأكثر	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 40 إلى أقل من 50 سنة
<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>	9. الحالة الاجتماعية:
<input type="checkbox"/>	متزوج (ة)	<input type="checkbox"/>	أعزب/عزباء
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	10. الرتبة:
<input type="checkbox"/>	محاضر قسم ب	<input type="checkbox"/>	أستاذ
<input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد قسم ب	<input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد قسم أ
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	5. الدخل الشهري:
<input type="checkbox"/>	من 50000 دج إلى أقل من 70000 دج	<input type="checkbox"/>	أقل من 50000 دج
<input type="checkbox"/>	90000 دج فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 70000 دج إلى أقل من 90000 دج
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	6. سنوات الخدمة:
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى أقل من 10 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى أقل من 15 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	7. عدد مرات الولوج للجامعة في الأسبوع:
<input type="checkbox"/>	مرتين في الأسبوع	<input type="checkbox"/>	مرة واحدة في الأسبوع
<input type="checkbox"/>	أكثر من ثلاث مرات في الأسبوع	<input type="checkbox"/>	ثلاث مرات في الأسبوع
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	8. المؤسسة الجامعية المستخدمة:
<input type="checkbox"/>	جامعة سكيكدة	<input type="checkbox"/>	جامعة جيجل
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	المركز الجامعي-ميلة

المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية

أولاً: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب المادي
يرجى وضع علامة (×) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك على كل من العبارات التالية:

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
المكافآت						
1	الراتب الذي تحصل عليه يغطي كل احتياجاتك.					
2	الراتب الذي تحصل عليه عادل مقارنة بما تبذله من جهد.					
3	الراتب الذي تتقاضاه يحفزك على تحسين الأداء.					
4	الراتب الذي تتقاضاه يدفع لك دون تأخير عن مواعده.					
5	راتبك جيد مقارنة بما يحصل عليها الأساتذة في الجامعات الأجنبية.					
ظروف العمل المادية						
6	توفر الجامعة أجهزة تكنولوجية تسهل لك انجاز مهامك البيداغوجية.					
7	توفر لك الجامعة بيئة صحية محفزة للعمل.					
8	توفر الجامعة ظروف الأمن والسلامة أثناء العمل.					
9	توفر لك الجامعة شبكة الانترنت في المكتبة لإجراء أبحاثك.					
10	تصميم قاعات التدريس في الجامعة مناسبة للعمل.					

ثانياً: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب التنظيمي

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
العلاقات الإنسانية						
11	علاقتك جيدة مع زملائك الأساتذة في الجامعة.					
12	تتميز علاقتك مع زملائك الأساتذة بالثقة.					
13	تتميز علاقتك بمسؤولي الجامعة بالاحترام المتبادل.					
14	تتميز علاقتك بالأسرة الجامعية بالاحترام.					
15	تشجعك الجامعة على العمل الجماعي.					
16	تتيح لك الجامعة فرص التواصل بينك وبين الأساتذة الآخرين من خلال الأنشطة العلمية.					
برامج التكوين						
17	تهتم الجامعة بإشراكك في دورات تكوينية لتحسين مهاراتك.					
18	توفر الجامعة التسهيلات اللازمة لك للاستفادة من برامج التكوين.					

الملاحق

19	تعتمد الجامعة برنامج تكويني لتطوير معارفك بشكل مستمر.				
20	تلبى دورات التكوين احتياجاتك المستقبلية.				
21	تطور الجامعة برامج تكوين وفق حاجة الأساتذة لذلك.				

ثالثاً: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجانب الوظيفي

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة
فرص الترقية الوظيفية					
22	توفر لك الجامعة فرص مستقبلية للترقية.				
23	إجراءات الترقية في الجامعة عادلة.				
24	تطبق نفس شروط الترقية على جميع الأساتذة دون تحيز.				
25	شروط الترقية المعمول بها تحقق طموحاتك في الجامعة.				
الأمان الوظيفي					
26	تشعر بالأمان الوظيفي ولا تعاني من تهديد الجامعة للإستغناء عنك.				
27	استمرارك للعمل في الجامعة مضمون.				
28	تشعر بالأمان إزاء مستقبلك الوظيفي في الجامعة.				
29	تعمل في بيئة عمل تتسم بالأمان المتبادل بين جميع الأساتذة.				

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك على كل من العبارات التالية:

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة
الالتزام العاطفي					
30	ستكون سعيداً لو قضيت بقية حياتك الوظيفية بالجامعة.				
31	ترى أن أهدافك وقيمك تتفق مع أهداف وقيم الجامعة.				
32	تشعر حقاً كما لو أن مشاكل هذه الجامعة هي مشاكلك الخاصة.				
33	تعتبر أن الحديث عن الجامعة خارج نطاق العمل ممتع.				
34	تشعر بالانتماء كونك أحد أساتذة هذه الجامعة.				
35	أنت مستعد لبدل جهد أكبر لأن هذه الجامعة تعني لك الشيء الكثير.				
الالتزام الاستمراري					
36	سيكون من الصعب مغادرة هذه الجامعة حتى ولو أردت ذلك.				
37	ستتأثر الكثير من الجوانب في حياتك إن أنت قررت مغادرة الجامعة إلى عمل آخر.				

الملاحق

					38	الاستمرار في التدريس في هذه الجامعة هو ضرورة أكثر منه رغبة.
					39	المزايا التي تحصل عليها من الجامعة هي أحد أسباب استمرارك في العمل وعدم تركه.
					40	أنت باق في هذه الجامعة رغم وجود بدائل متاحة وخيارات أخرى.
					41	عملك الحالي في الجامعة يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لك.
درجة الموافقة					الرقم	العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة		
الالتزام المعياري						
					42	تهمك سمعة الجامعة وترتيبها بين الجامعات الوطنية والدولية.
					43	قرار ارتباطك بالعمل في هذه الجامعة يعتبر قرار صائب.
					44	عليك البقاء في هذه الجامعة حتى لو كانت مغادرتها من مصلحتك.
					45	من المستبعد أن تغادر الجامعة لان لديك واجب أخلاقي اتجاه الزملاء الذين يعملون معك.
					46	أنت مدين لهذه الجامعة يجعلك تخلص لها بالكثير من الواجبات.
					47	لهذه الجامعة فضل في بناء حياتك الوظيفية.

