



جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

عنوان الأطروحة

جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الطور الثالث "ل م د" في علم الاجتماع،

تخصص "علم اجتماع التنظيم والعمل"

إشراف:

إعداد الطالبة:

أ.د/ زكية العمراوي

نورة تماريط

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
ليلى حفيظي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي	رئيسا
زكية العمراوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي	مشرفا/مقررا
محمد أمين شيباب	أستاذ محاضر "أ"	جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي	مناقشا
صبرينة حديدان	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل	مناقشا
سميرة حري	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف	مناقشا
سميرة طرادخوجة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد الشريف مساعدي-سوق أهراس	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

“يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ”

سورة المجادلة- الآية 11

شكر وتقدير

قال الله تعالى: {رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلي
برحمتك في عبادك الصالحين} النمل: الآية 19

فالحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه، الحمد لله الذي ألهمني بحملي العطايا ووفقني لأتم مسار
الدكتوراه ورزقني الدافع لطلب العلم، فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين
واعترافا بالفضل والجميل فإنني أقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى التي تفضلت بقبول الإشراف على هذا
العمل، والتي تحملت عناء توجيهي وتسديد أخطائي، وعلى كل ما قدمته من نصح وإرشاد وتوجيه طيلة
مساري التكويني بالجامعة

الأستاذة الدكتورة زكية العمراوي

كما أتوجه ببالغ الشكر أيضا إلى أسرة علم الاجتماع بجامعة العربي بن مهيدي - كل باسمه - الذين لم ييخلوا في
توجيهي، نصحي ودعمني معنويا
كما لا يفوتني أن أتوجه بجزيل الشكر والتقدير للسادة أعضاء لجنة المناقشة

د. ليليا حفيظي، أ.د. حديدان صبرينة، أ.د. سميرة حري، د. سميرة طرادخوجة، د. محمد أمين شيا

على تفضيلهم لقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما قدموه من توجيه وإرشاد لإثراء هذا العمل
كما أتوجه بجزيل الشكر إلى مدير اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي وكل موظف تعاون مع البحث واستجاب
بصدق للطرح الموضوعي للدراسة
وأشكر كل الشكر رجال المهمات الصعبة الذين ساهموا في إتمام الدراسة الميدانية في المديرية وفي تدليل ما وجهناه
من عقبات، وأبوا إلا أن تتم الدراسة على أكمل وجه

ولا أنسى تقديم خالص الشكر والتقدير لزميلي د. **مصطفى سخوني** الذي كان عوننا لنا في إتمام هذا العمل

وخالص الشكر والتقدير لزميلتي د. **فوزية جباري** على كل الدعم المعنوي والتوجيهات والنصائح التي قدمتها
ومساهمتها البالغة في رفع معنوياتي خلال فترة إنجاز العمل

الباحث

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، والتعرف على درجة استغراق موظفيها وظيفيا، وتحديد العلاقة المعنوية بين المتغيرين بما تسمح به مستوى الثقة 95%، إلى جانب تحديد طبيعة الفروق بين متوسط استجابات الأفراد حول متغيري الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة ميدانيا، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وبناء عليه تم استخدام مجموعة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة، والاستبيان كأداة رئيسية، وقد تم توزيعه على عينة احتمالية قدرت بـ 159 مفردة، أي بنسبة (58.45%) من الحجم الكلي لمجتمع الدراسة المقدر بـ 272 موظفا، تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تم استرداد 119 استبيان أي ما يقارب نسبة (69.19%) من مجموع عينة الدراسة، وخلال مرحلة الترميز استعدادا لتفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 26) تم إلغاء 09 استبيانات لم تستوف شروط الدراسة، أما عن الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحقق من مدى صدق الفرضيات، فقد تم الاعتماد على الاختبار المعلمي (Pearson) لاختبار علاقات الارتباط بين أبعاد جودة الحياة الوظيفي والاستغراق الوظيفي، واختبار T test لاختبار دلالة الفروق بين عينتين مستقلتين (الجنس)، وكذا اختبار One way ANOVA لاختبار دلالة الفروق بين مجموعة من العينات المستقلة (السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة)، إلى جانب الاعتماد على اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: ارتفاع مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الثلاثة في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي بوزن نسبي قدر بـ (69.2%)، كما تبين أن مستوى استغراق الموظفين كان مرتفعا بوزن نسبي بلغ (75.2%)، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية، جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية، جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية) والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، كما وقد كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسط استجابات الأفراد المبحوثين حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي عموما تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة)، في حين أن الفروق بين المتوسطات كانت دالة إحصائيا بالنسبة لمتغير التصنيف الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الحياة الوظيفية، جودة الحياة الوظيفية، الاستغراق الوظيفي، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

Abstract:

The current study aimed at revealing the level of availability of dimensions of the quality of work life in the Directorate of Algeria Communications for the state of Oum El-Bouaghi, the degree of its employees' functional involvement, and the significant relationship between them as permitted by the level of confidence of 95%, in addition to determining the nature of the differences between the average responses of individuals about the variables of the study due to the variables gender, age, educational level, occupational classification, years of experience, and to achieve the objectives of this study in the field, the descriptive approach was relied upon, Accordingly, a set of data collection tools was used, represented by observation, interview, and questionnaire as the main tool. It was distributed to a probability sample estimated at: 159 individuals, That is, by (58.45%) of the study population, 119 questionnaires were retrieved, or by (69.19%) of the total study sample. During the coding stage in preparation for unpacking and processing the data statistically using the SPSS program. V26, 09 questionnaires that were not amenable to statistical analysis were canceled. As for the statistical methods used to verify the validity of the hypotheses, the parametric tests were used to measure the correlation (Pearson) and the differences between two independent samples (T test) or a group of independent samples (One way ANOVA).

The study reached a set of results, the most important of which are: the high level of availability of the quality of work life with its three dimensions in the Directorate of Algeria Communications for the state of Umm El-Bouaghi with a relative weight estimated at (69.2%), and it was found that the level of employee engagement was high with a relative weight of (75.2%), and the results showed that there is a positive and statistically significant correlation at the level of significance 0.05 between the quality of work life in its dimensions (the quality of the functional and organizational work environment, the quality of the moral and social work environment, the quality of the economic and physical work environment) and the job involvement of the employees. The results revealed that there were no statistically significant differences between the average responses of the respondents about the quality of work life and job involvement due to the variables (sex, age, educational level and years of experience), while the differences between the averages were statistically significant with regard to the job classification variable.

Keywords: Working life, Quality of working life, Job involvement, Algerian Economic Enterprise.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
01	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
07	1. مبررات اختيار الموضوع
08	2. إشكالية الدراسة
14	3. فرضيات الدراسة
15	4. أنموذج الدراسة
18	5. أهداف الدراسة
19	6. أهمية الدراسة
21	7. تحديد المفاهيم
38	8. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: المضامين السوسيوتنظيمية لجودة الحياة الوظيفية	
70	• تمهيد
71	1. بدايات الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية

78	2. التنظير لممارسات جودة الحياة الوظيفية في نظريات التنظيم واتجاهاتها التفسيرية
90	3. أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية
95	4. أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومداخل قياسها
100	5. المراحل الرئيسية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية ومتطلبات نجاحها
108	6. التزامات إدارة الموارد البشرية بتحقيق برامج جودة الحياة الوظيفية
111	7. برامج وممارسات تحسين نوعية الحياة الوظيفية
117	8. معيقات تحقيق النماذج المعيارية لجودة الحياة الوظيفية
121	• خلاصة الفصل

الفصل الثالث: المحددات المعرفية والنظرية للاستغراق الوظيفي

123	• تمهيد
124	1. نشأة وتطور مفهوم الاستغراق الوظيفي
126	2. النظريات المفسرة للاستغراق الوظيفي
135	3. مداخل دراسة الاستغراق الوظيفي
137	4. خصائص ومحددات الاستغراق الوظيفي
140	5. أهمية الاستغراق الوظيفي
144	6. أبعاد الاستغراق الوظيفي ومؤشرات قياسه
150	7. المؤشرات الدالة على استغراق الموظف في عمله
151	8. استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي
163	9. معيقات الاستغراق الوظيفي
165	• خلاصة الفصل

الفصل الرابع: أبعاد جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي في الممارسات التطبيقية

167	• تمهيد
168	1. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية
177	2. السلوك القيادي والإشرافي في العمل

187	3. تدريب وتطوير الموارد البشرية
193	4. فرص التقدم والترقية الوظيفية
197	5. العلاقات الاجتماعية
204	6. الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل
208	7. عدالة الأجور والمكافآت المادية
215	8. ظروف العمل الآمنة (السلامة والصحة المهنية)
223	• خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
225	• تمهيد
226	1. التذكير بفرضيات الدراسة وتجزئتها
228	2. حدود الدراسة
230	3. أسلوب جمع البيانات
239	4. منهج الدراسة
240	5. أدوات جمع البيانات
263	6. أساليب المعالجة الإحصائية
267	• خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج	
269	• تمهيد
1. عرض وتحليل البيانات:	
270	1.1. عرض وتحليل بيانات أبعاد متغير جودة الحياة الوظيفية
340	2.1. عرض وتحليل بيانات متغير الاستغراق الوظيفي
353	2. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
3. تفسير النتائج في ضوء الفرضيات:	
355	1.3. النتيجة المتعلقة بقوة واتجاه العلاقة بين جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية والاستغراق الوظيفي

366	2.3. النتيجة المتعلقة بقوة واتجاه العلاقة بين جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية والاستغراق الوظيفي
371	3.3. النتيجة المتعلقة بقوة واتجاه العلاقة بين جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية والاستغراق الوظيفي
374	4.3. النتيجة العامة المتعلقة بقوة واتجاه العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي
378	5.3. النتيجة المتعلقة بدراسة الفروق بين استجابات المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية
398	6.3. النتيجة المتعلقة بدراسة الفروق بين استجابات المبحوثين حول الاستغراق الوظيفي
406	4. مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية
414	5. مناقشة النتائج في ضوء الأهداف
416	6. النتائج العامة للدراسة
421	▪ خلاصة الفصل
423	خاتمة
426	آفاق الدراسة
429	قائمة المصادر والمراجع
469	ملاحق الدراسة

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهداف تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في المنظمة	93
02	أبعاد جودة الحياة الوظيفية	96
03	أبعاد وخصائص الاستغراق الوظيفي حسب نموذج متعدد الأبعاد	133
04	المداخل المفاهيمية الرئيسية لدراسة الاستغراق الوظيفي في المنظمات	136
05	توزيع مفردات البحث حسب متغير الجنس	232
06	توزيع مفردات البحث حسب متغير السن	233
07	توزيع مفردات البحث حسب متغير المستوى التعليمي	235
08	توزيع مفردات البحث حسب متغير التصنيف الوظيفي	236
09	توزيع مفردات البحث حسب متغير سنوات الخبرة	238
10	قياس متغيرات الدراسة	244
11	نسبة الاتفاق بين المحكمين على فقرات الاستبيان	246
12	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات	248
13	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر السلوك القيادي والإشرافي	249
14	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر فرص التدريب الوظيفي	250
15	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر فرص الترقية الوظيفي	252
16	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل	253

254	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر العلاقات الاجتماعية	17
255	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر الأجور والمكافآت المادية	18
256	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر جودة ظروف العمل الفيزيائية	19
257	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور الاستغراق الوظيفي	20
259	نتائج اختبار الصدق البنائي لمحاول الدراسة	21
261	نتائج اختبار معامل Cronbach's Alpha لقياس ثبات أداة الاستبيان	22
262	المحك المعتمد في الدراسة	23
263	الترميز الرقمي لمستويات الاستجابة المعتمدة في مقياس الدراسة	24
271	التحليل الإحصائي لفقرات مؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات	25
280	التحليل الإحصائي لفقرات مؤشر السلوك القيادي والإشرافي	26
291	التحليل الإحصائي لفقرات مؤشر فرص التدريب الوظيفي	27
297	التحليل الإحصائي لفقرات مؤشر فرص الترقية الوظيفية	28
306	التحليل الإحصائي لفقرات مؤشر الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل	29
312	التحليل الإحصائي لفقرات مؤشر العلاقات الاجتماعية	30
320	التحليل الإحصائي لفقرات مؤشر الأجور والمكافآت المادية	31
328	التحليل الإحصائي لفقرات مؤشر جودة ظروف العمل الفيزيائية	32
336	التحليل الإحصائي لأبعاد ومؤشرات جودة الحياة الوظيفية	33
340	التحليل الإحصائي لفقرات محور الاستغراق الوظيفي	34
354	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	35

36	نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية والاستغراق الوظيفي	355
37	نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية والاستغراق الوظيفي	366
38	نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية والاستغراق الوظيفي	371
39	نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي	375
40	نتائج اختبار T للفروق بين متوسط استجابات الذكور والإناث حول جودة الحياة الوظيفية	379
41	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير السن حول جودة الحياة الوظيفية	381
42	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير المستوى التعليمي حول جودة الحياة الوظيفية	383
43	نتائج اختبار التباين الأحادي وفقا لمتغير التصنيف الوظيفي حول جودة الحياة الوظيفية	385
44	نتائج اختبار Scheff'e للمقارنات البعدية بين فئات التصنيف الوظيفي لبعدها جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية	388
45	نتائج اختبار Scheff'e للمقارنات البعدية بين فئات التصنيف الوظيفي لبعدها جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية	391
46	نتائج اختبار Scheff'e للمقارنات البعدية بين فئات التصنيف الوظيفي لبعدها جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية	392
47	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير سنوات الخبرة حول جودة الحياة الوظيفية	394

397	نتائج اختبار Scheff'e للمقارنات البعدية بين فئات سنوات الخبرة لمؤشر جودة ظروف العمل الفيزيكية	48
399	نتائج اختبار T للفروق بين متوسط استجابات الذكور والإناث حول الاستغراق الوظيفي	49
400	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير السن حول الاستغراق الوظيفي	50
401	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير المستوى التعليمي حول الاستغراق الوظيفي	51
402	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير التصنيف الوظيفي حول الاستغراق الوظيفي	52
403	نتائج اختبار Scheff'e للمقارنات البعدية بين فئات التصنيف الوظيفي لمحور الاستغراق الوظيفي	53
404	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير سنوات الخبرة حول الاستغراق الوظيفي	54
414	مستويات تحقق أهداف الدراسة	55

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	المخطط الفرضي للدراسة	17
02	المراحل التاريخية لتطور مفهوم جودة الحياة الوظيفية	73
03	أنماط الرضا عن الاحتياجات للعامل في المنظمة	87
04	مراحل تحقيق جودة الحياة الوظيفية حسب نموذج "GILBERT"	104
05	خطوات ومراحل التغيير لنجاح تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية	105
06	الاستغراق الوظيفي حسب نظرية التوقع	127
07	مكونات الاستغراق الوظيفي حسب نظرية التكامل	128
08	مكونات نظرية المدخل السببي	131
09	النموذج متعدد الأبعاد للاستغراق الوظيفي	134
10	العوامل التي تؤدي إلى استغراق الموظفين	161
11	الدرجات المختلفة للمشاركة في اتخاذ القرارات	172
12	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	232
13	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	234
14	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	235
15	توزيع مفردات العينة حسب متغير التصنيف الوظيفي	237
16	توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة	238
17	قوة واتجاه العلاقة حسب معامل الارتباط بيرسون	265

فهرس المملحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	ملحق الأساتذة المحكمين	469
02	رسالة تحكيم الاستبيان	470
03	استبيان الدراسة	472
04	دليل المقابلة	481
05	الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر	484

مقدمة

مقدمة:

يعتبر المورد البشري داخل المنظمة أحد أكثر الموارد أهمية باعتباره المورد الوحيد القادر على الانتقال بأهداف المنظمة من مرحلة تجريدية نظرية إلى إنجازات، والتي تعتمد على كفاءته في استخدام وسائل الإنتاج والموارد المتاحة بناء على ما تقرضه عليه أدواره الوظيفية، ولعل ذلك قد ارتبط بمسلمات الفلسفة الإنسانية في دراسة التنظيم بين إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية والمداخل السلوكية والتي توصلت إلى أن اهتمام المنظمة بالتطور التقني وحده والعمل على التغيير في معطيات العمل التكنولوجية والتقنية لا يكفي للوصول إلى حيز النجاح ومواكبة متغيرات البيئة التنافسية المعاصرة، وهو ما جعلها تتجه نحو البحث عن الآليات التي يمكن من خلالها جعل الفاعلين على استعداد للاندماج مع أهداف العمل واستيعاب أدوارهم انطلاقاً من اعتقادهم بضرورة التخطيط لمجموعة من الإستراتيجيات في علاقتها بوظائف والتزامات إدارة الموارد البشرية بالتعاون من الإدارات الأخرى التي يمكن من خلالها التأثير على سلوكيات الأفراد العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أعلى درجات الأداء، فتم الاتفاق بناء على ذلك على مجموعة من المسلمات يعتقد أنها السبيل إلى التأثير على دافعية القوى العاملة، ترتبط باتجاه التنظيم نحو تحقيق متطلبات الأفراد وإشباع احتياجاتهم بالشكل الذي يجعلهم يعتقدون بأهمية العمل الذي يؤدونه بالنسبة لحياتهم، وعليه فإن اهتمام المنظمة بتحقيق النوعية العالية لظروف بيئة العمل الوظيفية، الاجتماعية والمادية أصبح حتمية تنظيمية تتم من خلال العمل على التخطيط لبرامج نوعية تكون قادرة على الحفاظ على بقاء واستمرار المنظمة وتعزيز كفاءتها الإنتاجية.

وقد ظهرت جودة الحياة الوظيفية نظير الافتراضات والمساهمات الامبريقية التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية والمداخل السلوكية في دراسة التنظيم، والتي اتجهت نحو الاعتراف بالقيمة النوعية للمورد البشري واعتباره أحد أهم الموارد التي يمكن أن تحقق بها المنظمة كفاءتها وفعاليتها التنظيمية، والذي يمكن أن يتم -كاستجابة لمتغيرات نظرية التنظيم- لمدى الإيمان بأن هذا المورد يعتبر كائناً إنسانياً تحرك سلوكه مجموعة من الدوافع ترتبط في الغالب بالإشباع التي يبحث عن تلبيتها بناء على ما تمنحه له المنظمة التي يوجد بها، وهو أحد التصورات المحدثة التي ارتبطت بمفهوم الاستغراق الوظيفي، الذي تم اعتباره ناتجاً عن وجود تصور ذاتي لدى الأفراد الفاعلين بأن الوظائف التي

يزاولونها تعتبر المصدر الرئيسي لتحقيق مصالحهم الذاتية وإشباع احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمرتبطة مباشرة بأهداف أعمالهم، وبالتالي اعتبرت هذه المداخل المنطلق الفعلي للاهتمام بتحقيق النوعية العالية للحياة الوظيفية بما يتناسب مع الخصائص النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين.

فأصبح اليوم أحد المقاييس التي يمكن من خلالها الحكم على مدى فاعلية المنظمة في تحقيق التميز والنجاح التنظيمي يتم من خلال الكشف عن مدى قدرتها على التخطيط لتنفيذ برامج نوعية لجودة الحياة الوظيفية وتجاوز النظرة التقليدية لها والتي تعتبرها تكاليف إضافية وأنها مجرد برامج تم فرضها من قبل القوى العاملة في العالم لمقاومة نظم الأوتوقراطية في المنظمة والتحرر من الفكر التسلسلي لرؤساء العمل، ومسعى لهم للحصول على حرية أكبر داخل بيئة العمل مما قد يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف التنظيمية، إلى النظرة المحدثة والتي تعتبرها برامج نوعية تهدف في مجملها إلى تحقيق الكفاءة والتميز من خلال ضبط سلوك الأفراد واتجاهاتهم بما يحقق منافع عالية الجودة للمنظمة من تعزيز لعناصر الكفاءة والإنتاجية والفعالية التنظيمية وتحقيق أعلى درجات الأداء وتعزيز الميزة التنافسية لها، وبالتالي فإن تحسين نوعية حياة العامل يعد مكسبا تنظيميا أكثر من كونه إشباعا لغايات واحتياجات إنسانية باعتباره يمثل المصدر الحقيقي لنجاح مخرجاتها بناء على ما تحققه من رفاهية لمواردها البشرية، كون أن مثل هذه البرامج تبحث فيما يمكن أن يساهم في الاحتفاظ بالمواهب والكفاءات البشرية لصالح التنظيم الذي يدعم مثل هذه السياقات، إضافة إلى دورها المميز في تطوير مجموعة من السلوكيات الإيجابية تخلق الشعور بالرضا لدى الأفراد العاملين، وتعزز من مستوى استغراقهم الوظيفي الذي من شأنه أن يكون منطلقا لظهور العديد من السلوكيات التنظيمية ذات الأثر الإيجابي والتي من خلالها يمكن تعزيز الميزة التنافسية والكفاءة الإنتاجية للمنظمة من بينها: التزام الموظف تجاه أهداف التنظيم الذي ينتمي إليه، الرضا الوظيفي، سلوك المواطننة التنظيمية، الاستغراق التنظيمي، نية الاستمرار مع المنظمة وغيرها، والتي تمثل تعبيرات واضحة عن ممارسات إيجابية يلجأ الموظفون إلى محاكاتها فور شعورهم بالاندماج والارتباط الوظيفي، ولعل ما يمكن اللجوء إليه لتشكيل هذه التصورات الذهنية لدى القوى العاملة يرتبط بالجهود التي يمكن أن تحققها المنظمة من خلال جودة الحياة الوظيفية لتثبت فعلا أنها مهتمة بالحصول على نتائج إيجابية في العمل.

والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية اليوم وفي خضم هذا التطور الحاصل في مجال الرؤية المقارباتية للموارد البشرية أصبحت ملزمة بالالتزام بالمسلمات التطبيقية التي يمكن من خلالها تحقيق ميزتها التنافسية خاصة في ظل المنافسة الشديدة مع المؤسسات الأخرى التي تشترك معها في المنتجات والخدمات المقدمة للمجتمع المحلي، فأصبحت بذلك الإدارات العليا ملزمة بتوسيع دائرة المشاركين في اتخاذ قراراتها التنظيمية لدفع موظفيها نحو الالتزام بتنفيذها، ومنحهم الفرص للنمو والتطوير، واعتماد العدالة والإنصاف في منح الامتيازات والمكافآت والترقية وعدالة الإجراءات وعدالة المعاملة، وتعزيز الثقة المتبادلة بين أعضاء النسق التنظيمي دعما لتشارك المعرفة وتبادل الخبرات والتعاون الإيجابي على تنفيذ المهام وإنجازها وتهيئة الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل من حيث الاهتمام بعوامل الحرارة، التهوية، الإضاءة والألوان، الضوضاء والنظافة بما يضمن الحفاظ على أمنهم وسلامتهم من حوادث ومخاطر العمل، وذلك دعما وتعزيزا لشعورهم بأن الوظائف التي يشغلونها تمثل أحد مصادر الرضا في حياتهم لكونها تمثل المصدر الرئيسي لتلبية رغباتهم المادية والمعنوية.

ونظرا لأهمية أن تتجه المنظمة نحو تحقيق برامج نوعية لتحسين الحياة الوظيفية لمواردها البشرية لما له من تأثير إيجابي على سلوكياتهم داخل العمل، وعلى مستوى ارتباطهم بالمهام المكلفة لهم، ومدى رغبتهم في أدائها وفق ما تحدده تصوراتهم الذاتية لها، فقد استهدفنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع تطبيق أبعاد هذه البرامج على الموظفين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والكشف عن دورها في ضمان التزام الموظفين بأهداف العمل ومدى اتجاههم نحو بذل أقصى الجهود الممكنة واستغلال كافة خبراتهم ومهاراتهم لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز بما يفوق توقعات المؤسسة للأداء من خلال إجراء دراسة تطبيقية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، ولأجل الإلمام بكل أبعاد الموضوع والتعرف على حيثياته، والإجابة عن تساؤلاته والتحقق من مدى صدق فرضياته قمنا بتصميم الدراسة الآتية والتي احتوت على ستة فصول رئيسية، جاء مضمونها كالاتي:

« الفصل الأول "موضوع الدراسة": تم فيه التعرض للدوافع الذاتية والموضوعية لاختيار موضوع

الدراسة، صياغة الإشكالية وطرح التساؤلات وصياغة الفرضيات، تحديد الأهمية المتوقعة من إجراءاتها وضبط أهدافها، تحديد المقصود بالمفاهيم الرئيسية للموضوع ومفاهيمه الفرعية لغويا

واصطلاحا وإجرائيا، إلى جانب التطرق لمختلف السابقة التي سبق لها معالجة الطرح الموضوعي لدراستنا والتعقيب عليها وتحديد جوانب الاستفادة المحققة منها.

◀ الفصل الثاني "المضامين السوسيوتنظيمية لجودة الحياة الوظيفية": تم من خلاله التعرض

لبدايات الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية، والرؤية المقارباتية في تفسيرها بين التنظير لأبعادها في سوسيولوجيا التنظيم والتميز بين الاتجاهات المستخدمة في دراستها، أهمية اتجاه المنظمات نحو تبني برامج جودة الحياة الوظيفية وأهداف تطبيقها، أبعادها ومداخل قياسها، المراحل الرئيسية لتحقيقها ومتطلبات نجاحها، التزامات إدارة الموارد البشرية بتنفيذها، برامج وممارسات تحسينها والمعوقات التي تؤول دون تحقيق نماذجها المعيارية داخل المنظمة.

◀ الفصل الثالث "المحددات المعرفية لممارسات الاستغراق الوظيفي": تناول نشأة وتطور مفهوم

الاستغراق الوظيفي، النظريات المفسرة له، مداخل دراسته، خصائصه ومحدداته، أهميته، أبعاده ومؤشرات قياسه، المتغيرات الدالة على استغراق الموظف في عمله، وكذا إستراتيجيات تعزيزه ومعوقاته.

◀ الفصل الرابع "أبعاد جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي في الممارسات

التطبيقية": تم من خلاله التعرض لعناصر جودة الحياة الوظيفية المحددة في الدراسة التطبيقية وتحديد علاقتها بالاستغراق الوظيفي من خلال التطرق لمختلف الدراسات والبحوث الأكاديمية التي سبق وأن تم إجراؤها على الموضوع في بيئات تنظيمية مختلفة، وتتمثل في: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي في العمل، تدريب وتطوير الموارد البشرية، فرص التقدم والترقية الوظيفية، العلاقات الاجتماعية، الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل، عدالة الأجور والمكافآت المادية وظروف العمل الآمنة (السلامة والصحة المهنية).

◀ الفصل الخامس "الإجراءات المنهجية للدراسة": تم من خلاله تجزئة الفرضيات الفرعية للدراسة

إلى فرضيات جزئية تتناول العلاقة بين مؤشرات الأبعاد لمتغير جودة الحياة الوظيفية ومتغير الاستغراق الوظيفي، وكذا تحديد حدود الدراسة والمتمثلة في الحدود الموضوعية والزمنية والمكانية والبشرية، إلى جانب الإشارة إلى المنهج المعتمد في إجراء الدراسة، وكذا أسلوب وأدوات جمع البيانات، والتعرض لاختبارات المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في اختبار

صدق الفرضيات تطبيقاً على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (الإصدار 26).

➤ **الفصل السادس "عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج":** تم من خلاله عرض وتحليل البيانات المتعلقة بكل من متغير جودة الحياة الوظيفية بأبعاده ومؤشراته ومتغير الاستغراق الوظيفي، إلى جانب اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، والذي بناءً عليه تم اعتماد الأساليب الإحصائية الملائمة لأجل التحقق من صدق الفرضيات وبالتالي تفسير النتائج في ضوء الفرضية العامة للدراسة وفرضياته الفرعية والجزئية، كما تم مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية، وكذا في ضوء الأهداف، وعرض النتائج العامة للدراسة.

الفصل الأول

موضوع الدراسة

- 1- دوافع اختيار الموضوع.
- 2- إشكالية الدراسة.
- 3- فرضيات الدراسة.
- 4- أتمودج الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- أهمية الدراسة.
- 7- تحديد المفاهيم.
- 8- الدراسات السابقة.

1-مبررات اختيار الموضوع:

يلفت انتباهنا دائما عند اختيار موضوع معين بهدف معالجته امبريقيا باعتبارنا مختصين في سوسيولوجيا التنظيمات، أن هذه المواضيع تكشف من جهة عن وجود دوافع داخلية لدى الباحث تدفعه للاتجاه نحو الكشف عن اتجاهات المشكلة كأحد أهم المؤشرات التي تعكس إلى حد ما الرغبة في تجسيد فكرة معينة أو البحث في مشكلة تروق تفكيره، ومن جهة أخرى الكشف عن ما قد يفرضه واقع معين يحتم من مسألة التوصل لنتائج قادرة على تقديم تفسير سوسيولوجي لما يحدث فعلا.

وعلى هذا الأساس فإن من أهم الأسباب الدافعة نحو اختيار هذا الموضوع تكمن في مايلي:

1-1- المبررات الذاتية:

- ◀ التفكير الجاد في الوصول إلى نتائج علمية بحتة تثري المعرفة العلمية من جهة وتقدم تفسيراً موضوعياً للمشكلة المعالجة من جهة أخرى.
- ◀ الاعتقاد الشخصي بأهمية جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في معالجة هفوات الضعف التنظيمي التي تعاني منها معظم المؤسسات الجزائرية.
- ◀ البحث في هذا الموضوع وهو الربط بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي يعد نادراً داخل المؤسسات الجزائرية سواء في المنظمات الاقتصادية أو حتى في الإدارات والمؤسسات العمومية خاصة فيما يتعلق بدراسته ضمن مجال سوسيولوجيا التنظيمات، بناء على حصيلة مختلف القراءات حول الموضوع.

1-2- المبررات الموضوعية:

- ◀ تسليط الضوء على أهمية المتغيرات المدروسة بسبب قدرتهما العملية في الحفاظ على بقاء واستمرارية التنظيمات الرسمية ضمن محيط المؤسسات المنافسة الأخرى.
- ◀ تقديم تفسير سوسيولوجي لمستويات توافر أبعاد وعناصر جودة الحياة الوظيفية (المعنية بالدراسة) في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، ومدى تحقق مؤشرات الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين من جهة أخرى.
- ◀ البحث في مدى صدق التخمينات المقترحة من طرفنا ميدانياً.

◀ معالجة موضوع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي سوسيولوجيا بناء على ما تقترحه المسلمات المقارباتية في دراسة التنظيمات والتأكد من ما إذا كانت السياسات المؤسسية في الجزائر لازالت ترتبط بالفكر الكلاسيكي أم تجاوزته إلى المفهوم الحديث لممارسات التنظيم.

2- إشكالية الدراسة:

تفرض متغيرات البيئة التنظيمية المعاصرة على رؤساء العمل البحث عن الآليات التي يمكن لها من خلالها تحقيق شروط البقاء والاستمرارية ضمن محيط المنظمات المنافسة الأخرى، والمرتبطة مباشرة بتعزيز ميزتها التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي، ولعل ذلك قد تحدد بعد تجارب هاوثرن (1924-1932) التي أدت إلى ظهور منطلق مقارباتي جديد في تفسير العلاقة بين الفرد والتنظيم الذي ينتمي إليه (مدرسة العلاقات الإنسانية) بضرورة الاهتمام بالموارد البشري كونه المورد الوحيد القادر على الاستخدام الأمثل والعقلاني لوسائل العمل والإنتاج والموارد الأخرى بما يمكنه من الانتقال بأهداف المنظمة من مرحلة تجريدية نظرية إلى إنجازات فعلية، تمكن المنظمة فعلا من تحقيق مجموعة من المميزات والمرتبطة بتحقيق ميزتها التنافسية وتحسين صورتها الذهنية لدى باقي فئات المجتمع الذي تعمل فيه، خاصة وأن أغلب مشكلات ضعف الإنتاجية يتحكم فيها سلوك الأفراد في العمل أكثر من كونها ناجمة عن مدى جاهزية البيئة المادية والتقنية في المنظمة.

فالآليات المرتبطة بقدرة المورد البشري على تحقيق أهداف العمل واتجاهه نحو تحقيق فعالية التنظيم في إنجاز المطلوب منه يرتبط بمجموعة من السلوكيات الإيجابية التي تمكن من الاستعداد لتجاوز الحد الأدنى لمستويات الأداء نحو تحقيق أهداف المنظمة بأقصى كفاءة ممكنة، هذا الطرح جعل المنظور التنظيمي يتجه نحو فكرة أن قدرة وكفاءة المورد البشري وتحقيق أعلى درجات الشعور لديه بأهمية أن يضمن تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والتطورات المفروضة من بيئة الأعمال مرتبط باتجاهه نحو استشعار أهمية العمل بالنسبة لوجوده، وبالتالي ارتباطه عاطفيا وعقليا بالوظيفة التي يؤديها واستعداده للتجاوب العملي معها والاستغراق فيها بما يدفعه لبذل أقصى الجهود والطاقات الفكرية والبدنية لإنجازها بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة، كنتيجة تعكس وجود روابط عاطفية وعقلية تجمع بينه وبين ممارساته الوظيفية في إطار انتمائه لتنظيم رسمي معين، وعلى هذا الأساس

أصبح الاهتمام الفعلي بالسلوكيات الإيجابية في العمل قد تجاوز التوقعات النوعية التي تشمل البحث مباشرة عن المستويات العالية للأداء التنظيمي، الربحية، الالتزام بأهداف المنظمة والولاء لها، وانتقل إلى البحث عن كيفية جعل الأفراد العاملين يرتبطون مع وظائفهم من خلال اتجاههم نحو الاندماج مع المهام الوظيفية الموكلة لهم، بما يؤدي بهم في الاستعداد الكامل للاستجابة لأهداف العمل كنتيجة تعكس رغبتهم الفعلية في تحقيق نتائج إيجابية في هذا العمل، فمن المهم أن يستغرق الأفراد العاملون مع الوظائف التي يزاولونها كون أنهم سيقدمون على إنجاز مهامهم الوظيفية وفق تصوراتهم الذاتية لها.

فالارتباط بين الفرد والوظيفة التي يؤديها الناتجة عن وجود مجموعة من العواطف والمشاعر التي تحقق التجاوب بين الأفراد وبين ما يؤدونه من عمل يدفع بهم إلى جعلها من أولوياتهم النفسية والاجتماعية، كون أنها تمثل المصدر الرئيسي لإثبات وتحقيق ذاتهم، وكذا تلبية رغباتهم وإشباعها، ومن المرجح أن يكون الأفراد المستغرقون وظيفيا على درجة عالية من الشعور بالرضا خلال إقبالهم على تنفيذ مهامهم الوظيفية، ما يدفعهم للالتزام بها، مما سيجعلهم ذلك على استعداد عال لإنجازها بحماس وتفاني عاليين، فيصبح بذلك استغراق الموظف نموذجا إيجابيا يثبت مدى إيجابية المواقف التي يجسدها الفرد تجاه ما يؤديه من مهام وظيفية، وبالتالي قدرته العالية في توجيه سلوكه نحو استيعاب وظيفته وإنجازها وفق ما تحدده تصوراته الذاتية للكيفية المطلوبة، يتبع ذلك حرصه المستمر على أداء عمله بنشاط عال استجابة للروابط العاطفية التي تمثل في الغالب مصدر هذا السلوك، ولعل ذلك سيرفع من قابلية المستغرقين وظيفيا لمواجهة كافة الصعوبات والعراقيل التي يمكن أن تحول بينهم وبين تحقيق أهداف العمل والمرتبطة مباشرة بأهدافهم الشخصية، فأهمية أن يرتفع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الأفراد العاملين من خلال اتجاههم نحو الاندماج مع وظائفهم واستيعابها بما يسمح لهم باستثمار كافة الجهود الممكنة للحصول على أعلى مستويات الأداء وبما يفوق توقعات التنظيم لها، تظهر إيجابيته في إمكانية تجاوز كافة الممارسات الباثولوجية التي ترتبط بفقدان الشعور بالحماس والمشاركة والالتزام والرضا عن العمل، ولعل ذلك قد يتحقق عندما يرتفع مستوى الشعور لدى الأفراد بأهمية وظائفهم وأنها تحقق لهم حاجاتهم المادية، الاجتماعية، المعرفية والجمالية.

والعكس من ذلك، فإن الأفراد الذين ينخفض لديهم مستوى الشعور بأهمية العمل يظهر عليهم الشعور بالإحباط وعدم الرضا خلال تواجدهم في موقع العمل، تتجسد في انفصالهم الذاتي عن الأعمال التي يؤدونها، وبالتالي يصبح أداؤها بالنسبة لهم في الغالب ضرورة أكثر منه رغبة، وقد تتطور هذه السياقات عندما تقشل المنظمة في التحكم في سلوكيات أفرادها، فيتجهون كاستجابة لعدم رغبتهم في إنجاز المهام الموكلة لهم إلى تبني مجموعة من الممارسات السلوكية ذات الطابع المرضي تبدأ برغبتهم في ترك العمل، غير أنهم لا يقدمون على ذلك في غياب البدائل التنظيمية التي تمكنهم من تغيير مواقعهم، فيلجئون بذلك إلى تفعيل البديل الذي يعبر عن رغبتهم الفعلية في ذلك من خلال مزاوله سلوكيات بديلة كمغادرة موقع العمل قبل دوامه الرسمي والحضور المتأخر للعمل، التهرب من أداء المهام، وعدم الشعور بالمسؤولية، وكذا عدم الرغمة في إثبات فاعليتهم أو تطوير مهاراتهم أو مشاركتهم في إثراء العمل أو تبادل خبراتهم مع فاعلين آخرين داخل التنظيم نفسه، إلى جانب رفضهم الالتزام بقوانين الانضباط العام، والتي تنتج غالبا عن غياب المشاعر الإيجابية التي تشعر الفرد بانهمাকে في العمل.

وبناء على ذلك أصبحت القاعدة الأساسية للقائمين على التسيير داخل المنظمة تتجه نحو الاهتمام بتطوير مداخل العمل بما يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف العملية للتنظيم الرسمي، تسعى من خلاله للتأثير على سلوكيات القوى العاملة بما يدفعهم نحو بذل أقصى الجهود الفكرية، الذهنية والبدنية واستغلال قدراتهم ومهاراتهم الأداة لتحقيق معالم النجاح، النمو والتطوير التنظيمي، ولعل هذا المنطلق المقارباتي الذي ظهر مع مدرسة العلاقات الإنسانية والمداخل السلوكية في تفسير وفهم السلوكيات التنظيمية في بعدها الإنساني قد مهد للبحث عن العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى الرفع من شعور المورد البشري بانهمাকে واستغراقه الوظيفي، وبالتالي فإن تعزيز حماس الموظف في أدائه لمهامه الوظيفية يصبح في الغالب مرتبطا ببعض المعطيات التنظيمية التي من شأنها التأثير على رغبة الأفراد وحفزهم على الاندماج مع وظائفهم واستيعابها، ففي الغالب ما يكون استغراق الموظفين مرتبطا بمجموعة من المؤثرات الخارجية التي تدفع بهؤلاء الأفراد إلى استشعار أهمية العمل بالنسبة لتحقيق ذواتهم، ما يدفعهم لتجسيد كافة الممارسات التي يمكن أن تدفع بهم إلى تحقيق نتائج إيجابية، ولعل ذلك قد مكن من القول أن الاستغراق الوظيفي كمؤشر إيجابي في العمل يتأثر بمجموعة من

المتغيرات والممارسات الوظيفية والتنظيمية والاجتماعية والمادية في بيئة العمل، بغض النظر عن إمكانية أن يكون مصدره بعض من المميزات والخصائص الشخصية أو المتغيرات غير التنظيمية (حياة الفرد خارج العمل).

وعلى هذا الأساس تم البحث عن مجمل الآليات التي يمكن أن تؤدي إلى تهيئة بيئة عمل مناسبة تولي اهتماما بتحقيق رفاهية الأفراد وإشباع حاجاتهم ورعايتهم بما يضمن شعورهم بالنوعية العالية لحياتهم الوظيفية وذلك لأجل تعزيز دافعيتهم اتجاه العمل، فالاهتمام بجودة بيئة العمل اليوم أصبح مطلباً ضروريا للعاملين في المنظمة وأحد مصادر الشعور بالرضا لديهم، ومؤشراً هاماً للقبول الذي تلقاه المنظمة من فاعليها كنهج خاص يدركه صناع القرار يستهدف التكيف مع متطلبات تحقيق التغيير التنظيمي، الذي يتضمن جعل جميع شركاء العمل راضين عن محتوى العمل والبيئة التي يتم فيها، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال مشاركة الإدارة العليا لفاعليها وجميع إداراتها وبالتعاون مع الاتحادات النقابية في التخطيط لإيجاد مجموعة من الإستراتيجيات التي تعمل على خلق بيئة عمل آمنة وتعزز بصفة إيجابية من الإمكانية الإنتاجية لدى فاعليها وتهيئة الظروف المناسبة للعمل تماشياً مع متطلبات إنجاز المهام في المنظمة، ولعل ذلك قد ارتبط مباشرة بعد عام 1975 باستحداث أحد أهم التطبيقات العملية للاهتمام بتحقيق إشباعات المورد البشري باعتبار أنه يمكن أن يؤثر على سلوكه في الحالة التي يشعر فيها بأن المنظمة تهتم فعلاً بتحقيق رفاهيته وإشباع احتياجاته على اختلافها، والذي يبحث عن إشباعها بناء على ما تقدمه له معطيات بيئة عمله الاجتماعية، الوظيفية والاقتصادية، وبهذا يشكل العمل بالنسبة للفرد دافعاً لتحسين جودة حياته، وعلى أساس ذلك تم الاتفاق على ضرورة تبني برامج نوعية لجودة الحياة الوظيفية واعتبارها مسؤولية المنظمة تلتزم بها بالتعاون بين مختلف فاعليها لأجل تحقيق رفاهية مواردها البشرية والتقليل من مستوى شعورهم بالإحباط، القلق والتوتر، ورفع روحهم المعنوية وتعزيز شعورهم بالرضا بناء على ما يمكن أن تحققه من مطالب عمالية تختلف تفاصيلها الإنسانية من موظف لآخر.

فالاهتمام الفعلي بتحسين جودة الحياة الوظيفية قد ارتبط فعلياً بالتفكير في صياغة مجموعة من الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها جعل المنظمة قادرة على تلبية متطلباتها والمرتبطة بزيادة أرباحها وتعظيم قدرتها الأدائية وكذا تحقيق النمو والتطور التنظيمي، وكذا ضمان مكانتها في البيئة التي تعمل

بها، والذي يرتبط مباشرة بقدرتها على تلبية متطلبات مواردها البشرية، وأن ظهور السياق التطبيقي لمفهوم النوعية العالية للحياة الوظيفية قد ارتبط بإسهامات تجارب هاوثورن والمسلمات النظرية للفلسفة الإنسانية في دراسة التنظيم لـ Maslow، و Herzberg، و McGregor والتي أدت إلى تغيير النظرة إلى المورد البشري واعتباره أحد أمثل الموارد التي تسعى المنظمة إلى تحقيق رفاهيته داخل بيئة العمل، كون أنه سيتجه نحو بذل أقصى الجهود الممكنة عند شعوره بالرضا عن مستوى إشباعه لاحتياجاته، وبالتالي أصبح الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية يمثل الأساس الذي يمكن من خلاله الدفع بطاقات الأفراد العاملين نحو ضمان فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها، وأنه يمكن من خلالها الحفاظ كفاءات المنظمة والتقليل من فرص دوران العمل، والأهم من ذلك استقطاب كفاءات جديدة تجد في التنظيم الجديد مسعى لها لتحقيق أهدافها، ما يمكنها من تقديم الأفضل لرفع مستوى التوقعات حول المزايا التي يمكن الحصول عليها عند تطبيق برامج خاصة تحقق النوعية العالية لحياتهم الوظيفية، وعليه اتجهت العديد من المنظمات نحو تبني مجموعة من الأساليب والإجراءات التنظيمية التي تهدف من خلالها إشباع احتياجات الأفراد العاملين على مستوى أنساقها سواء احتياجاتهم المادية والتي يتم تلبيتها بناء على ما يمنح لهم من أجور ومكافآت وعوائد مادية والتي تمثل المصدر الأساسي لتأمين حياة معيشية مناسبة والتي يتم منحها تماشياً مع ما يبذله الأفراد في العمل وموازة مع سلم القيم الاستهلاكية للحاجات الأساسية في المجتمع، أما الاحتياجات الاجتماعية فتظهر من خلال إتاحة فرص التواصل والتفاعل الإيجابي بين العاملين من مختلف المستويات التنظيمية والسماح لهم بتكوين علاقات وصداقات ودية مع الآخرين وشعورهم بالانتماء لجماعة العمل، إضافة إلى احتياجات الأمن وحمايتهم من الأخطار المهنية، إلى جانب الاحتياجات المعرفية وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية وحفزهم على حل مشكلات العمل، واحتياجات التقدير والاعتراف من الآخر، وكذا احتياجات تحقيق الذات والحاجة للإنجاز والتميز والتفوق في ميدان العمل، وبالتالي فإن تلبية هذه الاحتياجات بالشكل الذي يتوافق مع رغبة الأفراد وطموحاتهم سيحفزهم على أداء عملهم بفعالية ويزيد من رغبتهم في استغلال كافة معارفهم ومهاراتهم لإثبات فاعليتهم لتوقعهم أن هذه المخرجات ستؤدي بهم للحصول على نتائج مرغوبة وذات قيمة عالية، وهو ما من شأنه أن يحقق فعالية المنظمة في تحقيق التميز والتفوق والتطور التنظيمي.

وفي سياق هذا التطور الحاصل في مجال الاهتمام بالقوى العاملة كأساس لتحقيق الأهداف التنظيمية، أصبحت المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ملزمة بإثبات دورها الخاص في الحفاظ على مكانتها ضمن البيئة التي تصدر لها منتجاتها (السلع أو الخدمات) وملزمة بتعزيز ميزتها التنافسية خاصة في الحالة التي توجد فيها مؤسسات أخرى تتبع نمط الإنتاج ذاته، بما يضمن لها البقاء والاستمرارية، وبالتالي فإن نجاحها أصبح مرهونا بمدى قدرة مواردها البشرية على إنجاز أهداف العمل بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة، وهو ما جعل جل الاهتمامات لدى القائمين على التسيير في هذه المؤسسات تنصب في كيفية استغلال طاقات الأفراد لصالح أهداف التنظيم، فظهرت من خلال ذلك قاعدة مختلفة قد تحكم العلاقة بين الطرفين تعتمد على معيار المنفعة المتبادلة، أي أن كافة الجهود التي يبذلها العاملون في العمل يفترض أن يكون لها مقابل يتماشى مع الجهود المبذولة كما ونوعا، وهو ما قد يدركه الأفراد عندما يحصلون على الامتيازات التي تفوق مستوى توقعاتهم حول مدى اهتمام مؤسساتهم بتلبية احتياجاتهم وتحقيق رفاهيتهم، مع ضرورة أن يصاحب ذلك الشعور بالعدالة، والتي غالبا ما تتحقق -حسب ADAMS- عندما يشعر الفرد أن مجموع مدخلاته والعوائد التي يحصل عليها نظير ما يقدمه من أداء يتكافأ مع العوائد التي يحصل عليها زملائه في العمل في مقابل أدائهم، أو مع ما يحصل عليه العمال الآخرون في القطاعات الأخرى مقارنة أيضا مع المدخلات التي يمنحونها لمؤسساتهم، وذلك دعما وتعزيزا لشعورهم بأن الوظائف التي يشغلونها تمثل أحد مصادر الرضا في حياتهم لكونها قد تمثل المصدر الرئيسي لتلبية رغباتهم المادية والمعنوية، مما يمكن أن يعزز من إمكانية اتجاههم نحو محاكاة وتجسيد كافة السلوكيات والممارسات الإيجابية التي قد تدعم نجاح وتطور المؤسسة الجزائرية.

وإدراكا لما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي؟

وبناء عليه يمكن أن نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما درجة تطبيق مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها؟

✓ ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي؟
 ✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي؟

✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي؟

✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تعزى للمتغيرات السوسيو مهنية التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى للمتغيرات السوسيو مهنية التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة؟

3-فرضيات الدراسة:

تماشيا مع إشكالية الدراسة وتساؤلاتها والتي تبحث في اختبار العلاقة بين كل من متغير جودة الحياة الوظيفية بأبعادها ومتغير الاستغراق الوظيفي تم صياغة مجموعة الفرضيات الآتية:

3-1- الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

3-2- الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات السوسيو مهنية التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى للمتغيرات السوسيو مهنية التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

4- أنموذج الدراسة:

4-1- متغيرات الدراسة:

من خلال التمثيل المعرفي لمدرجات الدراسة الحالية، فإن موضوع الدراسة يشتمل على متغيرين أساسيين هما:

4-1-1- المتغير المستقل: جودة الحياة الوظيفية متمثلة في الأبعاد التالية:

« جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية: سيتم قياس هذا البعد من خلال المؤشرات التالية:

- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- السلوك القيادي والإشرافي.
- فرص التدريب الوظيفي.
- فرص الترقية الوظيفية.

« جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية: سيتم قياس هذا البعد من خلال المؤشرات التالية:

- الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل.
- العلاقات الاجتماعية.

« جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية: سيتم قياس هذا البعد من خلال المؤشرات التالية:

- الأجور والمكافآت المادية.
- جودة ظروف العمل الفيزيائية.

4-1-2- المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي.

4-1-3- المتغيرات الوصفية للدراسة: والتي تتمثل في مجموعة من المتغيرات التي تمثل

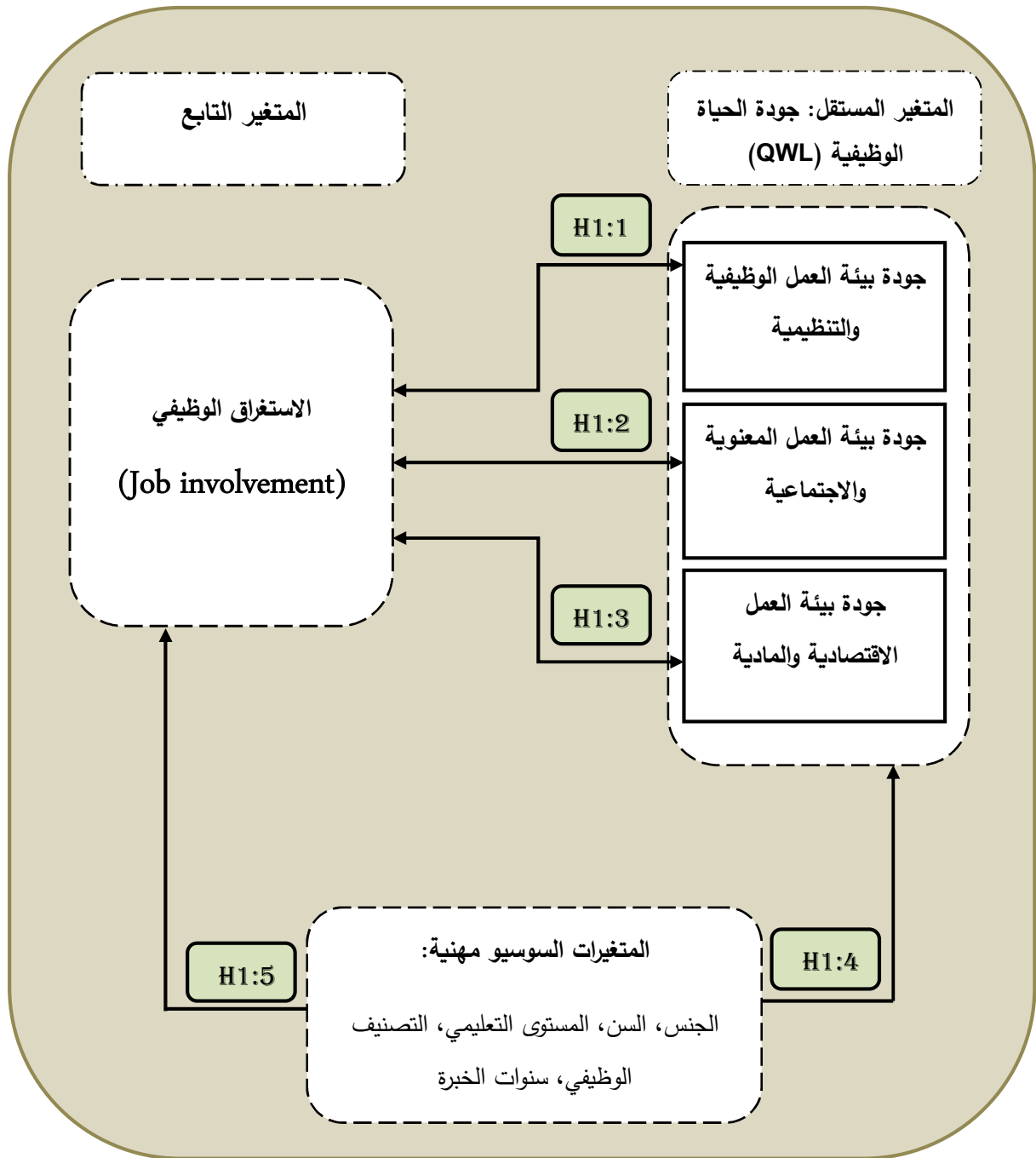
الخصائص الشخصية لمفردات البحث، فإنه سيتم استغلالها من أجل الكشف عن ما إذا كانت هنا فروق واختلافات دالة إحصائية بين متوسط استجابات الأفراد العاملين حول المتغيرات الرئيسية للدراسة تعزى لها، وقد تم حصرها في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة.

4-2- المخطط الفرضي للدراسة:

تماشياً مع الافتراضات الأساسية للدراسة تتفاعل أبعاد جودة الحياة الوظيفية لتحقيق الاستغراق الوظيفي، ويوضح المخطط الفرضي مجموعة من العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع مع الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به (الغانمي، 2018، ص126)، يتم بناؤها تمهيداً للتحقق الإمبريقي لها تعكس العلاقة بين كل من المتغيرين المستقل والتابع، وتتمثل هذه المتغيرات كما هو موضح في الشكل (01) في (أبعاد جودة الحياة الوظيفية) ومتغير (الاستغراق الوظيفي).

وقد تمثلت علاقة الارتباط هنا بسهم ثنائي الاتجاه ($\leftrightarrow$) تماشياً مع ما تم افتراضه كأساس محتمل لوجود علاقة ارتباطية دالة معنوياً بين المتغيرين.

شكل (01): المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على فرضيات الدراسة

5- أهداف الدراسة:

تماشياً مع ما تم طرحه في البناء الاستمولوجي لمشكلة الدراسة وفي سبيل اختبار فرضياتها العلمية، فإننا لا بد أن نقوم بضبط الترتيب التسلسلي للأهداف بما يتماشى مع المخطط الفرضي للدراسة التي تسعى الدراسة الحالية لاختبارها، والتي تتمثل فيما يلي:

5-1- الهدف العام للدراسة: ويتمثل في:

الكشف الامبريقي عن قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين كل من جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي بما تسمح به درجة الثقة (95%).

5-2- مجموعة الأهداف الفرعية: وتتمثل في:

- تشخيص مستوى إدراك الأفراد المعنيين بالبحث لأبعاد جودة الحياة الوظيفية ومؤشراتها والتعرف على درجة تطبيق برامجها في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وذلك من خلال:
- التعرف على مستوى اهتمام مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي بتحقيق مؤشرات جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي، فرص التدريب الوظيفي، فرص الترقية الوظيفية).
- التعرف على مستوى اهتمام مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي بتحقيق مؤشرات جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية (الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل، العلاقات الاجتماعية).
- التعرف على مستوى اهتمام مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي بتحقيق مؤشرات جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية (الأجور والمكافآت المادية، جودة ظروف العمل الفيزيائية).
- الكشف عن درجة تقدير الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي لاستغراقهم الوظيفي.

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية (جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية، جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية وجودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية) والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.
- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في استجابات المبحوثين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي تبعا للمتغيرات السوسيو مهنية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة).
- تطوير مجموعة من المقترحات البحثية التي يمكن الانطلاق منها في دراسات وبحوث أكاديمية أخرى، تستهدف معالجة زوايا مختلفة للموضوع والذي يمكن من خلاله حصر جميع العوامل التي يمكن أن تحقق السياق الإيجابي في سلوكيات القوى العاملة في المنظمات.

6- أهمية الدراسة:

هناك اتفاق شبه تام على أن تحسين نوعية حياة العمل وتعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين يشكل أحد أهم المتغيرات التنظيمية الحديثة التي من شأنها أن تثبت مدى فاعلية منظمات الأعمال في تحسين مستوى أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية، وبالتالي تكتسب هذه الدراسة أهميتها من مبدأ أنها تدعم التوجه الإداري الحديث للاهتمام بالقوى العاملة تمهيدا لتحقيق استخدامها العقلاني، كونه يمثل أحد الموارد الأساسية في تحقيق الأهداف التنظيمية بما يساهم في جعل المؤسسة على درجة عالية من الفاعلية والتميز المؤسسي، خاصة إذا وجدت السياسات المناسبة التي تعتمد على إحداث التوازن بين متطلبات الفاعلية التنظيمية ومستوى توقعات الأفراد حول أن المؤسسة تهتم فعلا بتحسين جوانب حياتهم المادية والمعنوية في العمل، كما تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية المؤسسة محل الدراسة وهي من القطاعات الخدماتية ذات الطابع التجاري كونها تنشط في مجال مهم يرتبط بتقديم وتوفير الخدمات الاتصالية للمجتمع، إلى جانب دورها الخاص في تنمية الاقتصاد الوطني، وما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو محاولتها لإلغاء الأفكار الخاطئة التي تدور حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية بين أطراف العملية التنظيمية (إدارة عليا/موظفين/اتحادات نقابية)، والتي تكون عادة مرتبطة إما بالممارسات البيروقراطية للإدارة العليا أو غياب الوعي من جانب الموظفين بالمنفعة التي يمكن أن يحققها تطبيق هذه البرامج، أو اعتبارها تتطلب تكاليف مادية تفوق ميزانية المنظمة، وبالتالي يمكن

اعتبار هذه الدراسة موضع تغيير للاعتقادات الخاطئة حول برامج تحقيق النوعية العالية للحياة الوظيفية من خلال محاولة تسليط الضوء على علاقتها الارتباطية بمختلف السلوكيات والتصرفات الإيجابية التي تظهر على العاملين (الاستغراق الوظيفي) نتيجة شعورهم بأن المؤسسة تهتم فعلا بتحقيق رفايتهم.

وعلى أساس؛ يمكن تحديد الأهمية العملية للدراسة الحالية في مايلي:

- ✓ قد تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه القائمين على التسيير وأصحاب القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو أهمية اهتمامهم بتعزيز مستوى إشباعهم لاحتياجات موظفيهم وتحقيق جودة عالية لبيئة العمل كوسيلة لحفزهم على تحقيق أعلى كفاءة ممكنة والرفع من مستوى روحهم المعنوية.
- ✓ رفع مستوى الوعي لدى الإدارات العليا بأن إشراك الموظفين في برامج جودة الحياة الوظيفية سيرفع من قدرة المؤسسة على تحقيق التنمية الاقتصادية.
- ✓ نشر الوعي بين المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهمية البحث عن الآليات التي يمكن أن تؤثر على مستوى الارتباط النفسي لدى الموظفين بالوظائف التي يؤدونها كاستجابة حتمية لسبل تحقيق أعلى درجات الأداء والربحية.
- ✓ قد تساعد هذه الدراسة أصحاب القرار في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي في معرفة وجهة نظر مواردهم البشرية اتجاه كافة السياسات التي تعمل على تحقيق رفايتهم وأمنهم واستقرارهم الوظيفي، ومدى تجاوب هذه السياسات مع احتياجاتهم ورغباتهم الذاتية.
- ✓ تمكين صناع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من تطوير مجموعة من السياسات والاستراتيجيات التنظيمية المتعلقة بالاهتمام بالموارد البشري وتحقيق إشباعاته بناء على برامج جودة الحياة الوظيفية بما يمكن من خلق موظف مستغرق وظيفيا.

أما الأهمية العلمية فتتمثل في مايلي:

✓ فتح المجال أمام الباحثين في سوسيولوجيا التنظيمات للبحث عن الحلول الممكنة للصعوبات التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (العمومية والخاصة) في تحقيق تطبيقات النوعية العالية للحياة الوظيفية بعد الإحاطة بها.

✓ عرض مجموعة من المؤشرات التي يمكن استغلالها في قياس مستوى جودة بيئة العمل في منظمات الأعمال في الجزائر.

✓ يمكن اعتبار هذه الدراسة إضافة مرجعية ومنطقا آخر لمجمل الدراسات التي يمكن أن تستهدف مستقبلا معالجة موضوع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

7- تحديد المفاهيم:

من الأهمية دائما أن نتجه نحو ضمان سبل الاتفاق حول المعنى الدقيق لكل من متغيري جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي سواء من الناحية الاصطلاحية والتي تعتمد إلى التطرق لمجموعة من التعاريف النظرية المتداولة في دراسات سبقت الدراسة الحالية في معالجة المشكلة، أو من الناحية الإجرائية توضيحا للمعنى الذي يبحث فيه الباحث ويستهدف قياسه والذي يمكن من خلاله ضبط الفهم الصحيح للأجزاء التي تتضمنها المفاهيم المعتمدة في الدراسة والسماح بقياسها ميدانيا، وقد تم فيما يلي التطرق إلى كل من المفاهيم الرئيسية للدراسة (جودة الحياة الوظيفية، الاستغراق الوظيفي والمؤسسة الاقتصادية) والمفاهيم الفرعية المرتبطة بصياغة الفروض (جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية، جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية وجودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية).

7-1- المفاهيم الأساسية للدراسة: ترتبط المفاهيم الأساسية للدراسة ارتباطا مباشرا بمتغيري الدراسة، وبالتالي سنسعى من خلال الآتي تحديد مفهوم كل من جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي بما يتضمنان من جزئيات يجب الاتجاه نحو تعريفها:

7-1-1- جودة الحياة الوظيفية:

7-1-1-1- الجودة:

أ. التعريف اللغوي:

يرجع مفهوم الجودة "QUALITY" إلى الكلمة اللاتينية "QUALITIES" والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، ومنذ القدم كانت الجودة تعني لدى الناس الدقة والإتقان وذلك فيما يقومون به من تصنيع ونحت للتماثيل والآثار التاريخية وتصوير وتمثيل للبيئة المحيطة بهم من تقاليد وعادات اجتماعية وثقافية وممارسات حياتية مختلفة، بحيث تتوافق وتتطابق هذه الحالة مع الواقع والتوقعات، ولذلك يلاحظ أن الجودة بهذا المعنى تبدو وكأنها مفردة مطلقة، وأن التعريف لم يربط الجودة بالمنتج فقط، وإنما ربطها كذلك بالأشخاص والعمليات وما يحيط بهم من بيئة وما ي صاحبها من تغيرات (أبوروف، 2016، ص48).

فمعناها حسب الكلمة اللاتينية يشير إلى طبيعة الشيء ودرجة صلاحه وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستقادة منه سواء كان المؤسسة، المورد أو المجتمع وغيره (بن عيشاوي، 2013، ص20).

أما مفهومها اللغوي وكما ورد في لسان العرب لابن منظور: جود، الجيد نقيض الرديء على فعيل، جاد الشيء جُودة وجودة أي صار جيداً، ويقال هذا شيء جيد بين الجُودة والجودة، وقد جاد جودة، وأجاد أتى بالجيد من القول أو الفعل، ويقال أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله يجود جُودَةً، واستجدت الشيء أعددته جيداً، واستجاد الشيء وجده جيداً أو طلبه جيداً، والجيد في قاموس المحيط ضد الرديء، جاد يجود جُودة وجودة صار جيداً، وأجاده غيره وأجوده وجاد وأجاد أتى بالجيد فهو مجواد واستجاده وجده أو طلبه جيداً (غليط، 2021، ص146)، وعلى أساس ما تقدم فإن المعنوي اللغوي للجودة هو: العطاء الواسع والأداء الجيد الذي يصل إلى حدود التفوق والإتقان (الكرخي، 2015، ص21).

وجاء في قاموس أكسفورد الأمريكي بأن الجودة هي: درجة أو مستوى التميز أو التفوق A degree or level excellence، ومن جهة أخرى فقد ذكرت الجودة في قاموس "webster" على أنها: صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة ما (السامرائي، 2007، ص29).

وعليه؛ فإنه يمكن اعتبار المعنى اللغوي للجودة -استنادا إلى ما سبق- أنه يشير إلى الإلتقان، الحذق، التقدم، الإجادة والمهارة العالية في الإنجاز وحسن الأداء.

ب. التعريف الاصطلاحي:

تعرف الجودة على أنها: مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج أو الخدمة وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج أو الخدمة سابقا، والتي تكون في معظم الأحيان محددة من قبل المنتج ووفقا لظروفه وموارده واعتباراته الإنتاجية (زديرة، 2016/2017، ص04).

إن هذا التعريف في أصله يختلف تماما عن المسلمات الحديثة لمفهوم الجودة، وهو ما دفعنا لاعتباره ناتجا عن الأطر الكلاسيكية لتحديد المفهوم والذي كان يعبر في أصله عن مدى اتفاق خصائص المنتج المقدم من السلعة أو الخدمات مع المعايير التي يحددها المنتجون، الذين بدورهم يضعون هذه الخصائص وفق ما يتناسب مع ظروف العمل والموارد المتاحة، بدل أن يتم التركيز على أن تكون السلعة أو الخدمة المقدمة متطابقة مع الاعتبارات التي يضعها العملاء باعتبارهم الطرف الذي سيستفيد من المنتج المقدم، وبالتالي انتقل دور المنتج من مستوى تعريفي يتضمن اعتبار الجودة هو تقديم الخدمة التي تتناسب مع موارد العمل، إلى مستوى آخر يعتبر فيها أن الجودة هي جعل العميل على مستوى عال من الرضا عن المنتج المقدم له (سلع أو خدمات) والذي يتحقق عندما يعمل القائمون على الإنتاج على جعل منتجاتهم متطابقة مع احتياجات العملاء ورغباتهم.

فالجودة معيار للكمال يتم الحكم عليها بمعرفة ما إذا تم تأدية ما عزم على توفيره للخدمة المقدمة أو السلعة المنتجة في الوقت المحدد والمواصفات التي تلاءم احتياجات المستفيدين من الخدمة أو السلعة أم لا، بمعنى إذا تم جعل المستفيدين سعداء بما قدم من خدمة أو منتج سلعي والطريقة التي قدمت بها تلك الخدمة أو ذلك المنتج يمكن القول إن الجودة قد تحققت (مسلم، 2018، ص11).

يربط هذا التعريف مفهوم الجودة بالشعور بالسعادة لدى الأفراد الذين يستفيدون من خدمة أو منتج ما، يتحقق هذا الشعور فور إدراك هؤلاء الأفراد أن مطلبهم يتوافر على المواصفات المحددة من طرفهم، والتي تعتبر غالبا للاحتياجات التي يسعون لتحقيق إشباعها من خلال هذا المنتج أو الخدمة.

وقد اتجهت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة والتي يشاركها الرأي نفسه معهد المقاييس القومي الأمريكي نحو تعريف الجودة بأنها : مجموعة الخصائص والصفات الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تؤثر قابليتها على إرضاء الزبون المحددة والواضحة والضمنية (السامرائي، 2007، ص28).

وقد عرفها جوران "Juran" أن الجودة هي: ملاءمة الاستعمال، أي أن السلع والخدمات يجب أن تلبي احتياجات مستخدميها، وبالتالي فإنها تدل على فكرة التخلص من العيوب والأخطاء في السلع والمنتجات (بشير، 2018، ص15). وبالتالي فإن هذا التعريف يعتبر الجودة مقياساً لتوفير المنتجات أو الخدمات التي ترضي العملاء وتتطابق ومتطلباتهم.

أما الجودة وفقاً للمواصفات العالمية ISO-9000 فهي عبارة عن: مقياس لمدى تلبية احتياجات الزبائن ومتطلباتهم الظاهرية والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز، وإنما يقصد بها مدى مطابقة المواصفات والقدرة على ترجمة توقعات العملاء وإشباع احتياجاتهم (عبد الكريم والمولى، 2018، ص643).

يتجه هذا التعريف إلى اعتبار الجودة تعد تمثيلاً ضمنياً للخصائص والصفات التي يتميز بها الفرد المستفيد من المنتج أو الخدمة، والتي تحقق تكون قادرة على تحقيق إشباعاته، وبالتالي فإنه يمكن أن تختلف مزايا المنتجات أو الخدمات المقدمة للأفراد رغم تشابهها الشكلي - نظراً للاختلافات الفردية التي تميز الذوات.

وفي سياق الاعتراف بالاختلافات والفروق الفردية بين العملاء يقدم "Fishe" تعريفاً للجودة يعتبرها فيه: مفهوماً مجرداً والذي يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين، وأنها في مجال الأعمال والصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصاً عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل العميل أو المنظمة (الطائي وقداة، 2008، ص29).

وما يعيننا في هذا المقام هو أن الجودة كثافة ليست بالغربية عن جذور حضارتنا وقيمها مهما كان ذلك متعلقاً بهذه القيم: اقتصادياً أو اجتماعياً أو تربوياً، ويضمن هذه الخصوصية نصوص مرجعية فاعلة في الذاكرة العربية الإسلامية، كقوله رسول الله عليه أفضل الصلاة: "إن الله يحب إذا

عمل أحدكم عملا أن يتقنه"، وقوله أيضا: "إن الله كتب الإحسان على كل شيء"، وما الإحسان والإتقان إلا تجليات أخرى لمفهوم الجودة (أحمد، 2016، ص20).

فالجودة إذن استنادا إلى ما سبق؛ هي التوافق بين الصفات والخصائص المعرفة لاحتياجات العملاء مع الإشباع التي يمكن أن تحققها المنتجات أو الخدمات الموجهة لهم بحيث تكون قادرة فعلا على تحقيق الإشباع لدى المستفيدين منها.

7-1-1-2- جودة الحياة:

زاد اهتمام الباحثين بمفهوم جودة الحياة منذ بداية النصف الثاني للقرن العشرين كمفهوم مرتبط بعلم النفس الإيجابي، والذي جاء استجابة إلى أهمية النظرة الإيجابية إلى حياة الأفراد كبديل للتركيز الكبير الذي أولاه علماء النفس للجوانب السلبية من حياة الأفراد، وقد تعددت قضايا البحث في هذا الإطار، فشملت الخبرات الذاتية والعادات والسمات الإيجابية للشخصية، وكل ما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة (حمادية وخلاف وبوزيدي، 2018، ص198).

فجودة الحياة هي: تعبير عن الإدراك الذاتي للفرد، وتقييمه للنواحي المادية المتوافرة في حياته ومدى أهمية كل جانب منها بالنسبة للفرد في الوقت المحدد، وفي ظل ظروف معينة ويظهر بوضوح في مستوى السعادة أو الشقاء الذي يكون عليه، ويؤثر بدوره على تعاملات الفرد وتفاعلاته اليومية (الحو، 2016، ص319)، فحسب هذا التعريف فإن مفهوم جودة الحياة تختلف سياقاته من شخص لآخر كون أن الأفراد يختلفون في طريقة تقييمهم لمستوى السعادة في حياتهم، فما يعتبر مصدرا للشعور بالرضا لدى شخص معين، قد يكون غير كاف لتحقيق السعادة لدى شخص آخر.

كما وتعرف على أنها: إدراك الفرد لوضعه في الحياة في سياق الثقافة وأنساق القيم التي يعيش فيها ومدى تطابق أو عدم تطابق ذلك مع أهدافه، توقعاته، قيمه، واهتماماته المتعلقة بصحته البدنية، حالته النفسية، مستوى استقلاليته، علاقاته الاجتماعية، اعتقاداته الشخصية، وعلاقته بالبيئة بصفة عامة، وبالتالي فإن جودة الحياة بهذا المعنى تشير إلى تقييمات الفرد الذاتية لظروف حياته (لونيس وفيلالي، 2019، ص330)، ويتفق هذا التعريف مع منظمة الصحة العالمية والتي اعتبرت جودة الحياة: درجة إدراك وتصور الأفراد لوضعهم ولموقعهم في الحياة في سياق الأنظمة الحضارية والقيمة

التي يعيشون فيها وعلاقة ذلك بأهدافهم وتوقعاتهم ومعاييرهم واهتماماتهم، وهو مفهوم واسع يتأثر بالصحة الجسدية للشخص وحالته النفسية ومعتقداته الشخصية وعلاقاته الاجتماعية، وبمعنى آخر فإن جودة الحياة هي قدرة إنسان على التعايش مع نفسه ومجتمعه بشكل سليم يمنحه القدرة على أداء دوره كاملاً نحو نفسه وأسرته ومجتمعه (الكعبي، 2019، ص 602).

فجودة الحياة حسب التعريفين السابقين تعني الدرجة التي تتطابق فيها الأنظمة الاجتماعية مع أهداف الفرد وتوقعاته وكل اهتماماته النفسية والاجتماعية، بحيث يكون هناك توافق بين معايير المجتمع والفرد الذي يعيش فيه بالشكل الذي يسمح له بأداء كافة أدواره بشكل سوي.

وقد عرف (Leo, 1995) جودة الحياة بأنها: مخرجات لنتاج وظيفي معين لمدخلين مختلفين متبادلي الاعتماد أحدهما مدخل فيزيقي موضوعي، والآخر مدخل سيكولوجي ذاتي، عادة ما يتباين ودائماً غير قابل للمقارنة الشخصية (عبد اللطيف وصالح، 2021، ص 309)، أي أنها مستوى التوافق الذي تحققه البيئة الفيزيكية بالأفراد مع الخصائص النفسية لهم، وهي مقارنة لا يمكن إخضاعها لجميع الأفراد، كون أن ما يكون ملائماً لدى شخص معين، قد يكون غير كاف بالنسبة لآخر.

وفي تعريف آخر: شعور الفرد بالرضا والسعادة وبالقدرة على إشباع الحاجات في أبعاد الحياة الذاتية والموضوعية والتي تشمل (النمو الشخصي، والسعادة البدنية والمادية، والاندماج الاجتماعي والحقوق البشرية) (الحديدي والبجاري، 2018، ص 150).

فحسب هذا التعريف فإن جودة الحياة ترتبط بمدى الشعور بالرضا والسعادة الذي يمكن أن يتحقق من خلال درجة شعور الأفراد بتلبية رغباتهم وإشباعها.

كما أشار "فرانك" إلى أن جودة الحياة هي حسن توظيف إمكانيات الإنسان العقلية والإبداعية وإثراء وجدانه ليتسامى بعواطفه ومشاعره وقيمه الإنسانية وتكون المحصلة هي جودة الحياة وجودة المجتمع، ويتم هذا من خلال الأسرة المدرسية، والجامعة وبيئة العمل ومن خلال التركيز على ثلاث محاور هامة هي التعليم والتثقيف والتدريب، وكذلك يعرفها فرانك بأنها إدراك الفرد للعديد من الخبرات، وبالمفهوم الواسع شعور الفرد بالرضا مع وجود الضروريات في الحياة مثل : الغذاء والسكن وما

يصاحب هذا الإحساس من شعور بالإنجاز والسعادة، وجودة الحياة بالمفهوم الضيق خلو الجسم من العاهات الجسمية (شخي، 2013/2014، 73).

فجودة الحياة استنادا إلى ما سبق؛ هي الشعور بالرضا والاكتفاء الناتج عن التطابق بين أهداف الفرد وتوقعاته من جهة ومعايير المجتمع وقيمه من جهة أخرى، وأن جميع الإشباعات الفسيولوجية والاجتماعية والمعرفية والجمالية تحقق له الرضا عن ذاته من خلال ما تمنحه له البيئة المحيطة.

7-1-1-3- جودة الحياة الوظيفية:

ما تجدر الإشارة إليه هو أنه لا يمكننا الحصول على تعريف شامل وموحد لمفهوم جودة الحياة الوظيفية، كون أن هذا المفهوم حسب ما توصلنا إليه من خلال قراءتنا أنه يتضمن العناصر التي يعتبرها محدوها كافية لتحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية على مستوى البيئة التنظيمية المستهدفة، وبالتالي فإن هذه العناصر قد تكون كافية بالنسبة لبيئة معينة وغير كافية بالنسبة لبيئة أخرى، كون أنه لا يمكن أن نخضع جميع المنظمات على كافة المستويات للبيئة ذاتها، وبالتالي فإن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يعتبر خاصا بالبيئة والثقافة التنظيمية التي ينشأ فيها، وهنا حاولنا تقديم أكثر من تعريف لبيئات تنظيمية وباحثين ودراسات مختلفة لتبرير ما آل إليه هذا التقديم، غير أننا لا يمكن أن ننفي بأن هذا المفهوم يتعلق في عموميه بكيفية تهيئة ظروف بيئة عمل مناسبة لأداء المهام الوظيفية تمنح لدى فاعليها الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفيين.

ينظر إلى جودة الحياة الوظيفية على أنها: مؤشر على قدرة المنظمة على القيام بعمليات متكاملة ومخططة وديناميكية استجابة لمتطلبات الموظفين، والتي تهدف إلى تحسين الجوانب المختلفة التي تؤثر على حياة الموظف المهنية والشخصية وتوفير بيئة عمل آمنة (AbdElgawad & El Subbaugh & Marzouk, 2020, p04)، فحسب هذا التعريف فإن جودة الحياة الوظيفية تعني سعي المنظمة نحو تحسين ظروف العامل بما يحقق له الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

وتعرف كذلك بأنها: عبارة عن توفير وخلق الظروف وبيئة العمل الملائمة التي تدعم وتعزز الرضا الوظيفي، من خلال توفير المكافآت والأمن الوظيفي، وفرص النمو، والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون، وتحقيق العدالة بنظام الأجور، فضلا عن سلامة بيئة

العمل، مما يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين جميعها ورغباتهم، وبما يحقق ردود فعل إيجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية (قريشي وبديسي، 2016، ص216).

يتطرق هذا التعريف إلى عناصر جودة الحياة الوظيفية التي يؤدي الاهتمام بها إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي لدى الأفراد، وإشباع احتياجاتهم بما يؤثر على مستوى رغبتهم في تحقيق نتائج إيجابية في العمل.

ويتجه كل من "Indumathy & Kamalray" إلى اعتبارها: التوجه الذي يعتبر الموظفين إحدى أصول المنظمة بدلا من اعتبارهم تكلفة عليها، ويفترض هذا التوجه أن أداء الموظفين يكون أفضل عند السماح لهم بإدارة عملهم بأنفسهم والمساهمة في اتخاذ القرار هذا التوجه يحفز الموظفين بتلبية احتياجاتهم الفسيولوجية إلى جانب احتياجاتهم الاقتصادية (عساف والهور، 2018، ص185).

يربط التعريف السابق جودة الحياة الوظيفية بالاستقلالية في العمل وتمكين القوى العاملة من تحديد الطريقة الملائمة لأداء المهام الوظيفية الموكلة لها، أما عن طرق تحفيز القوى العاملة فقد تمثل في إشباع نمطين من الاحتياجات الفسيولوجية والاقتصادية، وبالتالي فإن هذا التعريف لم يعطي مجالا لبقية الاحتياجات الأخرى رغم إشارته لاحتياجات الإنجاز والمشاركة.

وقد عرفت من قبل (Srivasta & Kanpur, 2014, p54) بأنها: الدرجة التي يستطيع بها الأفراد تلبية احتياجاتهم الشخصية الأساسية أثناء توظيفهم في المنظمة؛ والذي يتم من خلال تعزيز مشاعر الأمن والمساواة والفخر والديمقراطية الداخلية والملكية والاستقلالية والمسؤولية والمرونة، وعدالة التعاملات، وإتاحة فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم وتمكينهم من متابعة مهامهم وإنشاء الوظائف، بينما أشار إليها "Ramakrishnan & Gayathiri" بأنها الظروف والبيئات المواتية لمكان العمل التي تدعم وتعزز رضا الموظفين من خلال تزويدهم بالمكافآت والأمن الوظيفي وفرص النمو (Al-Habil & Elhayek, 2019, p119).

تتجه التعاريف السابقة إلى اعتبار جودة الحياة الوظيفية المصدر الأساسي لسعي الأفراد نحو البحث عن العمل، لما يمكنه لهم من تحقيق كافة أهدافهم ومطالبهم، وبما تحققه لهم ظروف بيئة العمل من الشعور بالرضا والاكتفاء الذاتي من خلال تلبية احتياجاتهم على اختلافها، والملاحظ أيضا

أن التعريفين قد أشارا إلى عناصر جودة الحياة الوظيفية، رغم أن التعريف الأول تناول بشكل مفصل هذه العاصر على عكس التعريف الثاني الذي حددها فقط في المكافآت، الأمن وفرص النمو.

كما وهناك من يعرفها أنها تعني: مراعاة الفروق الفردية والجماعية من حيث ظروف العمل عالية الجودة عند التعامل مع الاحتفاظ بالموظفين الجيدين، وتتضمن أي تحسين في الثقافة التنظيمية التي تدعم نمو الموظفين وتطويرهم في المنظمة (Adikoeswanto & al, 2020, p451).

يدعم هذا التعريف التوجه المقارباتي القائم على أن إشباع الاحتياجات يختلف من فرد لآخر، كون أن ما يحقق الشعور بالرضا والسعادة لدى شخص معين، لا يكون كافيا لدى شخص آخر، وبالتالي ترتبط جودة الحياة الوظيفية بالإجراءات التي يمكن أن تضمن تلبية جميع الاحتياجات المهنية والشخصية لدى الأفراد على اختلافها، كما تتضمن قدرة ثقافة المنظمة على مسايرة متطلبات النمو والتطوير لدى الأفراد العاملين.

يعرفها (ماضي، 2014، ص63) بأنها: مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على حياة العمل للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد، وجميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

يتجه هذا التعريف نحو اعتبار جودة الحياة الوظيفية مجموعة الخطط والبرامج التي يستهدف تطبيقها تحسين ظروف بيئة العمل الاجتماعية والمادية بما يعزز من الروح المعنوية لدى الأفراد ويدفعهم لتحقيق أهداف العمل بأقصى كفاءة ممكنة.

ويعرفها (القواسمة، 2020، ص15) بأنها: إجراءات تقوم بها المنظمة من أجل الموظفين لتوفير بيئة عمل خالية من الضغط يتمتع العاملون فيها بمستوى عالي من الرضا الوظيفي بحيث يشاركون في عملية اتخاذ القرارات للوصول إلى درجة عالية من السلامة المهنية والاستقرار والأمان الوظيفي، من خلال تدريب العاملين على القيام بالمهام الموكلة لهم بكفاءة عالية.

7-1-1-4- التعريف الإجرائي لجودة الحياة الوظيفية:

وقد عرفت الباحثة جودة الحياة الوظيفية في هذه الدراسة بأنها: مدى اهتمام مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي بتحقيق بيئة عمل مناسبة للأفراد العاملين سواء من الناحية الوظيفية والتنظيمية من خلال إشراك الأفراد في عمليات اتخاذ القرارات، تصميم برامج تدريبية قادرة على تطوير القدرات الأدائية للموظفين، إيجاد نوع من القيادة الديمقراطية ومنح الموظفين فرصا للترقية على أسس عادلة، ومن الناحية المعنوية والاجتماعية من خلال خلق نوع من التواصل الإيجابي بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ومرونة ساعات العمل بما يجعل الموظف قادرا على أداء واجباته الأسرية والاجتماعية موازنة مع مهامه الوظيفية، أما من الناحية الاقتصادية والمادية فيكون من خلال جعل الأجور والرواتب متناسبة مع الجهود الفكرية والبدنية المبذولة من طرف الموارد البشرية إضافة إلى إيجاد ظروف بيئة عمل فيزيقية أكثر أمنا لأداء العمل دون أي مخاطر تؤدي إلى تهديد السلامة والصحة المهنية للموظفين، والتي تنعكس إيجابا على سلوك القوى العاملة وتعزز شعورهم بالاستقرار داخل المؤسسة.

7-1-2- الاستغراق الوظيفي:

7-1-2-1- التعريف اللغوي:

يعود أصل كلمة الاستغراق في اللغة للفعل استغرق، أي: بالغ في الشيء وجاوز الحد (حمامة، 2018/2019، ص46).

7-1-2-2- التعريف الاصطلاحي:

قبل الخوض في مفهوم وتعريف الاستغراق الوظيفي للعاملين، يجب الإشارة إلى أن كلمة "Engagement" تأخذ عدة معان عند ترجمتها إلى اللغة العربية ومنها: (اندماج، انغماس، اقتران، انخراط، تعلق، ارتباط)، فقد استخدمت من قبل عدد من الباحثين وفقا لانسجامها مع أبحاثهم أو دراستهم وحسب فهمها لمعناها، وعلى الرغم من الأدبيات الوفيرة والكتابات المتعددة حول موضوع

الاستغراق الوظيفي إلا أنه أوقد في الوقت نفسه الجدل الفكري في إيجاد القاعدة المفاهيمية المشتركة لهذا المفهوم (العنزي وصبر، 2018، ص13).

نما الاهتمام بمفهوم الاستغراق الوظيفي في السنوات الأخيرة بما يتجاوز قيمته كمؤشر لنوعية حياة العمل بسبب الأهمية الأساسية لهذا المفهوم لفهم سلوكيات العمل مثل دوران العمل، التأخر والتغيب عن العمل، وقد تم تصور الاستغراق الوظيفي بشكل مختلف في الأدبيات النظرية على أنه: الدرجة التي يشارك بها الفرد بنشاط في وظيفته، درجة أهمية وظيفة الفرد للصورة الذاتية، ومدى تأثير تقدير المرء لذاته بمستوى الأداء المتصور (Aryee, 1994, p. 320).

يعتبر هذا التعريف الاستغراق الوظيفي مرتبطاً بالدرجة التي يتصور فيها الأفراد الوظائف التي يشغلونها من خلال ذواتهم، واعتبارها على درجة عالية من الأهمية لتحقيق الشعور بالذات لديهم.