ولكم منا جزيل الشكر على تعاونكم واهتمامكم.

الملحق رقم 03: نتائج اختبار الصدق البنائي للإستبيان

Corrélations

	المكافآت	الراتب الذي تحصل عليه يغطي كل احتياجاتك	الراتب الذي تحصل عليه عادل مقارنة بما تبذله من جهد
المكافآت	Corrélation de Pearson	1	,876**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
الراتب الذي تحصل عليه يغطي كل احتياجاتك.	Corrélation de Pearson	,876**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30
الراتب الذي تحصل عليه عادل مقارنة بما تبذله من جهد.	Corrélation de Pearson	,899**	,798**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30
الراتب الذي تتقاضاه يحفزك على تحسين الأداء.	Corrélation de Pearson	,877**	,780**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30
الراتب الذي تتقاضاه يدفع لك دون تأخير عن موعده.	Corrélation de Pearson	,661**	,350
	Sig. (bilatérale)	,000	,058
	N	30	30
راتبك جيد مقارنة بما يحصل عليها الأساتذة في الجامعات الأجنبية.	Corrélation de Pearson	,715**	,612**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30

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

الملاحق

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

Corrélations

		ظروف العمل المادية	توفر الجامعة أجهزة تكنولوجية تسهل لكانجاز مهامك البيداغوجية.	توفر لك الجامعة بيئة صحية محفزة للعمل
ظروف العمل المادية	Corrélation de Pearson	1	,829**	,907**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
توفر الجامعة أجهزة تكنولوجية تسهل لكانجاز مهامك البيداغوجية.	Corrélation de Pearson	,829**	1	,895**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	30	30	30
توفر لك الجامعة بيئة صحية محفزة للعمل.	Corrélation de Pearson	,907**	,895**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30
توفر الجامعة ظروف الأمن والسلامة أثناء العمل.	Corrélation de Pearson	,852**	,630**	,679**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	30	30	30
توفر لك الجامعة شبكة الانترنت في المكتبة لإجراء أبحاثك.	Corrélation de Pearson	,800**	,524**	,598**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000
	N	30	30	30
تصميم قاعات التدريس في الجامعة مناسبة للعمل.	Corrélation de Pearson	,758**	,452**	,621**
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,000
	N	30	30	30

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

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

Corrélations

		العلاقات الإنسانية	علاقتك جيدة مع زملائك الأساتذة في الجامعة.	تتميز علاقتك مع زملائك الأساتذة بالثقة
العلاقات الإنسانية	Corrélation de Pearson	1	,863**	,837**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
علاقتك جيدة مع زملائك الأساتذة في الجامعة.	Corrélation de Pearson	,863**	1	,813**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	30	30	30
تتميز علاقتك مع زملائك الأساتذة بالثقة.	Corrélation de Pearson	,837**	,813**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30
تتميز علاقتك بمسؤولي الجامعة بالاحترام المتبادل.	Corrélation de Pearson	,908**	,761**	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	30	30	30
تتميز علاقتك بالأسرة الجامعية بالاحترام.	Corrélation de Pearson	,957**	,799**	,833**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	30	30	30
تشجعك الجامعة على العمل الجماعي.	Corrélation de Pearson	,842**	,591**	,616**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000
	N	30	30	30
تتيح لك الجامعة فرص التواصل بينك وبين الأساتذة الآخرين من خلال الأنشطة العلمية.	Corrélation de Pearson	,761**	,514**	,359
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,051
	N	30	30	30

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

Corrélations

الملاحق

	برامج التكوين	تهتم الجامعة بإشراكك في دورات تكوينية لتحسين مهاراتك	توفر الجامعة التسهيلات اللازمة لاستفادة منبرامج التكوين
برامج التكوين	Corrélation de Pearson	1	,963
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
تهتم الجامعة بإشراكك في دورات تكوينية لتحسين مهاراتك	Corrélation de Pearson	,963	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30
توفر الجامعة التسهيلات اللازمة لاستفادة منبرامج التكوين	Corrélation de Pearson	,980	,978
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30
تعتمد الجامعة برنامج تكويني لتطوير معارفك بشكل مستمر	Corrélation de Pearson	,965	,894
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30
تلي دورات التكوين احتياجاتك المستقبلية	Corrélation de Pearson	,969	,909
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30
تطور الجامعة برامج تكوين وفقا لحاجة الأساتذة لذلك	Corrélation de Pearson	,851	,758
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30

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

Corrélations

	فرص الترقية الوظيفية	توفر لك الجامعة فرص مستقبلية للترقية	إجراءات الترقية في الجامعة عادلة
فرص الترقية الوظيفية	Corrélation de Pearson	1	,884
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
توفر لك الجامعة فرص مستقبلية للترقية	Corrélation de Pearson	,884	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30
إجراءات الترقية في الجامعة عادلة	Corrélation de Pearson	,956	,845
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30
تطبق نفس شروط الترقية على جميع الأساتذة دون تحيز	Corrélation de Pearson	,938	,751
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30
شروط الترقية المعمول بها تحقق طموحاتك في الجامعة	Corrélation de Pearson	,852	,620
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30

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

Corrélations

	الأمان الوظيفي	تشعر بالأمان الوظيفي ولا تعاني من تهديد الجامعة للإستغناء عنك	استمرار العمل في الجامعة مضمون
الأمان الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,955
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
تشعر بالأمان الوظيفي ولا تعاني من تهديد الجامعة للإستغناء عنك	Corrélation de Pearson	,955	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30
استمرار العمل في الجامعة مضمون	Corrélation de Pearson	,954	,870
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30
تشعر بالأمان إزاء مستقبلك الوظيفي في الجامعة	Corrélation de Pearson	,976	,932
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30

الملاحق

Corrélacion de Pearson	,831**	,741	,692
تعمل في بيئة عمل تتسم بالأمان المتبادل بين جميع الأساتذة.	Sig. (bilatérale)	,000	,000
N	30	30	30

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

Corrélacions

		الإلتزام التنظيمي	ستكون سعيدا لو قضيت بقية حياتك الوظيفية بالجامعة.	ترى أن أهداف وقيمك تتفق مع أهداف وقيم الجامعة.	تشعر حقا كما لو أن مشاكل هذه الجامعة هي مشاكلك الخاصة.	تعتبر أن الحديث عن الجامعة خارج نطاق العمل ممتع.	تشعر بالانتماء كونك أحد أساتذة هذه الجامعة.	أنت مستعد لبدل جهد أكبر لأن هذه الجامعة تعني لك الشيء الكثير.
الإلتزام التنظيمي	Corrélacion de Pearson	1	,807	,782	,697	,779	,824	,775
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ستكون سعيدا لو قضيت بقية حياتك الوظيفية بالجامعة.	Corrélacion de Pearson	,807**	1	,718**	,496**	,811**	,644**	,418**
	Sig. (bilatérale)			,000	,005	,000	,000	,021
	N	30	30	30	30	30	30	30
ترى أن أهدافك وقيمك تتفق مع أهداف وقيم الجامعة.	Corrélacion de Pearson	,782**	,718**	1	,494**	,580**	,592**	,623**
	Sig. (bilatérale)		,000		,006	,001	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
تشعر حقا كما لو أن مشاكل هذه الجامعة هي مشاكلك الخاصة.	Corrélacion de Pearson	,697**	,496**	,494**	1	,478**	,600**	,647**
	Sig. (bilatérale)		,000	,005		,008	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
تعتبر أن الحديث عن الجامعة خارج نطاق العمل ممتع.	Corrélacion de Pearson	,779**	,811**	,580**	,478**	1	,658**	,406**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,008		,000	,026
	N	30	30	30	30	30	30	30
تشعر بالانتماء كونك أحد أساتذة هذه الجامعة.	Corrélacion de Pearson	,824**	,644**	,592**	,600**	,658**	1	,813**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
أنت مستعد لبدل جهد أكبر لأن هذه الجامعة تعني لك الشيء الكثير.	Corrélacion de Pearson	,775**	,418**	,623**	,647**	,406**	,813**	1
	Sig. (bilatérale)		,021	,000	,000	,026	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30
سيكون من الصعب مغادرة هذه الجامعة حتى ولو أردت ذلك.	Corrélacion de Pearson	,847**	,742**	,678**	,550**	,641**	,766**	,665**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ستتأثر الكثير من الجوانب في حياتك إن أنت قررت مغادرة الجامعة إلى عمل آخر.	Corrélacion de Pearson	,874**	,651**	,706**	,617**	,727**	,691**	,659**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
الاستمرار في التدريس في هذه الجامعة هو ضرورة أكثر منه رغبة.	Corrélacion de Pearson	,483**	,314	,350	,127	,333	,237	,292
	Sig. (bilatérale)		,091	,058	,503	,072	,208	,117
	N	30	30	30	30	30	30	30
المزايا التي تحصل عليها من الجامعة هي أحد أسباب استمرارك في العمل وعدم تركه.	Corrélacion de Pearson	,468**	,475**	,369	,675**	,488**	,295	,177
	Sig. (bilatérale)		,008	,045	,000	,006	,114	,348
	N	30	30	30	30	30	30	30
أنت باق في هذه الجامعة رغم وجود بدائل متاحة وخيارات أخرى.	Corrélacion de Pearson	,595**	,428**	,556**	,384**	,369	,367	,496**
	Sig. (bilatérale)		,018	,001	,036	,045	,046	,005
	N	30	30	30	30	30	30	30
عملك الحالي في الجامعة يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لك.	Corrélacion de Pearson	,837**	,781**	,720**	,379**	,735**	,665**	,595**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,039	,000	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30

الملاحق

تهدمك سمعة الجامعة وترتيبها بين الجامعات الوطنية والدولية.	Corrélation de Pearson	,744**	,515**	,491**	,307	,452*	,677**	,584**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,006	,099	,012	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
قرار ارتباطك بالعمل في هذه الجامعة يعتبر قرار صائب.	Corrélation de Pearson	,711**	,699**	,578**	,337	,596**	,571**	,360
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,068	,001	,001	,051
	N	30	30	30	30	30	30	30
عليك البقاء في هذه الجامعة حتى لو كانت مغادرتها من مصلحتك.	Corrélation de Pearson	,688**	,503**	,479**	,631**	,548**	,534**	,547**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,007	,000	,002	,002	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
من المستبعد أن تغادر الجامعة لأن لديك واجب أخلاقي اتجاه زملاء الذين يعملون معك.	Corrélation de Pearson	,648**	,344	,387*	,624**	,427*	,518**	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000	,062	,035	,000	,019	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
أنت مدين لهذه الجامعة يجعلك تخلص لها بالكثير من الواجبات.	Corrélation de Pearson	,742**	,446*	,403*	,403*	,466**	,551**	,607**
	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,027	,027	,009	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
لهذه الجامعة فضل في بناء حياتك الوظيفية.	Corrélation de Pearson	,779**	,509**	,442*	,469**	,498**	,625**	,616**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,014	,009	,005	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Corrélations

	جودة الحياة الوظيفية	الإلتزام التنظيمي	كل المحاور
Corrélation de Pearson	1	,784**	,966**
Sig. (bilatérale)		,000	,000
N	30	30	30
Corrélation de Pearson	,784**	1	,918**
Sig. (bilatérale)	,000		,000
N	30	30	30
Corrélation de Pearson	,966**	,918**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	30	30	30

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

الملحق رقم 04: نتائج اختبار ثبات الإستبيان (معامل " ألفا كرونباخ ")

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

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

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	10

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
,954	11

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	8

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toute variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	18

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

a. Suppression par liste basée sur toute variables de la procédure.

a. Suppression par liste basée sur toute variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	5

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	6

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	5

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	4

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,971	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	29

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

الملاحق

الملحق رقم 05: نتائج توزيع أفراد العينة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