ويمكن وصف الاستغراق الوظيفي على أنه: الدرجة التي يتعرف بها الشخص على وظيفته ويشارك فيها بنشاط، ويعتبر أن أدائه مهم للشعور بالقيمة أو احترام الذات (Word & Minpark, June 2009, p. 109). كما أنه يعرف على أنه دافع للقيام بالعمل وهو درجة عالية من التوافق بين الأهداف الشخصية والتنظيمية، مما يوفر الدافع للموظف لتحقيق نتائج عمل إيجابية (Khalid & Rehman, 2011, p. 1789).

يعتبر التعريف السابق الاستغراق الوظيفي ناتجاً عن الدرجة العالية لشعور الفرد بأن أهداف الوظيفية تتوافق مع أهدافه الشخصية، ما يدفعه إلى اعتباره جزءاً من ذاته، وذات أهمية قصوى في تعزيز الشعور بالثقة وتحقيق الذات.

وقد اعتبر "لودال وكينز" (1965) الاستغراق الوظيفي على أنه: الدرجة التي يقدرها الفرد لعمله أو يلتزم بوظيفته، بعبارة أخرى هي اعتقاد بأهمية الوظيفة في حياة الفرد أو مدى استعداد الفرد لتكريس نفسه لوظيفته (Cheng & Yen & Chen, 2012, p. 384). كما عرف على أنه: حالة من إدراك الفرد لمدى توافقه النفسي مع عمله، طالما أن للعمل القدرة على إشباع الحاجات البارزة والمتوقعة للفرد (مؤنس، 2018، ص186).

حسب التعريفين السابقين فإن الاستغراق الوظيفي يعتبر الدرجة العالية لتوافق الفرد مع وظيفته والذي ينتج عن مدى قدرة هذه الوظيفة على تلبية رغبات الأفراد الذين يشغلونها.

ووفقاً لـ (Ba-kker & Sch-aufeli, 2008) فإن الاستغراق الوظيفي يصف حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل، تتميز بالاستيعاب والتفاني والحيوية، حيث يشير الاستيعاب إلى التركيز العميق في العمل وصعوبة الانفصال عنه، بينما يشير التفاني إلى الإحساس بالإلهام والتحدى والفخر والحماس، أما الحيوية فتعبر عن وجود درجة عالية من المرونة الذهنية والطاقة أثناء العمل والميل نحو بذل المجهودات والمثابرة بغض النظر عن الصعوبات (Elsawy & Radwan, 2022, p164).

يشير التعريف السابق إلى الأبعاد الرئيسية للاستغراق الوظيفي والمتمثلة في الاستيعاب، التفاني والحيوية والتي تشترك جميعها في ارتباط الفرد بوظيفته وشعوره بالفخر والاعتزاز وإحساسه بأنه جزء منها، مما يدفعه إلى بذل أقصى الجهود الممكنة والتفاني في تحقيق نتائج إيجابية في العمل بما يفوق توقعات المنظمة.

كما ويصف "فروم" (1962) الشخص بأنه مستغرق في الأنا المرتبطة بوظيفته من خلال مستوى تقديره لذاته الذي يتأثر بمستوى تصور أدائه (Azeem, 2010, p37)، فهو حالة سلوكية مهمة تشير إلى مدى تعلق الأفراد بوظيفتهم التي تمثل بالنسبة إليهم الجزء المركزي والمحوري في علاقتهم ببيئة العمل وبالعامل نفسه والذي يعكس بشكل أو بآخر طبعهم الشخصي (الغانمي، 2018، ص128).

ويختلف مفهوم الاستغراق الوظيفي عن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث أن الرضا يعبر عن مشاعر العامل تجاه وظيفته، وأن الالتزام يعكس علاقة الفرد بالمؤسسة، بينما يعبر الاستغراق عن أهمية العمل في حياة الفرد، ويتعلق الاستغراق الوظيفي بالمعتقدات الفكرية للفرد تجاه وظيفته (الشنطي، 2015، ص156).

إن المفاهيم العديدة للاستغراق الوظيفي والتي عرضتها الأدبيات التنظيمية يمكن القول أنها تشترك في الخصائص التالية (الخفاجي، 2014، ص58):

- ◀ الارتباط النفسي والعاطفي بين الفرد ووظيفته.
- ◀ مدى أداء الموظف أو الفرد لعمله بكفاءة عالية.
- ◀ امتلاك القدرة والقابلية على أداء عمل ما.
- ◀ تختلف درجة الاستغراق الوظيفي باختلاف واستقلالية ونوعية مهام وأنشطة المنظمة.

7-1-2-2- التعريف الإجرائي للاستغراق الوظيفي:

وقد عرفت الباحثة الاستغراق الوظيفي في هذه الدراسة بأنه: مدى قوة ارتباط الفرد العامل في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي مع الوظيفة التي يمارسها وانغماسه معها واستغراقه فيها وإدراكه لأهميتها من خلال الاتجاه نحو الاندماج مع أهدافها، وبالتالي اعتبارها جزءا من أهدافه الشخصية، كون أنها تمكنه من تلبية احتياجاته وإشباعها، مما يجعله على استعداد لاستغلال كافة طاقاته لإنجازها بأقصى كفاءة ممكنة استجابة للروابط النفسية والعاطفية التي تجمع بينه وبين وظيفته.

7-1-2-3- من هو الموظف المستغرق وظيفيا؟

إن أهمية أن يكون الفرد مستغرقا وظيفيا تكمن في أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، لأن الاستغراق الوظيفي يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكا بطرق أخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء، وبعبارة أخرى كلما زاد استغراق الموظف (اندماجه) كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي بذل جهود على مستوى أعلى وبشكل منتظم لتحقيق نتائج إيجابية، ووفقا لتعريف "Perrin" (2007) فإن مصطلح استغراق الموظفين يشير إلى: مدى بذل الموظفين جهدا تقديريا في عملهم بما يتجاوز الحد الأدنى من تنفيذ الوظيفة، في شكل الوقت الإضافي، والقدرات العقلية أو الطاقة، وسوف تعالج استراتيجيات الاستغراق جميع الوسائل التي يمكن للمنظمة استخدامها لتعزيز هذا النوع من الجهد (العبادي والجاف، 2012، ص79).

يتجه هذا التعريف نحو تصنيف الأفراد المستغرقين وظيفيا حسب الجهود التي يقدمونها والتي تساهم في تجاوز الحد الأدنى للأداء، ومدى هؤلاء على تقديم نتائج إيجابية في العمل، إلى جانب السلوكيات التي يتم انتهابها، كون أن المستغرقين وظيفيا يتخلون عن كل التصرفات التي من شأنها

التأثير سلبا على فعالية المنظمة، مثل: دوران العمل، الانسحاب الوظيفي، التغيب والتأخر المتكرر وغيرها.

يصف "Bevan et al" (1997) الموظف المستغرق بأنه: الشخص الذي يعي ويدرك سياق الأعمال، ويعمل عن كثب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة، وبحسب "Gi-bbons" (2006) فإن استغراق الموظفين هو عبارة عن علاقة رفيعة العواطف وعقلية والتي يمتلكها الموظف اتجاه عمله والذي يؤثر فيها المنظمة أو المدير أو زملاء العمل في المقابل من أجل تطبيق الجهود المنظورة الإضافية في عمله (ماضي، 2014، ص25)، فحسب هذين التعريفين فإن الموظفين المستغرقين وظيفيا غالبا ما يبدون الرغبة في التعاون مع زملائهم في العمل وتكوين علاقات إيجابية مع رؤسائهم لأجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى كفاءة ممكنة.

فالموظفون الذين لديهم استغراق مرتفع هم الأكثر استقلالية وثقة بالنفس، فهم لا يقومون بعملهم وفقا للمهام الوظيفية التي تحددها المنظمة فحسب، بل من المرجح أيضا أن يؤدوا عملهم وفقا لتصوراتهم الذاتية عن الأداء (Mokaddem & Adnani, 2022, p875)، وبالتالي يقدم هذا التعريف سياقاً يرتبط بالرغبة في تلبية الاحتياجات الجمالية في العمل والتي تجعل الأفراد المستغرقين وظيفيا يرغبون في أداء مهامهم الوظيفية وفقا للتصورات التي تطرحها ذواتهم.

الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عال من الاستغراق الوظيفي تكون الوظيفة مهمة بالنسبة لصورتهم الذاتية، هؤلاء الأفراد يتعرفون على وظائفهم ويهتمون بها، ويمكن للوظيفة نفسها أن تساعد الفرد على تلبية احتياجات النمو الجوهرية الخاصة به (Gray & Kimberly, 1987, p289)، فالأفراد المستغرقون وظيفيا يعبرون عن أنفسهم جسديا وذهنيا وشعوريا خلال قيامهم بأداء مهامهم في العمل، وعلى النقيض من ذلك فإن الأفراد غير المستغرقين ليس لديهم ارتباط نفسي وشخصي بأدوار عملهم، فهم لا يندمجون بها جسديا ولا ذهنيا ولا شعوريا عند قيامهم بأدائها (عبد الرحمان وبوغرزة وحديد، 2021، ص35)، وقد عرف العامل المستغرق بأنه العامل الذي يدرك ويعي سياق الأعمال، ويعمل مع زملائه بكل قوة على تحسين العمل والمنظمة معا، وبالتالي فإن العمل بالنسبة لهم يمثل:

- ♦ المشاركة الفعالة في العمل.
- ♦ الاهتمام الأساسي في الحياة.
- ♦ الأساس لتحقيق الذات.
- ♦ يرتبط بالمفهوم الذاتي لدى الأفراد (زاوي وخالدي ومهاوة، 2021، ص ص 233، 234).

5-1-2-4- التعريف الإجرائي للموظف المستغرق وظيفيا:

تعني الباحثة بالموظف المستغرق وظيفيا في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي بأنه: ذلك الشخص الذي يشعر بأن الوظيفة التي يؤديها تمثل جزءا من أهدافه الشخصية، وأنها مصدر شعوره بالسعادة والفخر والاستقرار النفسي، مما يدفعه إلى الالتزام بها واستغلال كافة الجهود والطاقات الفكرية والعضلية لأدائها بالشكل الذي يحقق أهداف العمل بأقصى كفاءة ممكنة، ويدعم ذلك من خلال احترامه لتعليمات الانضباط العام بالعمل وإقباله على التعاون مع زملائه ورؤسائه في العمل وتطوير طرق أدائه وتوظيف كافة معارفه المكتسبة في إنجاز مسؤولياته المهنية قبل موعدها المحدد، ورغبته العالية في إثبات فاعليته دون الحاجة إلى تطبيق إجراءات الرقابة الإدارية.

7-1-3- المؤسسة الاقتصادية:

تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني (دياب وزروقي، 2011، ص 428).

كما يمكن تعريفها على أنها: شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقييم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج، أو إنتاج سلع الاستهلاك أو تقديم الخدمات في مجال النقل والتجارة (بولعوي، 2007/2008، ص 16)، وحسب هذا التعريف تعد المؤسسة الاقتصادية كيان يجمع بين المادية واللامادية يبحث من خلال الاستغلال الجيد لأدوات الإنتاج تقديم سلع أو خدمات للعملاء.

كما وتعرف على أنها: مجموعة من الأفراد يعملون على تحويل مدخلات إلى مخرجات، أو كونها منظمة تنسق بين رأس المال والكفاءات الأخرى، ويتمثل هدفها في تحقيق أكبر عائد ممكن من رأس المال المستثمر، تدار في أغلب الأحيان من قبل فريق إداري يمتلك درجة معينة من الاستقلالية في تحديد إستراتيجيتها وتنسيق نشاطاتها المتمثلة في تقديم سلع وخدمات في بيئة محددة (درامشية وبلقاسمي، 2016، ص02)، وبالتالي يتجه هذا التعريف نحو وصف المؤسسة الاقتصادية كنسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الفاعلين الذين يهدفون إلى تحقيق قيمة مضافة من خلال الاستغلال الأمثل لباقي موارد المنظمة، لتقديم سلع وخدمات تتناسب مع متطلبات البيئة التي تنتج فيها.

وحسب "Pierre LAUZEI" فهو يعطي مفهومين للمؤسسة الاقتصادية، يتناول المفهوم الأول المؤسسة على أنها مجموعة أعضاء مترابطين فيما بينهم، منظّمون حسب غايات محددة لتأدية وظائف معينة أنشئت من أجلها، بتنفيذ عمليات معقدة ومتشابكة نوعاً ما وتكرر لتؤدي إلى عملية التسليم في سوق السلع والخدمات، حيث أن البيع هو النتيجة الختامية بينما يعتبر المفهوم الثاني المؤسسة ككتل أو تجمع إنساني متسلسل يستعمل وسائل فكرية، مادية، مالية بغية استخراج ، تحويل، نقل وتوزيع ثروات أو إنتاج خدمات طبقاً لأهداف موضوعية ومسطرة من طرف الإدارة سواء كانت فردية أم جماعية، بإدخال مجموع العوامل المحددة للربح وللمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة (مخبي، 2007/2006، ص11)، ويتجه كلا التعريفين لـ "Pierre LAUZEI" إلى اعتبار المؤسسة الاقتصادية تنظيم اجتماعي يتألف من مجموعة من الأفراد يقومون بأداء مهام وظيفية معينة ترتبط بتحويل مدخلات التنظيم إلى مخرجات والتي تكون عادة سلع وخدمات موجهة للبيع من خلال استغلال كافة الوسائل الفكرية، التقنية، الاقتصادية والمعرفية، وذلك تبعاً لما تقرر سياسات المؤسسة.

7-2- التعريفات الإجرائية للمفاهيم الفرعية للدراسة:

ترتبط المفاهيم الفرعية للدراسة ارتباطاً مباشراً بأبعاد المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية)، والتي تم استخدامها في صياغة الفرضيات تمهيداً لاختبارها، وبالتالي سيتم من خلال الآتي ضبط التعريفات الإجرائية لهذه المفاهيم، وذلك ليسهل قياسها فيما بعد، وهو ما يمكن توضيحه فيما يلي:

7-2-1- جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية:

تعني الباحثة بجودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية في هذه الدراسة: مشاركة الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي في اتخاذ القرارات التنظيمية وإشراكهم في التخطيط لأهداف العمل، والأخذ بأرائهم واستشارتهم قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ومنحهم الفرصة للمشاركة في حل مشكلات العمل، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء مسؤولياتهم والاهتمام بانشغالاتهم والحفاظ عليهم من كل أشكال الظلم والتعسف داخل المديرية، وتزويدهم بكافة البيانات والمعطيات عن كيفية تأدية المهام ومرافقتهم خلال أدائها، وكذا المساهمة في تطوير مهاراتهم وتنمية خبراتهم وفقا للاحتياجات الوظيفية التي يتطلبها فرق العجز في الأداء إلى جانب مواكبة التغييرات التي قد تطرأ على المهام الوظيفية، ومنحهم فرصا متكافئة لترقيتهم على أسس عادلة.

7-2-2- جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية:

تعني جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية: مرونة ساعات العمل بالشكل الذي يمكن الفرد العامل في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي من أداء أدوار ومسؤوليات أخرى غير مهامه الوظيفية (المسؤوليات الأسرية والاجتماعية) خارج أوقات العمل، ومنحهم الفرصة للتواجد مع عائلاتهم في الظروف الاستثنائية.

أما الجانب الاجتماعي لبيئة العمل فيتعلق بنمط العلاقات والروابط الاجتماعية السائدة بين أطراف العمل الخالية من الصراعات والخلافات الشخصية والقائمة على مبدأ التعاون والعمل الجماعي، وكذا الاحترام والتقدير بين الأفراد والشعور بالإيجابية في وسط اجتماعي يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه (رؤساء-مرؤوسين).

7-2-3- جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية:

تعني جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية في هذه الدراسة: عدالة الأجور والمكافآت المادية التي يحصل عليها الموظفون وتوافقها مع قيمة الجهود المبذولة لتحقيق أهداف العمل كما ونوعا، إلى جانب الاهتمام بتهيئة بيئة عمل فيزيقية ملائمة ومناسبة للعمل من حيث مراعاة تصميم موقع العمل وفقا لشروط الصحة والسلامة المهنية مثل الضوضاء، الحرارة، التهوية، مستويات الرطوبة، تصميم المنافذ والمداخل والمخارج، والنظافة بما يضمن شعور الموظف في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم

البواقي بالارتياح النفسي وبما يقلل من مستوى تعرضه لمخاطر العمل، وترفع من مستوى شعوره بالأمن والاستقرار الوظيفي.

8- الدراسات السابقة:

إن الانطلاق من مجموعة الخبرات السابقة لباحثين تناولوا الموضوع من مختلف جهات النظر الموضوعية والمنهجية وتقديمه كمادة معرفية يعتبر ضرورة علمية بحتة، فالاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة يمكن أن يجنب الباحثين مختلف الأخطاء التي قد وقع فيها من سبق إلى دراسة حيثيات الموضوع ومعالجته حيثياته علميا وعمليا، كما تجنبه إعادة المحتوى وعدم تحقيق شرط الأصالة، فما يدركه الباحث عند بدء التفكير في دراسته لموضوعه من خلال اطلاعه بصورة دقيقة على مختلف تلك الخبرات أنه سيتمكن من إثراء موضوعه من الجانبين النظري أو المنهجي، وأنه سيحصل على كافة المعطيات التي تمكنه من تحديث الفكرة وتقديم معرفة مختلفة.

وعليه؛ اتجهت الباحثة نحو عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تتناول متغيرات الدراسة والمحددة في كل من "جودة الحياة الوظيفية" و"الاستغراق الوظيفي" وذلك تماشيا مع متطلبات إنجاز البحث العلمي، باعتبار أنه يزداد موضوعية كلما انطلق من مجموعة القراءات السابقة التي تقدم تفاصيل كافية تبرر الاتجاه المعرفي الذي يود الباحث أن ينطلق في إنجازه لدراسته، وفي إطار ذلك سوف نتطرق إلى مختلف الدراسات العربية والأجنبية التي نعتقد أنها تسهل من عملية معالجتنا للموضوع، وبعد اطلاعنا على مختلف الدراسات السابقة قررنا عرضها كآلاتي:

8-1- عرض الدراسات العربية:

8-1-1- الدراسة الأولى: دراسة (المغربي، 2004) حول "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية"، مقال علمي منشور في مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 02:

يتمثل الهدف الجوهري لهذه الدراسة في: التعرف على طبيعة جودة حياة العمل وبيان أثرها على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، وذلك بعد قياس مستوى

كل من جودة حياة العمل بأبعادها (ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات)، وتحديد مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين في المراكز الطبية المتخصصة وتحديد درجة التباين والاختلاف فيما بين آراء فئات الإداريين والأطباء والفنيين.

وقد بلغ الحجم الكلي لمجتمع الدراسة بـ(3659) مفردة والذين تمثّلوا في جميع العاملين الدائمين من فئات الإداريين، الأطباء والفنيين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، اختار الباحث منهم عينة قدرت بـ(350) مفردة انتقاها بأسلوب المعاينة العشوائية الطبقية، وقد حرص على توزيع (400) استبيان لتقادي الضياع في النسبة الفعلية للعينة، وقد قدرت نسبة الاستجابة على استبيان البحث بـ(79.5%).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، نذكر أهمها في مايلي:

- ◀ وجود انخفاض نسبي في مستوى جودة حياة العمل في المراكز المعنية بالبحث.
- ◀ عدم وجود اختلاف معنوي بين الفئات العاملة إلا في عاملي الأجور والمكافآت وأسلوب الرئيس في الإشراف.
- ◀ أكثر أبعاد جودة حياة العمل التي مازالت في حاجة لدعم الإدارة من وجهة نظر الأطباء، الإداريين والفنيين كانت: الأجور والمكافآت، أسلوب الرئيس في الإشراف، ظروف العمل المعنوية وجماعة العمل.
- ◀ عدم وجود اختلاف معنوي بين فئات البحث حول الاستغراق الوظيفي.
- ◀ عوامل جودة حياة العمل مجتمعة تؤثر في الاستغراق الوظيفي.
- ◀ من خلال قيمة التحديد تبين أن جودة حياة العمل تفسر 71.2% من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي.
- ◀ أهم عوامل جودة حياة العمل تأثيرا في الاستغراق الوظيفي هي: الأجور والمكافآت، خصائص الوظيفة، ظروف بيئة العمل المعنوية وأسلوب الرئيس في الإشراف.

8-1-2- الدراسة الثانية: دراسة (نصار، 2013) حول "جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة حياة العمل في كل من دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث، ووزارة التربية والتعليم الحكومي، وتحديد أثر عوامل جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للموظفين العاملين في هاتين المؤسستين، ومن ثم مقارنة أثرهما على الاستغراق الوظيفي للموظفين العاملين.

وبناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون المجتمع المستهدف للدراسة من موظفي دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث، وموظفي وزارة التربية والتعليم الحكومي، أين تم تطبيق الدراسة على كل من مدير مدرسة ومساعد مدير مدرسة في المؤسستين، حيث بلغ العدد الكلي لهاتين الفئتين (1257) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (406) مفردة من مدبر مدرسة ومساعد مدير، أي بنسبة (32.29%) من المجتمع الكلي للدراسة، وقد اعتمدت الباحثة على أداة الاستبيان لجمع البيانات من العينة، ولأجل التحقق من صدق الفرضيات وتحليل البيانات التي تم تجميعها تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية منها: النسب المئوية والتكرارات، المتوسط الحسابي، اختبار T لعينة واحدة، اختبار T في حالة عينتين مستقلتين، تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA والانحدار المتعدد بطريقة Stepwise.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ نذكر أهمها:

- ◀ مستوى جودة الحياة الوظيفية متوفرة في كل من دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث، ووزارة التربية والتعليم الحكومي توفر بدرجة متوسطة ومقبولة.
- ◀ درجة موافقة موظفي دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث على مستوى جودة الحياة في العمل بأبعادها (ظروف العمل المادية وغير المادية، تحقيق الذات، علاقات العمل، التوازن بين

- الحياة والعمل، التعاون بين الإدارة والنقابات العمالية، التقليل من ضغوط العمل) أفضل من درجة موافقة موظفي وزارة التربية والتعليم الحكومي.
- ◀ درجة الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث، والموظفين وزارة التربية والتعليم الحكومي جيدة جدا.
- ◀ درجة الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين العاملين في وكالة الغوث أكبر من درجة الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم الحكومي.
- ◀ لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات مجتمعة معا تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات المنصب الحالي.
- ◀ توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات مجتمعة معا تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: العمر وذلك لصالح الفئة العمرية 50 سنة فأكثر ومكان العمل وذلك لصالح وكالة الغوث، والمسمى الوظيفي وذلك لصالح مدير مدرسة.
- ◀ يتأثر الاستغراق الوظيفي بأبعاد جودة حياة العمل التي تم تناولها في الدراسة، كما يتأثر بعوامل أخرى لم تتناولها الدراسة كـ بعض المتغيرات الشخصية، والظروف الاجتماعية والسياسة لمجتمع الدراسة.
- ◀ أهم المتغيرات المستقلة التي تفسر الاستغراق الوظيفي لعينة الدراسة: تحقيق الذات، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل.

8-1-3- الدراسة الثالثة: دراسة (Salem & Abu jaradi, 2015) حول "أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني"، مقال علمي منشور في **American Journal of Business and Management**، المجلد 04، العدد 03:

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو استطلاع وجهة نظر موظفي مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مدى جودة حياتهم الوظيفية وتأثيرها على الاستغراق الوظيفي، وقد انطلقت من التساؤلات التالية:

♦ إلى أي مدى توفر مؤسسات القطاع العام في طولكرم جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (الأخلاق في العمل، فرق العمل، الرواتب والمكافآت، نمط الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات) في مكان العمل؟

♦ ما العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في طولكرم؟

♦ هل توجد فروق دالة إحصائية بين الموظفين الفلسطينيين في مؤسسات القطاع العام تجاه تأثير جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة؟

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، وبناء عليه تم توزيع استبيان على عينة بلغت (386) موظفاً من مجموع (9000) موظفاً من جميع مؤسسات القطاع العام في طولكرم، تم استرجاع (368) أي بنسبة (4.1%) من المجموع الكلي، وقد بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (311) استبيانا أي بنسبة (84.5%) من العينة الحقيقية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

➤ درجة تطبيق ممارسات جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات العامة الفلسطينية بلغت (69.4%)، وقد حققت أبعاد جودة الحياة الوظيفية التوزيع التالي:

• استجابات عناصر العينة على الرواتب والمكافآت كانت أقل من القيمة المتوسطة بقيمة (46.40%).

• أظهرت الاستجابات أن العلاقة بين الموظفين كانت إيجابية.

➤ وجود علاقة ارتباطية نسبياً بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين مما يعزز الحاجة إلى بذل الجهود لتحفيز معايير الجودة في تلك المؤسسات.

➤ أظهرت النتائج أن تأثير ظروف العمل الأخلاقية والمشاركة في صنع القرار منخفض على الاستغراق الوظيفي.

أوضحت الدراسة أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية (الأبعاد الأخلاقية في العمل، الرواتب والمكافآت، فرق العمل، المشاركة في صنع القرار، أسلوب الإشراف) فسرت 30% من التغيير في الاستغراق الوظيفي و70% يشير إلى أسباب أخرى لم يتم ذكرها.

4-1-8- الدراسة الرابعة: دراسة (المنان، 2018) حول "جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي"، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا:

هدفت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل تؤثر جودة حياة العمل في الاستغراق الوظيفي في وجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط؟

وبالتالي استهدف الباحث من خلال المشكلة الرئيسية لدراسته إلى تحقيق مايلي:

- ♦ دراسة أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي.
- ♦ اختبار أثر جودة حياة العمل على رأس المال النفسي.
- ♦ دراسة بيان أثر رأس المال النفسي على الاستغراق الوظيفي.
- ♦ اختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي.

وللإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها والتحقق من صحة فرضياتها؛ قامت الباحثة ببناء نموذج استنادا إلى نظرية السبب والنتيجة ونظرية التبادل الاجتماعي باستخدام المنهج الوصفي، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع طلاب الدراسات العليا بجامعة ولاية الخرطوم، اختارت منهم الباحثة عينة قصدية بلغ حجمها (250) مفردة، وبعد توزيع الاستبيان على جميع المفردات المحددة للتحقيق الميداني قدرت نسبة الاستجابة على الأداة بـ(93%) أي تم استرجاع 232 استبيان صالح للدراسة، ولأجل التحقق من صحة الفرضيات تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية منها: النسب المئوية، المتوسط الحسابي، أسلوب الانحراف المتعدد، بالإضافة إلى التحليل العاملي التوكيدي وأسلوب الانحدار المتعدد، وللوصول إلى نتائج دقيقة تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها مايلي:

◀ وجود علاقة إيجابية متوسطة بين كل بعد من أبعاد جودة حياة العمل (المشاركة في اتخاذ القرارات، الأجور والمكافآت، الخصائص الوظيفية، أسلوب الرئيس في الإشراف، ظروف بيئة العمل المعنوية) وأبعاد الاستغراق الوظيفي (الاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي والاستغراق الإدراكي).

◀ وجود علاقة إيجابية متوسطة بين جودة حياة العمل ورأس المال النفسي.

◀ وجود علاقة إيجابية متوسطة بين رأس المال النفسي والاستغراق الوظيفي.

◀ رأس المال النفسي لا يتوسط العلاقة بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي.

8-1-5- الدراسة الخامسة: دراسة (عبد المطلب، 2018) حول "نوعية حياة العمل والارتباط الوظيفي: دراسة مقارنة بمحافظة بني سويف"، مقال علمي منشور في مجلة كلية الآداب جامعة بني سويف، المجلد 02، العدد 47:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أهم البرامج التي تطبقها الإدارة لتحسين نوعية حياة العمل داخل التنظيم محل الدراسة (مدرسة الصف الإعدادية الحكومية ومدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة)، والكشف عن أهم الحاجات الأساسية التي يتم إشباعها عن طريق العمل، وإبراز العلاقة بين نوعية حياة العمل بأبعادها ومستوى الارتباط الوظيفي للعاملين.

ولتحقيق هذه الأهداف تم صياغة التساؤلات التالية:

- ♦ ما أهم الحاجات الإنسانية التي يتم إشباعها عن طريق العمل داخل مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة ومدرسة الصف الإعدادية الحكومية؟
- ♦ هل تختلف ملامح نوعية حياة العمل بين مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة عنها في مدرسة الصف الإعدادية الحكومية؟
- ♦ هل تختلف معدلات الارتباط الوظيفي للعاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة عن مثيلتها في مدرسة الصف الإعدادية الحكومية؟

- ♦ هل هناك علاقة بين ملامح نوعية حياة العمل بأبعادها (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تدعيم عملية الاتصال، الاستثمار في برامج التعليم والتدريب والعدالة في تسوية شكاوي العاملين)، وارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي بين العاملين في المدرستين محل الدراسة؟

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج المقارن، وبناء عليه استخدم الباحث صحيفة المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب مقياس أعد خصيصاً لقياس الارتباط الوظيفي للعاملين يتكون من أبعاد ثلاثة رئيسية وهي (القوة أو الطاقة، التفاني والامتصاص)، وقد تم توزيع الأداة على جميع عناصر المجتمع الإحصائي والبالغ عددهم (157) مفردة، تم استرجاع (147) استمارة صالحة للبحث، ولإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم تجميعها استخدم الباحث برنامج SPSS لحساب النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، دلالة الفروق ك² واختبارات ONE WAY ANOVA لتحليل التباين الأحادي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، نذكر أهمها في مايلي:

- كشف الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية بين العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة ومدرسة الصف الإعدادية الحكومية فيما يتعلق بأهم الحاجات الإنسانية التي يتم إشباعها عن طريق العمل.
- ارتفاع مستوى تحسن بعض العناصر المرتبطة بنوعية حياة العمل، ومنها: مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وفاعلية عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين، والاستثمار في برامج التعليم والتدريب والعدالة في تسوية شكاوي العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة مقارنة بمدرسة الصف الإعدادية الحكومية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة ومستوى الارتباط الوظيفي بين العاملين لصالح العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة.
- وجود فروق دالة إحصائية فيما يخص مدى جودة ملامح نوعية حياة العمل داخل المدرستين محل الدراسة (مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، ومدى فاعلية الاتصال بين الإدارة

والعاملين، والاستثمار في التدريب ومدى العدالة في تسوية شكاوي العاملين داخل المدرسة) في علاقتها بالارتباط الوظيفي لصالح العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة.

8-1-6- الدراسة السادسة: دراسة (حمامة، 2019/2018) حول "علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي"، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في: التعرف على مستوى كل من جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى أساتذة جامعة الوادي وتحديد درجة التباين والاختلاف بينهم حول تلك المتغيرات، إلى جانب تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي والتعرف على الأبعاد المؤثرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب المسح الشامل لجميع عناصر الدراسة والمكون من (776) أستاذًا وأستاذة، وقد بلغت نسبة الاستجابة على أداة البحث بـ(45.10%) أي ما يقدر بـ(351) استبيانًا.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها:

- ◀ بالنسبة لمستوى إدراك الأساتذة المبحوثين لعوامل جودة الحياة الوظيفية فقد تبين مايلي:
- ◀ إدارة الجامعة لا تثنى إسهاماتهم ولا تعتني برفاهيتهم.
- ◀ ارتفاع مستوى الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي وبالتالي عدم الرغبة في البحث عن فرص عمل بديلة.
- ◀ ارتفاع الشعور بعدم الرضا تجاه برامج التدريب والتعليم والجدوى منها.
- ◀ الاعتراف بفضل النقابات في الحصول على العديد من الحقوق والامتيازات.
- ◀ ترتبط الترقية والتقدم الوظيفي بالمؤهلات العلمية وعدد الأبحاث المنشورة فقط دون النظر لكفاءة الأداء في العمل.
- ◀ عدم الرضا تجاه نظام الأجور والمكافآت.

- 4 أكثر جوانب جودة الحياة الوظيفية التي تحتاج للدعم من قبل الإدارة على الترتيب هي: الجوانب التنظيمية تليها جوانب التحفيز ثم جوانب بيئة العمل المادية والمعنوية.
- ◀ دل معامل الارتباط R^2 على قوة المتغيرات: أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة ومجالات كل من الجوانب التنظيمية بيئة العمل المادية في التنبؤ بالاستغراق الوظيفي.
- ◀ عدم وجود فروق بين الأساتذة في تقديرهم لتوافر جودة الحياة الوظيفية بالجامعة تبعاً لمتغيرات كل من الجنس ومدة الخدمة والرتبة الأكاديمية.
- ◀ عدم وجود فروق بين الأساتذة في تقديرهم لمستوى الاستغراق الوظيفي بالجامعة تبعاً لمتغيرات الجنس ومدة الخدمة والرتبة الأكاديمية.

8-1-7- الدراسة السابعة: دراسة (Alajmi & Al mansour, 2019) حول "جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي: دور التمكين"، مقال علمي منشور في International Journal of Economics Business and Management Review، المجلد 07، العدد 04:

أجريت هذه الدراسة بهدف التحقق من تأثير جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي في البيئة الصناعية الكويتية، إلى جانب الكشف عن تأثير التمكين على هذه العلاقة، وقد تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

- ♦ جودة الحياة الوظيفية لها تأثير إيجابي على الاستغراق الوظيفي.
- ♦ تأثير جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي يتوسطه التمكين.

وقد شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في الهيئة العامة للصناعة والبالغ عددهم 1030 موظفاً، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة قدرت بـ 300 موظفاً، وقد تم استرجاع 231 استبانة قابلة للدراسة بنسبة استجابة قدرت بـ 77%، وقد تم قياس جودة الحياة الوظيفية باستخدام المقياس الذي طوره (Sirgy et all, 2001) والمعدل بواسطة (Nguyen and Nguyen, 2012)، وقد تألف المقياس من ثلاثة أبعاد: احتياجات البقاء، احتياجات الانتماء واحتياجات المعرفة، وقد تم تقييم الاستغراق الوظيفي من خلال المقياس الذي طوره (Kanungo, 1982)، أما مقياس التمكين فقد احتوى على أربعة أبعاد موزعة على 12 عبارة وهي: المعنى، الكفاءة، اتخاذ القرار والتأثير.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- أظهرت النتائج أن مستويات جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي كانت متوسطة.
- جودة الحياة الوظيفية لها تأثير إيجابي على الاستغراق الوظيفي.
- التمكين يتوسط تأثير جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي.

8-1-8- الدراسة الثامنة: دراسة (الرميدي ومحمد، 2020) حول "أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في وكالات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط"، مقال علمي منشور في مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد 04، العدد 01:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في تحليل العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي، وأداء العاملين والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية فئة "أ" وتحديد الأثر المباشر بينها، واستكشاف الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي بين جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين، وبين جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية.

ولتحقيق الأهداف سالفة الذكر قام الباحثان بتصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على عينة عشوائية من مديري السياحة المصرية فئة "أ" بالقاهرة والتي قدرت بـ(500) مفردة، تم استرداد (481) استمارة وقد بلغت عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (452) استمارة بنسبة استجابة بلغت (90.4%)، ولأجل التحقق من صحة الفرضيات تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية منها: معاملات الثبات والاعتمادية، المتوسطات والانحرافات، أسلوب تحليل المسار وطريقة BOOTSTRAP كما تم الاعتماد على ثلاث برامج إحصائية تمثلت في: IRTPROV.4.1 و SAS v.9.1 و Amos v.21.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها:

- يتسم مستوى جودة الحياة الوظيفية في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بالارتفاع الواضح بجانب توافر أبعاده الخمس بشكل كبير، كما تتميز هذه الشركات بالفاعلية التنظيمية وقدرتها على مواكبة كافة التغيرات في بيئة العمل السياحي.

« تبين ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين والذي ينعكس إيجاباً على زيادة مستويات أدائهم لوظائفهم.

« تؤثر جودة الحياة الوظيفية بشكل إيجابي على تحسين مستوى الاستغراق الوظيفي ومستوى أداء العاملين وزيادة الفاعلية التنظيمية، كما يؤثر الاستغراق الوظيفي للعاملين إيجاباً على تحسين مستوى أداء العاملين والفاعلية التنظيمية، بالإضافة إلى أن جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي يؤثران معاً إيجاباً على تحسين أداء العاملين وزيادة الفاعلية التنظيمية.

« يلعب مستوى الاستغراق الوظيفي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى أداء العاملين بدرجة كبيرة، ويلعب نفس الدور بين جودة الحياة الوظيفية والفاعلية ولكن بدرجة أقل.

8-1-9- الدراسة التاسعة: دراسة (الأحمري وبن ظفرة، 2021) حول "أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي جامعة الملك خالد"، مقال علمي منشور في مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 02:

تبحث مشكلة هذه الدراسة في مدى إسهام جودة حياة العمل في جامعة الملك خالد في تعزيز الاستغراق الوظيفي، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ♦ هل هناك أثر لجودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لموظفي جامعة الملك خالد؟
- ♦ هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بآرائهم حول أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لموظفي جامعة الملك خالد والتي قد تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي سنوات الخبرة ومستوى الدخل؟

وللإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها والتحقق من صحة فرضياتها؛ قام الباحثان بتوظيف المنهج الوصفي التحليلي المستخدم في البحوث الإدارية، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي جامعة الملك خالد في "أبها" من إداريين وفنيين ورؤساء أقسام ومدراء أقسام والبالغ عددهم (1978) موظف وموظفة، اختير منهم عينة عشوائية بسيطة تكونت من (300) مفردة بنسبة (15%) من مجتمع الدراسة، وبعد توزيع الاستبيان على جميع المفردات المحددة للتحقيق الميداني تم استرداد

(250) استبياننا صالحا للدراسة، ولأجل التحقق من صحة الفرضيات تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية منها:

وقد تبين من خلال إجراءات الدراسة الميدانية أن:

➤ مستوى جودة الحياة العملية في جامعة الملك خالد جيدة جدا، وبالنسبة لأبعاده فقد احتلت خصائص الوظيفة، وظروف بيئة العمل وأسلوب الرئيس في الإشراف المراتب الأولى، في حين أن المشاركة في اتخاذ القرارات، وجماعة العمل، والأجور والمكافآت جاءت في المراتب الأخيرة على التوالي.

➤ مستوى الاستغراق الوظيفي للموظفين والموظفات مرتفع بشكل عام، وتبين أن شعورهم بالاستغراق الجسدي، والمعرفي أكبر من شعورهم بالاستغراق الشعوري.

➤ الدرجة الكلية لكل من بعد الأجور والمكافآت وبعد جماعة العمل قد سجلت انخفاضا واضحا في مستوى الموافقة.

➤ درجة موافقة أفراد العينة على أبعاد الاستغراق الوظيفي كانت أعلى من موافقتهم على أبعاد جودة حياة العمل.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لموظفي الجامعة.

➤ توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بآرائهم حول أثر جودة حياة العمل والتي تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي).

➤ لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بآرائهم حول أثر جودة حياة العمل والتي تعزى لمتغيرات: (العمر، سنوات الخبرة، مستوى الدخل).

8-1-10- الدراسة العاشرة: دراسة (بوضياف وبوجلal، 2021) حول "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة"، مقال علمي منشور في مجلة الروائز، المجلد 05، العدد 01:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين كل من جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ♦ ما مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها لدى الممرضين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة؟
- ♦ ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة؟
- ♦ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى عينة من ممرضين مستشفى الزهراوي بالمسيلة؟

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة تكونت من (50) ممرضا وممرضة في مستشفى الزهراوي بالمسيلة بنسبة (13.92%) من مجتمع كلي قدر بـ (359) مفردة، تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، ولأجل التحقق من صحة الفرضيات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وتقدير العديد من الأساليب الإحصائية منها: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون.

وقد تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن:

- ◀ مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الممرضين المعنيين بالبحث جاء بدرجة متوسطة، حيث تم تقديره بقيمة (3.160).
- ◀ مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين جاء بدرجة متوسطة بلغ قيمة (3.40).
- ◀ توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي.

8-1-11- الدراسة الحادية عشرة: دراسة (تي ونعرورة، 2021) حول "أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالوادي"، مقال علمي منشور في المجلة الجزائرية لاقتصاد الإدارة، المجلد 15، العدد 01:

سعت هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف، تمثلت فيما يلي:

- ♦ تسليط الضوء على موضوع جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين مردودية الأفراد العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.
- ♦ التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر عمالها.
- ♦ إبراز واقع الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بالوادي.

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وبناء عليه تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعه على جميع عناصر المجتمع الإحصائي والبالغ عددهم (63) مفردة، وقد تم استرداد (56) استبياناً واستبعاد (04) استبيانات غير صالحة للدراسة، ولأجل التحقق من صدق الفرضيات وتحليل البيانات التي تم تجميعها تم الاعتماد على برنامج SPSS.V25، وقد تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية منها: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA.

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج، نذكر أهمها فيما يلي:

- ◀ تتوافر مستويات مرتفعة من أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة سونلغاز بالوادي.
- ◀ تتوافر مستويات مرتفعة من أبعاد الاستغراق الوظيفي لأبعاده (الحماس في العمل، الإخلاص في العمل، الانغماس في العمل) لدى الموظفين.
- ◀ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي بأبعاده.
- ◀ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لعاملي العمل والخبرة المهنية.

8-2- عرض الدراسات الأجنبية:

8-2-1- الدراسة الأولى: دراسة (Permarupan & Al-Mamun & Saufi, 2013) حول "أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي والالتزام العاطفي بين القطاعين العام والخاص في ماليزيا"، مقال علمي منشور في Asian Social Science، المجلد 09، العدد 07:

تم تصميم هذه الدراسة لفحص العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي والالتزام العاطفي بين موظفي مؤسسات القطاعين العام والخاص في ماليزيا، وقد انطلقت من الفرضيات التالية:

- ♦ كلما زاد الرضا عن جودة الحياة الوظيفية زاد الاستغراق الوظيفي.
- ♦ كلما زاد الرضا عن جودة الحياة الوظيفية زاد الالتزام العاطفي.
- ♦ هناك علاقة إيجابية بين الاستغراق الوظيفي والالتزام العاطفي.
- ♦ الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين يتوسط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام العاطفي.
- ♦ توجد فروق دالة إحصائية بين موظفي القطاع العام وموظفي القطاع الخاص حول جودة الحياة الوظيفية.

وقد تم تعديل نموذج Walton's, 1974 لقياس جودة الحياة الوظيفية بخمس أبعاد هي: الراتب العادل، ظروف العمل، القدرات في العمل، التمكين في العمل والمناخ التنظيمي، كما تم تكييف مقياس Allen and Mayer, 1997 للالتزام التنظيمي من خلال التركيز على الالتزام العاطفي للموظف اتجاه مؤسسته، وتم تعديل مقياس Kanungo, 1982 للاستغراق الوظيفي.

تم إجراء هذه الدراسة في المؤسسات العامة والخاصة في ماليزيا، وقد بلغ العدد الإجمالي للمجتمع الإحصائي 126 506 مفردة من موظفي الإدارة الوسطى، وقد تم اختيار 384 موظفا من مديري المستوى المتوسط ليمثلوا عينة الدراسة، وقد أرسلت الباحثة 400 استبياناً، وتم استرجاع 334 استبياناً، وقد بلغت عدد الردود الواردة من القطاع العام 173 استبياناً.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ من أهمها:

- ◀ هناك ثلاثة أبعاد فقط من جودة الحياة الوظيفية مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بالاستغراق الوظيفي وهي: ظروف العمل، التمكين في العمل والمناخ التنظيمي والذي كان له التأثير الأقوى على الاستغراق الوظيفي.
 - ◀ هناك ثلاثة أبعاد فقط من جودة الحياة الوظيفية مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بالالتزام العاطفي وهي: الراتب العادل والملائم، التمكين في العمل وظروف العمل، من هذه الأبعاد الثلاثة كان بعد التمكين له أقوى تأثير على الالتزام العاطفي.
 - ◀ استغراق الموظف لا يتوسط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام العاطفي.
 - ◀ توجد فروق دالة إحصائية بين المستجيبين من القطاع العام والمستجيبين من القطاع الخاص تجاه استغراقهم في العمل.
 - ◀ كلما زاد الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين كلما ارتفع الالتزام العاطفي تجاه مؤسساتهم.
- وقد أثبتت الدراسة خطأ الاعتقاد الذي يدور حول فكرة أن موظفي القطاع العام الذين كان ينظر إليهم على أنهم غير أكفاء في أداء مهامهم.

8-2-2- الدراسة الثانية: دراسة (Sellar & Andrew, 2017) حول "تأثير جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لموظفي ميكانيك السيارات"، مقال علمي منشور في International Journal Of Research، المجلد 04، العدد 08:

استهدفت هذه الدراسة تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى موظفي قطاع ميكانيك السيارات في منطقة Batticaloa بسيريلانكا، ومن ثم تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، وقد تمحورت المشكلة الرئيسية للدراسة حول التساؤل الرئيس التالي: ما هو تأثير جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى موظفي ميكانيك السيارات في Batticaloa؟

وقد تبلورت عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ♦ ما مستوى جودة الحياة الوظيفية في قطاع ميكانيك السيارات في Batticaloa؟
- ♦ ما مستوى الاستغراق الوظيفي لموظفي ميكانيك السيارات في Batticaloa؟

♦ هل هناك أي علاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لموظفي ميكانيك السيارات في Batticaloa؟

♦ ما هو تأثير جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لموظفي ميكانيك السيارات في Batticaloa؟

وبناء على مشكلة الدراسة ونموذج البحث، تمت صياغة الفرضيات التالية:

♦ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في قطاع ميكانيك السيارات في Batticaloa.

♦ هناك تأثير لجودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي في قطاع ميكانيك السيارات في Batticaloa.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الكمي، وبناء عليه تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وقد تضمن ثلاثة أقسام، يتألف القسم "أ" من أسئلة حول البيانات الديمغرافية العامة للمستجيبين، أما القسم "ب" فتضمن قياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعنية بالدراسة، تم اقتباسه من نموذج "Walton" لجودة الحياة الوظيفية، وقد تضمن المقياس مجموعة من المؤشرات التالية: الراتب العادل والمناسب، ظروف العمل، فرص العمل والقدرة على العمل، أما القسم "ج" من الاستبيان فقد شمل قام بقياس الاستغراق الوظيفي لدى المستجيبين، وقد تم توزيع الأداة (الاستبيان) على عينة قدرت بـ 52 موظفا موزعين على ثلاثة منظمات لميكانيكي السيارات (New Jerad Motors, Central Motors, Ameledhas Motors) في منطقة Batticaloa من أصل 10 إلى 15 منظمة، أما عن المعالجة الإحصائية للبيانات فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SSPS الإصدار 22.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، نذكر أهمها:

◀ انخفاض مستوى جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى المستجيبين، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لجودة الحياة الوظيفية 3.38، في حين قدرت قيمة الوسط للاستغراق الوظيفي

3.11.

- ♦ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في قطاع ميكانيك السيارات في Batticaloa.
- ◀ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي في قطاع ميكانيك السيارات في Batticaloa.
- ◀ يمكن التنبؤ بنسبة 30% من الاستغراق الوظيفي أو تفسيره من خلال جودة الحياة الوظيفية.

8-2-3- الدراسة الثالثة: دراسة (Fatmasari & Tri Wulida, 2018) حول "تأثير جودة حياة العمل والدافعية على الاستغراق الوظيفي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط"، مقال علمي منشور في RJOAS، المجلد 02، العدد 74:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير جودة الحياة العملية ودوافع العمل على الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وقد انطلقت من الفرضيات التالية:

- ♦ جودة حياة العمل لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي.
- ♦ حوافز العمل لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي.
- ♦ دوافع العمل لها تأثير كبير على الاستغراق الوظيفي.
- ♦ الرضا الوظيفي له تأثير كبير على الاستغراق الوظيفي.
- ♦ جودة حياة العمل لها تأثير كبير على الاستغراق الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير دخیل.
- ♦ دوافع العمل لها تأثير كبير على الاستغراق الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير دخیل.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها تم الاعتماد على المنهج التفسيري مع المنهج الكمي، وقد تم إجراء هذه الدراسة في جامعة ميرديكا "Merdeka university" في مالانج من خلال توزيع الاستبيان على 74 محاضراً، وقد تم قياس متغير جودة حياة العمل باستخدام المؤشرات التي طورها (Lee et al, 2015)، وهي احتياجات الصحة والسلامة، والاحتياجات الاقتصادية، والاكتفاء الذاتي واحتياجات التقدير والاحتياجات الاجتماعية والمعرفية، كما تم قياس متغير دافع العمل باستخدام المؤشرات التي طورها (Tremblay et al, 2009) وهي دوافع جوهرية وخارجية، أما

متغير الرضا الوظيفي فقد تم قياسه باستخدام المؤشرات التي طورها (Closon et al, 2015)، وقد تم قياس متغير الاستغراق الوظيفي باستخدام المؤشرات التي طورها (Schaufeli et al, 2002) والتمثلة في القوة والتفاني والاستيعاب.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ◀ تؤثر جودة حياة العمل على الرضا الوظيفي.
- ◀ دافع العمل له تأثير كبير على الرضا الوظيفي.
- ◀ جودة حياة العمل لها تأثير كبير على الاستغراق الوظيفي.
- ◀ دوافع العمل لها تأثير كبير على الاستغراق الوظيفي.
- ◀ الرضا الوظيفي له تأثير كبير على الاستغراق الوظيفي.
- ◀ هناك تأثير غير مباشر لجودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي.
- ◀ هناك تأثير غير مباشر لدوافع العمل على الاستغراق الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي.

8-2-4- الدراسة الرابعة: دراسة (Oyeh & Oluwuo, 2018) حول "العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين وانخراطهم في العمل في المدارس الثانوية في ولاية ريفرز"، مقال علمي منشور في International Journal of Innovative Psychology & Social Development، المجلد 06، العدد 03:

استهدفت هذه الدراسة اختبار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في الثانوية العامة في ولاية ريفرز، وقد انطلقت الدراسة من مجموعة التساؤلات التالية:

- ♦ إلى أي مدى تساهم العناصر المختلفة لجودة الحياة الوظيفية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية العامة في ولاية ريفرز؟
- ♦ إلى أي مدى تساهم أنظمة المكافآت في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية العامة في ولاية ريفرز؟

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، وقد بلغ الحجم الكلي لمجتمع الدراسة بـ(8452) معلماً؛ منهم 4408 ذكور و4044 إناث في 247 مدرسة ثانوية عامة في 23 منطقة حكومية محلية في ولاية ريفرز في نيجيريا، وقد اختار الباحثان منهم عينة قدرت بـ(400) معلم وهو ما يمثل نسبة 5% من الحجم الكلي للمجتمع الإحصائي، وقد تم انتقاءها بأسلوب المعاينة العشوائية الطبقية، وبناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على مفردات العينة، وقد تم استرجاع ما يقدر بـ378 استبياناً.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ نذكر أهمها:

- ◀ تبين أن جودة الحياة الوظيفية تساهم بنسبة 14.5% في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية العامة بولاية ريفرز.
- ◀ تبين أن أنظمة المكافآت تساهم بنسبة 2.1% في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية العامة بولاية ريفرز.

8-2-5- الدراسة الخامسة: دراسة (Fanggidae & M.Si & M.Si, 2020) بعنوان "تحليل تأثير جودة حياة العمل والثقافة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في فرع شركة PT JASA RAHARJA شرق نوسا تينجارا"، مقال علمي منشور في International Journal of Economics Business and Management Research، المجلد 04، العدد 02:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحليل تأثير جودة حياة العمل ومعرفة وتحليل تأثير الثقافة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في فرع PT JASA RAHARJA شرق نوسا تينجارا، وقد انطلقت من التساؤلات التالية:

- ♦ هل تؤثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي في PT JASA RAHARJA فرع شرق نوسا تينجارا؟
- ♦ هل تؤثر الثقافة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في PT JASA RAHARJA فرع شرق نوسا تينجارا؟

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، اعتمد الباحثون على المنهج التفسيري الكمي، الذي يبحث في الروابط أو العلاقات المحتملة بين المتغيرات في مشكلة معينة، والتي يمكن أن تكون في شكل علاقة سببية أو علاقات وظيفية، وبناء عليه تم توزيع الاستبيان على جميع موظفي شركة PT JASA RAHARJA والبالغ عددهم بـ 43 موظفاً.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، نذكر أهمها:

◀ تبين ارتفاع مستوى استجابة المبحوثين حول توافر عناصر جودة حياة العمل في شركة PT JASA RAHARJA، على الرغم من حاجتها لبعض الدعم من القادة، والعلاقات مع القادة خاصة فيما يتعلق بالتواصل.

◀ تؤثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 5%.

◀ تؤثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 5%.

8-2-6- الدراسة السادسة: دراسة (Kusuma & Rahyuda, 2021) حول "تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي"، مقال علمي منشور في Journal Manajemen -Sekolah Pascasarjana Universitas Ibn Khaldun Bogor، المجلد 12، العدد 02:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الاستغراق الوظيفي للتوسط في تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في المكتب التمثيلي لبنك إندونيسيا في مقاطعة بالي، وقد انطلقت من مجموعة الفرضيات التالية:

- ♦ جودة الحياة الوظيفية لها تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء الوظيفي.
- ♦ الاستغراق الوظيفي له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء الوظيفي.
- ♦ جودة الحياة الوظيفية لها تأثير إيجابي ومعنوي على الاستغراق الوظيفي.
- ♦ الاستغراق الوظيفي يتوسط تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي.

وللتحقق من صدق فرضيات هذه الدراسة وتحقيق أهدافها امبريقيا، تم الاعتماد على المنهج الكمي، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية في الكتب التمثيلي لبنك إندونيسيا بمقاطعة بالي نظرا لوجود مؤشرات على المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي، ولقياس الأداء الوظيفي تم استخدام مؤشرات: الجودة، الكمية، الالتزام بالمواعيد، الفعالية، الاستقلالية، التزام العمل، أما جودة الحياة الوظيفية فقد تم استخدام المؤشرات التالية: المشاركة، حل النزاعات، الاتصالات، الصحة المهنية، سلامة العمل، الأمن الوظيفي، تعويض مناسب، التقدير، والتطوير الوظيفي، في حين تم استخدام المؤشرات التالية لقياس مستوى الاستغراق الوظيفي: الحماس، التقاني والاستيعاب، وبناء على ذلك تم توزيع مقياس الدراسة (الاستبيان) على عينة قدرت بـ 66 موظفا.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ◀ جودة الحياة الوظيفية لها تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء الوظيفي.
 - ◀ للاستغراق الوظيفي تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء الوظيفي.
 - ◀ جودة الحياة الوظيفية لها تأثير إيجابي ومعنوي على الاستغراق الوظيفي.
 - ◀ الاستغراق الوظيفي يؤدي الدور الوسيط في تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي.
- 8-2-7- الدراسة السابعة: دراسة (Margaretha & Hasmawaty, 2021) بعنوان "تأثير القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي وانعكاساتها على الرضا الوظيفي"، مقال علمي منشور في Jurnal National Manajemen Pemasaran & SDM، المجلد 02، العدد 04:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، وقد تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

- ♦ هناك تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مستشفى Pertamina Prabumulih.
- ♦ هناك تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مستشفى Pertamina Prabumulih.

♦ هناك تأثير إيجابي ومعنوي لجودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مستشفى Pertamina Prabumulih.

♦ هناك تأثير إيجابي ومعنوي لجودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مستشفى Pertamina Prabumulih.

♦ هناك تأثير إيجابي ومعنوي للاستغراق الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مستشفى Pertamina Prabumulih.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة ميدانياً والتحقق من مدى صدق فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الكمي التفسيري، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية قدرت بـ 142 موظفاً يعملون في مستشفى Pertamina Prabumulih.

وبناءً على ذلك، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، نذكر أهمها:

◀ يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى موظفي مستشفى Pertamina Prabumulih، وقد بلغت نسبة التأثير 11%.

◀ يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لجودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي، حيث بلغت نسبة التأثير 55%.

◀ يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى Pertamina Prabumulih، حيث بلغت نسبة التأثير 51%.

◀ يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لجودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى Pertamina Prabumulih، حيث بلغت نسبة التأثير 20%.

◀ يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للاستغراق الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى Pertamina Prabumulih، حيث بلغت نسبة التأثير 52%.

◀ لا يمكن للاستغراق الوظيفي أن يتوسط علاقة التأثير بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى Pertamina Prabumulih.

❖ يمكن للاستغراق الوظيفي أن يتوسط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى Pertamina Prabumulih.

8-2-8- الدراسة الثامنة: دراسة (Rahawanty & Forbis & Wahibur, 2022) حول "العلاقة المتبادلة بين جودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل الإسلامي والأداء الوظيفي: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط"، مقال علمي منشور في EQUILIBRIUM، المجلد 10، العدد 01:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير جودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل الإسلامية على أداء الموظف، بالإضافة إلى وظيفة الوساطة للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل الإسلامية والأداء الوظيفي، وقد انطلقت الدراسة من مجموعة الفرضيات التالية:

- ♦ توجد علاقة معنوية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي.
- ♦ توجد علاقة معنوية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.
- ♦ توجد علاقة معنوية بين أخلاقيات العمل الإسلامي والاستغراق الوظيفي.
- ♦ توجد علاقة معنوية بين أخلاقيات العمل الإسلامي والأداء الوظيفي.
- ♦ توجد علاقة معنوية بين الاستغراق الوظيفي والأداء الوظيفي.
- ♦ الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.
- ♦ الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين أخلاقيات العمل الإسلامي والأداء الوظيفي.

يتمثل المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة في جميع العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في كودوس، وسط جاوة، إندونيسيا، وقد تم جمع البيانات من عينة قدرت بـ 194 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل المسار في برنامج AMOS 16.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ نذكر أهمها:

- ❖ لجودة الحياة الوظيفية تأثير كبير على الاستغراق الوظيفي.
- ❖ لا تؤثر جودة الحياة الوظيفية بشكل مباشر على الأداء الوظيفي.
- ❖ لأخلاقيات العمل الإسلامي تأثير كبير على الاستغراق الوظيفي.

- ❖ الاستغراق الوظيفي يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي.
- ❖ يتوسط الاستغراق الوظيفي تأثير أخلاقيات العمل الإسلامي جزئيا فقط على الأداء الوظيفي.
- ❖ الاستغراق الوظيفي يتوسط تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي.

8-3- التقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض مجموعة الدراسات السابقة التي اعتبرنا أنها تخدم موضوع الدراسة الحالية من خلال الاستفادة منها من مختلف المجالات، تبدى لنا أن مختلف هذه الدراسات والتي ترتبط مباشرة بمتغيري الدراسة (جودة الحياة الوظيفية/الاستغراق الوظيفي) تلتقي مع بعضها البعض في سياقات موضوعية ومنهجية معينة (من حيث الهدف/من حيث مجالات التطبيق/من حيث المنهج/من حيث أدوات الدراسة)، وتفتقر في سياقات أخرى، كما أنها تتشابه وتختلف مع دراستنا الحالية في مختلف الجوانب، يمكن توضيحها من فيما يلي:

8-3-1- من حيث الهدف:

تباينت الدراسات السابقة من حيث معالجتها للموضوع بين تلك الدراسات التي عالجت علاقة التأثير بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين كدراسة (المغربي، 2004) ودراسة (نصار، 2013) ودراسة (المنان، 2018) ودراسة (الرميدي ومحمد، 2020) ودراسة (الأحمري وابن ظفرة، 2021) ودراسة (تي ونعرورة، 2021) ودراسة (Permarupan & Al-Mamun & Saufi, 2013) ودراسة (Sellar & Andrew, 2017) ودراسة (Fatmasari & Tri Wulida, 2018) ودراسة (Kusuma & Rahyuda, 2021) ودراسة (Fanggidae & M.Si & M.Si, 2020) ودراسة (Margaretha & Hasmawaty, 2021) ودراسة (Alajmi & Al mansour, 2019)، وبين الدراسات التي عالجت علاقة الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي والتي تتفق مع الهدف الرئيسي لدراستنا؛ كدراسة (عبد المطلب، 2018) ودراسة (حمامة، 2019/2018) ودراسة (بوضيف وبوجلal، 2021) ودراسة (Salem & Abu jaradi, 2015) ودراسة (Oyeh & Oluwuo, 2018).

كما أن أغلب الدراسات السابقة تشترك مع الدراسة الحالية في اتجاهها نحو قياس درجة توافر أبعاد الموضوع في الواقع، ما عدا دراسة (المنان، 2018) ودراسة (Alajmi & Al mansour, 2019) ودراسة (Permarupan & Al-Mamun & Saufi, 2013) ودراسة (Fatmasari & Tri Wulida, 2018) ودراسة (Oyeh & Oluwuo, 2018) ودراسة (Fanggidae & M.Si & M.Si, 2020) ودراسة (Kusuma & Rahyuda, 2021) ودراسة (Margaretha & Hasmawaty, 2021) التي اختبرت مباشرة علاقات الارتباط أو التأثير بين متغيرات الدراسة.

وقد اتجهت بعض من الدراسات السابقة إلى اعتبار الاستغراق كمتغير وسيط في علاقة التأثير أو الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية وبعض من المتغيرات التنظيمية كدراسة (الرميدي ومحمد، 2020) التي اتجهت نحو تحليل أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية وتناولت الاستغراق الوظيفي متغيرا وسيطا، ودراسة (Kusuma & Rahyuda, 2021) التي تناولت الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي في تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، وكذا دراسة (Rahawanty & Forbis & Wahibur, 2022) التي عالجت وظيفة الوساطة للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل الإسلامي والأداء الوظيفي، وهو ما يختلف عن دراستنا الحالية التي اتجهت نحو قياس العلاقة المباشرة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

كما استهدفت الدراسة الحالية الكشف عن دلالة الفروق في آراء عينة الدراسة حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية حسب متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة، وهو ما يشترك مع دراسة (المغربي، 2003) الذي استهدف قياس الفروق حسب متغير التصنيف الوظيفي فقط، بينما قامت دراسة (نصار، 2013) باختبار الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة وفقا لمتغيرات: الجنس، العمر وعدد سنوات المنصب الحالي، أما دراسة (حمامة، 2019/2018) فاختبرت الاختلاف في تقديرات العينة تبعا لمتغيرات الجنس ومدة الخدمة والرتبة الأكاديمية، في حين قامت دراسة (الأحمري وبن ظفرة، 2021) بمعالجة الفروق تبعا لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ومستوى الدخل.

8-3-2- من حيث مجالات التطبيق:

تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث المجال المكاني للتطبيق لمعالجة أبعاد الموضوع تطبيقيا، حيث قامت دراسة (المغربي، 2004) ودراسة (بوضياف وبوجلal، 2021) ودراسة (Margaretha & Hasmawaty, 2021) بتطبيقه على المؤسسات الاستشفائية والمراكز الطبية، في حين قامت دراسة (نصار، 2013) ودراسة (المنان، 2018) ودراسة (عبد المطلب، 2018) ودراسة (Oyeh & Oluwuo, 2018) بتطبيقه على المؤسسات التعليمية والتربوية، كما قامت دراسة (حمامة، 2019/2018) ودراسة (الأحمري وبن ظفرة، 2021) ودراسة (Fatmasari & Tri, 2018) بتطبيقه على المؤسسات الجامعية (التعليم العالي)، كما عمدت دراسة (الرميدي ومحمد، 2020) بدراسته على المؤسسات السياحية، في حين اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (تي ونعرورة، 2021) في تطبيقها للموضوع على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وتجدر الإشارة أن كل الدراسات السابقة تميزت بكونها تم تطبيقها في بيئات تنظيمية ذات خصائص ثقافية وإيديولوجية واجتماعية مختلفة، كما أنها اختلفت من حيث انتمائها الدولي بين دراسات تم تطبيقها في الدول العربية مثل: فلسطين، الكويت، مصر، السودان والسعودية، وأخرى تم دراستها في دول أجنبية مثل: ماليزيا، إندونيسيا، سيريلانكا، ونيجيريا، ودراسات أخرى تم تطبيقها ومعالجتها على المستوى المحلي بالجزائر، وهو ما ساعد على دعم المعرفة المتعلقة بالموضوع وتوضيح معالمه الموضوعية والمنهجية بما يمكن من الاستفادة من كافة هذه الخبرات التي سبق لها وأن عالجت الموضوع امبريقيا.

أما فيما يتعلق بزمن تطبيقها، فالملاحظ أنها تمتاز بالحدثة خاصة مع الظهور الحديث لمفهوم جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي، والاهتمام بالتحقيق المعرفي في محدداتهما المعرفية إلى غاية يومنا هذا، وهو ما يؤكد درجة الاهتمام البالغ بمتغيري الدراسة وأهمية الاتجاه نحو الجمع بينهما من خلال البحث في علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين.

8-3-3- من حيث منهج الدراسة:

اختلفت غالبية الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اختيارها للمنهج المستخدم في تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، حيث اعتمدت كل من دراسة (نصار، 2013) ودراسة (حمامة، 2019/2018) ودراسة (الأحمري وبن ظفرة، 2021) ودراسة (بوضياف وبوجلal، 2021) ودراسة (تي ونعرورة، 2021) على المنهج الوصفي التحليلي، بينما اعتمدت دراسة (عبد المطلب، 2018) على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج المقارن، أما دراسة (Salem & Abu jaradi, 2015) فقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي، كما اعتمدت دراسة (Sellar & Andrew, 2017) ودراسة (Fatmasari & Tri Wulida, 2018) ودراسة (Fanggidae & M.Si & M.Si, 2020) ودراسة (Kusuma & Rahyuda, 2021) ودراسة (Margaretha & Hasmawaty, 2021) على المنهج الكمي التفسيري، في حين اعتمدت دراسة (المنان، 2018) على المنهج الوصفي، والذي يتفق مع المنهج المستخدم في الدراسة الحالية.

8-3-4- من حيث أداة الدراسة:

تتشترك الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في اختيارها للاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من مفردات العينة، ما عدا دراسة (عبد المطلب، 2018) التي استخدمت صحيفة المقابلة كأداة رئيسية للدراسة، أما فيما يخص الدراسة الحالية فقد تم الاعتماد على كل من الملاحظة والمقابلة لدعم عملية الحصول على معطيات كافية لتحليل أبعاد الموضوع والوصول إلى حل وتفسير منطقي لمشكلة الدراسة.

8-4- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

إن الهدف من الاطلاع وعرض مختلف الدراسات والأدبيات السابقة التي عالجت موضوع الدراسة في فترة سابقة هو الاستفادة من طريقة معالجة الموضوع وضبطه وذلك تقاديا للوقوع في أخطاء منهجية أو موضوعية خلال إنجاز الدراسة، وبناء على ذلك تمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة التي تم عرضها فيما سبق في الآتي:

” لفتت الدراسات السابقة الانتباه إلى مدى صحة الربط بين متغيري جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي ودراسة العلاقة الارتباطية بينهما.

” ساهمت الدراسات السابقة في تكوين تصور عام لموضوع الدراسة واختيار أبعاد ومؤشرات جودة الحياة الوظيفية وصياغتها بالشكل الصحيح، وتحديد الشكل الذي بناء عليه تمت صياغة الفرضيات وتصميم الأنموذج الفرضي للدراسة.

” مكنت الدراسات التي تم عرضها من تكوين الإطار النظري لمتغيرات الدراسة (جودة الحياة الوظيفية/الاستغراق الوظيفي)، خاصة الفصل النظري الذي اعتمدنا فيه الربط بين عناصر جودة الحياة الوظيفية المعنية بالدراسة والاستغراق الوظيفي بناء على نتائج دراسات سابقة.

” قدمت الدراسات السابقة فكرة مسبقة عن المنهج المفترض استخدامه في تحقيق أهداف الدراسة واختبار صدق الفرضيات والمتمثل في المنهج الوصفي.

” لفتت الدراسات السابقة الانتباه نحو الاختبارات والأساليب الإحصائية الصحيحة لقياس متغيرات الدراسة واختبار مدى صدق الفرضيات التي تمت صياغتها.

” مكنت المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة من بناء أدوات الدراسة التي تم استخدامها لجمع المعطيات من مفردات الدراسة، خاصة الأداة الرئيسية (الاستبيان) بعد تحديد الأبعاد والمؤشرات الرئيسية للموضوع.

8-5- الفجوة البحثية للدراسات السابقة والإضافة البحثية للدراسة الحالية:

ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة هو التقسيم المختلف لمتغير جودة الحياة الوظيفية والذي يعتمد على ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية، جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية وجودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية، والتي تعتبر محاولة جادة من طرفنا لتصنيف عناصر الجودة الوظيفية، حيث أن كل بعد يتضمن مجموعة من المؤشرات التي تسمح بالحصول على القياس الصحيح لها، أما من الناحية المقارباتية فتحاول الدراسة الحالية على غرار الدراسات السابقة إيجاد التفسير المنطقي للعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي من خلال إيجاد القراءة السوسيو تنظيمية المناسبة للتفسير، والذي اعتمد في ذلك على المبادئ التوجيهية لاتجاه مدرسة الموارد البشرية لـ Sandarson ونظرية التبادل الاجتماعي لـ P. Blau و G. C. Homans ونظريتي التوقع لـ V. Vroom والعدالة لـ Adams، كما تعتبر هذه الدراسة -على حد علمنا- الدراسة الوحيدة التي قامت تطبيق حيثيات هذا الموضوع والمرتبطة بجودة الحياة الوظيفية

وعلاقتها بأحد أهم السلوكيات الإيجابية التي مثلت منطلق تحقيق التميز والنجاح التنظيمي (الاستغراق الوظيفي) على أحد أهم القطاعات أهمية في المجتمع الجزائري ممثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر، والتي لفت نجاحها في مجال الأعمال والاقتصاديات النظر إلى ضرورة تحديد مدى اهتمامها برفاهية مواردها البشرية من جهة، ومدى ارتباط الموظفين نفسيا وذهنيا بالوظائف التي يؤدونها، كون أن التوظيف في هذا القطاع يعتبر طموح قوى العرض على العمل في المجتمع الجزائري، كما استخدمت الدراسة الحالية وعلى غرار الدراسات السابقة أدوات الملاحظة والمقابلة لما تتيحه هاتين الأداتين للباحث في تخصص على الاجتماع من الكشف عن خبايا الموضوع والتعرف على كافة جزئياته بما يساعد على تحليل البيانات كيفيا تماشيا مع القراءة الكمية لها، وهو ما غفلت عنه جل الدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

المضامين السوسيو تنظيمية لجودة الحياة الوظيفية

■ تمهيد

- 1- بدايات الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية.
- 2- التنظير لممارسات جودة الحياة الوظيفية في نظريات التنظيم واتجاهاتها التفسيرية.
- 3- أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية.
- 4- أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومداخل قياسها.
- 5- المراحل الرئيسية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية ومتطلبات نجاحها.
- 6- التزامات إدارة الموارد البشرية بتحقيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية.
- 7- برامج وممارسات تحسين نوعية الحياة الوظيفية.
- 8- معوقات تحقيق النماذج المعيارية لجودة الحياة الوظيفية.

■ خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التحول إلى الثورة الصناعية وظهر التصنيع وارتفاع معدلات النزوح إلى المدن الصناعية مما أدى إلى ارتفاع مستوى العمالة، أصبحت المصانع -بسبب ضعف التنظيم- تعاني من انخفاض في الإنتاجية وعدم القدرة على التحكم في عوامل الإنتاج، فأتجه أصحاب المصانع إلى البحث عن الآليات التي يمكن من خلالها رفع مستويات الإنتاجية وزيادتها، فتم آنذاك وباجتهاد كثير من الرواد الكلاسيكيين إنتاج مجموعة من القواعد والإجراءات التنظيمية التي اعتقد أنها السبيل لتحقيق أهداف التصنيع، إلا أنه ما ميز مدركاتها أنها انفصلت تماما عن العوامل الإنسانية وألغت تماما دورها في تحديد طرق أداء العمل وأفقدها كل المرونة الممكنة التي يمكن من خلالها فعلا التحكم في وسائل الإنتاج وعوامله، وقد كانت كل الاجتهادات التي تم العمل عليها في تلك الفترة الزمنية قائمة على فكرة أن فاعلية التنظيم الصناعي تتوقف على مدى استحداث أصحاب العمل لطرق العمل التكنولوجي والتطور التقني، وخلال ذلك اعتبرت أن القوى العاملة أشياء مجردة من القيم والمشاعر وأنها جزء من عمل الآلة وأن المحرك الوحيد للدوافع هو الحافز المادي، وتم الاعتماد على مجموعة من الإجراءات والأساليب المجرّد لتسيير أداء الأفراد، غير أن هذه الأساليب التقليدية تم إلغائها فكريا المقارباتي بسبب فشلها في تحقيق الهدف من صياغتها بدل تحقيق الكفاءة التي توقعها أصحاب العمل آنذاك، وقد رجح ذلك إلى تراجع أداء الأفراد بسبب مجموعة من العوامل، تم تحديدها بعد سلسلة تجارب هاوثرن أنها ترجع إلى محاولات أصحاب المدرسة الكلاسيكية في جعل الأفراد منفصلين تماما عن خصائصهم الإنسانية والتعامل معهم كمعطيات تقنية مجردة من أي مشاعر أو عواطف أو احتياجات تحرك سلوكهم داخل بيئة العمل، وعلى أساس ذلك بدأ البحث في الطبيعة السلوكية والاجتماعية للعاملين ومحاولة التركيز على أهم العوامل التي يمكن أن تثيرهم على الأداء الجيد، فظهرت بذلك أحد البرامج العالمية التي تبحث في تحسين النوعية العالية لحياة الموظفين داخل بيئة العمل من خلال الاهتمام بتلبية وإشباع احتياجاتهم على اختلافها لأجل رفع دافعيتهم في العمل وتعزيز رغبتهم في العمل.

وبذلك شكلت جودة الحياة الوظيفية إستراتيجية يحقق الإعداد لها مخرجات إيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد، وبناء على ذلك سيتم التعرض في هذا الفصل للسياقات النظرية والمقارباتية لتطبيقات جودة الحياة الوظيفية، وتأثير مثل هذه البرامج على أداء المنظمة وسلوك فاعليها.

1- بدايات الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية:

ترجع بوادر ظهور جودة الحياة الوظيفية إلى الحقبة الزمنية التي شهدت نقلة نوعية في الاهتمام بالموارد البشري باعتباره المورد الأهم في توجيه وسائل الإنتاج نحو تحقيق أهداف المنظمة بأقصى كفاءة ممكنة، والذي ارتبط في عمومها بجتهادات مدرسة العلاقات الإنسانية ممثلة برائدتها "إلتون مايو" **Ilten Mayo**، مع الأخذ بعين الاعتبار المبادئ التوجيهية للإطار النظري الذي قدمه المدخل السلوكي في دراسة التنظيم والمساهمات التي قدمها كل من **Fredrik Herzberg** في نظرية الدافع المعروفة بنظرية "العاملين"، و**Abraham Maslow** في نظرية "الحاجات الإنسانية"، و**McGregor** في نظرية "X و Y" (Sabonete & al, 2021, pp2;3)، وإن كانت هذه الدراسات لم يتم من خلالها الإشارة إلى مفهوم الجودة صراحة إلا أنها حاولت البحث عن كل ما من شأنه تحسين جو العمل الداخلي ضمانا للأداء الجيد من خلال الاهتمام بالجانب الاجتماعي للمؤسسة (بوقريط، 2022، ص ص795، 796)، وبالتالي أدت إلى بروز مجموعة من الاعتقادات حول قيمة الكائن البشري ومكانة العامل داخل المنظمة، وأن المسير الذي يتبنى هذه الفلسفة الإنسانية مهمته المراقبة وتهيئة وتنشيط العمل بحيث يكون قادرا على إرضاء الحاجات الأسمى للشخص (بن خالد، 2017/2016، ص22)، كما كشفت عن مدى تأثير العوامل الاجتماعية والبيئية على أداء الأفراد العاملين وإنتاجيتهم، الأمر الذي فرض الاتجاه نحو مزيد من الدراسات حول جودة حياة الموظف داخل العمل (عبد الستار، 2019، ص535)، فما قدمته هذه المداخل النظرية قد اعتبر فعلا المنطلق الفعلي لبداية الاهتمام بتحسين جودة بيئة العمل بما يتناسب مع الخصائص النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين إلى جانب مراعاة الحد الأعلى لقدرتهم على العمل والإنتاج.

أما عن بوادر بروز جودة الحياة الوظيفية كمفهوم فيرجع إلى ظهور الثورة الصناعية، ففي دراسة أجراها الكونجرس الأمريكي أبلغ **Robert F. Hosi** عن النضال من أجل تحقيق مطالب النقابات العمالية، التي أدت في الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين إلى المطالبة بتحسين ظروف العمل من خلال المفاوضة الجماعية (هريكش وحديد، 2020، ص15) إضافة إلى التشريعات التي تم سنها لحماية العمال من الحوادث وتحسين ظروف العمل السيئة (Phan & Vo, 2016, p193)، وفي الخمسينيات من القرن نفسه اقترح علماء النفس نظريات عديدة لإيجاد صلة إيجابية بين الروح

المعنوية والإنتاجية التي تحسنت من خلال مدخل العلاقات الإنسانية (هريش وحديد، 2020، ص15)، هذه الأحداث اعتبرت الخطوة الأولى لإيجاد برنامج تنظيمي خاص يهتم بتحسين نوعية الحياة المهنية، تم التركيز فيه على العوامل التالية: ظروف العمل، الأمن الوظيفي، بيئة العمل، والمكاسب الاقتصادية، العلاقة الإيجابية بين الروح المعنوية والإنتاجية، تكافؤ فرص العمل، الاحتياجات البشرية والتوقعات، العلاقة بين الدافع والقيادة (Subrahmanyam & Meenakshi & Ravichandran, 2013, pp1,2)، بناء على هذه العوامل تم الاتجاه نحو اقتراح المتغيرات الرئيسية الأولى التي يؤدي استخدامها إلى قياس جودة حياة الموظف داخل المنظمة.

وبالتالي فإن ظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية جاء ليوكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي (الفقي، 2018، ص725)، وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عن خدماتهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم (عبد الرسول، 2020، ص8)، ويؤكد "Anderson" أن ظهور جودة الحياة الوظيفية كبرنامج تنظيمي كان نتيجة لزيادة السلوكيات السلبية في بيئة العمل الأمريكية كزيادة معدلات الغياب، التخريب المتعمد للآلات، زيادة الشعور السلبي من طرف العاملين تجاه المشرفين (مصلح، 2020، ص21)، الشعور بعدم الرضا عن العمل، الاغتراب، عدم المساواة، فضلاً عن الأزمات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي مرت بها المنظمات في الدول المتقدمة (نصر، 2020، ص32)، مما دفع بها إلى البحث عن الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين وحرصهم على تنفيذها ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال (بوزيد، 2020، ص188).

لقد حظي مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتحسينها باهتمام المختصين بالعلاقات الإنسانية والهندسة البشرية لما يزيد عن خمسين عاماً، ينطلق هذا الاهتمام من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة (عقون وبوخدونى، 2020، ص80). بالنظر إلى السياق المعروض أعلاه، من عام 1950، فترة ما بعد الحرب، ظهر اتجاه للنظر في العمل لم يعد مجرد وسيلة لكسب لقمة العيش، ولكن كنشاط يجب أن يكون له معنى،

والذي يمكن أن يوفر الاستقلالية والتحديات والفرص لتحقيق الذات...، لذلك في هذا الوقت تقريبا بدأ مفهوم جودة الحياة الوظيفية الذي لا يزال هامشيا في الظهور في البلدان الصناعية (Hébert, 2014, p12)، وقد تطورت مسلماتها الوظيفية في النصف الثاني من القرن العشرين على وجه الخصوص ما بين 1960 و 1980م حيث تم تقديمها كمفهوم لأول مرة في المؤتمر الدولي لعلاقات العمل في "أردان هاوس **Arden House**" بنيويورك عام 1972م والذي هدف إلى تبادل المعرفة والشروع في تقديم نظرية وممارسة متماسكة حول كيفية خلق الظروف المناسبة لحياة العمل الإنسانية (بن مومن وعداد، 2019، ص20)، موضوعها المركزي هو إعادة صياغة شروط العمل لكي يتم إشباع رضا العمال وتسهيل انسجامهم في أماكن عملهم والدعوة إلى المزيد من الديمقراطية الصناعية وإشراك أكثر للعمال في تصميم وتخطيط عملهم وإلى تعزيز استقلاليتهم بحيث لا يخضعون إلى مشرف على عملهم كحركة تستهدف تحسين وتطوير أسلوب العلائق البشرية (غليط، 2021، ص145)، وقد خرج المؤتمر بإنشاء المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية في 1973م والذي يهتم بتسهيل الأبحاث في مجالات نوعية حياة العمل، ويعتبر لويس دافيس **Louis Davis** وزملاؤه أول من أدخل مصطلح جودة الحياة الوظيفية **Quality of working life** في أدبيات الإدارة في أواخر الستينيات، وتم تحديد أبعاده لأول مرة من قبل والتون **Walton** سنة 1975م (قهيري، 2020، ص31)، وقد اعتبر أول من أشار إلى أن تحسين جودة حياة العمل للعاملين هو شرط أساسي لتحسين الإنتاجية التنظيمية من خلال المبادرات التي تقدمها المنظمة (العامري وصبر والعامري، 2021، ص250) من حيث التعويض المناسب والعادل، ظروف عمل آمنة وصحية، فرص لاستخدام وتطوير المهارات، فرص النمو والأمن والاستقرار، الاندماج الاجتماعي في تنظيمات العمل، الديمقراطية في تنظيم العمل، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية والأهمية الاجتماعية لحياة العمل (Muindi & K'Obonyo, 2015, p226).

وقد تواصل الاهتمام بهذا المفهوم من خلال عقد مؤتمر ثان عام 1982م بتورنتو (محمود، 2020، ص1674) وبحضور 1500 من النقابيين والمهتمين والمتخصصين الأكاديميين في هذا المجال لدفع منظمات العمل والإدارات المهنية إلى دعم وتطوير آليات لتحسين ظروف العمل وطرح برامج تستند على أهمية المورد البشرية في مؤسسة العمل وجعل هذا الأمر بنفس الدرجة من الأهمية

مع البرامج المخصصة لتحسين الإنتاجية (الزروق، 16/15 جانفي 2013، ص75)، وقد تم تطويرها على أساس المرجعيات والنظريات الاجتماعية التي تدعو إلى إنسانية المحيط المهني مما ولد الدعوة إلى تبني أسلوب التعاون في تسيير بيئة العمل وإنشاء لجان مختلطة على جميع الأصعدة والمستويات لتشخيص وإيجاد حلول للمشاكل مثل إنشاء برامج المشاركة في إطار عقود التفاوض بين شركة جنرال موتورز واتحاد عمال السيارات (سويد، 2017، ص136)، أين تم الإفصاح عن بدايات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية والذي يمكن اعتباره قد انطلق من مبادرة شركة (General Motors) في Terry Town بالولايات المتحدة الأمريكية، ومؤسسة (United Auto Workers) من خلال سعيها نحو تطبيق المفهوم بتبنيها لبرامج جودة الحياة في العمل، وذلك بهدف إجراء إصلاحات بمصانعها لزيادة الكفاءة في العمل، أين كان الموضوع المسيطر على بحوث جودة حياة لعمال آنذاك قائما على افتراض أن إحساس الأفراد بالرضا أو عدم الرضا محدد أساسي لنوعية حياة العمل لديهم (بوتاعة وسالمي، 2018، ص175).

وجاءت الفترة من منتصف السبعينيات وحتى بداية الثمانينيات لتشهد انخفاض الاهتمام ببرامج تحسين الحياة الوظيفية، نتيجة لعدة عوامل منها زيادة معدلات التضخم وأزمة الطاقة، الأمر الذي جعل المنظمات الصناعية بشكل خاص تقوم بتوجيه معظم خططها لمواجهة ارتفاع تكاليف الصناعة والطاقة، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية (الدمرداش، 2018، ص11)، ولذلك زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، وكذلك جعل برامج جودة وتحسين نوعية حياة العمل تأتي في المرتبة الثانوية في تلك الفترة (المنصور، 2016، ص12)، ومنذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة الحياة الوظيفية في الشركات والمؤسسات الأمريكية لعدد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية في أمريكا، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية (المغربي، 2004، ص04)، ومع بداية التسعينيات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق شكل أو آخر من أشكال جودة حياة العمل، وتزايد الاهتمام بها نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية وإكسابها مهارات

متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية (بن خالد وبوحفص، 2015، ص120)، فعملت المنظمات على الاهتمام بتحسين ظروف العمل لديها ضمن إشراف مناسب ومرتببات ومزايا ومكافئات جيدة للعاملين، مما أفسح المجال لقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وبالتالي تحقيق جودة حياة العمل من خلال علاقات الموظفين بما يعطيهم هامش معقول وتأثير ملموس على وظائفهم، مما فتح مجالاً واسعاً أمامهم بالتأثير بالمنظمة والتأثر بها (السويطي، 2016، ص48)، وفي الوقت الحاضر جذبت المزيد من الاهتمام على المستوى العالمي حيث يقضي الأفراد ثلث حياتهم في مكان عملهم وبالتالي فإن ضرورة الاهتمام بجودة مكان العمل أصبح من بين المؤشرات الدالة على اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية (بوطالب ونجيمي، 2020، ص186).

إن الاهتمام الحقيقي بتطوير جودة الحياة الوظيفية في منظمات اليوم قد تجاوز مسألة استخدام المهارات كما ورد في المدرسة الكلاسيكية، وانتقل إلى ضرورة تحسينها والاهتمام بالاحتياجات التنظيمية، النفسية، الاجتماعية والمادية للأفراد، فالأعمال التي لا تتيح للعاملين المرونة في تحقيق إشباعاتهم ستكون مبعثاً للتوتر السلبي والقلق وهذا ما تسعى الإدارة الحديثة إلى معالجته، إذ يجب أن يعزز العمل من إنسانية الأفراد وليس العكس، وأن يساهم في تطوير اتجاهات العاملين لكي يؤدوا أدواراً أخرى خارج المنظمة بشكل أفضل (السالم، 2009، ص ص352، 353).