Statistiques

	الجنس	الفئة العمرية	الحالة الاجتماعية	الرتبة	الدخل الشهري	سنوات الخدمة
N Valide	380	380	380	380	380	380
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,46	2,53	1,80	3,21	2,59	2,49
Médiane	1,00	2,00	2,00	3,00	2,50	2,00
Mode	1	2	2	4	2	2
Somme	556	961	684	1220	986	947

Statistiques

	عدد مرات الولوج للجامعة في الأسبوع	المؤسسة الجامعية المستخدمة
N Valide	380	380
Manquante	0	0
Moyenne	3,23	2,08
Médiane	3,00	2,00
Mode	4	2
Somme	1227	792

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé ذكر	204	53,7	53,7	53,7
أنثى	176	46,3	46,3	100,0
Total	380	100,0	100,0	

الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé أقل من 30 سنة	8	2,1	2,1	2,1
من 30 الى أقل من 40 سنة	209	55,0	55,0	57,1
من 40 سنة الى أقل من 50 سنة	117	30,8	30,8	87,9
سنة فأكثر 50	46	12,1	12,1	100,0
Total	380	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé عزباء/عزب	79	20,8	20,8	20,8
(متزوج)	298	78,4	78,4	99,2
أخرى	3	,8	,8	100,0
Total	380	100,0	100,0	

الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé أستاذ	26	6,8	6,8	6,8
أستاذ محاضر قسم أ	56	14,7	14,7	21,6
أستاذ محاضر قسم ب	134	35,3	35,3	56,8
أستاذ مساعد قسم أ	140	36,8	36,8	93,7
أستاذ مساعد قسم ب	24	6,3	6,3	100,0
Total	380	100,0	100,0	

الدخل الشهري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé أقل من 50000 دج	34	8,9	8,9	8,9

الملاحق

من 50000 دج الى اقل من 70000 دج	156	41,1	41,1	50,0
من 70000 دج الى اقل من 90000 دج	120	31,6	31,6	81,6
دج فاكثر 90000	70	18,4	18,4	100,0
Total	380	100,0	100,0	

سنوات الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	57	15,0	15,0	15,0
من 5 الى أقل من 10 سنة	140	36,8	36,8	51,8
من 10 الى أقل من 15 سنة	122	32,1	32,1	83,9
سنة فأكثر 15	61	16,1	16,1	100,0
Total	380	100,0	100,0	

عدد مرات الولوج للجامعة في الاسبوع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مرة واحدة في الاسبوع	8	2,1	2,1	2,1
مرتين في الاسبوع	69	18,2	18,2	20,3
ثلاث مرات في الاسبوع	131	34,5	34,5	54,7
أكثر من ثلاث مرات في الاسبوع	172	45,3	45,3	100,0
Total	380	100,0	100,0	

المؤسسة الجامعية المستخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
المركز الجامعي ميلة	86	22,6	22,6	22,6
جامعة جيجل	176	46,3	46,3	68,9
جامعة سكيكدة	118	31,1	31,1	100,0
Total	380	100,0	100,0	

الملحق

رقم 06: نتائج اختبار " T " ستيودنت للعينة الواحدة لكل من محور جودة الحياة الوظيفية ومحور الإلتزام

التنظيمي

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
	Inférieure				
المتغيرات المادية لجودة الحياة الوظيفية	-27,520	379	,000	-,85763	-,9189
الراتب الذي تحصل عليه يغطي كل احتياجاتك	-17,055	379	,000	-,874	-,97
الراتب الذي تحصل عليه عادل مقارنة بما تبذله من جهد	-17,590	379	,000	-,913	-1,02
الراتب الذي تتقاضاه يحفزك على تحسين الأداء	-19,551	379	,000	-,921	-1,01
الراتب الذي تتقاضاه يدفع لك دون تأخير عن موعده	,553	379	,580	,034	-,09
راتبك جيد مقارنة بما يحصل عليها الأساتذة في الجامعات الأجنبية	-57,885	379	,000	-1,705	-1,76
توفر الجامعة أجهزة تكنولوجية تسهل لكانجاز مهامك البيداغوجية	-21,884	379	,000	-1,045	-1,14
توفر لك الجامعة بيئة صحية محفزة للعمل	-20,730	379	,000	-,974	-1,07
توفر الجامعة ظروف الأمن والسلامة أثناء العمل	-10,690	379	,000	-,589	-,70
توفر لك الجامعة شبكة الانترنت في المكتبة لإجراء أبحاثك	-14,130	379	,000	-,826	-,94

الملاحق

تصميم قاعات التدريس في الجامعة مناسبة للعمل.	-14,154	379	,000	-,763	-,87
--	---------	-----	------	-------	------

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
	Inférieure				
المتغيرات التنظيمية لجودة الحياة الوظيفية	-1,496	379	,135	-,05287	-,1223
علاقتك جيدة مع زملائك الأساتذة في الجامعة.	24,476	379	,000	,971	,89
تتميز علاقتك مع زملائك الأساتذة بالثقة	13,436	379	,000	,600	,51
تتميز علاقتك بمسؤولي الجامعة بالاحترام المتبادل.	17,826	379	,000	,782	,70
تتميز علاقتك بالأسرة الجامعية بالاحترام.	22,276	379	,000	,884	,81
تشجعك الجامعة على العمل الجماعي	-5,968	379	,000	-,321	-,43
تتيح لك الجامعة فرص التواصل بينك وبين الأساتذة الآخرين من خلال الأنشطة العلمية.	-1,888	379	,060	-,105	-,21
تهتم الجامعة بإشراكك في دورات تكوينية لتحسين مهاراتك	-10,114	379	,000	-,571	-,68
توفر الجامعة التسهيلات اللازمة للاستفادة من برامج التكوين	-8,387	379	,000	-,482	-,59
تعتمد الجامعة برنامج تكويني لتطوير معارفك بشكل مستمر	-14,551	379	,000	-,784	-,89
تلي دورات التكوين احتياجاتك المستقبلية	-12,853	379	,000	-,684	-,79
تطور الجامعة برامج تكويني وفقا لحاجة الأساتذة لذلك	-17,652	379	,000	-,871	-,97

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
	Inférieure				
المتغيرات الوظيفية لجودة الحياة الوظيفية	7,038	379	,000	,27401	,1975
توفر لك الجامعة فرص مستقبلية للترقية	2,403	379	,017	,126	,02
إجراءات الترقية في الجامعة عادلة	3,783	379	,000	,205	,10
تطبق نفس شروط الترقية على جميع الأساتذة دون تحيز	6,940	379	,000	,366	,26
شروط الترقية المعمول بها تحقق طموحاتك في الجامعة	-4,298	379	,000	-,250	-,36
تشعر بالأمان الوظيفي ولا تعاني من تهديد الجامعة للإستغناء عنك	11,088	379	,000	,579	,48
استمرار العمل في الجامعة مضمون	8,339	379	,000	,429	,33
تشعر بالأمان إزاء مستقبلك الوظيفي في الجامعة	8,066	379	,000	,434	,33
تعمل في بيئة عمل تتسم بالأمان المتبادل بين جميع الأساتذة	5,698	379	,000	,303	,20

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
	Inférieure				
الإلتزام التنظيمي	4,329	379	,000	,16652	,0909
سنتكون سعيدا لو قضيت بقية حياتك الوظيفية بالجامعة	3,340	379	,001	,205	,08
ترى أن أهدافك وقيمك تتفق مع أهداف وقيم الجامعة	1,175	379	,241	,068	-,05
تشعر حقا كما لو أن مشاكل هذه الجامعة هي مشاكلك الخاصة	5,371	379	,000	,297	,19

الملاحق

تعتبر أن الحديث عن الجامعة خارج نطاق العمل ممتع.	-4,176	379	,000	-,255	-,38
تشعر بالانتماء كونك أحد أساتذة هذه الجامعة.	11,275	379	,000	,587	,48
أنت مستعد لبدل جهد أكبر لأن هذه الجامعة تعني لك الشيء الكثير.	13,706	379	,000	,739	,63
سيكون من الصعب مغادرة هذه الجامعة حتى ولو أردت ذلك.	3,025	379	,003	,192	,07
ستتأثر الكثير من الجوانب في حياتك إن أنت قررت مغادرة الجامعة إلى عمل آخر.	6,448	379	,000	,397	,28
الاستمرار في التدريس في هذه الجامعة هو ضرورة أكثر منه رغبة.	1,719	379	,086	,105	-,02
المزايا التي تحصل عليها من الجامعة هي أحد أسباب استمرارك في العمل وعدم تركه.	-10,260	379	,000	-,555	-,66
أنت باق في هذه الجامعة رغم وجود بدائل متاحة وخيارات أخرى.	-5,191	379	,000	-,311	-,43
عملك الحالي في الجامعة يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لك.	-,498	379	,619	-,029	-,14
تتمتع سمعة الجامعة وترتيبها بين الجامعات الوطنية والدولية.	18,976	379	,000	1,032	,92
قرار ارتباطك بالعمل في هذه الجامعة يعتبر قرار صائب.	10,140	379	,000	,555	,45
عليك البقاء في هذه الجامعة حتى لو كانت مغادرتها من مصلحتك.	-5,836	379	,000	-,361	-,48
من المستبعد أن تغادر الجامعة لأن لديك واجب أخلاقي اتجاه زملاء الذين يعملون معك.	-3,290	379	,001	-,192	-,31
أنت مدين لهذه الجامعة يجعلك تخلص لها بالكثير من الواجبات.	1,894	379	,059	,113	,00
لهذه الجامعة فضل في بناء حياتك الوظيفية.	6,924	379	,000	,408	,29

الملحق رقم 07: نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لكل من محور جودة الحياة الوظيفية ومحور الإلتزام التنظيمي

Statistiques

	المتغيرات المادية لجودة الحياة الوظيفية	الراتب الذي تحصل عليه يغطي كل احتياجاتك	الراتب الذي تحصل عليه عادل مقارنة بما تبذله من جهد	الراتب الذي تتقاضاه يحفزك على تحسين الأداء	
N	Valide Manquante	380 0	380 0	380 0	380 0
Moyenne	2,1424	2,13	2,09	2,08	
Ecart-type	,60749	,999	1,012	,918	

Statistiques

	الراتب الذي تتقاضاه يدفع لك دون تأخير عن مواعده	راتبك جيد مقارنة بما يحصل عليها الأساتذة في الجامعات الأجنبية	توفر الجامعة أجهزة تكنولوجية تسهل لكانجاز مهامك البيداغوجية	توفر لك الجامعة بيئة صحية محفزة للعمل
N	Valide Manquante	380 0	380 0	380 0
Moyenne	3,03	1,29	1,96	2,03
Ecart-type	1,205	,574	,931	,916

Statistiques

	توفر الجامعة ظروف الأمن والسلامة أثناء العمل	توفر لك الجامعة شبكة الانترنت في المكتبة لإجراء أبحاثك	تصميم قاعات التدريس في الجامعة مناسبة للعمل
N	Valide Manquante	380 0	380 0
Moyenne	2,41	2,17	2,24
Ecart-type	1,075	1,140	1,051

Statistiques

	المتغيرات التنظيمية لجودة الحياة الوظيفية	علاقتك جيدة مع زملائك الأساتذة في الجامعة	تتميز علاقتك مع زملائك الأساتذة بالثقة	تتميز علاقتك بمسؤولي الجامعة بالاحترام المتبادل
N	Valide	380	380	380

الملاحق

Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,9471	3,97	3,60	3,78
Ecart-type	,68881	,773	,871	,855

الملحق رقم 08: نتائج اختبار طبيعة التوزيع

Statistiques

	تتميز علاقتك بالأسرة الجامعية بالاحترام.	تشجعك الجامعة على العمل الجماعي.	تتيح لك الجامعة فرص التواصل بينك وبين الأساتذة الآخرين من خلال الأنشطة العلمية.	تهتم الجامعة بإشراكك في دورات تكوينية لتحسين مهاراتك.
N Valide	380	380	380	380
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,88	2,68	2,89	2,43
Ecart-type	,774	1,049	1,087	1,101