وهكذا تم التخطيط الفعلي للاهتمام بتطوير أبحاث ودراسات تبحث في كيفية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في الواقع التنظيمي من خلال بذل المزيد من الجهود للاهتمام بالموارد البشري باعتباره العنصر الفعال في تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتعزيز فعاليتها، إضافة إلى أن الاهتمام ببرامجها قد ارتبط - إلى جانب الأحداث السابقة - بالعديد من الأسباب والمبررات باعتبارها قد جسدت أساس التقدم والتطوير التنظيمي والمصدر الفعلي لتعظيم الميزة التنافسية في البيئة التنظيمية الحديثة إلى جانب الحد من بعض مشكلات تدني مستويات الإنتاجية وانخفاض الاهتمام باستراتيجيات العمل نتيجة زيادة الشعور السلبي لدى الأفراد الناجم عن عدم اهتمام منظماتهم بإشباع احتياجاتهم داخل بيئة العمل.

وموازاة مع ذلك، تم استحداث النظرة التنظيمية لممارسات الحياة الوظيفية نتيجة مجموعة من التغييرات في طبيعة الأنساق الحديثة للعمل واختلاف مقتضيات أدائها وتحقيق فعاليتها، تتمثل في:

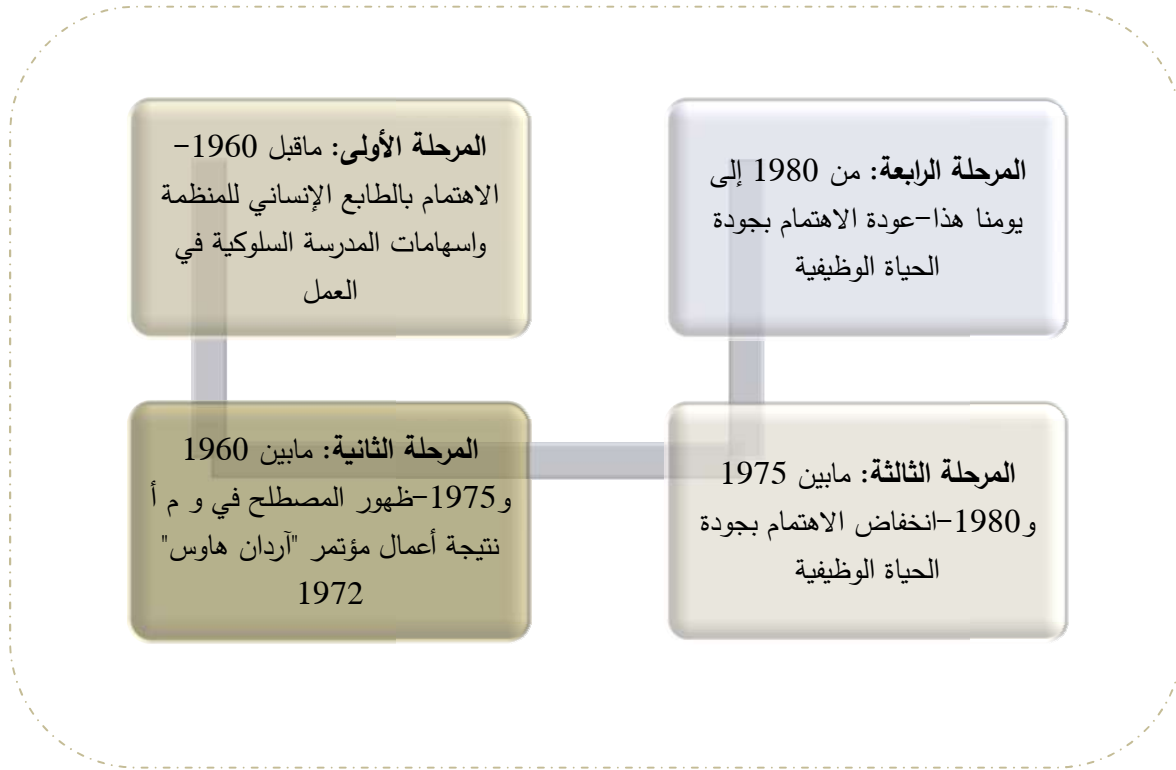
- النظرة المتجددة للعاملين على أنهم أفراد ذو احتياجات فريدة من نوعها تحتاج للاهتمام وتحقيق إشباعاتها (عبد الخالق، 2020، ص1103).
- زيادة الطلب على العمل في المنظمة (حجي ومحمد، 2019، ص58).
- توجه حاجات الموظفين للتحرر من الهياكل التقليدية الجامدة للوظائف (بن شميلان، 2019، ص216).
- ارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات وازدياد الاهتمام بمفهوم الجودة.
- ارتفاع مستوى طموح الموظفين وحرصهم على تحقيق نجاحات شخصية (هلال وعبد الرحمن وعبد القادر، 2020، ص110).
- التقدم التقني والتكنولوجي الذي ساعد على التوسع في متطلبات العمل، وفي الوقت نفسه ضاعت الحدود الفاصلة بين الاحتياجات الوظيفية والاحتياجات الشخصية.
- التغيير الذي طرأ على تصميم الوظائف والتقدم في المستقبل الوظيفي ببعض المؤسسات مما أثر جذريا على العلاقات الاجتماعية والوظيفية بين العاملين (نصر، 2020، ص35).
- زيادة وعي وثقافة العاملين ومطالبهم المادية والنفسية (معوض، 2018، ص312).
- التنوع بالموارد البشرية بالمنظمات المختلفة من ناحية السن، النوع، الجنسية، الدين واللون...، فمن الإنصاف وجود مبادرات تؤكد على النظر لجميع العاملين على أنهم أصحاب احتياجات مختلفة دون تمييز أو تحيز (البشيتي، 2019، ص26).
- سعي المنظمات نحو تحقيق المزايا المتعددة نتيجة تبنيها لبرامج جودة الحياة الوظيفية والتي منها: المساهمة في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء ومن ثم تعظيم قدرة المنظمة التنافسية، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية، توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين، وتعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة، وتؤثر إيجابا على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، وانتقاء فريق العمل، استقطاب العاملين، وكذلك على الأداء التسويقي للمنظمات (مراد وسلام، 2019، ص53).
- تزايد أذواق متلقي الخدمات والمنتجات في ظل الرفاهية التي أصبحت تميز المجتمعات المعاصرة، وأهمية المنتجات كوسيلة لإشباع أذواقهم ومتطلباتهم (بختاوي وضيّات، 2020، ص87).

وبالتالي؛ فإن غالبية المؤسسات والمنظمات أصبحت تتجه إلى تبني فلسفة إغراء أعمالهم وإثرائها من أجل زيادة دافعية العاملين نحو الأداء، كما اتجهت المنظمات إلى إيجاد مناخ تنظيمي يهيئ للعاملين بيئة عمل متكاملة غير مجزأة، وتصميم وبناء بيئة عمل يوفر بها الأمن والسلامة وتعزز حالات الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين، مما أدى إلى زيادة الاهتمام ببيئة عمل مدعمة بفلسفة وبناء مصمم ومناخ تنظيمي يخدم العاملين كافة وهذا ما يحقق ما يسمى بـ"جودة الحياة الوظيفية" (منصور، 2016، ص19).

من خلال الاطلاع والنظر في السياق النظري والمقارباتي والتاريخي لجودة الحياة الوظيفية، تبين أن ظهورها في عالم الأعمال والتنظيمات الرسمية قد ارتبط بالعديد من المبررات التي أحدثت الفارق في وجوده، والذي يختلف من فترة زمنية إلى أخرى، وقد حاولنا مما سبق ضبط الإطار التاريخي للظهور بناء على مجموعة من الأدبيات التي قدمت عرضاً مبسطاً لمؤشرات وسياقات النشأة والتطور، واستناداً إليها تمكنا من تحديد خصائص كل مرحلة وكيفية تعاملها مع ممارسات الجودة الوظيفية بين ارتفاع مستوى الاهتمام بها والاختلاف في مدى ضرورة تبني مراحلها ودورها في ضمان فعالية التنظيم في تحقيق أهداف التي وجد لأجلها.

وبناء على الشكل الآتي، سنحاول ضبط الفترة الزمنية لكل مرحلة وتحديد مدى الاهتمام بعناصر جودة الحياة الوظيفية وتطبيقها بما يسهل من إيجاد بيئة عمل أكثر أمناً واستقراراً لموردها البشري وتحقيق رفاهيته وتعزيز سبب وجوده وخلق روابط عاطفية بينه وبين أهداف وظيفته، وهو ما يمكن توضيحه فيما يلي:

الشكل 02. المراحل التاريخية لتطور مفهوم جودة الحياة الوظيفية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية

2- التنظير لممارسات جودة الحياة الوظيفية بين نظريات التنظيم واتجاهاتها التفسيرية:

إن المتعقب للتنظير السوسولوجي في دراسة التنظيمات على يقين بأن جودة الحياة الوظيفية كمفهوم لم يتم التطرق له مطلقاً على مستوى المفاهيم النظرية المحددة في الفكر المنظمي، إلا أنه قد تم من خلال هذه النظريات البحث عن كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين جودة أداء الأفراد العاملين والاهتمام بإشباع احتياجاتهم، خاصة بعد التنظير النقدي للنظريات الكلاسيكية من خلال المساهمات التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية ونظريات الدافعية والاتجاهات الحديثة، والتي ساهمت في ظهور مجموعة من التصورات التي تؤمن بأهمية ارتفاع مستوى الشعور بالرضا لدى الموظف/العامل ككائن إنساني يخضع سلوكه لمجموعة من الإشباعات يبحث عن تحقيقها من خلال شروط بيئة العمل والعمل نفسه، إلى جانب أنه لا يمكن أن يتأثر بالعوامل المادية فقط بل يستجيب للمتغيرات السوسيو نفسية ومستوى العلاقات الاجتماعية بين مختلف المستويات التنظيمية، وبالتالي

يمكن القول أن جودة الحياة الوظيفية كعمليات مخطط لها قد تم التطرق لمختلف ممارساتها حسب المنطلقات الفلسفية لكل نظرية.

✓ التنظير لممارسات جودة الحياة الوظيفية في المدارس الكلاسيكية:

ظهرت هذه الاتجاهات خلال العقد الأول من القرن 20م، قد تميزت بمنطقها العقلاني في دراسة وتحليل الأنساق التنظيمية، وقد اتسمت بتركيزها على العوامل المادية في إدارة الأفراد واعتبارهم مجرد كيان ميكانيكي (تابع للألة)، إلى جانب إلغائها لمنطق العلاقات الاجتماعية وتجريد التنظيم من المفاهيم والمدرجات الإنسانية، ومن أشهر مدارسها: النموذج المثالي للبيروقراطية لـ"ماكس فيبر" MAX WEBER (تاويريت، 2006/2005، ص32)، قد تطرق إلى بعض الممارسات التي لها علاقة بممارسات جودة الحياة الوظيفية والتي ترتبط بمبادئ العقلنة في تسيير الأفراد العاملين داخل الجهاز الإداري، وبالتالي نادى بمجموعة من المبادئ نذكر منها (حرشواو، 2020/2019، ص40، 41): توزيع الأعمال على أساس الخبرات والاختصاصات والقدرات الجسدية والعقلية، حماية الموظف من تعسف الإدارة من خلال آلية التدوين الكتابي لكل الوثائق والمعاملات، اختيار الأفراد بناء على معيار الكفاءة، تدريب وتنمية المهارات الأدائية، عدالة الأجور والرواتب، الترقية على أساس الجدارة، منحة التقاعد، الاستمرار في الوظيفة، غير أنه ألغى في مبادئه أحد أهم المبادئ التي تمثل أساس ظهور جودة الحياة الوظيفية وهو ما يرتبط بالعلاقات الاجتماعية، التي اعتبرها المصدر الرئيسي لظهور مجموعة من السلوكيات السلبية داخل الإدارة كالتحيز والمحسوبية.

ومن خلال مبادئ الإدارة العلمية نستخلص أن اهتمام "فريدريك تايلور" F. TAYLOR بجوانب جودة الحياة الوظيفية والتي لخصها في مؤلفه "مبادئ الإدارة العلمية" قد ظهر في مجموعة من النقاط، منها: تركيزه على أهمية اختيار الأفراد المناسبين للوظائف، كما اهتم بالجوانب المادية لجودة الحياة الوظيفية من خلال التركيز على تحديد المهمة أو العمل المطلوب تأديته بوضوح تام (تقسيم العمل)، الأجور والمكافآت المادية وربطها بمدى نجاح العنصر البشري في تأدية عمله، تدريب الموارد البشرية وتطوير كفاءتهم الإدارية والإشرافية والإنتاجية (قهيري، 2019/2018، ص93).

وفي السياق ذاته؛ أسس "هنري فايول" H. FAYOL مجموعة من المبادئ الإدارية التي يمكن أن تعزز من أداء المؤسسات والأجهزة الإدارية، والملاحظ أن بعض من مبادئ الإدارة لديه قد

تعرضت لبعض من المسلمات النظرية التي يتوقع منها أن تحقق معيار الجودة الوظيفية لحياة العامل داخل التنظيم؛ نذكر منها: تقسيم العمل والتخصص، المكافآت المادية التي تمنح للأفراد نظير أدائهم لمهامهم، ترتيب أدوات العمل وتنظيمها بالشكل الذي يسهل من أداء المهام، المساواة في تعامل الرؤساء مع مرؤوسيه، التدريب الوظيفي، المكافأة، المبادرة ومنح فرص للابتكارات الفردية والتعاون بين الأفراد والعمل بأسلوب فرق العمل وإتاحة الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية (طبال، 2012، ص 121-123)، وفي سياق تحديده للأنشطة التي تقوم بها الإدارة فإن "فايول" قد أشار إلى أنشطة الأمن والحماية والتي تتضمن حماية الموارد البشرية من الأخطار المتوقعة في بيئة العمل.

✓ التنظير لممارسات جودة الحياة الوظيفية في المدارس السلوكية:

انطلق رواد هذه المدارس من نقدهم لمسلمات المدارس الكلاسيكية في دراسة التنظيم، واعتبارهم للفرد العامل مجرد كائن آلي تحركه مجموعة من العوامل المادية ويتم ضبط سلوكه عبر مجموعة من القواعد العقلانية والقوانين الصارمة في التسيير، إلى جانب عدم التصرف على أساس النمط الاجتماعي الذي يميز الأفراد وحاجتهم إلى التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل، وبناء على ذلك ظهرت مجموعة من النظريات لترفض مسلمات الفكر الكلاسيكي المتعلقة بإمكانية عزل الإنسان عن مشاعره ودوافعه الذاتية، ومن أشهر مدارسها مدرسة العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو" **E. MAYO** التي ظهرت بفعل مجموعة من التجارب التي أجراها في مصانع هاوثرن بين 1924 و 1933، هدفت إلى دراسة تأثير الظروف بيئة العمل الفيزيائية والمادية على إنتاجية العاملين، إلا أن نتائج التجارب قد أخذت منحى آخر نحو إثبات دور العلاقات الاجتماعية في تعزيز مستوى الأداء والإنتاجية في العمل، وبالتالي خالفت مبادئ نظريات العقلنة والرشد في محاولتها لتنظيم سلوك الأفراد ليصبحوا امتدادا للآلات، وقد اعتبرت هذه التجارب نقطة التحول في قضايا الاهتمام بمشاعر واحتياجات الأفراد العاملين داخل التنظيم؛ والملاحظ من خلال الجور التاريخية لجودة الحياة الوظيفية أن بواكر الاهتمام بها ترجع إلى مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية، نذكر منها (مصباح، 2016/2015، ص 46، 47): الأسلوب الديمقراطي في القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، تعزيز استخدام أساليب الاتصال المناسبة، اعتماد نمط الحوافز المادية والمعنوية، احترام الشخصية الإنسانية والتعامل مع الأفراد بناء على مشاعرهم ورغباتهم، منحهم الاستقلالية النسبية للمشاركة في وضع خطط المنظمة

وإستراتيجياتها، تشجيع العمل الجماعي والعمل ضمن فرق العمل، تعزيز الثقة المتبادلة بين أطراف العمل التنظيمي (رؤساء العمل ↔ مرؤوسين) والمرؤوسين في بينهم، منحهم فرص تكوين علاقات ودية وعلاقات صداقة واحترام خارج أطر التنظيم الرسمي، الاعتراف بدور المرؤوسين في تحقيق أهداف العمل ومنحهم الشعور بالأهمية من خلال تقدير جهودهم.

وفي السياق ذاته؛ اتجهت النظريات المعدلة في التنظيم نحو إبراز دور بعض العوامل التي لها علاقة مباشرة بتحسين جودة حياة العاملين داخل بيئة العمل، فنجد أن "ويليام فوت وايت" W.F. **WHYTE** من خلال طرحه لنظرية التفاعل الاجتماعي اعتبر أن العلاقات السائدة في السلوك التنظيمي تعتبر كنسق من الأبعاد السلوكية، وتمثل سلسلة من التفاعلات (النتائج المترتبة عن الاتصالات بين الأفراد في مختلف المستويات) والمشاعر (الكيفية التي يشعر بها الأفراد إزاء المحيط الخارجي وطريقة التصرف في ضوءها إزاء المنظمة وتكون من: العقيدة، الجوانب العاطفية والميول العامة التي تتحكم في مشاعر الفرد عند الشروع في العمل) والأنشطة التي تعد بمثابة المحرك الرئيسي للسلوك الفردي داخل المنظمة، حيث أكد أن المنظمة إنما هي نظام مفتوح من العلاقات السائدة سواء من خارجها أو في داخلها (تاويريت، 2006/2005، ص48)، وقد أشار "رنسيس ليكرت" R. **LIKERT** من خلال نظريته عن الدافعية أن هناك أربعة أنواع من الدوافع تؤثر على سلوك الفرد؛ تمثل في الدوافع الذاتية، دوافع الأمان والطمأنينة، دوافع حب الاستطلاع والابتكار والدوافع الاقتصادية، إلى جانب اعترافه بأن دور الرؤساء يظهر في قدرتهم على خلق جماعة عمل فعالة (العمل الجماعي) قادرة على تحقيق أعلى مستويات الأداء (دنبري، 2010/2011، ص115).

وقد قدم "أبراهام ماسلو" A.G. **MASLOW** قائمة هرمية للحاجات التي يسعى الموظف لتحقيقها بصفة تدريجية، والتي انطلق منها **George Sandarson** في وضع مبادئ مقارنة مدرسة الموارد البشرية في تفسير جودة الحياة الوظيفية، وقد اتجه "ماسلو" نحو الاعتقاد بأن الفرد لا يبدي أي رغبات جديدة موجودة في أعلى مستويات هرم الحاجات دون التوصل إلى إشباع الحاجات الدنيا، وقد أكد بأنه يجب على المنظمة ليس فقط تحقيق الحاجات الأساسية والمادية للعامل، وإنما يجب أن توفر له فرصا لتحقيق ذاته والتي صنفها ماسلو كمصدر لتحفيز العمال من أجل دفعهم للانخراط في مشروع وأهداف المنظمة، وقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية إلى مجموعة من المستويات يمكن اعتبارها

أحد مؤشرات تحقيق النوعية العالية للحياة الوظيفية (شاوش، 2019)؛ نذكر أهمها: الحاجات الفسيولوجية كالأكل والشرب والسكن والوسيلة التي يمكن أن تحافظ بها المنظمة على إشباع هذه الحاجات يعتمد على الأجور، الرواتب والمكافآت، تليها الحاجة إلى الأمن والتي تتحقق من خلال أنظمة وبرامج الصحة والسلامة المهنية، توفير ظروف عمل آمنة، نظام التأمينات الاجتماعية والرعاية الصحية وأنظمة المعاشات، والاستمرار في الوظيفة، تليها الحاجة إلى الانتماء والتي تتحقق من خلال تكوين علاقات اجتماعية ودية مع الآخرين، تليها الحاجة إلى التقدير والتي تتحقق من خلال الحصول على الاحترام من طرف الآخرين والاعتراف بالمكانة، تليها الحاجة إلى تقدير الذات من خلال الحصول على الاستقلالية في العمل والتصرف، وتنمية مهاراته وقدراته والبحث عن كل ما يرضي الذات، وفي السياق ذاته، اقترح "دافيد ماكليلاند" **D. MACCLELLAND** ثلاثة حاجات تؤثر في سلوك العاملين في المنظمات، تمثلت في: الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى القوة (الحصول على السلطة والنفوذ) (دنبري، 2010/2011، ص ص 117-120).

وفي نظريته عن الفلسفة الإدارية؛ قدم "دوغلاس ماكغريغور" **D. McGREGOR** مجموعة من الافتراضات في نظريتين متعاكستين سميت بنظرية X و Y، تناول في الأولى الافتراضات التي قام عليها الفكر التقليدي الذي اعتبره يعتمد على فروض غير واقعية في تعامله مع الإنسان، وبالتالي سمى النظرية التقليدية X لكونها تفترض أن الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته (الكبيسي، 2004، ص 103)، وأنه غير طموح ويكره المسؤولية، ويتم إرغامه على العمل من خلال انتهاز أساليب القوة والإشراف والرقابة الصارمة المباشرة معه، وأن التحفيز يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية والاقتصادية فقط، أما البديل الذي طرحه "ماكغريغور" من خلال افتراضات نظرية Y؛ فيمكن اعتبارها أحد المسلمات التوجيهية للإطار المقارباتي الذي نشأت فيه برامج جودة الحياة في العمل، حيث تفترض أن العامل يحب العمل ويسعى إليه، ويتجه نحو تحمل المسؤولية إذا ما هيئت له الظروف الملائمة لذلك، والتحفيز المادي وحده لا يكفي لإثارة سلوكه بل هناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد للعمل ورفع المستوى الأدائي وكذا الانضباط واحترام القيم التنظيمية، إلى جانب الاعتماد على نمط الرقابة الذاتية للفرد باعتبارها أكثر تأثيراً في السلوك الإنساني عكس أساليب الرقابة الخارجية

والتهديد والعقاب، كما أن فشل الفرد في تحقيق أهداف التنظيم لا يعكس عدم قدرته الذاتية، بل يعكس مدى قدرته على استثمارها باستمرار من قبل المنظمة (عبد الله، 2019، ص735).

وقد قام "فريدريك هيرزبيرغ" F. HERZBERG بالتمييز بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة بناء على مستوى الشعور بالرضا أو عدم الرضا الذي يمكن أن يمنحه كلا العاملين لدى الأفراد العاملين، حيث اعتبر أن عدم اهتمام المنظمة بشروط العمل من ظروف البيئة الفيزيائية، الأجور والمكافآت، والعلاقات التبادلية بين الأفراد، سياسات الشركة وإدارتها (عوامل الوقاية/الصيانة) يخلق لدى موظفيها الشعور بعدم الرضا عند عدم توافرها، إلا أن ذلك لا يعني أن الاهتمام بها سيولد الشعور بالرضا وستؤدي إلى الحفز، أما العوامل الدافعة (المحفزة) والتي ترتبط بالعمل نفسه يمكن اعتبارها مصدرا لجودة الحياة الوظيفية كون أن غيابها سيخلق الشعور لدى الأفراد بعدم الرضا، أما الاهتمام بتحقيقها سيرفع من مستوى الشعور بالرضا، وهو ما يمكن اعتباره متطابقا مع الأهداف الفعلية لخطط وبرامج تحسين نوعية حياة العاملين، كون أنها تستهدف البحث عن العوامل التي يمكن من خلالها حفز الموظفين ودفعهم نحو تحقيق نتائج إيجابية في العمل تعتمد على مستوى الشعور بالرضا لديهم، تتمثل هذه العوامل في: الإنجاز في العمل، التقدم والترقي في العمل، إمكانية النمو والتطور الشخصي، الاعتراف والتقدير، طبيعة العمل نفسه ومحتواه والمسؤولية (بوزورين، 2019، ص41).

✓ التنظير لممارسات جودة الحياة الوظيفية في المدارس الحديثة:

انطلق رواد هذه النظريات من تقديمهم لمسلمات المدرسة السلوكية في دراسة التنظيم، واعتبارها أنها قد بالغت في التأكيد على عوامل العلاقات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية مهمة بذلك بعض قضايا التنظيم التي تتطلب التركيز على وضعها بالنسبة للعامل، وبالتالي جاءت إسهامات هذه المدرسة بغرض تقديم فهم وتفسير أوضح للعملية التنظيمية من خلال محاولة وضع أسس ومعايير جديدة تستجيب لمتطلبات التنظيم والعمل على حد سواء (مصباح، 2016/2015، ص50)، ومن أشهر نظرياتها: نظرية اتخاذ القرار لـ "هربرت سيمون" H.SIMON والذي لفت من خلالها نظر المديرين إلى طريقة جديدة في تسيير العنصر البشري وفهم سلوكه وضبطه تركز أساسا في إشراكه في عملية اتخاذ القرارات بما يضمن له تحقيق جملة من الاحتياجات لقاء ما يقدمه من التزامات اتجاه التنظيم، في شكل من التوازن بين متطلبات الأفراد ومتطلبات التنظيم، ذلك لأن التنظيم عند "سيمون"

عبارة عن هيكل من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل، بمعنى أن الإداري أثناء اتخاذه للقرار يأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عنه لدى باقي الأفراد (دنبري، 2010/2011، ص140).

كما وضع "بيتر دراكر" P. DRUCKER فكرة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينيات كفلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد عن طريق اشتراك المرؤوسين والرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تعنيهم بشكل مباشر، ويتضمن الأسلوب مجموعة من الخطوات التي يؤدي تنفيذها إلى تحسين مشاركة المرؤوسين في المؤسسة ورفع روحهم المعنوية والتقليل من نسبة القلق والتوتر التي يمكن أن تنجم عن عدم معرفة المرؤوس بموقف رئيسه في العمل، وبالتالي تظهر معالم جودة الحياة الوظيفية في أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال مجموعة من النقاط نذكرها: المشاركة الجماعية في التخطيط لأهداف التنظيم، التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، تزويد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة عن نتائج تقييم إنجازاتهم، تحسين نظام الاتصالات في المؤسسة، اعتماد أسلوب الإدارة التشاركية، توطيد العلاقات الشخصية ضمن الجماعات العامة في المؤسسة (منادلي، 2017، ص248).

وقد لاحظ "ويليام أوشي" W. OUCHI أن التنظيمات اليابانية قد حققت معدلات إنتاجية عالية، تفوق إنتاجية التنظيمات الأمريكية، أرجعها إلى براعة التنظيمات اليابانية في إدارة العنصر البشري، واعتبر أن التنظيمات الأمريكية تتبع نمط A الذي يتصف بسرعة التخلص من العمالة حال انكماش حجم العمل واعتماده الشديد على مبدأ التخصص والميل إلى اتخاذ القرارات بصورة فردية، في حين أن التنظيمات اليابانية تتبع نمط J، فقام بإيجاد نظرية Z والتي تعني تطبيق الطريقة اليابانية على التنظيمات خارج اليابان (رواج، 2021، ص813)، وقد استندت النظرية لمجموعة من المبادئ لها علاقة مباشرة بتحسين نوعية حياة العمل للأفراد؛ نذكر منها: الاحتفاظ بالوظيفة مدى الحياة، الترقية والتقدم البطيء، عدم التخصص المهني، المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، التعاون الجماعي وفرق العمل، المراقبة الذاتية، العلاقة الأبوية للرئيس مع مرؤوسيه (سحنوني، 2022/2023، ص76).

إن الأفكار التي ساهمت بها المقاربات النظرية في تفسير ودراسة التنظيمات من المداخل الكلاسيكية إلى النظريات الحديثة رغم أنه لم يتم الإفصاح من خلالها إلى مفهوم جودة الحياة الوظيفية، إلا أنها قد ساهمت في بروز اتجاهين يأخذان بعين الاعتبار المبادئ التوجيهية التي طرحتها كل من المدارس سالفة الذكر، أغلبها يرتبط بما تم طرحه في المداخل السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، باعتبار أنها قد جمعت بالتقريب بين جل العوامل والممارسات التي من شأنها تحسين ظروف بيئة العمل، وبالتالي تم التمييز بين اتجاهين، الاتجاه الأول "اتجاه مدرسة الموارد البشرية" وهو الاتجاه الذي يبحث في مختلف الاحتياجات التي يسعى الفرد العامل لإشباعها والتأكيد على أهمية تصنيفها تأثيراً بمدخل الحاجات الإنسانية لـ"ماسلو"، أما الاتجاه الثاني "المقاربة التقنية-الاجتماعية" فيتمثل في الاتجاه الذي يبحث في كيفية خلق التفاعل الإيجابي بين النسق التقني والنسق الاجتماعي، وفيما يلي سيتم التطرق بالتفصيل لكلا المقاربتين وتحديد رؤيتهما النظرية في دراسة جودة الحياة الوظيفية:

2-1- اتجاه مدرسة الموارد البشرية:

تؤكد هذه المدرسة الفكرية على العوامل النفسية، واحتياجات تئمين الفرد في المنظمة وإشباع الحاجات الفردية الخارجية للعامل (وقت العمل، المكافأة، تنظيم العمل...) والحاجات الداخلية (التنمية الشخصية، المشاركة في صنع القرارات، إضفاء الطابع الشخصي على العمل) (Bourdu et al, 2019, p27) على نحو يجعل الشخص أكثر ارتياحاً (خميس، 2019، ص152)، وقد وضع "George Sandarson" مبادئ هذا الاتجاه من خلال تحديده لجودة الحياة الوظيفية انطلاقاً من مقياس "Maslow" معتبراً أن الفلسفة الأساسية وراء تحسين نوعية حياة العمل هي الاعتراف بأن الاهتمام بجميع القيم الإنسانية يجب أن يتم داخل مكان العمل حيث يقضي العامل معظم حياته العملية في سعيه لتلبية حاجياته اليومية، كما ويتوقع الموظفون اليوم أكثر من مجرد الحصول على المكافآت المادية نظير خدماتهم، فهم يطالبون بفرص أكبر للتعبير عن آرائهم والاعتراف بهم والسماح لهم بتحقيق الذات (Larouche et Trudel, 1983, p570) وتنشيط الفرد وإشراكه بشكل واسع في اتخاذ القرارات، مما يضيف مجموعة من المسؤوليات الفردية والجماعية داخل المنظمة (بن خالد، 2017/2016، ص27)، في هذا السياق كلما زاد تلبية الفرد لاحتياجاته وتوقعاته

زاد سعيه للتطور وبالتالي تقديم مساهمة حقيقية في تطوير المنظمة، ومع نموه يصبح أكثر استقلالية ويوجه تعلمه ويصبح قادرا على التعلم بمفرده وينتقل من التبعية إلى الاعتماد المتبادل، وبالتالي تصبح تحقيق إشباعات الفرد العامل الرئيسي الذي يجب على الإدارة أن تخطط وتوجه جهودها له (Jutras et Vaillancourt, 2003, p213).

ويرى كل من Boisvert, 1981; Walton, 1974; Harrick & Maccoby, 1972

أن تحقيق جودة الحياة الوظيفية في إطار هذا المنظور، يتم من خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد التي تساهم في الرفع من مستوى هذه الجودة وإشباع حاجات العمال وتحقيق الرفاهية في العمل، كوجود نظام تعويض عادل في توزيع عائدات وأرباح المؤسسة، وجود ظروف عمل آمنة، صحية وسليمة وإتاحة فرص التطور الشخصي للعمال، الديمقراطية في العمل من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات (حلي، 2018، ص ص 10، 11)، فشعور الأفراد بعدالة التعامل إلى جانب تحقيق العدالة التوزيعية بما يضمن حصول كل موظف على حقوقه الكاملة وتمكينه من المشاركة في التخطيط لأهداف العمل وتنفيذها جماعيا، إلى جانب منحه فرصا لتحقيق ذاته تمكنه من الشعور بأن أهداف المنظمة هي جزء من أهدافه الشخصية وبالتالي تحقيق المنفعة المثالية التي تتوقعها المنظمة من القوى العاملة نتيجة تحقيق إشباعاتهم النفسية، الاجتماعية، المعرفية والاقتصادية.

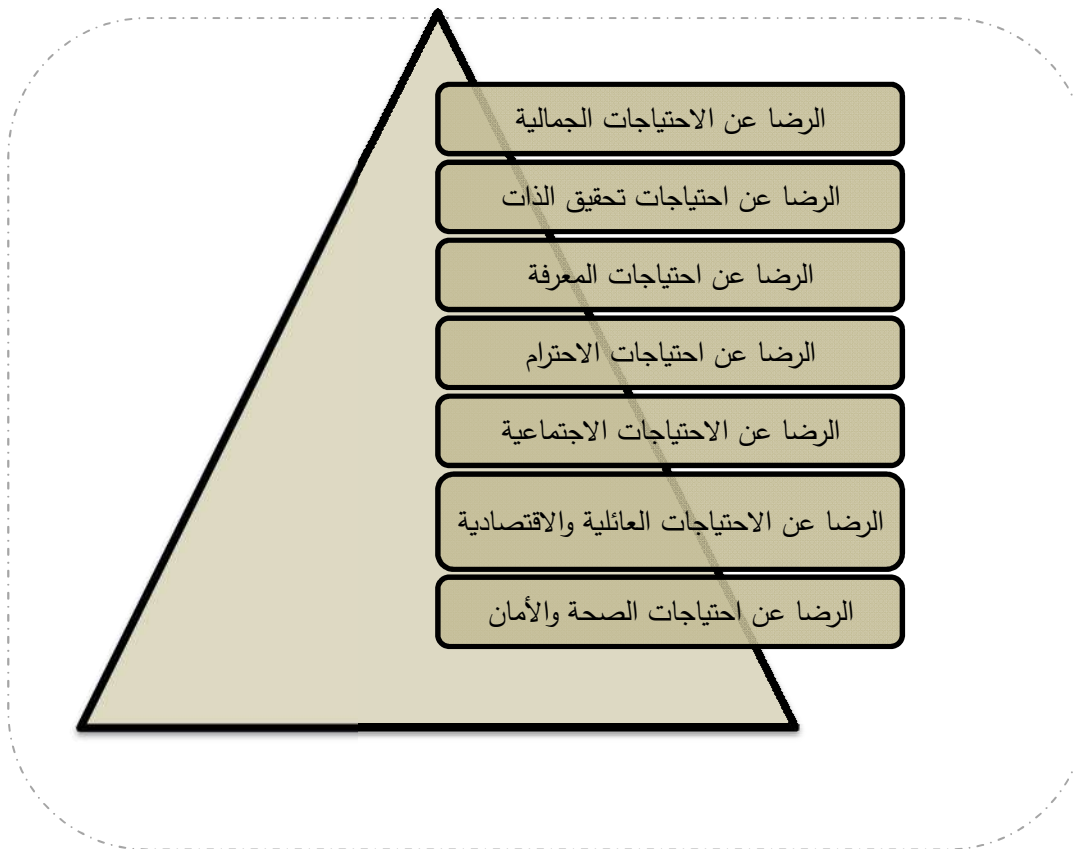
إن جودة الحياة الوظيفية حسب ما جاء به هذا المنظور يعتبر أن الهدف الرئيسي الذي يجعل الأفراد يبحثون عن عمل هو إشباع احتياجاتهم بناء على ما تمنحهم إياه المنظمة التي ينتمون إليها، وبالتالي فإنه سيتحقق الرضا المنشود، والكفاية الإنتاجية متى تم إشباع هذه الاحتياجات وإرضائها، والتي تتضمن مايلي (بن شريك وقريني، 2019، ص 39):

- الحاجة إلى جعل العمل ملائما لقدرات العاملين.
- الحاجة إلى تنمية شخصية العامل.
- الحاجة إلى النجاح بتعرف العامل على أهداف عمله.
- الحاجات المادية والاقتصادية، وضرورة الاهتمام بظروف بيئة العمل.
- الحاجة إلى الأمن واستمرار العمل واعتبار العمل قوة عاملة وليست قوة متصارعة.
- الحاجة إلى الانتماء للمنظمة، بشعور العامل بالفخر والاعتزاز بمؤسسته.

- الحاجة إلى الشعور بقيمة وأهمية العامل.
 - الحاجة إلى شعور العامل بفعاليته في المؤسسة، باطلاعه على ما يجري فيها.
 - الحاجة إلى إبعاد التوترات الانفعالية، وتثبيت الاتزان الانفعالي بتكوين أنشطة رياضية وترفيهية.
- وبناء عليه؛ تم اقتراح الشكل المناسب لجودة حياة العمل لإرضاء احتياجات العمال تم تحديده

كالآتي:

الشكل 03. أنماط الرضا عن الاحتياجات للعامل في المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى دراسة (الصرن، 2018)

وعلاوة على ذلك، فإن العديد من احتياجات الموظفين، داخل وخارج مكان العمل تلبي أساسا من أربعة مصادر تنظيمية، ووفقا لهم فإن المصادر التنظيمية الأربعة التي تلبي احتياجات الموظف هي: بيئة العمل، متطلبات الوظيفة، السلوك الإشرافي، والبرامج المساعدة (بن مومن وعداد، 2019، ص27).

ويتحقق الرضا عن احتياجات الصحة والأمان عند توفير الحماية للقوى العاملة داخل المنظمة ووقايتهم من حوادث العمل والأمراض المهنية بما يحقق مستوى الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، أما الرضا عن الاحتياجات العائلية والاقتصادية فيرتبط بالأجور، الرواتب والمكافآت المادية التي يتحصل عليها الفرد نظير مجهوداته، والتي تمكنه من الحصول على مستوى معيشي مقبول، أما الرضا عن الحاجات الاجتماعية فتتحقق عند تمكين العاملين من تكوين علاقات اجتماعية ودية مع باقي الأفراد، ويتعلق الرضا عن احتياجات الاحترام بالحصول على الاعتراف بالمكانة المهنية والاجتماعية من طرف الآخرين (الرؤساء والزملاء داخل المنظمة وأفراد المجتمع خارجها)، أما عن تلبية الاحتياجات المعرفية فتشمل التكوين والتدريب الوظيفي وتمكين العامل من الحصول على التكوين والتدريب الملائم لاحتياجاته المعرفية بما يمكنه من تعزيز قدراته الأدائية وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات التغيير التنظيمي، ويرتبط الرضا عن تحقيق الذات بمنح الفرصة للإنجاز وأداء مهامهم كما يتصورونها ذاتياً، والمشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم الاستقلالية النسبية في التخطيط لطرق الأداء كما ويتجه الرضا عن الاحتياجات الجمالية نحو نمذجة أداء استثنائي ومختلف عن المفهوم النمطي الذي يحدده الأفراد الآخرون ومنحهم فرص للتخطيط لمهامهم كما يتصورونها وبصيغة تختلف عن النمط التقليدي الذي يستخدمه رؤساء العمل.

2-2- المقاربة التقنية-الاجتماعية:

طور هذا الاتجاه في الخمسينيات من القرن الماضي في المملكة المتحدة (Bourdu et al, 1982) وزملائهم في معهد **Tavistockinstitute of Human Relation** بلندن؛ وقد نشر من طرف (Louis E, David, 1977) (بن خالد، 2015، ص121)، ووفقاً له فإن جودة الحياة الوظيفية يجب أن تطلق على طبيعة العلاقة بين العامل وبيئته العامة، وأن يبرز الحاجة إلى مراعاة كل من العامل البشري الذي غالباً ما يتم إهماله، والعامل التقني والعوامل الاقتصادية، كما أنها تعزز إلى جانب إعادة هيكلة أساليب العمل أو تكييف التكنولوجيا أو إعادة تنظيم الهياكل التنظيمية تعزيز مشاركة أكبر للموظفين في مكان عملهم، وبالتالي تخلق المزيد من المسؤولية لدى أعضاء التنظيم (Larouche et Trudel, 1983, p571).

يعتقد كل من "Fred Emery" فريد إيمري و "Eric Trist" إيريك تريست أن مدرسة العلاقات الإنسانية لا تشكك في التنظيم التaylorي بما فيه الكفاية، على الرغم أنها تؤكد على العوامل الفردية والنفسية للأداء وديناميكيات مجموعات العمل، والأبعاد العاطفية، إلا أنها لا تهاجم المجال الإنتاجي، أو طرق تنظيم العمل، أو الإجراءات الفنية المنفذة، وبالنسبة لهذا التيار فإنه لا يمكن النظر إلى جودة الحياة الوظيفية دون النظر إلى نظام العلاقات الاجتماعية والنظام التقني الموجود في كل منظمة (Bourdu et Péretié et Richer, 2016, p27)، إذ أن الأمر لا يستند على التكنولوجيا والوسائل، ولا يستند على السلوكيات البشرية، بل يعتمد على كليهما، وتقوم المقاربة السوسيو-تقنية على جملة المبادئ أهمها:

- ✓ المورد البشري هو عنصر مكمل للآلة وليس تابعا لها، وهو مورد لا بد من استثماره.
- ✓ إثراء الوظائف.
- ✓ الرقابة والتعديل الذاتي.
- ✓ تجسيد النمط التشاركي في التسيير واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- ✓ أهداف الأفراد هي نفسها أهداف التنظيم (عيودة وحديدان، 2020، ص991).

ويؤكد أصحاب هذا النموذج على ضرورة الوصول بفعالية العمل إلى أقصى مستوياته وذلك بالربط والتنسيق بين الجوانب الاجتماعية والجوانب التقنية داخل المؤسسة، وتعزيز التفاعل بين هاذين الجانبين، فالجانب الاجتماعي يتمثل في العامل البشري الذي يشمل العلاقات الاجتماعية، نظم الاتصال والقيادة الإدارية، أنظمة التقييم والتقييم، المكافآت، المهام والمسار المهني، ميكانيزمات التكيف واندماج العمال داخل المؤسسة وإستراتيجيات التعايش داخلها، الانتقاء والتكوين (حلي، 2018، ص11) بينما يشمل الجانب التقني على الإجراءات التنظيمية، التجهيزات المادية لبيئة العمل، أجهزة الحاسب الآلي والبرامج التكنولوجية (العزب، 2018، ص ص10، 11)، وبناء على ذلك فإن جودة الحياة الوظيفية يمكن أن تتحقق من خلال التفاعل بين مجموعة العناصر والجوانب التقنية في المنظمة مع مجموعة العوامل والجوانب الاجتماعية المرتبطة بالجوانب البشرية ونمط العلاقات وشبكة الاتصالات بين أطراف العملية التنظيمية (خميس، 2019).

وعلى العموم، فإن الطرح المقارباتي للاتجاهين يختلفان تماما في تفسير جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة، كون أن الاتجاه الأول (مدرسة الموارد البشرية) يعتبر أن تحقيق جودة الحياة الوظيفية يتم من خلال الاهتمام بإشباع جميع الاحتياجات الإنسانية على اختلافها بما يحقق رفاهية الأفراد ويرفع من الشعور بأهميتهم داخل بيئة العمل مما يؤدي إلى إمكانية ارتفاع مستوى الأداء والإنتاجية، وتحقيق أهداف العمل بكفاءة عالية، وهو الطرح الذي سيتم الاستعانة به في تحليل وتفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة (جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي).

3- أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية:

إن الأهمية والدور الذي تؤديه جودة الحياة الوظيفية في المنظمة يرتبط مباشرة بالكيفية التي يمكن من خلالها حشد الجهود بين مختلف الفاعلين داخل المنظمة للاهتمام بمواردها البشرية، بما يمكن أن يعزز من القدرة على جعلهم -أي الموارد البشرية- يستثمرون طاقاتهم ويبدلون كافة الجهود الذهنية والبدنية الممكنة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بناء على ما يمكن أن يحققه القائمون على التسيير من مجمل المجهودات التي يتم توجيهها لتلبية احتياجات الأفراد وإشباعها، وما يمكن أن تثيره من استفسارات حول مدى أهمية أن تكون مجمل العمليات متجهة نحو كيفية جعل الأفراد يحققون أهداف العمل، وهو ما تم تأكيده من قبل العديد من الدراسات التطبيقية التي بحثت في مدى أهمية جودة الحياة الوظيفية والأهداف المتوقعة من تبني ممارساتها، والأضرار التي يمكن أن تنتج عن إهمالها وغياب الوعي بها من قبل القائمين على التسيير، الذين أدركوا مؤخرا أنه لا يمكن ضمان ميكانيزمات البقاء والاستمرارية والتكيف التنظيمي ما لم يتم الاهتمام باحتياجات العاملين وإشباعها بما يمكنهم من الموازنة بين مدخلاتهم والمخرجات التي يحصلون عليها نظير مجهوداتهم المرتبطة بالمنافع المحققة ومدى توافقها مع أرباح التنظيم وإنتاجيته، وقد تمكنا خلال الاطلاع على مختلف هذه الدراسات من تحديد محصلة الأهداف والنتائج (الأهمية) الوارد تحقيق من جودة الحياة الوظيفية، وهو ما تم توضيحه فيما يلي:

3-1- أهمية اتجاه المنظمات نحو تبني برامج الجودة الوظيفية:

إن العمل على تحسين نوعية الحياة الوظيفية من خلال الاعتماد على مختلف البرامج المخططة لها ترتبط أهميته بالنتائج التي يمكن أن تتحقق ضمنها هذه البرامج سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، وسنحاول فيما يلي مناقشة الأهمية الفعلية لاتجاه منظمات الأعمال نحو جودة الحياة الوظيفية:

- تعزيز قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وبناء قدراتها، وتمكينها من الاستثمار فيها؛ والتي تعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خصوصا في حالة ازدياد معدل رضا الموظفين مما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة (البياري، 2018، ص13).
- تخفيض الصراعات التنظيمية بين الأفراد العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية وتسوية عديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على البحث عن البدائل وتحقيق التوقعات لحل المشكلات (عطا وعطا، 2018، ص38).
- الحصول على مشاركة أكبر عدد من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في التصنيع وظروف العمل (مدروس ومزياني، 2021، ص707).
- المساهمة في توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية (الخشالي والحوامدة، 2019، ص119).
- الإيفاء بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع (محمود ونعمان، 2020، ص442).
- توفير ظروف عمل محسنة ومطورة (نشوان، 2019، ص52) وتصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم وتحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل، والحفاظ على سلامة العاملين بالمنظمة (بن أحمد وقرميطي، 2021، ص434).
- تحقيق الاستخدام الأمثل لمهارات القوى العاملة، حيث أنها تشجع وتدعم وتعزز القاعدة الاستثمارية للمهارات والقدرات الداخلية لخلق بيئة عمل أكثر احترافا وتحفيزا وفعالية.
- المساهمة في رفع معنويات الموظفين وتقليل استنزاف الموارد البشرية، وحل جميع المشاكل التي تواجه الموظفين أو المنظمة بطريقة تشاركية (بريك وعريشي، 2021، ص204).

- تحسين سمعة المنظمة واعتبارها الاختيار الأفضل للعمل، فعندما يدرك العاملون أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في مجتمعاتهم وفي الأماكن التي قد يتواجدون بها (عبد الله وسلطان، 2020، ص 68).
- تطوير الدوافع والمواقف المرغوبة من جانب كل من الإدارة والعاملين، وتطوير أساليب العمل بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي (العامري وصبر والعامري، 2021، ص 250).
- التقليل من تقادم العمالة، فعند الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم، أو الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم حتى تتقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل، وبالتالي تساهم جودة الحياة الوظيفية في إيجاد أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات بما يساهم في تعزيز أداء المنظمة وتطويره (عساف والهور، 2018، ص 187).
- زيادة في فرص النمو والتطور داخل المنظمة، إذ أثبتت الدراسات الميدانية بأن استقرار الموارد البشرية في المنظمة يمكن أن يساهم في تحقيق فرص النمو والتطور من خلال البحث، والتوصل إلى طرق إنتاج جديدة وأساليب تسويق متميزة (جودة، 2010، ص 306).
- تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية للأفراد وحياتهم الشخصية، مما يزيد من مستوى ولائهم للمنظمة (زاهر وأبو دولة وزين العابدين، 2012، ص 204).
- الحصول على الولاء من قبل المستفيدين من سلعتها أو خدماتها، فليس خفي على المستهلك ما يدور داخل المنظمة من مشاكل وظواهر عمل (نجيمي، 2015، ص 103).

يمكن القول بأن أهمية تحسين برامج نوعية الحياة الوظيفية، التي نوقشت، مثلت الأساس الذي اعتبر المصدر الرئيسي لإيجاد وتهيئة بيئة عمل تتوافق مع الخصائص المميزة للقوى العاملة، فالأهمية التي يمكن للمنظمات تحقيقها من خلال تطبيقها ضمن أنساقها الداخلية ترتبط مباشرة بتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز ميزتها التنافسية ضمن محيط المؤسسات المنافسة الأخرى، والأهم من ذلك تحسين صورتها الذهنية لدى قوى العرض على العمل خارج بنائها، خاصة في المؤسسات التي يكون لها هدفها تحقيق التكيف مع متطلبات التغيير التنظيمي والذي يفرض ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من خلال تحقيق رفاهيته وإشباع احتياجاته بما يشعره بأهميته داخل موقع العمل، وبالتالي حفزه على

تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى كفاءة ممكنة، وبالتالي فإن إيجاد ظروف عمل آمنة ومستقرة سيؤدي إلى جعل المنظمة قادرة على تحسين مستوى خدماتها، والأهم من ذلك الحصول على رضا عملائها وبالتالي تحقيق النجاح التنظيمي وتعزيز صورتها الذهنية لدى باقي أفراد المجتمع.

3-2- أهداف تحقيق الجودة العالية للحياة الوظيفية:

إن تحسين نوعية حياة العمل يعد من الأمور الضرورية في المنظمة، ذلك أنها قادرة على الرفع من مستوى قدرة التنظيم على التفوق في تحقيق أهدافه من خلال التأثير الإيجابي على سلوكيات الأفراد العاملين، فأغلب الدراسات -موضوع العنصر- التي تم التطرق فيها لموضوع جودة الحياة الوظيفية تم فيها إثبات أن تحقيق إشباعات القوى العاملة في المنظمة يعد من السياقات التي تستهدف فيها سياسات التنظيم خلق مجموعة من الخطط الفاعلة بناء على ما تفرضه ظروف العمل وشروط الأداء العالي من جهة، وضمان حقوق الموظف وتحقيق إشباعاته داخل هذه البيئة من جهة أخرى، وبناء على ذلك سيتم التطرق لمختلف الأهداف التي يمكن أن تسعى لتحقيقها برامج النوعية العالية للحياة الوظيفية والتي تم استنباطها من مختلف الدراسات التي تناولت وعالجت الموضوع امبريقيا، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الآتي:

الجدول 01. أهداف تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في المنظمة

المؤلف	أهداف جودة الحياة الوظيفية
ShefaliSrivastava, 2014, p56	← الرفع من مستويات الإنتاجية والمساءلة، تعزيز التواصل بين فرق العمل، الرفع من الروح المعنوية للموظفين، إدارة الضغوط المهنية، تحسين علاقات العمل داخل بيئة العمل وخارجها، تحسين إجراءات الحفاظ على سلامة الموظفين، تصميم برامج ناجعة في تنمية وتطوير الموارد البشرية، تعزيز الرضا الوظيفي، تعزيز التعلم داخل بيئة العمل، تحسين إدارة التغيير التنظيمي، تعزيز المشاركة الوظيفية على جميع المستويات.
L.Patil & Swadi, 2014, p148	← زيادة الامتثال لقيم المنظمة ورضا الموظفين، وزيادة الثقة بين العاملين، وتحسين العلاقة بين العمال والمشرفين، وزيادة الالتزام التنظيمي للعاملين وتعزيز استغراقهم الوظيفي.

عبد الستار، 2020، ص 140	← تحقيق عملية صنع القرار التعاوني، والشعور بالتملك والاستقلالية، وخلق فرص للتطور الوظيفي والشعور بالامتثال للانتماء للمنظمة، وتلبية الحاجة لتحقيق الذات لدى العاملين، وخلق الدافع للحفاظ على المؤسسة.
Shekari & Monshizadeh & Ansari, 2014	← انخفاض معدلات الشكاوي وتقليص مستويات الشعور بالاغتراب والاحتراق الوظيفي ووضوح معالم الحياة الوظيفية وانخفاض حالات القلق والتوتر، وتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم.
برسي، 2011	← خفض معدل دوران العمالة، خفض معدل الغياب عن العمل، زيادة حفز العاملين، استقطاب المهارات العالية، الحفاظ على العمالة الحالية بالمنظمة، زيادة الأداء المالي.
محمد، 2021، ص 520	← تهيئة المناخ البيئي الداعم للأداء، وإشباع طموحات العاملين وفرق العمل، وكذا إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي، واحترام خصوصية وكرامة العاملين، إلى جانب توفير متطلبات تحسين الكفاءة والإنتاجية وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة، وتعزيز الشعور بالاستقرار لدى العاملين ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات.
الهداب والمخلفي، 2020، ص 238	← ضبط كيفية تصميم العمل بجميع جوانبه من حيث التنظيم والسلطة، والجماعات وخصائص العمل، وساعات العمل، والرفع من معنويات العاملين وتحقيق الرفاهية للعاملين والمجتمع.
لبسيس وربيعة، 2018، ص 143	← تقلد الأفراد لوظائف تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية والعملية، تنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين، الاستفادة من فرص الترقية والتقدم بما يحقق الذات، إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجات التقدير وتحقيق الذات.
بختاوي وضيّات، 2020، ص 87	← تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي للعاملين، تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمنظمة، تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب رأس المال.
بعجي، 2019، ص 521، 522	← تعزيز اهتمام الإدارة بأفكار العاملين، تعزيز اهتمام العامل بأفكاره التي تدرسها الإدارة، جودة السلع والخدمات، تعزيز الاتصال بين أطراف النسق التنظيمي، التطوير والابتكار، التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتقاء فرق العمل واستقطاب العاملين.

الباحثة استنادا إلى ما سبق

← تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، إشباع احتياجات العاملين، تعزيز التزام العاملين، تحقيق الانتماء والولاء للتنظيم، تقليل تكاليف المنظمة، تعزيز الدافعية، تشجيع التطوير والخلق، زيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز مستويات الارتباط بالمهام الوظيفية التي يمارسها الأفراد (الاستغراق الوظيفي)، تعزيز ارتباط المنظمة بالمجتمع.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

من الأهمية القول أن سعي المنظمة نحو تحقيق متطلبات أفرادها من خلال تحقيق برامج نوعية لتحسين جودة الحياة الوظيفية وتطبيق مختلف السياسات والعمليات التنظيمية التي تمكن من نجاحها سيمكن من الرفع من مستويات الولاء والانتماء والارتباط الوظيفي والتنظيمي وتعزيز الدافعية والرغبة المختلفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيز الإنتاجية، يكون مصدرها شعور الموظف بمدى أهميته من قبل مسؤوليه نظرا لاهتمامهم بإشباعاته المادية والاجتماعية.

4- أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومداخل قياسها:

4-1 - أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

قبل أن نقوم بتحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية واجب علينا في البداية أن نوضح المقصود بالأبعاد وهي جملة من العناصر التي تركز عليها المؤسسة عند بناء برامج جودة الحياة الوظيفية وهي الأساس الذي يتم من خلاله تحقيق وتجسيد هذا المفهوم على أرض الواقع ومقابلة التوقعات المرجوة من هذه البرامج (تواتي، 2022، ص491).

تتضمن أبعاد جودة الحياة الوظيفية عناصر ومعاني مختلفة، طبقا لاختلاف طبيعة العمل والباحثين معا، حيث تتفاوت أهمية وألوية كل عنصر من هذه العناصر طبقا لحاجة هؤلاء العاملين وملاءمتها لظروفهم من ناحية، وما هي العناصر التي يركز عليها الباحثين في دراساتهم المتعددة من ناحية أخرى، طبقا لذلك نجد تعددا في المفاهيم والعناصر المميزة لنوعية حياة العمل (البياري، 2018، ص14)، وسنتناول بناء على ذلك معظم التصنيفات التي تم التطرق إليها في مختلف الدراسات التي عالجت موضوع جودة الحياة الوظيفية، من أهمها:

الجدول 02. أبعاد جودة الحياة الوظيفية

المؤلف	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
Nagpal & Yadav, 2014	الرفاهية الاجتماعية، الصحة الجسدية والنفسية، الرضا الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة غير العملية، التطوير الوظيفي.
ماضي، 2016، ص 117	المشاركة في اتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي، الالتزام التنظيمي، نظم الترقية والتقدم الوظيفي، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب والتعلم، الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية، علاقات العمل، التوازن بين الحياة الشخصية وحياة العمل.
حلاوة، 2015	الاستقرار الوظيفي، الترقّيات، العدل والمساواة، الأحوال الاقتصادية للموظفين، توازن الحياة الشخصية والوظيفية.
عقون، 2016	ظروف العمل المادية، بيئة عمل صحية وآمنة، عوامل وظيفية (التصميم الوظيفي، الأمان الوظيفي، فرص التقدم والترقية، جداول عمل مرنة)، عوامل مالية (الأجور والمكافآت)، مشاركة العاملين في الإدارة، رفاهية العاملين، إجراءات تقويم المظالم، التوازن بين الحياة والعمل.
العمرى والياقي، 2017	الرضا الوظيفي، العلاقات الاجتماعية بين الموظف ورؤسائه وزملائه، الحوافز والعقاب، بيئة العمل.
قهيري وكسنة، 2018	كفاية الراتب وعدالته، صحة ظروف العمل، فرص استغلال القابليات وتطويرها، فرص النمو الوظيفي، التكامل الاجتماعي، التمسك بمبادئ العمل التنظيمي، الموازنة بين العمل والحياة.
زوين والحسناوي، 2018	الانشغال بالعمل، الرضا الوظيفي، ضغوطات العمل، ظروف العمل.

نوعية العلاقات الاجتماعية (والمتمثلة في: الاعتراف بالعمل، الاحترام، الإصغاء إلى الانشغالات، احترام الزملاء وأوقات العمل، الاتصالات، الحوار الاجتماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات)، نوعية منظمة العمل (والمتمثلة في: نوعية تعليمات العمل، قدرة المنظمة على الدعم والمساعدة في حل المشاكل المتعلقة بالخلل الوظيفي، مسار التقدم الوظيفي، العراقيل والصعوبات، الإرهاق في العمل، الحماية من الأخطار بالمنظمة)، التوافق بين حياة العمل وساعات العمل (والمتمثلة في: وتيرة وساعات العمل، الحياة الأسرية، الترفيه، وسائل النقل).	حرايرية وبوساق، 2018
ظروف العمل المادية، الثقة التنظيمية، العدالة التنظيمية، التقدير المعنوي، العلاقات الاجتماعية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الالتزام الوظيفي، فرص استغلال القدرات وتطويرها، الموازنة بين الحياة والعمل.	الجبوري وخزعل، 2019، ص 71
جودة المعيشة الانفعالية، العلاقات بين الأشخاص، جودة المعيشة المادية، الارتقاء الشخصي، جودة المعيشة الجسمية، محددات الذات، التضمين الاجتماعي، الحقوق.	أبو قورة، 2019
التعويض العادل والمناسب، ظروف العمل صحية وآمنة، فرص تطوير القدرات البشرية، توفير فرص النمو، التكامل الاجتماعي مع القوى العاملة، وجود دستور للعمل في المنظمة، الارتباط الاجتماعي بالعمل، الاهتمام بالحياة الشخصية للأفراد.	بفرين وشليير، 2019
الرضا الوظيفي، الرفاه العام، التوازن بين الحياة والعمل، السيطرة على العمل، ظروف العمل، الإجهاد في العمل.	الفتلاوي وصالح، 2020
جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي الفعال، فرص التدريب الوظيفي، فرص الترقية الوظيفية)، جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية (الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل والعلاقات الاجتماعية)، جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية (الأجور والمكافآت المادية، جودة ظروف العمل الفيزيائية).	أبعاد ومؤشرات الدراسة الحالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

5-2- مداخل قياس جودة الحياة الوظيفية:

إن جودة الحياة الوظيفية مفهوم متعدد الأبعاد يعرفه العلماء والدارسون بطرائق مختلفة، إذ تربط بعض الدراسات هذا المفهوم بوجود العمال وحالتهم وظروف معيشتهم، وكفاية الدخل، وتوزيع الأرباح واستقلالية العامل والتفاعلات الاجتماعية، ورضا العامل، وانهماكه وعلاقات العمل والترقية، وهناك مدخلان أساسيان لقياس جودة الحياة الوظيفية هما (الصرن، 2018، ص 89):

- المدخل الأول: ويقيس جودة الحياة الوظيفية عن طريق مجموعة من الأبعاد التي تم تناولها سابقا (الجدول 02)، غير أنه تجدر الإشارة إلى حقيقة أنه لا يمكن أن يتم تصميم أداة تتضمن كافة الأبعاد والمؤشرات التي يستند إليها المفهوم النوعي لجودة الحياة الوظيفية، كون أنها تخضع لعدة معايير أهمها: طبيعة التنظيم وخصائص فاعليه، الفترة الزمنية التي سيخضع لها الاستقصاء إلى جانب فلسفة البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المنظمة.
- المدخل الثاني: ويستند إلى الاستعلام المباشر Direct Inquiry من العمل من أجل تقييم رضا العمال عن أعمالهم، والأسلوب الأفضل هو سؤال العمال عن مستوى رضاهم عن أعمالهم، وهذا المدخل لا يقيس الخصائص المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية جميعها، ولكن يفترض أيضا أن العمال قادرون على تحقيق نسبة رضاهم عن ذاتهم، ومن مساوئه غياب المعلومات المرتبطة بالأبعاد المتنوعة عن العمل وبيئته.

وبالتالي فإنه يفترض -وفقا لهذا المدخل- للكشف عن مدى تفوق التنظيم في تحقيق النوعية العالية لحياة موارده البشرية تصميم مقياس تقويمي خاص يتضمن مجموعة من المعايير يتحقق من خلالها القائمون على التسيير من مدى كفاءة الخطط والعمليات التي تم العمل على تنفيذها والتي تضمنت توفير بيئة عمل آمنة ومناسبة لأداء المهام، وبالتالي يتم التأكد من مدى تحقيق برامج جودة الحياة الوظيفية المتبناة للأهداف المتوقعة من تطبيقها بناء على ما يمكن أن يظهر من تغيير إيجابي في سلوكيات الأفراد أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية والتي يمكن أن تحدد من خلال مجموعة من السلوكيات والممارسات الإيجابية التي تم الاتفاق على أنها تمثل الأساس في تحقيق النجاح والتطوير التنظيمي، ذكر أهمها: الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، زيادة الإنتاجية، ارتفاع

مستوى الأداء الوظيفي، الاستغراق الوظيفي، الفعالية التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام العاطفي، المشاركة الوظيفية وغيرها.

حسب (Lawler, 1975) فإن مقياس جودة الحياة الوظيفية يجب أن يحترم أربعة خصائص:

- ◀ يجب أن يكون واقعياً، يعني أن يقيس الجوانب المهمة لجودة الحياة في العمل وفق ما هي عليه داخل بيئة العمل.
- ◀ يجب أن يتسم بالصحة والوضوح، وذلك حتى يتسنى الإجابة على الاستمارات والاستبيانات التي تستعمل من طرف الباحثين والممارسين.
- ◀ يجب أن يتسم بالموضوعية حتى يصبح قابلاً للتحقق ويمكن التحكم فيه.
- ◀ يجب أن يراعي الفروق الفردية داخل المنظمة نفسها، وقد أضاف (Seashore, 1975) أن طريقة القياس في عمومها تستند إلى قاعدة الحكم على الشعور بالرضا أو عدمه، ويؤكد على أهمية الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية والنظرة الوقتية في قياس الرضا، مع الأخذ في الحسبان وجهة نظر العمال والمستخدمين والمجتمع في عالم الشغل (بن خالد، 2017/2016، ص37).

وبالتالي فإنه يستلزم لمعرفة مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق رفاهية أفرادها عبر وضع خطط ناجعة لجودة الحياة الوظيفية اختبار ما إذا كانت هذه الخطط قد أدت الأهداف المتوقعة منها أم لا، وبالتالي فإنه قد تم الاتفاق على العناصر التي يمكن من خلالها قياس جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة، تتضمن مايلي:

- ◀ المكافآت: أجر، أرباح، ضمان مكافأة.
- ◀ المسار المهني: إمكانية التطور، التحويل من مكان العمل، التكوين والإتقان.
- ◀ أوقات العمل: ساعات العمل، الساعات الإضافية، التغيب.
- ◀ الجو السائد بين زملاء العمل، الشعور بالانتماء، المنافسة بين الأفراد، إدارة صراع الأدوار.

- ◀ العوامل المؤثرة في تقييم الوظائف: فعالية العمل، نوع الوظيفة، الكفاءة والعمل، الاستقلالية، تنوع المهام، تبادل المشاعر، الإنجاز على أرض الواقع، المشاركة في اتخاذ القرارات، التمكين وتفويض الصلاحيات.
- ◀ العوامل الداعمة للعاملين: التكفل أثناء الغياب، تقسيم وتوزيع المهام، العلاقة مع نقابات العمل.
- ◀ الخصائص الفيزيائية لمحيط بيئة العمل كمكان العمل، الإضاءة، التهوية، الرطوبة والضجيج، ترتيب أدوات العمل (مؤيد محمد وعلي محمد، 2018، ص102).

ولا يفوتنا أن نؤكد على أن اتجاه المنظمة نحو تبني برامج نوعية لجودة الحياة الوظيفية بما يمكن أن يساهم في تلبية احتياجات مواردها البشرية وإشباعها، يرتبط مباشرة بتحقيق مصلحتها، كون أن ستمكن من الدفع بطاقات الأفراد نحو تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة، وبالتالي زيادة إنتاجيتها وفعاليتها التنظيمية، ولأجل التأكد من مدى تحقق ذلك، فإن المنظمة تلجأ إلى قياس مدى نجاح هذه البرامج في جعل الأفراد العاملين يستثمرون جهودهم في العمل، ويعتبرون أداء مهامهم رغبة أكثر منه حتمية، وبالتالي سيقدمون على تحقيق أعلى درجات الأداء والإنتاجية بما يتكافأ أو يفوق توقعات التنظيم، وهو ما يمثل في الأصل المسعى الحقيقي لتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية، وبالتالي فإن التحقيق في مدى نجاح التنظيم في الحصول على نتائج إيجابية نتيجة تبنيه لبرامج جودة الحياة الوظيفية يظهر من خلال مجموعة من السياقات، أهمها: ملاحظة التغير في أداء العاملين بشكل إيجابي والذي يظهر بعد تقييم أدائهم، الرغبة في الالتزام بإنجاز المهام الوظيفية في وقتها المحدد، الولاء الوظيفي وارتفاع مستوى الشعور بالرضا، سيادة جو تنظيمي خال من الصراعات والمشاحنات الشخصية، تعزيز الثقة بين أطراف التنظيم وغيرها.

5- المراحل الرئيسية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية ومتطلبات نجاحها:

5-1- المراحل الرئيسية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية:

إن تعريف جودة الحياة الوظيفية كبرنامج يتضمن مجموعة متعددة من العمليات والخطط المترابطة التي يؤدي الالتزام بها إلى تحقيق نتائج إيجابية تظهر على مستوى سلوكيات القوى العاملة

ووتيرة أدائهم الوظيفي لمهامهم الوظيفية يفرض الالتزام بمجموعة من المراحل يتم الاعتماد عليها في تحقيق الأهداف المسطرة في كل برنامج تنفيذي، والواجب هنا التأكيد على أن مسار تنفيذ هذه المراحل يختلف من تنظيم لآخر، كون أنه لا يمكن أن تتشابه كافة المؤسسات في وصف ظروف بيئة أعمالها ومستوى تحقق الجودة على مستوى أنساقها، وبناء على ذلك تم اقتراح مجموعة من النماذج التي تتضمن مراحل مختلفة لتطبيق البرامج النوعية لتحسين الجودة الوظيفية للعامل داخل المنظمة من الوهلة الأولى للتفكير الفعلي في تبني ممارسات معينة لها والتي يفقد إليها التنظيم وإشراك مختلف الأطراف في تحقيق التغيير الإيجابي إلى اللحظة التي يتم فيها تنفيذ البرنامج وتقييم مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه.

5-1-1- النموذج الأول: يقوم على سبعة (07) مراحل وخطوات رئيسية تتضمن الكيفية التي يتم من خلالها دراسة حاجات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية وأهداف تحقيقها من قبل المنظمة، ومسؤولية تنفيذها، وكذا تدريب كافة الأطراف المشاركة فيها، وتزويد كافة أطراف العمل التنظيمي بالمعلومات اللازمة عن تطبيقها، وفيما يلي سيتم التعرض بالتفصيل لكافة المراحل التي تضمنها النموذج:

• المرحلة الأولى: تحديد الحاجة إلى جودة الحياة الوظيفية (QWL):

تظهر هذه الحاجة عند حدوث أخطاء ومشاكل في العمل مثل التأخير عن مواعيد العمل، الانخفاض في إنتاجية العمل وغيرها، وعند دراسة هذه المشاكل لابد من تحديد جماعات العمل والأقسام التي تعاني منها مع تحديد علاقة هذه الجماعات بالأداء النهائي للمؤسسة، وتحديد إمكانية حل هذه المشاكل.

• المرحلة الثانية: تحديد الأهداف:

يجب تحديد أهداف البرنامج أولاً، والذي يبدأ عادةً باجتماعات مشتركة بين الإدارة العليا والموظفين، الغرض منها هو تعريف الموظفين بالبرنامج وكيفية تطبيقه والمزايا المتوقعة من تحقيقه، وتنتهي هذه الاجتماعات بتحديد واضح لهدف البرنامج الذي يركز عادةً على تحسين الجودة الوظيفية

للعامل داخل بيئة العمل وتقليل الأخطاء في العمل وتصويبها مع ترشيد التكاليف المالية والبشرية للمنظمة.

• المرحلة الثالثة: تحديد الأدوار والمسؤوليات:

من الواجب تحديد كل من الجهات المرتبطة بالبرنامج والمسؤولية الملقاة عليها، ومن أهم هذه الجهات إدارة الموارد البشرية، اللجان المشتركة بين الإدارة والموظفين، الأقسام وجماعات العمل، فيجب تحديد إرشادات واضحة لشرح سياسات العمل ومشاركة الموظفين والتي تعد شرطاً أساسياً لنجاح البرنامج.

• المرحلة الرابعة: التخطيط لتنفيذ البرامج:

يقوم المسؤولون عن تنفيذ البرامج بإعطاء مزيد من التفاصيل الخاصة بسياسة العمل تتضمن الإجراءات، حدود السلطة المعطاة لكل طرف، كيفية حل النزاع المتوقع بين الأطراف وكذلك وضع معايير لتقييم نجاح البرنامج.

• المرحلة الخامسة: تدريب الأطراف المشتركة:

يحتاج الأمر إلى تدريب الأطراف المشتركة في البرنامج عن معنى وأهداف البرنامج وسياسته وإجراءاته، وتركز برامج التدريب على المشاركة وبناء روح الفريق والقيادة والاتصال، حيث أن التدريب ينمي المهارات اللازمة لنجاح البرنامج.

• المرحلة السادسة: تصميم نظام لجمع المعلومات وقياس الأداء:

يحتاج برنامج تطبيق جودة الحياة الوظيفية إلى نظام كامل للمعلومات وللقياس، يتم في هذا النظام جمع المعلومات، تحديثها، تخزينها، تحليلها، ووضعها في تقارير ذات معنى، ومن أهم المعلومات والبيانات ما يرتبط منها بجودة مؤشرات الإنتاجية والأداء والتكلفة والعائد ومعدلات ترك الخدمة.

• المرحلة السابعة: تزويد الأطراف بالمعلومات اللازمة:

يجب تزويد كافة الأطراف والجهات المعنية بالتنفيذ بالمعلومات والبيانات التي تهمهم، فالموظفون يرغبون في معلومات عن مدى تقدمهم في الأداء (قهيري، 2019/2018، ص ص105، 106).

إن هذا النموذج قد حدد بصفة مفصلة كافة المراحل التي يمكن أن ينطلق منها أي تنظيم لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لأفراده، بشرط أن يشعر القائمون على التسيير بحاجتهم فعلا لتبني مثل هذه البرامج نظرا لوجود مجموعة من المتغيرات السلبية داخل بيئة العمل أثرت على مستوى الأداء وتراجع الإنتاجية وبالتالي التأثير سلبا على فعالية المنظمة وقدرتها على الحفاظ على مكانتها ضمن بيئة المؤسسات المنافسة الأخرى.

5-1-2- النموذج الثاني: قدم **Gilbert** النموذج التالي الذي يعتبر من أفضل نماذج التغيير التنظيمي التي من الممكن أن تصف المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها عملية تطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة، والذي يتشابه في مراحله مع ما قدمه كل من **French and Bell**، وهو ما يمكن توضيحه في المخطط الآتي (الدمرداش، 2018، ص19):

الشكل 04. مراحل تحقيق جودة الحياة الوظيفية حسب نموذج "Gilbert"



المصدر: (البليسي، 2012، ص15)

يقدم هذا النموذج إضافة جديدة مقارنة بالنموذجين الآخرين، يرتبط أحدها بضرورة أن تقدم الإدارة العليا على مشاركة الاتحادات النقابية في اتخاذ القرارات المناسبة لتبني برامج نوعية لتحسين جودة الحياة الوظيفية، إلى جانب معرفة آراء الموظفين حول هذه البرامج ومشاركتهم في اقتراح أي تعديلات كونهم يمثلون الطرف الرئيسي الذي تسعى من خلاله المنظمة إلى تحسين نوعية بيئة العمل، أما الإضافة الثانية فتتمثل في قياس نتائج البرنامج من خلال مقارنة مستوى الإنتاجية الجديدة بنظيرتها قبل التطبيق، وهو ما يعتبر أمراً إيجابياً كونه سيحدد مدى الإيجابية التي أدت إليها مجهودات المنظمة في تحقيق متطلبات عمالها، وبالتالي نجاحها في إثبات فعاليتها التنظيمية.

5-1-3- النموذج الثالث: وفي السياق ذاته؛ اقترحت دراسة (بوزيد، 2020) برنامجاً يضم مجموعة من الخطوات اعتبرت أساساً لنجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمة، يمكن تحديدها فيما يلي:

الشكل 05. خطوات ومراحل التغيير لنجاح تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى دراسة (بوزيد، 2020)

يقدم هذا النموذج تعريفا مختلفا لمفهوم جودة الحياة الوظيفية والتي تمثل وفقه أحد نماذج التغيير التنظيمي في المنظمة، تقوم الإدارة العليا بتبنيه كعملية تغيير في مختلف جوانبها، شرط أن يتم إعداد القوى العاملة لمثل هذا التغيير وتشجيعهم على تقبله من خلال توضيح أهدافه والفائدة التي ستؤدي إليها معالم التطبيق وتشجيعهم على التعاون مع الإدارة لضمان نجاح المخطط.

5-2- متطلبات نجاح تنفيذ المنظمة لمراحل جودة الحياة الوظيفية:

أن تتمكن المنظمة من النجاح في التخطيط لمراحل متغيرة ومرنة لبرامج جودة الحياة الوظيفية وتنفيذها يتعلق مباشرة بمستوى رغبتها في البحث عن إمكانية تبني مجموعة من المتطلبات تستهدف من خلالها تقديم برامج نوعية وذات كفاءة عالية في إشباع احتياجات القوى العاملة بما يرفع مستوى التنظيم في تعظيم خصائصه التنافسية والحفاظ عليها وتحقيق أهدافه ونموه وبقائه ضمن محيط المؤسسات المنافسة الأخرى، ويمكن توضيح هذه المتطلبات فيما يلي:

5-2-1- نظم الاتصالات: إن الاتصالات لها أهميتها في الربط بين أجزاء التنظيم وانسياب التعليمات وتحقيق التجانس والانسجام، وهي ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية فقط، بل هناك أيضا شبكة غير رسمية والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير والتوجيه للأفعال والسلوكيات التنظيمية (قاسمي، 2018، ص153)، كما أنه يتيح الفرصة لدعم التفاعل بين الأفراد وبالتالي تنمية العلاقات الاجتماعية بنقل القيم وترسيخ المعايير (مداس، 2016، ص89)، إذ يعرفه "محمد فهمي العطرزي" أنه: تلك العملية التي يتم عن طريقها إيصال المعلومات، من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنظمة، إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فيه، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم (خميس، 2020، ص145).

5-2-2- نظم المقترحات: إن جودة الحياة الوظيفية الجيدة وبرامج مشاركة العاملين تقتض أن العاملين لديهم أفكار جديدة وأن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار (سويد، 2017، ص138)، حيث يقوم العامل بتقديم المقترح لمشرف وسيط، وبعد تلقي التعليقات من المشرف، يقوم العامل بإعادة كتابة الاقتراح وإعادة عرضه على المشرف للمراجعة النهائية، ثم ترفع الفكرة بعد ذلك إلى مكتب نظام الاقتراح حيث تسجل وترسل للأفراد في المنظمة الذين يطورون تلك الفكرة، عندما تتم

عملية التطوير ترفع توصية من مكتب نظام الاقتراح ويتبعها عملية تغذية مرتدة للعامل، وفي حال قبول الفكرة؛ تتم مكافأة العامل المقترح والمشاركين في التطوير، وأن نجاح أي نظام اقتراح يعتمد على التزام قوي من الإدارة العليا (بن خالد، 2017/2016، ص ص33، 34)، وفي النهاية يجب على كل منظمة أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية (علي، 2020، ص524).

5-2-3- مجهودات المنظمة: إن جهود المنظمة عامل ضروري لنجاح الجودة الوظيفية وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية لتسيير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة كما يشير الباحثين في المجال التنظيمي (خميس، 2019، ص ص154، 155)، والتي تركز في عمومها على بنني برامج وممارسات نوعية لجودة الحياة الوظيفية، وتطوير أبعادها وعناصرها بما يتوافق مع طبيعة التنظيم المعني بها وبما يضمن تحقيق النتائج المرتبطة بتنفيذها.

إن ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم من شأنه أن يرفع من قدرة المنظمة على مجابهة التغيرات التي تخضع لها بيئة العمل التنافسية، فمن المعروف أن لدى كل 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 فإن ذلك سيجتنب عنه إشباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات، يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء فالالتزام، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار "ماسلو" في نظرية سلم الحاجات الإنسانية إلى الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام وتحقيق الذات (هواين، 2014/2013، ص ص110، 111).

ويتطلب الوصول إلى جودة الحياة الوظيفية توفير آلية يتم تحديدها بناء على رؤى كل من المنظمة والعاملين يتم من خلالها التوصل إلى أفضل طريقة للعمل معا بما يخلق بيئة عمل ملائمة لتحقيق الكفاءة التنظيمية للمنظمة، والذي يتطلب منها التركيز على تطوير الآليات التي يستجيب من

خلالها الأفراد بفضل تلبية احتياجاتهم (سليمان وعبد الكريم، 2020، ص ص 514، 515)، وأن الرفع والنهوض بجودة الحياة في العمل يعتبر التزام جماعي يستلزم على المنظمة:

- إشراك العمال وأرباب العمل، الشركاء الاجتماعيين، وكل الفئات ومن جميع المستويات.
- تحليل كيفية التصرف من أجل عملية التغير.
- تشجيع جميع المبادرات التي تساهم في تطوير الكفاءات والارتقاء المهني والرفاهية في العمل.
- حسن التصرف حتى يصبح العمل وسيلة للراحة النفسية والبدنية والفكرية للأفراد.
- تفعيل مبدأ أن العمل هو فضاء للاندماج والعدالة الاجتماعية.
- تحقيق مبدأ أن يجد كل فرد مكانه ضمن الوسط المهني بما أن العمل يعتبر فضاء لكل النشاطات الإنسانية (بن خالد و بوحفص، 2015، ص 126).

6- التزامات إدارة الموارد البشرية بتحقيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

تسعى كل منظمة أن تتميز من خلال مواردها البشرية حتى تتمكن من الصمود في وجه مختلف محركات التغير والتحكم فيها، وهو ما يتطلب الحرص على ضمان جودة حياة العمل لهذه الموارد، ولعل المسؤولية الأكبر تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية والتي يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات (نجيمي، 2015، ص 109)؛ نذكر منها:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين وتنمية أساليب العمل الجماعي وتنمية العلاقات الجيدة بين مختلف المستويات وإتاحة التواصل لتحقيق أهداف المنظمة.
- إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف التنظيم.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالتنظيم، وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم، وتوعيتهم بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة (بومناد، 2015، ص 61).
- تمكين المؤسسة من الاختيار والتعيين والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة على مستوى عال من القدرة والالتزام والدافعية (واكلي، 2015، ص 253).

- تهيئة ظروف العمل المناسبة والكشف عن المواصفات المفروض توافرها في بيئة العمل للحفاظ على سلامة الأفراد من الأمراض المهنية وحوادث العمل، وبالتالي تحقيق كفاءة الإنتاج واقتراح سبل التحسين أو التطوير أو التغيير.
- تصميم هيكل الأجور والمرتبات بما يتناسب مع القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة (مرجان، 2012، ص45).

- تحسين كفاءة الموظفين من خلال إعداد البرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتهم التدريبية لمساعدتهم على تحقيق معدلات أفضل في مجال عملهم، وكذا تطوير اتجاهاتهم ومهاراتهم ومعارفهم بما يزيد من قدرتهم على مواجهة تحديات العمل (بن حليم، 2015، ص49).

وبالتالي فإن تحقيق رضا الأفراد واندفاعهم نحو العمل بمستويات عالية من الإخلاص والانتماء يعتبر أحد أهم التزامات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتفكيرها الإستراتيجي، وتجتهد المنظمات المعاصرة في وضع إستراتيجية مستقبلية لتحسين وتطوير جودة بيئة العمل بهدف توفير الأمن والصحة للعاملين ووقايتهم ضد كل ما من شأنه التأثير على قدراتهم العقلية والعضلية وتأهيلهم بأساليب علاجية متنوعة، وتقوم هذه الاستراتيجيات على مجموعة من المرتكزات الأساسية (السالم، 2009، ص354)، تمثلت فيما يلي:

- العمل على بناء فرق العمالة المدارة ذاتيا.
- تبني إستراتيجية إعادة تصميم الوظائف وإثرائها.
- إستراتيجية الإدارة بالمشاركة وتعديل السلوك.
- تبني إستراتيجية القيادة الفعالة والسلوك الإشرافي.
- تنمية المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية.
- إتباع سياسة ربط لتوزيع الأرباح بمعدل الإنتاجية (تيسير، 2016، ص110).
- إعادة تصميم بناء المنظمة بما يتماشى والمتغيرات المستقبلية؛ بحيث يؤخذ بعين الاعتبار توفر درجة عالية من السلامة والصحة المهنية بداخلها.
- إعادة تصميم العمليات الإنتاجية بكامل مراحلها لجعل العمل فيها آمنا والتخفيف من مخاطر المراحل التي لا يمكن القضاء عليها إلى حد ممكن.

- ° التأكد من توفر درجات الأمان العالية عند شراء التجهيزات والآلات والمواد المختلفة.
 - ° توفير إجراءات الرقابة على السلامة والصحة في أماكن العمل تتناسب مع طبيعة العمل ومخاطره.
 - ° تنمية روح الالتزام لدى الموارد البشرية بتطبيق تعليمات السلامة والصحة في مكان العمل ومحاسبة الأشخاص الذين لا يتقيدون بتعليمات وإرشادات الحماية (بوزيد، 2020، ص 191).
- وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين إدارة بيئة العمل، إلا أنه لا يمكن تجاهل تعاون الإدارات الأخرى في هذا المجال، فالمسؤولية مسؤولية شاملة وليست محصورة في قسم دون آخر (السالم، 2009، ص 350، 351)، ومن أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل هي:
- إيجاد بيئة عمل تتوافق مع أهمية الموارد البشرية ودورها في التفوق النوعي على المنافسين.
 - جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين والمساعدة على زيادة انتماء العاملين للمنظمة وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.
 - زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم، وتقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.
 - المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع (منصور، 2016، ص 25).

وبالتالي، ارتبطت التزامات إدارة الموارد البشرية بالكيفية التي يمكن أن تتجج فيها المنظمة في استقطاب الكفاءات التي ستمكن المنظمة من إثبات فعاليتها في عالم الأعمال، إلا أن وظائفها الإستراتيجية لا يمكن أن تتوقف عند الحصول على الكفاءات واستقطابها، كون أنه سيصبح عليها البحث عن الآليات التي يمكن من خلالها أن تدفع القوى العاملة نحو تأدية أدورها الوظيفية بأقصى كفاءة ممكنة، ترتبط هذه الآليات ببرامج النوعية العالية للحياة الوظيفية التي تمكن القائمين على التسيير والإدارة من التأثير على سلوكيات الأفراد بعد تحقيق رفاهية فاعليهم وتلبية مختلف احتياجاتهم وإشباعها، باعتبارها تمثل المؤثر الفعلي على سلوكياتهم داخل موقع العمل، وبالتالي ستمكن جودة الحياة الوظيفية التي ترتبط بالتزاماتها بالوظائف النوعية لإدارة الموارد البشرية من إيجاد البيئة المناسبة

للعمل، التي تأخذ بعين الاعتبار أهمية أن يشعر الأفراد خلال تواجدهم فيها من الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، وكذا الشعور بأهميتهم وأن منظماتهم تهتم بالفعل بوجودهم وتعتبرهم الهدف الأساسي لها من خلال تمكينهم من التعبير عن ذواتهم وإشباع احتياجاتهم وتشجيعهم على الأداء العالي ومعاملتهم بعدالة دون تمييز، مما سيمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتمكينها من تعزيز ميزتها التنافسية، وهو ما اعتبر ممكنا من خلال دمج برامج جودة الحياة الوظيفية مع وظائف إدارة الموارد البشرية واعتبارها جزءا من التزاماتها.