Statistiques

	توفر الجامعة التسهيلات اللازمة لك لاستفادة من برامج التكوين.	تعتمد الجامعة برنامج تكويني لتطوير معارفك بشكل مستمر.	تتلقى دورات التكوين واحتياجاتك المستقبلية.	تطور الجامعة برامج تكوينية وفقا لحاجة الأساتذة لذلك.
N Valide	380	380	380	380
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,52	2,22	2,32	2,13
Ecart-type	1,119	1,051	1,038	,962

Statistiques

	المتغيرات الوظيفية لجودة الحياة الوظيفية.	توفر لك الجامعة فرص مستقبلية للترقية.	إجراءات الترقية في الجامعة عادلة.	تطبق نفس شروط الترقية على جميع الأساتذة دون تمييز.
N Valide	380	380	380	380
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,2740	3,13	3,21	3,37
Ecart-type	,75899	1,025	1,058	1,028

Statistiques

	شروط الترقية المعمول بها تحقق طموحاتك في الجامعة.	تشعر بالأمان الوظيفي ولا تعاني من تهديد الجامعة للإستغناء عنك.	استمرارك للعمل في الجامعة مضمون.	تشعر بالأمان إزاء مستقبلك الوظيفي في الجامعة.
N Valide	380	380	380	380
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,75	3,58	3,43	3,43
Ecart-type	1,134	1,018	1,003	1,049

Statistiques

	تعمل في بيئة عمل تتسم بالأمان المتبادل بين جميع الأساتذة.
N Valide	380
Manquante	0
Moyenne	3,30
Ecart-type	1,035

Statistiques descriptives

	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
المكافآت	,659	,125	,508	,250
ظروف العمل المادية	,449	,125	-,272	,250
العلاقات الإنسانية	-,557	,125	1,130	,250
برامج التكوين	,541	,125	-,220	,250
فرص الترقية الوظيفية	-,494	,125	-,497	,250
الأمان الوظيفي	-,847	,125	,563	,250
المتغيرات المادية لجودة الحياة الوظيفية	,437	,125	,290	,250
المتغيرات التنظيمية لجودة الحياة الوظيفية	,089	,125	,208	,250
المتغيرات الوظيفية لجودة الحياة الوظيفية	-,646	,125	,266	,250
جودة الحياة الوظيفية	-,257	,125	,293	,250
الإلتزام التنظيمي	-,671	,125	,346	,250
كل المحاور	-,477	,125	,355	,250
N valide (listwise)				

الملاحق

الملحق رقم 09: نتائج اختبار ارتباط متغيرات الدراسة المستقلة باستخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح

Coefficients^a

Modèle	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité
		Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance
(Constante)	,000				
1 المتغيرات المادية لجودة الحياة الوظيفية	,000	,405	,184	,152	,764
المتغيرات التنظيمية لجودة الحياة الوظيفية	,000	,469	,179	,147	,614
المتغيرات الوظيفية لجودة الحياة الوظيفية	,000	,534	,323	,276	,622

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	VIF	
(Constante)		
1 المتغيرات المادية لجودة الحياة الوظيفية		1,309
المتغيرات التنظيمية لجودة الحياة الوظيفية		1,630
المتغيرات الوظيفية لجودة الحياة الوظيفية		1,607

Coefficients^a

Modèle	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
(Constante)					
1 المكافآت	,256	,111	,090	,853	1,173
ظروف العمل المادية	,402	,114	,093	,605	1,654
العلاقات الإنسانية	,444	,140	,114	,566	1,768
برامج التكوين	,387	,064	,052	,540	1,852
فرص الترقية الوظيفية	,445	,157	,128	,619	1,616
الأمان الوظيفي	,470	,226	,188	,665	1,503

الملحق رقم 10: نتائج اختبار الفرضيات والانحدار المتعدد والبسيط

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,587 ^a	,345	,340	,60926

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغيرات الوظيفية لجودة الحياة الوظيفية, المتغيرات المادية لجودة الحياة الوظيفية

b. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	73,523	3	24,508	66,023	,000 ^b
Résidu	139,572	376	,371		
Total	213,096	379			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	A	Erreur standard	Bêta	
(Constante)	,973	,160		6,085
1 المتغيرات المادية لجودة الحياة الوظيفية	,214	,059	,174	3,637
المتغيرات التنظيمية لجودة الحياة الوظيفية	,204	,058	,188	3,521

الملاحق

المتغيرات الوظيفية لجودة الحياة الوظيفية	,346	,052	,350	6,614
--	------	------	------	-------

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	ظروف العمل المادية, المكافآت ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,420 ^a	,177	,172	,68222

a. Valeurs prédites : (constantes), ظروف العمل المادية, المكافآت

b. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	37,633	2	18,816	40,429	,000 ^b
Régression	175,463	377	,465		
Résidu	213,096	379			
Total					

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,128	,129		16,478	,000
	المكافآت	,141	,054	,131	2,618	,009
	ظروف العمل المادية	,342	,048	,356	7,124	,000

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	برامج التكوين, العلاقات الإنسانية ^b	.	Entrée

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,475 ^a	,225	,221	,66166

a. Valeurs prédites : (constantes), برامج التكوين, العلاقات الإنسانية

b. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	48,047	2	24,023	54,873	,000 ^b
Régression	165,049	377	,438		
Résidu	213,096	379			
Total					

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,495	,179		8,331	,000
	العلاقات الإنسانية	,371	,061	,332	6,082	,000
	برامج التكوين	,166	,045	,202	3,697	,000

الملاحق

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الأمان الوظيفي، فرص الترقية الوظيفية ^b	.	Entrée

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,534 ^a	,285	,282	,63556

a. Valeurs prédites : (constantes), الأمان الوظيفي، فرص الترقية الوظيفية

b. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	60,814	2	30,407	75,278	,000 ^b
	Résidu	152,282	377	,404		
	Total	213,096	379			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,434	,145		9,894	,000
	فرص الترقية الوظيفية	,245	,042	,288	5,850	,000
	الأمان الوظيفي	,283	,042	,334	6,782	,000