7- برامج وممارسات تحسين نوعية الحياة الوظيفية:

إن برامج وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا محاولات منتظمة من جانب المنظمات لمنح العاملين فيها فرصة أكبر للتأثير على الطريقة التي ينفذون فيها وظائفهم وإسهاماتهم التي يحققونها إلى إجمالي فاعلية المنظمة (العنزي وصالح، 2009، ص45)، وقد تم التمييز بين مجموعتين من الممارسات التنفيذية للجودة، ارتبط أولها بالنمط التقليدي المستتب من المسلمات النظرية للمقاربة الكلاسيكية في دراسة التنظيم (البرامج التقليدية)، أما الممارسة الثانية فقد تأثرت بمدرجات التحول التنظيمي نحو المناداة بأنسنة التنظيم الرسمي وبالتالي الاهتمام بموقع القوى العاملة والتعامل معها كعناصر تتضمن احتياجات تحتاج إلى إشباعها أكثر من كونها مجرد نسق آلي لا مشاعر له، وقد تضمن كلا البرنامجين مجموعة من الممارسات حاولنا الإحاطة بها من خلال ما يلي:

7-1- البرامج التقليدية: ويقصد بالتقليدية مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها منذ الخمسينيات من القرن العشرين والتي تأثرت بالإرث الفكري الإداري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة، كما يقصد بالتقليدية معرفة كل أو أغلب المنظمات بهذه البرامج (الحمداني، 2005، ص139)، وتشمل:

- ◀ برنامج تحسين بيئة العمل وظروفه.
- ◀ برنامج الصيانة البشرية.
- ◀ برنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة.
- ◀ برنامج الرفاهية الاجتماعية.

- ◀ برامج الرعاية الصحية.
- ◀ برامج الأمن والسلامة المهنية.
- ◀ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل (الهيتمي، 2005).

ما يميز أغلب هذه البرامج هو اهتمام المنظمة بالتكنولوجيا داخل المنظمة دون الاهتمام بالعاملين، إذ اعتبرت العاملين مجرد أداة مكملة لهذه التكنولوجيا، وبموجب هذه البرامج فقواعد العمل تتميز بالدقة والصرامة، والإجراءات الإدارية سلطوية، أما مناخ العمل فيسوده التنافس مما يحتم على العاملين عدم جلب فرص مخاطرة للمنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى ابتكار ومعرفة منخفضة، كما سيكون الحكم الذاتي من قبل الإدارة وتركيزها منصب على تحسين وزيادة الإنتاجية فقط (شبيلي، 2020، ص1044).

7-2- البرامج الحديثة (المعاصرة): يقصد بها برامج النشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها، فقد شهدت مرحلة السبعينيات والثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين الكثير من التغيرات على الأصعدة الآتية (الجادر والعالمي، 2016، ص265):

- تنوع أعمال المنظمات؛ فبدلاً من ممارستها لعمل واحد وإنتاج منتج واحد أضحت خطوط الإنتاج متعددة وأصبح التنوع بالمزيج الإنتاجي سمة ملازمة لعمل تلك المنظمات.
- تعدد حاجات ورغبات وتطلعات الأفراد العاملين وتنوع مهاراتهم.
- شيوع حالة عدم التأكد البيئي وزيادة حدة المنافسة فيما بين المنظمات في الصناعة الواحدة، أو فيما بين الصناعات.

ألزمت مثل هذه التغيرات المنظمات بإعادة النظر لبرامج تحسين نوعية العمل التقليدية، فحذا الأمر ببعض المنظمات إلى الولوج والتفكير ببرامج تتعدى حدود زيادة الرضا والدافعية لدى العاملين وخلق شعور الانتماء والولاء العالي لمنظماتهم، لذا أصبحت برامج تحسين نوعية حياة العمل تُوَطر بهدف إستراتيجي يوجه لإنماء الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حد سواء (أبو غنيم وعجيل، 2018، ص22).

لتحقيق هذا الهدف اتجهت المنظمات نحو استخدام البرامج الآتية:

7-2-1- الإثراء الوظيفي: يهتم بتصميم الوظيفة بالشكل الذي يكبر حجمها ويوسع نطاقها فيحقق إشباع الحاجات النفسية والذهنية لشاغلها مثل احترام الذات، إضافة إلى مساهمته في تحسين أداء الفرد ومنحه قدر أكبر من التحكم الذاتي والرقابة العمالية، وبالتالي التأثير على الأنظمة الوجدانية والدافعية (محمد وبيوم، 2021، ص ص 150، 151)، كما أن تبنيه من طرف المنظمة يعتمد على قدرته في تحقيق مجموعة من الأهداف؛ نكر منها:

- ✓ تحفيز الموظف لأداء عمله عن طريق التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية باعتبارها الأقوى لأنها تنمي الالتزام والحماس وتشبع الحاجات لإثبات الذات.
- ✓ تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم العمل والقيام بوحدة عمل كاملة.
- ✓ إكساب الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرارات ضمن نطاق عمله.
- ✓ تحقيق الرضا الوظيفي للموظف ورفع معنوياته وإشباع حاجاته.
- ✓ زيادة الفاعلية والكفاية وتحقيق مستوى عمل متميز من خلال إشراك الموظف في تصميم وتنفيذ وتقييم العمل (مخلوفي وثابتي، 2019، ص ص 66، 67).

إن التصميم السيئ للأعمال يمكن أن يوجد شعورا لدى العامل بأن العمل لا معنى ولا قيمة له، ولا يشعر بالمسؤولية، وقليل ما ينخرط ويشارك في العمل، كل هذه العوامل تسهم في صحة نفسية ضعيفة، وبعض هذه العوامل يساعد على زيادة الإصابات والحوادث، ولتجنب ما سبق من آثار سلبية تزايد انتشار استخدام أسلوب/نظرية خصائص العمل التي تركز على: تنوع مهارات العمل، أهمية المهام والواجبات، تحقيق هوية العمل (تكامل العمل أفقيا ورأسيا)، الاستقلالية، التغذية الراجعة، وبمقدار ما تتوفر هذه الخصائص في العمل وبدرجات متفاوتة بقدر ما توجد لدى العامل شعورا بأن عمله ذو معنى وقيمة، والشعور بالمسؤولية، وتزداد ثقة الأفراد بنفسهم وبالتالي تزداد دافعيتهم نحو العمل في المنظمة (حريم، 2013، ص 356).

7-2-2- الإدارة بالمشاركة: تقنية تعتمد على إعلام الموظفين بالجوانب المهمة لتطوير الأعمال ومساهماتهم في صنع القرارات الخاصة بالمنظمة (Rolkova, 2013, p96)، فهي تؤدي إلى تنمية

مهارات العمال بتشجيعهم على الإبداع والابتكار من خلال السعي لتجديد أفكارهم أثناء استشارتهم، وهي بذلك تتيح الفرصة للعامل بأن يواجه المشاكل التي تعترض الإدارة، كما تعمل على تعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوس وتقوي الروابط بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العاملين فيما بينهم من جهة أخرى وهذا من خلال جعلهم يعملون في فرق (برزوق ودريس، 2022، ص2122)، ويرتبط نجاح تطبيق الإدارة بالمشاركة بفتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية بصورتها الرسمية وغير الرسمية، إلى جانب تدريب العامل على مهارات جديدة تتلاءم مع مهامه الجديدة كالتدريب على تقنيات ديناميكية الجماعة ومهارات صنع القرار وحل المشاكل وغيرها، إضافة إلى ضرورة تنوع النظام التحفيزي للعاملين بين مكافأتهم من خلال تقاسم الأرباح أو دعمهم نفسياً والثناء على جهودهم، وكذا توفير قيادة ديمقراطية تقوم على تبني ثقافة المشاركة (طباخي وبن ساهل، 2014، ص ص357، 358).

7-2-3- فرق العمل المدارة ذاتياً: يدور مفهوم فرق العمل المدارة ذاتياً حول توسيع جهود مشاركة العاملين في وضع أهداف المنظمات، تقوم فكرتها على تركيز العمل ضمن مجاميع صغيرة تتكون من 10-20 من العاملين يدعم أحدهم الآخر بشكل ثنائي ويعملون بإشراف أقل، ويحق لهذا الفريق تعيين قاداته ويمنح صلاحية القرارات الخاصة بعملهم وتنظيم نشاطاتهم وتنسيقها ومراقبتها وتجاوز العقبات والمشاكل التي تظهر في عملهم (مظفر، 2015، ص81)، كما وتتصف بامتلاك حرية عالية في اتخاذ القرارات فضلاً عن الاستقلالية والعمل بنوع من الرقابة السلوكية (الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الخارجية)، فالأعضاء يتخذون القرارات حول جدولة العمل، تخصيص المهمات، التدريب الوظيفي، تقييم الأداء، اختيار أعضاء جدد والرقابة على جودة العمل (قهيري وكسنة، 2018، ص672).

7-2-4- جداول العمل البديلة: تبنت دول تبنت دول متقدمة عديدة في السنوات الماضية استراتيجيات عمل مصممة حديثاً، الغرض منها هو إيجاد دوافع للمنظمة وأفرادها العاملين، إذ استندت إلى مفهوم ساعات العمل المرنة، فالمواصفات التقليدية للعمل التي تتم بثماني ساعات خلال يوم العمل واجهته تحديات عديدة منها مشكلة التغير في دوافع العاملين للعمل والغيابات المتزايدة، لذا انتقل رؤساء العمل إلى جدولة ابتكارات لأعمال أقل تقييداً والقصد من ورائها ليس تقليل ساعات العمل، بل إعطاء العاملين حرية أكبر في جدولة الساعات التي يؤدون فيها عملهم (آل ياسين وأمين، 2019،

ص33)، ولذلك اعتبرت ساعات العمل المرنة (جداول العمل البديلة) على أنه نظام يعطى بمقتضاه الأفراد العاملين حرية اختيار أوقات العمل وترتيب ساعات عملهم تحت مسؤوليتهم وفي الساعات التي تناسبهم لتخفيض الضغط والنزاعات في المحاولة لموازنة العمل مع النشاطات الأخرى (صالح وحسين، 2021، ص11).

ويمكن أن تأخذ أحد الأشكال الآتية (دبب، 2021، ص ص26، 27):

- العمل بعض الوقت: وفيه يحق للعامل أن يخفض ساعات عمله إذا سمحت طبيعة العمل بذلك.
- العمل ضمن ساعات مرنة: يكون للعامل بعد موافقة صاحب العمل الحق في توزيع ساعات العمل المحددة يوميا بشكل يتوافق مع حاجات العامل بشرط ألا يقل مجموع ساعات عمله عن ساعات العمل المعروفة المعتادة واليومية.
- أسبوع العمل المكثف: للعامل الحق في توزيع ساعات عمله الأسبوعية على عدة أيام تقل عن الأيام المعتادة للعمل في مؤسسته بشرط أن لا تزيد عن 11 ساعة في اليوم وأن يوافق صاحب العمل على ذلك.
- السنة المرنة: تتم بالتوافق مع صاحب العمل وأحكام قانون العمل المعمول به، يقوم فيها العامل بتوزيع أيام عمله السنوية على عدة أشهر محددة في السنة.
- العمل عن بعد: ويتم فيه إنجاز مهام الوظيفة بعيدا عن مقر العمل عن طريق تكنولوجيا الإعلام والاتصال من دون الالتزام بساعات العمل المحددة أو مكان معين للدوام.

7-2-5- حلقات الجودة: وحدات عمل ذاتية من مجموعات صغيرة من العاملين من 04 إلى 10 أعضاء يؤدون نفس العمل أو يشتركون في عمل واحد، ويجتمعون على أساس التطوع وفقا لجدول منتظم أسبوعيا لمناقشة المشكلات التي يطرحونها والمرتبطة بأعمالهم، ويدير الحلقة ويوجهها مشرف يتولى تدريب أعضاء الحلقة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات؛ بما فيها الوسائل الإحصائية، وأسلوب العمل الجماعي، ومهمتها هو تحديد المشكلات التي تعرقل سير العمل واقتراح الحلول المناسبة لها، ثم تطبيقها بعد الموافقة عليها من قبل الإدارة (راضي والعربي، 2016، ص123).

وقد أشار أحد رواد الجودة الشاملة "ISHKAKWA" إلى أن الأغراض المستهدفة من حلقات الجودة تكمن فيما يلي:

- تطوير الكفاءات الإنتاجية للعاملين.
- إذكاء المعرفة النوعية وتطويرها لدى العاملين، وزيادة أهمية الجودة للخدمات المقدمة.
- ضمان حرية التعبير وتشجيع المبادرات والإبداعات للعاملين وإطلاق فاعليتهم في مجالات تحسين وتطوير الإنتاجية والنوعية.
- تحسين وتطوير القدرات الإدارية للمشرفين على حلقات الجودة ومختلف العاملين فيها.
- تحسين الاتصالات داخل المنظمة من خلال مشاركة العاملين ومنع المشكلات التي يمكن أن تحدث فيها (بن عيشي، 2017، ص 108).

7-2-6- إدارة الجودة الشاملة: يذكر "SEHUETER" أن إدارة الجودة الشاملة تعني خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويجتهد رؤساء العمل والموظفون بشكل مستمر ودءوب لتحقيق توقعات العميل وأداء العمل بشكل أفضل وبفاعلية عالية وفي أقصر وقت (قدادة، 2008، ص 05)، وبالتالي يستلزم تطبيقها ضرورة التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا بتوفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار تعمل على تمكين العاملين وتحفيزهم وتنمية قدراتهم، الهيكل التنظيمي الأفقي والسلطة اللامركزية، تمكين العاملين من اتخاذ القرارات وتفويض السلطة والتحسين المستمر (أبوعجيلة، 2019، ص ص 08، 09).

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإنها تهتم بالجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل، كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي من مفهوم الجودة الشاملة (زاهر وأبو دولة وزين العابدين، 2013، ص 73)، فهو ينطلق من توفير بيئة عمل آمنة وصحية وهادئة إلى المشاركة والإدارة الذاتية في العمل التنظيمي وينظر إليها على أنها أحد الركائز الأساسية التي تستند عليها برامج الجودة الشاملة لدى الكثير من المؤسسات من أجل تطوير وانتقاء أفضل المناهج وتنمية ثقافة الجودة والاستغراق الوظيفي لدى

مواردها البشرية حيث أن هذه البرامج تسهم في إشباع حاجات الموظفين مما يولد الشعور بالرضا الوظيفي وتحفيزهم على بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق أهدافهم إضافة إلى ما يحققه التنظيم من درجات عالية من الولاء والانتماء والمشاركة الفاعلة نتيجة لتطبيق مثل هذه البرامج (قهيري، 2019/2018، ص ص 86، 87)، ولعل ذلك يمكن من القول عن أن جودة الحياة الوظيفية ترتبط بالالتزامات ذاتها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة كون أن كلاهما تهتمان بالعنصر البشري في المنظمة وتعترفان بأهمية أن يتم توفير بيئة عمل أكثر أمنا واستقرارا بالنسبة للقوى العاملة، بالشكل الذي يجعلهم يتجهون نحو الاهتمام بتحقيق أهداف العمل وتمكينهم من إثبات فاعليتهم في تعظيم الميزة التنافسية للتنظيم الذي يوجدون فيه، كما أن كلتا الفلسفتين (جودة الحياة الوظيفية/إدارة الجودة الشاملة) تدفعان بالمسيرين إلى تفعيل برامج نوعية بما يضمن للفاعلين التفاعل مع تصوراتهم الذاتية للأداء والذي قد يفوق في تصوره المستويات المتوقعة من طرف إدارة التنظيم، ينطلق من إشباع الاحتياجات الوظيفية، المادية والاجتماعية وتقديم أحسن الخدمات والتعويضات التي تتلاءم مع طبيعة العمل وبالتالي تحسين صورة المنظمة لدى جمهورها الداخلي والخارجي (العملاء).

8- معيقات تحقيق النماذج المعيارية لجودة الحياة الوظيفية:

يتعرض برنامج تحسين نوعية العمل إلى الفشل في غالب الأحيان، الأمر الذي يحمل المنظمة تكاليف الجهد والوقت، علاوة على إجراءات تغيير يتطلبها البرنامج (مثلا إدارة السلامة المهنية) أو توسيع صلاحيات إدارات أخرى (كتوسيع مهام إدارة الموارد البشرية)، تعزى الأسباب الأساسية للفشل إلى عدم تهيئة المستلزمات الضرورية لتطبيق هذه البرامج، فنجاحها يعتمد عادة على جهود ثلاثة أطراف مهمة؛ وهي:

- ◀ إدراك الأفراد العاملين لأهمية البرنامج.
- ◀ كفاءة إدارة الموارد البشرية في متابعة وتوجيه البرنامج.
- ◀ الدعم المعنوي والمالي للبرنامج من قبل الإدارة العليا (الهيئي والطويل، 2000، ص 336).

وبالتالي فإن الإخفاق وعدم النجاح في تبني وتنفيذ برامج نوعية لجودة الحياة الوظيفية يرتبط بعدم اهتمام الأطراف المعنية به لأهمية وبالتالي الامتناع عن تبنيه بسبب الاعتقاد بأنه يمثل منعكسا

لمجموعة من السياقات السلبية التي يمكن أن تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بسبب تركيز اهتمامها على مواردها أكثر من الاهتمام بأسباب وجودهم في العمل، وقد حاولنا خلال الآتي توضيح أهم المعوقات التي يمكن أن تؤثر دون النجاح في تحقيق جودة الحياة الوظيفية؛ لعل من أهمها:

8-1- ما يتعلق بالممارسات البيروقراطية للمستويات العليا في المنظمة: يرتبط هذا النوع من المعوقات بتخوف أصحاب العمل من تحديث مجموعة من الممارسات لإحداث التغيير في نشاط المورد البشري، كون أن ذلك مرتبط بالاعتقاد السائد لدى المديرين يتمحور حول أن جودة الحياة الوظيفية تحقق نتائج سلبية بدل النتائج المتوقعة منها، والمرتبطة مباشرة بإمكانية تدهور الوضع الإنتاجي وعدم تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، ويمكن توضيح أهم المعوقات الإدارية التي قد تعرقل سير نجاح برامج تحسين نوعية حياة العاملين في المنظمة من خلال:

٤ تقدير الإدارة العليا المستويات الإدارية بأن برامج المشاركة للعاملين ضمن برامج ومعايير جودة الحياة الوظيفية قد لا تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتنمية المستدامة للمؤسسة بل تهتم وتعمل على تحقيق الأهداف ذات المدى القصير جداً، ونتيجة لذلك فإن المستويات الدنيا تصاب بالإحباط مما يؤدي لآثار سلبية على المؤسسة (المهدي، 2020، ص ص 289، 290).

٤ اعتقاد الإدارة بأن جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في المنظمة مرضية وكافية ولا حاجة للمزيد من إجراءات تحسينها، نظراً لفشلها في قياس أثر تطوير جودة الحياة الوظيفية على نفسية العاملين، على الرغم من أن الموظفين يطمحون للوصول إلى مرحلة الرضا الوظيفي والرفاهية في العمل (بن غربي وبن احمد وماريف، 2020، ص 120).

٤ موقف الإدارة السلبي من تحقيق المناخ الديمقراطي في مكان العمل ومنح العاملين فرصة التعبير عن آرائهم، فيتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية جو من الديمقراطية في مكان العمل لذا يجب على المدراء أن تكون لديهم الرغبة القوية في مشاركة صلاحيات اتخاذ القرارات مع مرؤوسيه ومنحهم فرصة إبداء آرائهم، والمشاركة بقوة في جميع أنشطة المنظمة (سعد، 2021، ص ص 223، 224)، إلا أن ذلك صعب التحقيق لأن الكثيرين من المدراء يعتبرون التخلي عن

بعض صلاحياتهم بمثابة تهديد لوجودهم، لذلك تكون هناك معارضة قوية لمثل هذه البرامج (المنصور، 2016، ص30).

« عدم قيام المؤسسات بتقدير الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة لديها، وما يحتاجونه من تعليم وتدريب ليكونوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق الأهداف للمؤسسات والعاملين على حد سواء (أبو حميد، 2017، ص21).

8-2- ما يتعلق باعتقادات الأفراد العاملين بالمنظمة: يرتبط هذا النوع من المعوقات باعتقاد القوى العاملة في المنظمة من أن الفائدة من تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية يعود لأصحاب العمل فقط، كما أن عدم رغبتهم في الكشف عن احتياجاتهم وتقادي الإفصاح عنها من خلال الانفصال عن هويته داخل التنظيم وإهماله للفرص التي يمكن أن تمنحها المنظمة لفاعليهم من أجل المشاركة في التخطيط لمثل هذه البرامج يعتبر عائقاً أمام إمكانية تبني ممارسات تحقيق النوعية العالية للحياة الوظيفية، وفيما يلي يمكن أن نوضح أهم المعوقات المرتبطة باعتقادات العاملين حول برامج جودة الحياة الوظيفية، والمتمثلة فيما يلي:

« وجود الصراعات بين العمال يعيق مسار العمل ويؤثر على المناخ العام للمنظمة وعلى استقرارها، بالتالي فالمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق جودة الحياة الوظيفية لابد أن تعمل على وضع استراتيجيات فعالة لحل الصراعات بين عمالها إضافة إلى تعزيز العلاقات الاجتماعية من خلال تبني مجموعة من القيم والتي تتمثل في التعاون، تشكيل فرق عمل، تعزيز قيم التسامح وغيرها (سناني وبوعطيط، 2021، ص93).

« عدم إقبال بعض الموظفين على الاشتراك ببرامج المشاركة في العمل والتي تعمل الإدارة على تطبيقها عليهم، لاعتقادهم بأن ذلك يمكن أن يكون مناورة من جانب الإدارة لحمل هؤلاء الموظفين على القيام بأعمال يؤدونها دون مقابل مادي لإنجازها (السويطي، 2016، ص88، 89).

8-3- ما يتعلق بتكاليف تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية: يرتبط هذا النوع من المعوقات باعتقاد الإدارة العليا بأن:

« التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة تفوق قدرة المنظمة، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية تطبيق هذه البرامج، مما يدعو من صناع القرار التفكير قبل توفير ظروف عمل جيدة، وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية وتبديد المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول للنتائج المرجوة (أبو حسين وسلامة، 2021، ص ص50، 51).

8-4- ما يتعلق بموقف الاتحادات والنقابات العمالية: قد يتولد عن الاتحادات والنقابات العمالية مواقف معارضة لبرامج تحسين نوعية حياة العاملين بسبب الاعتقاد المرتبط بأن:

« برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى التسريع من وتيرة أداء العمل، وتحسين الإنتاجية، دون دفع أي عوائد كافية للعاملين، أي أن برامج جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء للعاملين (نصار، 2017، ص33)، ولإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء ترويج برامج جودة الحياة الوظيفية لتفسير أهدافها، والفوائد التي ستعود على العاملين من جراء تطبيقها (ساخي، 2016/2015، ص113).

خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق، ومن خلال الاطلاع على السياق النظري والمقارباتي لجودة الحياة الوظيفية، والتعرف على بدايات الاهتمام بها والتخطيط لها ومبررات بروزها في عالم الأعمال، فإنه يمكن القول أن الاهتمام بها والتخطيط لسياقاتها من خلال برمجة مجموعة -مخطط لها- من العمليات والبرامج ذات الأهمية البالغة والتي تمكن من تحقيقها قد ارتبط بالتغيرات التي حدثت على مستوى بيئة الأعمال والتي تمثلت في تحديث الرؤية تجاه المورد البشري واعتباره المصدر الرئيسي لتحقيق النجاح والتطوير التنظيمي من عدمه، وذلك حسب درجة شعوره بالرضا والسعادة داخل بيئة العمل، انطلاقاً من مدى اهتمام المنظمة بتهيئة ظروف بيئة عمل مناسبة لأداء الأعمال، وبالتالي فإن دعم أصحاب القرار للبرامج التي تحقق الجودة العالية للحياة الوظيفية يعتبر حتمية تنظيمية تفرضه شروط البقاء والاستمرارية ضمن محيط المؤسسات المنافسة الأخرى، وبناء على ذلك استهدفت العديد من البرامج التطويرية الحديثة اقتراح مجموعة من العناصر التي تركز عليها المنظمة في تحقيقها للنوعية العالية للحياة الوظيفية داخل أنساقها، تتفاوت أهميتها حسب طبيعة الاحتياجات الشخصية التي يسعى إلى إشباعها الأفراد عند التحاقهم بوظيفة معينة، وحسب اختلاف أولوياتها من شخص لآخر، كون أن ما يسعى إليه موظف معين قد يكون مسعى نمطياً بالنسبة لآخر الذي يبحث عن إشباعات أخرى.

إن الدور الذي تؤديه برامج جودة الحياة الوظيفية التي يتم التخطيط لها وتنفيذها في المنظمة بالاشتراك بين الإدارة العليا والموظفين والاتحادات النقابية، يظهر في قدرتها على توجيه كافة الجهود والطاقات نحو تحقيق أهداف التنظيم، كون أن العاملين فور شعورهم بأن منظماتهم تعمل على تلبية احتياجاتهم سواء المادية منها أو الاجتماعية والإنسانية وتحقيق رفاهيتهم في بيئة العمل سيتجهون نحو التصرف بالشكل الذي يفوق فيه توقعات الإدارة العليا، إلى جانب أنها تمكن التنظيم من التحكم في موارده البشرية وتطوير كفاءاتها والاستثمار في قدراتها ومهاراتها الوظيفية وكذا جذب عناصر أخرى أكثر مهارة وقدرة على تحقيق الأداء العالي بما يعزز من قدرته -أي التنظيم- على الرفع من مستويات الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، وتعزيز مكانته التنظيمية في محيط المؤسسات المنافسة الأخرى، وبالتالي يمكن القول أن جودة الحياة الوظيفية تعد مصدراً مهما للعديد من السلوكيات الإيجابية في العمل والتي يؤدي تواجدها إلى العديد من النتائج الإيجابية لصالح المنظمة التي تعمل على تبني مثل هذه البرامج كاستجابة منها لمعطيات التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث

المحددات المعرفية والنظرية للاستغراق الوظيفي

■ تمهيد

- 1- نشأة وتطور مفهوم الاستغراق الوظيفي.
- 2- النظريات المفسرة للاستغراق الوظيفي.
- 3- مداخل دراسة الاستغراق الوظيفي.
- 4- خصائص ومحددات الاستغراق الوظيفي.
- 5- أهمية الاستغراق الوظيفي.
- 6- أبعاد الاستغراق الوظيفي ومؤشرات قياسه.
- 7- المؤشرات الدالة على استغراق الموظف في عمله.
- 8- استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي.
- 9- معوقات الاستغراق الوظيفي.

■ خلاصة الفصل

تمهيد:

تم ضبط مفهوم الاستغراق الوظيفي ليحدد القيمة المعنوية للعلاقة الإيجابية في مؤشرها النفسي والعاطفي والتي تدل على الاندماج الشعوري والوجداني بين الفرد والمهام الوظيفية التي يمارسها تتجسد في مدى الاعتقاد بأهمية أن يؤدي الأفراد أعمالهم استجابة لرغبتهم الذاتية في أدائها، وبالتالي اعتبارها جزءاً من أهدافهم الشخصية والمرتبطة مباشرة بأهداف التنظيم الذين يمارسون فيه نشاطاتهم الرسمية (العمل)، حيث يكون الفرد العامل المستغرق في وظيفته على استعداد كبير لبذل أقصى الجهود واستغلال كافة المهارات الممكنة لأداء المهام الموكلة إليه بما يفوق توقعات الإدارة العليا لمستويات الأداء، وما يجعله مستغرقاً في ذلك هو التطابق والتجاوب النفسي بينه وبين مهامه، فينعكس هذا التجاوب على سلوكياته بشأن هذا العمل ليرغب -عاطفياً- في أدائه حتى بعد انتهاء الدوام الرسمي فيبحث عن الممارسات التي يمكن من خلالها تعزيز مهاراته كمؤشر فاعل لتحقيق أهداف العمل.

فإقبال الأفراد على أعمالهم والانسجام عاطفياً، معرفياً وسلوكياً معها والاستغراق فيها بالشكل الذي يجعلهم يؤدونها بأقصى كفاءة ممكنة استجابة لرغبتهم في تحقيق نتائج إيجابية يعتبر الشكل الحديث للسلوكيات الإيجابية في العمل، باعتبار أن هذا الاستغراق سيتجه نحو نمذجة مجموعة أخرى من الممارسات المرضية في العمل والتي يكون لها الدور الفعال في تعزيز فعالية التنظيم وتعظيم إنتاجيته كالرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي والالتزام الوظيفي...، وبالتالي فإن استغراق الموظفين في العمل يعتبر أحد الروابط الإيجابية في العمل كونه قادر على جعل الأفراد مستعدين لتنفيذ ما عليهم من مهام بحماس وتقاني عاليين، وبالتالي إقبالهم على الالتزام بجزئياتها وإنجازها بكفاءة عالية والبحث عن طرق الأداء المناسبة التي يحقق تنفيذها الأداء العالي، وبالتالي الاستجابة لأهداف المنظمة.

وبالتالي؛ فإنه لتحقيق ذلك يتطلب البحث عن الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز مستويات الارتباط الوظيفي بما يرتبط بالشعور بالتقاني في أداء المهام الموكلة للأفراد، والسعي لبذل أقصى الجهود الممكنة لتحقيق أهداف الوظيفة كنتيجة تعكس التوافق النفسي بين ذوات الأفراد وبين ما يؤدونه من أعمال في التنظيم الذين ينتمون له، وبناء على ذلك سيتم التعرض في هذا الفصل للمحددات المعرفية والنظرية لسلوك الأفراد المستغرقين وظيفياً، وتأثير مثل هذه السلوكيات على أداء المنظمة ورغبة فاعليها في الاستمرار بها.

1- نشأة وتطور مفهوم الاستغراق الوظيفي

منذ إثبات فعالية المورد البشري في تحقيق أهداف التنظيمات والتأكد تطبيقاً من مدى أهميته في تحقيق الفعالية التنظيمية والتي ظهرت مع مدرسة العلاقات الإنسانية وتجارب "التون مايو" في "مصانع هاوثرن" أصبحت أغلبية منظمات الأعمال تبحث عن الآليات التي يمكن من خلالها رفع الكفاءة الإنتاجية بناء على الاستغلال الصحيح لمواردها البشرية، وبالتالي اتحدت الجهود في عالم الأعمال واستناداً إلى البحوث الأكاديمية في المجالات التنظيمية للبحث عن السلوكيات التي تدفع أكثر نحو الأداء المتميز والفعال.

ففي السنوات الأخيرة من القرن العشرين ازداد الاهتمام الكبير بالبحث عن السلوكيات الإيجابية التي تعبر عن حالة ارتباط الموظف بعمله من قبل كل الباحثين والأكاديميين في مختلف التخصصات الاجتماعية والإدارية مثل: إدارة السلوك التنظيمي، وعلم النفس التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، نتيجة التدهور والتراجع في الأداء من العاملين في المنظمات بسبب عدم الرضا الوظيفي الناتج عن مناخ العمل غير الصحي وغير الآمن مما يؤدي إلى نقص الحماس والتفاني في العمل (Al-Joufi & Zobaidy, 2021, p86)، وهو ما أدى إلى تحديث مفهوم جديد في عالم الأعمال يعبر الاستيعاب الوظيفي لدى العامل ومدى قدرته على الالتزام تجاه عمله، هذا المفهوم أطلق عليه "الاستغراق الوظيفي".

يعتبر الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة في الأدبيات التنظيمية، لكن التصادم الناشئ عن الجدل الواسع حوله إلى حالة مثالية يصعب تطبيقها واقعياً، الأمر الذي أدى إلى اعتماد افتراضين، الأول منهما يطرح التساؤل التالي: هل يمثل الاستغراق الوظيفي فكرة جديدة مختلفة سببها عدم وضوح العوامل المباشرة التي تساهم حقاً في تعزيزه مما يستدعي اكتشافها والبرهنة عليها، والافتراض الثاني: هل يعد الاستغراق مفهوماً قديماً بمسمى أكثر حداثة ومرادفاً لإحدى السلوكيات التنظيمية: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وغيرهما (شعيب وحمد، 2018، ص446).

إن الاستغراق الوظيفي كمفهوم تعود أصوله إلى وقت غير مبكر في بداية عام 1920 في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعدادات مجموعة من العاملين على تحقيق الأهداف

التنظيمية، وقد أسهم الجيش الأمريكي في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للتنبؤ بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من أجل رفاهية المنظمة، إذ تعد أهم الأصول التي تميز منطمتين عن بعضهما البعض هي الموارد البشرية، وتعد الموارد البشرية من أهم الأصول في أي عمل يحدث في المنظمة بوصفها مصدرا للميزة التنافسية (علوان، 2018، ص513)، وقد صور الاستغراق الوظيفي بكونه انغماس الأفراد العاملين في عملهم داخل المنظمة والتعبير عن أنفسهم جسديا، ذهنيا وعاطفيا أثناء أداء الدور الذي يكون ذو صلة بالسلوك التنظيمي، إذ يرتبط مفهوم الاستغراق الوظيفي بالعديد من الأفكار مثل الربحية والالتزام والرضا والولاء مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إضافية لدور السلوك في أن يصبح العاملون أكثر أو أقل تشاركا في عملهم داخل المنظمة (الغانمي، 2018، ص128)، وبالتالي تجاوز مفهوم الاستغراق الوظيفي العديد من الاعتبارات السلوكية التي تتميز بإيجابيتها نحو المنظمة والالتزام بتحقيق أهدافها إلى ضرورة التعريف بالطريقة التي يتوافق فيها الموظف/العامل مع الوظيفة التي يؤديها بغض النظر عن علاقتها بالنسق التنظيمي بشكل عام، مما يمكن أن يساهم أكثر في تحقيق التميز المؤسسي.

وفي الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية، كانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة، حيث يكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل المنظمة مستعدين لاستثمار جهودهم مائة بالمائة لصالحها (دريد وغريب وليندة، 2022، ص925)، إلا أن ذلك المفهوم لم تتم بلورته إلا في عام 1990 حينما تقدم "ويليام خان" William Khan أحد الأساتذة والباحثين في جامعة "BOSTON" بتعريف لمصطلح الاستغراق الوظيفي (الشبرمي، 2019، ص585) من خلال دراسة قامت بها جهة استشارية في شركة "Goltup" حول الاستغراق، وتوصلت إلى أن المدير هو المفتاح الرئيسي لقوة العمل والسبب المباشر لتعزيز استغراق الموظف في العمل، وهذا ما أكدته "Clifton" المدير التنفيذي لهذه الشركة أن العاملين الذين لديهم علاقات وثيقة مع عاملين آخرين هم الأكثر استغراقا لعملهم (النجار وشعيب، 2021، ص340)، وقد قدمه "Khan" على أنه عبارة عن تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم في أدوار عملهم من خلال الاستغراق، وهنا ميز "Khan" بين نوعين من الارتباط، الأول هو الاستغراق وفيه يستخدم ويعبر الفرد عن نفسه جسديا وذهنيا، وعاطفيا أثناء أداء دوره، أما عدم

الاستغراق فيه يسحب الفرد نفسه جسدياً وذهنياً، وعاطفياً أثناء أداء الدور (دهليز وحمد، 2016، ص33).

وفي السياق ذاته؛ يمكن ذكر تأثير تجارب هاوثورن كمثال على استغراق الموظف وارتباطه بالمهام الوظيفية التي تسند إليه داخل بيئة العمل، حيث أن تأثير هاوثورن هو شكل من أشكال التفاعل تم فيه قياس تحسين إنتاجية الأشخاص أو تعديل جوانب معينة من سلوكهم بشكل تجريبي استجابة لحقيقة أن التأثير على سلوك الأفراد وأدائهم نابع من عوامل معينة تتحكم فيها المنظمة تستهدف من خلالها تحسين فعاليتها التنظيمية (أغريب، 2017، ص13)، فقد أجريت هذه الدراسة في مصنع هاوثورن، وهو مصنع الكهرباء الغربي في ضواحي شيكاغو ما بين (1924-1932) لمعرفة فيما إذا أصبح العمال أكثر إنتاجية في مستويات الإضاءة العالية أو المنخفضة، وبعد إجراء الدراسة اقترحت أن الزيادة في الإنتاجية كانت بسبب التأثير التحفيزي للفائدة التي يتم عرضها للعمال، وأصبح مفهوم "الاستغراق الوظيفي" موضوعاً للمناقشة في دوائر الشركات لعدة سنوات، فقد سيطر على اهتمام جميع العاملين وأرباب العمل، وكل واحد منهم لديه طريقة مختلفة للنظر إليه وأدرك كلاهما هذا المفهوم (طلحي وملايكية، 2022، ص231)، وبذلك أصبح الاستغراق الوظيفي مؤشر ذو إيجابية أقوى من كافة نشاطات التنظيم، ويظهر بوضوح من خلال العلاقة التبادلية بين صاحب العمل والعاملين ويقارن من خلال ثلاث متغيرات أساسية (الرضا الوظيفي، التزام العاملين وسلوك المواطن التنظيمية) (أحمد، 2016، ص275).

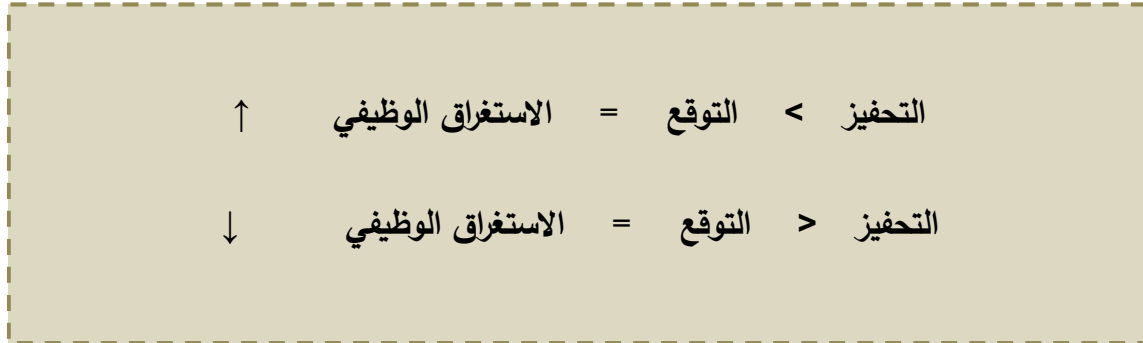
2- النظريات المفسرة للاستغراق الوظيفي:

2-1- نظرية التوقع:

تقتض هذه النظرية التي قدمت من قبل العالم "Vroom" سنة 1964 أن على المدراء استثمار قبولهم الشخصي لدى موظفيهم والعمل على إلهامهم وزيادة حماسهم وهذا يعتمد بدرجة أساسية على ميل ورغبة الموظف في التصرف وفقاً للنتائج المتوقعة من تصرفه، حيث يتحدد مستوى استغراق الموظف بمستوى توقعاته ويبرز ذلك من خلال دافعيته للعمل (محمد، 2016، ص172).

ويتحدد مستوى الاستغراق الوظيفي حسب هذا المنظور من خلال المقارنة بين توقعات الأفراد والمكافآت والمزايا التي يحصلون عليها من المنظمة، وهو ما يمكن توضيحه -مقارباتيا- من خلال الشكل الآتي:

الشكل 06. مضمون نظرية التوقع



المصدر: (Abu Aleinein, 2016, p24)

حيث إذا كانت توقعات الفرد اكبر من حوافز المنظمة فان الاستغراق الوظيفي لديه سوف ينخفض، والعكس صحيح إذا كانت توقعات الموظف أقل من حوافز المنظمة سيزداد الاستغراق الوظيفي لديه (أبو شنب، 2016، ص63)، وهو مرهون بدرجة كبيرة بتوقع ردة الفعل عن أي عمل يقوم به ولذلك يتصرف وفقا للنتائج المتوقعة من تصرفه، ويرتبط استغراق الموظف بمستوى توقعاته ويظهر ذلك في دافعيته (أبو الهوى، 2022، ص36).

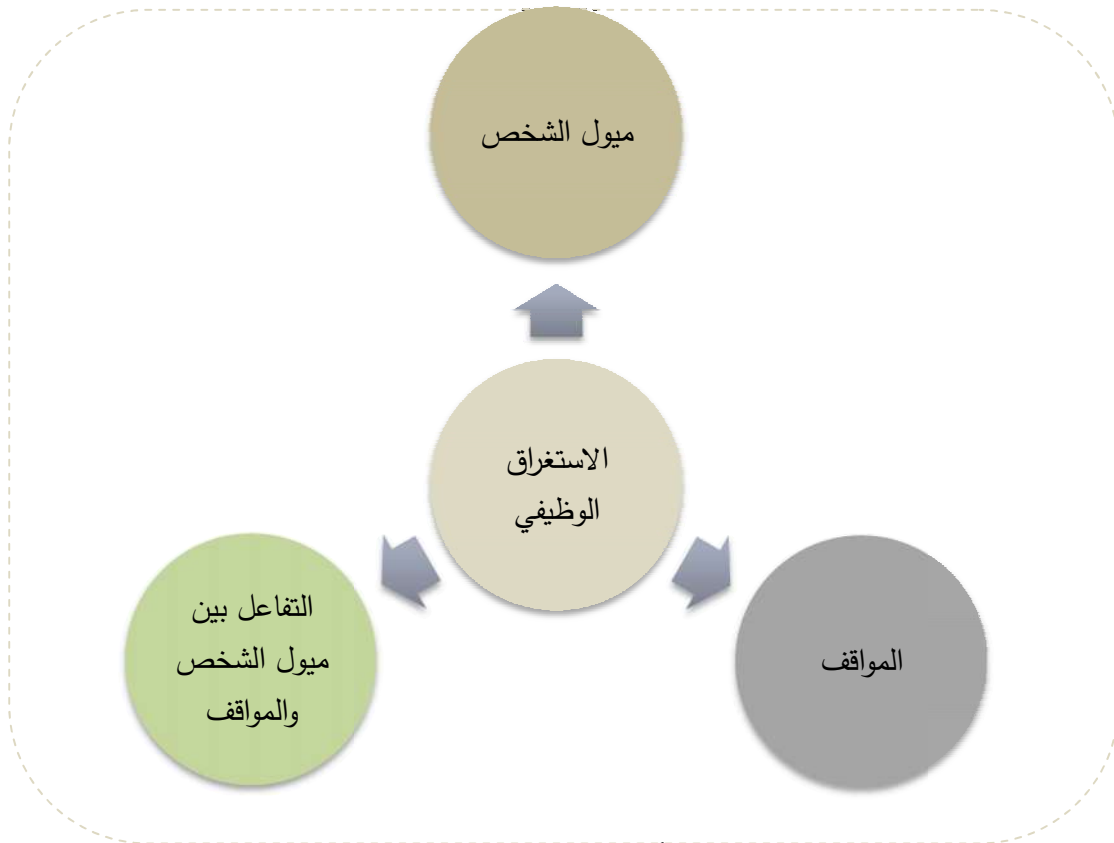
فترى هذه النظرية أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته، فجوهر نظرية التوقع يشير إلى الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، وتعتبر نظرية التوقع ضمنا وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي يحصل عليها الفرد ليست هدفا بحد ذاتها وإنما تكون وسيلة أو وسيطا لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، كأن يرغب الفرد في الترقية في وظيفته وليس بهدف الترقية وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي (على

ومحمد، 2021، ص116)، أو كأن يرغب في المشاركة في اتخاذ القرار لاعتقاده أنه يمكن أن يحقق من فاعليته ويؤكد مكانته المهنية في المنظمة وبالتالي الشعور بتحقيق الذات لديه.

2-2- نظرية التكامل:

قام (Rabinowitz & Hall, 1977) بمراجعة الأدبيات السابقة ومن خلالها توصلوا إلى نموذج يوضح أن الاستغراق الوظيفي يتكون من ثلاثة أنواع من متغيرات العمل وهي ميول الفرد، والموقف والتفاعل بينهما، وتساوي قوة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة من الاستغراق الوظيفي، وتساوي أهمية الميول الفردية وطبيعة الموقف في تفسير الاستغراق الوظيفي، ونموذج الاستغراق الوظيفي حسب نظرية التكامل يوضحه الشكل التالي (الوحيدي، 2013، ص29):

الشكل 07: مكونات الاستغراق الوظيفي حسب نظرية التكامل



المصدر: (أبو الهوى، 2022، ص36)

يشكل هذا النموذج التعريف النوعي لمتغيرات الاستغراق الوظيفي كما تدركها نظرية التكامل، يظهر من خلالها التوافق والانسجام بين معطيات تنظيمية محددة يفرضها موقف تنظيمي معين إلى جانب ميولات الأفراد، ومميزاتهم الذاتية.

فيما يتعلق بميول الفرد فان الاستغراق الوظيفي يعتمد على سمات الفرد الشخصية، ويظهر تأثيره على الصفات الشخصية الثابتة كالعمر والجنس والحالة الاجتماعية والرقابة الداخلية والخارجية والأقدمية الوظيفية وموقع السكن ومتطلبات العمل المتعلقة بالوقت والمسؤولية، وكذلك أخلاقيات العمل والتي تضمن اختلاف الأفراد في سلوكياتهم كالرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي، حيث يعتقد أن الفرد الذي يملك قدرا من القيمة أو الرغبة سوف يدفعه ذلك إما لبذل جهد أكبر في العمل أو منعه من الاستغراق الوظيفي، فالاستغراق الوظيفي هو سمة شخصية وبالتالي يمكن تغييره بسهولة من خلال المنظمة (الشبل، 2019، ص84).

أما فيما يتعلق بالموقف فإنه يمكن النظر إلى الاستغراق الوظيفي على أنه موقف الشخص تجاه وظيفة محددة، حيث يتأثر ذلك بنمط القيادة المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات والعوامل الاجتماعية والوظيفية وغيرها، وفي التفاعل بين ميول الفرد والموقف توضح الخصائص الشخصية والبيئة اتجاهات العمل والسلوكيات، وعندما تتسجم الخصائص الشخصية للفرد مع الموقف ينتج بالطبع درجة عالية من الاستغراق الوظيفي (الوحيدي، 2013، ص30).

2-3- نظرية المدخل التحفيزي:

طور من قبل (Kanungo, 1982) والذي قام بدمج المداخل المختلفة للاستغراق الوظيفي بما في ذلك العوامل النفسية والاجتماعية مستخدما المفهوم الذي ينص على أن الاستغراق الوظيفي يتأثر بخبرة الفرد الاجتماعية واحتمال أن بيئة العمل يمكن أن تلبي وتحقق المطالب الشخصية، وافترضت هذه النظرية أن تصورات الموظف بشأن إمكانية تلبية الوظيفة للاحتياجات الشخصية هي ذات تأثير كبير على الاستغراق، وأكد "Kanungo" بأن الأفراد يعتقدون أن سياق العمل من المحتمل أن يوفر لهم الوفاء لاحتياجاتهم المستقبلية الأكثر أهمية، وبالتالي يعتمد الاستغراق الوظيفي على احتياجات

الموظفين الخارجية والداخلية على حد سواء، بالإضافة إلى تصوراتهم لإمكانية تلبية هذه الاحتياجات (على ومجد، 2021، ص ص 117، 118).

فما يمكن أن يرفع من مستوى شعور الأفراد بالاندماج النفسي بالوظائف التي يزاولونها يتعلق بمدى إحساسهم بأن هذه الوظيفة تساهم فعلا في تحقيق الإشباع لاحتياجاتهم الإنسانية وتلبيتها، كما أن تفسير "Kanungo" يقترب في منظوره لتفسير نظرية التوقع، كون أن الفرد داخل بيئة العمل يتصرف وفق إمكانية تلبية احتياجاته ومدى تحقيقها.

2-4- المدخل السببي:

قام (Brown, 1996) بمراجعة الدراسات التجريبية التي تمت على الاستغراق الوظيفي، بناء على هذه المراجعة توصل إلى نموذج يفصل محددات ونتائج الاستغراق الوظيفي، والمتغيرات التي يرتبط بها بعلاقات تبادلية ويصف من خلال هذا المدخل الشخص المستغرق وظيفيا على النحو التالي (حمامة، 2019/2018، ص 53):

4 من حيث الخصائص الشخصية:

لدى الفرد المستغرق وظيفيا إيمان واعتقاد شديد باختلافات العمل، وحافز داخلي مرتفع، وشعور عال باحترام الذات، إلا أن الشخص المستغرق وظيفيا لا يمكن تمييزه من خلال الخصائص الديمغرافية.

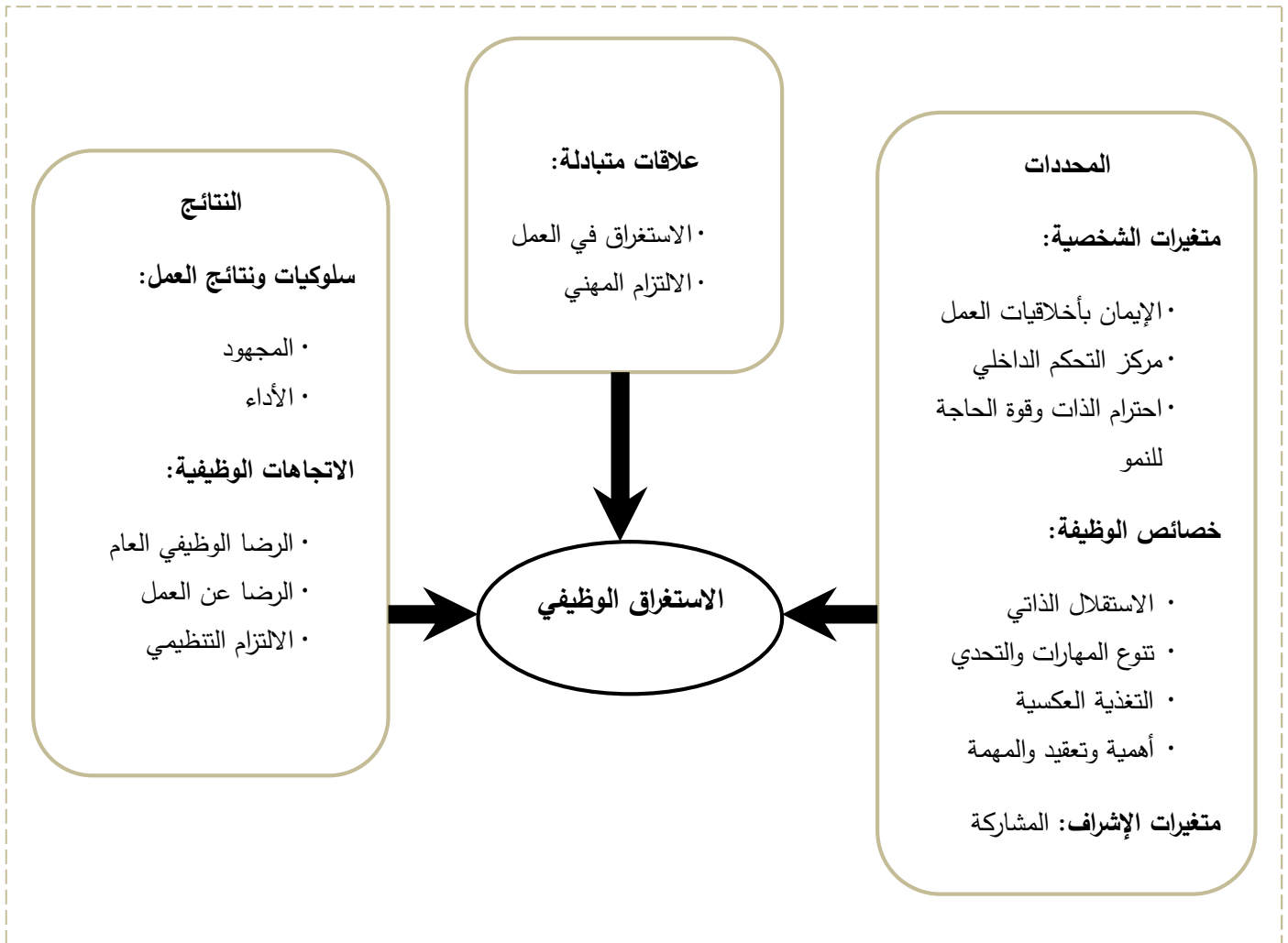
4 من حيث الخصائص الوظيفية وسلوكيات الإشراف:

يهتم الشخص المستغرق وظيفيا بالأعمال ذات النتائج الهامة والتي بها درجة عالية من التحدي، والأعمال ذات المهمة المركبة والتي تحتاج لأنواع مختلفة من المهارات، ويهتم أيضا بالأعمال التي تمكنه من وضع تصور لنتائجها أثناء أداء العمل، كما أن هذا الشخص لديه القدرة على المشاركة في وضع معايير الأداء ويرتبط بعلاقات إيجابية بالمشرف الذي يوفر له تغذية راجعة كافية عن أدائه، وهذه الخصائص الموقفية ذات تأثير هام على الشخص المستغرق وظيفيا، خاصة الذي يتميز بمستوى عالي في قوة الحاجة للنمو.

4 من حيث الاتجاهات الوظيفية:

يتميز الشخص المستغرق وظيفيا بأن لديه درجة عالية من الرضا العام عن وظيفته وبشكل خاص عن محتوى العمل وهو ما يسمى بالرضا الداخلي، ويظل محتفظا برضاه عن وظيفته حتى مع إدراكه لضعف اهتمام مشرفه بمرؤوسيه، أو أنه استبدادي، والشخص المستغرق وظيفيا لديه التزام عاطفي قوي بالمنظمة التي يعمل بها أكثر من منظمة أخرى يمكن أن يكون قد عمل بها فترة طويلة من قبل.

الشكل 08: مكونات نظرية المدخل السببي



المصدر: (قاسم، 2012، ص100)

2-5- نظرية التفاعل الاجتماعي:

تفسر الاستغراق الوظيفي في ضوء أنه يتم من خلال سلسلة من التفاعلات بين الأطراف الذين هم في حالة من الاعتماد المتبادل على بعضهم البعض، والعلاقات بين الأطراف هي أخذ وعطاء، وهي تحدد مدى نجاح العلاقات بين الأطراف، فالقاعدة الأساسية لنظرية التبادل الاجتماعي هي العلاقة بين الأطراف وهذه العلاقة تنمو مع مرور الوقت حتى تصبح تفاهما مبنيا على الثقة والإخلاص المتبادل بين الأطراف، وبالتالي يلتزم الأطراف بقواعد تبادل محددة، لذلك فإن أحد الأساليب الفعالة للموظف لتنمية منظمته هو مستوى استغراق الموظفين يعتمد إلى حد كبير على التسهيلات والموارد التي يتلقونها من مؤسساتهم، فعندما يتلقى الموظفون الموارد من صاحب العمل، فإنهم يشعرون بأنهم مدينون للمؤسسة من خلال زيادة مستوى استغراقهم، ووضع أنفسهم في أعمالهم بشكل فعال لمكافأة مؤسستهم، وعندما تفشل المؤسسة في توفير هذه الأنواع من الموارد، فمن المحتمل أن ينسحب الموظفون، ويفصلوا أنفسهم عن عملهم (محاسنة والعلوان والعظامات، 2020، ص54).

لقد ساهمت هذه النظرية في تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالعاملين تجاه الإدارة، وتفسير العلاقة بين المنظمة والموظفين العاملين فيها، حيث يبني العاملون إدراكات عامة عن نوايا المنظمة واتجاهاتها نحوهم، ويبني العاملون إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل عديدة (فطر، 2019، ص126)، مثل استعداد المؤسسة لمنح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات لأفرادها ومنحهم الاستقلالية النسبية في التخطيط لطرق أداء أعمالهم وتطوير مهاراتهم الأدائية والتعامل بينهم بعدالة دون تمييز ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد، مع مراعاة ظروفهم الاجتماعية والعمل على جعل ساعات العمل أكثر مرونة بما يسمح بممارسة أدوار أخرى خارجية (المسؤوليات الاجتماعية والأسرية)، إلى جانب الحفاظ على سلامتهم من خلال تقليل مستوى التعرض لإصابات العمل وغير ذلك، فحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الاستغراق الوظيفي هو موقف إيجابي معقود من قبل العاملين تجاه المنظمة والقيمة الخاصة بها، فالعاملون في المنظمة يدركون سياق الأعمال، ويعملون مع زملائهم لتحسين الأداء في العمل، لذا فإنه يتوجب على المنظمة أن تعمل على تطوير وتعزيز الاستغراق الوظيفي، الأمر الذي يتطلب وجود علاقة ذات اتجاهين بين أصحاب العمل والعاملين (الغانمي، 2018، ص128).

تفسر نظرية التفاعل (التبادل) الاجتماعي علاقات المنفعة بين الموظفين والمنظمة، حيث يتصرف الأفراد بالشكل الذي يتوافق مع توقعات التنظيم عندما يحصلون على احتياجاتهم، وإشباعها، وبالتالي يظهر الاستغراق الوظيفي كمحصلة لمجموعة الجهود التي تبذلها المنظمة لتحقيق رفاهية مواردها البشرية.

2-6- نموذج متعدد الأبعاد:

قدم (Yushimura, 1996) نمودجا متعدد الأبعاد للاستغراق الوظيفي في نمودجه المفاهيمي، وذكر أن الاستغراق الوظيفي ليس مفهوما أحادي البعد، حيث يتكون من ثلاثة أبعاد، وهي الاستغراق العاطفي، الاستغراق الإدراكي أو المعرفي والاستغراق السلوكي، حيث يشير البعد العاطفي إلى مدى اهتمام العامل بوظيفته أو إلى مدى الاهتمام بالوظيفة، ويشير البعد المعرفي إلى مدى رغبة العامل في المشاركة في وظيفته مثل اتخاذ القرار أو مدى أهمية الوظيفة في حياته، أما السلوكي فيشير إلى عدد المرات التي يتخذ فيها العامل عادة سلوكا إضافيا مثل حضور ساعات إضافية لتعزيز المهارات المتعلقة بالوظيفة أو التفكير في الوظيفة بعد مغادرة المكتب (Abu Aleinein, 2016, p27).

الجدول 03. أبعاد وخصائص الاستغراق الوظيفي

الأبعاد	الخصائص
الاستغراق العاطفي	التعلق، الاستماع، الارتباط.
الاستغراق المعرفي	الحالة النفسية، احترام الذات، المشاركة الفعالة.
الاستغراق السلوكي	النوايا السلوكية، السلوك خارج الدوائر، التعلم والتطور التطوعي.

المصدر: (الوحيدي، 2013، ص32)

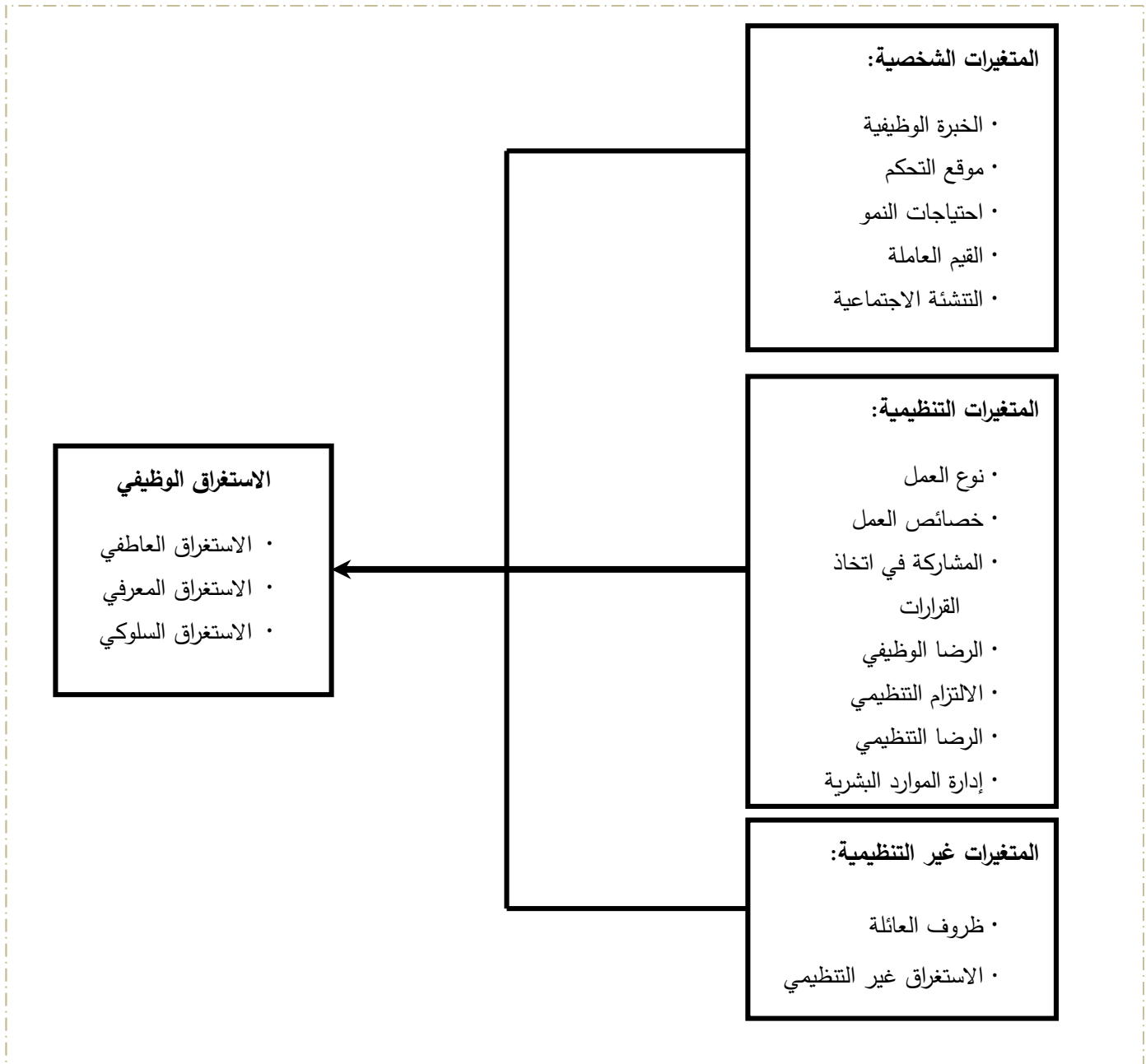
كما قام "Yushimura" بتقسيم النموذج المتعدد الأبعاد للاستغراق الوظيفي ومحدداته إلى ثلاث فئات رئيسية:

← المتغيرات الشخصية: هي المتغيرات المتعلقة بالفرد كالخبرة الشخصية وموقع التحكم وغيرها.

← المتغيرات التنظيمية: هي المتغيرات المتعلقة بالعمل كنوع العمل وخصائصه والمشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي وغيرها.

← المتغيرات غير التنظيمية: هي التي خارج الظروف الشخصية والتنظيمية (الشبل، 2019، ص75).

الشكل 09. النموذج متعدد الأبعاد للاستغراق الوظيفي



المصدر: (الوحيدي، 2013، ص33)

إن من أكثر التفسيرات شيوعاً للاستغراق الوظيفي أن قاعدته مبنية إلى حد كبير على نظريات الحوافز، لذلك فإنها تميل إلى التأكيد على الحاجات الفردية وإشباعها في محيط العمل والذي يعتبر من المحددات الأساسية للاستغراق، كما لها تفسيرات أخرى تقوم على دراستها من خلال دراسة المعايير والقيم والأنماط الاجتماعية المختلفة والتي يعتمد أحدها من خلال التركيز على المتغيرات الاجتماعية مثل التطبيع الاجتماعي الذي يسهم في اعتبار العمل جزءاً لا يتجزأ من قيم الشخصية، فالإنسان المستغرق في وظيفته هو الذي ينظر لها على أنها جزء من حياته وينهمك فيها ويعتبرها مصدر السعادة في حياته ويستغرق فيها إدراكياً، عاطفياً وجسدياً ويتجه نحو اعتبارها تمثل غاية في حد ذاتها (خلف، 2021، ص206).

أما التفسير الذي تم افتراضه في هذه الدراسة فيعتمد على مدى الاعتقاد بارتباط الاستغراق الوظيفي بمستوى تحسن جودة الحياة الوظيفية لدى الأفراد، فالاعتقاد بأن وعي الفرد بمدى ضرورة شعوره بالاستغراق الوظيفي يتحقق فقط من خلال مميزاته الشخصية يحمل بعض القصور، ذلك أن تصرفات الأفراد وفق الأهداف التي يحددها التنظيم تحتاج أن يكون لها دافع يتضمن سعي المنظمة نحو تلبية الاحتياجات النفسية، الاجتماعية، المعرفية والجمالية لموظفيها لتمنحهم الشعور بالاندماج والارتباط النفسي بالوظائف التي يؤدونها، وتدفعهم لتبني كل سلوك إيجابي يمكن أن يعمل على تعزيز المواقف التنظيمية داخل بيئة العمل ويرفع من الكفاءة الإنتاجية، وعلى هذا الأساس نعتقد أن المداخل النظرية التي يمكن اعتمادها في تفسير نتائج الدراسة هي التي تعتبر الاستغراق الوظيفي محصلة لمجهودات المنظمة في جعل الأفراد يشعرون أن الوظائف التي يؤدونها هي مصدر لتحقيق وإشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية.

3- مداخل دراسة الاستغراق الوظيفي:

تم تقديم مجموعة من المداخل المفاهيمية المستخدمة في دراسة وتحليل الاستغراق الوظيفي في منظمات الأعمال، تعتمد على تحديد التصور النظري الذي يعكسه المفهوم في حد ذاته واختلافه بين مجموعة من الرواد، ويمكن تحديد هذه التصورات حسب اختلافها في دراسة الاستغراق الوظيفي من خلال الجدول التالي:

الجدول 04: المداخل المفاهيمية الرئيسية لدراسة الاستغراق الوظيفي في المنظمات.

مداخل استغراق العاملين	الأفكار الرئيسية	صاحب الإسهامات البحثية في تطوير المدخل
إشباع الحاجة	مدى توفر الظروف النفسية التي تعزز استغراق العاملين بالعمل وكيفية إدراكهم لأدوارهم وأدائهم بالعمل.	Kahn (1990). may et al (2004). Rich & Crawford (2010). Shuck (2010).
نقيض الاحتراق النفسي	استغراق العاملين يتوسط العلاقة مابين عوامل حياة العمل ونتائج العمل المختلفة، أي أنها تكون نقيض الاحتراق النفسي للعاملين، كلما زاد التحقق والاتساق بين الفرد ومجالات الحياة التنظيمية كلما ازداد استغراق العامل تجاه المنظمة.	Maslach et al (2001). Schaufeli (2002). Shirom (2003). schaufeli (2006). Wefald(2008).
الرضا-الاستغراق	استغراق العامل ينبثق من خلال مدى المشاركة والاحتواء والرضا والحماس تجاه العمل.	Harter et al (2002). Luham & petrson (2002). harter et al (2004). Wagner & harter (2006). arakawa & greenberg (2007).
متعدد الأبعاد	أي أن العامل يعكس الدور المحدد لإنجاز العمل وكذلك دوره كعضو في المنظمة أي استغراق وظيفي واستغراق تنظيمي.	britt et al (2005). Saks (2006). Macey & Schneider (2008). Shuck & wollard (2010).

المصدر: (العنزي وصبر، 2017، ص37)

يفترض المدخل الأول (إشباع الحاجة) أن الاستغراق الوظيفي يتمثل في مدى الرغبة الذاتية لدى الأفراد واستعدادهم الكامل لتنفيذ مهامهم الوظيفية، والذي ينبثق من مدى الشعور بأن هذه الوظيفة

تسهم في تلبية احتياجات الأفراد وإشباعها، مما يؤدي إلى إدراكهم لأهمية ما يقومون به من أدوار وظيفية، أما المدخل الثاني (نقيض الاحتراق النفسي) فيعتبره ناتجا عن الشعور بالجودة العالية في الحياة الوظيفية، وأنه كلما أدرك الفرد أن أهداف التنظيم تتوافق تماما مع أهدافه الشخصية مما يؤدي إلى جعلها جزءا من هويته الذاتية تحقق لديه مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي، أما المدخل الثالث (الرضا-الاستغراق) فيعتبره مرتبطا بمدى شعور الفرد بالحماس والنشاط والتفاني في أداء وظيفته واستيعابه لأهميتها في تحقيق شعوره بالرضا في العمل والحياة، في حين يتجه المدخل الأخير (متعدد الأبعاد) إلى اعتباره مميذا للحالة التي يدرك فيها الموظف دوره في المنظمة من خلال تصوره لمهامه الوظيفية، وبالتالي يربط هذا المدخل بين توجهات الاستغراق في الوظيفة والالتزام تجاه المنظمة، ولعل ذلك ما يؤكد التوجهات الحديثة التي حاولت عقد علاقة ارتباط بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي والتي اعتبرت أن ارتفاع مستويات الاستغراق الوظيفي ينتج عنه مستويات مرتفعة من الولاء والالتزام تجاه أهداف التنظيم، مما يجعل الأفراد المستغرقين يتجهون تلقائيا إلى الاستمرار في المنظمة وبذل كافة المجهودات الممكنة لتعظيم كفاءتها الإنتاجية والامتثال لثقافتها التنظيمية والولاء لها وتعزيز صورتها الذهنية لدى الآخرين.

4- خصائص ومحددات الاستغراق الوظيفي:

الاستغراق الوظيفي كممارسة سلوكية نابعة من ذوات الأفراد تنطلق من مستوى استيعاب قيم الاستقلال الوظيفي حول العمل أو أهمية الوظيفة في القيم الفردية بأهمية الوظيفة في الحياة اليومية وارتباطها بالروتين اليومي المفضل لدى الفرد (Burmansah & Bedjo & Mukhneri, 2020, p160)، ولذلك يظهر هذا السلوك كنتيجة لمجموعة من الصفات والمميزات التي تتوافر في الأفراد أو في بيئة الأعمال، فغالبا ما يتجه الباحثون إلى مناقشة ما إذا كان الاستغراق الوظيفي نابعا عن توجهات القيم الخاصة بالأفراد، والتي تختلف باختلاف باختلافهم، أو اعتباره خاصية شخصية تختلف من شخص لآخر، أو ما إذا كان ينشأ نتيجة للحالة الذاتية لأننا لدى الفرد أو كنتيجة لتفاعل خصائص فردية مع المواقف (Govender & Parumasur, 2010, p239)، فبالنسبة للموظفين المستغرقين بدرجة عالية قد يعتبر استغراقهم استجابة لمميزات معينة في الوظيفة ذاتها، أو قد يكون ناتجا عن

مجموعة من الحاجات أن القيم أو السمات التي توهم الأفراد لمرحلة الاستغراق الوظيفي (E.Mudrack, 2004, p490).

وبناء على ذلك؛ فإنه لمعرفة أهم محددات الاستغراق الوظيفي يجب دراسته من منظورين اثنين (حريرية وبوساق، 2018، ص ص205، 206):

4-1- المنظور الأول: يفترض أنه يمكن دراسة الاستغراق الوظيفي كمتغير ناتج بسبب الاختلافات الشخصية بين الأفراد، كما يتوقع هذا المنظور أن يحدث الاستغراق الوظيفي كمتغير ناتج بسبب الاختلافات الشخصية بين الأفراد، كما يتوقع هذا المنظور أن يحدث الاستغراق طالما توفرت بعض الحاجات والقيم أو توافرت خصائص فردية تهئ الأفراد ليصبحوا أكثر أو أقل استغراقا في وظائفهم، وقد أسفرت نتائج العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت أثر المتغيرات الشخصية المهمة والمؤثرة في مستوى الاستغراق الوظيفي للفرد، وقد تبين من خلال العديد من الدراسات والبحوث وجود علاقة طردية بين المتغيرات الشخصية والمتمثلة في السن، سنوات الخدمة والاستغراق الوظيفي وعلى أهمية هذه المتغيرات في تفسير تباين الاستغراق الوظيفي للأفراد.

4-2- المنظور الثاني: يمكن دراسة الاستغراق الوظيفي باعتباره محصلة لخصائص بيئة العمل، حيث أرجع هذا المنظور وجود الاستغراق الوظيفي من عدم وجوده إلى ظروف بيئة العمل المختلفة وأن العوامل التنظيمية هي المسؤولة عن تشكيل اتجاهات الفرد نحو العمل بشكل عام ومن ثم على التأثير على مستوى أدائه، ولقد تم إجراء بحث حول علاقة الاستغراق الوظيفي بالعديد من المتغيرات الخاصة ببيئة العمل، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن وجود بيئة تنظيمية تسمح بمشاركة الأفراد باتخاذ القرارات وتشجيع الابتكار والتوظيف الصحيح للمهارات تؤدي جميعها إلى زيادة الاستغراق الوظيفي، كما أكدت دراسة أخرى أن لمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات تأثيرا كبيرا على مواقفهم ومعتقداتهم ومحفزاتهم للعمل بما يعزز استغراقهم في وظائفهم، وبالتالي فإنه -حسب هذا المنظور- كلما اتسع نطاق الوظيفة بما يتلاءم مع قدرات الأفراد، أدى ذلك إلى تخفيف حدة التوتر لديهم وزيادة استغراقهم واندماجهم مع وظائفهم.

وبالتالي؛ يفسر المدخل الأول الاستغراق الوظيفي بناء على مجموعة من الصفات الذاتية لدى الأفراد، حيث يعتبره محصلة مجموعة من الخصائص والمميزات الشخصية التي تختلف من شخص لآخر، وأن هذه المتغيرات هي التي يمكن من خلالها أن يتحقق استغراق الموظفين من عدمه، أما المدخل الثاني فيفسره من منطلق مجموعة من المثيرات الخارجية التي تتحكم في مستوى الشعور بالذات، والتي تعتبر الاستغراق الوظيفي ناتجا عن مجموعة من المتطلبات التنظيمية التي تحققها المنظمة في بيئة العمل من خلال العمل على إيجاد ظروف أكثر أمنا واستقرارا لفاعليها بناء على مجموعة السياسات التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في الاهتمام بموردها البشرية وتحقيق رغباتهم الشخصية مما يدفع بهم إلى تعزيز مستوى ارتباطهم العاطفي بالوظائف التي يشغلونها.

وفي السياق ذاته؛ أشار (dehal, 2017) إلى ثلاثية العلاقة التي تجمع بين خصائص الاستغراق الوظيفي واعتبرت المنطلق الأساسي لتحديد مصدر اندماج الأفراد مع وظائفهم وارتباطهم بها، والتي تتلخص في النقاط الآتية (العلي ودراوشة، 2022، ص46):

◀ الخصائص الشخصية:

وهي الفروق الشخصية للأفراد وتمثل الدوافع، والقيم والاتجاهات، التوقعات، تحقيق التعاون، التأثير في الآخرين، الابتكار والتجديد، حشد الجهود، رؤية واحدة مشتركة، المشاركة الشخصية، إشباع الحاجات والرغبات، ترتيب المهام، زيادة الكفاءة، تشجيع العمل، تقديم الدعم الكامل، استخدام التمكين والتحفيز، تحقيق التحسين المعرفي الإبداعي، تجسيد القيم والأخلاقيات، المثابرة، النزاهة والإخلاص والمصادقية، إدارة التفوق والتميز، المرونة والقدرة على التكيف، وتعزيز الثقة الذاتية والالتزام بمبدأ التعليم المستمر.

◀ الخصائص الوظيفية:

وهي محصلة لظروف معينة، وتمثل التنوع، التغذية العكسية الراجعة، الاستقلال الوظيفي، الولاء التنظيمي، تحسين الجودة، الالتزام الدائم، تقييم الأداء، معايير قياس الجودة، التحسين والتطوير المستمر، مقيدات موقفية، اتجاهات ايجابية نحو بيئة العمل، النمو الشامل، روح الانتماء، الثقافة التنظيمية.

◀ الخصائص الاجتماعية:

وهي تفاعل الفرد مع نفسه ومع الآخرين، وتمثل مشاعر النجاح والإنجاز، الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي، العمل بروح الفريق، الاتصال والتواصل مع الآخرين، المشاركة في اتخاذ القرارات، حل النزاعات وإدارة الاجتماعات، تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة، وضوح الأدوار، ضبط وتطوير النظام، رفع مستوى الأداء، زيادة الإنتاج، العمل الدءوب الناجح، ملاحظة المستجدات التنظيمية وتحديد المسؤوليات وتطوير المهارات القيادية.

إن هذه الخصائص تجتمع في واقعها مع بعضها البعض، وذلك في تحقيقها للاستغراق الوظيفي، كون أن اتجاه الفرد العامل نحو رفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية (الخصائص الاجتماعية) تفرض عليه أن يلتزم بأداء مهامه بانضباط عالي، إلى جانب ولائه لأهداف التنظيم والشعور بالانتماء (الخصائص الوظيفية)، واللذان بدورهما يرتبطان بمجموعة من المحددات الشخصية لدى هؤلاء الأفراد ترتبط بمستوى دافعيتهم نحو الأداء المرتفع وتمكينهم لتحقيق التميز وتشجيعهم على العمل.

5- أهمية الاستغراق الوظيفي:

يعتمد نمو وتطور أي منظمة إلى حد كبير على موقف العمال ومدى استغراقهم وظيفيا، ففي المشهد المعاصر للعولمة وخصخصة الإنسان اعتبرت الموارد البشرية بمثابة الأصول القيمة للمؤسسات (Allam, 2007, p136)، وبالتالي فإن فهم أهداف المنظمة يعود إلى إنجازات الموظفين المستغرقين في العمل الذين يدركون أهداف المنظمة، ويخطون الخطى اللازمة لتقديم أفضل ما لديهم، واستثمار الطاقات الفعلية والمعرفية والعاطفية والمادية من أجل تحقيق أهداف المنظمة (مجد وعبود وأحمد، 2019، ص16)، ذلك أن الاستغراق الوظيفي يشكل الاتصال العاطفي بين الفرد ومنظمته فضلا على أنه يبني الحماس والالتزام والمواءمة تجاه استراتيجيات العمل (الغانمي، 2018، ص129).

إن نقطة الاهتمام بالاستغراق الوظيفي هي النتائج النهائية لهذه الظاهرة، والتي يمكن تفسيرها بأنه إذا بذل العمال جهودا كبيرة لتحقيق الأهداف الشخصية التنظيمية فسيؤدي ذلك إلى المزيد من

الإنتاجية والاحتفاظ بالموظف مع المؤسسة، في حين أنه من المرجح أن يعاني الموظفون الذين لديهم درجة منخفضة من الاستغراق من انخفاض الرضا الوظيفي ويميلون إلى مغادرة المؤسسة، وحتى لو استمروا في العمل فإنهم سيبدلون جهودهم في الأعمال غير المنتجة أو يستغلون طاقاتهم في الأنشطة التي تؤثر سلباً على مستويات الإنتاجية والفاعلية التنظيمية (Rizwan & Khan & Saboor, 2011, p79).

فالاستغراق الوظيفي يمكن أن يقود لولاء منقطع النظير تجاه المنظمة لأن الموظف يرتبط عاطفياً وجسدياً وفكرياً بمكان عمله فيصبح كجزء لا يتجزأ من المنظمة يكون سعيداً عند تحقيق أهدافها وزيادة الأرباح، وقد تم اعتباره (خضير، 2017، ص424):

” المعرفة التي نحتاجها لأداء الوظيفة بفعالية، والدافعية اللازمة لتطبيق ذلك.

” زيادة تقاني قوى العمل لتحقيق مخرجات العمل المطلوب تحقيقها.

” هو عملية اجتماعية يشترك فيها الأشخاص أنفسهم في إستراتيجيات العمل والأداء المستمر.

فالمقصود بالاستغراق الوظيفي هو درجة الارتباط بالعمل، بحيث يكون منهمكاً فيه بجدية والعامل الذي يكون انهماكه واندماجه عالياً في عمله يؤدي مختلف الفعاليات والأنشطة التي يتضمنها عمله بجد ونشاط واندفاع، إذ يرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، ويتأثر الاستغراق الوظيفي بالعديد من العوامل، منها المستوى العاطفي، ويتضح ذلك من خلال الآثار الإيجابية على الفرد (مجال السعادة والرضا والتقدير العالي)، في حين أنه يمكن أن يحدث عكس ذلك عندما ينخفض مستوى الاستغراق الوظيفي، أين يظهر التأثير السلبي على مشاعر الفرد العامل-الموظف (القلق، الضيق، الكآبة والإحساس باليأس) (على، 2021، ص203)، وعلى أساس ذلك يمكن أن نحدد أهمية الاستغراق الوظيفي كالاتي:

■ يعتبر الاستغراق الوظيفي عامل مهم في خلق وزيادة تحفيز الموظفين، ومهم لتحقيق نمو الأفراد والرضا الوظيفي في بيئة العمل، كما يستخدم في توقع معدلات الغياب، جذب وتعيين الموظفين الأكثر كفاءة والمحافظة عليهم وتوجيه السلوك التنظيمي وتعزيزه (الشنطي وأبو عمرة، 2019، ص07).

- أظهرت الدراسات أن الاستغراق الوظيفي يساهم في تحسين نوعية حياة العاملين ومعيشتهم، ويزيد من رغبتهم في العمل وفي البقاء في المنظمة، وقد ربط كل من "لامبيرت" و"باولين" الاستغراق الوظيفي بنتائج العمل، إذ يلاحظ على العاملين الرضا المتزايد في العمل، وزيادة الجهد المبذول وانخفاض دوران العمل، وزيادة مستوى الشعور بالانتماء والمواطنة المتزايدة للعاملين (صافي ومنصور، 2017، ص ص151، 152).
- يدخل الاستغراق الوظيفي في صميم العلاقة الوظيفية، لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكا بطرائق أخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء (نصار، 2013، ص37).
- تساعد المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي الأفراد العاملين في أخذ المبادرات والمتابعة لأهداف التعلم، إذ يطور الأفراد العاملون المنشغلون في أعمالهم المعرفة الجديدة والاستجابة للفرص والخروج عن المألوف، وينشغلون في النصيح، بالإضافة إلى مستويات الرضا الوظيفي المرتفعة والالتزام التنظيمي العالي تجاه المنظمة (هتوار وعمر، 2016، ص ص179، 180).
- من المرجح أن يتصرف الموظفون المستغرقون بشكل مبتكر من خلال تنشيط استراتيجيات مواجهة تحديات ومشكلات العمل، مما ينمي السلوك الإبداعي خاصة من خلال التعاون مع موظفين آخرين لديهم مهام مختلفة، وتقديم مقترحات لتحسين مؤسساتهم، وبذل الجهود لإنجاح الموقف التنظيمي (طرش، 2020، ص287).
- يعتبر من السلوكيات التي لها آثار بعيدة المدى لتحسين أداء الموظفين من خلال التركيز والطاقة المتأصلة من الاندماج أثناء العمل، كما يسمح للموظفين بتحقيق إمكانياتهم الوظيفية.
- يمثل قاعدة أساسية تمكن الموظف من التكيف مع حياته العملية ذات التغير المستمر.
- يسبب بناء منظور معرفي ومدرك نحو الإبداع والكفاءة والمرونة والتكامل بشكل إيجابي في العمل الوظيفي مما يسهم في تطورات جديدة في الحياة المهنية للموظفين (محمد وعبود وأحمد، 2019، ص16).
- يمكن أن يؤثر الاستغراق الوظيفي في الشعور والصحة الإيجابيين، ففي دراسة أجريت على منظمة "GALLUP" توصل البحث إلى أن 20% من الأفراد العاملين المنشغلين في وظائفهم

كان التأثير إيجاباً على المستوى الصحي، فالأفراد العاملون وما يكونونه من مشاعر جيدة تجاه منظماتهم كالإعجاب، الثقة، الاحترام والجاذبية الشعورية سيكونون أكثر رغبة في العمل وأكثر اهتماماً بالأنشطة التنظيمية، فبيئة العمل الملائمة التي توفرها الإدارة والممارسات العادلة تجاه الأفراد العاملين والقيادة الفعالة والرؤية الموضوعية والمنتجات ذات الجودة العالية ستسهم في بناء الثقة بخصوص المنظمة وهذا بدوره سيسهم بشكل ملحوظ في دعم الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين (جدي، 2021، ص310).

فحقيقة أن الاستغراق الوظيفي مهم بالنسبة للمديرين وارد دائماً لكون العامل غير المستغرق وظيفياً يعتبر مشكلة أساسية ينجم عنها عدم المبالاة والابتعاد عن الأعمال المطلوب تنفيذها، إذ يعتقد الأفراد بأنهم منفصلين عن ذواتهم، وفي بحوث أخرى تم استخدام موارد مختلفة كالاستيعاب والحماس وربطها بمتغيرات مثل دوران الموظفين، ورضا العملاء والولاء، ومعايير درجة الإنتاجية والربحية، وقدرة المنظمة على إدارة استغراق العاملين الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرته على تحقيق مستويات عالية من الأداء ونتائج الأعمال المتوقعة، كما ويشكل الاستغراق الوظيفي الاتصال العاطفي بالمنظمة والذي قد يؤثر على مواقفهم نحو الجمهور الخارجي للمنظمة، فضلاً عن الاستغراق الوظيفي يبني الحماس والالتزام والمواءمة تجاه استراتيجيات المنظمة وأهدافها، ويخلق إحساس الولاء في بيئة تنافسية، ويزود بيئة العمل بالطاقة مما يؤدي إلى زيادة تفوق التوقعات التنظيمية (الغانمي، 2018، ص129).

إن عوائد الاستغراق الوظيفي إيجابية في بيئة العمل، وله تأثيراته الواضحة على السلوك والالتزام التنظيمي الذي يقود بدوره لخلق بيئة إيجابية منسجمة وناجحة مهنيًا تعمل على تحسين أداء الموظف وتزيد من إنتاجيته ودفاعيته نحو العمل، وقد أوضحت العديد من الدراسات أن الاستغراق الوظيفي يعد من العوامل المهمة في نجاح العملية التنظيمية وتحقيق أهدافها ومواكبة المنظمات للمستجدات، وأنه يعد متنبأً قوياً للأداء التنظيمي الإيجابي الذي يبين بوضوح العلاقة بين الموظف ومسئوله، لذا فإن الاستغراق الوظيفي يمكن أن يحدث فرقاً حقيقياً في نجاح العملية التنظيمية، فعلى سبيل المثال أن بعض الأفراد الموظفين بغض النظر عما يواجهون من متطلبات العمل العالية وساعات العمل الطويلة لا تظهر عليهم أعراض الإرهاق، ذلك أن زيادة استغراق الموظف في العمل سيقول من الإجهاد المهني والإرهاق الذي يعانون منه ويجدون متعة في العمل والتعامل مع متطلباته، ومن منظور علم النفس

الإيجابي يوصف هؤلاء الأفراد بأنهم مستغرقون في عملهم وأن العاملين ذوي النشاط العالي الذي يتمتعون بالنشاط والتفاني والاستيعاب يتمتعون بقدرة أفضل في التعامل مع صعوبات العمل ومتطلباته نظرا لفائدة الاستغراق الوظيفي لكل الموظفين (كاظم والمرشدي، 2022، ص 60).