الملحق رقم 11: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات لكل من محور جودة الحياة الوظيفية ومحور الإلتزام التنظيمي حسب متغير الجنس

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ذكر	204	2,7338	,54895	,03843
أنثى	176	2,7900	,55684	,04197

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
جودة الحياة الوظيفية	Hypothèse de variances égales	,011	,918	-,988	378
	Hypothèse de variances inégales			-,987	368,290

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ذكر	204	3,0651	,79910	,05595
أنثى	176	3,2841	,67162	,05063

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
الإلتزام التنظيمي	Hypothèse de variances égales	3,735	,054	-2,866	378

الملاحق

Hypothèse de variances inégales			-2,903	377,752
---------------------------------	--	--	--------	---------

الملحق رقم 12: نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة الفروق بين المتوسطات لكل من محور جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي

Descriptives

جودة الحياة الوظيفية

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 30 سنة	8	3,2371	,57300	,20259	2,7580	2,7093
من 30 الى أقل من 40 سنة	209	2,7873	,57197	,03956	2,7093	2,5914
من 40 سنة الى أقل من 50 سنة	117	2,6855	,51420	,04754	2,5914	2,5868
سنة فأكثر 50	46	2,7406	,51802	,07638	2,5868	2,7041
Total	380	2,7598	,55260	,02835	2,7041	

ANOVA à 1 facteur

جودة الحياة الوظيفية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,643	3	,881	2,929	,034
Intra-groupes	113,091	376	,301		
Total	115,734	379			

Descriptives

جودة الحياة الوظيفية

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
عزباء/عزب	79	2,8206	,58935	,06631	2,6886	2,9526
(متزوج)	298	2,7392	,54234	,03142	2,6774	2,8010
أخرى	3	3,2069	,36493	,21069	2,3004	4,1134
Total	380	2,7598	,55260	,02835	2,7041	2,8155

ANOVA à 1 facteur

جودة الحياة الوظيفية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,018	2	,509	1,673	,189
Intra-groupes	114,716	377	,304		
Total	115,734	379			

Descriptives

جودة الحياة الوظيفية

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أستاذ	26	2,7467	,55413	,10867	2,5229	2,9705
أستاذ محاضر قسم أ	56	2,8202	,52203	,06976	2,6804	2,9600
أستاذ محاضر قسم ب	134	2,7653	,55180	,04767	2,6710	2,8596
أستاذ مساعد قسم أ	140	2,7027	,55433	,04685	2,6101	2,7953
أستاذ مساعد قسم ب	24	2,9353	,60622	,12374	2,6794	3,1913
Total	380	2,7598	,55260	,02835	2,7041	2,8155

ANOVA à 1 facteur

جودة الحياة الوظيفية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,409	4	,352	1,155	,330
Intra-groupes	114,326	375	,305		
Total	115,734	379			

الملاحق

Descriptives

جودة الحياة الوظيفية

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne
					Borne inférieure
أقل من 50000 دج	34	2,9483	,61709	,10583	2,7330
من 50000 دج الى أقل من 70000 دج	156	2,7297	,54841	,04391	2,6429
من 70000 دج الى أقل من 90000 دج	120	2,7368	,55134	,05033	2,6371
دج فأكثر 90000	70	2,7749	,52403	,06263	2,6499
Total	380	2,7598	,55260	,02835	2,7041

ANOVA à 1 facteur

جودة الحياة الوظيفية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,429	3	,476	1,567	,197
Intra-groupes	114,305	376	,304		
Total	115,734	379			

Descriptives

جودة الحياة الوظيفية

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne
					Borne inférieure
أقل من 5 سنوات	57	2,8348	,53499	,07086	2,6929
من 5 الى أقل من 10 سنة	140	2,8195	,58202	,04919	2,7222
من 10 الى أقل من 15 سنة	122	2,6914	,53018	,04800	2,5963
سنة فأكثر 15	61	2,6897	,53100	,06799	2,5537
Total	380	2,7598	,55260	,02835	2,7041

ANOVA à 1 facteur

جودة الحياة الوظيفية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,691	3	,564	1,858	,136
Intra-groupes	114,043	376	,303		
Total	115,734	379			

Descriptives

جودة الحياة الوظيفية

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne
					Borne inférieure
مرة واحدة في الاسبوع	8	2,9483	,88338	,31232	2,2098
مرتين في الاسبوع	69	2,7981	,57507	,06923	2,6600
ثلاث مرات في الاسبوع	131	2,8268	,51935	,04538	2,7370
أكثر من ثلاث مرات في الاسبوع	172	2,6846	,54491	,04155	2,6026
Total	380	2,7598	,55260	,02835	2,7041

ANOVA à 1 facteur

جودة الحياة الوظيفية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,945	3	,648	2,142	,094
Intra-groupes	113,789	376	,303		
Total	115,734	379			

Descriptives

الملاحق

جودة الحياة الوظيفية

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
المركز الجامعي ميلة	86	2,8288	,62176	,06705	2,6955	2,9621
جامعة جيجل	176	2,6620	,50399	,03799	2,5871	2,7370
جامعة سكيكدة	118	2,8553	,54892	,05053	2,7553	2,9554
Total	380	2,7598	,55260	,02835	2,7041	2,8155

ANOVA à 1 facteur

جودة الحياة الوظيفية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,169	2	1,584	5,307	,005
Intra-groupes	112,565	377	,299		
Total	115,734	379			

Descriptives

الإلتزام التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 30 سنة	8	3,5139	,82656	,29223	2,8229	3,0340
من 30 إلى أقل من 40 سنة	209	3,1417	,78993	,05464	3,0340	3,0623
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	117	3,1876	,68419	,06325	2,9528	3,0909
سنة فأكثر 50	46	3,1655	,71612	,10559	2,9528	3,0909
Total	380	3,1665	,74984	,03847	3,0909	3,0909

ANOVA à 1 facteur

الإلتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,146	3	,382	,678	,566
Intra-groupes	211,950	376	,564		
Total	213,096	379			