6- أبعاد ومؤشرات قياس الاستغراق الوظيفي:

قبل التطرق لأبعاد الاستغراق الوظيفي فإنه واجب علينا أن نحدد المقصود بالأبعاد، وهي مجموعة من العناصر التي يمكن من خلالها التفريق بين الموظفين المستغرقين وظيفيا والموظفين غير المستغرقين من خلال مجموعة من المؤشرات التي تظهر من خلال استجابته لمجموعة من المقاييس تحدد فيها ما يمكن أن يحسه الفرد تجاه عمله، والسلوكيات التي يؤديها في سبيل تحقيق مهامه الوظيفية إلى جانب مستوى إدراكه بأهمية هذا العمل لتحقيق أهدافه وكافة متطلباته المادية والمعنوية وتلبيةها وفق ما تفرضه الدوافع الذاتية للأفراد.

وفيما يلي سنتطرق إلى أهم الأبعاد والمؤشرات المتداولة في مختلف الدراسات الامبريقية التي حاولت قياس مستويات الاستغراق الوظيفي لدى القوى العاملة في مختلف البيئات التنظيمية (التربوية، الخدماتية، الاقتصادية، الإعلامية، التجارية وغيرها) في صنفها (العمومي والخاص) والتي تم البحث فيها ومن ثم الاتفاق على مدى نجاعتها في قياس ما صممت لأجله.

6-1- التصنيف الأول:

إن الاستغراق الوظيفي حسب هذا التصنيف يشير إلى الاستغراق الإدراكي/المعرفي والاستغراق الشعوري/العاطفي والاستغراق السلوكي، ويعكس الاستغراق المعرفي وجود دوافع داخلية لدى الفرد في بعدها النفسي تدفع به للاهتمام بعمله والالتزام به والمشاركة فيه، أما الاستغراق الشعوري/العاطفي فيشير إلى الانجذاب العاطفي الذي يربط بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، أما الاستغراق السلوكي فيظهر من خلال مستويات الأداء العالي والاهتمام بتحقيق أهداف العمل بما يفوق توقعات التنظيم المعني والاتجاه نحو بذل كافة الجهود والطاقات واستغلال كافة المهارات الممكنة لأجل تحقيق نتائج إيجابية في العمل، وكافة الأبعاد السابقة تعتبر شرطا أساسيا لاختبار مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء التنظيم وفق نماذج معينة من مقاييس الاتجاه.

وفي مايلي سيتم بالتحديد توضيح مستويات وعناصر هذا التصنيف ومؤشرات قياسه في سلوك الأفراد العاملين، كما يتوقعها العديد من المؤلفين والباحثين في موضوع الاستغراق الوظيفي، وهي كالآتي:

6-1-1- الاستغراق الإدراكي المعرفي (Cognitive engagement):

ويشير إلى استغراق العاملين بشكل كامل في ممارسة عملهم، أو هو درجة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته، أو درجة أهمية الوظيفة في حياته، وأهم خصائصه: الحالة النفسية، احترام الذات والمشاركة الفعالة (فرح وبدوي وبابكر، 2019، ص78)، والاستغراق المعرفي كما يصفه "Kahn" (1990) هو الوعي الحيوي أو اليقظة الفكرية ومنطق الإدراك المتزايد والاهتمام بالعمل، ويعزو القول السابق "Sawyer" (1992) من خلال تفسيره للاستغراق المعرفي بمدى فهم واستيعاب الهدف وتوضيح الدور، أي المساهمة الفعالة والإدراك الواضح لدعم نجاح المنظمة، فقد عرفه بأنه الاستغراق الذهني أو الالتزام الفكري للعاملين تجاه العمل الذي يؤدونه (العنزي وصبر، 2018، ص14).

ومن الناحية الإدراكية يستغرق الأفراد في ممارسة وظائفهم إذا ما كانوا على علم بما تتوفر عليه المنظمة من بيئة عمل مقبولة وظروف عمل صحية وعلاقات تنظيمية تشاورية بين مختلف المستويات التنظيمية، إذا ما توفرت معلومات وتغذية راجعة إيجابية عن وظائف العاملين (بولكل وبوخمخ، 2021، ص447)، ويقاس البعد المسمى بالاستغراق المعرفي/الإدراكي بعبارات مثل: (أ) أعتقد أن أهم شيء حدث لي هو وظيفتي، (ب) أعتقد أن الرضا الكبير في حياتي يأتي من عملي، (ج) أعتقد أن وظيفتي هي مصدر تحقيق احتياجاتي المادية والمعنوية (Abu Aleinein, 2016, p22).

6-1-2- الاستغراق الشعوري العاطفي (Emotional engagement):

يعني الاستغراق الشعوري وجود علاقة قوية بين عواطف، أفكار ومشاعر الفرد وبين الوظيفة التي يزاولها، مما يؤدي إلى مشاعر الحماس والفخر (عزيز وضائع، 2019، ص1166)، ويتعامل الجانب الشعوري مع ما يشعر به الأفراد تجاه العوامل التنظيمية وما يكونونه من مواقف إيجابية أو سلبية تجاه المنظمة وقادتهم (أغريب، 2017، ص21)، وزملائهم في العمل.

كما أن التبادلات العاطفية البناءة بين الأفراد العاملين والعملاء خلال لقاءات الخدمة حتما ستخلق انطبعا إيجابيا، وهذا هو السبب الذي يجعل الاستغراق الشعوري وآثاره تهم المشرفين والمهنيين في مجال الموارد البشرية وخبراء التدريب والتطوير، لذا يمكن أن ينتج الاستغراق الشعوري حالة من العمل العاطفي للإشارة إلى إدارة الشعور لإنشاء عرض جسدي يمكن رؤيته من خلال الجمهور. إن إدارة الحالة العاطفية للعملاء من قبل الأفراد تكون أكثر تطلبا من الجوانب الملموسة للوظيفة، فالاستغراق الشعوري هنا يتم وصفه بأنه: إظهار المشاعر المناسبة، والذي يركز بشكل أكثر تقردا على قواعد العرض والسلوك المرئي فهو يمثل الجهد والتخطيط والتحكم اللازمين للتعبير عن المشاعر المرغوبة من الناحية التنظيمية (محمود وعبيد، 2020، ص290).

وعلى العكس من الاستغراق العاطفي يبرز مفهوم "الغياب العاطفي" والذي يتميز بفصل العاطفة عن الآخرين (عبد الفتاح، 2018، ص443)، وفي هذا المعنى يعد الاستغراق الوظيفي عكس عنصر السخرية، ومع ذلك فإننا جميعا ندرك بناء على حدسنا أن الإنسان لا يمكن أن تأخذ منه بقدر ما هو مستعد أن يعطيه، وأن الرقابة الرشيدة مهما كانت فاعلة فلن تأخذ منه إلا بقدر ما يجنبه المساءلة، ولكي يعطي الفرد أقصى ما لديه فإنه يجب أن يعمل على أساس ما يرغب ويتمتع في العمل (نجم، 2011، ص169).

6-1-3 - الاستغراق السلوكي (Behavioral engagement):

يعرف الاستغراق السلوكي على أنه اندماج الأفراد وبذلهم الجهد في أداء المهام وإصرارهم ومشاركتهم في إنجاز الأعمال والالتزام بالقواعد وقوانين المنظمة، وعادة ما تكون التغييرات التي تحصل على مستوى المنظمة تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد، وغالبا ما يتم اعتبار الإنجاز في المنظمة كنتيجة للاستغراق السلوكي للأفراد مثل الانجازات اليومية، إكمال مهام إضافية بعد انتهاء الدوام أو تطوير المهارات (دريد وغريب وليندة، 2022، ص927).

ووفقا لـ "Dunham" (1984)، فإن السلوكيات الظاهرة في قوة العمل هي المشاركة والجهد، ووفقا له فإن سلوكيات الاستغراق هي حسن التوقيت والحضور والبقاء، من جهة أخرى يوفر نموذج الاستغراق في "AON Hweit" نتائج الاستغراق مثل قول (ابق واجتهد)، والتي تعتبر أيضا عناصر

للاستغراق السلوكي، ويقاس البعد المسمى بالاستغراق السلوكي بعبارات مثل: (أ) أصل دائما إلى العمل عندما أتوقع أن أصل، (ب) بشكل عام أنا لست شخصا غائبا عن العمل، (ج) أبذل جهدا كبيرا لأداء واجباتي الوظيفية، (د) أتحدث بشكل إيجابي عن المنظمة عند التفاعل مع الآخرين، (هـ) ليس لدي أي نية للاستقالة من وظيفتي، (و) أسعى لتحقيق الواجبات بالطريقة المتوقعة من منظمتي (Abu Aleinein, 2016, p.p23).

6-2- التصنيف الثاني:

إن الاستغراق الوظيفي حسب هذا التصنيف عبارة عن الهمة والتفاني والاستيعاب، فالهمة تشير إلى شعور الطاقة العقلية العالية أثناء العمل، والرغبة في الاستمرار في الحالات الصعبة في العمل، أما التفاني فيشير إلى تجربة الشعور بالصلة القوية نحو العمل، مع الشعور بأهمية الثقة بما فيه الكفاية، وأخيرا، يشير الاستيعاب إلى الشعور الكامل بالتركيز على العمل والانهماك فيه إلى الحد الذي يبدو فيه أن الوقت يمر بسرعة (أبو طبيخ والأسدي والسكافي، 2020، ص560)، وبناء على هذا التعريف يمكن توضيح أبعاد الاستغراق الوظيفي الممثلة في: النشاط، التفاني والانهماك وذلك كالاتي:

6-2-1- النشاط:

وهو الاندفاع الشديد نحو إنجاز عمل ما بصورة كاملة حتى النهاية، ويصفه كلا من (Marcus & Mackuen, 1993) بأنه الاستجابة العاطفية للأفراد تجاه ما يقدم لهم، ويتولد الحماس لدى الأفراد من خلال شعورهم أن أهداف المدراء والرؤساء متوافقة مع أهدافهم، أي أن هناك أهدافا مشتركة بينهما، فهم أي الرؤساء لديهم نفس درجة مصداقية الأفراد، وعليهم أن يحرصوا على بناء علاقات إيجابية معهم (علي ومحمد، 2021، ص112).

فالنشاط يشير إلى الحالة التي تتميز بالحيوية أثناء أداء العمل، والاستعداد لاستثمار الجهد في عمل واحد، ومواجهة الصعوبات باعتماد مستوى عالي من الطاقة والمرونة العقلية (تي ونعرورة، 2021، ص109)، فقد أوضحت نظريات علم النفس أن المشاعر الإيجابية تولد النشاط الذي يؤدي إلى الانغماس في العمل، فنظرية "نموذج التغير العاطفي" لـ (Bledow et al, 2011) تؤكد أن الاستغراق العالي ينتج من خلال تجربة المشاعر الإيجابية والسلبية، وأكدتها (Fredrickson,)

(2004) من خلال نظريتها "البناء والتوسيع للمشاعر الإيجابية" بأن المشاعر الإيجابية ينتج عنها أداء أمثل، وتحقيق النمو والرفاهية والجدية النفسية بمرور الوقت، فقد أكدت العديد من الأبحاث ما جاءت به هذه النظرية وأهميتها في تعزيز مشاعر الأفراد نحو أدائهم، فهي ترتبط بتعزيز الموارد الشخصية للأفراد ومن ثم زيادة استغراقهم الوظيفي (على ومحمد، 2021، ص111).

6-2-2- التفتاني:

هو المشاركة والالتزام والتعلق والمزاج كحالة نفسية، ويمثل سلوك المواطنة الاجتماعية والتنظيمية والتصرف كسلوك أو جهد، كما أنه يشير إلى تمتع الفرد بالمرونة الذهنية التي تتضمن المشاركة القوية في العمل، وبرغم وجود العديد من التعريفات المختلفة إلى أن هناك اتفاق بين بعض الباحثين أن التفتاني هي تجربة الأهمية والحماس والإلهام والفخر والتحدي من خلال المشاركة بقوة في عمل الفرد، وبالتالي فإنه يتضح من خلال ذلك وجود أربع خصائص تحقق التفتاني وهي (الربيعي والمولى، 2020، ص ص219، 220):

← **الأهمية أو الشعور بالمعنى في العمل:** هو إحساس الأفراد بأن العمل يحقق نتائج معينة ذات أهمية دمج نظرية (Alderfer's, 1969) للاحتياجات الإنسانية مع نظرية (Erikson's, 1964) للنمو النفسي الاجتماعي لإيجاد أربع معاني للعمل: المعنى الاجتماعي، والمعنى الشخصي، والمعنى المالي، والمعنى التوليدي وهو ما يمثل حاجة ورغبة الأفراد الذين يتقدمون بالسن في مشاركة خبراتهم ومعرفتهم للجيل القادم.

← **الحماس:** يعد الحماس في العمل عاملاً مهماً ومؤثراً على مواقف وسلوكيات الأفراد في سياق الوظيفة، وأن الفرد الذي لديه مستوى عالٍ من الحماس في العمل سيسعى جاهداً لأجل تحقيق أداء متميز وقضاء المزيد من الوقت في عمله دون أي مكافآت خارجية، ويعرف بأنه الدرجة التي يكون فيها الشخص مهتم بعمله ومفتون بأداء دوره، ويشمل السلوكيات الطوعية وغير الرسمية، والتي يمكن أن تساعد زملاء العمل في التركيز على أداء الوظيفة والدور الرسمي.

◀ **الإلهام:** هو حالة تحفيزية تجبر الفرد على النقاط الأفكار وتحقيق نتائجها من خلال تحديده للمستوى الأعلى لقدراته الداخلية وتعزيز عبقريته وثقته بالنفس، ويحقق ازدهار الوفرة والحب والإبداع، ويعد الإلهام دافعا لتحقيق الأداء العالي.

◀ **الفخر والتحدي:** يمثل حالة عاطفية تتضمن إمكانات النمو والتطور والتفوق لتحقيق النجاح، تنشأ من المهام وخصائص الدور الذي يؤديه الفرد، ويرتبط بالرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية.

6-2-3 - الانهماك:

يشير إلى التركيز الكامل في العمل والسعادة عند القيام به، حيث يشعر العامل بالانفصال عن محيطه وهي درجة عالية من التركيز على العمل وإدراك مقدار الوقت المخصص لأداء المهام حيث يبدو أن الوقت يمر بسرعة كبيرة أثناء العمل (طلحي وملايكية، 2022، ص232)، دون إمكانية للشعور بالتعب والإرهاق الناجمين عن الاستمرار في الأداء لساعات طويلة، ويأتي الانهماك الوظيفي من مصدرين هما:

◀ **إحساس الفرد بالسعادة:** أظهرت العديد من الدراسات أهمية الشعور بالسعادة في العمل ومدى تأثيرها على سلوك الأفراد، ومنها دراسة (Mehdad & Iranpour, 2014) التي بينت أن الفرد السعيد في العمل يصبح أكثر قابلية لتقديم أداء وإنجاز أفضل من غيره، ويكون أكثر كفاءة وفاعلية وإبداعا وتفاؤلا والتزاما تجاه المنظمة ويكون له حضورا عاطفيا، كما وجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الشعور بالسعادة والاستغراق الوظيفي (الربيعي والمولى، 2020، ص220).

◀ **إحساس الفرد بالملكية النفسية:** وقد يأتي انهماك الفرد في العمل من خلال شعوره بالملكية النفسية، وهي الشعور فيما إذا كانت الأشياء ملموسة أو غير ملموسة هي ملك له، ويرتبط الشعور بالملكية النفسية بحسب علماء النفس بثلاث حالات هي (جلاّب وسعيد والشريفي، 2016، ص164):

◦ **المواقف:** فحينما تتضمن مشاعر إيجابية ترتبط بالملكية المستهدفة سواء كانت هذه الأشياء ملموسة أو غير ملموسة.

- ° مفهوم الذات: قد يأتي الشعور بالملكية من خلال توسيع الذات.
- ° الشعور بالمسؤولية: قد يكون إحساس الفرد بالمسؤولية باعثاً على الشعور بالملكية النفسية لديه.

7- المؤشرات الدالة على استغراق الموظف في عمله:

هناك بعض المؤشرات الدالة على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، من أهمها (إمام، 2018، ص ص320، 321):

- امتلاك العاملين روابط قوية بوظائفهم، من الصعب كسرها.
- أن تكون أهم أولويات الفرد الاهتمام بوظيفته، واستغراقه في أداء مهامها.
- أن يتسم الفرد بالدقة الشديدة في أداء عمله.
- أن تكون معظم الأهداف الشخصية للفرد في حياته مرتبطة بشكل مباشر نحو وظيفته.
- أن يحقق العمل للفرد أكبر إشباع في حياته.
- الرغبة الدائمة في الذهاب للعمل وعدم التغيب عنه.
- ارتباط الفرد الوثيق بالعمل.
- شعور الفرد بالفخر والتباهي بعمله أمام الآخرين، وتمسكه به.
- أن يفضل الفرد دائماً استيعاب وظيفته لمعظم وقته.

وقد أضاف (ضو ومشري، 2021، ص ص45، 46) أن الأفراد ذوي الاستغراق المرتفع يتميزون بمجموعة من الصفات، وهي كالآتي:

- ◀ أكثر اعتقاداً أن مواهبهم مستغلة استغلال جيداً.
- ◀ يواجهون مستوى منخفض من الاحتراق النفسي.
- ◀ أكثر التزاماً تجاه وظائفهم ومنظماتهم.
- ◀ أكثر قدرة ورغبة في التفاعل مع الآخرين.
- ◀ أكثر رغبة لفرض النمو في وظائفهم.
- ◀ من المتوقع أن يكونوا أقل رغبة في ترك العمل.

كما أورد (الشبل، 2019، ص73) نقلا عن (رشيد، 1992) في نتائج دراسته تحديدا لصفات الموظف المستغرق وظيفيا في أنه:

- ◀ يحصل على تغذية راجعة معقولة عن العمل الذي يقوم به.
- ◀ يحظى بقدر واسع من الاستقلالية تمكنه من أداء عمله بالطريقة التي تناسبه.
- ◀ يجعله عمله قادرا على تكوين صداقات وعلاقات جديدة داخل بيئة العمل، كما يدفعه لتميتها من خلال تشارك المعرفة وخبرات العمل مع الآخرين، مما يعزز من الثقة بين أطراف العمل التنظيمي.
- ◀ يقتضي عمله ضرورة الاحتكاك بالآخرين سواء الجماهير الخارجية (العملاء) أو الموظفين (زملاء العمل).
- ◀ عادة ما يكون الموظف المستغرق وظيفيا كبير السن إلى حد ما ولديه خبرة وظيفية كبيرة تخلق لديه شعور بالارتباط الوظيفي.

وقد أوضح (macey et al, 2009) كما ورد في دراسة (حسن، 2022، ص35) الشكل الذي يبدو عليه الموظف المستغرق وظيفيا والمحدد كما يلي:

- أن يفكر الموظف ويعمل بشكل استباقي ومبادر، حيث يتوقع من الموظف المندمج فرص اتخاذ قرارات تتماشى مع أهداف المنظمة.
- زيادة تفكير الموظف حول ما هو ضروري ومهم لمطالب العمل المتغيرة على المدى الطويل أو القصير، وتوسعة أدواره لتكون أكثر تلاءما مع المطالب والمتغيرات الجديدة، حيث أنه لا يرتبط بالوصف الوظيفي بل يركز على الأهداف التي تتوافق مع نجاح المنظمة وتحقيق فعاليتها التنظيمية.
- سعي الموظف إلى إيجاد كافة السبل الممكنة لزيادة وتعزيز مهاراته بطريقة تتوافق مع دوره ومهامه التنظيمية ليس فقط لتطوره ونموه الشخصي وإنما للمشاركة بفعالية أكبر في منظمته وتحقيق ذاته.

- إصرار الموظف حتى عند مواجهته عقبات، حيث يكون الانخراط أكثر أهمية عندما لا يكون من السهل القيام بالأشياء، أو عندما لا تسير وفق الخطة أو عندما تكون المواقف غامضة.
- تكيف الموظف وتأقلمه على التغيير، فبيئة العمل تتسم بالتغيير وعلى الموظف الاستجابة بنشاط لذلك، كما وقد يقترح الموظف المستغرق التغيير بشكل استباقي.

8- استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي:

جانب مهم من الاستغراق في العمل يتعلق بمعتقدات العاملين، قادتهم وظروف العمل، فالجانب العاطفي يتعلق بشعورهم عن كل من العوامل الثلاثة، وإذا كان لديهم اتجاهات إيجابية أو سلبية تجاه المنظمة وقادتها، أما الجانب المادي فيتعلق بالطاقات الجسدية من قبل العاملين والمبذولة لانجاز دورهم، مما يجعل العاملين يستغرقون عاطفيا تجاه منظماتهم مع حماس وإصرار كبير لنجاح عملهم، والميل الإضافي خارج الاتفاق التعاقدى للعمل (أحمد، 2016، ص 276).

ولذلك فإنه غالبا ما تكون العوامل المؤثرة على درجة ارتباط الموظف بوظيفته واستغراقه فيها ناتجة عن مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات المخطط لها داخل منظمات الأعمال، والتي تعمل على أدائها وفق ما تقتضيه ضروريات العامل وتحقيق إشباعاته، وهي كالاتي:

8-1- العمل نفسه:

تعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم الوظائف التي تحفز الدوافع الذاتية للأفراد العاملين نحو إنجاز العمل بصورة مثالية، وبالتالي تحقيق الاستغراق الوظيفي، إذ يتم التمييز بين ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت أن تكون حافزا أساسيا للأفراد العاملين (الجبوري والجرجري، 2022، ص 251):

- « يجب أن يتلقى الأفراد ملاحظات ذات مغزى حول أدائهم، ويفضل من خلال تقييم أدائهم وتحديد هذه التعليقات، وهذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكامل كعملية أو كخدمة، أو كجزء كبير منها يمكن مشاهدته بشكل كلي.

« استخدام القدرات: يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظائف التي يؤدونها باعتبارها تتطلب منهم استخدام كافة القدرات والمهارات والمجهودات التي يقيمونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية وكفاءة عالية.

« التحكم الذاتي (الاستقلالية): يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف (ماضي، 2014، ص ص 26، 27).

فالاستقلالية تشير إلى تكوين وتطوير موقف الفرد تجاه المهام الوظيفية وإبداء الرأي في الأمور الخاصة بالعمل والثقة بالنفس والتصميم على إنجاز الأعمال بكفاءة عالية، ولتوضيح المدى الوظيفي الذي يوفر حرية كبيرة في التصرف واستقلال الفرد في جدولة الأعمال وتحديد الإجراءات يتم إتباع الحكم الذاتي في تنفيذ وتصميم الوظائف وقدرة الفرد على اجتياز المشاكل في جميع المستويات والوظائف ذات الصلة بالعمل والفرص الوظيفية، فالاستقلالية في مكان العمل تعبر عن مدى تمكين الموظفين ومشاركتهم في عملية صنع القرار وذلك بالاعتماد على المكونات التنظيمية التي تشير إلى المعلومات والمكافأة المحددة على أساس الأداء التنظيمي والمعرفة مع وجود سلطة اتخاذ القرار (زوين والحسناوي، 2018، ص 180).

8-2 - بيئة العمل:

ستسهم إستراتيجية تعزيز وزيادة الاستغراق الوظيفي من خلال بيئة العمل المعنية بشكل عام بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل، وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الإجهاد، ويعتقد "Land End" أن الموظفين الذين يتمتعون بأنفسهم، الذين تم دعمهم وتطويرهم والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات للعملاء، والسبب وراء تفكير المنظمة برغبتها في إلهام الموظفين هو كون استعداد الموظفين للقيام بذلك نابعا من شعورهم بالفخر لما تمثله المنظمة لهم، أي الخدمة، الجودة والقيمة فهي تجعل الفارق بين التجربة الجيدة للعملاء والتجربة الفاشلة، وتحتاج الإستراتيجية أيضا إلى اعتبار جوانب معينة من بيئة العمل وخصوصا الاتصالات، والانخراط والموازنة بين العمل والحياة وظروف العمل، ويمكن أن تشمل

الإستراتيجية صياغة وتطبيق (إدارة علاقة الموهبة) والتي تهتم ببناء علاقات فعالة مع الأفراد في أدوارهم، ومعاملة الموظفين على نحو لائق وملائم، والاعتراف بقيمتهم ومنحهم صوتاً وتوفير فرص للنمو (العبادي والجاف، 2012، ص 81).

8-3 - القيادة:

ينبغي لإستراتيجية القيادة أن تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقادة من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الاستغراق، من خلال تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها، وتشمل البرمجيات التدريب الرسمي (وخاصة بالنسبة للمديرين المحتملين أو المديرين في دورهم القيادي الأول)، ولكن التأثير الأكبر سيكون من قبل مزج أساليب متنوعة من التعلم مثل: إعادة التعلم، والتدريب الموجه ويجب الاعتراف أيضاً بأن عملية إدارة الأداء يمكن أن تقدم للمديرين التنفيذيين إطاراً مفيداً يمكن من خلاله نشر مهاراتهم في تحسين الأداء على الرغم من زيادة الاستغراق. وهذا ينطبق بشكل خاص على أنشطة إدارة الأداء لتعريف الدور وتخطيط تنمية الأداء، والانخراط المشترك في مراقبة الأداء، والتغذية العكسية، ولذلك ينبغي أن تشمل هذه الإستراتيجية الخطوات المطلوبة لجعل إدارة الأداء أكثر فعالية من خلال زيادة التزام المدراء وتطوير المهارات التي يحتاجون إليها (أغريب، 2017، ص. 20).

فعندما يتم الإشادة بالموظفين ومدحهم من قبل القائد يزداد لديهم الاستغراق الوظيفي وهو يبدون اهتماماً بالقيادة والتزاماتها تجاههم، والتي يجب أن تكون ذات رؤية مستقبلية وتركز على الموظفين في تلك الرؤية من أجل زيادة استغراق الموظفين وعلى القيادة أن تكون حاضرة بقوة في ذلك، إذ يوفر سرداً عن غرض المنظمة لرؤيتها الواسعة وكيفية المساهمة لكل فرد في هذا الغرض، وعليها أن تظهر الثقة والإنصاف وعدم التصرف من أجل المصلحة الذاتية فقط، بالإضافة إلى العمل على تعزيز الشعور بالفخر لدى الموظفين وإلهامهم، وإنشاء جهود جماعية والثناء على الأداء الجيد للعاملين (خلف وعبد ومحمود، 2020، ص 348).

8-4 - فرص التطوير الوظيفي:

تقدم المنظمات التي تملك موارد بشرية من ذوي الخبرة العالية لموظفيها فرصا كبيرة للتدريب وتعلم المهارات وتنمية القدرات واكتساب المعرفة وتحقيق إمكاناتهم، وتساعد هذه الممارسات على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتوفير فرص التطوير الشخصية، وبعد التطوير الوظيفي عامل مهم في الاستغراق الوظيفي، وحصول الموظف على هذه الفرصة يولد لديه الثقة ويحفزه للاستغراق بشكل أكبر في وظيفته ويولد لديه الشعور بأن هناك بيئة يمكن أن توفر له دور أفضل في المستقبل، وهنا يأتي دور الإدارة في توفير هذه الفرص في الوقت المناسب لتحفيز الموظفين على الاستغراق (الربيعي والمولى، 2020، ص219).

ينبغي توفير فرص التطوير والنمو إلى خلق ثقافة التعلم، الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا والمدراء (عزيز وضائع، 2019، ص. 1167)، وقد وصف "Reynolds" ثقافة التعلم بأنها: "وسيلة النمو التي من شأنها أن تشجع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية، بما في ذلك التعلم، وتحتوي على الخصائص الآتية: التحويل وليس الإشراف، إدارة التعلم الذاتي وليس الأوامر، بناء قدرات طويلة الأجل وليس تصحيحات على المدى القصير (صافي ومنصور، 2017، ص. 153).

8-5 - فرص المساهمة:

مما يتيح إنشاء بيئة عمل تمنح الأفراد صوتا من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم، وتأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد وفي جميع المستويات للاستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها الأفراد (نصار، 2013، ص 39)، وهو ما يمكن اعتباره درجة تأثير الفرد في العوامل الإدارية والتشغيلية والإستراتيجية التي تظهر في سلوك الأفراد لتحقيق المهام الوظيفية فيكون الأفراد العاملون أكثر ارتياحا في وظائفهم ويمتلكون السلطة والمقدرة على صنع القرار والاستفادة من القدرات والمهارات الفردية لمواجهة تحديات بيئة العمل، فيكون تأثير الفرد مرتبطا بشدة مع الفعاليات الإدارية وذات معنى لنتائج المنظمة التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي، وبالتالي يشعر الفرد بأنه له تأثير على عمله وأنه يؤثر ويساهم في سياسات وقرارات المنظمة التي تتعلق بعمله (زوين والحسناوي، 2017، ص181).

يعكس الدعم الملموس للمنظمة المعتقدات العامة للأشخاص بأن منظماتهم تقيم مساهماتهم، وأن لها التزاما تجاههم وتعتني برفاهيتهم، إذ يعتمد الدعم الذي تقدمه المنظمة على نظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل، ذلك أن العاملين الذين يلتزمون بالدعم من منظماتهم هم الأكثر استغراقا وارتباطا بوظائفهم، ولديهم التزاما متبادلا مع منظماتهم بطريقة إيجابية (علوان، 2018، ص512).

وقد حدد (Cotton, 1993) كما ورد في (الحمادي وجميل، 2011، ص60) بعضا من الأساليب التي تؤدي إلى تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، تمثلت فيما يلي:

- ” تزويد الموظف بالمعلومات اللازمة التي يحتاجها لإنجاز مهامه وأهدافه الوظيفية.
- ” تخويل الموظف الصلاحيات اللازمة التي تمكنه من امتلاك السلطة والتأثير في كل ما يتعلق بإنجاز وظيفته.
- ” الحوافز.

كما أورد أيضا (صافي ومنصور، 2017، ص152) ثلاثة أساليب أخرى تتجه في مضمونها نحو السياق نفسه الذي تناولته الأساليب سالفة الذكر، وهي كالاتي:

- ◀ المشاركة في السلطة: تشير إلى استخدام تطبيقات متنوعة مثل المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على العمل.
- ◀ المشاركة في المعلومات: والتي تتمثل بإبلاغ العاملين بأهداف المنظمة وأهداف المجموعات فضلا عن المشاركة في أداء التغذية العكسية.
- ◀ المكافآت: والتي تشير إلى المساعدة والدعم وتطوير المهارات من خلال تدريبات رسمية بالإضافة إلى مراقبين غير رسميين، بحيث تضمن تحقيق استغراق العاملين في جميع مستويات الهرم التنظيمي، كما أن العمل يصبح مرضيا ومحفزا إذا ما توفرت فيه:
- ◀ تنوع المهام: الدرجة التي يقوم بها الموظف بأداء نطاق متسع من الأنشطة في عمله.
- ◀ وحدة المهمة: السماح بإنجاز المهمة منذ بدايتها وحتى نهايتها.
- ◀ أهمية المهمة: مدى تأثير المهمة في حياة الموظفين.

◀ **الاستقلال:** امتلاك الموظفين الحرية في جدولة العمل وتحديد إجراءاته.

◀ **التغذية العكسية:** الحصول على تغذية عكسية واضحة عن فاعلية الأداء.

وقد ذكر "Martin & Hafer" أن الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين الدائمين أعلى من الموظفين المؤقتين، أي أن بقاء الموظف في المؤسسة يؤثر على استغراقه الوظيفي فهو يزيد من شعور الموظف بحاجته للعمل وأثر العمل في حياته، ومن أهم العوامل المرتبطة بالاستغراق الوظيفي: طبيعة العمل، التصميم الوظيفي، كما تقلل ضغوط العمل وعدم الاستقرار الوظيفي من مستوى الاستغراق الوظيفي (نصار، 2013، ص. 41).

وقد حدد (Sakovsk, 2012) كما ورد في (حسن، 2021، ص 273) أن العوامل التي تشجع وتدعم الاستغراق الوظيفي في بيئة العمل هي كالاتي:

◀ **عوامل على مستوى العلاقات الشخصية:** إن الدعم الاجتماعي من الزملاء والمشرفين ورؤساء العمل يؤدي دورا إيجابيا في تحقيق الاستغراق بالعمل، والتغذية العكسية المرتدة من المشرفين والعلاقات الإيجابية مع الزملاء تشجع حاجة العاملين للانتماء وتحفيز استغراقهم الوظيفي.

◀ **عوامل على مستوى تنظيم العمل:** يؤثر توفير فرص تطوير العاملين بشكل إيجابي في استغراق العامل، وذلك لأن العديد من العاملين يرغبون في الحفاظ على أعمالهم الابتكارية من خلال اكتساب مهارات جديدة واستخدام مداخل جديدة لمهامهم اليومية.

◀ **عوامل على مستوى المنظمة:** إن الشعور بالعدالة في الإجراءات المستخدمة في تحديد مقدار وتوزيع الموارد بين العاملين تؤثر بشكل إيجابي في الاستغراق الوظيفي للعاملين، إذ يعتمد الاستغراق الوظيفي على مستوى عوائد الاستثمار في العمل، إذ إن فقدان المكافأة والتقدير يمكن أن يؤدي إلى الاحتراق النفسي للعاملين.

◀ **عوامل شخصية:** إن اعتقاد العاملين بأن المنظمة تقدر مساهماتهم وأدائهم وتهتم ببقائهم فيها، وأن مقدار الدعم والاهتمام الذي يدركه العامل سيؤثر في تحقيق مستوى الأمان الشخصي

ويمكنه من إنجاز عمله دون خوف من النتائج السلبية، إذ إن إدراك العاملين لبيئة العمل كأمان عاطفي ومادي لهم يمكن أن ينظر إليه كأسبقية لتحقيق الاستغراق الوظيفي.

وقد ذكر (المغربي وكمال وجعفر، 2021، ص ص 107، 108) نقلا (Sharmila, 2013) مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بغض النظر عن طبيعة العمل أو القطاع الذي ينتمي إليه العاملون، وهذه العوامل هي: الاستقطاب والتعيين، التصميم الوظيفي، السلوك القيادي والإشرافي في العمل، تمكين العاملين في اتخاذ القرارات، والتطوير الوظيفي، تكافؤ الفرص والمعاملة العادلة من الإدارة، إدارة الأداء، الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية، الرضا الوظيفي، والعلاقات الأسرية.

وقد اقترح (Marcus & auther, 2009) مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر في ارتباط الموظف بوظيفته تمثلت فيما يلي (Rizwan & Khan & Saboor, 2011, p80):

- ◀ **التمكين:** والذي يشير إلى درجة اتخاذ القرار التي يمكن أن يتعامل معها الموظف أثناء العمل في المنظمة، حيث يشعر الأفراد بثقة أكبر في قدراتهم الأدائية.
- ◀ **المعلومات:** وتعني بيانات حول كمية ونوعية العمليات التنظيمية مثل المخرجات، التكاليف والإيرادات والربحية وردود فعل العملاء، يتم ذلك من خلال تطوير نظام معلوماتي في المنظمة يمكن الأفراد العاملين من الاطلاع على الجوانب المختلفة للتنظيم.
- ◀ **المعرفة:** المعرفة تختلف عن المعلومات، فإذا كانت المعلومات هي البيانات المتعلقة بالشركة، فإن المعرفة تنتقل بالموظف إلى المستوى الذي يكون فيه قادرا على التقييم والتوصل لاستنتاجات مختلفة حول هذه المعلومات، والتي يمكن خلقها من خلال توفير فرص التدريب والتطوير لتعزيز كفاءة الموظف وترقيته لأداء مهامه بشكل جيد.
- ◀ **المكافآت:** هي الحوافز المادية أو غير المادية المقدمة للموظفين مقابل خدماتهم لتحسين أدائهم وتحفيزهم على الاستغراق وظيفيا.

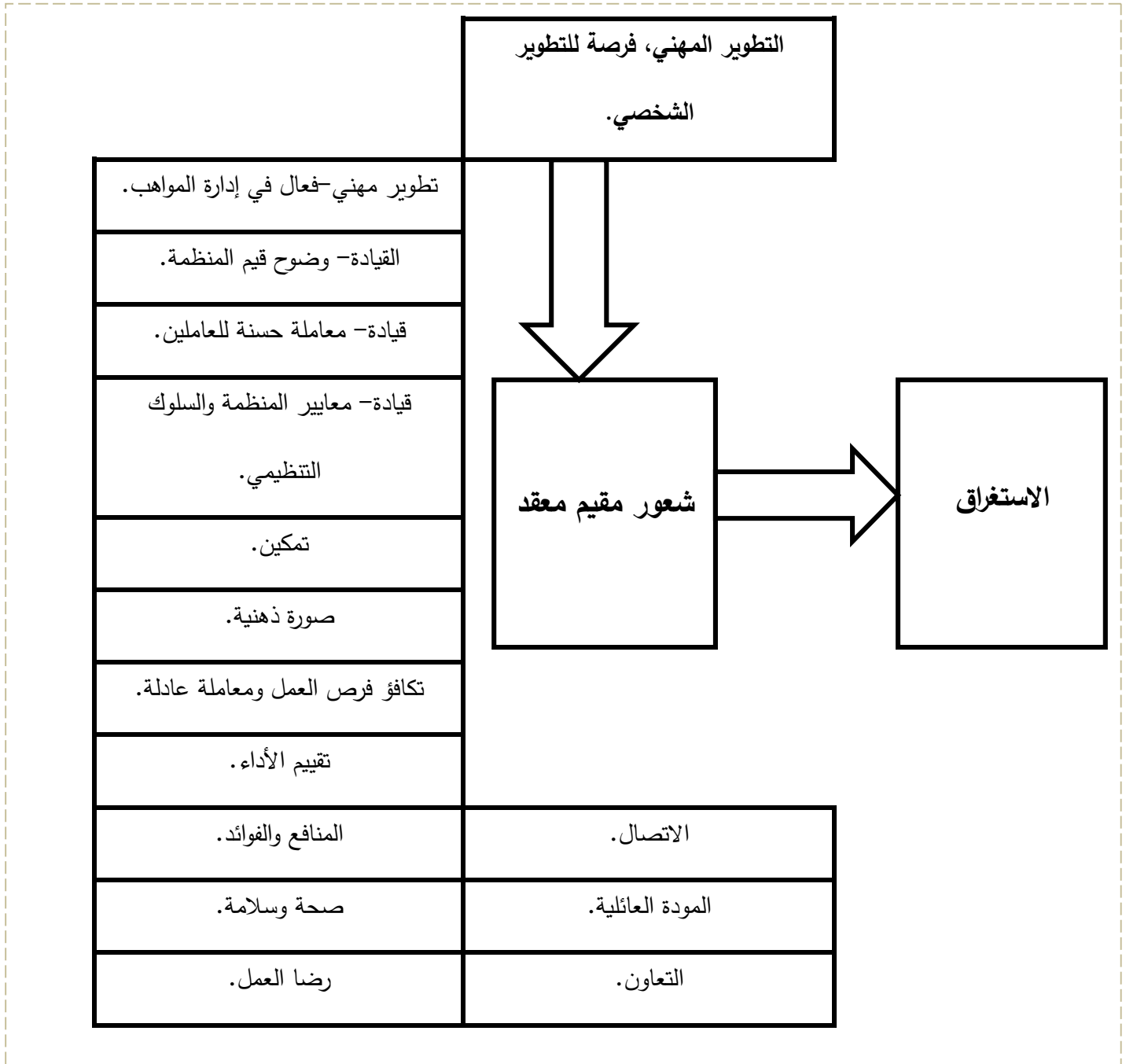
وهناك عوامل تؤثر على رفع وتحسين الروح المعنوية وزيادة الثقة بالنفس لدى الأفراد العاملين والموظفين، وبالتالي تحسين علاقة الموظف بالوظيفة التي يمارسها وزيادة ارتباطه النفسي بها، ومن هذه العوامل مايلي (الحري، 2012، ص ص 132، 133):

- ♦ تشجيع وترغيب الأفراد العاملين والموظفين والإداريين على تحقيق أهدافهم بصورة تتلاءم مع أهداف المنظمة بشكل عام.
- ♦ إيجاد نظام إشرافي ورقابي وإداري فعال من قبل المشرفين والإداريين والمراقبين الذين يقومون بمراقبة الأعمال الإدارية التي يقوم بها الأفراد العاملين والموظفين فكلما كان النظام الإشرافي والرقابي نظاما مرنا وفعالاً ويتخذ سياسات إدارية حديثة في عملية الإشراف والمراقبة كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد والعاملين والموظفين إذ أن النظام الإشرافي والرقابي الفعال يعتمد على تشجيع الموظفين والأفراد العاملين كما يتبع طرق وسياسات الوضوح في الأفكار والأعمال.
- ♦ درجة ومستوى اهتمام الإداريين والمشرفين بعمالهم وموظفين فكلما كان اهتمام الإداريين بالموظفين ذو درجة عالية كلما أدى ذلك إلى زيادة في الأعمال وزيادة في الإنتاج.
- ♦ طريقة وكيفية التعامل مع الأفراد والموظفين والعاملين كلما كانت الطرق التي يتم التعامل بها مع الأفراد والموظفين طرقاً بناءة وإيجابية كلما كان أداء الموظفين أفضل ومعنوياتهم أعلى.
- ♦ تحديد وتوزيع وتقسيم المسؤوليات والأعباء والوظائف الإدارية والمهام على العاملين والأفراد بشكل يؤدي إلى زيادة في الإنتاج وإلى تقبل الموظفين والأفراد إلى تلقي مثل هذه الأوامر لتحسين الأداء العملي والإداري والوظيفي.
- ♦ إن من أهم العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين هي درجة الإخلاص والولاء الوظيفي والرضا عن العمل الذي يقومون به في الشركات والمنظمات.
- ♦ درجة رضا الموظفين والعاملين عن المكافآت المالية والمرتبات والأجور التي يتم منحها لهم فكلما زادت المكافآت المادية الممنوحة للموظفين كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وزيادة الإنتاجية وزيادة أدائهم.

- ♦ معرفة الاتجاهات المختلفة للأفراد والموظفين والاتجاهات المختلفة للمنظمة والعمل على تقريب وجهات النظر وإحداث انسجام بين الأهداف.
- ♦ درجة ثقة الأفراد بأنفسهم وبمعلوماتهم وخبراتهم الإدارية.
- ♦ نوعية الكفاءة الإدارية ونوعية الإشراف الإداري المتبع في المنظمات.
- ♦ مدى رضا الموظفين والإداريين عن العمل في هذه المنظمة.
- ♦ درجة التعمق في الاندماج مع إقامة علاقات اجتماعية بين الموظفين والإداريين وإحداث خلق جو وبيئة مناسبة واجتماعية.

كما اقترحت العديد من الدراسات والبحوث نموذج خاص يعبر عن العديد من العوامل الحاسمة التي تؤثر على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الأفراد، هذا النموذج يعتبر أن الاستغراق الوظيفي ينشأ في البيئة التي تحقق معطياتها الشعور بالرضا والسعادة لذويها من خلال منحهم فرصا للنمو والتقدم، والعدالة في التعامل وتوزيع الامتيازات، وتمكينهم من المشاركة والتخطيط لأهداف العمل والإيمان بها، وتنسيق الجهود بين الإدارة العليا والقوى العاملة بما يمكن أن يحقق هذه الأهداف. وعلى العموم، يمكن التطرق لتفاصيل هذا النموذج من خلال الشكل الآتي:

الشكل 10. العوامل التي تؤدي إلى استغراق الموظفين



المصدر: (خليل، 2022، ص317)

- ♦ **التطوير المهني-فرصة للتطوير الشخصي:** المنظمات بمستوى عالي من الاستغراق تزود المستخدمين بالفرص لتطوير قدراتهم وتعلم المهارات الجديدة، واكتساب معرفة جديدة وإدراك الإمكانية المتاحة، وتخطيط المؤسسة لاستثمار مستخدميها.
- ♦ **تطوير مهني-فعال في إدارة المواهب:** يؤثر تطوير المهنة على استغراق العاملين ويحتفظ بأكثر العاملين موهبة ويزودون بالفرص للتطوير الشخصي.
- ♦ **قيادة -معاملة حسنة للعاملين:** إن المنظمات الناجحة تكون أكثر احتراماً لعاملها بغض النظر عن مستوى عملهم.
- ♦ **قيادة- معايير المنظمة والسلوك الأخلاقي:** ينعكس السلوك الأخلاقي ضمن معايير المنظمة على استغراق العامل في المنظمة.
- ♦ **تمكين:** ويعني اشتراك العاملين في القرارات التي تؤثر على عملهم وموقع العمل وخلق بيئة واثقة صعبة التي فيها يشجع العاملين للإبداع ودفع المنظمة إلى الأمام.
- ♦ **صورة ذهنية:** كم العاملين الذين يستعدون لتصديق بأن المنتجات وخدماتهم وتصوراتهم حول تلك السلع والخدمات، والمستويات العالية لاستغراق العاملين بشكل معقد بمستوى عالي من الاستغراق للزبون.
- ♦ **تكافؤ الفرص ومعاملة عادلة:** جعل مستوى استغراق العاملين مع مدرائهم بمستوى عالي، وتزويدهم بفرصة للنمو التقدم لكل المستخدمين.
- ♦ **تقييم الأداء:** التقييم العادل لأداء العامل وفق معايير معينة لتعزيز مستوى استغراق العاملين، فالمنظمة التي تضع تقنية ملائمة لتقييم الأداء، أي شفافة بدون تحيز، وبذلك يكون مستوى الاستغراق عالي.
- ♦ **الفوائد والمنافع:** يجب أن يكون للمنظمة نظام واضح صحيح لكل العاملين، حيث يتم تحفيزهم على العمل بالمنظمة ويرفع مستوى الاستغراق يجب أن يكونوا مجهزين ببعض المنافع والتعويضات.
- ♦ **صحة وسلامة:** إن مستويات الاستغراق تكون منخفضة إذ ما عانى العاملين من العمل، لذا يتطلب من المنظمة أن تتبنى طرق ملائمة وأنظمة صحة وسلامة للعاملين.

- ♦ **الرضا الوظيفي:** رضا العاملين يعني أن يكون العامل بناء، لذا فهو ضروري في المنظمة للنظر فيه ليعطي للعاملين أعمالاً تتلاءم مع إمكانياتهم وتجعلهم متمتعين وراضين عن عملهم.
- ♦ **اتصال:** المنظمة يجب أن تتعامل مع سياسة الباب المفتوح، وأن تكون الاتصالات مفتوحة سواء أكانت صاعدة أم نازلة، يجب أن يكون هناك اتصال ملائم في المنظمة، حيث يحق للعامل إبداء الرأي في اتخاذ القرارات، ويمتلك الحق أن يكون صاحب رأي مسموع من قبل مديره.
- ♦ **مودّة العائلة:** تؤثر الحياة الشخصية على الحياة العائلية، عندما يدرك العامل في المنظمة بأن هناك دافعا عائليا باتجاه الاستغراق بالمنظمة.
- ♦ **تعاون:** أن تعمل كامل المنظمة سوية بمساعدة بعضهم البعض، حيث التنسيق في العمل بين العاملين والمشرفين مطلب رئيسي للاستغراق (الساعدي وعكار، 2014، ص ص 10، 11).

9- معوقات الاستغراق الوظيفي:

- يمكن أن تؤدي العديد من العوامل نحو خفض مستوى شعور الأفراد باستغراقهم الوظيفي، نذكر منها مايلي (حسن، 2022، ص ص 37، 38):
- ♦ عدم رضا مجموعة من العاملين في غالبية المؤسسات العاملة بمجتمعاتنا عن رواتبهم وأجورهم، بالإضافة إلى غياب المكافآت والمزايا التي يمكن أن يحصلوا عليها نظير خدماتهم.
 - ♦ سيطرة المدراء بشكل كامل على عملية اتخاذ القرارات، حتى القرارات التي تتعلق بالموظفين ووظائفهم بشكل مباشر دون الإصغاء لآرائهم أو ردة فعلهم تجاه هذه القرارات.
 - ♦ القصور في توفير بيئة عمل صحية وأمنة وفق معايير السلامة والصحة المتعارف عليها دولياً.
 - ♦ تدني درجة الرضا للموظف عن خصائص وظيفته وذلك بسبب القصور الذي يعتريها من نواحي التنوع أو التصميم أو التجديد والابتكار.
 - ♦ دور المدراء السلبي في تنمية الموظفين لتكوين القيادات المستقبلية، بالإضافة إلى ضعف الإشراف الفعال الذي يدفع الموظف إلى إنجاز أعماله.
 - ♦ كثرة القيود التي تفرض على الموظف، وعدم توفر مساحة واضحة لحرية التصرف مما يحد من إبداع الموظف في العمل.

- ♦ زيادة الفاقد وذلك لعدة أسباب منها الإصابات والحوادث أيضا اللامبالاة من البعض، سوء التنظيم وسوء عمليات التخزين، الملل والتعب والإحباط، ضعف المهارة لدى البعض.
- ♦ غياب العمل ضمن فريق عمل حقيقي وفعال، والذي يجمع هدف واحد مشترك بين الأعضاء وأدوار محددة لكل عضو.

وقد أشارت دراسة (العلي ودراوشة، 2022، ص54) أن هناك معوقات وصعوبات تحد من الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، كإتباع القوانين والأنظمة بكل تزمّت وغياب المرونة، وكثرة الضغوط في العمل، وقلة الحوافز المادية والمعنوية، وغياب روح الفريق، بالإضافة إلى ضعف الصفات القيادية في اتخاذ القرارات الحاسمة، وعدم المشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات، وانحراف الأهداف عن رضا وارتياح العاملين، وقصور التخطيط وال ضبط والتنظيم في المؤسسة ونقص وعي العاملين، الضغط الاجتماعي، وسلوك العاملين وتوقعاتهم التي تتعارض مع المتطلبات التنظيمية الحديثة، وعدم تدريبهم على أحدث وسائل التكنولوجيا والبرامج الخاصة، التي من شأنها أن تسهل العمل، التركيز على تقييم الأداء، وليس القيادة الواعية والاستغراق الوظيفي الهادف الذي يساعد العاملين في تحقيق جودة مؤسسية أعلى.

وعلى هذا الأساس فإننا نتوقع أن يكون ظهور الاستغراق الوظيفي لدى الأفراد -كمتغير سلوكي يميز الأفراد الذين يكونون على استعداد تام للتفاعل مع مهامهم الوظيفية بما يسهم في أدائها بمستوى عالي- يرتبط مصدره بشكل أكبر بإشباع الحاجات الأساسية للفرد، فالأفراد المرتبطون بوظائفهم يتوقعون أن تكون نتائج جهودهم إيجابية عليهم ولذلك يرتفع الاستغراق ما دام صناع القرار في المنظمة يستهدفون تهيئة ظروف عمل مناسبة تخلق لهم الشعور بالرضا والحماس العالين، والعكس من ذلك فإن الشعور بأن العمل الذي يؤديه الفرد لا يحقق أي من إشباعاته ولا يسهم في تحقيق شعوره بأهميته ومكانته فإنه سيؤدي به إلى الشعور بعدم الرضا وبالتالي عدم الاستغراق.

خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق، ومن خلال الاطلاع على السياق النظري والمقارباتي للاستغراق الوظيفي، أن الاهتمام به قد ارتبط بالبحث عن السلوكيات الإيجابية التي تجسد استعداد الأفراد العاملين لتحقيق نتائج إيجابية في العمل، فرغم الجدل القائم حول مفهوم الاستغراق الوظيفي والذي تمحور حول ما إذا كان نمط سلوكي مختلف تم التنظير له حديثاً أو اعتباره مجرد صورة نمطية لمجموعة من السلوكيات المطورة مسبقاً كالرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الولاء الوظيفي، المواطنة التنظيمية وغيرها إلا أنه قد مثل الأساس الذي يدفع بالقائمين على التسيير في المنظمة للاستثمار في دوافع الأفراد ومشاعرهم، كون أن وجود أفراد مستغرقين وظيفياً سيحقق توقعات المنظمات بالنسبة لمستويات الإنتاج والأداء، وبناء على ذلك تم الفصل بين ثلاثة اتجاهات مقارباتية في تفسير مصدر الاستغراق الوظيفي بين من اعتبره قائماً على مجموعة من الخصائص والمتغيرات الشخصية التي تميز الأفراد وتختلف من شخص لآخر، وبين من اعتبره انعكاساً لظروف بيئة العمل التنظيمية، واتجاه ثالث يعتقد أنه يظهر نتيجة الاندماج بين مجموعة المتغيرات الشخصية والتنظيمية مع متغيرات أخرى لها علاقة بالحالة النفسية للفرد خارج بيئة العمل، أو كنتيجة لتفاعل الخصائص القيمة والشخصية مع المواقف التنظيمية، فرغم هذه الاختلافات في تفسير مصدر الشعور بالاستغراق الوظيفي إلا أنه لا يمكن الاختلاف في أهميته في حفز العاملين وتوجيه جهودهم وطاقاتهم نحو إنجاز أهداف العمل بكفاءة عالية، كون أنه يجعل من الفرد يؤدي مهامه بحماس وتقاني والاندماج مع صفاتها رغم كافة الصعوبات التي يمكن أن تعرقل سير العمل، ودون شعوره بالإرهاق والتعب الذي يمكن أن ينتج عن مزاولتها لساعات طويلة، وبالتالي فإنه يمكن لهذه السياقات أن تحدث farkاً إيجابياً في أداء العمل ونجاح العملية التنظيمية وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

الفصل الرابع:

أبعاد جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي في الممارسات التطبيقية

■ تمهيد

- 1- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية.
- 2- السلوك القيادي والإشرافي في العمل.
- 3- تدريب وتطوير الموارد البشرية.
- 4- فرص التقدم والترقية الوظيفية.
- 5- العلاقات الاجتماعية.
- 6- الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل.
- 7- عدالة الأجور والمكافآت المادية.
- 8- ظروف العمل الآمنة (السلامة والصحة المهنية).

■ خلاصة الفصل

تمهيد:

إنه لمن غير المقبول أن يسود الاعتقاد بأن إمكانية إدراك الفرد لمدى أهمية الوظيفة التي يمارسها يتحقق فقط بناء على خصائصه الشخصية دون إحداث لأي اختلاف في ظروف بيئة العمل الفيزيائية أو الاجتماعية أو الوظيفية، ذلك أن المشاعر العاطفية التي يحملها الفاعلون لوظائفهم يفترض أن يكون لها دافع يتضمن مجموعة من العمليات المخطط لها تمنح ممارستها الشعور بالاندماج والاستغراق الوظيفي في علاقة تفاعلية بين طرفي التنظيم، وبناء على ذلك فإنه يمكن أن نتفق على وجود تباين في دراسة موضوع العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي يتجه نحو التفريق بين اتجاهين امبريقيين، بين من يعتبره يمثل أحد النتائج الإيجابية لتطبيقات الجودة الوظيفية داخل المنظمة، وكل الإستراتيجيات التي تستهدف تعزيزه لدى الأفراد، وآخر يعتبره المصدر الرئيسي لظهور مجموعة من السلوكيات الإيجابية بجميع ممارساتها من منطلق أن الأفراد المستغرقين وظيفيا سيرغبون في تحسين مستوى إشباع احتياجاتهم داخل بيئة العمل.

وبناء على ذلك، تدفع الباحثة بهذه الدراسة نحو معالجة العوامل التي ترتبط بارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي أو انخفاضه وضبط جزئياتها، والذي تم تحديدها بمجموعة من البرامج التي تدخل ضمن عمليات تحسين نوعية الحياة الوظيفية، وأصبحت من أهم استراتيجيات تعزيزه والتي تسعى إلى تحقيقها المنظمات "المسؤولة اجتماعيا وأخلاقيا" عن مواردها البشرية والتي تؤمن بمدى قدرة القوى الفاعلة في التنظيم على تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية التنظيمية.

لقد بررت العديد من الدراسات العلمية والأكاديمية في مجال البحث الأكاديمي والتي تم إجراؤها على علاقة جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة بالاستغراق الوظيفي لدى الموظفين إمكانية الربط الموضوعي والمنهجي بين المتغيرين ومعالجتهما مع بعضهما البعض، إلى جانب أن أغلب تلك الدراسات -حسب ما تم تناوله في الفصل- أثبتت أن جل الأبعاد والعناصر المعتمدة في تحسين جودة حياة العاملين قد كانت المصدر الرئيسي في خلق رابط عاطفي بين الأفراد والوظائف التي يزاولونها لما تحققه لهم من إشباعات وبالتالي اعتبارها من أولوياتهم النفسية والاجتماعية، وعليه؛ سيتم التعرض في هذا الفصل لمختلف الدراسات التي عالجت علاقة الارتباط أو التأثير بين ممارسات جودة الحياة الوظيفية ودورها في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى القوى العاملة في مختلف البيئات التنظيمية.

1- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

لسنوات عديدة ظلت عملية مشاركة العاملين في صنع القرارات التنظيمية ضعيفة للغاية، وذلك بسبب تبني العديد من أصحاب العمل مدخل/ أو الفلسفة البيروقراطية في الإدارة، وساعدهم على ذلك ثبات واستقرار بيئة المنظمات، وفي الستينيات أدى ظهور أفكار رواد المدرسة السلوكية والمتعلقة بالدور الحاكم للعنصر البشري في زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى التغيرات المتسارعة في بيئة منظمات الأعمال إلى بحث العديد من المنظمات عن أساليب إدارية جديدة للتوافق مع تلك التحديات، ومن تلك الأساليب الإدارة بالمشاركة (الصباغ ومرزوق وعبد الجواد، 2017، ص143).

إن عملية اتخاذ القرارات تشكل محورا أساسيا في نشاط المنظمات وتعتبر نتاج العديد من المجهودات المشتركة من الآراء والأفكار والتقييم الذي يقيم به العديد من العاملين بالمنظمة، فعملية اتخاذ القرار عملية جوهرية في حياة المؤسسة في جميع الإدارات وخاصة الإدارة العليا، لأنها تمس كل الفاعلين في التنظيم، ومن الصعب في المنظمات المعاصرة أن يكون إدارة المنظمة من خلال فرد واحد، ولهذا فإن من الضرورة التعاون بين المدير ومروؤوسيه في اتخاذ القرار حتى تتحقق أهداف المنظمة (أبو عودة، 2018، ص15)، فالمرؤوسون -حسب سيمون- لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية، بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع ... كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة وقدرة على التعلم وعلى حل المشكلات، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها البديل الأفضل (كنعان، 2011، ص395).

يجب الاعتراف بأن صناعة القرار إنما هي نتيجة لمجهودات مشتركة بين المدير والمرؤوسين ومن أهمية الدور الذي يقومون به لضمان سلامة عملية التنفيذ ولا يتم ذلك إلا من خلال المشاركة والإقناع وليس إصدار الأوامر والتعليمات، فمسؤولية متخذ القرار لا تقتصر فقط على شرح مبررات إصدار القرار بل تمتد لمطالبة المرؤوسين بالمشاركة بتقديم مقترحاتهم وآرائهم في كل ما يتعلق بمسؤولياتهم واختصاصاتهم لأن في ذلك خير ضمان لسلامة تنفيذ ما أسهموا في صنعه وتعديله (تعليق، 2011، ص309)، فالفرد يحتاج إلى مساعدة ومعاونة ورأي الآخرين سواء أكانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين، فالفرد وبغض النظر عن مستوى تعليمه أو نضجه لا يمكنه أن يحيط بكل جوانب

المشكلات التي يواجهها سواء على المستوى الفردي أو على مستوى التنظيم، وبهدف إيجاد حلول لتلك المشكلات لابد من مشاركة الآخرين، وعليه فإن المشاركة تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة (السفياني، 2012، ص28).

وبالتالي فإن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية استنادا إلى ما سبق تعني: إعطاء جميع الفاعلين داخل التنظيم فرصة للمبادرة بالآراء والاقتراحات التي تساعد في الإحاطة بمجموعة من البدائل الممكنة حول موضوع القرار والاستفادة من خبراتهم المختلفة لأجل اختيار البديل الأمثل والذي يمكن أن يؤدي إلى تحقيق أهداف العمل بأقصى كفاءة ممكنة، كون أن القائمين على التنفيذ سيندمجون مع القرار المتخذ بسبب مشاركتهم فيه.

1-1- متطلبات تحقيق المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات:

إن المشاركة في اتخاذ القرارات تمثل تقنية تعتمد على إعلام الموظفين بالجوانب المهمة لتطوير الأعمال ومساهماتهم في صنع القرارات الخاصة بالمنظمة، وحتى تكون المشاركة فعالة، وتحقيق الأهداف المطلوبة منها فإنه يتطلب توافر جملة من المتطلبات اللازمة لذلك، ومن هذه المتطلبات نذكر (حاجحة، 2010، ص ص205-207):

« توافر الخبرة والمعرفة لدى المرؤوسين: حيث تكون المشاركة آثارا إيجابية عندما يضيف هؤلاء المرؤوسون من الخبرة والمعرفة مالا يكون متوافرا لدى الرئيس بحكم قلة احتكاكه بواقع الممارسة وميدان التطبيق (التنفيذ).

« رغبة المرؤوسين والرؤساء في المشاركة: أي أن يتوافر لدى الطرفين الاستعداد النفسي للمشاركة، وبذل الوقت والاهتمام اللازمين لها، فالمشاركة لا تتجح إذا ساد جو من عدم الاكتراث والأناية، كما أن الموظف بحاجة إلى أن يشعر بالأمن جراء مشاركته، فإن شعر بتهديد فإن احتمال مشاركته يضعف أو ينعدم، إضافة إلى حاجته للوقت الكافي قبل اتخاذ القرار لكي يستطيع أن يشارك مشاركة فعلية، فإعطاء الوقت الكافي ومعرفة الطرق الرسمية للمشاركة تضمن نجاحها.

« ألا يصنع القرار تحت ضغط السرعة وضيق الوقت: فالمشاركة لا تناسب ظروف الطوارئ والأزمات، ففي هذه الظروف يكون عامل الزمن ملحا، وتكون السرعة في صنع القرار أحد عوامل

نجاحه، والبطء النسبي الذي تتصف به القرارات الجماعية تجعل المشاركة أكثر مناسبة عندما لا تكون السرعة في صنع القرار ضمن معايير الفعالية.

« **ثقة القائد بجدوى المشاركة:** فلكي تحقق المشاركة آثارا إيجابية فلا بد أن يعززها اعتقاد القائد في فعالية مشاركة مرؤوسيه، أما إذا أدخلت المشاركة وبقي الرؤساء والمشرفون في اتجاهاتهم (الأوتوقراطية)، فإن المشاركة تفشل وعلى الرؤساء والمشرفين يعتمد القسط الأكبر لنجاح المشاركة.

« **مهارة القائد في استخدام أساليب المشاركة:** يتطلب استخدام أساليب المشاركة مهارات خاصة لدى القائد، مثل مهارات تشخيص المواقف التي تتطلب المشاركة، وتحديد مستوى المشاركة المناسب، وكيفية الحصول على مشاركة فعالة ترفع من كفاءة القرار وتعزز قبوله لدى صانعيه.

« **الشروط المتعلقة بالنواحي التنظيمية والإجرائية:** لكي تتجح المشاركة يجب أن تعترف بها المنظمة كوظيفة رسمية في التنظيم، لها موقع واضح في القوانين والأنظمة وفي الهيكل التنظيمي، ولها إجراءات محددة ومعروفة.

إن الأخذ بعين الاعتبار أهمية تمكين العاملين من المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات التنظيمية، أين يعطي المديرون المزيد من السلطة التقديرية والاستقلالية للموظفين يمكن أن يحقق عدة مزايا تعود بالنفع على المنظمة، نذكر منها (شبعات وبن عيشاوي ومناصرية، 2022، ص362):

- ✎ اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على المعلومات الصحيحة.
- ✎ الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات التنظيمية وحل المشكلات على مستواهم مما يثبت أنهم أهل للثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية.
- ✎ يؤدي إلى زيادة درجات الرضا والفخر واعتزاز العاملين بمهامهم الجديدة وشعورهم بأنهم يؤدون أعمالا ذات مغزى ومعنى.
- ✎ يساهم في بناء الإحساس بالانتماء والالتزام اتجاه المؤسسة.
- ✎ يثير التحدي لدى العاملين ويبني الثقة ويزيد التواصل بين الإدارة والعاملين.
- ✎ يؤدي إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المؤسسة.

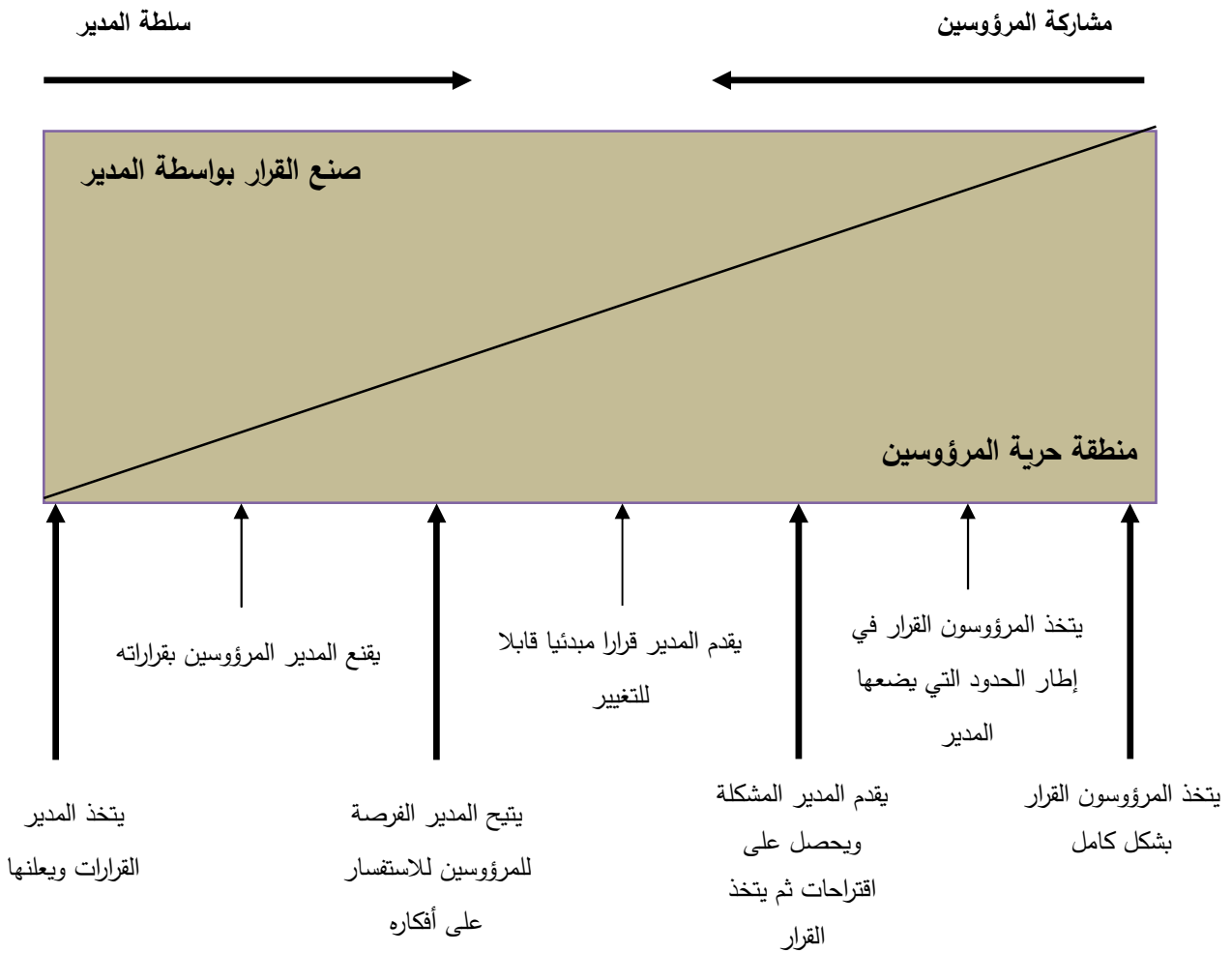
إن إشراك العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات على جانب كبير من الأهمية، حيث أن هذه المشاركة سوف تنمي لدى العاملين الشعور بالأهمية وبالانتماء للمنظمة، كما أن هذه المشاركة سوف تجعل القرارات معبرة تعبيراً صادقا عن هؤلاء العاملين، وهذا بدوره يؤدي إلى احتضانهم لهذه القرارات وتبنيهم لها والحرص على تنفيذها، كما أن المشاركة تجعلهم يتقبلون القرارات المتخذة جماعية ويتقبلون كل ما يترتب عنها من تغيرات وتعديلات، وتتوقف مشاركة العاملين في المنظمة في اتخاذ القرارات على أسلوب الإدارة في اتخاذ القرارات وعلى مدى استجابة إدارة المنظمة وتجاوبها وتقبلها لمقترحات العاملين (أبوعجيلة، 2019، ص11).

1-2- درجات المشاركة في اتخاذ القرارات:

هناك تباين في درجات ومستويات المشاركة التي يسمح بها المدير أو القائد لمروؤوسيه وتتأثر هذه الدرجات بالنمط الإداري الذي يتبعه في عملية اتخاذ القرارات، ومن المعروف أن الأنماط الإدارية تتراوح ما بين النمط الاستبدادي الذي يحرص على أن تتركز السلطة بيده إلى النمط الديمقراطي الذي يترك فيه المدير أو القائد مسؤولية اتخاذ القرارات لمروؤوسيه، ويوجد بين هذين النمطين عدة أنماط إدارية، وبناء على ذلك فإن مستويات المشاركة تختلف باختلاف النمط الإداري السائد (السفياني، 2012، ص29)، كما يمكن أن تختلف باختلاف المواقف التنظيمية التي تتطلبها عملية اتخاذ القرار، كون أنه لا يمكن دائما تبني فعل المشاركة باعتباره يتطلب تحقيق مجموعة من الشروط والخطوات التي تتطلبها عملية اختيار البدائل، بدءا من عرض المشكلة على الأعضاء إلى غاية مناقشة البدائل واختيار البديل الأمثل، فيضطر الرئيس إلى حصر عملية صنع القرار بيده كون أن جعل الأفراد يحيطون بالعملية سيتطلب المزيد من الوقت وبالتالي سيحقق نتائج سلبية في حالة المواقف التي تتطلب قرارا فوريا ومستعجلا، كما قد يحدث وأن يكون المروؤوسون غير قادرين على المشاركة بسبب غياب الكفاءة اللازمة لتحقيق ذلك أو قد ينفصلون تماما عن المشاركة في التخطيط لإستراتيجيات العمل لغياب الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي، وبالتالي فإن فعل المشاركة يخضع لعدة عوامل أخرى، بغض النظر عن قابلية الإدارة العليا داخل التنظيم لتفعيل مبدأ المشاركة الجماعية.

وانطلاقاً من الاطلاع على درجات ومستويات المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية فإنه يمكن التفريق بين سبعة أنماط إدارية كما هي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل 11. الدرجات المختلفة للمشاركة في اتخاذ القرارات



المصدر: (الصيرفي، 2006، ص 108)

✓ **النموذج الأول:** وفيه ينفرد المدير بصنع القرار ويعلن المرؤوسين به لتنفيذه وفي هذه الحالة يقوم المدير بتحديد المشكلة وتحديد البدائل، وتحليلها واختيار البديل الأمثل من وجهة نظره، ثم يخطر مرؤوسيه لتنفيذه.

✓ **النموذج الثاني:** وفيه ينفرد أيضاً المدير بصنع القرار ولكنه يحاول الترويج له مقدماً لدى مرؤوسيه كي يحصل على تأييدهم وقبولهم، من خلال إغرائهم لقبول القرار، وقيامه بذلك يعتبر

اعترافاً منه بوجود بعض المقاومة من جانب المرؤوسين ولذلك فإنه يحاول احتواء هذه المقاومة بأن يوضح لهم مثلاً فوائد نتيجة التطبيق.

✓ **النموذج الثالث:** وفيه يعرض المدير قراره على مرؤوسيه مع شرح وجهة نظره وإعطاء فرص للاستفسار وسماع الآراء إلا أنه قلما يقوم بتعديل القرار، ففي هذا النموذج يسعى المدير للحصول على تقبل مرؤوسيه له من خلال توضيح أشمل لتفكيره ونواياه، وبعد عرض آرائه فإنه يدعو إلى طرح الأسئلة بحيث يستطيع مرؤوسوه من خلال الإجابة عنها فهم ما يريد تحقيقه بشكل أفضل، وهذا الأخذ والعطاء يساعد المدير وأيضاً مرؤوسيه في اكتشاف ما يتضمنه القرار بشكل أوفى.

✓ **النموذج الرابع:** وفيه يضع المدير قراراً مبدئياً قابلاً للتعديل، وبعد سماع الآراء والمقترحات فإنه يقرر ويتحمل المسؤولية، ويسمح هذا النوع من السلوك من جانب الرئيس للمرؤوسين بممارسة بعض التأثير بالنسبة للقرار، وتبقى المبادأة في تحديد وتشخيص المشكلة في يد المدير وقبل أن يلتقي بمرؤوسيه فإنه يكون قد فكر في المشكلة وتوصل إلى قرار مبدئي يقوم بعرضه لمعرفة رد فعل من سيتأثرون به ليتمكن من الوصول إلى القرار النهائي.

✓ **النموذج الخامس:** يعرض المدير المشكلة على المجموعة ويحصل على مقترحاتهم بخصوص البدائل الممكنة لحل المشكلة، وتصبح وظيفة المجموعة العمل على زيادة حصيلة المدير من بدائل الحلول الممكنة بالنسبة للمشكلة.

✓ **النموذج السادس:** وفيه يترك المدير للمجموعة اتخاذ القرار ويشارك باعتباره عضواً فيها ولكن قبل القيام بذلك فإنه يحدد المشكلة المطلوب حلها، والحدود التي يجب أن يتخذ القرار في إطارها، بمعنى أن يصبح الإجماع هو القرار في نطاق الحدود التي رسمتها الإدارة.

✓ **النموذج السابع:** وهذا النموذج يمثل درجة متطرفة بالنسبة لحرية المجموعة، وتحدث أحياناً عندما يقوم فريق البحث بتحديد وتشخيص المشكلة وتحديد البدائل وتحليلها وتقرير الحل المناسب وعرضه على المدير لاتخاذ القرار (عواد، 2012، ص ص 243-245).

بعد عرض هذه الأنماط؛ يبقى السؤال الأساسي مطروحاً وهو: كيف يختار المدير نمطاً مناسباً لاتخاذ القرارات؟ يقول الكاتبان "روبرت تانتاوم" و"آرن شميرت" أن الإجابة على هذا السؤال تعتمد على عدة عوامل تتعلق بالمدير نفسه وبالمرؤوسين وبالموقف، فقيم المدير وميوله وشخصيته وثقته

بالمرؤوسين، ونوعية المرؤوسين أنفسهم من حيث مستوى تأهيلهم ورغباتهم في تحمل المسؤولية، وطبيعة الموقف من حيث نوع التنظيم وطبيعة المشكلة ودرجة إلحاحها (عامل الزمن) كلها عوامل تؤثر على اختيار النمط المناسب (الفضل، 2008، ص 47).

1-3- المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي بناء على نتائج امبريقية:

اتجهت العديد من الدراسات نحو دراسة علاقات الارتباط أو التأثير بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات كأحد الأبعاد المميزة لجودة بيئة العمل التنظيمية والاستغراق الوظيفي للعاملين، تناولت فيه التفسير المنطقي المبني على تحليلات كمية وكيفية للربط بين المتغيرين، فقد أشار الكاتبان " DAVIS & NEWSTROM " إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعني انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها، وبالتالي فإن تعريفهما يشمل ثلاثة أمور هي: الانغماس، المساهمة والمسؤولية، فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتيا، ولا ينغمس فقط في العمل، أما الفكرة الثانية وهي المشاركة تدفع الناس للإسهام، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم في المبادأة والإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة، والمشاركة تحسن وتعزز الدافعية بشكل خاص عن طريق مساعدة العاملين في توضيح مساراتهم نحو تحقيق الأهداف، والفكرة الثالثة هي أن المشاركة تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة، فالمشاركة عملية اجتماعية يريدون الأفراد أن يرونها ناجحة (بن داود، 2014، ص 173)، فالأفراد غالبا ما يتجهون نحو تنفيذ القرارات التي يشاركون في اتخاذها والتجاوب النفسي معها لارتباطهم المعنوي بها نظرا أنها ناتجة عن جهودهم التي تم استغلالها للبحث عن أهم البدائل الممكنة لإنجاز المهام وحل مشكلات العمل.

وفي دراسة أجراها (المغربي، 2004، ص 38) حول جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، أوجد أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات يؤثر تأثيرا إيجابيا في الاستغراق الوظيفي لدى جميع العاملين الدائمين من فئات الإداريين، الأطباء، والفنيين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، الأمر الذي اعتبره الباحث يلفت انتباه المسؤولين إلى أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، إذ يجب أن تترك الفرصة للمرؤوسين للمشاركة والتأثير والتعاون في صنع واتخاذ القرارات بما يمنح القدرة على السيطرة والتصرف في موقف العمل.

وقد بينت نتائج دراسة (ماضي، 2014، ص ص 112، 113) إلى أن وجود مستوى مناسب من المشاركة في عملية صنع القرارات التنظيمية واتخاذها يشعر الموظفين بأهمية ما يقومون به من عمل، وأنهم جزء من المؤسسة، وأن آراءهم تؤخذ بعين الاعتبار وتؤثر على سير الأمور في المنظمة، وهو ما يدفع الموظف إلى بذل أقصى ما لديه لدعم مؤسسته والارتقاء بها وتحسينها من جميع الجوانب، مما يعزز ويدعم من استغراقه الوظيفي، ويعزز انتماءه للمهنة ولعمله ويعمل على رفع روحه المعنوية.

كما أوجدت نتائج دراسة (السبعائي، 2018) والتي أجريت حول مبادئ أثر إدارة الجودة الشاملة على الاستغراق الوظيفي وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مشاركة العاملين والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في معمل الاسمنت كركوك، وفي دراسة أجراها (حمامة، 2019/2018) حول علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي لدى عينة من أساتذة جامعة الوادي تبين أن الزيادة في مؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية يتبعها زيادة في الاستغراق الوظيفي، وقد أشارت نتائج (سعيد وبلعير، 2021، ص 122) إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى الإدارة بالمشاركة والاستغراق الفكري للعاملين، حيث أن اهتمام المنظمة بإشراك الأفراد في وضع قراراتهم والرقابة عليهم، والمكاشفة بالمعلومات المهمة، والحرية في الإنجاز والاستطلاع المستمر للإدارة على مشاكل العمل، وفي ذلك اعتماد للجوانب اللامادية في حفز واستثارة العمال في العمل وإشباع لحاجات النمو لديهم من خلال التقدير والاعتراف بأنهم يستطيعون المشاركة في اتخاذ القرارات وممارسة الرقابة على العمل وتحمل المسؤولية فيه، وهو ما يساعد على إيجاد وضع دافع للأفراد المعنيين للحرص على جعل الإنجاز موافقا لقرارات العمل، وحل المشاكل التي يواجهونها ذاتيا والتحسين في طريقة إنجاز العمل باستمرار، وتقديم أفكار جديدة فيه مع المبادرة باقتراح الحلول والبدائل الممكنة.

وفي دراسة أجراها (ضجر، 2021) على مدى تأثير إجراءات التسويق الداخلي في الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في المصارف التجارية العراقية، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية وإيجابية بين تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية والاستغراق الوظيفي، وهو ما يثبت أهمية إشراك العاملين في تعزيز حالة النشاط، التقاني والانهماك للموظفين، وهو ما ينعكس إيجابا على مستوى تقديم الخدمات عند تعاملهم مع الزبائن.

وقد أوجدت نتائج دراسة (عبد الله وحسين وروؤف، 2021) والتي أجريت حول التمكين الإداري وعلاقته بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في محافظة صلاح الدين وجود علاقة موجبة بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار والاستغراق الوظيفي، كما أثبتت نتائج التحليل في دراسة (سعيد وحمودات، 2022، ص 38، 39) وجود علاقة إيجابية بين بعد المشاركة والاستغراق الوظيفي في كلية وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق من وجهة نظر التدريسيين، وأن هذه العلاقة المعنوية -حسب الدراسة- تأتي من ضمان حقوق الموظفين وحرية المشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل الخبرات والمساهمة بالآراء، فعندما تكون الحقوق مضمونة وسبل تحقيق الأهداف والامتيازات مقدمة بعدالة ومساواة بين الجميع ووفقا لما يقدم من إنجاز للمهام من قبل الموظفين يزيد الاستغراق الوظيفي وحبهم وولاءهم لوظيفتهم.

وفي السياق ذاته أثبتت نتائج دراسة (شبعوات وبن عيشاوي ومناصيرية، 2022) وجود أثر معنوي للمشاركة بالمعلومات على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، وفي دراسة (خليل، 2022) التي أجراها حول دور الاستغراق الوظيفي في الدعم التنظيمي المدرك حققت نتائج الارتباط علاقات معنوية بمعامل ارتباط قوي بين كل من الاستغراق الجسدي، الاستغراق العاطفي والاستغراق السلوكي كأبعاد من متغير الاستغراق الوظيفي مع بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، فمشاركة الأفراد والإدارة في صنع القرارات -حسب الباحث- تؤدي إلى نتائج إيجابية في المخرجات التنظيمية، والمتمثلة في زيادة الإنتاج، وتحسين نوعيته، والرضا الوظيفي، وتقدير الذات، والتعاون وتعزيز الالتزام بالأهداف، وفي دراسة أجراها (غلام، 2022) حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى مدرسي الاعداديات المهنية في محافظة بغداد أوجد أن هناك علاقة ارتباطية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والانغماس الوظيفي.

فالاشتراك في اتخاذ القرارات التنظيمية أو صنعها -حسب الدراسات سالفة الذكر- يجعل من القوى العاملة في التنظيم تشعر بأهميتها مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى مخرجات المنظمة، كون أن الأفراد الفاعلين سيقدمون مجهودات منظماتهم في تحقيق إشباعاتهم وسيسعون جاهدين للاندماج في وظائفهم، فضلا عن التأثير النفسي لفعل المشاركة وقدرته على تعزيز الثقة بين

الرؤساء ومرؤوسيه، وتعزيز الثقة في التنظيم ككل وبالتالي ارتفاع مستوى الشعور بالانتماء، وبالتالي ارتفاع مستويات الإنتاجية بفضل تركيز الأفراد على بذل أقصى الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة.

2- السلوك القيادي والإشرافي في العمل:

يعرف القائد بأنه الشخص الذي يعمل على الوصول إلى تحقيق أهداف وأغراض المنظمة الخاصة، وفي سبيل تحقيق ذلك فإن القائد يعمل دائماً على تقوية وتدعيم العلاقات وتحقيق أهداف الجماعة أيضاً، وفيه يعمل على تعديل السلوك بين أفراد الجماعة حتى يزيد من تماسكها ومن صلابتها وفي سبيل ضمان طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، انسجاماً مع مفهوم القيادة التي تركز على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه (المنان، 2018، ص18).

إن النمط الذي يتبعه المسؤول السلمي في العمل في قيادة مرؤوسيه له أثر مباشر على فاعلية الأفراد وكفاءتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، أما عن النمط الذي تدفع به برامج تحقيق النوعية العالية للحياة الوظيفية فهو ذلك الأسلوب الذي يتعامل بمرونة مع المرؤوسين، ويقترّب في مفهومه للنمط الديمقراطي أو التشاركي إلى جانب الأنماط الحديثة (القيادة التحويلية، القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية وغيرها) والتي تضمن الشعور بالإيجابية في موقع العمل، إلى جانب الاهتمام برغبات الأفراد وحفزهم على العمل وسيادة مبدأ العدالة التنظيمية، والاستماع لانشغالاتهم ومنحهم حرية التظلم ورفع الشكاوي، والتواصل معهم عند حدوث مشاكل في العمل وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتقويضهم الصلاحيات المناسبة للمسؤوليات الموكلة لهم وتشجيعهم على التعاون والعمل الجماعي مما سيؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقصى كفاءة ممكنة.

2-1- عملية التأثير التي تمارسها القيادة الإدارية على المرؤوسين:

تقوم عملية التأثير -التي تركز عليها القيادة الإدارية- على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة،

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد، ومن أهم هذه الوسائل (كنعان، 2009، ص ص 99-101):

- قوة التأثير القائمة على الإثابة: حيث تعتبر المكافأة حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط، فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة تقديراً لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.
- قوة التأثير القائمة على الإكراه: حيث يعتمد المدير على سلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء، وهذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة، فالجزاء كوسيلة للتأثير يعمل على تثبيط وكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بين المرؤوسين وقائدهم وشكلهم في سلوكه، ويترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الروح العدوانية لديهم ضد قائدهم.
- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية: يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهة نظرهم مرجعاً أو مدخلاً للتأثير فيهم، فإذا أدرك المدير أن جماعة الموظفين في التنظيم تتكون من أفراد يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم أمكنه أن يكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.
- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير: فتزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.
- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد: وذلك بأن يحاول المدير في إطار المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم، ويكون لفهم المدير للعلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين، وإدراكه لأبعادها ومعرفته لاتجاهات أفرادها- أثر في قوة وفاعلية التأثير التي يمكن أن يمارسه على مرؤوسيه من خلال هذه العلاقات.

2-2- فعالية السلوك القيادي في العمل:

إن الوظيفة الرئيسية للقائد تتمثل أساساً في العمل في التنظيم على الوحدة والتماسك، والثقة التامة، ولكي تكون عضوية القائد في التنظيم مهمة ناجحة وتجربة مجدية فلا بد أن يكون قريباً من الجماعة المرؤوسة ويحاول قدر المستطاع تفهم احتياجاتها وأهدافها حتى يتمكن من تحفيزها ودفعها نحو الهدف المرغوب بأسلوب مقبول من طرف الجماعة (أكبال، 2012، ص35).

ولا يمكن فهم فاعلية القيادة على أنها مسألة فردية رغم أهمية كاريزما القيادة وبراعتها، وإنما هي فاعلية ذلك المزيج من فاعلية القائد التي تتحول من خلال تأثير القيادة إلى فاعلية وكفاءة المرؤوسين، إن فاعلية القيادة هي الممارسة الناجحة للتأثير الشخصي بما يحقق الأهداف المشتركة، والواقع أن التأثير الشخصي للقائد يكون عظيم التأثير مع مرؤوسين ذوي كفاءة ومؤهلين، ويمكن أن لا يكون كذلك مع مرؤوسين خاملين وغير مؤهلين ويفتقرون للحماس والتفاني، ذلك أن القائد يجب أن يحسن اختيار مرؤوسيه ويساهم في تطويرهم وتحفيزهم وإلهامهم برؤيته من أجل تحقيق ذلك المزيج الفعال من القائد والمرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة الكبيرة (نجم، 2011، ص77).

وتجدر الإشارة إلى وجود ثلاثة أساليب للقيادة الفعالة، حيث يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهم وحفزهم وهي (نصار، 2013، ص20):

- **القيادة الأوتوقراطية:** ويتصف القائد هنا أنه نشيط، فعال، ويعمل بجد بالرغم من مركزية السلطة لديه، فهو فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريد أن يفعله، ويمارس كافة التخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ.
- **قيادة عدم التدخل (الفوضوية):** يعطي هذا النمط من القيادة الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، وتظهر مشكلة أن القائد لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين بسبب نقص الحماس والحوافز.
- **القيادة الديمقراطية:** القائد في ظل هذه القيادة يعمل على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار ويبقى توجيهه ورقابته لازمين في توجيهه وترشيد المناقشات، ولا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة.

وفي هذا تكون القيادة الديمقراطية أو التشاركية نمط من القيادات الجماعية يقوم التفاعل بين أعضائها على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطات للمرؤوسين والاعتماد على نظام اتصال فعال، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بما فيها احترام مشاعر المرؤوسين ، كما يترك للجماعة في هذا النوع من القيادة حق توزيع العمل بين الأعضاء، ويلجأ القائد في هذا النوع من السلوك عندما يدرك أن أعضاء جماعتهم لديهم القدرة على اتخاذ قراراتهم بوعي وحكمة ومسؤولية، فالقائد هنا يشجع الأعضاء في مناقشاتهم، وتواصلهم الفكري، وتعتمد القيادة التشاركية على بعض من الأسس نذكر منها (حبي وقجة، 2021، ص965):

- تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وإنه في غاية في ذاته: فاعمل على تشجيع فردية العاملين وأعضاء المنظمة، فالمدير لا يخضع لتعليمات معينة وإنما يخضع لأهداف ووسائل تحقق في هذه الأهداف، فليس من أغراض المنظمة أن تنمي قدرات العاملين بطريقة مرغوبة من خلال معرفة القدرات والميول والحاجات.
- تنسيق الجهود بين العاملين في المؤسسة: تنظم المؤسسة على أساس سماحها لكل أعضاء المنظمة بالعمل كمجموعة متناسقة ومتعاونة بدلا من عملها كأفراد.
- المشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج: فالإدارة الديمقراطية تتطلب اشتراك كل من العاملين في تحديد السياسات، فيشارك القائد مع العاملين في واجبات ومسؤوليات إدارة المؤسسة بدل الانفراد بهذا العمل، فالجميع متعاون للتنفيذ لأنهم هم من وضعوا القرار والسياسة.
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية: فالقائد يفوض الأعضاء العاملين معه للقيام ببعض الواجبات والمسؤوليات مع منحهم السلطة التي تتكافأ مع المسؤولية من أجل تسهيل القيام بالواجب الموكل إليهم فهذا يسهل العمل وضمن نجاحه.

إن الاتجاه نحو إعطاء الأفراد قدرات أوسع أو سلطة لممارسة التحكم وتحمل المسؤولية عن عملهم، وهذا يعني حمل الأفراد على إصدار أحكامهم الخاصة لصالح المؤسسة وعملائها، والغرض من منح الصلاحيات هو تحرير شخص ما من التحكم الشديد للتوجيهات والأوامر ومنحه حرية تحمل المسؤولية عن أفكاره وأفعاله وإطلاق العنان للموارد المختبئة والتي كانت ستظل محجوبة يصعب الوصول إليها، وتوفر منح الصلاحيات متسع أكبر للأفراد لاستخدام قدراتهم من خلال تمكينهم

وتشجيعهم على صنع القرارات بالقرب من مواقع التأثير، وبالتالي فإن الافتراضات التي تكمن وراء منح الصلاحيات هي (حسونة، 2011، ص199):

◀ **الكفاءة:** الاعتقاد بأنه من المتوقع أن يؤدي الموظفون عملهم في حدود كفاءتهم بأقل درجة من الإشراف.

◀ **الثقة:** من الضروري ألا تعتقد فقط في كفاءة الأفراد، ولكن أيضا تثق في كيفية مواصلتهم عملهم.

◀ **فريق العمل:** قليل من المشاكل التنظيمية يمكن حلها عن طريق شخص واحد يعمل بمفرده، وبمعنى المعدل الهابط لتغيير والاضطراب أنه كلما ظهرت تحديات ومشكلات جديدة يجب أن يتجمع الأفراد معا بطريقة طبيعية في فرص مرنة دون حواجز تفرضها الصفات الاعتبارية أو الدرجات الإدارية لحل المشكلة في إطار أهداف المؤسسة وقيمها، وتتماسك المؤسسة من خلال هذه الأهداف المشتركة.

وحسب نتائج الدراسات يعتبر نمط القيادة الديمقراطية أكثر فعالية في تحقيق الرضا الوظيفي، وهو ما يجعله من المؤشرات الإيجابية الفعالة في إدارة المؤسسات ويحقق الرضا للموظف، وذلك لأن القائد الديمقراطي تتوفر فيه مجموعة من السمات يستحسنها الموظف، من أهمها قدرته على خلق روح التعاون بين الموظفين والعاملين بإرادته، فيتولد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف، مما ينعكس إيجابا على حماسهم لتحقيق أهدافهم الخاصة كذلك بروز الجانب الإنساني في علاقته مع مرؤوسيه واهتمامه بمشكلاتهم الشخصية، كما أنه يشرك الموظفين في اتخاذ القرارات وينمي شعور الموظفين بتحقيق ذواتهم، كما أنه يكون عادل في مختلف جوانب العمل، ويتعد عن الروتين القاتل، ويعتقد بوجود الفروق الفردية بين الأفراد ليساعدهم على التكيف في مكان العمل والشعور بالأهمية الذاتية (نصار، 2013، ص20)، وهو ما يؤدي إلى تعزيز ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين وتعزيز شعورهم بأن مكانتهم داخل التنظيم نابعة من قدراتهم وكفاءتهم المهنية بدل الإحساس بغياب العدالة والاستغلال لتحقيق الأهداف التنظيمية دون الاهتمام بإشباع احتياجات الأفراد.

2-3- السلوك القيادي والإشرافي وعلاقته بالاستغراق الوظيفي بناء على نتائج امبريقية:

إن العلاقة بين الرئيس ومرووسيه تعتبر من خصائص بيئة العمل المهمة والتي يكون لها تأثير في رضا العاملين وفي استعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر الرئيس وتنفيذ القرارات التي يتخذها على أحسن وجه، ما يمكننا وصفه في الواقع أن طبيعة العلاقة بين الطرفين (رئيس-مرووس) هي علاقة تبادلية، فكلما كانت تصرفات وسلوك الرئيس تجاه مرووسيه مصدرا لرضاهم عن أعمالهم كان لذلك تأثير مباشر على أداء المرووسين وبالتالي على إنتاجيتهم (العبيدي، 2013، ص262)، وعلى أساس ذلك، اتجهت العديد من الدراسات نحو معالجة موضوع السلوك القيادي والإشرافي في العمل وعلاقته برفع الروح المعنوية لدى أعضاء التنظيم وتجاوبهم النفسي مع الوظائف التي يزاولونها، من خلال التطرق للعديد من الأنماط القيادية (حسب ما تتطلبه ظروف بيئة العمل المرتبطة بالبحث)، فأدركت من خلال خطوات المنهج العلمي الارتباط الطردي بين الاتجاهين (السلوك القيادي والإشرافي والاستغراق الوظيفي) نذكر على سبيل المثال لا الحصر بعض من الدراسات التي تناولت فيه التفسير المنطقي المبني على تحليلات كمية وكيفية للربط بين المتغيرين:

أوضحت نتائج دراسة (المغربي، 2004، ص38) والتي أجراها جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى جميع العاملين الدائمين من فئات الإداريين، الأطباء، والفنيين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، أن بعد أسلوب الرئيس في الإشراف له تأثير إيجابي في الاستغراق الوظيفي، الأمر الذي اعتبره الباحث يحدو بالمسؤولين إلى الاهتمام بتنمية المهارات القيادية والإشراف لدى القادة بما ينعكس في معاملة مرووسيهم وتحفيزهم ومشاركتهم وغيرها من أبعاد القيادة والإشراف الفعال لتحقيق الاستغراق الوظيفي لدى العاملين.

وفي دراسة أجرتها (الشربيني، 2015، ص285) حول أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بميناء دمياط، أوجدت أن قيام المدراء بإتباع نمط القيادة التحويلية داخل محيط العمل وذلك من خلال قيامهم برسم رؤية للمنظمة واضحة ومفهومة لدى العاملين، إلى جانب استخدامهم لنظم التحفيز المناسبة وبما يتلاءم مع رغبات العاملين، واستخدام القادة للذكاء العاطفي والتشجيع الملهم من أجل تحفيز العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي، ودعم جهودهم

والاهتمام بإشباع احتياجاتهم والاستجابة لرغباتهم، إلى جانب إتباع الأساليب التدريبية المناسبة للعاملين والتي تدفعهم للابتكار، واستخدام أسلوب العصف الذهني الذي يساعد على المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، كذلك قيام المدراء بتطبيق نظم العدالة التنظيمية والسعي نحو الارتقاء بمستوى العلاقات الوظيفية داخل محيط العمل سيكون له التأثير الإيجابي على الارتقاء بمستوى الاستغراق الوظيفي وتعزيزه لدى العاملين.

وقد أشارت نتائج دراسة (بلوم وعبوز، 2018، ص111) إلى أن الرؤساء الذين ينتهجون طريقة الاتصال المباشر مع العاملين لتذليل مصاعب العمل ودحض معالم الإبهام والغموض بين الرئيس ومروؤوسيه، بالإضافة إلى ممارسة عدالة التوزيع لنظام الحوافز المادية والمعنوية المطبقة في المنظمة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تمتلك آليات متنوعة ومختلفة تستخدمها في إدارة مواردها البشري بهدف تمكينه من متطلبات الوظيفة مما يزيد من شعور العامل بالحماس والفخر أثناء العمل، كما أن الرئيس يتجه من خلال سلطته الفعالة على حث العاملين بمدى أهمية الوظيفة التي يؤديونها من أجل أن يولد فيهم شعور المحبة تجاه الوظيفة، وهذا ما يؤدي بالعاملين إلى زيادة المجهود والإلتقان في العمل أثناء أدائهم للمهام الرسمية وهذا ما يساهم في زيادة المهارة والقدرة الأدائية لدى الفئة الفاعلة وبالتالي المساهمة في تضمين الواقع التنظيمي.

وفي السياق ذاته؛ أثبتت نتائج دراسة (الشنطي وأبو عمرة، 2019) أن أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) تؤثر في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة، وقد فسرت هذه الأبعاد مجتمعة ما نسبته (23.9%) من التغير في الاستغراق الوظيفي (ص26).

كما أوجدت نتائج دراسة (خلف وعبد ومحمود، 2020) والتي استهدفت توضيح الدور الذي تؤديه القيادة الأبوية بأبعادها (القيادة الاستبدادية، والقيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية) في الانغماس الوظيفي والمتمثل بـ(النشاط، التفاني، الانهماك) في رئاسة جامعة الأنبار، وقد تبين وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأبوية والانغماس الوظيفي وأي تحسين بمستوى القيادة الأبوية سينعكس في أغلب الأحيان على زيادة مستوى الانغماس الوظيفي وهذا تأثير إيجابي ومعنوي سيشجع العاملين ويحفزهم

على زيادة حبهم وانغماسهم بعملهم في رئاسة جامعة الأنبار، وأن الممارسات التي تؤدي إلى شعور الموظفين بانغماسهم وظيفيا -حسب الدراسة- ترتبط بإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع لمشاكلهم، ومراعاتهم على قدر العمل الذي يقومون بأدائه، وهو ما يؤدي إلى زيادة مستوى النشاط الموجود لدى العاملين وشعورهم بالفخر والرضا.

وفي دراسة أجرتها (العبيدي، 2021) حول تأثير بيئة العمل في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية ببغداد، أوجدت أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعلاقة الإيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين (القيادة) في الاستغراق الوظيفي، كما أوجدت نتائج دراسة (قرين وبودماغ وبوعلي، 2022، ص371) أن لتفويض السلطة أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، وهو ما أثبت أهمية أن يولي المسؤولون في المنظمة عناية أكبر بعمليات تفويض الصلاحيات من خلال العمل على توسيع نطاق السلطة بشكل أكبر ومنح العاملين فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات خصوصا التي تتعلق بمجال أعمالهم، هذا ما يساعد الموظفين على ابتكار أساليب جديدة في الأداء وحل المشكلات، وبالتالي تزيد من استغراقهم الوظيفي، وفي السياق ذاته أوجدت نتائج التحليل في دراسة (عبد الله وحسين وروؤف، 2021) والتي أجريت حول التمكين الإداري وعلاقته بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في محافظة صلاح الدين وجود علاقة موجبة بين بعد تفويض السلطة والاستغراق الوظيفي.

وفي دراسة قامت بها جهة استشارية بإجراء مسح حول الاستغراق الوظيفي في العمل في مؤسسة (Goltup) توصلت إلى أن المدير هو المفتاح لقوة العمل والسبب المباشر لتعزيز استغراق الموظف، كما أكد (james cliftor) وهو المدير التنفيذي للمؤسسة بأن الموظفين الذين لديهم علاقات وثيقة مع عاملين آخرين هم الأكثر استغراقا لعملهم (دريد وغريب وليندة، 2022، ص925).

كما أشارت دراسة (فريدون، 2018) إلى وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير بين أبعاد القيادة الخادمة (تمكين وتنمية الآخرين، التواصل، الموثوقية، قبول من قبل الآخرين، تقديم التوجيهات والقيام بخدمة الآخرين) والاستغراق الوظيفي، فالقيادة الخادمة تعد من أكثر أنماط القيادات قوة في تشجيع التابعين للتعلم المستمر والنمو والإبداع للحصول على نتائج إيجابية للمنظمة كالتركيز على القيمة

والمهمة، الاستجابة والمرونة، وبناء الأفراد المبتكرين وكفاءات، وبناء جماعات العمل وبالتالي تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم يعزز من حالة الرضا الوظيفي ويسهم في تحقيق أعلى درجات الشعور بالإخلاص والتفاني والولاء التنظيمي للعاملين تجاه عملهم، وبالتالي فإنه حسب الباحث أنه كلما زاد الاهتمام بممارسات سلوكيات القيادة الخادمة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الاستغراق الوظيفي بصورة عامة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة السليمانية (ص265).

وقد تبين من خلال نتائج دراسة (عابد ومفتي والشماسي، 2021) أن ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة بشكل فعال من قبل القيادات على المرؤوسين في جامعة الملك عبد العزيز من خلال مجموعة من الممارسات (تمكين وتنمية الآخرين، التواصل، الموثوقية، قبول من قبل الآخرين، تقديم التوجهات، القيام بخدمة الآخرين) يؤثر بشكل إيجابي في مستوى التوافق والتجاوب النفسي للعامل مع عمله واندماجه فيه.

وفي دراسة (على، 2021، ص201) أثبتت نتائج التحليل أن جميع أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه نحو المرؤوسين، العدالة، تقاسم السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجه الأخلاقي، توضيح الدور، النزاهة) تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في الاستغراق الوظيفي، وبالتالي فإن اتجاه القادة نحو العمل على خلق منظمات عمل صحية أو نموذجية وهي تلك التي تشعر الأفراد بآدميتهم فيها وتسبب احتياجاتهم الإنسانية كما تساهم بل تدعم من قدراتهم على التكيف مع وظائفهم خصوصاً أن مثل هذا النمط من المنظمات قادر على مساعدة الأفراد على مواجهة الضغوط، كما يجعلهم أكثر إدراكاً لجودة حياتهم الوظيفية وأكثر نشاطاً، وأيضاً قادراً على تحقيق التوازن بين حياة الأفراد الخاصة والعملية، ويرفع من مستوى الاستغراق الوظيفي لديه والذي يكون قادراً على بناء ميزة تنافسية في السوق.

وقد أشارت نتائج دراسة (المنسي، 2018) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وبين الارتباط الوظيفي، كما وأوجدت نتائج دراسة (Maharmeh, 2021, p174) علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين كل من النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي التبادلي من جهة، والاستغراق الوظيفي للموظفين في المؤسسة من جهة أخرى، وقد كانت العلاقة الأقوى بين النمط التبادلي والاستغراق الوظيفي.

من جهة أخرى، أثبتت نتائج دراسة (الشنطي وأبو عمرة، 2019، ص23) أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ودال إحصائيا على الاستغراق الوظيفي، والذي بدوره يؤثر إيجابا على السلوك الإبداعي، وكأحد التفسيرات التي قدمها الباحثان هي أن القيادة التحويلية تؤثر في الاستغراق الوظيفي للموظف وذلك من خلال المعاملة الحسنة للعاملين، فالمنظمات الناجحة تكون أكثر احتراما لعاملها بغض النظر عن مستوى عملهم فمن خلال القيادة التي تطبق معايير المنظمة والسلوك الأخلاقي فينعكس السلوك الأخلاقي التي هي من ضمن معايير المنظمة على استغراق الموظف في عمله، وبدورها فإن المنظمة التي تعزز الاستغراق الوظيفي عند موظفيها تزود العاملين فيها بفرص تطوير قدراتهم وتعلم مهارات جديدة واكتساب معارف جديدة تساعد في قدرتهم على التفكير الإبداعي الذي يؤثر على سلوك الفرد إبداعيا.

لقد اعتبرت نتائج دراسة (أحمد وإسماعيل، 2019) أن اهتمام المؤسسة بالبعد الإستراتيجي للبراعة التنظيمية باعتبارها تشير إلى تلك الميزة التي يستطيع من خلالها القادة في المنظمات على اتخاذ خيارات إستراتيجية في مواجهة التغيرات المتقطعة من تحديد وتقييم الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال، واستغلال وتجميع وحشد الجهود والموارد لمواجهة التهديدات والمنافسة يؤثر إيجابا على شعور الموظفين باستغراقهم في العمل، إن ما يهم هنا هو عوامل تحقيق البراعة التنظيمية أكثر من محتواها المفاهيمي، فمما أشرنا إليه أنه لا يمكن أن تنجح المؤسسة في استغلال الفرص المتاحة إلا من خلال التنسيق بين ثلاث وحدات كبرى (أحمد وإسماعيل، 2019، ص257):

” **اللامركزية:** أي مدى تفويض السلطة إلى أدنى المستويات من التدرج التنظيمي.

” **الرسمية:** أي مدى ودرجة رسمية القوانين والتعليمات والإجراءات والاتصالات.

” **الاتصالات:** أي كثافة العلاقات الاجتماعية التي تخدم المنظمة وتسهيل تبادل المعرفة.

وقد أثبتت نتائج دراسة (عموري والعباسي والسباع، 2019) والتي أجراها حول أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا في مجمع عموري ببسكرة أن النمط القيادي والإشرافي في العمل كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية يؤثر على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب الديمقراطي في قيادة مرؤوسيه ويجعل المرؤوسين موضع

اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم في العمل والمنظمة، وهذا له تأثير على رضاهم عن العمل واستغراقهم فيه (ص124).

ومن هذا المنطلق فإن ممارسة العمل الديمقراطي في الإشراف وتفويض الرئيس جزء من سلطته إلى المرؤوسين وتجنب الإشراف المباشر والرقابة اللصيقة والاهتمام بالمرؤوسين أكثر من خلال توفير لهم بيئة عمل مادية ومعنوية مناسبة وملائمة من المخاطر والتهديدات وتسودها جو ملائم من العلاقات الطيبة مع الزملاء والمسؤولين، كل هذا سيؤدي إلى تنمية مشاعر إيجابية للموظف نحو عمله وبالتالي تجاوبه النفسي مع وظيفته وانغماسه فيها وتطابق صفاته مع مسؤولياتها وواجباتها، إضافة إلى اكتسابه قيم جديدة نحوها مثل التحلي بالرقابة الذاتية والمسؤولية الفردية التي تعكس هويته الذاتية والإحساس بحرية التصرف من جهة، والاتجاه إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنتاجية من جهة أخرى (بوساق وحريرية، 2018، ص47).

3- تدريب وتطوير الموارد البشرية:

بدأت العديد من المنظمات في إعادة النظر ببرامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يسمى بالرافعة التدريبية العالية، إذ بموجب هذا المفهوم يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التدريبية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالتركيز على نوعية وجودة البرامج التدريبية مقارنة بكلفتها لابد أن يكون متوافقا مع إستراتيجية المنظمة ويؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة بتلبية حاجات المتعاملين معها بتحقيق النوعية المرغوبة (عباس، 2006، ص187).

فدريب العاملين يشير إلى كافة الجهود المبذولة التي تسعى إلى تزويد الموظف بكل المعلومات والمعارف التي من شأنها أن تكسب العامل المهارة في إدارة أعماله بدقة ونجاح، وتعني تنمية مهاراته ومعارفه وخبراته من أجل زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية حيث تتصف المنظمة المعاصرة بوجود جهود دائمة ومستمرة داخل المنظمة من أجل تقديم التعليم لكل الموارد البشرية، من أجل تحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها عن طريق تطبيق كوادرها كل ما تعلموه من أشياء جديدة في واقعهم العملي في سبيل تحقيق رضا مخدموها (الشجيري، 2021، ص93)، ووفقا لذلك فإن قرار تدريب الموارد البشرية يخضع لجوانب النقص والعجز في مهارات الأفراد والحاجة لتنميتها وتطويرها بما يرفع

من كفاءة الأداء لأجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز فعالية المنظمة وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها.

3-1-1- مراحل العملية التدريبية:

إن نجاح عملية تدريب وتنمية مهارات الموارد البشرية يفترض أن تمر عملية الإعداد للبرنامج بمجموعة من الخطوات والإجراءات التي يمكن على أساسها التأسيس للبرنامج (بن دريدي، 2012، ص174):

3-1-1-1- تحديد الاحتياجات التدريبية: هي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات بشأن تلبية هذه الاحتياجات.

3-1-1-2- تصميم برنامج التدريب: يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم من استخدامه لتوصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين، كما يتم تحديد الأدوات التدريبية، وكجزء من تصميم برنامج التدريب لابد من تحديد الميزانية واختيار الأهداف ووضع محتوى البرامج التكوينية واختيار نوع ومدة التكوين.

3-1-1-3- مرحلة تنفيذ برنامج التدريب: تتضمن أنشطة أساسية مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة المستمرة لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

3-1-1-4- تقييم برنامج التدريب: ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج لأجل التأكد من مدى فاعلية البرامج التي تم إعدادها.

يمكن من خلال تطبيق هذه المراحل الحصول على تغذية عكسية إيجابية بفضل مراعاة تصميم أنظمة تدريب الموارد البشرية وفقاً للاحتياجات التدريبية، وبالتالي يتم صقل جوانب العجز والنقص في الأداء خلال مرحلة التنفيذ، تظهر في ارتفاع فاعلية الأفراد في تحقيق أهداف التنظيم بعد البرنامج.

3-2- نجاح أو فشل العملية التدريبية:

إن هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم، وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلاً لأهداف التدريب، فإذا قامت المؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتدربون ما تعلموه من مهارات في عملهم فإن الدورة التدريبية تكون قد فشلت، وهناك الكثير من الأسباب لفشل الدورة التدريبية؛ أهمها (السكرانة، 2011، ص ص 43، 44):

- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل: كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.
- الدورة التدريبية نظرية جداً: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع، وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.
- المتدربون تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب، وبالتالي تجد شخصاً لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.
- المتدربون ليس لهم رغبة في التعلم: لا بد من التأكد من قابلية المتدربة للتدريب، فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.
- المادة التدريبية سيئة: كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين، وهذا يكون له تأثير سيء، فالمتدرب يريد مثلاً قريباً لواقعه، بل الكثير من المتدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.
- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.
- عدم الحرص على تلقين المتدربين المهارات التي يحتاجونها.
- بيئة العمل لا تسمح بتطبيق مخرجات العملية التدريبية.

3-3- أهمية الحاجة إلى التدريب:

إن التدريب يعد في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة هو أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، فعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة، كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة، وأن التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم، بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن وجودة حين الإعداد قبل الخدمة فهو يقدم معرفة جديدة، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب (رضا، 2012، ص26).

وهنا تبرز حاجة المنظمة إلى تنمية وتطوير مواردها البشرية في النقاط التالية (سيدعلي، 2016، ص ص127، 128):

- ◀ تحسين إنتاجية المنظمة.
- ◀ تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- ◀ تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- ◀ تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- ◀ تخفيض الحوادث وإصابات العمل.

أما حاجة الأفراد العاملين من التدريب فتتمثل في مايلي:

- ◀ يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة عملهم.
- ◀ يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق، التوتر، الاغتراب والصراع داخل المنظمة.
- ◀ يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- ◀ يفتح المجال للأفراد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- ◀ يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.

◀ تعميق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.

◀ يقلل من دوران العمل نتيجة الازدياد، الاستمرار والثبات في حياة العاملين، وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها (سيدعلي، 2016، ص ص 127، 128).

3-4- تدريب وتطوير الموارد البشرية وعلاقته بالاستغراق الوظيفي بناء على نتائج امبريقية:

سعت المنظمات الإنسانية في العصر الحديث بالاهتمام بشكل كبير في الجوانب المتعلقة بالبحث عن الوسائل والأساليب التي يمكن أن تؤثر على سلوك الأفراد العاملين لديها بالشكل الذي يجعل من السلوك الإنساني محققاً للانسجام العام مع المسار الوظيفي للفرد العامل، إذا فإن أهمية التدريب لا تكمن بالحصول على المعارف والمهارات الفنية والفكرية المرتبطة بالأداء فحسب، وإنما إن وفرت البرامج التدريبية التي تمكن العاملين من معرفة المنظمة وأهدافها والجوانب الفلسفية التي تحكم سياساتها وقراراتها، تساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين أيضاً، وهذا يؤدي بلا أدنى شك إلى رفع درجة الكفاءة لهم في الأداء (حمود والشيخ، 2013، ص 314)، وقد اتجهت العديد من الدراسات نحو معالجة موضوع التدريب الوظيفي وعلاقته برفع الروح المعنوية لدى أعضاء التنظيم وتجاوبهم النفسي مع الوظائف التي يزاولونها، فأدركت من خلال خطوات المنهج العلمي الارتباط الطردي بين الاتجاهين (التدريب والاستغراق الوظيفي) نذكر على سبيل المثال لا الحصر دراسة بعض من الدراسات أهمها:

في دراسة أجراها (ضجر، 2021) على مدى تأثير إجراءات التسويق الداخلي في الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في المصارف التجارية العراقية، أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين إستراتيجيات التدريب والتطوير الداخلي والاستغراق الوظيفي قوية ومعنوية، وهو ما يثبت -حسب الباحث- أهمية إجراءات التدريب في تعزيز حالة النشاط، التقاني والانهماك للموظفين، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى تقديم الخدمات عند تعاملهم مع الزبائن.

وقد أشارت نتائج دراسة (Elsawy & Radwan, 2022) إلى أن العلاقة المباشرة بين الموظفين المدركين لفعالية التدريب والاستغراق الوظيفي كانت إيجابية، يرتفع معامل التأثير عندما تتجه المنظمة نحو الاهتمام بعمليات التدريب وضمان فعاليتها بما يجعل الموظفين يميلون إلى إظهار

مجموعة من المواقف الإيجابية، ويزداد هذا التأثير إذا كان لدى الفرد توافقاً بين إمكانياته ومتطلبات الوظيفة، والذي يمكن إحداثه من خلال التركيز على اختيار الأفراد الذين يشاركون قيم التنظيم ويتناسبون مع احتياجات الوظيفة ومتطلباتها.

وقد أظهرت نتائج دراسة (قرين وبودماغ وبوعلي، 2022، ص372) أن للتدريب والتعليم أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، وبالتالي فإن الأفراد في المنظمة -حسب محتوى الدراسة الميدانية- ينجزون أعمالهم بشكل جيد عند تمكينهم من خلال اكتسابهم لمعارف ومهارات تساعد في تطوير قدراتهم وتمكينهم من ابتكار وسائل عمل جديدة وبالتالي تؤدي إلى استغراقهم في وظائفهم.

وقد أثبتت نتائج دراسة (أبو شنب، 2016، ص111) أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التدريب والتنمية وبين مستوى الاستغراق الوظيفي في مكاتب البريد العاملة في قطاع غزة، أي أنه كلما زاد دور وظيفة التدريب والتنمية في المؤسسة كلما ارتفعت درجة استغراق الموظف في العمل، فزيادة مستوى ممارسة الإدارة لوظيفة التدريب والتنمية يعمل على زيادة المهارات العلمية والعملية لدى الموظفين مما يجعلهم يتجهون نحو رفع كفاءة أدائهم لمهامهم الوظيفية بالدرجة المطلوبة منهم، وذلك من خلال الدورات التدريبية والندوات العلمية، هذه الأمور تحفز العاملين وتجنبهم أيضاً أي عقاب ناتج عن التقصير وتجعلهم يؤدون أعمالهم بكفاءة وفاعلية مما يشعر العاملين بالرضا عن أدائهم لأعمالهم، وبالتالي تعمل على زيادة مستوى الارتباط الوظيفي لديهم.

وعليه فإن التركيز على سياقات النمو الوظيفي والتخطيط لتنمية وتطوير مهارات الأفراد العاملين -حسب الدراسات سالفة الذكر- من خلال التخطيط لبرامج تدريبية دورية ومستمرة تتماشى مع الاحتياجات التدريبية لدى الأفراد بالشكل الذي يرفع من فاعلية أدائهم في العمل وبالتالي تعزيز مستوى الشعور لديهم بأنهم على استعداد دائم لتطوير ذواتهم بما فيه من مصلحة للعمل، فالمنظمات التي تهدف إلى تعزيز مستويات الارتباط بين الفرد العامل ووظيفته تحتاج إلى جعلهم على اطلاع دائم بمختلف التجديدات والتطورات المحدثّة في مجال الأعمال، خاصة وأن هذا التغيير سيلغي من إمكانية

الشعور بالنمطية والروتين وبالتالي الإحساس بالملل أثناء العمل مما سيؤدي إلى عدم الرغبة في تأدية المهام، وحتى وإن فرض أدائها من قبل الإدارة العليا، فإنه يتم التحصل على نتائج مرضية.

4- فرص التقدم والترقية الوظيفية:

يعتبر المسار الوظيفي من أكثر الأمور التي تشغل بال العامل كونه ينضم للمنظمة محملاً بمجموعة من التوقعات والآمال التي يسعى جاهداً إلى تحقيقها وبلوغها والتي تمكنه من تحقيق ذاته، بالتالي ف قدرة المنظمة على تحقيق طموحات الفرد العامل في مكان العمل تعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها كونها تحتاج إلى التعرف على أهداف العامل الشخصية وعلى توقعاته حول ما يمكن أن يستفيد من وجوده وما ينتظره من المنظمة من مزايا ومكافآت على ما قدمه من إنجازات حيث يسعى إلى ترفيقته نحو مناصب عليا (سناني وبوعطيط، 2021، ص89).

فالترقية تعتبر من أبرز أشكال التحفيز المادي والمعنوي، وتعد من المؤشرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في التأثير على سلوك الأفراد، فهي وسيلة من وسائل الترغيب والإغراء والتقاني في خدمة المؤسسة، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يرتبط بمدى نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الإشباع، ووضع نظام توجيه للترقيات بما يضمن رضا العاملين وكفاءة أدائهم المتضمن عمليات المنافسة الإيجابية حول الترقية وتحويل الصراع حولها إلى منافسة إيجابية، تساهم في خلق الإبداع والابتكار اللذان يرتبطان بالفعالية التنظيمية (مراح وشاوش، 2022، ص444).

وتعرف الترقية على أنها: التغيير الذي يطرأ على المسار الوظيفي للعامل ما ينتج عنه تطور في إحدى المستويين: الرواتب والمكافآت المادية أو المسؤوليات المهنية، وبالتالي قد يصاحب هذا التطور تغيير في طبيعة المهام والمسؤوليات الموكلة مع الزيادة في الرواتب في الحالات التي تكون فيها الترقية في الرتبة، في حين أنه يمكن أن تتبع الترقية زيادة في الرواتب والمنح والتعويضات فقط عند ما تكون على مستوى الدرجة، وتجدر الإشارة إلى أن الحصول على كلا الامتيازين (الزيادة في المسؤوليات والرواتب) يتم في الحالات التي تكون فيها الترقية على أساس الكفاءة والجدارة.

4-1- أهمية الترقية بالنسبة للفرد والمنظمة:

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال سياسة الترقية، أي اللجوء إلى المصادر الداخلية لتغطية الاحتياجات من الموارد البشرية إلى التوفيق بين احتياجات الأفراد وتلك المتعلقة بالمنظمة، وعلى هذا الأساس جاءت أهميتها تعني كل من الفرد والمنظمة على حد سواء كما هو موضح في النقاط الآتية (رقام، 2021، ص ص91، 92):

ترتبط أهمية الترقية بالنسبة للفرد في:

- ◀ الشعور بالأمان في العمل في الحدود الممكنة، مما يرفع من معنوياته ويقضي على عوامل القلق والخوف من فقدان العمل.
- ◀ التمتع بامتيازات مادية وما ينتج عنه من تحسن في مستواه المعيشي.
- ◀ توفر له إمكانية تطوير كفاءاته ومن ثم توظيفها.
- ◀ تحقق له الاندماج في المنظمة وتعتبره عضواً كاملاً الحقوق فيها.
- ◀ تلبي له حاجات التقدير والاعتراف من خلال زيادة السلطة والتأثير.
- ◀ إشباع حاجات إثبات الذات ومن ثم رفع مستوى رضاه.

أما أهميتها بالنسبة للمنظمة فتتمثل في:

- ◀ تحسين الأداء التنظيمي عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المنصب المناسب.
- ◀ استعمال وتطوير القدرات البشرية التي تتوفر لديها.
- ◀ تقوية ثقافتها.
- ◀ تعبئة العاملين لتحقيق أهدافها.
- ◀ وسيلتها لإعداد قادة جدد.
- ◀ التقليل من معدل دوران العمل.
- ◀ التشجيع على الإبداع والابتكار والتجديد والجودة في الأداء.
- ◀ خلق جو من المنافسة بين العاملين مما ينعكس على تحسين الأداء على مستوى المنظمة ككل.
- ◀ تشجيع العاملين المجددين على مضاعفة الجهود والاستمرار في خدمة المنظمة وكذا ولائهم وغيرتهم على مصلحة العمل.

4-2- معايير الترقية: يشير موضوع الترقية كثيرا من الجدل حول المعيار الأمثل الذي يمكن أن تقوم عليه، ومنه يمكن التمييز بين ثلاث معايير من الترقية وهي (وراس، 2021، ص337):

4-2-1- معيار الأقدمية: ويقصد بها أولوية أو أسبقية حصل عليها العامل لطول خدمته في عمل معين، التي تأخذ بعين الاعتبار عند ترقيته لوظيفة أعلى من الوظيفة الحالية، يعني أن العامل الأقدم هو الذي يحظى بالترقية، ومن مزايا أنها تكسب صاحبها الخبرة والتكيف مع مناخ وثقافة المنظمة.

4-2-2- معيار الكفاءة: يعكس هذا المعيار القدرة على الأداء في وظائف عديدة، وفي مختلف المستويات الإدارية، ولمعيار الكفاءة مجموعة من العوامل التي لا بد أن يتصف بها الفرد من أجل ترقيته منها: قدرته على العمل ومدى الاعتماد عليه وحسن استغلال وقته، بمعنى أن لا يضيع وقته ويلتزم بالوقت الكافي خلال أداء مهامه بهدف رفع إنتاجية العاملين وإنتاجية المؤسسة والتمتع بصفات قيادية ليثبت شخصيته ومؤهلاته وقدراته تجاه واجباته في المؤسسة.

وقد تلجأ العديد من المؤسسات التي تختار الكفاءة لترقية عاملها إلى إجراء اختبارات قصد اختيار أكفأ المرشحين لشغل الوظائف العليا، كما قد تتم عن طريق مقابلتهم لتقييم مدى توافر القدرات والمهارات والإعدادات المطلوبة لشغل وظيفة معينة، كما قد تلجأ إلى إعداد تقارير تقييم الأداء، أو وضع الشخص المرفق تحت التجربة لمدة معينة لتحديد مدى أهليته وكفاءته.

4-2-3- الكفاءة والأقدمية معا: تطبق معظم المؤسسات خاصة المؤسسات الاقتصادية المعيارين معا فنجدها تتبع معيار الأقدمية من خلال قضاء الفرد لفترة معينة في وظيفته الحالية قبل أن يصبح صالحا للترقية، كما تظهر الكفاءة من خلال إجراء الفرد لاختبارات، ويقيم أداءه عن طريق تقارير تقييم الأداء، وإحالاته إلى التكوين لتنمية مهارات وقدراته في الوظيفة التي سيرقى إليها، ليصبح الفرد جديرا لتولي مهام ذات مسؤولية عليا كالمهام القيادية.

4-3- فرص التقدم والترقية الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي بناء على نتائج امبريقية:

تهدف المؤسسات من خلال نظم الترقية إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية من خلال زيادة نسبة الإنتاج بكفاءة وفعالية، إلى جانب رفع روح الولاء والانتماء مما يدفع العامل والموظف إلى

زيادة وتحسين أدائه (قاضي، 2021، ص191)، وقد اتجهت العديد من الدراسات نحو معالجة موضوع الترقية الوظيفية وعلاقتها برفع الروح المعنوية لدى أعضاء التنظيم وتجاوبهم النفسي مع الوظائف التي يزاولونها، فأدركت من خلال خطوات المنهج العلمي الارتباط الطردي بين الاتجاهين (الترقية والاستغراق الوظيفي) نذكر على سبيل المثال لا الحصر دراسة بعض من الدراسات أهمها:

في دراسة أجراها (أبو الخير، 2019) حول جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، توصل إلى وجود علاقة ارتباطية بين التقدم والترقي الوظيفي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين.

كما أثبتت نتائج دراسة (بوضياف وبوجلal، 2021) والتي أجريت حول جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة وجود علاقة ارتباطية معنوية ودالة إحصائية بين فرص الترقى والتقدم الوظيفي واندماج الفرد مع وظيفته، وتعتبر الدراسة أنه كلما استشعر الفرد عدالة الترقية وأن فرص الانتقال إلى منصب إداري أعلى يتم على أساس الإنصاف والجدارة، كلما زادت كفاءته ومستوى إنتاجيته في بيئة عمله، إذن فالشعور بالاستغراق والانهماك مرتبط بمدى الشعور بالعدالة التوزيعية.

وفي دراسة أجرتها (تيشات ويوسف، 2021) عن دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببومرداس، توصلتا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والاستغراق الوظيفي، حيث أنه كلما زاد شعور الموظف باستحقاق الترقية في المؤسسة واعتماده على مبدأ الجدارة والاستحقاق في منحها أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي لديه.

وقد توصلت نتائج دراسة (جاسم وحرز، 2023) التي أجريت حول جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المشرفين الفنيين الرياضيين في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي للمنطقتين الوسطى والجنوبية في العراق إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة معنوية بين الترقيات غير المتحيزة والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، والذي يظهر في مجموعة من المؤشرات تتحدد في الرضا والولاء

والتقاني في العمل الأمر الذي يحقق الأداء الأفضل، وهو الهدف المنشود للمنظمة لزيادة الأرباح وتعزيز ميزتها التنافسية.

ومن خلال الدراسات سألنا الذكر نجد أن هناك علاقة تأثير وارتباط معنوي بين عدالة الترقية الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين، فمن خلال عمل المنظمة على تفعيل مبدأ العدالة في توزيع الامتيازات وترقية الموظفين على أساس الجدارة والاستحقاق فإنها تسهم في الحد من أكثر السلوكيات المرضية التي قد تؤدي إلى تراجع قيمة المنظمة ومكانتها، والتي تنتج عن شعور الفرد بأن الامتيازات التي يحصل عليها لا تتوافق مع المدخلات التي يمنحها للعمل (الخبرة، الجهود، المؤهلات والمهارات)، وهو ما سيخلق لديه نوعاً من الشعور بعدم الاستقرار وغياب الأمان الوظيفي، وأن العمل الذي يؤديه لا يتطابق مع أهدافه الشخصية ولا يشكل مصدر فخر وسعادة بالنسبة إليه.

5- العلاقات الاجتماعية:

تقوم العلاقات الاجتماعية الإيجابية في بيئة العمل على قيم مهنية مثل (الاحترام المتبادل، التعاون، والانتماء للجماعة، الإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية) التي يجب أن تسود بين أفراد المنظمة والمتعاملين معها جميعاً، حيث أثرت علاقات العمل الإيجابية على الإنتاجية ومستويات الأداء، فقد أجريت العديد من الدراسات منها دراسة أجراها معهد "مستقبل العمل" في مدينة بون الألمانية عام 2009، وجدت أن الشركات التي تقوم بتوظيف عمال يرتبطون معاً بعلاقات صداقة طيبة تحقق إنتاجاً أفضل مقارنة بغيرها من الشركات الأخرى، وكذلك أجريت دراسات على العاملين في إحدى الشركات البريطانية توصلت إلى أن العلاقات الطيبة والتواصل الإيجابي بين الزملاء في العمل يمكن أن يرفع من إنتاجية العامل الأقل كفاءة (نصار، 2017، ص21).

فالعلاقات الاجتماعية هي: قدرة الموظفين على التفاعل بشكل إيجابي مع رؤسائهم ومروسيهم ومع زملائهم في العمل داخل المنظمة، ويعد هذا النوع من العلاقات أحد العوامل التي يجب توافرها في أي مؤسسة، فمن شأنها تحقيق أهداف المؤسسة أو عرقلتها في حالة وجود مشاكل بين الموظفين،

ولذلك ينبغي بذل الجهود لتعزيز المهارات الشخصية بين الموظفين والرؤساء في العمل (السويدي وبطور، 2020، ص192).

كما تتطوي العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج وهذه العلاقات هي الأساس الأول لجميع العمليات الإنتاجية (معاوي، 2019/2018، ص13).

فالعلاقات الاجتماعية إذن هي: تلك العلاقات التي تهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً، أكثر منه رشيداً أو منطقياً، وبالتالي نجد أن الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع الأفراد في المنظمة يعد عاملاً مهماً في توفير المناخ الإيجابي الداعم للإنتاجية والإبداع، وإن مسؤولية توفير هذا المناخ تقع بالدرجة الأولى على القائد الذي يعمل من خلال قراراته الموضوعية، وطريقة تعامله الإيجابي في تعزيز العلاقات مع الأفراد لدفعهم لبذل المزيد من الجهود ورفع مستويات الأداء (أبو عودة، 2018، ص37)، كما أن العلاقات الاجتماعية في العمل تقود الأفراد إلى الشعور بالإيجابية في مكان العمل وأنهم ينتمون لجماعة ترفع من مستوى معنوياتهم.

5-1- أنواع العلاقات الاجتماعية في العمل:

فالعلاقات الاجتماعية هي: روابط متبادلة بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم تنشأ عن اتصال وتفاعل بين بعضهم البعض على اختلاف مستوياتهم التنظيمية: وهي نوعين (فنينش، 2018، ص141):

- ♦ **العلاقات الاجتماعية الرسمية:** وهي علاقات تنشأ بين أفراد الجماعات التي تتشكل بواسطة إدارة المنظمة بقرار رسمي للقيام بنشاط معين لإنجاز عمل إنتاجي أو للنظر في مشكلة ما.

♦ **العلاقات الاجتماعية غير الرسمية:** وهي تلك العلاقات التي يكونها العامل أو الموظف مع زملائه خارج قنوات العمل الرسمية ومن خلال الأنشطة الاجتماعية والثقافية أو بمبادرته الشخصية، وتنشأ هذه العلاقات جماعات غير رسمية تتميز بخصائص واهتمامات مشتركة.

فالتنظيمات غير الرسمية هي مجموعات من الأفراد يكونون علاقات غير رسمية تضيف إلى أبعاد التنظيم الرسمي ما نطلق عليه بالتنظيم غير الرسمي، الذي يمتلك طبيعة غير رسمية في التنظيم يؤثر في سلوك الأفراد وبالتالي على تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم إليها، وباعتبار أن التنظيم غير الرسمي تنظيم اجتماعي له دور في التنظيمات الحديثة، يتأثر فيه كل فرد بعدة عوامل تتفاعل فيما بينها، تنعكس نتيجة هذا التفاعل على إنتاجية الفرد العامل وسلوكياته ومدى تعاونه وتجاوبه داخل التنظيم الرسمي وهذه العوامل هي مكونات التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، والفرد نفسه بتطلعاته واحتياجاته ودوافعه فإذا تم التوصل إلى صيغة التوافق والتلاؤم بين التنظيمين حققت أعلى درجة من الإنتاجية من جانب الفرد العامل وحصوله على الشعور بالرضا عن العمل المنجز، يلجأ الأفراد إلى تكوين هذه التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي كونها تؤدي لهم وظائف معينة، وتقدم لهم الإشباع المفنقد في التنظيم الرسمي، كما أنه وسيلة اتصال بين الأفراد تزودهم بالكثير من البيانات التي لا تصل إليهم عن طريق مسالك الاتصال في التنظيم الرسمي، وهي وسيلة لتكثّل الجهود في سبيل تنظيم السلوك الجماعي لهم تجاه مواقف معينة (جقيل، 2021، ص702).

وتجدر الإشارة أن العلاقات الاجتماعية الإيجابية السائدة بين العاملين في مكان العمل يمكن تحديدها في ثلاثة مستويات، وهي كالآتي (منصور، 2016، ص22):

- العلاقات بين المرؤوسين.
- العلاقات بين الرؤساء.
- العلاقات بين المرؤوسين والرؤساء.

5-2- أهم أسباب نشأت العلاقات الاجتماعية بين العاملين:

تشكل أهم الأسباب التي تؤدي إل نمذجة ممارسات العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة في (الدمرداش، 2018، ص ص71، 72):

« **الحاجات الاجتماعية:** أي حاجة الفرد لإيجاد علاقات بغيره من الأفراد حال كونه عنصراً إنسانياً بشرياً بالنسبة للجماعة التي ينتمي إليها والتي تتكون من مجموعة من زملائه في العمل، حيث يستطيع أن يعبر عن حقيقة نفسه، ولقد دلت الأبحاث التي قام بها "التون مايو" وزملاؤه عام 1927 حول أثر بيئة العمل المادية كالأجور والإضاءة وفترات الراحة على الإنتاجية والتي توصلت بأنها ليست المحرك الأساسي للأداء، وإنما هي الرغبة في تكوين الجماعات غير الرسمية والانتهاز منها.

« **المشاركة الوجدانية:** يحتاج الأفراد كذلك إلى تفهم مشاكلهم التي يتم التعبير عنها من مظاهر عديدة منها انخفاض الأداء، ومن خلال العلاقات الاجتماعية مع الزملاء يجد الفرد حلولاً لتلك المشاكل التي قد تكون شخصية لا علاقة للعمل بها وذلك من خلال المشاركة الوجدانية من الزملاء.

« **إثبات الذات والانتماء:** حيث يحتاج الأفراد إلى إثبات ذاتهم وانتمائهم إلى جماعة ما، ويحقق الفرد إثبات الذات من خلال استخدام قدراته ومهاراته، أي تحقيق أقصى آماله أو أهدافه، أو تحقيق الصورة المنشودة في خياله وهذه بطبيعتها حاجة متجددة متصاعدة، أما الانتماء فيتحقق من خلال الشعور بالانسجام مع نسيج اجتماعي أو صلبة متألفة يساعده ويقلون مساعدته إذا قدمها، وقد عبر ماسلو عن هذه الحاجات في نظريته الشهيرة حول التحفيز.

5-3- العوامل التي تحكم جودة علاقات الفرد الاجتماعية:

تعتبر علاقات العمل الاجتماعية والشخصية بين الموظفين من العناصر الرئيسية التي لها تأثير على الموظفين وعلى المنظمة التي يعملون فيها على حد سواء، وذلك جنباً إلى جنب مع علاقات العمل الرسمية في المنظمات، ويعتبر مفهوم العلاقات الاجتماعية مفهوم متعدد الجوانب يحكمه العديد من الأبعاد النفسية والمتعلقة بالفرد والبيئة المحيطة والمتعلقة بالأعراف والتقاليد الاجتماعية الخاصة بالمجتمع والمنظمة، أو جماعات العمل في المنظمة، وبالتالي فإن هناك العديد من العوامل النفسية والشخصية التي تحكم جودة علاقات الفرد الاجتماعية مع من يحيطونه سواء كانوا الموظفين الزملاء في العمل، أو الأصدقاء خارج العمل، ويمكن أن تظهر هذه العوامل على شكل سلوكيات تحدد مهارات الموظفين في التواصل مع من هم حولهم وهو ما يعرف بمهارات التواصل مع الآخرين، وهي مجموعة من المهارات المتضمنة (السويطي، 2016، ص76):

✓ مهارات الاتصال المباشر مع الآخرين كمهارة الاستماع الفعال للمتحدثين.

✓ مهارات قراءة الرسائل غير اللفظية.

✓ مهارات التعاطف مع المواقف والآخرين.

✓ مهارات تقديم المساعدة والتسهيل للآخرين.

✓ مهارات تأكيد الذات.

✓ مهارات العمل ضمن فرق العمل والمجموعات داخل هذه التنظيمات.

5-4- العلاقات الاجتماعية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي بناء على نتائج امبريقية:

إن تعزيز التواصل الإيجابي بين الموظفين في المنظمة ومنحهم فرصا لتكوين علاقات اجتماعية يزيد من شعورهم بالرضا الوظيفي ويعزز ثقتهم في أنفسهم، وهو ما فرض على المنظمة العمل على تنمية العلاقات الإيجابية للفرد العامل مع زملائه في العمل لقدرتها على الرفع من مستويات الشعور بالانتماء الوظيفي وبالتالي الشعور بالسعادة والارتياح النفسي عند التواجد بموقع العمل، وعلى أساس ذلك، اتجهت العديد من الدراسات نحو معالجة موضوع العلاقات الاجتماعية في العمل وعلاقتها برفع الروح المعنوية لدى أعضاء التنظيم وتجاوبهم النفسي مع الوظائف التي يزاولونها، فأدركت من خلال خطوات المنهج العلمي الارتباط الطردي بين الاتجاهين (العلاقات الاجتماعية والاستغراق الوظيفي) نذكر على سبيل المثال لا الحصر بعض من الدراسات التي تناولت فيه التفسير المنطقي المبني على تحليلات كمية وكيفية للربط بين المتغيرين:

وأشارت نتائج دراسة (عبد الرحمان وبوغرزة وحديد، 2021، ص42) إلى أن العلاقة بين زملاء العمل تؤدي إلى تعزيز مستوى الاستغراق الوظيفي، ذلك أن الدعم، التعاون، التقدير والاحترام قيم تعزز روح الفريق وتشعر العاملين بالرعاية والاهتمام من قبل الأفراد الفاعلين في التنظيم، فأن يدرك العامل بأنه ينتمي لبيئة عمل داعمة للعلاقات الاجتماعية الإيجابية تمكنه من الاعتماد عليهم في مختلف المواقف الشخصية والتنظيمية عند الحاجة يخلق لديه مستوى عال من التكامل النفسي والاجتماعي، ويدعم لديه مشاعر الارتياح، الطمأنينة والاستقرار المهني في وظيفته وتعلقه بها، فالعلاقات مع الآخرين تعد وظيفة وقائية للعامل يستند إليها في مختلف المواقف.

وفي دراسة أجراها (التلباني وفارس والوحيد، 2015، ص59) حول اختبار العلاقة بين القيم التنظيمية والاستغراق الوظيفي توصلوا إلى أنه كلما زادت درجة ممارسة إدارة العلاقات لدى موظفي البنوك الإسلامية بقطاع غزة أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى استغراقهم الوظيفي، فغالبا ما يتوقع المدير أشياء كثيرة من الأفراد الذين يعملون في المنظمة، فهم يطالبونهم بالعمل الجاد والولاء والمهارة في الأداء، والأمانة، غير أن الموظفين سوف يقدمون ولاءهم للإدارة التي يدركون أنها مناسبة لأن تدير، فالأفراد يحتاجون إلى أن يعاملوا بلطف وأن يشعروا بأن لهم قيمتهم، وأن يثقوا في عدالة القواعد والأنظمة العادلة.

وأوضحت دراسة (الخفاجي، 2014، ص ص50، 51) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الثقة بالزملاء في الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الحماس، التقاني، الاستيعاب)، فالعلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين الأفراد بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، إذ تصبح الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في المنظمة التي تعتمد على مجموعات أو فرق العمل، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية ويكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض هدف مشترك، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

كما أثبتت نتائج دراسة (الربيعي والمولى، 2020) والتي أجريت حول تأثير الإستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية وجود تأثير معنوي لأبعاد التسامح والتعاطف بين العاملين في الاستغراق الوظيفي، حيث أن التقارب والتفاعل بين الأفراد وإشاعة الألفة والمحبة بينهم، وتحقيق التكيف والوئام والانسجام والاحترام والتعايش مع الآخر، إلى جانب الفهم والإحساس باحتياجات ومشاعر الآخرين ووجهات نظرهم والقدرة على الاستماع لقضاياهم العاطفية والتضامن معهم سيمكنهم من التكيف بشكل ديناميكي مع أهداف العمل والانغماس فيه.

وقد أوجدت نتائج دراسة (الرميدي ومحمد، 2020) أن بعد علاقات العمل كأحد أبعاد تحسين نوعية حياة العمل تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على تحسين مستوى الاستغراق الوظيفي، ومستوى أداء العاملين، وزيادة الفاعلية التنظيمية لشركات السياحة المصرية.

وأثبتت نتائج دراسة (تيشات ويوسف، 2021) أن بعد العدالة التعاملية والذي يعد أحد أهم أبعاد العدالة التنظيمية والذي يمثل سيادة علاقات الاحترام والتقدير بين مجموعة العمل وسيادة روح الفريق والتعاون بين الزملاء والمعاملة الجيدة القائمة على المساواة من قبل المدير له علاقة ارتباط وتأثير على مستوى شعور الموظفين بالدافعية نحو العمل، وارتباطهم بوظائفهم، مما يعزز من شعورهم الدائم بأنهم على استعداد للانضباط في العمل وتأدية مسؤولياتهم بدقة عالية.

وفي دراسة أجراها (غلام، 2022) حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى مدرسي الاعداديات المهنية في محافظة بغداد أوجد أن هناك علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية والانغماس الوظيفي لدى الموظفين.

فكلما كانت العلاقات بين المرؤوسين بعضهم البعض وعلاقاتهم مع الرئيس -حسب الدراسات سالفة الذكر- طيبة وقائمة على الاحترام المتبادل والانتماء للجماعة والإيمان بالهدف العام عن طريق الأخذ بمبدأ الرقابة الذاتية وروح المسؤولية والحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية، كلما زادت الإنتاجية ومستويات الأداء، وفي هذا الصدد نستنتج أن العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين الزملاء تؤدي إلى رفع معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية للمنظمات، ومن جهة أخرى فإن علاقة الرئيس بمرؤوسيه لها دور أيضا في تنمية الرقابة الذاتية وروح المسؤولية لدى الموظفين من خلال اعتبار الرئيس أن العامل فرد إنساني له مشاعر وأحاسيس وقيم ذاتية مثل الرقابة الذاتية التي تعكس ولاءه وانتماءه للوظيفة (بوساق وحريرية، 2018، ص46)، كما أن العلاقات الإيجابية تعزز مبدأ الثقة المتبادلة بين الموظفين مما يدفعهم إلى تبادل الخبرات وتشارك المعرفة وهو أحد المؤشرات الدالة فعلا على وجود أفراد مستغرقين وظيفيا.

6- الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل:

تعتبر الموازنة بين الحياة الشخصية للموظف وحياة العمل والوظيفة من أهم وأكبر التحديات التي تواجه كلا من أصحاب العمل والموظفين على حد سواء، وتحتاج المنظمة إلى تبني إستراتيجيات مميزة خاصة بتحقيق التوازن بين الحياة والعمل، فصاحب العمل يواجه تحدي إيجاد ثقافة تنظيمية للمؤسسة تتمثل في تركيز الموظفين على واجباتهم الخاصة بالعمل أثناء العمل، والموظف يواجه تحدي تلبية الالتزامات الشخصية دون التقصير في مسؤوليات العمل، وبالتالي إذا ما أرادت المنظمة أن تحقق هذا التوازن والذي يؤدي إلى تعزيز الأداء والإنتاجية وتحقيق أهدافها، وجب عليها العمل على تحقيق مايلي (ماضي، 2014، ص98):

✓ **مبادرات الحياة/العمل:** وتتمثل في السياسات والإجراءات المتبعة من المنظمة، بهدف تمكين الموظفين من إنجاز عملهم، وفي الوقت نفسه إعطاء مرونة لمعالجة اهتماماتهم الشخصية والعائلية.

✓ **ثقافة العمل/الأسرة:** ويتوقف على مدى اعتراف واحترام ثقافة المنظمة للالتزامات والمسؤوليات العائلية للموظف من جانب، وكذلك تشجيع إدارة المنظمة والموظفين للعمل معا لتلبية احتياجات عملهم واحتياجاتهم الخاصة.

ولتحقيق ذلك يمكن أن تلجأ المنظمة نحو إتباع مجموعة من السياسات والإجراءات التي تضمن شعور الموظف بأنه قادر على تحقيق متطلبات العمل ومسؤولياته الشخصية معا دون وجود أية عراقيل من خلال العمل على جعل جداول العمل أكثر مرونة، تتيح للأفراد برمجة ساعات عملهم وفق ما تحدده تصوراتهم الذاتية لها، بشرط أن لا يتم انتهاك الحجم الحقيقي للساعات المعد من طرف المؤسسة، وذلك تقاديا لأي تجاوزات يمكن أن تنقص من فعالية العمل التنظيمي وتؤدي إلى فشله في تحقيق الأهداف التنظيمية.

6-1 - أهمية تحقيق الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل:

إن ممارسات وسياسات التوازن بين العمل والحياة يمكن أن تفيد ليس فقط الموظف، ولكن أيضا العائلات والمنظمات والمجتمع، من خلال (لطرش وواعر، 2021، ص197):

- ◀ تقليل ميل الموظفين إلى مغادرة العمل مبكرا وتأخير العمل، وتحسين المهام.
- ◀ المساهمة في تعزيز مستوى التزام الموظف الفردي واستغراقه، مما يؤثر على رفاهيته وعلى الأداء التنظيمي.
- ◀ كلما ارتفع مستوى التوازن بين الحياة والعمل، ساعد ذلك على تحسين الإنتاجية وصورة العلامة التجارية وبيئة العمل في المنظمة، وتحسين ربحيتها، كما أن فوائد تنفيذ الممارسات المساعدة على التوازن بين العمل والحياة تفوق تكاليفها.
- ◀ تشير الأبحاث الحالية إلى أن التوازن الضعيف بين الحياة الشخصية والعمل يمكن أن يكون له آثار كبيرة على أسرة الفرد والمجتمع بشكل عام، على سبيل المثال، ارتبط ضعف التوازن بين العمل والحياة بمعدلات أعلى بالنزاع الأسري وانخفاض الرضا عن الحياة، وارتفاع معدلات تعاطي المخدرات والتغيب عن العمل، علاوة على ذلك يمكن أن يؤثر الافتقار إلى الموازنة بين الحياة والعمل على قضايا مجتمعية أخرى مثل تأخر الأبوة والأمومة وشيخوخة السكان، وانتشار عدم المساواة بين الجنسين، وتناقض عرض العمالة.

6-2- العوامل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل:

إن قدرة العامل على تحقيق الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل تتوقف على (سوفي وعبد الرمان وهري، 2021، ص ص 29، 30):

- ◀ **النوع الاجتماعي:** بسبب الإدراك المتميز لهوية الأدوار، حيث ثبت أن الرجال يعطون الأولوية لواجباتهم في العمل على واجبات أسرهم لتوفير الدعم المالي لها، في حين تعطي المرأة الأولوية لحياة الأسرة.
- ◀ **الاستغراق في العمل:** تؤدي ساعات العمل الطويلة بسبب عدم مرونة جداول العمل في المؤسسة، أو العمل الإضافي أو الواجبات المسائية إلى اختلال التوازن.
- ◀ **الخصائص العائلية:** يعاني العاملون الآباء من صعوبة القيام بواجباتهم العائلية بنجاح، أما المتزوجين دون أولاد فليسوا بحاجة إلى وقت وجهد كبير في المنزل، في الوقت الذي يمثل العمل موردا مهما لزيادة دخلهم.

« التحولات الديمغرافية في المجتمع، وكذلك التغيرات في هياكل الإدارة، الأنظمة، والفلسفات التنظيمية، ضغوط عولمة السوق، تأنيث القوى العاملة وتأثير التكنولوجيا الناشئة.

« عوامل أخرى: مثل قلة وعي العاملين بالسياسات، خوفهم على مسارهم الوظيفي، غياب تشريعات أو غياب آلية لتطبيق السياسات المرنة، غياب دعم الإدارة والمشرفين، الثقافة التنظيمية السلبية، غياب النظرة الإستراتيجية وغيرها.

وكيفما كانت وضعية العامل (التوازن أو عدم التوازن)، فإن ذلك له انعكاسات تظهر في ثلاث مجموعات: نتائج ذات صلة بالعمل (كالرضا الوظيفي، والدافعية في العمل أو العكس التغييب ودوران العمل)، نتائج غير متعلقة بالعمل (كالرضا عن الحياة، أو العكس المشاكل والاضطرابات)، نتائج مرتبطة بالإجهاد (كالاستقرار النفسي، أو العكس الإرهاق، الصراعات والاضطرابات النفسية) (سوفي وعبد الرمان وهري، 2021، ص 30).

6-3- الموازنة بين الحياة والعمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي بناء على نتائج امبريقية:

اتجهت بعض من الدراسات -رغم قلتها- نحو دراسة علاقات الارتباط أو التأثير بين بعد الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل كأحد الأبعاد المميزة لجودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية والاستغراق الوظيفي للعاملين، تناولت فيه التفسير المنطقي المبني على تحليلات كمية وكيفية للربط بين المتغيرين، نذكر على سبيل المثال لا الحصر بعض من الدراسات أهمها:

أوجدت نتائج دراسة (حمامة، 2018/2019) التي أجريت حول علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي أن التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية يؤثر في الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة جامعة الوادي.

وقد أثبتت نتائج دراسة (عموري والعباسي والسباع، 2019) والتي أجراها حول أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا في مجمع عموري ببسكرة أن التوازن بين الحياة والعمل كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية يؤثر على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، وبالتالي فإن الاعتماد على السياسات والإجراءات التي تضعها المنظمة بهدف تمكين العاملين من أداء

أعمالهم بكفاءة، وفي الوقت نفسه توفير لهم المرونة للتعامل مع الشؤون الشخصية والعائلية سيؤدي إلى خلق مستويات عالية من الاستغراق الوظيفي وبالتالي التأثير إيجاباً على مستويات الأداء والإنتاجية التنظيمية (ص124).

كما أوجدت نتائج دراسة (الرميدي ومحمد، 2020) أن بعد الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على تحسين مستوى الاستغراق الوظيفي، ومستوى أداء العاملين، وزيادة الفاعلية التنظيمية لشركات السياحة المصرية.

كما كشفت نتائج دراسة (لطرش وواعر، 2021، ص199) عن أهمية مفهوم التوازن بين الحياة والعمل في مكان العمل وتأثيره المعنوي والإيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، فعندما يدرك الأفراد أن المنظمة تساعدهم على تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية ومسؤولياتهم الاجتماعية والأسرية فإنهم يشعرون بالرعاية والدعم، وبأنهم ملزمون برد جميل التسهيلات التي تقدمها لهم من خلال توفير مواقف وسلوكيات أفضل في مكان العمل، وكذا زيادة المشاعر الإيجابية تجاه العمل، فعندما تولي المنظمة اهتماماً بالموظفين سيستجيبون بمستوى معين من الاستغراق الوظيفي.

وفي دراسة (Rahawanty and Forbis and Wahibur, 2022) حول العلاقة المتبادلة بين جودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل الإسلامي والأداء الوظيفي: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، كشفت النتائج على أن تلبية احتياجات الحياة والحفاظ على التوازن بين الحياة الاجتماعية والعمل يزيد من ارتباطهم بالوظائف التي يشغلونها، وهو ما سيجعلهم يسعون جاهدين لإكمال مهامهم واستخدام كل طاقاتهم من أجل نجاح المنظمة.

وقد توصلت نتائج دراسة (جاسم وحرز، 2023) التي أجريت حول جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المشرفين الفنيين الرياضيين في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي للمنطقتين الوسطى والجنوبية في العراق إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين التوازن بين الحياة والعمل كأحد الأبعاد الممثلة لجودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين.

فالعلاقة السلبية بين الحياة العملية والحياة الخاصة لدى الموظفين تعد ذات أثر ضار على الصحة النفسية والجسدية لدى الموظف، وبالتالي تحد من الالتزام بدوام العمل وتعمل على تخفيض الإنتاجية للموظف، بينما تؤدي الموازنة الفعالة إلى زيادة كفاءة الأداء العائلي وتحسين التوافق والعلاقة الزوجية وتحقيق الرضا داخل الأسرة، والموظفون الذين يجيدون تحديد العلاقة بين العمل والحياة الخاصة لديهم نجاح ملحوظ في وظائفهم (سماش وعومرية، 2018، ص149)، وهو ما اتجهت إلى تأكيده نتائج الدراسات سالفه الذكر، كون أن الأفراد العاملين عندما يدركون أن توزيع ساعات العمل ملائم ومناسب لأداء جميع أدوارهم في الحياة، بما فيها الأدوار الأسرية والاجتماعية إلى جانب مسؤولياتهم المهنية، فإنهم سيستجيبون بفعالية لأدوارهم في العمل وسيجتهدون نحو تأدية مهامهم كما تتصورها ذواتهم وبما يفوق توقعات المنظمة لمستويات الأداء المطلوب، كما أن الموازنة بما يخلق لدى الأفراد الشعور بالتوازن النفسي والانفعالي سيمكنهم من الالتزام بقوانين الانضباط العام بما تتضمن من تعليمات مواعيد الحضور والمغادرة للعمل، والالتزام بتأدية المهام وتسليمها قبل موعدها المحدد، وغيرها من المؤشرات التي لها علاقة بالالتزام الزمني للعمل.

7- عدالة الأجور والمكافآت المادية:

إن طبيعة الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد إدارة الموارد البشرية على تكوين وإيجاد علاقة حسنة وجيدة بين الأفراد العاملين في منظمة ما والإدارة التي يعملون معها، والشائع هو استخدام مفهوم الأجور عند التعويض على أساس الجهد وكم الإنتاج وهذه طريقة شائعة لتعويض العمال حيث يشكل مقدار الجهد والإنتاج الذي يحققونه الأساس في تعويضهم، أما مفهوم الرواتب فهو يستخدم عند تعويض العاملين على أساس الوقت أي تعويض العامل عن وضع نفسه تحت تصرف المنظمة لفترة معينة، شهر مثلا، لذلك غالبا ما يستخدم المفهوم لتعويض الموظفين والذين تدفع لهم رواتب على أساس مدة الخدمة وبغض النظر عما أنجزوا خلالها، المهم هو أن الخطوة الأولى في تصميم النظام هي تحديد أساس التعويض وبالتالي فيما إذا سيكون نظاما للأجور أو نظاما للرواتب (الطائي والفضل والعبادي، 2006، ص ص343، 344).

كما يعد نظام المكافآت المادية أحد العوامل التي تمكن المنظمة من استقطاب وحفظ الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في تحقيق أهدافها، ويعد أيضا نظام أساسي لما له من دور فعال في استقرار الأفراد العاملين في الوظائف واندماجهم فيها وفي تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والرضا عن الأعمال التي يمارسونها، ومن الجديد بالذكر أن الأجور والرواتب تتفاوت حسب اختلاف المهارات والقدرات وحسب طبيعة الوظائف وتأثيرها على المجتمع، وتشير العديد من الإحصائيات بأن أغلب المشاكل التي تواجهها المنظمة هي خلافات العاملين معها والتي تعود إلى توزيع الأجور والمكافآت، لذلك ينبغي على المنظمة أن تعمل على الموازنة بين تكاليف الأفراد العاملين وفلسفتها في تحقيق المساواة والعدل والعمل على إرضاء رغباتهم وحاجاتهم وتوفير مستويات أجور ومكافآت محفزة لجذب الكفاءات من الخارج وتتسم بالعدالة في الداخل فضلا عن ربط الأجور والرواتب بالفائدة التي سوف تعود على المنظمة وربطها أيضا بأهمية الوظيفة في المنظمة بالإضافة إلى تكافؤ الأجور والمكافآت مع الجهود المقدمة من قبل الأفراد العاملين في المنظمة وانسجامها مع التشريعات القانونية والاتفاقيات النقابية (الطائي والعبادي، 2015، ص ص83، 84).

7-1- أهداف نظام الأجور والمكافآت المادية:

في ظل البيئة المعاصرة باتت طرق استثمار الموارد البشرية من أهم المصادر التي تعتمد عليها المنظمات في كسب الميزة التنافسية وأن المورد البشري أهم هذه الموارد التي تساهم في ذلك، ولكن كيف يمكن للمنظمات رسم الإستراتيجيات اللازمة لإدارة هذا المورد الحيوي لاسيما في ظل متطلبات البيئة التنافسية التي تفرضها معطيات الموقف التنظيمي المعاصر، لذلك تؤدي نظم الأجور والمكافآت المادية دورا حيويا في تحفيز الموظفين واستقطابهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فمنح التعويضات المالية يمثل حرفيا إحدى أشكال المكافأة تعطى نتيجة للعمل الذي تم إنجازه فهو بمثابة عامل تحفيزي يشجع الفرد على وضع المزيد من الطاقة والالتزام في وظيفته، وبناء على ذلك تمت الإشارة إلى الأهداف المراد تحقيق من إستراتيجيات التعويض المادي للموارد البشرية في مايلي (أحمد، 2017، ص ص19، 20):

- الجذب: كسب الأفراد الجديين من حيث المؤهلات والخبرة المطلوبة من قبل المنظمة وبأعداد كافية.
- الإنصاف: ينبغي أن يعامل كل شخص إلى حد ما فيما يتعلق بالمبلغ المدفوع وذلك تماشياً مع الجهد والقدرات والمهارات والتدريب المكتسب.
- التوازن: ينبغي دفع المزايا والمنافع والمكافأة المعقولة.
- الأمن: توفير للموظفين الشعور بالأمن المالي من خلال توفير أجور تتوافق مع احتياجاتهم الإنسانية.

وعلى هذا الأساس، فإن النظام الجيد للمكافآت من شأنه أن يحقق نتائج مفيدة، أهمها كالتالي (أبو النصر، 2012، ص152):

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل، ومن الأمثلة عليه خفض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.

إن وجود نظام فعال للأجور والرواتب والمكافآت يؤثر تأثيراً كبيراً على الكفاءة الإنتاجية في المنظمة ويشجع على تحفيز الموظفين ويخلق روح الإبداع والمبادرة لديهم، ولهذا يتعين على النظام الذي يوضع للأجور والرواتب والمكافآت المادية أن يحقق الموازنة بين مصالح المنظمة من جهة ومصالح وحاجات الموظف من جهة أخرى، وأن أي اختلال في هذه الموازنة ينعكس سلباً على أداء طرفي المعادلة ويؤدي إلى هدر في طاقاتها وإمكاناتها المادية والبشرية وذلك لأن الأجور المتدنية

تخلق حالة من عدم العدالة وتشجيع روح التذمر وتدفع العاملين إلى مغادرة المنظمة، والتفتيش عن فرصة عمل أخرى بديلة، كما أن منح الموظف أجرا أكثر من استحقاقه يضر بالمنظمة ويؤدي إلى هدر في أموالها دون جدوى (الكرخي، 2013، ص117).

7-2- مظاهر الأجور والمكافآت المادية:

ينظر للأجور والمكافآت المادية على أنها صفقة ذات مظاهر متعددة فهي صفقة قانونية واقتصادية ونفسية واجتماعية وأخلاقية (ونوغي، 2015/2014، ص ص95، 96):

- ◀ **قانونيا:** يتحدد مستوى الأجر الذي يتقاضاه الفرد العامل من خلال عقد عمل.
- ◀ **اقتصاديا:** يتضمن عقد العمل الذي يبرم بين صاحب العمل والفرد العامل سعر الخدمة المؤجرة التي تمثل التعويض، وهذا السعر يتوقف على قوانين السوق (العرض والطلب) باعتبار اليد العاملة عنصر من عناصر الإنتاج هذا ليس كبقية العناصر الأخرى لأنه يصعب تملكه وتغييره أو التخلص منه بسهولة، فهذا العنصر له حاجاته وطموحاته ورغباته وأهدافه وسلوكه.
- ◀ **نفسيا:** يعتبر عقد العمل عقدا ماديا وعقدا نفسيا أيضا بين العامل وصاحب العمل، لأن صاحب العمل ينتظر من العامل سلوكا محددا ومواقف معينة نحو الأحداث، وفي الوقت نفسه الذي يتوقع العامل من صاحب العمل سلوكا معيناً وردود فعل معينة.
- ◀ **اجتماعيا:** تعتبر المؤسسة التي يعمل فيها الفرد جماعات من الأفراد، وبالتالي فإن الفرد يتوقع أن تكون له مكانته ومركزه الاجتماعي داخل هذه الجماعات، مما يعني أنه التعويض المادي لا يتوقف عند مجرد أجر بسيط يحصل عليه الفرد نظير جهوده وإنما يتعداه للحصول على مميزات أخرى، لذلك لا يمكن تجاهل الجانب التفاعلي الاجتماعي الثقافي بين الأفراد.
- ◀ **سياسيا:** هناك عدة أطراف تتشارك في موضوع الأجور والمكافآت المادية تتمثل في المنظمات وال النقابات والشركاء الاجتماعيين، وأحيانا الدولة، والتي وفقها يتم تحديد النظام الفعلي للأجور والتعويضات المالية.
- ◀ **أخلاقيا:** لا يمكن وضع نظام أجور فعال ومقبول إلا إذا اعتمد على العدالة بمختلف أشكالها لأن العدالة هنا هي استجابة للجانب الأخلاقي.

7-3- نظام الأجور والمكافآت المادية وعلاقته بالاستغراق الوظيفي بناء على نتائج امبريقية:

تسهم المكافآت المادية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين (مخلوفي وثابتي، 2018، ص71)، وبناء عليه اتجهت العديد من الدراسات نحو معالجة موضوع الأجور والمكافآت المادية وعلاقتها بمستوى شعور الموظفين بالارتباط الوظيفي وتجاوبهم النفسي مع الوظائف التي يزاولونها، من خلال الشعور بعدالة التوزيعات، فأدركت من خلال خطوات المنهج العلمي الارتباط الطردي بين المتغيرين (الأجور والمكافآت المادية والاستغراق الوظيفي) نذكر على سبيل المثال لا الحصر بعض من الدراسات التي تناولت فيه التفسير المنطقي المبني على تحليلات كمية وكيفية للربط بين المتغيرين:

في دراسة أجراها (المغربي، 2004، ص37) تمثل الهدف في وصف وتحليل أثر جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى جميع العاملين الدائمين من فئات الإداريين، الأطباء، والفنيين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، خلص إلى أن بعد الأجور والمكافآت يؤثر تأثيرا إيجابيا في الاستغراق الوظيفي، وبناء عليه اعتبر الباحث أن الأجور والمكافآت المادية تأخذ مكانا بارزا في التأثير على استغراق الفرد في وظيفته خاصة مع فئات الفنيين والإداريين، وهو ما يلزم المسؤولين نحو السعي لتنشيط أثر المكافآت والحوافز وتحري الموضوعية في تقديرها في ظل المحددات والقيود القانونية المؤرخة بما يسهم في دعم استغراق العاملين بوظائفهم.

وقد أظهرت نتائج دراسة (محمد وعبود وأحمد، 2019، ص15) وجود علاقة تأثير مباشر بين بعد العدالة التوزيعية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين، حيث أن الإنصاف في تخصيص الموارد والعوائد، وإدراك العمال لعدالة توزيع المخرجات التي يتلقونها خاصة المكافآت المادية، وذلك مقابل المدخلات التي يقدمونها للمنظمة من خلال مقارنة أنفسهم بالآخرين في المدخلات والمخرجات على حد سواء سيسهم في خلق حالة إيجابية خاصة بالولاء والعمل الإيجابي الذي يشعر فيه الأفراد بالحماس والتفاني والاستيعاب بدلا من الحالة المحدودة.

وقد أوجدت نتائج دراسة (زاوي وخالدي ومهاوة، 2021) وجود أثر معنوي للمناخ التنظيمي حسب بعد الحوافز على مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين، وبالتالي اعتبرت الدراسة أن شعور

الأفراد بعدالة الأجر والمكافآت التي يحصلون عليها مقارنة بما يحصل عليه زملاءهم في الوظائف ذاتها في منظمات أخرى، وكذا تناسبها مع جهودهم المبذولة وتطبيقها بصورة عادلة سيسهم في تقادي خلق الكثير من التوجهات السلبية لدى العاملين مما قد يؤدي إلى فقدان شعورهم بالاستغراق الوظيفي، وبالتالي سيرفع الشعور بعدالة التوزيعات من روحهم المعنوية، ويؤثر بالإيجاب على فاعلية أدائهم وكفاءتهم واستعدادهم لبذل أقصى الجهود الممكنة لصالح المؤسسة والرغبة الشديدة في البقاء فيها وارتباطهم بها.

كما قد أظهرت نتائج دراسة (Oyeh & Oluwuo, 2018, p64) التي أجريت حول العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين وانخراطهم في العمل في المدارس الثانوية في ولاية ريفرز، أن أنظمة المكافآت تساهم بنسبة 2.1% من الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، ورغم أن النسبة منخفضة وتدل على أن بعض المعلمين لا يهتمهم إن كان يتم مكافأتهم أم لا، إلا أن ذلك يرتبط بالطريقة التي تتم بها توزيع المكافآت، ورغم المساهمة المنخفضة للمكافآت في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى فئة البحث، فإن الغالبية منهم لا يزالون يقدرّون أهمية تلك الميزة الإضافية لإدارة شؤونهم الشخصية، وعلى العموم فإن المكافأة والتعويض يعتبران أمران حيويان للغاية لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، وأحد الأساليب التي تدفع الموظف إلى الاستغراق في وظيفته.

وفي دراسة أجرتها (العبيدي، 2021) حول تأثير بيئة العمل في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية ببغداد، أوجدت أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المادية في الاستغراق الوظيفي، كما أوجدت نتائج دراسة (ضجر، 2021) والتي استهدفت الكشف عن مدى تأثير إجراءات التسويق الداخلي في الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في المصارف التجارية العراقية، وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز المادي والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، وهو ما يثبت الدور الذي يلعبه التحفيز المادي في تعزيز حالة النشاط، التفاني والانهماك للموظفين، مما يؤدي إلى تقديم الخدمات ذات الجودة العالية عند تعاملهم مع الزبائن.

وفي دراسة أجرتها (تيشات ويوسف، 2021) عن دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببومرداس، توصلتا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين العدالة التوزيعية والاستغراق الوظيفي، حيث أنه كلما زاد شعور الموظف بعدالة المخرجات التنظيمية (الأجور والمكافآت، الحوافر المادية، توزيع ساعات العمل...) من خلال مقارنة ما يحصل عليه امن مخرجات مع مخرجات أقرانه في المؤسسة نفسها أو خارجها من مؤسسات أو قطاعات مشابهة أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي لديه، وبالتالي الاتجاه نحو تجاوز الحد الأدنى للأداء المتوقع منه في تنفيذ وظيفته.

ومن خلال الدراسات سألقة الذكر نجد أن هناك علاقة تأثير وارتباط بين الأجور والمكافآت المادية والاستغراق الوظيفي، فسعي المنظمات نحو توزيع الامتيازات والعوائد المادية على مواردها البشرية بعدالة وإنصاف يعد مصدراً أساسياً لتحقيق الاندماج بين الموظف وعمله، كون أنه سيتجه فور شعوره بأن المكافآت التي يحصل عليها تتوافق مع مؤهلاته ومهاراته وجهوده إلى شعوره بأنه على استعداد عال لإنجاز مهامه بكفاءة عالية، فالمنظمات التي تهدف إلى إدماج موظفيها مع سياساتها وحفزهم على الأداء العالي، يفترض عليها أن تمنح الأفراد العوائد التي تتوافق مع مستويات الإنتاج والنتائج المحققة.

وفي سياق تحقيق ذلك لابد من فهم (نظرية العدالة) التي قدمه Adams المتعلقة بنظرية الإنصاف، حيث قام بتفسير انعكاسات إدراك العدالة التوزيعية من خلال مقارنة الفرد لمدخلاته (إسهاماته) مع المخرجات التي يتلقاها (المكافآت)، ومقارنتها مع تلك المدخلات والمخرجات التي يقدمها ويتلقاها زملاءه في العمل، فإذا كان المعدل غير متكافئ ففي هذه الحالة نجد أن الطرف الذي يكون لديه المعدل مرتفعاً يشعر بالسعادة والارتياح عادة، أما الطرف الآخر الأقل فإنه يشعر بالإحباط والغضب (محمد وعبود وأحمد، 2019، ص15)، وهنا يكمن الفارق بين الموظفين المستغرقين وظيفياً والموظفين غير المستغرقين وظيفياً، فالنوع الأول يوجدون عند الشعور بالعدالة التوزيعية وعدالة التعاملات والإجراءات، أما النوع الثاني فهم الفئة التي تدرك بأنها العوائد التي يحصلون عليها غير عادلة مقارنة بعوائد الآخرين.

8- ظروف العمل الآمنة (السلامة والصحة المهنية):

إن أهم الأسس التي يبنى عليها حاضر المؤسسة ومستقبلها هو المورد البشري والذي يمثل القاعدة الأساسية في طريق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويعتبر أهم أضلاع مثلث الإنتاج الذي يتكون من المورد البشري والعمل وبيئة العمل، وهو أكثر الموارد تأثيراً بتصميم العمل وبيئة العمل (بن حواء ويعقوب، 2017، ص316). وبناء على ذلك أولت إدارة الموارد البشرية اهتماماً كبيراً للحفاظ على القوى البشرية العاملة من الآثار السلبية الناجمة عن حوادث وإصابات العمل سواء ما يتعلق منها بالسلامة المهنية والتي تعني صيانة وحماية العاملين من الإصابات الناجمة عن حوادث العمل، وكذلك الصحة المهنية والتي تعني الحفاظ على العاملين من الأمراض النفسية والبدنية الناجمة عن العمل (زعيتر وقاسمي، 2019، ص611)، لذا فإن مفهوم السلامة والصحة المهنية يشير إلى ذلك المجال الذي يضم مجموعة الأسس الإنسانية والمادية والإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى حماية عناصر الإنتاج البشرية، من أخطار حوادث العمل والأمراض المهنية وحماية العناصر المادية من الأضرار التي يمكن أن تلحق بها بهدف الحفاظ عليها والرفع من كفاءتها الإنتاجية (بوزيد، 2019، ص244).

إن تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية في منظمات العمل يعتمد على مجموعة من الإجراءات الإدارية -تخطيط، توجيه، تنفيذ ومراقبة- تستهدف البحث عن الأسباب التي من الممكن أن تخلف حوادث عمل وأمراض مهنية (بوعامة والعايب، 2022، ص401)، والعمل على معالجتها وتجنب الوقوع فيها، بالإضافة إلى مراعاة ظروف العمل المختلفة، وكذلك تعريف العاملين بكيفية التعامل مع الآلات والمعدات بطريقة سليمة للحفاظ عليها من التلف مما يؤثر بشكل إيجابي على صحتهم وعلى كفاءة العملية الإنتاجية، وبالتالي فإن مفهومها يتعدى مجال الحماية من المخاطر المهنية ليشمل مجالات الوقاية من الحوادث التي قد يتعرض لها العاملون سواء تعلق ذلك بمكان العمل، المعدات والآلات، أو بإجراءات وطرق تأدية المهام (بوحروود وقورين، 2020، ص310، ص311).

فالسلامة المهنية ترتبط بمجمل الأنشطة والإجراءات التي تلتزم بها المنظمة بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في تصميم بيئة العمل المادية لحماية أحد أهم العناصر في العملية الإنتاجية، والمتمثل

في العنصر البشري من الإصابة بمخاطر وحوادث العمل التي ترتبط بموقع العمل وطبيعة المهام، وضمان أمنهم واستقرارهم الوظيفي، مما يؤثر بشكل إيجابي على مستوى أدائهم وكفاءة إنتاجيتهم.