Descriptives

الإلتزام التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
عزباء/عزب	79	3,1125	,93047	,10469	2,9041	3,3209
(متزوج)	298	3,1842	,69464	,04024	3,1050	3,2634
أخرى	3	2,8333	,89408	,51620	,6123	5,0544
Total	380	3,1665	,74984	,03847	3,0909	3,2422

ANOVA à 1 facteur

الإلتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,656	2	,328	,583	,559
Intra-groupes	212,439	377	,563		
Total	213,096	379			

Descriptives

الإلتزام التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أستاذ	26	3,2564	,55111	,10808	3,0338	3,4790
أستاذ محاضر قسم أ	56	3,1478	,70427	,09411	2,9592	3,3364
أستاذ محاضر قسم ب	134	3,1451	,75217	,06498	3,0166	3,2736

الملاحق

أستاذ مساعد قسم أ	140	3,1992	,74407	,06289	3,0749	3,3235
أستاذ مساعد قسم ب	24	3,0417	1,04684	,21369	2,5996	3,4837
Total	380	3,1665	,74984	,03847	3,0909	3,2422

ANOVA à 1 facteur

الإلتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,815	4	,204	,360	,837
Intra-groupes	212,281	375	,566		
Total	213,096	379			

Descriptives

الإلتزام التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 50000 دج	34	3,2026	,94061	,16131	2,8744	2,8744
من 50000 دج الى أقل من 70000 دج	156	3,2258	,77603	,06213	3,1030	3,1030
من 70000 دج الى أقل من 90000 دج	120	3,0968	,69525	,06347	2,9711	2,9711
دج فأكثر 90000	70	3,1365	,67881	,08113	2,9747	2,9747
Total	380	3,1665	,74984	,03847	3,0909	3,0909

ANOVA à 1 facteur

الإلتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,239	3	,413	,733	,533
Intra-groupes	211,856	376	,563		
Total	213,096	379			

Descriptives

الإلتزام التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 5 سنوات	57	3,0965	,91880	,12170	2,8527	2,8527
من 5 الى أقل من 10 سنة	140	3,2282	,70218	,05935	3,1108	3,1108
من 10 الى أقل من 15 سنة	122	3,1444	,75992	,06880	3,0081	3,0081
سنة فأكثر 15	61	3,1348	,66431	,08506	2,9647	2,9647
Total	380	3,1665	,74984	,03847	3,0909	3,0909

ANOVA à 1 facteur

الإلتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,933	3	,311	,551	,648
Intra-groupes	212,163	376	,564		
Total	213,096	379			

Descriptives

الإلتزام التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
مرة واحدة في الاسبوع	8	3,0556	1,06822	,37767	2,1625	2,1625
مرتين في الاسبوع	69	3,0185	,82966	,09988	2,8192	2,8192
ثلاث مرات في الاسبوع	131	3,2332	,73607	,06431	3,1060	3,1060
أكثر من ثلاث مرات في الاسبوع	172	3,1802	,70769	,05396	3,0737	3,0737
Total	380	3,1665	,74984	,03847	3,0909	3,0909

ANOVA à 1 facteur

الإلتزام التنظيمي

الملاحق

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,226	3	,742	1,323	,267
Intra-groupes	210,870	376	,561		
Total	213,096	379			

Descriptives

الإلتزام التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
المركز الجامعي ميله	86	3,1227	,77127	,08317	2,9574	3,2881
جامعة جيجل	176	3,0717	,67233	,05068	2,9716	3,1717
جامعة سكيكدة	118	3,3399	,81718	,07523	3,1909	3,4889
Total	380	3,1665	,74984	,03847	3,0909	3,2422

ANOVA à 1 facteur

الإلتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	5,297	2	2,648	4,805	,009
Intra-groupes	207,799	377	,551		
Total	213,096	379			

الملحق رقم 13: نتائج المقارنة البعدية (Post Hoc) لإختبار T للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي باستخدام اختبار (LSD).

Comparaisons multiples

Variable dépendante: جودة الحياة الوظيفية

LSD

الفئة العمرية (I)	الفئة العمرية (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification
من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	,44974	,19758	,023
أقل من 30 سنة	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	,55154	,20042	,006
	سنة فأكثر 50	,49644	,21008	,019
	أقل من 30 سنة	-,44974	,19758	,023
من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	,10180	,06332	,109
	سنة فأكثر 50	,04670	,08932	,601
	أقل من 30 سنة	-,55154	,20042	,006
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	-,10180	,06332	,109
	سنة فأكثر 50	-,05510	,09544	,564
	أقل من 30 سنة	-,49644	,21008	,019
سنة فأكثر 50	من 30 إلى أقل من 40 سنة	-,04670	,08932	,601
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	,05510	,09544	,564

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Comparaisons multiples

Variable dépendante: جودة الحياة الوظيفية

LSD

المؤسسة الجامعية المستخدمة (I)	المؤسسة الجامعية المستخدمة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification
المركز الجامعي ميله	جامعة جيجل	,16676	,07189	,021
	جامعة سكيكدة	-,02656	,07747	,732
جامعة جيجل	المركز الجامعي ميله	-,16676	,07189	,021
	جامعة سكيكدة	-,19332	,06501	,003
جامعة سكيكدة	المركز الجامعي ميله	,02656	,07747	,732

الملاحق

جامعة جيبل	,19332	,06501	,003
------------	--------	--------	------

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Comparaisons multiples

Variable dépendante: الإلتزام التنظيمي

LSD

المؤسسة الجامعية المستخدمة (I)	المؤسسة الجامعية المستخدمة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification
المركز الجامعي ميله	جامعة جيبل	,05108	,09768	,601
	جامعة سكيكده	-,21719	,10526	,040
جامعة جيبل	المركز الجامعي ميله	-,05108	,09768	,601
	جامعة سكيكده	-,26827	,08833	,003
جامعة سكيكده	المركز الجامعي ميله	,21719	,10526	,040
	جامعة جيبل	,26827	,08833	,003

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.