8-1-1- أهمية برامج الصحة والسلامة المهنية:

تتأكد أهمية الصحة والسلامة المهنية من خلال صلتها الوثيقة بالإنتاج، لأن كفاءة الإنتاج تعتمد بشكل كبير على توفير بيئة آمنة تشجع وتدفع العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحسين وزيادة الإنتاج من دون وقوع أي إصابات، إذ أن الوقت الضائع نتيجة الإصابات والأمراض المهنية يكلف المنظمات مبالغ كبيرة إضافية (النجار ومهدي، 2013، ص70)

- تقليل تكاليف العمل: إن الإدارة السليمة لبيئة العمل تجنب المنظمة الكثير من المشاكل المتمثلة بحوادث العمل والأمراض الصحية، هذه الحوادث التي تكلف المنظمة الكثير من التكاليف المادية والمعنوية المتضمنة للتعويضات المدفوعة للعاملين وكذلك تعطل العمل.
- توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر: إن الإدارة مسؤولة عن توفير المكان المناسب والخالي من المخاطر المؤدية إلى الإضرار بالعاملين أثناء عملهم إن هذه المسؤولية أصبحت متزايدة في ظل التطور التكنولوجي وبصورة خاصة في المنظمة الصناعية.
- توفير نظام العمل المناسب من خلال توفير الأجهزة والمعدات الواقية واستخدام السجلات النظامية حول أية إصابات أو حوادث وأمراض.
- التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث والأمراض الصناعية إذ أن الحوادث لا يقتصر تأثيرها على الجوانب المادية في العمل وإنما تمتد آثارها إلى مشاعر العاملين داخل المنظمة وكذلك المتعاملين معها.
- تدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين إذ إن توفير الحماية للعاملين والاهتمام بها من قبل الإدارة يشعرهم بأهميته يبني جسور التعاون بينهم وبين إدارتهم.
- خلق الإدارة الجيدة للسلامة المهنية والصحية السمعة الجيدة للمنظمة اتجاه المنافسين هذه السمعة ينتج عنها استقطاب الأفراد الأكفاء والاحتفاظ بأفضل الكفاءات (زرارقة وعباوي، 2017، ص ص76، 77).

8-1-2- أهداف تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية:

إن الهدف الأساسي من تطبيق إجراءات الصحة والسلامة المهنية يكمن في الوصول إلى إنتاج جيد دون حوادث وإصابات عن طريق حماية الأفراد والمنظمة ويتمثل ذلك في:

- ✓ الحماية من المخاطر وإزالة الخطر من منطقة العمل.
- ✓ توفير معدات الوقاية الشخصية للعمال عند استحالة تقليل الخطر.
- ✓ توفير الجو المهني السليم من حيث الإضاءة والرطوبة ودرجة الحرارة المريحة للعمل.
- ✓ العمل على تحقيق أعلى درجات اللياقة البدنية والنفسية والاجتماعية للعاملين في كل قطاعات العمل والمحافظة عليها.
- ✓ ضمان عدم حرمان العمال من أسباب الصحة بسبب ظروف عملهم.
- ✓ حماية العمال في عملهم من الأخطار الناتجة عن وجود عوامل تضر بصحتهم.
- ✓ إلحاق العامل بالعمل الذي يتلاءم مع استعداداته البدني والنفسي لتحقيق الانسجام بين العامل وعمله.
- ✓ تقليل إصابات العمل والأمراض المهنية للعمال.
- ✓ المحافظة على الأيدي العاملة الماهرة مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تنظيم فعال واقتصاد رابح (أيت حمود وبلعسله، 2017، ص37).

8-1-3- برنامج الصحة والسلامة المهنية:

8-1-3-1- برنامج السلامة:

بغية السعي الجاد من قبل إدارة الموارد البشرية لتوفير عناصر السلامة المهنية والصحية المناسبة لتقليل الإصابات بحوادث العمل لا بد من اتخاذ الإجراءات التالية لتأمين السلامة المهنية اللازمة للأداء (حمود والخرشة، 2007، ص ص231، 232):

- 4 توفير البيئة الملائمة مهنيا وصحيا للعاملين: والذي يتم من خلال تحقيق ظروف عمل مهنية وصحية ملائمة تتمثل في:

- توفير البيئة الملائمة من حيث الظروف المادية للعمل كالتهووية والتبريد والحرارة وغيرها من العوامل التي تؤثر على الإنجاز الفعال للعمل.
- تحديد المصادر التي تهدد العاملين بالأضرار وتحديد سبل الوقاية منها.
- اتخاذ جميع الإجراءات التي تتعلق بوقاية العاملين من آثار المواد الحارقة أو الكيماوية أو البيولوجية من خلال متطلبات السلامة منها.
- إصدار التعليمات التي تلزم العاملين باتخاذ إجراءات السلامة المهنية أثناء العمل.
- اتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة لمن يقصر عن الالتزام بتعليمات السلامة المهنية.
- « **تحديد مواصفات ومؤهلات العاملين:** إن تحديد مواصفات ومؤهلات العاملين غالبا ما يحقق سبل مثلى في تقليل الإصابات والحوادث في العمل والتأكيد على أهمية توصيف العمل واختيار العاملين المناسبين والمؤهلين لممارسة العمل، إضافة لاعتماد سبل التدريب والتطوير المستمر لهم بغية تحقيق التوافق والانسجام التام بينهم وبين وظائفهم لإنجازها بأقل الحوادث أو الإصابات.
- « **الرقابة والمتابعة المستمرة للعاملين:** إن التأكيد على قيام العاملين بإتباع سبل السلامة المهنية يعتبر من الأسباب الرئيسية لتقليل إصابات العمل وهذا يتطلب القيام بجولات رقابية وتفتيشية دورية ومنظمة وتوجيهات مستمرة من مشرف العمل وإدارة الموارد البشرية.
- « **تحديد الجهة المسؤولة عن برنامج السلامة المهنية:** إن تحديد الجهة المسؤولة عن برنامج السلامة المهنية وضمان مشاركة العاملين أنفسهم في وضع تلك البرامج الوقائية له أهمية بالغة في تحقيق أهداف برنامج السلامة المهنية والصحية للعاملين.

8-1-3-2- برامج مساعدة العاملين:

ظهرت هذه البرامج سنة 1940، وهي تعتبر من أهم برامج السلامة المهنية ويهدف إلى تقديم النصح والإرشاد للعاملين الذين لديهم مشاكل نفسية وبدنية تؤثر على أدائهم، ومن بين الطرق التي تسعى إلى تقليل الضغوط النفسية والبدنية لدى العاملين هي:

- السماح للعاملين بالحديث بحرية مع بعضهم البعض، إن هذه الحرية تتيح لهم فرصة إشباع حاجاتهم الاجتماعية والإنسانية وحل مشاكلهم مما يؤثر على كفاءتهم الإنتاجية.
 - تقليل الصراعات بين العاملين من خلال الاعتماد على سياسات التفاوض والتعامل العادل وتحديد الأهداف والأدوار الوظيفية بوضوح.
 - التركيز على الرقابة الذاتية في قياس وتقويم الأداء.
 - الانفتاح مع العاملين وإعلامهم بكل الأمور المتعلقة بعمله.
 - دعم جهود العاملين والاستماع إليهم وإطلاعهم على مجريات الأمور في المنظمة.
 - تصميم برامج الفوائد والخدمات التي تتلاءم مع رغبات العاملين وحاجاتهم.
 - تقدير الجهود المتميزة ودعمها بالحوافز المناسبة (زرارة وعبوي، 2017، ص ص 77، 78).
- 8-1-4- وسائل تطبيق الصحة والسلامة المهنية:**

يحتاج تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية إلى وسائل أهمها (حرايرية، 2017، ص ص 04، 05):

- « **التوعية والتثقيف:** من خلال العمل على تنمية الوعي الوقائي بين المدراء والأفراد في جال السلامة العامة والمهنية، وما يتطلبه ذلك من إعداد وتصميم لمواد التوعية والإعلام والعمل على توفيرها بالمؤسسات وإقامة الندوات والاجتماعات بقصد إرشاد العمال والمشرفين وأصحاب العمل إلى أساليب الوقاية من الأخطار المهنية وطريقة تنفيذه.
- « **التشريعات الوطنية للسلامة والصحة المهنية:** لوجود تشريعات وقوانين للحفاظ والوقاية وضمان السلامة والصحة المهنية مع الحرص ومتابعة تطبيقها دور أساسي أو هام في تحديد الحقوق والواجبات على مختلف أنواع قطاعات العمل والخدمات، وتقسيم المسؤوليات وتبيان الأسلوب الصحيح لكيفية ممارسة المهنة والشروط الضرورية التي يجب توفيرها في بيئة العمل.
- « **التدريب:** تكوين العامل وتدريبه على أسلم وأصح الطرق العلمية لأداء العمل، بما يضمن له حماية ووقاية آمنة من المخاطر المحيطة به، من خلال اكتساب السلوك والثقافة الصحية في محيط العمل.
- « **التفتيش والمراقبة:** من خلال:

- زيارة المنشآت في أي وقت أثناء العمل بغية التأكد من تطبيقها لأحكام القانون والقرارات الصادرة بمقتضاه.
- إمداد المدراء والعاملين بالمعلومات والإرشادات المتعلقة بحسن تنفيذ الأوامر وإسداء النصائح إليهم وتوجيههم لتطبيق أفضل المستويات الخاصة بظروف العمل إلى جانب تشجيع التعاون بين الأفراد والمسؤولين لتعزيز هذه المستويات.
- التحقيق في حوادث العمل لاكتشاف السبب ووصف الاحتياطات الكفيلة بمنع تكرارها.
- إعداد التقارير لمسؤول التفتيش عن جميع المخالفات في تطبيق القانون واتخاذ الإجراءات القانونية بهذا الشأن.
- التأكد من قيام الأفراد بأعمالهم بطرق سليمة لضمان كل من سلامتهم وسلامة الآخرين.
- التأكد من فعالية أجهزة ووسائل الوقاية بالمنشآت.

8-2- الصحة والسلامة المهنية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي بناء على نتائج امبريقية:

إن حماية العنصر البشري في المؤسسة من التعرض للحوادث خلال العمل وذلك بإيجاد الظروف الملائمة المادية الملائمة تمكنهم من تعزيز مستوى شعورهم بالاستقرار والأمن الوظيفي، هذا الشعور ينتج كاستجابة لمجموعة من الأنشطة التي تعد لها المنظمة في إدارة سلامة موظفيها من مخاطر وحوادث العمل، ومدى فاعليتها في تحقيق ما وجدت لأجله، والجدير بالذكر أن ظروف العمل السيئة والبيئة التي تعتبر تهديداً لحياة العامل وسلامته تعتبر من مظاهر الفشل التنظيمي في تحقيق أحد أكثر الوظائف أهمية لإدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن المنظمة التي لا تولي أي أهمية لعناصرها البشرية لن يتوقع منها أي فعالية ونجاح تنظيمي، كون أن الأفراد عندما يستشعرون الخطر في بيئة أعمالهم سيتأثر مستوى أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية.

وقد اتجهت بعض من الدراسات نحو معالجة موضوع الصحة والسلامة المهنية وجودة ظروف العمل الفيزيائية وعلاقتها برفع الروح المعنوية لدى أعضاء التنظيم وتجاوبهم النفسي مع الوظائف التي يزاولونها، فأدركت من خلال خطوات المنهج العلمي الارتباط الطردي بين الاتجاهين (السلامة المهنية والاستغراق الوظيفي) نذكر على سبيل المثال لا الحصر بعض من الدراسات أهمها:

أوجدت نتائج دراسة (الرميدي ومحمد، 2020) أن بعد ظروف العمل الفيزيكية (المادية) كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على تحسين مستوى الاستغراق الوظيفي، ومستوى أداء العاملين، وزيادة الفاعلية التنظيمية لشركات السياحة المصرية.

وفي دراسة أجرتها (العبيدي، 2021) حول تأثير بيئة العمل في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية ببغداد، أوجدت أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لظروف بيئة العمل المادية (تهوية، حرارة، إضاءة، رطوبة، وسائل السلامة والأمن، التجهيزات المكتبية والفنية) في الاستغراق الوظيفي.

وقد توصلت نتائج دراسة (جاسم وحرز، 2023) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين ظروف العمل كأحد الأبعاد المميزة لجودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي لدى المشرفين الفنيين الرياضيين في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي للمنطقتين الوسطى والجنوبية في العراق.

إن الظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم موقع المكاتب ومستوى الإضاءة، ودرجة الحرارة، والخدمات المساندة ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأي مخاطر أو أمراض مهنية، وغيرها من العوامل يكون تأثيرها مباشراً على العاملين ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه، فإذا كان جو العمل غير مناسب فإنه يؤدي إلى النفور منه، ويتولد لدى العاملين ضغوط بمستويات مختلفة تزيد وتتنخفض بحسب نوع العمل وطبيعته، ولكنها تؤدي في النهاية إلى قمة الإنتاج أو كفاءته أو الاثنين معاً (المنان، 2018، ص12).

وبالتالي فإن لبيئة العمل المادية حسب الدراسات سائلة الذكر لها دور هام وفعال في تنمية الاستغراق الشعوري للموظف، فعند الحديث عن بيئة العمل المادية فإننا نتكلم عن بعد الأمن والصحة المهنية وتأثيره إيجاباً أو سلباً على مدى التطابق والتجاوب النفسي للموظف تجاه وظيفته أو عمله، فوجود بيئة عمل مادية غير آمنة من المخاطر مثل رمي السجائر والتدخين في مكان العمل، الفوضى والتشويش والضوضاء وشدة الإضاءة، عدم صيانة الأجهزة والآلات، كلها تؤثر تأثيراً سلبياً ومباشراً على صحة العاملين وحالتهم النفسية وتنعكس على مستوى أدائهم ذلك أنه دائماً ما يكون مرتبطاً بالحالة النفسية لممارسيه، فإذا كانت بيئة العمل المادية سليمة وصحية وآمنة من مخاطر العمل فإنها

تتبعس بشكل إيجابي على نفسية الفرد وسلوكياته وتطابقه وتجاوبه النفسي الجيد والفعال مع وظيفته أو عمله (حريرية وبوساق، 2018، ص209).

وعليه فإن تصميم مكان العمل وفق برامج معينة يعد من المهام التي توليها إدارة الموارد البشرية أهمية استثنائية، مستهدفة من خلالها تأمين وتوفير البيئة الصحية والسلامة المهنية لجميع العاملين لديها، والحفاظ عليهم من الآثار الناجمة عن المخاطر الناتجة عن العمل، وتقليل أثر الحوادث والإصابات المهنية والصحية من خلال إعداد البرامج الوقائية والعلاجية في مجال الأعمال والأنشطة الإنتاجية والخدمية (أبو حميد، 2017، ص19).

فالأليات التي تعتمد عليها المنظمة لضمان سلامة القوى العاملة داخل أنساقها من الإصابة بالأمراض والحوادث له انعكاس مباشر على مستوى الشعور بالاستقرار النفسي داخل موقع العمل، وبالتالي تحقيق استغراق وظيفي إيجابي، لكون أن الأفراد يتجهون نحو الارتباط عاطفياً بالوظائف التي لا يشكل أداؤها أي خطر على صحتهم وسلامتهم الجسدية والعقلية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن اتجاه المؤسسة إلى تبني برامج نوعية لجودة الحياة الوظيفية واعتبارها أحد أهم أولوياتها والسعي نحو تنفيذها على مستوى أنساقها يعتبر حتمية تنظيمية تلتزم بها الإدارة العليا باعتبارها تمثل أحد مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه فاعليها بالموازاة مع القائمين على مصالح الموظفين وتسييرهم وإدارتهم على مستوى إدارة الموارد البشرية بما يمكن من إيجاد البيئة الوظيفية، الاجتماعية والمادية التي تؤهل المنتمين إليها لأداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بالشكل الذي يفوق توقعات الإدارة العليا لمستويات التنفيذ والنتائج المحققة، وبالأسلوب الذي يمكن أن يعزز من كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق فعاليتها التنظيمية وبالتالي البقاء والاستمرارية ضمن محيط المؤسسات المنافسة الأخرى، وذلك استجابة منها لمتطلبات لتغير التنظيمي في ميادين العمل، وبالتالي فإن النوعية العالية للحياة الوظيفية -بناء على ما سبق- سيمكن القائمين على التسيير من التأثير على دافعية القوى العاملة وحفزهم على ضمان نجاح العمل التنظيمي، وبناء على ما سبق أثبتت العديد من نتائج الدراسات سالفة الذكر من خلال خطوات المنهج العلمي وتحليل وتفسير مختلف العوامل التي تؤدي إلى تعزيز مستويات الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين والارتقاء بمستوى الأداء والإنجاز وتأدية المهام الوظيفية كاستجابة للروابط العاطفية والنفسية التي تنشأ بين الأفراد ووظائفهم، فإنه قد تبين لنا أن كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية (مضمون الفصل) لها علاقة مباشرة (ارتباط أو تأثير) في خلق أحد أهم السلوكيات الإيجابية التي لها علاقة مباشرة بقدرة المؤسسة على ضمان تميزها المؤسسي من خلال الاستغراق الوظيفي كخاصية تمثل الارتباط النفسي، العاطفي، الإدراكي والسلوكي للموظف مع الوظيفة التي يشغلها وانغماسها فيها واتجاهه نحو إثبات فاعليته في أدائها من خلال بذل كافة المجهودات البدنية والذهنية لإنجازها بكفاءة وفعالية عالية، وهو ما قد يؤثر مباشرة على مستوى رغبته في الالتزام بأهداف المؤسسة واستعداده لتحقيقها وإيمانه بها واعتبارها جزءا لا يتجزأ من أهدافه الشخصية، وارتباطه بثقافتها التنظيمية وهو ما يرتبط مباشرة بأبعاد الولاء والالتزام تجاه المؤسسة وأنه مستعد للاستمرار فيها نتيجة الروابط التي تجمع بينه وبين وظيفته والتي تمثل أحد السياقات التي يصعب عزلها (جودة الحياة الوظيفية) استغراق وظيفي ◀ التزام وظيفي (تنظيمي).

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

■ تمهيد

- 1- التذكير بفرضيات الدراسة وتجزئتها.
 - 2- حدود الدراسة.
 - 3- أسلوب جمع البيانات.
 - 4- منهج الدراسة.
 - 5- أدوات جمع البيانات.
 - 6- أساليب المعالجة الإحصائية.
- ### ■ خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري للدراسة؛ ننتقل إلى الخطوة الأساسية في أي بحث إمبريقي يكون هدفه معالجة واقع المشكلة المطروحة بناء على المعطيات الموجودة في الواقع، والذي يبحث عن التحقق من مدى صدق الفرضيات المقترحة تحقيقاً للأهداف المعلن عنها من قبل الباحث، تنطلق من جمع البيانات، عرضها، تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات صحيحة في ظل ظروف عدم التأكد، وتعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة الأساس الذي يربط بين أهم خطوتين في البحث العلمي (التنظير والتطبيق) والتي يمكن من خلالها ضمان الحصول الدقيق والصحيح للمعطيات والبيانات التي يمكن بناء على معالجتها أن تضمن للباحث الوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

وعليه؛ يتناول هذا الفصل وصفاً دقيقاً للإجراءات المنهجية للدراسة، تنطلق منذ الوهلة الأولى لاختيار موضوع الدراسة وتحديد مجالاته الزمنية والمكانية والبشرية لمجال الدراسة، ومن ثم التعرف على الخصائص الكمية والنوعية للمجتمع الإحصائي ومدى قابلية اختيار عينة ممثلة لجميع الخصائص التي يهتم الباحث بدراستها، والتأكد من مدى صلاحية الأدوات المستخدمة لجمع البيانات من ميدان الدراسة، وصولاً إلى تطبيق الأداة وتحديد مستوى الاستجابة من قبل المبحوثين، ومن ثم تحديد المعاملات والأساليب الإحصائية التي يتطابق استخدامها مع طبيعة توزيع البيانات، نوع متغيرات الدراسة ومستوى قياسها، الاختيار العشوائي لمفردات العينة والشكل الذي ظهرت عليه الفروض التي تمت صياغتها من طرفنا.

1- التذكير بفرضيات الدراسة وتجزئتها:

سيتم من خلال الآتي تطوير فرضيات الدراسة على ما هي عليه في الفصل الأول "موضوع الدراسة"، حيث تم تجزئة مجموعة الفرضيات الفرعية التي تتناول العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية) مع المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) إلى فرضيات أخرى جزئية والتي تم من خلالها التطرق للعلاقة بين مؤشرات الأبعاد لمتغير جودة الحياة الوظيفية و متغير الاستغراق الوظيفي، وذلك بهدف تحديد الصيغة الكمية الدقيقة لقوة واتجاه العلاقة الارتباطية لكل فرض على حدة، وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي:

1-1- الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

1-2- الفرضيات الفرعية:

1-2-1- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

وتتضمن الفرضيات الجزئية التالية:

- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين السلوك القيادي والإشرافي والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فرص التدريب الوظيفي والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فرص الترقية الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

1-2-2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

وتتضمن الفرضيات الجزئية التالية:

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العلاقات الاجتماعية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

1-2-3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

وتتضمن الفرضيات الجزئية التالية:

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأجور والمكافآت المادية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة ظروف العمل الفيزيائية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

1-2-4- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات الباحثين حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات السوسيو مهنية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة) في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

1-2-5- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات الباحثين حول تقديرهم لاستغراقهم الوظيفي تعزى للمتغيرات

السوسيو مهنية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة) في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

2- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

2-1- الحدود الموضوعية: تمثلت في تحديد طبيعة واتجاه العلاقة الارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، حيث تم تقسيم المتغير المستقل "جودة الحياة الوظيفية" إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، وكل بعد يتضمن مجموعة من المؤشرات التي تمنح البعد خاصية القياس الامبريقي، وهي: جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، السلوك القيادي والإشرافي، فرص التدريب الوظيفي، فرص الترقية الوظيفية)، جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية (الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل، العلاقات الاجتماعية) وجودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية (الأجور والمكافآت المادية، جودة ظروف بيئة العمل الفيزيائية)، أما المتغير التابع، فقد اخترنا الحفاظ عليه كقيمة مجتمعة بدل تفصيله (تجزئته) إلى مجموعة من الأبعاد، ورغم ذلك فقد تمت مراعاة صياغة فقرات حول الأبعاد الثلاثة المميزة للاستغراق الوظيفي وهي: الاستغراق السلوكي، الاستغراق الإدراكي والاستغراق الشعوري أو العاطفي دون الإشارة إليها كأبعاد ضمن المحور ككل، أما المتغيرات التي تمثل الخصائص أو المتغيرات الشخصية لمفردات عينة البحث، فقد تم استغلالها للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات الأفراد حول المتغيرات الرئيسية للدراسة تعزى لها، وقد تم حصرها في المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة.

2-2- الحدود الزمنية: ترتبط الفترة الزمنية لإعداد الدراسة الحالية منذ الوهلة الأولى لاختيار موضوع الدراسة وضبطه انطلاقا من شهر فيفري 2020 إلى غاية شهر مارس 2023، حيث تمت بداية البحث في جزئيات الموضوع وجمع المادة المعرفية الممكنة وتنظيمها وتحديد الخلفية المقارباتية التي يمكن من خلال معالجة وتفسير العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها والاستغراق الوظيفي.

وقد ارتبطت الدراسة الميدانية والتي على إثرها تم اختبار الفرضيات بناء على البيانات التي توفرها أدوات البحث (الملاحظة، المقابلة والاستبيان)، وبعد التأكد من مدى قدرة الأداة الرئيسية

(الاستبيان) على تحقيق ما وجدت لأجله من خلال إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات، تمت على إثرها المباشرة في جمع المعطيات والبيانات الميدانية التي تحققت على إثرها أهداف الدراسة، وهو ما تم تنفيذه خلال الفترة الممتدة بين 21 جانفي 2023 إلى غاية 24 فيفري 2023.

2-3- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة بمديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

وتعد مؤسسة اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والإنترنت، تأسست وفق القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة CNPE بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر" كهيئة كمؤسسة تابعة للدولة وفي الوقت نفسه ذات شخصية معنوية ومستقلة، وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 15.000.000.000.00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083 (الموقع الرسمي لشركة اتصالات الجزائر، 2023، <https://www.algrietelecom.dz>).

وتعد مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي إحدى الفروع الولائية -الاقتصادية- التابعة للمديرية التنفيذية لاتصالات الجزائر، يتمثل دورها في تحقيق الأهداف الوطنية العامة في مجال الاتصالات والشبكات السلكية واللاسلكية على مستوى ولاية أم البواقي.

2-4- الحدود البشرية: ونقصد بالحدود البشرية للدراسة جميع عناصر المجتمع الإحصائي التي

تحمل خصائص مشتركة يهتم الباحث بدراستها ومهتما بتحقيق مجموعة من الأهداف بما يرتبط بواقع هاته العناصر والمرتبطة مباشرة باختبار الفرضيات والإجابة عن التساؤلات، والمجتمع الإحصائي في هذه الدراسة يعتبر مجتمعا محدود العناصر حيث يتمثل في جميع الموظفين الذين يعملون بمديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، والذين يقدر عددهم الإجمالي بـ 272 موظفا (مجتمع منتهي الحدود).

3- أسلوب جمع البيانات:

3-1- اختيار عينة الدراسة:

يتم تحديد أسلوب جمع البيانات بناء على خصائص المجتمع الإحصائي ومدى التعرف على معالمه وتحديدتها من قبل الباحث، ولأن حجم المجتمع محدود وغير مكلف فقد قررنا اعتماد أسلوب الحصر الشامل والذي يتم بناء عليه جمع البيانات من جميع موظفي مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي دون استثناء والبالغ عددهم 272 موظفاً، لكن وبسبب العراقيل التي واجهتنا أثناء الدراسة الميدانية والتي تعود إلى مجموعة من الأسباب التالية:

- ◀ عدم رغبة عناصر المجتمع الإحصائي في الاستجابة لأداة الاستبيان.
- ◀ عدم السماح للباحثة بالوصول إلى بعض الفروع التي تنتمي للمديرية العملية.
- ◀ تصنيف البحث ضمن قائمة المواضيع الحساسة لاعتبارها تستهدف -حسب وجهة نظرة المبحوثين- الإدارة العليا للمديرية.

وعليه؛ قررنا الاعتماد على أسلوب المعاينة واختيار جزء ممثل من المجتمع الإحصائي لجمع البيانات والمعطيات بغرض التحقق من صدق فرضيات الدراسة، وبناء على ذلك تم الاعتماد على معادلة ستيفن ثومبسون لتحديد الحجم المناسب للعينة والذي يتناسب مع الحجم الإجمالي للمجتمع الإحصائي، وقد تم تطبيق المعادلة كما يلي:

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{\left[\left[(N - 1) \times \left(\frac{d^2}{z^2} \right) \right] + P(1 - p) \right]}$$

$$n = \frac{272 \times 0.50(1 - 0.50)}{\left[\left[(272 - 1) \times \left(\frac{0.05^2}{1.96^2} \right) \right] + 0.50(1 - 0.50) \right]}$$

$$n = \frac{272 \times 0.25}{[(271) \times 0.00065] + 0.25}$$

$$n = 159$$

أي أن حجم العينة المطلوب هو: 159 مفردة.

أما عن طريقة اختيار مفردات العينة فقد تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث يكون لكل عنصر من عناصر المجتمع الإحصائي فرص متساوية ومتكافئة للظهور ضمن العينة، وللاختيار الصحيح للمفردات تم إتباع الخطوات الآتية:

- ١ تحديد إطار المعاينة: قمنا بالحصول على إطار المعاينة من مصلحة إدارة الموارد البشرية بمديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وهو عبارة عن قائمة تحتوي من 1 إلى 272 شفرة (أرقام تعريف) بحجم العدد الكلي للموظفين.
- ٢ وضع أرقام التعريف في قصاصات: حيث تم تسجيل أرقام التعريف في قصاصات منفردة (272 قصاصة)، وتجهيزها للاختيار العشوائي (دون إحلال).
- ٣ اختيار المفردات: قمنا بالسحب العشوائي للقصاصات (سحب دون إحلال) بحجم العينة المطلوب والمقدر بـ(159) مفردة، وبعد الحصول على جميع المفردات تم إعلام المصلحة بالشفرة المختارة لتكون ضمن العينة ليتكفلوا بعدها بتوزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على الموظفين الذين يمثلون المفردات التي ستجرى عليها الدراسة.

وانطلاقاً مما سبق؛ تم توزيع الاستبيان على 159 مفردة، أي ما يمثل نسبة (58.45%) من المجتمع الإحصائي، وبعد تطبيق الأداة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة على العدد المحدد تم استرجاع 119 استبياناً، وخلال عملية الترميز تمهيدا لعملية تفريغ البيانات تم التخلي عن 09 استبيانات لم تستوف شروط الدراسة، وبالتالي فإن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل والمعالجة الإحصائية قد بلغ 110 استبياناً أي ما يقابل نسبة (69.19%) من إجمالي حجم العينة.

3-2- الخصائص السوسيو مهنية لعينة الدراسة:

بناء على جمع البيانات والمعطيات من عينة الدراسة، سيتم حسب عدد الاستبيانات التي تم استرجاعها وصف العينة حسب مجموعة من المتغيرات التي تم إدراجها في أداة البحث وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة (الأقدمية في العمل) وهو ما يمكن توضيحه في مايلي:

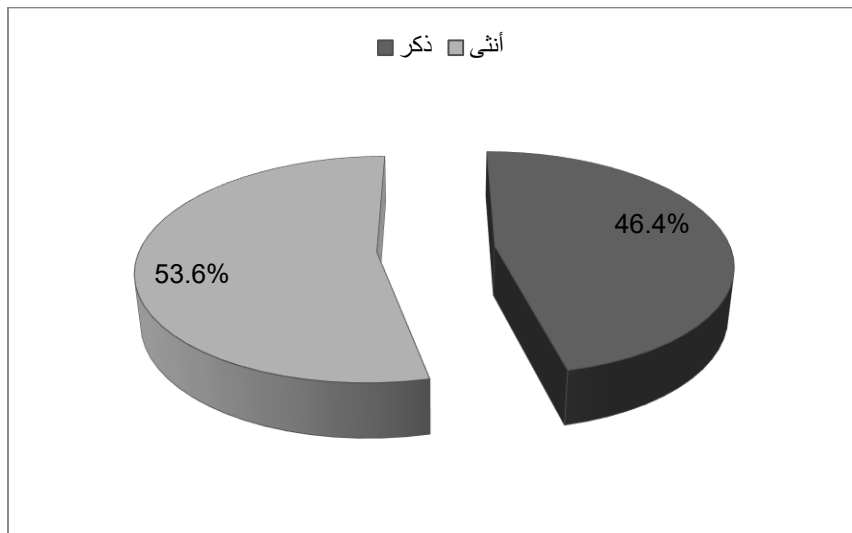
3-2-1- توزيع المفردات حسب متغير الجنس:

الجدول 05: توزيع مفردات البحث حسب متغير الجنس

متغير الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	51	46.4
أنثى	59	53.6
المجموع	110	%100

المصدر: مخرجات SPSS v26

الشكل 12. توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة وهم عمال مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن هناك تقاربا بين نسبة الإناث والتي بلغت 53,6% بينما قدرت نسبة الذكور بـ 46,4%.

إن هذا التقارب بين الجنسين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي له علاقة مباشرة بالتغيرات الديمغرافية والبنوية التي يعرفها عالم العمل اليوم، أين أصبح للمرأة دورا معتبرا داخل

التنظيمات الرسمية تؤدي فيه أدوارا ومهاما وظيفية موازاة مع أدوارها الاجتماعية والعائلية خارج بيئة العمل، بعد أن كانت فئة الذكور الفئة الوحيدة التي تسند لها الأعمال ضمن ميدان العمل (خارج الأسرة)، فعلى ما يبدو أن القيم والمعايير الاجتماعية اليوم أصبحت تستند إلى دعم مبدأ المساواة والإنصاف في توزيع الامتيازات على عناصرها البشرية، وبالتالي تم الإقرار بمبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين عند التقدم للوظائف خاصة تلك التي لا تتطلب جهدا عضليا يصعب على المرأة أدائها، وعلى هذا الأساس أصبحت الأفضلية في الاختيار والتعيين تذهب لصالح الأفراد المؤهلين والقادرين على إثبات قدراتهم العقلية والفكرية، بما يتوافق مع متطلبات الوظائف المراد شغلها والتي يتم وصفها (تحليلها) من قبل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، والذين يتم تعيينهم من منطلق: من يمكنه تحقيق أهداف المنظمة بأقصى كفاءة ممكنة؟ وهو ما يفسر التقارب بين النسبتين للذكور والإناث في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، إلى جانب ذلك فإن الوصف التحليلي للوظائف التابعة لمؤسسات اتصالات الجزائر يلاحظ أنها تعتمد على الأعمال الإدارية (المكتبية)، وبالتالي تتطلب جهدا ذهنيا وعقليا أكثر منه جهد عضلي، أما عن نسبة الذكور فقد لاحظنا أنه بالموازاة مع المهام المكتبية توجد وظائف أخرى على مستوى معين من الخطورة وتتطلب جهد عضلي وهي الوظائف التقنية، والتي تتطلب تخصيصها لفئة الذكور، وكذلك أعوان الأمن والحماية.

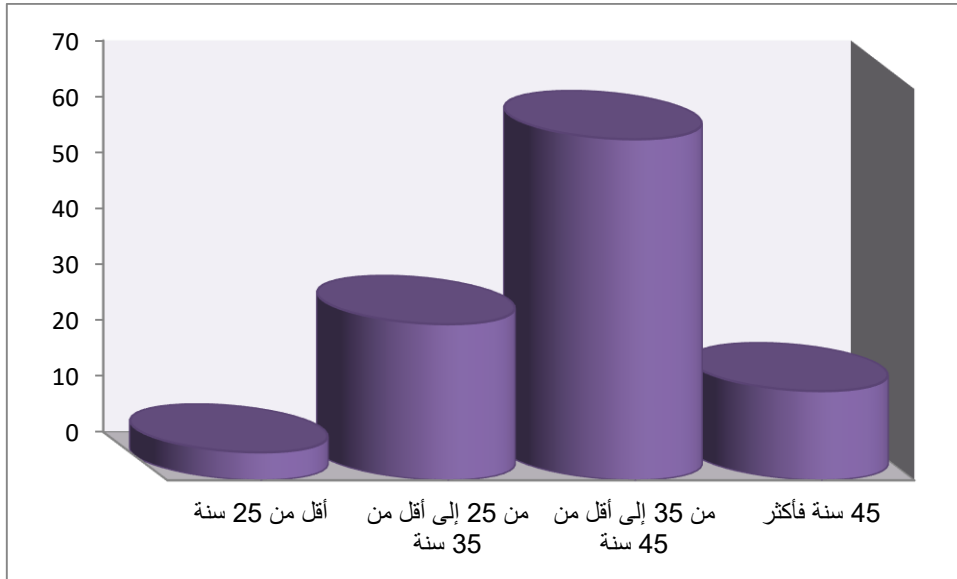
3-2-2- توزيع المفردات حسب متغير السن:

الجدول 06: توزيع مفردات البحث حسب متغير السن

متغير السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	5	4.5
من 25 إلى أقل من 35 سنة	28	25.5
من 35 إلى أقل من 45 سنة	61	55.5
45 سنة فأكثر	16	14.5
المجموع	110	%100

المصدر: مخرجات SPSS v26

الشكل 13. توزيع مفردات العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة وهم عمال مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي حسب متغير السن، حيث نلاحظ أن 55,5% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 35 إلى أقل من 45 سنة، بينما 25,5% من العينة تتراوح أعمارهم بين 25 إلى أقل من 35 سنة، وبالنسبة للذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة فنسبتهم قدرت بـ 14,5%، أما الفئة العمرية أقل من 25 سنة نلاحظ من خلال التوزيع التكراري أن نسبتها لا تزيد عن 4,5%.

وبالتالي فإن غالبية الموظفين من المديرية تتجاوز أعمارهم 25 سنة، وهو ما يعطي تصورا عن سيادة فئة الشباب في المديرية، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن هذه المرحلة تعتبر المرحلة التي يكون فيها الفرد قادرا على العطاء وبذل كافة الجهود لتأدية عمله والمشاركة فيه، كما أن بعض الوظائف في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي على مستوى معين من الصعوبة والمخاطرة (الوظائف التقنية) مما يتطلب أن يكون شاغلها يتمتعون بقوة عضلية تمكنهم من أدائها، أما الفئة 45 سنة فأكثر فتعتمد عليهم المديرية في حل مشكلات العمل وقيادة وتوجيه فرق العمل وتوجيه جهودهم نحو أهداف مشتركة والتي تكون غالبا ناتجة عن خبرتهم الطويلة في ميدان العمل.

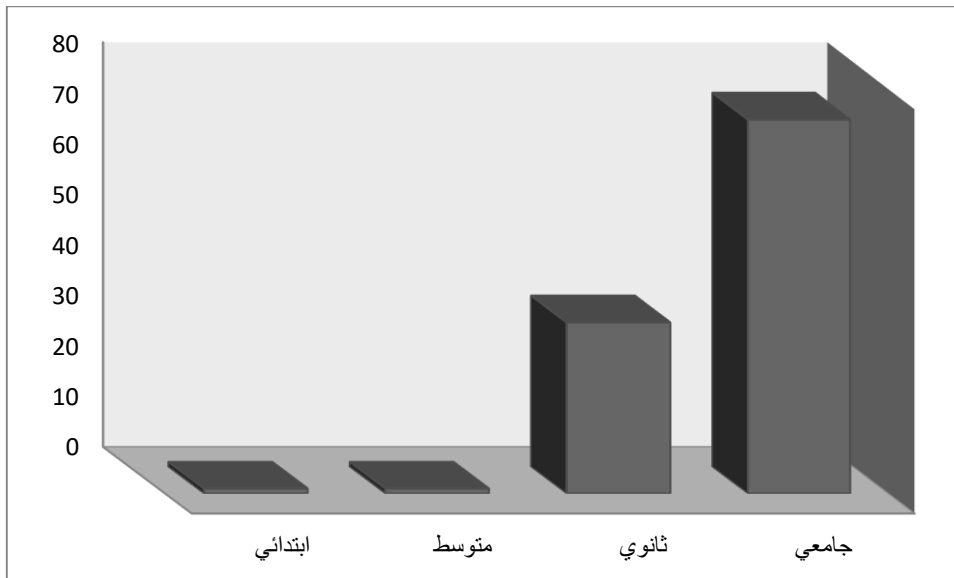
3-2-3- توزيع المفردات حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول 07: توزيع مفردات البحث حسب متغير المستوى التعليمي

متغير المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	01	0.9
متوسط	01	0.9
ثانوي	34	30.9
جامعي	74	67.3
المجموع	110	%100

المصدر: مخرجات SPSS v26

الشكل 14. توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة وهم عمال مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي حسب متغير المستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن 67,3% من عينة الدراسة حاملون للشهادة الجامعية، بينما 30,9% من الموظفين بالمديرية بمستوى ثانوي، إضافة إلى 0,9% لكل من المستوى الابتدائي والمتوسط من مجموع عينة الدراسة.

وبالتالي فإن أغلبية الموظفين بالمديرية حاملون للشهادات الجامعية وذلك راجع لطبيعة التوظيف بالمديرية والذي يستهدف حسب المعلومات التي تم استيفاءها من مختلف المواقع الإلكترونية التي تتضمن إعلانات التوظيف في مؤسسات اتصالات الجزائر حاملي شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية والمالية والتجارية والتسويق والمحاسبة وعلوم التسيير، والعلوم القانونية، وإدارة الموارد البشرية، وعلوم الإعلام الآلي والبرمجة، والتخصصات التقنية (الإلكترونيك أو الإلكترونيقني) (إعلان توظيف في اتصالات الجزائر بالجنوب Algérie Télécom، <https://www.emploi.alg.com>) كما أن غالبية الأعمال بالمديرية ذات طابع مكتبي وإداري مما يتطلب مجهودات فكرية أكثر من المجهودات العضلية، أما بالنسبة للوظائف التقنية فتتطلب مهندسين تقنيين وعلى درجة عالية من التعامل مع تقنيات تكنولوجيا الاتصال، كما أن جميع المعاملات العملية والتجارية على مستوى مؤسسات اتصالات الجزائر يغلب عليها الاعتماد على اللغة الفرنسية مما يتطلب أن يكون موظفوها متمكنون من اللغات الأجنبية، أما بالنسبة لفئة المستوى الثانوي فهم حاصلون على شهادات تقني سامي وشهادات التكوين المهني ويتم استخدامهم كعمالي استقبال أو مكلفين بالزبائن، أما بالنسبة للمستويات الأخرى (متوسط وابتدائي) فيتم توظيفهم كمهندسي نظافة أو أعوان الأمن.

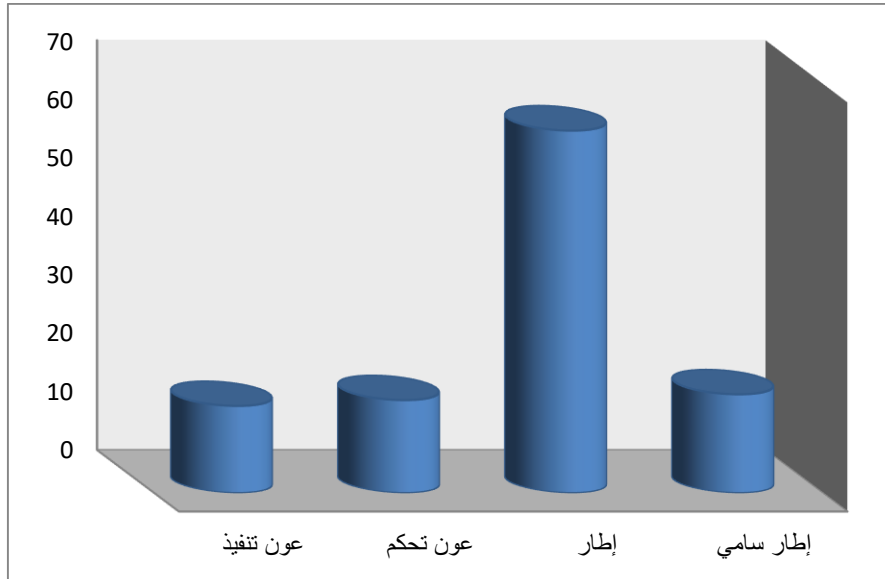
3-2-4- توزيع المفردات حسب متغير التصنيف الوظيفي:

الجدول 08: توزيع مفردات البحث حسب متغير التصنيف الوظيفي

متغير التصنيف الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
عون تنفيذ	15	13.6
عون تحكم	16	14.5
إطار	62	56.4
إطار سامي	17	15.5
المجموع	110	%100

المصدر: مخرجات SPSS v26

الشكل 15. توزيع مفردات العينة حسب متغير التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة وهم عمال مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي حسب متغير التصنيف الوظيفي، حيث نلاحظ أن أكثر من نصف عينة الدراسة والبالغة نسبتهم 56,4% يشغلون منصب إطار بالمديرية وهم فئة الأجراء ذوو التكوين المهني العالي أو الخبرة المهنية الكبرى والتي تكون مهامهم متمثلة في الدراسات والتصميم والإنجاز إضافة إلى مسؤوليات الإعلام والاستشارة والتنظيم والمتابعة ومراقبة فرق العمل للوصول الأهداف المسطرة، أما نسبة 15,5% من عينة الدراسة فيشغلون منصب إطار سامي وهم الفئة التي تقوم بتحليل واقتراح الوسائل الضرورية لبلوغ الأهداف العامة المحددة من طرف إدارة المؤسسة، أما نسبة 14,5% فيمثلون أعوان التحكم وهو فئة الأجراء ذوو الكفاءات المهنية والتقنية تتمثل مهامهم في قيادة فرق عملهم نحو تأدية المهام الموكلة لهم، أما باقي عينة الدراسة والبالغة نسبتهم 13,6% فيشغلون منصب عون تنفيذ وهم فئة الأجراء الذين يشاركون في تحقيق نتائج البنية التي ينتمون إليها، وترتبط مهامهم بتنفيذ خطط العمل وفق ما تم تحديده من رؤساء العمل (المادة 6.84 من الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر، 2006).

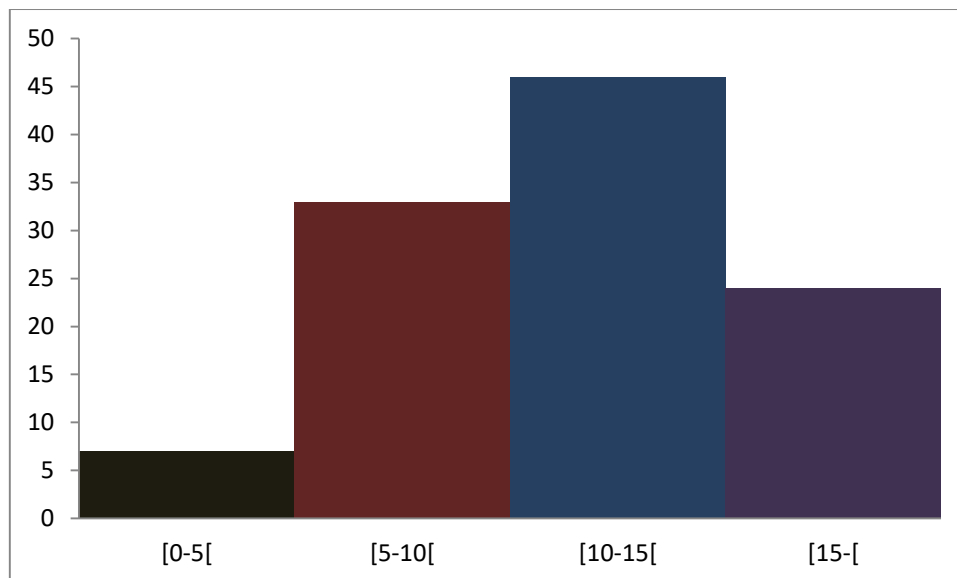
3-2-5- توزيع المفردات حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول 09: توزيع مفردات البحث حسب متغير سنوات الخبرة

متغير الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
[5-0]	07	6.4
[10-5]	33	30
[15-10]	46	41.8
[1-15]	24	21.8
المجموع	110	%100

المصدر: مخرجات SPSS v26

الشكل 16. توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة وهم عمال مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي حسب متغير الأقدمية في العمل (عدد سنوات الخبرة)، حيث نلاحظ أن 41,8% من

عين الدراسة خبرتهم محصورة في الفئة [10-15]، أما الفئة [5-10] فقدت نسبتها 30,0% من مجموع عينة الدراسة، وما نسبته 21,8% من موظفي المديرية خبرتهم 15 سنة فأكثر، بينما نجد نسبة 6,4% من عينة الدراسة لهم خبرة تقل عن 05 سنوات.

وبالتالي فإن أغلبية المبحوثين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي ذوي خبرات متفاوتة في ميدان العمل، والذين تعتمد عليهم المديرية في تعزيز الأرباح المالية من خلال قدرتهم على التخطيط والتحليل والإنجاز، ومهاراتهم العالية في تحقيق أهداف التنظيم وقدرتهم على التعامل المرن مع مشكلات العمل وحلها، كما أنه من خلال اطلاعنا على سير عملية توظيف الموارد البشرية على مستوى مؤسسات اتصالات الجزائر أنها تركز على عامل الخبرة المهنية في الإعلان عن التوظيف، وفي الغالب ما تعتمد إلى تثبيت الأفراد الذين قدموا على تربص ميداني قصير أو طويل المدى ضمن فروعهم التقنية أو التجارية، والذين يتم إعادة توجيههم من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM في حالة وجود حاجة للعمال من طرف المديرية العملياتية.

4- منهج الدراسة:

إن الاعتماد على منهج معين للوصول إلى تفسير دقيق وموضوعي للواقع أو الظاهرة المراد التقصي عن حثياتها والكشف عن الحقائق التي تخضع لها أصبح ضرورة منهجية باعتباره قادرا على توجيه الباحث للمسار الصحيح الذي يمكنه من الحصول على الحقائق التي تمثل لها الظاهرة أو المشكلة المراد دراستها.

تطبيقا لذلك، وبناء على ما نسعى لدراسته والذي نستهدف من خلاله بحث وتفسير العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فإننا اخترنا الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره يتوافق مع طبيعة الموضوع وأهدافه الإجرائية، ولقدرته على وصف المعالم الصحيحة لواقع الظاهرة المدروسة.

والمنهج الوصفي من البحوث التي تقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث

المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره (عليان وغنيم، 2000، ص43).

وإجمالاً فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

✱ الحصول على معطيات حقيقية تكشف عن واقع تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

✱ تحديد القصور الموجود على مستوى برامج نوعية حياة العمل في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

✱ الحصول على معطيات حقيقية تكشف عن الممارسات والسلوكيات التي يقوم بنهجها المعنيون بالبحث أثناء أداء العمل وتحديد مستوى ارتباطهم بالوظائف التي يزاولونها،

✱ إيجاد العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

وتجدر الإشارة إلى أن خطوات تطبيق المنهج الوصفي في هذه الدراسة تظهر جليا منذ الوهلة الأولى لاختيار وتحديد المشكلة التي نهتم بدراستها وتوصيفها وصولاً إلى تحليل المعطيات الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة، الدراسات السابقة والمقاربات النظرية التي نعتقد أنها تقوم بالفعل بتوضيح العلاقة بين أبعاد الموضوع.

5- أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع المعطيات من أهم مراحل البحث، حيث أن المعطيات هي المادة الخام التي يستخلص منها الباحث بعد المعالجة، التفرغ، التنبؤ، التحليل والتفسير ومن ثم النتائج النهائية للبحث (غواظني، 2021، ص180)، ونجاح الباحث في التوصل للإجابات المنطقية لتساؤلات بحثه يعتمد على مدى دقة وموضوعية المعطيات التي سيتحصل عليها من مجتمع دراسته، وهو ما يتوقف على مدى صلاحية الأدوات التي سيستخدمها في جمع هذه المعطيات من حيث توافقها مع المنهج المعتمد في الدراسة من جهة، ومدى قدرتها على قياس ما صممت لأجله من جهة أخرى، وفيما يلي سنتطرق للأدوات التي تم استخدامها في هذه الدراسة وهي كالاتي:

5-1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة اللبنة الأولى في البحث بغية التحقق من صحة فرضياته، ومن أجل ذلك يهتم العلم بالملاحظة كأداة بحث لملاحظة الظواهر الحسية وتصنيفها والكشف عن مختلف أبعادها للوصول إلى إصدار أحكام وصفية للوقائع التي تمثل في الأساس قوانين العلم (خالدي وقدي، 1996، ص 24، 25).

إن استخدام تقنية الملاحظة في البحوث العلمية يعتبر من أهم الإجراءات الواجب استخدامها كونها قادرة على الكشف عن الحقائق التي يسعى الباحث لمعرفة من واقع بحثه، وهو ما تعجز عن تحقيق الكثير من تقنيات جمع البيانات الأخرى، ويقول "فان دالين" أن الباحث يستطيع عن طريق الملاحظة أن يجمع الحقائق التي تساعد على تبين المشكلة عن طريق استخدامه لحواس السمع والبصر والشم والذوق، وكذلك يكتشف عن طريق الملاحظة أهم الدلائل أو العلاقات التي تمكنه من بناء حل نظري لمشكلة البحث التي يتصدى لها (السماك، 2011، ص 86)، إلى جانب أن الملاحظة تقود الباحث إلى فهم سير بحثه منذ بداية التطبيق تمهيدا للحصول على المعطيات إلى غاية نهايته عند التأكد من مدى صدق البيانات التي تم الحصول عليها من مفردات بحثه باعتبار أنه سيتمكن من تحديد ما يحمله ميدان بحثه من مؤشرات.

ومن هنا فقد استخدمنا تقنية الملاحظة (دون مشاركة) من أجل رصد أهم مؤشرات جودة الحياة الوظيفية التي يمكن ملاحظتها داخل مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي من ناحية مثل: ظروف بيئة العمل الفيزيائية من تصميم لموقع العمل، الإضاءة، التهوية، ترتيب أثاث العمل، تصميم مكاتب العمل وتوزيع الموظفين على المكاتب، نمط العلاقات السائدة بين الموظفين فيما بينهم وبين رؤساء المصالح وأعاون التنفيذ التابعين لهم.

كما تم ملاحظة بعض مؤشرات الاستغراق الوظيفي التي يمكن ترقبها في سلوكيات الموظفين العاملين في المديرية ومحاولة استنباط مصدرها الرئيسي، أي إن كان نابعا من دوافع ذاتية أو ناجما عن تطبيق الموظفين للوائح والقوانين التنظيمية المعتمدة من قبل الإدارة العليا؛ من أهمها: مواعيد التحاق الموظفين بالعمل، كيفية التعامل بين موظفي المكتب الواحد أثناء أداء المهام، طبيعة العلاقة بين المدير وباقي الموظفين، مواعيد مغادرة الموظفين لموقع العمل، كيفية التعامل مع مشاكل العمل، وغير ذلك.

وقد تم استغلال نتائج الملاحظة الميدانية وإظهارها في تحليل استجابات الأفراد التي تم رصدها من خلال أداة الاستبيان، باعتبارها قادرة على الكشف الدقيق عن بعض الظروف المحيطة بميدان العمل وتحديد السياق الصحيح للأسباب والعوامل التي تتحكم في الظاهرة المراد فهمها والبحث عن تفسيرها من خلال رصد أهم السلوكيات التي لا يمكن التعرف عليها باستخدام التقنيات الأخرى، خاصة وأنه يمكن أن تعتمد مفردات البحث عدم الكشف الصحيح عن ما يتضمنه ميدان البحث المتعلق بالمشكلة بسبب مجموعة من العوامل الداخلية أو الخارجية التي يمكن أن تؤثر على رغبته في الاستجابة.

5-2- المقابلة:

تعتبر المقابلة من أدوات جمع البيانات والمعلومات من الأفراد والجماعات التي هي حبيسة صدورهم، أي أنها لم توثق بعد، وهذا عبر مقابلتهم وجها لوجه في شكل حوار منظم يأخذ أسلوب سؤال جواب (غواظني، 2021، ص180).

وبناء على ذلك تم الاعتماد على أداة المقابلة في هذه الدراسة للكشف عن الحقائق التي لا يمكن التعرف عليها من خلال تطبيق أداتي الاستبيان والملاحظة، وبناء على ذلك قمنا بإجراء عدة مقابلات مع مجموعة من الإطارات ورؤساء المصالح بالمديرية والموظفين، تم من خلالها توجيه الأسئلة المحددة في الملحق رقم (04)، وقد ساعدت إجاباتهم على أسئلة المقابلة في الوصول للتحليل المنطقي والصحيح نسبيا لاستجابات الأفراد تجاه فقرات أداة الاستبيان.

5-3- الاستبيان:

تم الاعتماد على أداة الاستبيان كتقنية رئيسية لجمع البيانات من مفردات العينة، ويعرف الاستبيان بأنه هي مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بتسليط الضوء على موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه، وترسل الاستفسارات المكتوبة هذه عادة بالبريد، أو أي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي يختارها الباحث كعينة لبحثه، ومن المفروض الإجابة عن مثل تلك الاستفسارات،

وتعبئة الاستبيان بالبيانات والمعلومات المطلوبة فيها وإعادتها إلى الباحث (الجراح، 2008، ص149).

وقد تم تصميم استبيان الدراسة من خلال الاطلاع على مجموعة من المقاييس التي سبق لها وأن عالجت امبريقيا موضوع جودة الحياة الوظيفية بالأبعاد والمؤشرات المحددة في الدراسة الحالية إلى جانب الاستغراق الوظيفي، كون أنه قد يصادف وأن تتكرر بعض العبارات مع أكثر من دراسة، نذكر من بينها: دراسة (خليل، 2022)، ودراسة (المغربي، 2004)، ودراسة (ضيف وصدوق، 2020)، ودراسة (Abu Aleinein, 2016)، ودراسة (الأخرس و خليل، 2018)، ودراسة (نصار، 2017) ودراسة (ماضي، 2014) ودراسة (البشيتي، 2019) وغيرها، إلا أن الإضافة البحثية لدراستنا الحالية والتي تختلف عن مجمل الدراسات السابقة تجمع بين سياقين، الأول منها يرتبط بخصائص التنظيم المعني بالدراسة (مؤسسة اقتصادية) وكذا المجال الزمني التي تم فيه إجراء الدراسة، أما السياق الثاني فمرتبط بالتنبؤ المقارباتي لفهم وتفسير العلاقة التي تربط بين برامج النوعية العالية للحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في القطاع الاقتصادي الجزائري.

وقد قمنا بتصميم استبيان هذه الدراسة بالاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي والتي قسمت إلى قسمين رئيسيين، وهما:

← **القسم الأول:** يتضمن مجموعة من البيانات الشخصية لمفردات العينة والتي يمكن أن تساعد في تحديد الخصائص السوسيو مهنية للمبحوثين، إلى جانب أهميتها في اختبار الفرضيتين الرابعة والخامسة (فرضيات الفروق)، وقد تم استخدام المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة.

← **القسم الثاني:** يتضمن محاور الدراسة والمتمثلة في محورين رئيسيين، يعبر المحور الأول عن متغير جودة الحياة الوظيفية موزعا على مجموعة من الأبعاد والمؤشرات القابلة للقياس الكمي، والمرتبطة بالواقع المدرس والمتمثلة بـ66 فقرة، أما المحور الثاني فيعبر عن متغير الاستغراق الوظيفي والممثل بـ17 فقرة، بإجمالي 83 فقرة مغلقة لكلا المحورين مجتمعين.

والجدول التالي يوضح توزيع فقرات الاستبيان على المحاور الكبرى للدراسة (المتغيرات) وأبعادها ومؤشراتها (بالنسبة للمتغير المستقل) كما هي محددة في أداة الاستبيان في شكله النهائي:

الجدول 10: قياس متغيرات الدراسة

عدد الفقرات	المؤشرات	الأبعاد	المحور
08	المشاركة في اتخاذ القرارات	جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية	<u>المحور الأول</u> <u>جودة الحياة</u> <u>الوظيفية</u>
09	السلوك القيادي والإشرافي		
07	فرص التدريب الوظيفي		
08	فرص الترقية الوظيفية		
06	الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل	جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية	
08	العلاقات الاجتماعية		
09	الأجور والمكافآت المادية	جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية	
11	جودة ظروف العمل الفيزيائية		
66	محور جودة الحياة الوظيفية ككل		
17	-		<u>المحور الثاني</u> <u>الاستغراق الوظيفي</u>
83	الاستبيان ككل		

المصدر: من إعداد الباحثة

5-3-1 - الخصائص السيكومترية لأداة الاستبيان:

5-3-1-1 - صدق الاستبيان:

5-3-1-1-1 - الصدق الظاهري:

بعد تصميم الاستبيان في صورته الأولى والاعتماد على مجموعة من المقاييس الخاصة بالدراسات السابقة والتي ساعدت في تمكيننا من الإلمام بجميع جوانب الموضوع سواء فيما يتعلق بمتغير جودة الحياة الوظيفية بأبعاده ومؤشراته المحددة في الدراسة التطبيقية أو متغير الاستغراق الوظيفي، ومن خلال الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في طرح بدائل البنود الخاصة بمتغيرات وأبعاد الفرضيات التي قمنا بصياغتها خلال ضبطنا للإطار التصوري والموضوعي للدراسة، انتقلنا إلى المرحلة الثانية والتي ترتبط بوجوب عرض الاستبيان على ثلة من الأساتذة الخبراء والمحكمين من ذوي التخصص للتعرف على آرائهم، انتقاداتهم والاقتراحات التي قد تساعد في تعديل بنود الأداة بين إعادة الصياغة وحذف العبارات غير الملائمة للموضوع، وذلك قصد التأكد بناء على مختلف الخبرات من مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى توافقها مع الأبعاد أو المؤشرات المحددة لها، وقد تم عرضه على ستة (06) أساتذة محكمين (الملحق رقم 01) من تخصص علم اجتماع بمختلف فروعته ومن مختلف الجامعات الجزائرية (جامعة أم البواقي، جامعة جيجل وجامعة سوق أهراس).

وللتمكن من توضيح الهدف الرئيسي من تصميم الاستبيان وتوضيح معالمه للأساتذة المحكمين تم إرفاق رسالة التحكيم بالمشكلة الرئيسية للدراسة إلى جانب الفرضيات التي تم صياغتها (الملحق رقم 02) ليتمكنوا من وضع ملاحظاتهم بالشكل الذي يساعد في ترميم الهفوات التي يمكن أن يحتوي عليه الاستبيان، وقد تم الفصل بين معيارين في الحكم على العبارات بين معيار "يقيس" ومعيار "لا يقيس"، وقد قدم المحكمون عدة ملاحظات ساعدت في تقديم الاستبيان في صورته النهائية، هذه الملاحظات تحددت في:

- ◀ تغيير مواقع الفقرات من بعد إلى بعد آخر أكثر ملائمة لها.
- ◀ التخلي عن الفقرات التي لا تتناسب مع البعد المحدد لها.
- ◀ إعادة الصياغة اللفظية للفقرات التي تم طرحها باستخدام الضمير الجمعي.
- ◀ حذف الفقرات التي لا ترتبط بالمفهوم الإجرائي وبالتالي لا يمكن قياسه من خلالها.
- ◀ إضافة بعض الفقرات التي تم إهمالها خلال تصميم المقياس.

ويتم حساب معامل الصدق للاستبيان عن طريق نسبة الاتفاق بين المحكمين على فقرات المقياس بموجب المعادلة التالية (بشنة وبوعموشة، 2020، ص120):

$$P = \frac{NP}{NPP + NP}$$

حيث أن:

P: يعني معامل الاتفاق.

NP: يعني عدد مرات الاتفاق أو عدد الفقرات المتفق عليها.

NPP: يعني عدد مرات عدم الاتفاق أو الفقرات التي لم يتفق عليها.

الجدول 11: نسبة الاتفاق بين المحكمين على فقرات الاستبيان

العبرة	NP	NPP	P	العبرة	NP	NPP	P
01	06	00	01	43	06	00	01
02	06	00	01	44	06	00	01
03	04	02	0.6	45	06	00	01
04	04	02	0.6	46	05	01	0.8
05	06	00	01	47	05	01	0.8
06	06	00	01	48	06	00	01
07	06	00	01	49	06	00	01
08	06	00	01	50	06	00	01
09	06	00	01	51	06	00	01
10	06	00	01	52	06	00	01
11	06	00	01	53	06	00	01
12	06	00	01	54	06	00	01
13	04	02	0.6	55	06	00	01
14	05	01	0.8	56	06	00	01
15	06	00	01	57	06	00	01
16	05	01	0.8	58	06	00	01
17	06	00	01	59	06	00	01

01	00	06	60	01	00	06	18
01	00	06	61	01	00	06	19
01	00	06	62	01	00	06	20
01	00	06	63	01	00	06	21
01	00	06	64	01	00	06	22
0.8	01	06	65	0.8	01	05	23
0.8	01	06	66	01	00	06	24
01	00	06	67	01	00	06	25
01	00	06	68	01	00	06	26
01	00	06	69	0.8	01	05	27
01	00	06	70	01	00	06	28
01	00	06	71	01	00	06	29
01	00	06	72	01	00	06	30
01	00	06	73	01	00	06	31
01	00	06	74	01	00	06	32
01	00	06	75	01	00	05	33
01	00	06	76	01	00	05	34
01	00	06	77	01	00	05	35
01	00	06	78	0.8	01	04	36
01	00	06	79	0.8	01	04	37
01	00	06	80	01	00	05	38
01	00	06	81	01	00	06	39
01	00	06	82	01	00	06	40
01	00	06	83	01	00	06	41
/	/	/	/	01	00	06	42

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير تحكيم الاستبيان

وبناء على نتائج الجدول والذي تم إعداده بالاعتماد على تقارير تحكيم الاستبيان من طرف الأساتذة (الملحق رقم 01) يكون قيمة نسبة الاتفاق بين المحكمين على فقرات الاستبيان كما يلي:

$$P = \frac{79.8}{83} = 0.96$$

$$p = 0.96 \times 100$$

$$P=96\%$$

وعليه؛ يمكن القول أن نسبة الاتفاق على فقرات الاستبيان عالية جدا بنسبة 96%

5-3-1-1-2- صدق الاتساق الداخلي:

يبين صدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المؤشر والدرجة الكلية للمؤشر الذي تنتمي إليه، والتي يتم قياسها باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وبناء على ذلك توضح النتائج التالية مدى دلالة القيمة الاحتمالية لكل فقرة بمقارنتها مع مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يمكن توضيحه فيما يأتي:

♦ الاتساق الداخلي لمؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات:

الجدول 12. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	العبرة	ارتباط الفقرة بالمؤشر	قيمة الدلالة	النتيجة
01	تمنح لي الإدارة العليا فرصة الحوار خلال عقد الاجتماعات.	0.803**	0.000	دال إحصائيا
02	أجد إقبالا على الاقتراحات التي أقدمها في ميدان عملي.	0.807**	0.000	دال إحصائيا
03	أحصل على معلومات كافية عن القرارات التي لا أشارك في اتخاذها.	0.821**	0.000	دال إحصائيا
04	تهتم الإدارة العليا بمعرفة أثر قراراتها على معنوياتي.	0.288**	0.002	دال إحصائيا
05	تسمح لي الإدارة العليا بمناقشة القرارات المتخذة من طرفها.	0.630**	0.000	دال إحصائيا

06	يمكنني اتخاذ القرار في حال غياب رئيسي في العمل دون الحاجة لاستشارته.	**0.694	0.000	دال إحصائيا
07	سلطة صنع القرار واتخاذها تعود إلى الإدارة العليا.	**0.858	0.000	دال إحصائيا
08	تتم استشارتي قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملي.	**0.824	0.000	دال إحصائيا

المصدر: مخرجات SPSS v26

استنادا إلى معطيات الجدول رقم (12) والذي يوضح دلالة معاملات الارتباط (Pearson) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، يمكن القول أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط الدرجة الكلية لمؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات كانت مقبولة حيث تراوحت بين 0.288 للفقرة الرابعة (04) والتي نصها "تهتم الإدارة العليا بمعرفة أثر قراراتها على معنوياتي" و0.858 للفقرة السابعة (07) والتي نصها "سلطة صنع القرار واتخاذها تعود إلى الإدارة العليا"، وكانت كلها دالة معنويا عند مستوى الدلالة 0.05، باعتبار أن كل قيم Sig كانت أقل من الحد المطلوب لمستوى الدلالة (كما هو مبين في الجدول)، وهو ما يدل على اتساق العبارات مع المؤشر، وبالتالي فإن جميع فقرات المؤشر متسقة داخليا مع المؤشر الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

♦ صدق الاتساق الداخلي لمؤشر السلوك القيادي والإشرافي الفعال:

الجدول 13. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر السلوك القيادي والإشرافي

الرقم	العبرة	ارتباط الفقرة بالمؤشر	قيمة الدلالة	النتيجة
09	يستمتع رئيسي في العمل لانشغالاتي الوظيفية.	**0.818	0.000	دال إحصائيا
10	يمنح لي رئيسي في العمل الصلاحيات الكافية لأداء مسؤولياتي الوظيفية.	**0.836	0.000	دال إحصائيا
11	أتواصل مع المسؤول المباشر في حالة حدوث مشاكل في العمل.	**0.689	0.000	دال إحصائيا
12	وجود رئيسي في العمل إلى جانبي يمكنني من تأدية مهامتي	**0.831	0.000	دال إحصائيا

			على أحسن وجه.	
13	يملك رئيسي في العمل القدرة على تحقيق التواصل الإيجابي بين الزملاء.	0.704**	0.000	دال إحصائيا
14	يوفر رئيسي المباشر في العمل المعلومات الكافية عن تأدية المهام.	0.838**	0.000	دال إحصائيا
15	يتعامل رئيسي في العمل بإيجابية مع الأخطاء التي أقع فيها.	0.791**	0.000	دال إحصائيا
16	أملك حق التظلم ورفع الشكاوي لمدير المؤسسة.	0.644**	0.000	دال إحصائيا
17	تتعامل الإدارة العليا مع جميع الموظفين بعدالة.	0.739**	0.000	دال إحصائيا

المصدر: مخرجات SPSS v26

استنادا إلى معطيات الجدول رقم (13) والذي يوضح دلالة معاملات الارتباط (Pearson) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر السلوك القيادي والإشرافي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، يمكن القول أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط الدرجة العامة للمؤشر الذي تنتمي إليه كانت عالية حيث تراوحت بين 0.689 للفقرة الحادية عشرة (11) والتي نصها "أتواصل مع المسؤول المباشر في حالة حدوث مشاكل في العمل" و0.838 للفقرة الرابعة عشرة (14) والتي نصها "يوفر رئيسي المباشر في العمل المعلومات الكافية عن تأدية المهام"، وقد كانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، باعتبار أن كل قيم Sig كانت أقل من الحد المطلوب لمستوى الدلالة (كما هو مبين في الجدول)، وهو ما يدل على اتساق العبارات مع المؤشر، وبالتالي فإن جميع فقرات المؤشر متسقة داخليا مع المؤشر الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

♦ صدق الاتساق الداخلي لمؤشر فرص التدريب الوظيفي:

الجدول 14. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر فرص التدريب الوظيفي

الرقم	العبرة	ارتباط الفقرة بالمؤشر	قيمة الدلالة	النتيجة
18	يخضع جميع الموظفين في مؤسستي لتطوير مهاراتهم	0.703**	0,000	دال إحصائيا

الأدائية.				
19	يتم تحديد احتياجاتي التدريبية بناء على ما يتطلبه أداء المهام.	**0,871	0,000	دال إحصائيا
20	توفر مؤسستي مدربين مؤهلين لتحقيق أهداف عمليات التدريب.	**0,804	0,000	دال إحصائيا
21	ترتفع فاعليتي في أداء مهامي بعد كل دورة تدريبية.	**0,817	0,000	دال إحصائيا
22	تمنح مؤسستي الفرصة للموظفين الراغبين في استكمال مسارهم الدراسي (الجامعي مثلا).	**0,773	0,000	دال إحصائيا
23	تلجأ مؤسستي لتدريبي على استخدام الأجهزة والتقنيات الجديدة.	**0,762	0,000	دال إحصائيا
24	الوظيفة التي أشغلها تفرض تعلم معارف ومهارات جديدة باستمرار.	**0,664	0,000	دال إحصائيا

المصدر: مخرجات SPSS v26

استنادا إلى معطيات الجدول رقم (14) والذي يوضح دلالة معاملات الارتباط (Pearson) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر فرص التدريب الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، يمكن القول أن قيم ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية لمؤشر فرص التدريب الوظيفي كانت عالية حيث تراوحت بين 0.664 للفقرة الرابعة والعشرين (24) والتي نصها "الوظيفة التي أشغلها تفرض تعلم معارف ومهارات جديدة باستمرار" و0.871 للفقرة التاسعة عشرة (19) والتي نصها "يتم تحديد احتياجاتي التدريبية بناء على ما يتطلبه أداء المهام"، وقد كانت جميعها دالة معنويا عند مستوى الدلالة 0.05، باعتبار أن كل قيم Sig كانت أقل من الحد المطلوب لمستوى الدلالة (كما هو مبين في الجدول)، وهو ما يدل على اتساق العبارات مع المؤشر، وبالتالي فإن جميع فقرات المؤشر متسقة داخليا مع المؤشر الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

♦ صدق الاتساق الداخلي لمؤشر فرص الترقية الوظيفية:

الجدول 15. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر فرص الترقية الوظيفية

الرقم	العبارة	ارتباط الفقرة بالمؤشر	قيمة الدلالة	النتيجة
25	يمكن ترقيتي فور توفر الشروط اللازمة لذلك.	**0,903	0,000	دال إحصائيا
26	تمنح الترقيات في مؤسستي على أساس الكفاءة والجدارة في العمل.	**0,655	0,000	دال إحصائيا
27	منصبي الوظيفي في المؤسسة يتوافق مع خبرتي الوظيفية.	**0,918	0,000	دال إحصائيا
28	توجد فرص متساوية بين جميع الموظفين للترقية على أسس عادلة.	**0,920	0,000	دال إحصائيا
29	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في ترقية الموظفين.	**0,891	0,000	دال إحصائيا
30	تتم الترقية في المؤسسة على أساس الاختبارات المهنية.	**0,854	0,000	دال إحصائيا
31	تمنح الترقية في مؤسستي على أساس سنوات الخبرة في العمل.	**0,897	0,000	دال إحصائيا
32	أشعر بالرضا تجاه نظام الترقية المعتمد في مؤسستي.	**0,903	0,000	دال إحصائيا

المصدر: مخرجات SPSS v26

استنادا إلى معطيات الجدول رقم (15) والذي يوضح دلالة معاملات الارتباط (Pearson) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر فرص الترقية الوظيفية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، فإنه يمكن القول أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط الدرجة الكلية للمؤشر الذي تنتمي إليه كانت عالية حيث تراوحت بين 0.655 للفقرة السادسة والعشرين (26) و0.918 للفقرة السابعة والعشرين (27) والتي نصها "منصبي الوظيفي في المؤسسة يتوافق مع خبرتي الوظيفية"، وقد كانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، باعتبار أن كل قيم Sig كانت أقل من الحد المطلوب لمستوى الدلالة (كما هو مبين في الجدول)، مما يدل على اتساق العبارات مع المؤشر، وبالتالي فإن جميع فقرات المؤشر متسقة داخليا مع المؤشر الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

♦ صدق الاتساق الداخلي لمؤشر الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل:

الجدول 16. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل

الرقم	العبارة	ارتباط الفقرة بالمؤشر	قيمة الدلالة	النتيجة
33	تراعي الإدارة العليا تأخري عن العمل في حالة الظروف الاجتماعية الطارئة.	**0,781	0,000	دال إحصائيا
34	متطلبات العمل ومشكلاته لا تؤثر على مسؤولياتي العائلية.	**0,701	0,000	دال إحصائيا
35	يمكنني أخذ إجازة طارئة في حالة وجود ظروف عائلية طارئة.	**0,699	0,000	دال إحصائيا
36	أجد وقتا كافيا للبقاء مع أفراد أسرتي بعد العمل.	**0,634	0,000	دال إحصائيا
37	أشعر بالرضا تجاه توزيع العطل والإجازات بالمؤسسة.	**0,797	0,000	دال إحصائيا
38	توزيع ساعات العمل لا يؤثر على واجباتي الاجتماعية.	**0,779	0,000	دال إحصائيا

المصدر: مخرجات SPSS v26

استنادا إلى معطيات الجدول رقم (16) والذي يوضح دلالة معاملات الارتباط (Pearson) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، يمكن القول أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط الدرجة العامة لمؤشر الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل كانت عالية حيث تراوحت بين 0.634 للفقرة السادسة والثلاثين (36) والتي نصها "أجد وقتا كافيا للبقاء مع أفراد أسرتي بعد العمل" و 0.797 للفقرة السابعة والثلاثين والتي نصها "أشعر بالرضا تجاه توزيع العطل والإجازات بالمؤسسة"، وقد كانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، باعتبار أن كل قيم Sig كانت أقل من الحد المطلوب لمستوى الدلالة (كما هو مبين في الجدول)، مما يدل على اتساق العبارات مع المؤشر، وبالتالي فإن جميع فقرات المؤشر متسقة

داخليا مع المؤشر الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

♦ صدق الاتساق الداخلي لمؤشر العلاقات الاجتماعية:

الجدول 17. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر العلاقات الاجتماعية

الرقم	العبارة	ارتباط الفقرة بالمؤشر	قيمة الدلالة	النتيجة
39	علاقتي مع رئيسي في العمل قائمة على الاحترام والتقدير.	**0,656	0,000	دال إحصائيا
40	ليس لي أي صراعات أو خلافات شخصية مع أحد الزملاء.	**0,678	0,000	دال إحصائيا
41	تصرفات زملائي في العمل تشعرني بالإيجابية.	**0,806	0,000	دال إحصائيا
42	أعمل في جو تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه.	**0,809	0,000	دال إحصائيا
43	توجد صداقات فعلية بيني وبين زملائي في العمل.	**0,781	0,000	دال إحصائيا
44	أبادل مع زملائي في العمل الزيارات في الأعياد والمناسبات الاجتماعية.	**0,707	0,000	دال إحصائيا
45	تشجع مؤسستي على التعاون بيني وبين الزملاء في أداء المهام.	**0,807	0,000	دال إحصائيا
46	يمكنني تأدية مهام زملائي في العمل في حالة غيابهم غير المبرر.	**0,374	0,000	دال إحصائيا

المصدر: مخرجات SPSS v26

استنادا إلى معطيات الجدول رقم (17) والذي يوضح دلالة معاملات الارتباط (Pearson) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر العلاقات الاجتماعية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، فإنه يمكن القول أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط الدرجة العامة للمؤشر الذي تنتمي إليه كانت عالية حيث تراوحت بين 0.374 للفقرة السادسة والأربعين (46) والتي نصها "يمكنني تأدية مهام زملائي في العمل في حالة غيابهم غير المبرر" و 0.809 للفقرة الثانية والأربعين (42) والتي نصها

"أعمل في جو تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه"، وقد كانت جميعا دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، باعتبار أن كل قيم Sig كانت أقل من الحد المطلوب لمستوى الدلالة (كما هو مبين في الجدول)، مما يدل على اتساق العبارات مع المؤشر، وبالتالي فإن جميع فقرات المؤشر متسقة داخليا مع المؤشر الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

♦ صدق الاتساق الداخلي لمؤشر الأجور والمكافآت المادية:

الجدول 18. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر الأجور والمكافآت المادية

الرقم	العبرة	ارتباط الفقرة بالمؤشر	قيمة الدلالة	النتيجة
47	أفهم جيدا كيف تصرف الأجور والمكافآت في مؤسستي.	**0,653	0,000	دال إحصائيا
48	الراتب الذي أقتضاه يتناسب مع احتياجاتي المعيشية.	**0,771	0,000	دال إحصائيا
49	الراتب الذي أقتضاه يتماشى مع مؤهلاتي وخبرتي الوظيفية.	**0,827	0,000	دال إحصائيا
50	تصرف مؤسستي مكافآت مادية للعاملين.	**0,681	0,000	دال إحصائيا
51	أشعر بالرضا تجاه العلاوات الدورية التي تضاف لراتبي.	**0,794	0,000	دال إحصائيا
52	تمنح مؤسستي مكافآت استثنائية لذوي الأداء المتميز.	**0,748	0,000	دال إحصائيا
53	تمنح مؤسستي أجور إضافية مقابل أداء مهام إضافية.	**0,713	0,000	دال إحصائيا
54	ساعات العمل مناسبة مقارنة بالأجر المدفوع.	**0,800	0,000	دال إحصائيا
55	الراتب الذي أقتضاه عادل إذا ما قورن برواتب الحاصلين على المؤهل نفسه في القطاعات الأخرى.	**0,741	0,000	دال إحصائيا

المصدر: مخرجات SPSS v26

استنادا إلى معطيات الجدول رقم (18) والذي يوضح دلالة معاملات الارتباط (Pearson) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر الأجور والمكافآت المادية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، فإنه يمكن القول أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط الدرجة العامة للمؤشر الذي تنتمي إليه

كانت عالية حيث تراوحت بين 0.653 للفقرة السابعة والأربعين (47) والتي نصها "أفهم جيدا كيف تصرف الأجور والمكافآت في مؤسستي" و 0.827 للفقرة التاسعة والأربعين (49) والتي نصها "الراتب الذي أقتضاه يتماشى مع مؤهلاتي وخبرتي الوظيفية"، وقد كانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، باعتبار أن كل قيم Sig كانت أقل من الحد المطلوب لمستوى الدلالة (كما هو مبين في الجدول)، مما يدل على اتساق العبارات مع المؤشر، وبالتالي فإن جميع فقرات المؤشر متسقة داخليا مع المؤشر الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

♦ صدق الاتساق الداخلي لمؤشر جودة ظروف العمل الفيزيائية:

الجدول 19. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر جودة ظروف العمل الفيزيائية

الرقم	العبرة	ارتباط الفقرة بالمؤشر	قيمة الدلالة	النتيجة
56	أعمل في جو هادئ خال من الضوضاء.	**0,689	0,000	دال إحصائيا
57	مستويات الإضاءة في المؤسسة مريحة وملائمة للعمل.	**0,805	0,000	دال إحصائيا
58	يتوفر موقع عملي على جهاز للتدفئة.	**0,613	0,000	دال إحصائيا
59	يتوفر موقع عملي على مكيف هوائي.	**0,783	0,000	دال إحصائيا
60	تحافظ مؤسستي على النظافة الدائمة لموقع العمل.	**0,783	0,000	دال إحصائيا
61	لون طلاء موقع عملي مناسب ومريح.	**0,772	0,000	دال إحصائيا
62	توجد منافذ تهوية كافية لتجديد الهواء في موقع عملي.	**0,725	0,000	دال إحصائيا
63	التوصيلات الكهربائية لأجهزة العمل والإضاءة آمنة ولا تشكل أي خطر.	**0,745	0,000	دال إحصائيا
64	تحتوي المؤسسة على وحدات إطفاء الحرائق.	**0,778	0,000	دال إحصائيا
65	يعتبر مكان عملي ومكتبي ملائم ومريح لأداء العمل	**0,698	0,000	دال إحصائيا

66	توجد في مؤسستي تعليمات خاصة بإدارة الصحة والسلامة المهنية.	**0,744	0,000	دال إحصائيا
----	--	---------	-------	-------------

المصدر: مخرجات SPSS v26

استنادا إلى معطيات الجدول رقم (19) والذي يوضح دلالة معاملات الارتباط (Pearson) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر جودة ظروف العمل الفيزيائية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، فإنه يمكن القول أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط الدرجة العامة للمؤشر الذي تنتمي إليه كانت عالية حيث تراوحت بين 0.613 للفقرة الثامنة والخمسين (58) والتي نصها "يتوفر موقع عملي على جهاز للتدفئة" و0.805 للفقرة السابعة والخمسين (57) والتي نصها "مستويات الإضاءة في المؤسسة مريحة وملائمة للعمل"، وقد كانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، وذلك لأن كل قيم Sig كانت أقل من الحد المطلوب لمستوى الدلالة (كما هو مبين في الجدول)، مما يدل على اتساق العبارات مع المؤشر، وبالتالي فإن جميع فقرات المؤشر متسقة داخليا مع المؤشر الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

♦ صدق الاتساق الداخلي لمحور الاستغراق الوظيفي:

الجدول 20. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور الاستغراق الوظيفي

الرقم	العبرة	ارتباط الفقرة بالمتغير	قيمة الدلالة	النتيجة
01	المهام الوظيفية التي أؤديها هي جزء من أهدافي الشخصية.	**0,662	0,000	دال إحصائيا
02	يشغلني التفكير في عملي حتى بعد انتهاء الدوام.	**0,473	0,000	دال إحصائيا
03	أستثمر وقتي في تطوير طرق أدائي للعمل.	**0,730	0,000	دال إحصائيا
04	غالبا ما أقوم بإنجاز مهامي قبل موعدها المحدد.	**0,593	0,000	دال إحصائيا
05	أقوم بتوظيف معرفتي المكتسبة في حل مشكلات العمل.	**0,702	0,000	دال إحصائيا
06	أؤدي مهامتي الوظيفية على أكمل وجه.	**0,766	0,000	دال إحصائيا
07	من المهم أن أتجه نحو إثبات فاعليتي في العمل.	**0,790	0,000	دال إحصائيا
08	أعمل على تبادل الخبرات مع زملائي في العمل.	**0,651	0,000	دال إحصائيا

09	أشعر بالفخر عند الحديث عن وظيفتي خارج العمل.	**0,778	0,000	دال إحصائيا
10	أشعر بالاستقرار النفسي عند تواجدي بالعمل.	**0,718	0,000	دال إحصائيا
11	أسعى لتوظيف جميع المهارات التي أملكها لأداء عملي.	**0,685	0,000	دال إحصائيا
12	الوظيفة التي أؤديها تمثل أحد مصادر السعادة في حياتي.	**0,668	0,000	دال إحصائيا
13	أشعر بالإيجابية عندما ألتقي بزملائي في العمل.	**0,702	0,000	دال إحصائيا
14	ألتزم بمواعيد الحضور للعمل.	**0,605	0,000	دال إحصائيا
15	أغادر موقع العمل عند انتهاء الوقت الرسمي للعمل.	**0,560	0,000	دال إحصائيا
16	أبقى في العمل بعد انتهاء الدوام الرسمي لإتمام الأمور المستعجلة.	**0,495	0,000	دال إحصائيا
17	أبذل قصارى جهدي لإنهاء المهام الموكلة لي بكفاءة عالية.	**0,662	0,000	دال إحصائيا

المصدر: مخرجات SPSS v26

استنادا إلى معطيات الجدول رقم (20) والذي يوضح دلالة معاملات الارتباط (Pearson) بين درجة كل فقرة من فقرات محور الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي والدرجة الكلية للمحور، يمكن القول أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط الدرجة العامة للمحور كانت مقبولة حيث تراوحت بين 0.473 للفقرة الثانية (02) والتي نصها "يشغلني التفكير في عملي حتى بعد انتهاء الدوام" و0.790 للفقرة السابعة (07) والتي نصها "من المهم أن أتجه نحو إثبات فاعليتي في العمل"، وقد كانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، باعتبار أن كل قيم Sig كانت أقل من الحد المطلوب لمستوى الدلالة (كما هو مبين في الجدول)، مما يدل على اتساق العبارات مع المحور، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

3-1-1-3-5- الصدق البنائي:

يمثل الصدق البنائي مدى الارتباط بين الدرجة الكلية للمؤشر مع الدرجة الكلية للبعد، وكذا مدى الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والمحور بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، والتي يتم قياسها باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، وبناء على ذلك توضح النتائج التالية مدى دلالة القيمة الاحتمالية لكل مؤشر بمقارنتها مع مستوى الدلالة 0.05، وهو ما قد تم تحديده من خلال الجدول التالي:

الجدول 21. نتائج اختبار الصدق البنائي لمحاور الدراسة

المحور	البعد	المؤشر	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
جودة الحياة الوظيفية	جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.866	**0.000	دال إحصائيا
		السلوك القيادي والإشرافي	0.874	**0.000	دال إحصائيا
		فرص التدريب الوظيفي	0.818	**0.000	دال إحصائيا
		فرص الترقية الوظيفي	0.779	**0.000	دال إحصائيا
	جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية	الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل	0.719	**0.000	دال إحصائيا
		العلاقات الاجتماعية	0.777	**0.000	دال إحصائيا
	جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية	الأجور والمكافآت المادية	0.854	**0.000	دال إحصائيا
		جودة ظروف العمل الفيزيائية	0.788	**0.000	دال إحصائيا
الاستغراق الوظيفي		0.904	**0.000	دال إحصائيا	

المصدر: مخرجات SPSS v26

استنادا إلى معطيات الجدول رقم (21) والذي يوضح دلالة معاملات الارتباط (Pearson) بالنسبة للمؤشرات والأبعاد الفرعية لمحور جودة الحياة الوظيفية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، يمكن القول أن قيم ارتباط المؤشرات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كانت دالة وموجبة حيث تراوحت بين 0.779 و 0.866 بالنسبة لمؤشرات بعد جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية، وتراوحت أيضا بين 0.719 و 0.777 بالنسبة لمؤشرات بعد جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية، وتراوحت أيضا بين 0.788 و 0.854 لمؤشرات بعد جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية، وقد كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، باعتبار أن كل قيم Sig كانت أقل من الحد المطلوب لمستوى الدلالة (كما هو مبين في الجدول)، أما فيما يتعلق بمعامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور الاستغراق الوظيفي والدرجة الكلية للاستبيان فقد قدرت بقيمة 0.904 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المؤشرات والأبعاد وبين المحاور والاستبيان ككل، وهو ما يثبت أنها تتمتع بالصدق البنائي وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

5-3-1-2- ثبات الاستبيان:

يؤكد التعريف الشائع للثبات أنه يشير إلى إمكانية الاعتماد على أداة القياس أو على استخدام الاختبار، وها يعني أن ثبات الاختبار هو أنه يعطي نفس النتائج باستمرار إذا ما استخدم الاختبار أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة (نفس الظروف)، ويشير الثبات إلى ناحيتين (صابر وخفاجة، 2002، ص165):

- ◀ وضع المبحوث أو ترتيبه بالنسبة لمجموعته لا يتغير جوهريا إذا أعيد تطبيق الاختبار تحت نفس الظروف.
- ◀ عند تكرار تطبيق الاختبار نحصل على نتائج لها صفة الاستمرار.

وللتحقق من ثبات استبيان الدراسة تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، والذي تتراوح قيمه بين 0 و 1، كما أن الحد الأدنى المقبول للثبات هي 70%.

الجدول 22. نتائج اختبار Cronbach's Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة

محاوّر الاستبيان	الأبعاد/المؤشرات		قيمة المعامل	عدد الفقرات
جودة الحياة الوظيفية	جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.882	08
		السلوك القيادي والإشرافي	0.910	09
		فرص التدريب الوظيفي	0.887	07
		فرص الترقية الوظيفية	0.952	08
		القيمة الكلية للبعد	0.963	32
	جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية	الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل	0.828	06
		العلاقات الاجتماعية	0.844	08
		النتيجة الكلية للبعد	0.878	14
	جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية	الأجور والمكافآت المادية	0.900	09
		جودة ظروف العمل الفيزيائية	0.851	11
		القيمة الكلية للبعد	0.909	20
القيمة الكلية لمحور جودة الحياة الوظيفية			0.931	67
الاستغراق الوظيفي			0.918	17
الاستبيان ككل			0.978	83

المصدر: مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (22) أن معامل الثبات العام لمعامل ألفا كرونباخ قد فاق الحد الأدنى المقبول والذي يقدر بـ 0.70 للحكم على استقرار الأداة، حيث بلغ قيمة 0.978 بالنسبة لمعامل الثبات للاستبيان ككل، وهي درجة مرتفعة مقارنة بالحد الأدنى المقبول للمعامل، والتي تحصل فيها محور جودة الحياة الوظيفية على قيمة 0.931، وقد تراوحت قيم الثبات بالنسبة للأبعاد الجزئية لمحور جودة الحياة الوظيفية بين 0.878 كحد أدنى للبعد الثاني "جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية" و 0.963 كحد أعلى للبعد الأول "جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية"، وقد تجاوزت قيمة ألفا كرونباخ لكل المؤشرات الحد الأدنى والمطلوب والذي يمثل قيمة 0.70، حيث تراوحت ما بين 0.882 و 0.952

بالنسبة لمؤشرات البعد الأول وتراوح بين 0.828 و 0.844 بالنسبة لمؤشرات البعد الثاني، وتراوح أيضا بين 0.851 و 0.900 بالنسبة لمؤشرات البعد الثالث، كما بلغت كذلك قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور الاستغراق الوظيفي 0.918، وبالتالي فإنه يمكن القول أن استبيان الدراسة يتمتع بدرجة مرتفعة جدا من الثبات مما يسمح بالاعتماد عليه في تحقيق أهداف الدراسة ميدانيا واستغلاله في جمع البيانات من مفردات البحث.

5-3-2- الميزان التقديري للدراسة (المحك العام):

تستهدف الدراسة الحالية البحث في مستوى إدراك موظفي مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية ومؤشراتها والتعرف على درجة تطبيق برامجها في المديرية من خلال مجموعة من المؤشرات التي تمثل واقع متغير الدراسة في المديرية المعنية بالبحث والتي يمكن قياسها بناء على مجموعة من المقاييس الإحصائية التي تصنف ضمن مؤشرات ومقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والوزن النسبي)، إلى جانب الكشف عن درجة شعور الموظفين في المديرية باستغراقهم وظيفيا وبالتالي اخترنا ضبط محك الدراسة (الميزان التقديري) على خمسة مستويات تم إسقاطها على بدائل المقياس المعتمد في بناء أداة الاستبيان (مقياس ليكرت الخماسي) من أجل عقد إسقاطات إحصائية لقيم المتوسط الحسابي على المجالات المحددة في المحك الإحصائي وذلك بهدف تحديد درجة (اتجاه) الموافقة المفروضة في كل فقرة وتحديد موقعها بالنسبة لبقية العبارات.

الجدول 23. المحك المعتمد في الدراسة

مجالات المتوسط الحسابي	الأوزان النسبية الموافقة لها	الاتجاه	درجة الموافقة
[1.80-1]	[36-0]	معارض بشدة	ضعيفة جدا
[2.60-1.81]	[52-36]	معارض	ضعيفة
[3.40-2.61]	[68-52]	محايد	متوسطة
[4.20-3.41]	[84-68]	موافق	جيدة
[5-4.21]	[100-84]	موافق بشدة	جيدة جدا

يمثل الجدول رقم (23) ترتيب مستويات درجة الموافقة التي سيتم الاعتماد عليها في تحديد درجة موافقة موظفي اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي اتجاه المتغيرات، الأبعاد والمؤشرات المعنية بالدراسة من خلال الفئات الإحصائية لقيم المتوسط الحسابي، والتي تم الحصول عليها بناء على مايلي:

- ◀ حساب المدى: وذلك بطرح أقل قيمة من أعلى قيمة $4=1-5$
- ◀ تحديد طول الفئة: تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس $0.80=5/4$
- ◀ نقوم بتحديد مستويات الاستجابة انطلاقا من الرقم واحد (1) بدلا من الصفر (0) باعتبار أن الترميز الرتبى لبدائل المقياس محددة ضمن المجال [1-5] كما هو ممثل في الجدول التالي:

الجدول (24). الترميز الرقمي لمستويات الاستجابة المعتمدة في مقياس الدراسة

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الترميز الرقمي	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد تم ترتيب المستويات تنازليا حسب تدرجها في بناء المقياس أي من القطب الموجب (الموافقة) إلى القطب السالب (المعارضة) مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف الشدة المعتمدة في التطبيق.

6- أساليب المعالجة الإحصائية:

لأجل الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها فقد قمنا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (الإصدار 26)، والذي بناء عليه تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من مدى صدق الفرضيات البحثية، وهي كالآتي:

6-1- النسب المئوية والتكرارات المئوية: استخدمت في تحديد الخصائص السوسيو مهنية لمفردات الدراسة وتحديد مقدار توافر كل خاصية في العينة المبحوثة.

6-2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد درجة موافقة المفردات على عبارات الاستبيان بناء على المجالات التي تم تحديدها في المحك الإحصائي للدراسة (جدول رقم 23)، والذي يناء عليه سيتم تحديد اتجاه الموافقة بالنسبة لكل فقرة وهو ما يمكن أن يبين درجة توافر كل متغير في ميدان الدراسة يناء على الاستجابات العامة للأفراد.

6-3- معامل ألفا كرونباخ: أو ما يعرف بمعامل الاتساق الداخلي ويستخدم لتحديد ما إذا كان استبيان الدراسة قادر على تقديم النتائج ذاتها حتى بعد إعادة التوزيع أم لا، وبالتالي تم استخدامه للتأكد من مدى استقرار الأداة المستخدمة، والذي يكون مقبولا عند قيمة 0.7 فأكثر.

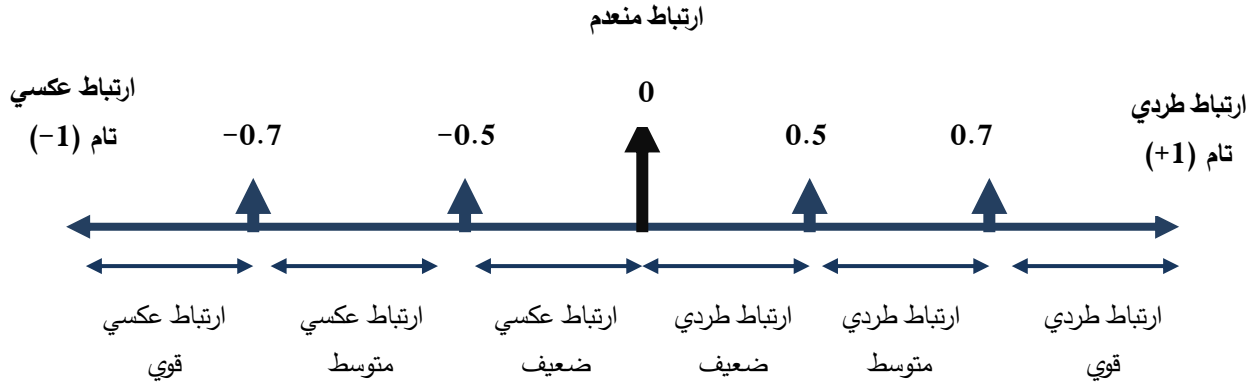
6-3- اختبارات التوزيع الطبيعي: لتقديم قرار إحصائي حول ما إذا كانت البيانات الخاصة بالدراسة تخضع للتوزيع الاعتدالي (الطبيعي) أم لا، والتي يناء عليها يتم الفصل في أسلوب اختبار الفرضيات بين الاختبارات المعلمية والاختبارات اللامعلمية، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على اختبار "كولموجروف سمرنوف".

6-4- معامل الارتباط بيرسون: عبارة عن اختبار معلمي تم استخدامه للتحقق من سياقين مختلفين في المضمون والهدف، يرتبط السياق الأول بالتعرف على مدى قدرة الاستبيان لقياس ما صمم لأجله (الصدق) من خلال قياس معامل الارتباط بين درجات الأفراد عن كل فقرة والدرجة الكلية للبعد (محك داخلي)، وبين درجاتهم عن كل فقرة والدرجة الكلية وبين درجات الأفراد عن كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان (بن صافي، 2014، ص142).

أما السياق الثاني فقد ارتبط بقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغير مستقل (جودة الحياة الوظيفية بأبعادها) ومتغير تابع (الاستغراق الوظيفي)، تتراوح قيمه بين (0 و 1) و (-1 و 0)، ويتم الحكم على اتجاه العلاقة بعد التأكد من دلالتها إحصائيا من خلال مقارنة مستوى المعنوية مع مستوى الدلالة المستخدم في الدراسة (0.05).

وتجب الإشارة إلى أن تحديد قوة العلاقة واتجاهها سيتم وفقا للشكل الآتي:

الشكل 17. قوة واتجاه العلاقة حسب معامل الارتباط بيرسون



المصدر: متفق عليه من قبل العديد من المؤلفات الإحصائية

5-6- اختبار T لعينتين مستقلتين: اختبار معلمي يستخدم لدراسة الفروق بين متوسط مجموعتين مستقلتين، وسيتم استخدامه لمعالجة دلالة الفروق بين متوسط استجابات الأفراد المبحوثين حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس (ذكور/إناث).

6-6- اختبار تحليل التباين ONE WAY ANOVA: اختبار معلمي يستخدم لاختبار الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين مستقلتين، وسيتم الاعتماد عليه في الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسط استجابات الأفراد المبحوثين توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي وفقاً لمتغيرات: السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة.

6-7- اختبار Scheffe' test للمقارنات البعدية: من الطرق التي يتم استخدامها لأجل إجراء مقارنة بين مجموعتين مستقلتين أو أكثر، والتي تعتمد على إيجاد لصالح من تتجه الفروق الإحصائية عندما يثبت دلالتها بعد استخدام حساب اختبار ONE WAY ANOVA، كون أن هذا الأخير يكشف فقط عن دلالة الفروق من عدمها دون قدرته على الكشف عن مصدر الدلالة من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية بين المجموعات.

وقد اخترنا الاعتماد على اختبار شيفيه بدل الاختبارات البعدية الأخرى بسبب أن الفرق بين المجموعات (حجم المجموعات) غير متساوي.

وتتم المقارنة من خلال حساب قيمة اختبار شيفيه المحسوبة ثم مقارنتها مع القيمة الحرجة عند مستوى الدلالة 0.05 ليتمكن بذلك اتخاذ القرار، فإذا كانت:

♦ القيمة المحسوبة لشيفيه أكبر من القيمة الحرجة فإننا نرفض الفرض الصفري، وبالتالي فإن الفروق بين المجموعتين دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، والفرق يعزى لصالح المتوسط الحسابي الأكبر.

♦ القيمة المحسوبة لشيفيه أقل من القيمة الحرجة فإننا نقبل الفرض الصفري، وبالتالي فإن الفروق بين المجموعتين غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

وقد قدرت القيمة الحرجة (القيمة الجدولية) لاختبار شيفيه بـ (8.10)، ويتم حسابها من خلال ضرب القيمة الجدولية لاختبار التباين F في درجة الحرية (بين المجموعات).

خلاصة الفصل:

تعرضنا من خلال هذا الفصل إلى منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث تم التذكير بفرضيات الدراسة وتجزئة الفرضيات الفرعية إلى أخرى جزئية بهدف تحديد الصيغة الكمية الدقيقة لقوة واتجاه العلاقة الارتباطية لكل مؤشر من مؤشرات أبعاد جودة الحياة الوظيفية على حدة، كما تم تحديد الحدود الموضوعية، الزمنية، المكانية والبشرية لإجراء الدراسة الميدانية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي والحصول على كافة المعطيات والبيانات من العينة التي يمكن من خلالها تبيان مدى صحة التوقعات المعتمدة من طرفنا، ولتحقيق ذلك قمنا باختيار عينة ممثلة لخصائص المجتمع الإحصائي تمثيلاً دقيقاً باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة، وتماشياً مع طبيعة الموضوع، أهدافه وفرضياته تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي نستهدف من خلاله الوصول إلى تفسير دقيق وموضوعي لواقع المشكلة المطروحة، ولجمع البيانات من ميدان الدراسة قمنا باستغلال مجموعة من الأدوات المنهجية (الاستبيان، الملاحظة والمقابلة) ليتمكن الحصول على جمع المعطيات التي تساعد بعد تفرغها، عرضها، تبويبها وتحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية على الوصول إلى قرارات سليمة في ظروف التوقع والاحتمال، وقد كانت الأداة الرئيسية المعتمد عليها في ذلك هي أداة الاستبيان، وقد تم تطبيقها مباشرة بعد التحقق من مدى قدرتها على قياس ما صممت لأجله عبر استخدام مجموعة من اختبارات الصدق والثبات، وتأكيداً لما نبحت عنه فقد اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS (الإصدار 26)، وقد تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تم اتخاذ قرار بشأنها بعد اختبار اعتدالية توزيع البيانات.

الفصل السادس

عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

■ تمهيد

1- عرض وتحليل البيانات:

1-1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغير جودة الحياة الوظيفية.

2-1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغير الاستغراق الوظيفي.

2- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

3- تفسير النتائج في ضوء الفرضيات:

3-1- النتيجة المتعلقة بقوة واتجاه العلاقة بين جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية والاستغراق الوظيفي.

3-2- النتيجة المتعلقة بقوة واتجاه العلاقة بين جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية والاستغراق الوظيفي.

3-3- النتيجة المتعلقة بقوة واتجاه العلاقة بين جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية والاستغراق الوظيفي.

3-4- النتيجة العامة المتعلقة بقوة واتجاه العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي.

3-5- النتيجة المتعلقة بدراسة الفروق بين استجابات المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية.

3-6- النتيجة المتعلقة بدراسة الفروق بين استجابات المبحوثين حول الاستغراق الوظيفي.

4- مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية.

5- مناقشة النتائج في ضوء الأهداف.

6- النتائج العامة للدراسة.

■ خلاصة الفصل

تمهيد:

إن نجاح مرحلة التحليل والتفسير وإعطاء نتائج موضوعية يعتمد عليها فعلا -رغم نسبية النتائج في العلوم الاجتماعية- في تقديم تفسير منطقي لمشكلة البحث يعتمد إلى حد كبير على مرحلتين، ترتبط الأولى بمدى صلاحية الأدوات التي ستستخدم في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، ومدى نجاح الباحث في اختيار عينة تمثل المجتمع الإحصائي تمثيلا صحيحا، تمكنه من تعميم نتائج بحثه، أما المرحلة الثانية فترتبط بنجاح المعالجة الإحصائية واختيار الأساليب الصحيحة لقياس متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، وعلى هذا الأساس فإننا نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى عرض وتحليل وتفسير مجموعة البيانات والمعطيات التي تم الحصول عليها خلال مرحلة إنجاز الدراسة الميدانية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي بالاعتماد على أدوات الاستبيان، الملاحظة والمقابلة، والتي ساعدت على الكشف عن الاستجابات التي ستسمح عند تحليلها وتفسيرها بتحقيق الأهداف المسطرة من طرفنا، وبالتالي الوصول إلى قرارات سليمة تعكس إلى حد ما واقع المشكلة المعالجة.

ولتحقيق ذلك، تم التركيز على تحليل كل فقرة من فقرات محاور الدراسة بناء على مستوى الاستجابة المحددة إحصائيا وتفسيرها في ضوء المحك الإحصائي (الميزان التقديري) المعتمد في الدراسة والذي يتوافق مع خماسية المقياس (مقياس ليكرت)، حيث ستساعد مستويات الاستجابة في تحديد درجة تطبيق مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي لكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية، جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية وجودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية، والتحديد المنطقي لمؤشرات كل بعد كما وكيفا، إلى جانب تحديد مستوى ارتباط الموظفين المعنيين بالبحث نفسيا، عاطفيا، معرفيا وسلوكيا بالوظائف والمهام الوظيفية التي يؤديونها، ليتم من خلال ذلك معرفة طبيعة واتجاه العلاقة بين كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية مع الاستغراق الوظيفي، ومناقشتها في ضوء بعض المقاربات النظرية التي تتماشى مع طبيعة الموضوع، وكذا تحليل مستوى الفروق الإحصائية في استجابات الأفراد المبحوثين حول متغيرات الدراسة، وهو ما سيتم توضيحه خلال الآتي:

1- عرض وتحليل البيانات:

1-1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغير جودة الحياة الوظيفية:

من خلال عرضنا وتحليلنا لمحور جودة الحياة الوظيفية فإننا نستهدف الإجابة على التساؤل التالي:

◀ ما درجة تطبيق مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها من وجهة نظر موظفيها؟

من أجل تحليل استجابات عينة الدراسة بخصوص محور جودة الحياة الوظيفية، سيتم أولاً تحليل الاستجابات المتعلقة بالأبعاد الجزئية والتي بدورها تتكون من مؤشرات والمتمثلة في: جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي، فرص التدريب الوظيفي وفرص الترقية الوظيفية)، جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية (الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل والعلاقات الاجتماعية)، جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية (الأجور والمكافآت المادية، وجودة ظروف العمل الفيزيائية).

وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على الإسقاطات الإحصائية للميزان التقديري العام للدراسة مقارنة مع النتائج الجزئية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور وتحديد درجة الموافقة على محتوى الفقرات كما هي موضحة في استجابات المبحوثين، حسب المؤشرات المعتمدة في توزيع أبعاد المتغير.

1-1-1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بجودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية:

لتحديد درجة موافقة المبحوثين على مستوى توافر مؤشرات جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية، تم الاعتماد على الإسقاطات الإحصائية للمحك العام للدراسة (الميزان التقديري) مقارنة مع النتائج الجزئية للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات المؤشر وتحديد درجة الموافقة على محتوى الفقرات كما هي موضحة في استجابات المبحوثين، وهو ما يمكن توضيحه من خلال نتائج الجداول التالية والتي تعتمد إلى التفصيل في عبارات كل مؤشر (المشاركة

في اتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي، فرص التدريب الوظيفي وفرص الترقية الوظيفية) وتحليلها منطقيا حسب ما يفرضه تجميع قيم الاستجابة الفردية للمفردات:

1-1-1-1 مؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن اعتماد الإدارة العليا على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية من خلال إتاحتهم الفرصة لتقديم آرائهم واقتراحاتهم ستجعلهم يشعرون بمدى أهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال منحهم الحرية النسبية في المشاركة ضمن خطط العمل، وبالتالي سيسعون -استجابة لإشراكهم في اتخاذ القرارات التنظيمية- للالتزام بتنفيذها وعدم مقاومتها كونها تعكس جزءا من مساهماتهم، إلى جانب أن العملية في حد ذاتها تعد مؤشرا خاصا بالسلوك الإنساني وأحد دلالات تحققه في المنظمة باعتبار أنها تمكن القائمين على التسيير من تشجيع التعاون والعمل الجماعي وتعزيز الثقة المتبادلة بين الرئيس ومروؤوسيه وتخلق بيئة العمل المناسبة لتحقيق أهداف التنظيم، وبناء على ذلك سيتم تحديد مستوى اهتمام مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي بإشراك موظفيها في اتخاذ القرارات التنظيمية يعتمد على الإسقاطات الإحصائية للميزان التقديري للدراسة من خلال مقارنته مع النتائج الجزئية للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات المحور وتحديد أهميتها النسبية كما هي موضحة في استجابات المبحوثين، وهو ما يمكن توضيحه من خلال نتائج الجدول التالي:

الجدول 25. التحليل الإحصائي لفقرات مؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	ترتيب الفقرة
01	تمنح لي الإدارة العليا فرصة الحوار خلال عقد الاجتماعات.	3,63	1.203	72.6	جيدة	02
02	أجد إقبالا على الاقتراحات التي أقدمها في ميدان عملي.	3,45	1.097	69	جيدة	03
03	أحصل على معلومات كافية عن القرارات التي لا أشارك في اتخاذها.	2,98	1.173	59.6	متوسطة	05

04	تهتم الإدارة العليا بمعرفة أثر قراراتها على معنوياتي.	4.23	0.964	84.6	جيدة جدا	01
05	تسمح لي الإدارة العليا بمناقشة القرارات المتخذة من طرفها.	2,95	1.192	59	متوسطة	06
06	يمكنني اتخاذ القرار في حال غياب رئيسي في العمل دون الحاجة لاستشارته.	2,92	1.300	58.4	متوسطة	08
07	سلطة صنع القرار واتخاذها تعود إلى الإدارة العليا.	2.95	1.203	59	متوسطة	07
08	تتم استشارتي قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملي.	3,29	1.229	65.8	متوسطة	04
الدرجة الكلية لمؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات		3.29	0.868	65.9	متوسطة	

المصدر: مخرجات SPSS V26

بناء على نتائج الجدول رقم (25) والذي يحدد ترتيب مستويات الموافقة لمؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي من خلال قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإسقاط هذه القيم على دلالات الميزان التقديري المحدد في الدراسة، فإن المعامل الجزئي للعبارات يسجل متوسط حسابي عام يقدر بـ(3.29) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.868) بوزن نسبي (65.9%)، وهو ما يعكس درجة متوسطة من الموافقة على محتوى الفقرات من قبل مفردات البحث، هذا من شأنه التأكيد على أن عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المديرية المعنية بالدراسة تتميز بنوع من المركزية في الحالات التي يكون فيها القرار متخذا من طرف المديرية العامة لاتصالات الجزائر، أما بالنسبة للقرارات المتخذة على مستوى المديرية الولائية فيمكن تفسيرها من خلال المستويات الإدارية لعملية اتخاذ القرارات في المنظمة والتي تتم وفقا لمركز السلطة في التنظيم بين النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي، حيث يتحدد وفقها المساحة التي يسمح بها المدير لمؤوسيه بالمشاركة، وهذا ما تم معاينته من خلال استجابات الأفراد المبحوثين، حيث أنه غالبا ما تقوم الإدارة العليا بتحديد البدائل الممكنة، ثم تعمل على مناقشتها مع رؤساء الأقسام ومسؤولي المصالح، ليتم تحديد منطلقات التنفيذ وتوضيحها للمؤوسين الذين يتوقف دورهم عند الاستجابة

للقرارات كأوامر يجب الالتزام بتنفيذها، في حين أنه قد تتطلب بعض المواقف التنظيمية تركيز مسؤولية اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا لضرورة إيجاد القرار المناسب بسرعة كون أن عملية المشاركة في حد ذاتها تتطلب الإعداد لها بشكل إستراتيجي بما يمكن أن يعزز من فعالية البدائل التي يتم اختيارها سواء للمناقشة أو التنفيذ، وهو ما لا يمكن أن تتحقق فاعليته في الحالات التي يتطلب فيها الموقف التنظيمي اتخاذ قرار مستعجل من طرف رؤساء العمل.

واستنادا إلى الاستجابة العامة للمؤشر تظهر المعاملات الجزئية للفقرات مجموعة من القيم تختلف حسب درجة الموافقة المحددة لكل فقرة، وحسب ما يطرحه الواقع التنظيمي لدى الأفراد المبحوثين، تأتي هذه القيم بالترتيب الآتي:

جاءت الفقرة الرابعة والتي نصها "تهتم الإدارة العليا بمعرفة أثر قراراتها على معنوياتي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ قيمة (4.23) وانحراف معياري قدر بـ(0.964) بوزن نسبي (84.6%) وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة جدا على أن إدارة المديرية تعمل على إقناع مرؤوسيه بالقرارات التي تعتمد في اتخاذها على الأسلوب المركزي، فتعتمد إلى فتح مجال الحوار معهم لأجل تحديد وتوضيح موضوع القرار المتخذ، أسباب اتخاذه مركزيا، الأهداف المتوقعة من اتخاذه والأهم من ذلك الإحاطة بسبل التنفيذ والنتائج المتوقعة لأجل إزالة أي غموض يمكن أن يحيط بعملية التنفيذ وكذا تجاوز كافة السلوكيات المعارضة للقبول والتنفيذ التي قد يلجأ إليها الموظفون كرد فعل طبيعي ناتج عن عدم إحاطتهم بموضوع القرار وعدم أخذهم بعين الاعتبار عند اتخاذه، هذا الأسلوب يلجأ إليه رؤساء العمل في الحالات التي يضطرون فيها إما إلى اتخاذ قرارات مستعجلة وبالتالي يتجهون نحو التعريف بقراراتهم والكشف عنها من خلال تقديم فرص أشمل للإحاطة بها من خلال منح فرص للموظفين المعنيين بسير عملية التنفيذ بطرح كافة التساؤلات التي يمكن بعد الإجابة عنها إدراكها بالشكل الذي يساعد على الفهم الصحيح للتصورات التنفيذية للقرار المتخذ بمركزية، أو أنهم يتوقعون أن الموظفين لا يمكنهم فهم موضوع القرار نظرا لحدثته أو اختلافه عن النمط المألوف للأدوار والمهام الوظيفية التي تدخل ضمن التقرير التفصيلي والوصفي لوظائفهم، فالإستراتيجية التي يلجأ إليها رؤساء العمل عند اتخاذهم لقرار استخدام المركزية في حل المشكلة واختيار البدائل التي يحقق تنفيذها الأهداف المتوقعة تفرض عليهم جعل الموظفين أقرب إلى القرار المتخذ من طرفهم كون

أنهم سيشرفون على تنفيذه، وبالتالي فإن الهدف من معرفة الإدارة العليا لمدى تأثير قراراتها على معنويات موظفيها هو تعزيز القابلية للالتزام بالتنفيذ وتفادي أي سلوك مقاوم قد يؤدي إلى تغيير مسار التنفيذ وتحقيق نتائج سلبية بدل النتائج المتوقعة من القرار المتخذ.

وقد جاءت الفقرة الأولى والتي نصها "تمنح لي الإدارة العليا فرصة للحوار خلال عقد الاجتماعات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.63) وانحراف معياري قدر بـ (1.203) بوزن نسبي (72.6%)، مما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على أن اجتماعات العمل التي تعقدها الإدارة العليا تمتاز بنوع من الديمقراطية في التعامل مع أعضاء التنظيم، وقد علمنا من أحد الإطارات السامية أثناء إجراء المقابلة الميدانية أن سير الاجتماع على مستوى المديرية يتم بين الإطارات والإطارات السامية لأجل طرح مجموعة من المواضيع التي تحتاج الإدارة العليا (ممثلة في المدير ونوابه) إلى اتخاذ قرارات متعلقة بها، فيتم بناء على ذلك مناقشة الموضوع المحدد من قبل الإدارة العليا ومن ثم فتح المجال أمام المشاركين لمناقشة موضوع القرار والاتجاه نحو تحديد مجموعة من الاقتراحات والآراء التي تمثل في عمومها البدائل التي سيتم اختيار أفضلها للتنفيذ، وخلال سير عملية المناقشة وتبادل الآراء يتم الاتفاق جماعياً على القرار الذي سيوجه لحيز التنفيذ، كما يظهر من خلال استجابات الأفراد المبحوثين أنه يمكن أن تسند الإدارة العليا فرص اتخاذ القرارات لخبرائها دون التدخل في عملية اقتراح أو فرض البدائل حول موضوع القرار، كما أنها -في غالب الأحيان- لا تفرض على المشاركين الممثلين في أعضاء الاجتماع الالتزام بالبدائل التي تقوم باقتراحها خاصة في حالة عدم إثبات فعاليتها بعد مناقشتها وتقييمها من قبل الإطارات والكفاءات، وبناء على ذلك يتم اختيار البديل الأمثل للتنفيذ بعد حصوله على أكبر قبول ممكن من قبل أطراف الاجتماع، والذي يتم تحديده بناء على ما تفرضه معطيات العمل إلى جانب مدى أهلية الموظفين القائمين على التنفيذ والأهم من ذلك مناقشة كافة تكاليف تنفيذه وأن تكون النتائج المتوقعة منه أكبر من تكلفة تحقيقه، وبالتالي فإن مديرية اتصالات الجزائر تلجأ إلى الأسلوب الديمقراطي في اجتماعاتها للاستفادة من خبرات إطاراتها، ولدفعهم إلى استغلال كافة طاقاتهم لتعظيم قيمة العمل، وزيادة أرباحها ما يجعلهم يتجهون نحو الاعتقاد بأن آراءهم لها قيمة كبيرة في تحقيق فعالية القرار المتخذ مما يمكن أن يرفع من مستوى ثقتهم بمهاراتهم وخبراتهم وبالتالي السعي أكثر نحو تطويرها، إلى جانب أن المشاركة عن طريق

الاجتماعات يعتبر من أهم أساليب المشاركة الجماعية، ومن أهميتها أنها تمكن من الإحاطة بكافة البدائل الممكنة بعد الأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم وآرائهم حول موضوع القرار وبالتالي تشجيعهم أكثر على تقديم الأفضل مما يمكن من ضمان نجاح العملية وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة للعمل.

وقد جاءت الفقرة الثانية والتي نصها "أجد إقبالا على الاقتراحات التي أقدمها في ميدان عملي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.45) وانحراف معياري قدر بـ (1.097) بوزن نسبي (69%)، مما يعكس مستوى موافقة جيد على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، وهو ما يمكن تفسيره من خلال المدركات التطبيقية لمبدأ التخصص في ميادين العمل، حيث أن كل موظف داخل المنظمة تتحدد مهامه وفق الوظيفة التي يمارسها، والتي تختلف من موظف لآخر حسب مسمياتهم الوظيفية وتصنيفها التي تختلف مهاراتها ومعارفها حسب مميزاتها الوظيفية، وبالتالي سيدفع ذلك الإدارة العليا عند اتخاذها للقرارات المحددة في نطاق عمل معين اللجوء إلى الموظفين المتخصصين كون أنهم سيقدمون المعلومات والبيانات اللازمة التي يمكن أن يساهموا بها في ترشيد عملية القرار واختيار البدائل التي سيقوم بتنفيذها الأهداف المرجوة منها، وبالتالي فإن مبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي كما ساهمت في ضبطه النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم الرسمي (فريدريك تايلور، هنري فايول، ماكس فيبر) والتي تجعل من الموظف أكثر معرفة بطرق أدائه للعمل وبالتالي أكثر إحاطة بالمعارف والخبرات التي يمكن أن تعزز من تحقيق نتائج إيجابية في العمل، يتوقع أن يظهر أحد إيجابياتها في تفعيل دور العاملين من خلال تزويد الإدارة العليا بالاقتراحات الممكنة لحل مشكلة عمل معينة وبالتالي الاستفادة من خبراتهم واستشارتهم في مجالهم الوظيفي لأجل اتخاذ قرارات ناجعة، فيبدو أن التخصص يعتبر من المتغيرات الأساسية التي يمكن أن تجعل الإدارة العليا تستفيد من كفاءة العمال وقدراتهم المكتسبة بفضل تمكنهم من الإحاطة بمعارف ومهارات وظيفية معينة.

وجاءت الفقرة الثامنة والتي نصها "تتم استشارتي قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملي" في المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ قيمة (3.29) وانحراف معياري قدر بـ (1.229) بوزن نسبي (65.8%) مما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة متوسطة على أنه يتم الأخذ بآرائهم في الحالات التي يكون فيها القرار متعلقا بمجال أعمالهم، ذلك أن إفساح المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات يتم من خلال تحديد الفاعلين وأصحاب الخبرات الذين يمكن الاستفادة فعلا من آرائهم

واقترحاتهم في معالجة المشكلة موضوع القرار وتحقيق النتائج المرغوبة من تفعيل مبدأ المشاركة، كون أن الموظفين باختلاف تخصصاتهم الوظيفية يمكن أن يكشفوا عن البدائل التي قد يصعب على رؤساء العمل تحديدها أو الكشف عنها، وبالتالي يحتاج كل موقف تنظيمي العمل على إتاحة مجال أوسع لفاعليه لأجل التمكن من ضبط كافة السياقات الفعلية لمشاكل العمل أو البحث عن البدائل التي يمكن أن تحقق الأغراض المتوقعة منها، وهو ما يتفق مع استجابة الفقرة الثانية والتي نصها "أجد إقبالا على الاقتراحات التي أقدمها في ميدان عملي"، وهو ما يمكن اعتباره من الإيجابيات التي يحققها مبدأ "التخصص" في بيئة الأعمال، والتي بناء عليها يمكن تعزيز قدرة المنظمة على الحصول على موارد بشرية مؤهلة في مجالها الوظيفي نتيجة التركيز على تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات المتعلقة بمجال عمل معين دون اللجوء إلى تشتيت الفعل التنظيمي بين مجموعة متعدد من الميادين، والذي قد ينتج عنه عدم القدرة على تضمين مجال معين دون غيره وتبقى بذلك كافة المهارات سطحية وناقصة عند مقارنتها بالمجال المتخصص، وبذلك يمكن الاستفادة من كل خبرات ومعارف كل متخصص في معالجة مشكلات العمل أو في الحصول على البدائل الناجعة التي يؤدي تنفيذها إلى تحقيق النتائج المرغوب فيها من قبل إدارة المديرية، وقد أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى هذه النقطة من خلال مبادئها النظرية والتي أكدت على ضرورة أن يتم إشراك العاملين في القرارات التي ترتبط بصفة مباشرة بمهامهم الوظيفية لأجل رفع روحهم المعنوية، وتعزيز الشعور بالمسؤولية لديهم للتمكن من تحقيق نتائج إيجابية في العمل.

وقد جاءت الفقرة الثالثة والتي نصها "أحصل على معلومات كافية عن القرارات التي لا أشارك في اتخاذها" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (2.98) وانحراف معياري قدر ب(1.173) بوزن نسبي (59.6%) مما يعكس درجة موافقة متوسطة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، ففي الحالات التي تقوم الإدارة في حالة القرارات التي تم اتخاذها مركزيا باللجوء إلى توضيح القرار للموظفين الذين سيقومون بتنفيذ القرار، وهو ما يتفق مع النموذج الثالث لفعل المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية الذي قدمه كل من "تانينبوم" و"شميدث" (المحدد في الفصل الرابع)، والذي يناقش فكرة اتخاذ القرارات التنظيمية بين "المركزية في صنع القرار" و"الأسلوب الديمقراطي" في الإدارة، حيث يقوم المدير بصنع القرار ثم يدعو كافة الرؤساء المباشرين من رؤساء الأقسام ومسؤولي المصالح على

مستوى المديرية لتقديم وطرح استفساراتهم لأجل الحصول على كافة المعلومات والبيانات الممكنة عن القرار المتخذ، فيقوموا بدورهم بتوضيحها لمرووسيهيم لأجل تنفيذها، فالهدف هنا هو جعل القرارات المتخذة بمركزية مفهومة ومعرفة لدى جميع الموظفين المعنيين بعملية التنفيذ وذلك تجنباً لوقوع أي خطأ على مستوى تحقيق الأهداف، كما أن ذلك سيضمن تحقيق التفاهم بين القائمين على صنع القرار والأفراد المشرفين على تنفيذه، وسيدعم بين طرفي العمل التنظيمي (رؤساء ← مرووسين) قيم التعاون والتفاعل الإيجابي وكذا تعزيز الانسجام والتوافق الذي يمكن أن يرفع من مستوى القبول لدى المرووسين للقرار المتخذ بمركزية وبالتالي حرصهم على عدم معارضته وتنفيذه بما يتماشى مع توقعات الإدارة العليا والرؤساء السلميين، كون أنه لا يمكن في كل الحالات منح كافة الأفراد في التنظيم فرصاً للاشتراك الفعلي في تحديد البدائل واختيار الأنسب خاصة في الحالات التي يكون فيها هؤلاء غير مؤهلين لذلك أو لعدم إحاطتهم بموضوع القرارات خاصة في حالة الأدوار الوظيفية المحدثة في المواقف التنظيمية المستعجلة التي تستدعي السرعة في اتخاذ القرار، أو عندما يكون القرار صادراً عن المديرية التنفيذية التي تسير شؤون المؤسسة عن بعد.

وجاءت الفقرة الخامسة والتي نصها "تسمح لي الإدارة العليا بمناقشة القرارات المتخذة من طرفها" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (2.95) وانحراف معياري قدر بـ (1.192) بوزن نسبي (59%) وهو ما يعكس درجة متوسطة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، مما يعني أن إدارة مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تحرص على توسيع دائرة القبول للقرارات التي تقوم باتخاذها من خلال القيام بمناقشتها مع موظفيها ومنحهم الفرص للاستفسار عن مجريات اتخاذ والتنفيذ وذلك ضماناً من الإدارة العليا لتعزيز مستوى الاستيعاب لحيثياتها وذلك لأجل ضمان الاندماج معها والحرص على تنفيذها بكفاءة عالية، فمن خلال بعض المقابلات التي تم إجراؤها مع رؤساء المصالح تبين أن الإدارة العليا لمديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي لا تتمكن دائماً من تفعيل مبدأ المشاركة الجماعية، خاصة في الحالات الطارئة والتي تفرض أن يتجه القائمون على التسيير (المدير العام ونوابه) إلى صنع القرار بصفة ذاتية دون الإعلان عن العملية لدى الفاعلين الآخرين ودون الحرص على الأخذ بأرائهم، وذلك لما قد تفرضه ظروف سير العمل في التنظيم، سواء بسبب ضرورة اتخاذ قرارات فورية ومستعجلة أو لوجود قرارات غير مسموح للموظفين الاطلاع على

حيثياتها إلا عند التنفيذ، ذلك أن تفعيل مبدأ المشاركة يوجب أن يتم الإعداد المسبق له، من خلال تحديد الفاعلين المشاركين (المعنيين بعملية اتخاذ القرار)، ثم تحديد أسلوب المشاركة الذي سيتم اعتماده، يليها تحديد موضوع القرار للمعنيين باتخاذها، ثم معالجته وتحديد البدائل الممكنة لتحقيق الأهداف، وكذا جمع الاقتراحات والآراء وتقويم البدائل والتصويت أو الإجماع على أفضلها، ليتم في الأخير تحديد الاختيار الأمثل (حسب إجماع المشاركين) الذي يبدو أنه سيحقق النتائج المتوقعة من اختياره، وبالتالي فإن الاعتماد على هذا الأسلوب في الحالات التي يتطلب فيها الموقف التنظيمي اتخاذ قرارات حالية يصبح غير ناجح ولن يحقق تنفيذه أي فعالية، خاصة وأن تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات يمثل أحد الوسائل التنظيمية التي تعتمد المنظمة لأجل تحقيق فاعلية أكبر ونتائج أعظم وكذا تعزيز مكانتها التنافسية وزيادة ربحيتها وبالتالي لا يمكن المخاطرة باستخدامها في الحالات التي لا يتطلب فيها الموقف التنظيمي تفعيل مبدأ المشاركة، كون أنه سيكلف التنظيم خسائر مادية بدل تحقيق الأرباح، وبالتالي يتم اللجوء إليها فقط في الحالات التي تستلزم فعلا توسيع دائرة المشاركين.

وجاءت الفقرة السابعة والتي تفيد بأن "سلطة صنع القرار واتخاذها تعود إلى الإدارة العليا" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (2.95) وانحراف معياري قدر بـ(1.203) بوزن نسبي (59%)، مما يعني أن مفردات العينة موافقون بدرجة متوسطة على أنه يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات التنظيمية على مستوى المديرية، وأن الاستجابات اتجهت بصفة أكبر نحو اعتبار القرارات التنظيمية ينفرد بها المسؤول الأول في المديرية، وتعرزو الباحثة ذلك إلى أن أغلب القرارات التنظيمية يتم تلقيها من المديرية العامة لاتصالات الجزائر، وبالتالي قل ما تخضع مثل هذه القرارات للمناقشة والتحليل كون أنه يتم تعميمها على كافة المقاطعات الإقليمية والمديريات الولائية، وبالتالي حتى الإدارات العليا للمديريات الولائية تصبح وظيفتها تنفيذ القرارات المتخذة والتصرف في نطاق الحدود المرسومة لها من قبل المديرية العامة، إلى جانب أنه يمكن أن تنفرد الإدارة العليا للمديرية بعملية صنع القرارات في الحالات التي يتطلب فيها الموقف التنظيمي عدم تفعيل مبدأ المشاركة خاصة في الحالات الطارئة أو في الحالات التي لا يمكن فيها اطلاع الموظفين على موضوع القرار وهو ما يتفق مع استجابة الفقرة الخامسة والتي نصها "تسمح لي الإدارة العليا بمناقشة القرارات المتخذة من طرفها"، والتي ذكرنا فيها

أن تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية يفرض أن يتم الإعداد المسبق له، من خلال تحديد الفاعلين المشاركين وكذا تحديد أسلوب المشاركة الذي سيتم اعتماده، يليها تحديد موضوع القرار للمعنيين باتخاذده، ثم معالجته وتحديد البدائل الممكنة لتحقيق الأهداف، وكذا جمع الاقتراحات والآراء وتقويم البدائل والتصويت أو الإجماع على أفضلها، ليتم في الأخير تحديد الاختيار الأمثل للتنفيذ، وبالتالي فإن الاعتماد على هذا الأسلوب في الحالات التي يتطلب فيها الموقف التنظيمي اتخاذ قرارات حالية يصبح غير ناجع ولن يحقق تنفيذه أي فعالية، خاصة وأن تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات يمثل أحد الوسائل التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة لأجل تحقيق فاعلية أكبر ونتائج أعظم وكذا تعزيز مكانتها التنافسية وزيادة ربحيتها وبالتالي لا يمكن المخاطرة باستخدامها في الحالات التي لا يتطلب فيها الموقف التنظيمي تفعيل مبدأ المشاركة، وبالتالي فإنه ليس كل المواقف التنظيمية تقتضي تفعيل مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، وبهذا تكتفي الإدارة العليا بصنع القرار وتقوم بتمريره لباقي المستويات التنظيمية من أجل التنفيذ، وهو ما يتفق مع أفكار "هربرت سيمون" في نظريته عن اتخاذ القرارات والذي يعتبر أن اختيار البدائل المثلى للتنفيذ تقرره المواقف التنظيمية والزمن المحدد لها وليس رؤساء العمل.

1-1-2 مؤشر السلوك القيادي والإشرافي:

إن تأثير السلوك القيادي والذي يتضمن مجموعة المهارات التي تعزز من قدرة القائد على التأثير على مرؤوسيه يعتمد على مدى القدرة في توجيه قدرات مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية عالية، من خلال الاعتراف بأهميتهم في تطوير أطر العمل وتحقيق الأهداف، ومنحهم الصلاحيات المناسبة للمسؤوليات المسندة إليهم، والاستماع لانشغالاتهم والحفاظ على استقرارهم ورفع روحهم المعنوية ومعاملتهم بعدالة دون تمييز، ودعم إمكاناتهم وتطويرها، وحفزهم على إنجاز ما يسند إليهم من مهام وظيفية، فالمهارات القيادية للفرد تظهر في مدى قدرته على جعل الأفراد يتمكنون من الثقة في ذواتهم وكذا الثقة في سياسة التنظيم، إلى جانب القدرة على التعامل مع كل شخص وفق خصائصه الذهنية والمعرفية، ومدى إمكانية تحقيق العدالة التوزيعية، الإجرائية، عدالة التقييم، وعدالة التعامل، وبناء على ذلك سيتم تحديد مستوى اعتماد مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي على أسلوب ونمط قيادي فعال يتماشى مع مواصفات تحقيق جودة الحياة في العمل من حيث جعل العاملين يشعرون بالإيجابية تجاه العمل يعتمد على الإسقاطات الإحصائية للميزان التقديري للدراسة من خلال

مقارنته مع النتائج الجزئية للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات المحور وتحديد أهميتها النسبية كما هي موضحة في استجابات المبحوثين، وهو ما يمكن توضيحه من خلال نتائج الجدول التالي:

الجدول 26. التحليل الإحصائي لفقرات مؤشر السلوك القيادي والإشرافي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	ترتيب الفقرة
01	يستمتع رئيسي في العمل لانشغالاتي الوظيفية.	3,71	1,070	78.2	جيدة	03
02	يمنح لي رئيسي في العمل الصلاحيات الكافية لأداء مسؤولياتي الوظيفية.	3,56	1.036	71.2	جيدة	06
03	أتواصل مع المسؤول المباشر في حالة حدوث مشاكل في العمل.	3,90	0.995	78	جيدة	01
04	وجود رئيسي في العمل إلى جانبي يمكنني من تأدية مهامي على أحسن وجه.	3,72	1.076	74.4	جيدة	02
05	يملك رئيسي في العمل القدرة على تحقيق التواصل الإيجابي بين الزملاء.	3.67	1.015	73.4	جيدة	04
06	يوفر رئيسي المباشر في العمل المعلومات الكافية عن كيفية تأدية المهام.	3,59	1.136	71.8	جيدة	05
07	يتعامل رئيسي في العمل بإيجابية مع الأخطاء التي أقع فيها.	3,15	1.356	63	متوسطة	08
08	أملك حق التظلم ورفع الشكاوي لمدير المؤسسة.	3,55	1.138	71	جيدة	07
09	تتعامل الإدارة العليا مع جميع الموظفين بعدالة.	3,11	1.251	62.2	متوسطة	09
الدرجة الكلية لمؤشر السلوك القيادي والإشرافي		3.55	0.857	71	جيدة	

المصدر: مخرجات SPSS V26

بناء على نتائج الجدول رقم (26) والذي يحدد ترتيب مستويات الموافقة لمؤشر السلوك القيادي والإشرافي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي من خلال قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإسقاط هذه القيم على دلالات الميزان التقديري المحدد في الدراسة، فإن المعامل الجزئي للعبارات يسجل متوسط حسابي عام يقدر بـ(3.55) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.857) بوزن نسبي (71%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرات من قبل مفردات البحث، وهو ما يمكن اعتباره دالا على رضا الموظفين المعنيين بالبحث في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي على سلوك الإدارة العليا والمسؤولين المباشرين تجاههم إلى جانب العلاقة الجيدة بين الطرفين القائمة على الود والاحترام وثقافة الاعتراف بأهمية الآخر، تظهر في التعامل مع جميع الأفراد بعدالة دون تمييز، إلى جانب تفويضهم الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال ورفع روحهم المعنوية وتشجيعهم وكذا حفزهم على الأداء العالي من خلال التعامل بإيجابية مع المواقف التنظيمية باختلافها، وكذا قدرة رؤساء العمل على تحقيق التواصل الإيجابي بين الموظفين وتزويد عمال التنفيذ بالمعلومات والبيانات الكافية عن المهام التي يجب تأديتها، والإجابة عن كافة استفساراتهم، مع العمل على إيجاد مناخ تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه.

واستنادا إلى الاستجابة العامة للمؤشر تظهر المعاملات الجزئية للفقرات مجموعة من القيم تختلف حسب درجة الموافقة المحددة لكل فقرة، وحسب ما يطرحه الواقع التنظيمي لدى الأفراد المبحوثين، تأتي هذه القيم بالترتيب الآتي:

جاءت الفقرة الثالثة والتي نصها "أتواصل مع المسؤول المباشر في حالة حدوث مشاكل في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.90) وانحراف معياري قدر بـ(0.995) بوزن نسبي قدر بـ(78%) وهو ما يعكس مستوى استجابة جيد على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، مما يدل على التأثير الإيجابي لسلوك رؤساء العمل في المديرية على مرؤوسيه، إلى جانب توافر مهارات الاتصال الفعال بين الطرفين والتي تضمن وجود وعي ذاتي لدى الأفراد بأهمية اللجوء إلى رؤسائهم في العمل عند الضرورة، كما أن الثقة في شخص المسؤولين واعتبارهم قادرين على التصرف العقلاني وقت الأزمات مع حرصهم على عدم خلق الشعور بالتوتر والقلق لدى الموظفين، خلق لدى هؤلاء الشعور بالثقة والرضا تجاه سلوك رؤساء أعمالهم، والذي انعكس آليا على تصرفاتهم وسلوكياتهم

خلال أدائهم لواجباتهم الوظيفية تظهر في اتجاههم نحو رؤسائهم عند تعقد الأمور أو وجود مشكلة في العمل يصعب على الموظف تداركها، إلى جانب أن الثقة في سلوك المشرفين والرؤساء المباشرين يكون نتيجة تحقق توقعات المرؤوسين حول مدى كفاءة رؤسائهم في التعامل مع المواقف التنظيمية على اختلافها ومهاراتهم العالية في تحيين معطيات العمل وفقا للفروق الفردية للموظفين وقدرتهم على الأداء، وهو ما يثبت فكرة أن المؤسسات التي تستهدف تعظيم قيمتها التنافسية وزيادة مستوى أرباحها تتجه نحو انتقاء أكفأ الأفراد وتوكيلهم مهام قيادية وتعيينهم في مناصب الإشراف على مجموعة من المرؤوسين وذلك وفقا لمجموعة من الشروط الإدارية والإنسانية والفنية، إلى جانب مدى القدرة على التعامل مع جميع الفروق الفردية للأفراد وكيفية توجيهها لتحقيق أهداف العمل، وكذا كيفية التعامل مع المشكلات التنظيمية ومدى التمكن من تطوير مهارات وقدرات المرؤوسين والاستثمار في طاقاتهم، والتي تكون عادة ناتجة عن الخبرة والكفاءة المكتسبة من سنوات العمل في المؤسسة، وبالتالي يكون لجوء الموظف إلى رئيسه المباشر في العمل في حالة حدوث مشاكل على مستوى أداء المهام ناجم عن يقينه بأنه قادر على التعامل بمرونة معها من خلال العمل على إيجاد الحلول المناسبة نتيجة خبرته السابقة بأن رئيسه المباشر على درجة عالية من التمكن والقدرة على تحيين المواقف التنظيمية على اختلافها.

وقد جاءت الفقرة الرابعة والتي نصها "وجود رئيسي في العمل إلى جانبي يمكنني من تأدية مهامي على أحسن وجه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.72) وانحراف معياري قدر بـ(1.076) بوزن نسبي (74.4%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة من قبل المبحوثين، وهو ما يمكن اعتباره دالا على أن سلوك المشرفين ورؤساء العمل في المديرية يمتاز بدرجة معينة من التأثير، أثرت على ممارسات وسلوك الأفراد العاملين، وخلقت لديهم الشعور بأنهم قادرون على إنجاز وممارسة مهامهم بكفاءة عالية في حضور رؤساء أعمالهم، وقد لاحظنا بطريقة مباشرة أن الموظفين في المديرية يحتكون مباشرة برؤسائهم خلال أدائهم لمهامهم الوظيفية من خلال أخذ التوجيهات اللازمة وتوضيح التعليمات التي قد تحتوي نوعا من الغموض لديهم، خاصة بالنسبة للمهام المستحدثة على مستوى وظائف الأفراد، وقد لاحظنا أيضا وجود علاقات إيجابية بين رؤساء المصالح ومرؤوسهم، هذه العلاقات ساعدت في ظهور نوع من التوافق والانسجام بين الطرفين خلال عملية سير تنفيذ المهام

الموكلة للمرؤوسين، وهو ما مكن من التأثير على مستوى الثقة التنظيمية بين جميع الفاعلين، الذي نشأ على فرضية أن الرؤساء المباشرين يهتمون بمصلحة مرؤوسيهـم، ما عزز لدى هؤلاء الرغبة في تنفيذ المطلوب منهم بأقصى كفاءة ممكنة، إلى جانب أن السلوك الإشرافي كما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية يؤكد بأن تطور الأنظمة العلائقية بين المشرفين ومرؤوسيهـم في إطار التفاعل الإيجابي بين الطرفين يؤثر بشكل طردي على مستوى إنتاجية العاملين وأدائهم وكذا رغبتهم الذاتية في تعظيم القيمة الإنتاجية للمنظمة، كون أن ذلك سيرفع من مستوى الثقة لديهم بأنهم سيحققون الأهداف المتوقعة منهم، إلى جانب أن الأفراد الفاعلين في المنظمة يدركون فعلا أهمية أن يكون رؤساءهم في العمل على اطلاع دائم ومباشر على كافة إنجازاتهم ومساهماتهم الفردية في تحقيق أهداف العمل لتوقعهم أن ذلك سيساعد على التعزيز من مستوى مكانتهم المهنية، وأنهم سيحصلون على الدعم المعنوي والتحفيز الكافي لأداء مهامهم، وهو ما يتفق مع ما قدمه "أبراهام ماسلو" في محاولته لوضع سلم التدرج الهرمي للحاجات التي يبحث الموظفون عن إشباعها، من بينها حاجات التقدير من خلال الحصول على الاعتراف بالمكانة من قبل الآخرين نظير الجهود المقدمة لتحقيق أهداف العمل.

وقد جاءت الفقرة الأولى والتي نصها "يستمتع رئيسي في العمل لانشغالاتي الوظيفية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.71) وانحراف معياري قدر بـ(1.070) بوزن نسبي (78.2%) مما يعني وجود درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرة، وهو ما يمكن اعتباره ناجما عن فعالية الاتصال القيادي على مستوى المديرية كون أن هذا النوع من الاتصال يستند لفكرة أن القوى العاملة ليست مجرد عناصر جامدة تؤدي مهامها بآلية دون إحداث أي فرق على مستوى النظم التفاعلية، وبالتالي يصبح من الضروري عدم تجاهل البنية الثقافية، النفسية والاجتماعية لها، ما يمكن من الحفاظ على استقرارها وبالتالي تحقيق أهداف العمل، إلى جانب أن الاستجابة على محتوى الفقرة يوضح طبيعة العلاقات الشخصية المتبادلة والتفاعل الاجتماعي القائم بين الموظفين ورؤسائهم في العمل، كون أنه لا يمكن أن تتحقق أي دلالة من دلالات التواصل الإيجابي في الحالات التي يكون فيها الجو التنظيمي مشحونا بالتوترات والصراعات الوظيفية والعلاقات المضطربة بين الطرفين (موظف ↔ مسؤول)، ما يجعلهم يحتفظون بانشغالاتهم واستفساراتهم الوظيفية لأنفسهم، حتى وإن

كانت هذه الأخيرة لها علاقة مباشرة بأداء المهام الوظيفية، مما سنعكس سلباً على مستويات الإنتاجية والكفاءة الوظيفية للموظفين وبالتالي تدهور الفاعلية التنظيمية للمؤسسة ككل.

وجاءت الفقرة الخامسة والتي نصها "يملك رئيسي في العمل القدرة على تحقيق الاتصال الإيجابي بين الزملاء خلال أداء المهام" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.67) وانحراف معياري قدر بـ (1.015) بوزن نسبي (73.4%) مما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، تظهر هذه الاستجابة مدى توافر المهارات الاتصالية لدى رؤساء العمل في المديرية من خلال استعمال شتى وسائل الاتصال ذات الأثر الفعال في تحقيق التقارب بين أطراف العملية التنظيمية، فقدرة رؤساء العمل على تطبيق مهارات الاتصال الفعال في بيئة العمل سيساعد مما لا شك فيه على فهم المعلومات بين أطراف العملية التنظيمية والتزود بالبيانات الصحيحة عن كيفية تأدية المهام واتخاذ القرارات التنظيمية، ففي كل الحالات السلبية والإيجابية يحتاج رئيس العمل للقدرة على ضبط السلوك الصحيح وإحداث التقارب بين مرؤوسيه لضمان النجاح والتفوق في التعامل مع الموقف التنظيمي، وهذا ما تم التماسه من خلال استجابات الأفراد المبحوثين حيث أن رؤساءهم في العمل يتمكنون من التعريف بكافة المعلومات والبيانات الخاصة بأداء المهام الوظيفية، إلى جانب أنهم يستفيدون من التوجيهات اللازمة ويحصلون على الإجابة عن كافة استفساراتهم دون أي تعقيد، كما أن نمط علاقة العمل التي تجمع بين أطراف العملية التنظيمية خلقت نوع من التوافق والانسجام بينهم يظهر مباشرة من خلال الاتجاه نحو التشاور وتحقيق التوافق والتكامل بين جميع الأنشطة لأداء المهام المطلوبة وبالتالي تحقيق أهداف العمل، أما من الناحية التفاعلية على مستوى العلاقات غير الرسمية في العمل فإننا نلتمس من خلال استجابات المبحوثين وجود مناخ تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة مع أغلب أطرافه، إلى جانب غياب الصراعات والخلافات الشخصية في العمل ما أدى إلى سيادة نوع من الشعور بالإيجابية الناجمة عن العلاقات القائمة على الود والاحترام والتقدير بين أعضاء النسق التنظيمي، وبالتالي فإن هذه الفقرة تأتي دعماً لاستجابات المبحوثين على مؤشر العلاقات الاجتماعية في العمل.

وجاءت الفقرة السادسة والتي نصها "يوفر رئيسي المباشر في العمل المعلومات الكافية عن كيفية تأدية المهام" في المرتبة الخامسة بوسط حسابي بلغ قيمة (3.59) وانحراف معياري قدر

ب(1.136) بوزن نسبي (71.8%)، مما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على أنه يتم تزويدهم بالمعلومات والبيانات الكافية عن المسؤوليات التي يجب عليهم تأديتها، فرغم أن الوظائف التي يؤديها الأفراد في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تتوفر على تقرير مفصل يتضمن تحليل الوظائف بشكل دقيق ومبسط للمهام الوظيفية التي يؤديونها، إلا أنه غالباً ما يحتاج هؤلاء الأفراد الحصول على البيانات اللازمة بالنسبة لكيفية تأدية بعض المهام التي تم استحداثها في التقرير وتكون متسمة بالغموض وعدم الفهم وذلك نتيجة للتغيرات الدورية والمستمرة في مجال الأعمال، وبناء على ذلك يتم اللجوء إلى الرئيس المباشر لكل موظف للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة عن المهام الوظيفية التي يجب عليهم تأديتها لأجل تحقيق أهداف العمل بأقصى كفاءة ممكنة، من خلال تحديد كيفية تأديتها بشكل أوضح مما هي عليه في التقارير الكتابية، وهو ما يتوافق مع مبادئ الإدارة العلمية لدى "فريدريك تايلور" والذي يؤكد على أهمية أن يتم تحليل الوظائف إلى جزئياتها الدقيقة مع توضيح كل جزئية على حدة (تفصيل المهام الوظيفية) لأجل تفادي تضيق الوقت في استخدام طرق أداء عقيمة (أو كما أطلق عليها تايلور بالحركات الزائدة)، كما أشار "هنري فايول" إلى أن توجيه الموظفين يعتبر من وظائف الرئيس المباشر والذي تعود إليه وظيفة تقديم البيانات والمعلومات اللازمة عن المهام الوظيفية وطرق أدائها نتيجة لاستعلامه العام عن الأمور التنظيمية في المؤسسة والتي يحصل عليها بدوره من رئيسه المباشر، إلى جانب أن خبرته الطويلة في ميدان العمل ستمكنه من تحديد كيفية تأدية المهام وتوجيه رؤوسه نحو إنجاز المهام وفقاً لتوقعات الإدارة وخططها.

وجاءت الفقرة الثانية والتي نصها "يمنح لي رئيسي في العمل الصلاحيات الكافية لأداء مسؤولياتي الوظيفية" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.56) وانحراف معياري قدر ب(1.036) بوزن نسبي (71.2%) وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على أنه يتم تفويض الصلاحيات اللازمة لهم لإنجاز مهامهم الوظيفية، حيث يلجأ رئيس العمل إلى هذا الأسلوب عندما يحدد مدى ضرورة أن يتم التفويض لأداء المسؤوليات الموكلة لأعوان التنفيذ، وهو ما يكون غالباً مرتبطاً بتحديد مدى كفاءة الموظف على التصرف بعقلانية مع السلطة المفوضة له، وبالتالي يتجه نحو منح السلطات المناسبة بما يحدده إطار عقد العمل ووفقاً لطبيعة المهام الموكلة، كون أن ذلك سيمنح قدرة أوسع لأداء المسؤوليات ضمن نطاق محدد وهو ما سيعمل على تسهيل أداء المهام

الوظيفية الموكلة لهم ومنع حدوث أي تماطل في الإنجاز بحجة أن المهام الموكلة لم ترافقها الصلاحيات اللازمة لتنفيذها، وما تم ملاحظته خلال استطلاعنا الميداني عن الكيفية التي تمنح بها الصلاحيات ومدى استمرارها ومن خلال بعض المقابلات تبين أن الصلاحيات التي يتم تفويضها تكون معرفة ضمن منطق زمني معين والذي يرتبط في الغالب ببداية ونهاية المسؤولية التي تتبعها، أي أن الموظف يفقد هذه الصلاحيات فور إنجازه للمسؤوليات التي تتبعها، كما أنه يمكن استردادها في الحالة التي يشعر فيها رئيس العمل بعدم كفاءة الموظف المفوض له، وبالتالي فإن درجة التفويض تختلف باختلاف المسؤوليات الوظيفية وباختلاف الأفراد الذين تسند إليهم مهام تنفيذها، ومدى ثقة المسؤول المباشر في شخص مرؤوسيه والمرتبطة بكونهم لن يعملوا على استغلالها لصالحهم الشخصي، ودرجة الثقة في قدراتهم ومهاراتهم ومستوى توقعاتهم لنتائج الأداء ومدى قدرتهم على تحقيق أهداف العمل بناء على ما يمنح لهم من مسؤولية التصرف واتخاذ القرار، إلى جانب أن تفويض الصلاحيات يمكن الإدارة العليا من جعل موظفيها يندمجون مع مسؤولياتهم ويلتزمون بتنفيذها وبالتالي سيرفع ذلك من رغبتهم في تحقيق أهداف العمل بكفاءة عالية، كما أن توزيع الصلاحيات سيسهل على الإدارة العليا من تحقيق المطلوب منها في أقصى مدة زمنية ممكنة، ولعل ما يدفع لتمكين الفاعلين داخل التنظيم من مسؤولياتهم عبر تفويضهم الصلاحيات المناسبة للمسؤوليات الموكلة لهم يمكن الإدارة العليا من تطوير المهارات الأدائية لدى موظفيها وتعزيز قدراتهم، والتي يبدو أنها ستمكنهم من اتخاذ القرار، تطوير طرق الاتصال، حل مشكلات العمل، الإحاطة بمعطيات العمل وغيرها، ما يجعلهم قادرين على التحكم في سير العمل والإحاطة بأدوارهم داخل النسق التنظيمي دون الحاجة لأن يتم تعريفهم بالعمل وتوجيههم لأدائه وإلزامهم بطرق معينة للأداء من قبل أفراد آخرين (المشرفين)، وبالتالي منحهم فرصا أكبر للمبادأة والمبادرة، مما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق فاعليتها التنظيمية.

وقد جاءت الفقرة الثامنة والتي نصها "أملك حق التظلم ورفع الشكاوي لمدير المؤسسة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.55) وانحراف معياري قدر بـ(1.138) الذي يقع ضمن مجال الموافقة المرتفع، بوزن نسبي (71%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة من قبل مفردات البحث، مما يعني أن موظفي المديرية يملكون الحق في رفع الشكاوي والتظلم لرئيسهم المباشر في

المديرية، والذي ينتقل مباشرة بالشكوى أو التظلم إلى المدير العام، وقد تأكدنا من خلال أحد المقابلات مع الموظفين بالمديرية أن تقرير الشكوى يمكن أن يتم شفويا في الحالات التي يكون فيها موضوع الشكوى نمطيا، أي وجود مشاحنات أو صراعات بين الموظفين، أو تعمد أحد الزملاء الإساءة للآخر لفظيا وغيرها، أما في الحالات التي تكون فيها درجة التعسف شديدة على الموظف وتؤدي إلى انتهاك أمنه واستقراره الوظيفي وحرية داخل المديرية فإن تقرير الشكوى هنا يتم بالأسلوب الكتابي وفق نماذج محددة لرفع التظلم أو الشكوى للمدير، والتي يلجأ إليه الموظف في حالة تعرضه لبعض الممارسات غير العادلة من قبل مسئوله المباشر أو من قبل القائمين على التسيير كخصم راتبه دون أي مبرر أو تعرضه للتعسف الإداري، أو التهديد غير القانوني بعزله عن منصبه أو نقله إلى منطقة أخرى للعمل، أو شعوره بعدم الإنصاف في منحه للامتيازات وحقوقه داخل العمل أو في توكيله للمسؤوليات، وغيرها من الممارسات التي يمكن أن يشعر من خلالها الموظف بانعدام الأمن والاستقرار الوظيفي، كون أن الواقع العلائقي داخل تنظيمات العمل ليس بذلك التصور المثالي كما تقدره المداخل السلوكية في دراسة التنظيم، والتظلم الإداري -حسب أحد الموظفين- يتيح للأفراد تقديم الشكوى إلى الإدارة العليا (المدير) لإنصافهم واستعادة حقوقهم وحمايتهم من التعسف غير القانوني، كما أنه يمكن للموظف أن يلجأ إلى العدالة في الحالات التي لا يتمكن فيها من استرداد حقوقه باستخدام الإدارة العليا، وقد لاحظنا أن مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تتضمن مصلحة خاصة بالتعاملات القضائية يندرج أحد مهامهم في حماية الموظفين من التعسف سواء من الجمهور الخارجي (المتعاملين مع خدمات اتصالات الجزائر)، أو من قبل القائمين على التسيير أو زملاء العمل، وبالتالي يتم الاعتماد عليها في الحالات التي تكون فيها درجة الضرر كبيرة ولا يمكن للإدارة العليا للمديرية استعادة الحقوق، وهو ما يساعد على الرفع من مستوى الشعور لديهم بالاستقرار والأمان الوظيفي، إلى جانب أن كافة الضمانات القانونية للموظف تكون محفوظة لدى قانون العمل المعتمد عليها في تحديدها والتي يتضمنها عقد العمل بين الأفراد العاملين وأرباب العمل، وبالتالي فإن أي إجراء يخل بالمواد القانونية لعقد العمل أو أي إجراءات تعسفية اتجاه الموظف أو غياب شعوره بالعدالة والإنصاف أو عدم احترام خصوصيته من طرف الآخرين يؤدي إلى اتخاذ إجراءات تأديبية ضد مرتكبي الفعل، وهو أحد الالتزامات التي تناولتها المادة 100 من النظام الداخلي لاتصالات الجزائر والتي ألزمت على العامل

احترام زملائه في العمل ورؤسائه، وأي إخلال لهذه المادة كيفما كانت طبيعته (قذف، شتم، عنف، شجار، تعدي...) يعد خطأ مهنيا من الدرجة الثانية.

وقد جاءت الفقرة السابعة والتي نصها "يتعامل رئيسي في العمل بإيجابية مع الأخطاء التي أقع فيها" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.15) وانحراف معياري قدر بـ(1.356) بوزن نسبي (63%) مما يعكس درجة متوسطة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، وهذا يشير إلى أنه يمكن التغاضي عن الأخطاء المرتكبة (غير المتعمدة) في الحالات التي لا يمكن أن تؤثر فيها هذه الأخطاء على سير العمل وتحقيق أهداف التنظيم، وبالتالي يتم التعامل مع الخطأ ومحاولة تدارك الوضع دون الحاجة إلى إعلام رئيس المؤسسة أو اتخاذ الإجراءات التأديبية، أما في الحالات التي يتعمد فيها الموظف الإخلال بالنظم والتشريعات القانونية المعمول بها في المديرية والتي يثبت فيها عليه تكرار الخطأ فإنه يتعرض فيها لعقوبات تأديبية يحددها القانون الداخلي لاتصالات الجزائر حسب درجة الخطأ الممارس بين عقوبات من الدرجة الأولى (متعلقة بالأخطاء الخفيفة كالتأخر أو الغياب المتكرر، الخروج المبكر وغير المرخص، رفض تسجيل الدخول، إهمال إجراءات العمل والتسيير، إدخال أشخاص أجانب غير مرخص لهم وغيرها) أو عقوبات من الدرجة الثانية (متعلقة بالأخطاء المسماة بالخطيرة مثل عدم احترام أوقات العمل، الخسائر الملحقة بالعتاد، الرفض غير المبرر لمتابعة نشاط تكوين مبرمج، إفشاء أسرار وخطط العمل، رفض العمل لساعات إضافية أمر بها السلم الإداري دون سبب مقبول وغيرها) أو عقوبات من الدرجة الثالثة (متعلقة بالأخطاء المسماة أيضا بالخطيرة كإلحاق الضرر بالمؤسسة، الكشف عن معلومات ذات طابع مهني تتعلق بتقنيات العمل أو كيفية التنظيم أو وثائق داخلية للمؤسسة، السلوك غير السوي داخل مكان العمل وغيرها) (الفصل الثاني من الباب الثالث عن الأخطاء المهنية في القانون الداخلي لاتصالات الجزائر، 2006)، ويترتب عن إثبات الخطأ -حسب المادة 121 من القانون الداخلي- قيام المسؤول بإعداد تقرير مفصل عن العامل الذي أثبت عليه ارتكاب الخطأ المهني المصنف ضمن أحد الدرجات الثلاث التي تتضمن تقصير العامل بأحد التزاماته، يوجه هذا التقرير للسلطة التأديبية ليتم اتخاذ الإجراءات اللازمة انطلاقا من الاستفسار وإثبات الخطأ على الموظف وصولا إلى إصدار القرار (العقوبة أو الإجراء التأديبي).

جاءت الفقرة الثامنة والتي نصها "تتعامل الإدارة العليا مع جميع الموظفين بعدالة" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.11) وانحراف معياري قدر بـ(1.251) بوزن نسبي (62.2%) وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة متوسطة على سيادة مبدأ العدالة في التعامل بين الموظفين من قبل الإدارة العليا، تظهر هذه السياقات من خلال ارتفاع مستوى التوقعات لدى الموظف/العامل بأن رئيسه السلمي في العمل يحرص على نمذجة الفعل التعاملي ذاته مع بقية زملائه سواء داخل فريق العمل، أو ضمن المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه، وهو ما يمكن اعتباره -حسب استجابات الأفراد المبحوثين- ناجما عن الشعور بعدالة منح الحقوق والامتيازات وتوزيع المسؤوليات والواجبات، ومدى التقيد من طرف رؤساء العمل بمرافقة جميع موظفيه خلال تأدية مهامهم الوظيفية ومنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من تأدية المهام الموكلة لهم، وتجدر الإشارة أن ارتفاع مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى القوى العاملة يرتبط بشكل مباشر بمجموعة من السياقات التي ترتبط مباشرة بواجبات الإدارة العليا اتجاه مواردها كأن تتوافق الإنجازات الشخصية والمساهمة الفردية في تعزيز أرباح المنظمة مع الرواتب والمكافآت والمزايا المادية والمعنوية التي تمنح للموظف نظير هذه المساهمات وهو ما تم ملاحظة تحققه مباشرة من خلال استجابة الأفراد المعنيين بالدراسة على فقرات مؤشر الأجور والمكافآت المادية ضمن بعد جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية، وكذلك العدالة في منح فرص الترقية الوظيفية، أو فرص التدريب والتكوين الوظيفي، كما وتحدد في إدراك الأفراد أن كافة اللوائح والقوانين التنظيمية يتم تطبيقها على الجميع دون تمييز، يضاف إليهما الشعور بأن المعايير المعتمدة في إنجاز تقارير الأداء لكل موظف من قبل مسئوله المباشر عادلة ويتم الإعداد لمقاييسهم وفق معايير موضوعية ومعلن عنها لدى جميع الأطراف المعنية بتقرير التقييم، أو العدالة في منح فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية خاصة فيما يتعلق بالأشخاص الأكفاء في عملهم، وأيضا العدالة في فرض الالتزامات المهنية للعاملين وامتثالهم الكلي لقيم التنظيم وثقافته ولوائحه التنظيمية، وكذا العدالة في فرض العقوبات التأديبية ضد العناصر التي يثبت عليها الخطأ المهني بسبب القيام بمجموعة من السلوكيات التي تتعارض وقيم المنظمة والتي يتم التعريف بها في دليل النظام الداخلي للمؤسسة المتضمن لحقوق وواجبات العامل داخل موقع العمل، وبالتالي فإن هذه السياقات النمطية لمشاعر العدالة لدى الأفراد العاملين تتحقق من خلال مبادئ الإنصاف والشفافية والموضوعية والأخذ بالاعتبارات القانونية وغيرها، وتقرض الالتزام بها لكونها قادرة على منح الشعور

بالإيجابية لدى المعنيين بتطبيقها، كما أنها ترفع من مستوى الثقة في شخص المسؤولين عن سير العمل وبالتالي تجسيد مظاهر الطاعة والولاء لهم، إلا أننا يمكن أن نلتبس بعض الشعور بعدم العدالة والذي يظهر في استجابات الأفراد المبحوثين، كون أن الاستجابة وقعت في المجال المتوسط [2.61-3.40]، وهو ما يمكن تفسيره من خلالها النسبية التي يظهر عليها السلوك الإنساني في مختلف المواقف العملية، كون أن الفرد مهما كان ملتزماً يمكن أن يظهر مساراً آخر لسلوكه يكون فيه معاكساً للقيم التي يتبنى فعلها منذ البداية، وهو ما سيظهر تلقائياً على سلوك الرؤساء داخل التنظيم، كون أنه يمكن أن يتحيز أي فرد لفرد آخر دون غيره ويعامله بنمط أحسن من الآخرين لعدة أسباب، يظهر أحدها في صفة القبول الاجتماعي لدى الطرف الآخر (الموظف) مما يجعل رئيسه في العمل يقوم تلقائياً بالتمييز في معاملته مقارنة مع زملائه في نفس الرتبة أو المستوى الوظيفي، أو قد يكون الانحياز في التعامل راجعاً إلى مستوى أداء الموظفين أين يتجه رئيس العمل نحو التركيز في التعامل الجيد من خلال منح المزايا والمكافآت والمشاركة للموظفين الأكثر نشاطاً في أداء المهام، أما الاعتبار الثالث الذي يؤدي إلى الشعور بغياب العدالة التنظيمية فنعتقد أنه مرتبط بعلاقات القرابة أو الصداقة بين الرئيس وأحد المرؤوسين مما يدفعه لمعاملته بصفة خاصة مقارنة مع طريقة التعامل مع باقي أعضاء التنظيم.

1-1-3- فرص التدريب الوظيفي:

تعتبر برامج التدريب والتكوين والتعلم أحد أهم ممارسات جودة الحياة الوظيفية والتي يمكن من خلالها التأثير في سلوكيات الأفراد العاملين داخل بيئة العمل من خلال التركيز على تطوير معارفهم ومهاراتهم وتنمية خبراتهم وفق ما تفرضه جوانب النقص والعجز في سلوكياتهم الوظيفية والتي يتم تحديدها بناء على تقارير تقييم الأداء، بالشكل الذي يؤدي إلى التعزيز من طرق أدائهم لمهامهم الوظيفية الوظيفية، وبالتالي فإن تحديد مستوى اهتمام مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي بتنمية وتطوير مهارات موظفيها يعتمد على الإسقاطات الإحصائية للمحك العام للدراسة من خلال مقارنته مع النتائج الجزئية للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات المحور وتحديد أهميتها النسبية كما هي موضحة في استجابات المبحوثين، وهو ما يمكن توضيحه من خلال نتائج الجدول التالي:

الجدول 27: التحليل الإحصائي لفقرات مؤشر فرص التدريب الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	ترتيب الفقرة
01	يخضع جميع الموظفين في مؤسستي لتطوير مهاراتهم الأدائية.	3,75	1,112	75	جيدة	03
02	يتم تحديد احتياجاتي التدريبية بناء على ما يتطلبه أداء المهام.	3,55	1,138	71	جيدة	07
03	توفر مؤسستي مدربين مؤهلين لتحقيق أهداف عمليات التدريب.	3,58	1,199	71.6	جيدة	06
04	ترتفع فاعليتي في أداء مهامي بعد كل دورة تدريبية.	3,63	1,188	72.6	جيدة	05
05	تمنح مؤسستي الفرصة للموظفين الراغبين في استكمال مساهمهم الدراسي (الجامعي مثلا).	3,91	1,045	78.2	جيدة	02
06	تلجأ مؤسستي لتدريبي على استخدام الأجهزة والتقنيات الجديدة.	3,72	1,059	74.4	جيدة	04
07	الوظيفة التي أشغلها تفرض تعلم معارف ومهارات جديدة باستمرار.	3,96	1,040	79.2	جيدة	01
الدرجة الكلية لمؤشر فرص التدريب الوظيفي		3.72	0.859	74.5	جيدة	

المصدر: مخرجات SPSS V26

بناء على نتائج الجدول رقم (27) والذي يحدد ترتيب مستويات الموافقة لمؤشر فرص التدريب الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي من خلال قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإسقاط هذه القيم على دلالات الميزان التقديري المحدد في الدراسة، فإن المعامل الجزئي للعبارات يسجل متوسط حسابي عام يقدر بـ(3.72) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.859) بوزن نسبي (74.5%) وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرات من قبل مفردات البحث، حيث تولي مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي أهمية كبيرة لتدريب الموارد

البشرية من خلال الاهتمام بتنمية وتحسين المهارات الأدائية لموظفيها وتعزيز خبراتهم وتطوير طرق الأداء، يتم التخطيط والجدولة لها من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية الكمية والنوعية لكل موظف موازنة مع استراتيجيات المؤسسة وأهدافها الربحية من جهة وبالتنسيق مع جوانب القصور والعجز في أداء الموظفين من جهة أخرى ليتمكن بذلك التخطيط لبرنامج تدريبي فعال وفقا للاحتياجات المحددة والمتفق عليها من قبل قسم إدارة الموارد البشرية، ذلك أن طبيعة الوظائف التي يشغلها الأفراد في المديرية تفرض الاطلاع الدائم والمستمر على التحديثات المحقق في مجال العمل، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع فاعلية الأداء لدى الأفراد وبالتالي ارتفاع مستوى الإنتاجية وزيادة الأرباح المالية.

واستنادا إلى الاستجابة العامة للمؤشر تظهر المعاملات الجزئية للفقرات مجموعة من القيم تختلف حسب درجة الموافقة المحددة لكل فقرة، وحسب ما يطرحه الواقع التنظيمي لدى الأفراد المبحوثين، تأتي هذه القيم بالترتيب الآتي:

جاءت الفقرة السابعة والتي نصها "الوظيفة التي أشغلها تفرض تعلم معارف ومهارات جديدة باستمرار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.96) وانحراف معياري قدر بـ(1.040) بوزن نسبي قدر بـ(79.2%)، مما يعني أن مفردات العينة موافقون بدرجة جيدة على أن الوظائف التي يشغلونها تتطلب تنمية وتطوير المهارات وتجديد المعارف العملية المكتسبة، وذلك في إطار الاستجابة للخصائص البنائية للمتغيرات التنظيمية المعاصرة والتي تفرض أن يكون الموظف/العامل على درجة عالية من المعرفة بمختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث في ميدان عمله وأن يدرك أهمية الاطلاع عليها بما يعزز من كفاءته ومهاراته الأدائية، كما أن الطبيعة المؤسساتية للمديرية والتي تتجه من خلال إستراتيجياتها نحو تحقيق أعلى درجات الربحية، إلى جانب أنها تنشط في مجال الاتصالات والتكنولوجيا يفرض عليها الاطلاع الدائم بالتحديثات المحققة في عالم المعلوماتية والتقنيات التكنولوجية، كون أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت على درجة عالية من التطور التقني مما يفرض على المتعاملين بها الاطلاع الدائم على محتوى هذه التغيرات والذي لا يمكن أن يتم إلا في الحالات التي تعتمد فيها المديرية على نظم التدريب والتكوين والتعلم، ويمكن تقديم مثال على ذلك من خلال الخاصية التي أطلقتها مؤسسات اتصالات الجزائر في الآونة الأخيرة (التحول نحو تقنية

الألياف البصرية) والتي يحتاج اعتمادها إخضاع الأعوان التقنيين لدورات تدريبية توضح كيفية التعامل معها من حيث التوصيل، التشغيل والاستخدام.

وقد جاءت الفقرة الخامسة والتي نصها "تمنح مؤسستي الفرصة للموظفين الراغبين في استكمال مساهمهم الدراسي (الجامعي مثلا)" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.91) وانحراف معياري قدر بـ(1.045) بوزن نسبي قدر بـ(78.2%) ما يعكس مستوى موافقة جيد على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، وهو ما يمكن اعتباره تطبيقا للمادة 60 ضمن قانون العمل 90-11 والذي يمنح الأفراد العاملين بالمؤسسات الاقتصادية فرصة لمزاولة التكوين أو تحسين المستوى المهني، يستفيد من خلاله الراغبون في تنمية مساهمهم العلمي من تكيف وقت العمل أو الاستفادة من عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب العمل بشرط موافقة الهيئة المستخدمة (قانون العمل 90-11، 1990، ص567)، وقد لاحظنا بطريقة مباشرة أن مديرية اتصالات الجزائر لا تعرقل قرارات مستخدميها المتعلقة برفع مستواهم العلمي والتكويني خاصة في الحالات التي يكون فيها الهدف من رفع المستوى هو تلبية احتياجات العمل من خلال تعزيز المعارف والمهارات الوظيفية وتطوير مستويات الأداء، خاصة في الجوانب التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وبالتالي يمكن للموظف الاستفادة من ساعات محددة من وقت عمله لا تتجاوز ست (06) ساعات في الأسبوع تقوم الهيئة المستخدمة بتكيف طرق التطبيق المسبق لها من خلال وضع جدول زمني يتواءم مع متطلبات أداء المهام إلى جانب مراعاة الظروف التي تقتضيها المرحلة القادمة للعمل والتي يجب مراعاتها عند تقديم الترخيص للموظف بمزاولة التكوين (حسب الاتفاقية الجماعية لمؤسسات اتصالات الجزائر، 2006).

وقد جاءت الفقرة الأولى والتي نصها "يخضع جميع الموظفين في مؤسستي لتطوير مهاراتهم الأدائية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.75) وانحراف معياري قدر بـ(1.112) بوزن نسبي (75%)، بدرجة موافقة جيدة من قبل مفردات البحث، وهو ما يمكن تفسيره من خلال قانون العمل 90-11 (المواد 57، 58، 59، 60، 61) والتي توجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال في إطار التشريع المعمول به، وبالتالي ينبغي على كل موظف -حسب النصوص القانونية- متابعة الندوات، الدورات، المحاضرات، أعمال التكوين وكل

ما يتعلق بممارسات تحسين المستوى التي تنظمها المؤسسة بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتطويرها (الجريدة الرسمية، 25 أفريل 1990، ص567)، إلى جانب أن النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر (تحديدا المادة 39) تفرض على جميع موظفيها الالتزام بكافة البرامج والنشاطات والدورات المتعلقة بالتكوين والتدريب والتطوير بهدف تنمية وتطوير مختلف المعارف وتعزيز خبرات العمل، وما يثبت المستوى المرتفع لاهتمام المديرية بإعداد دورات تدريبية على مستوى أنساقها هو الإجراءات والقوانين العقابية التي تقوم بفرضها على الموظفين في حالة عدم رغبتهم غير المبررة للخضوع لمثل هذه الدورات التدريبية، خاصة تلك التي يتم تنظيمها بهدف تحقيق مجموعة من الاحتياجات الوظيفية تنطلق من تطوير مستوى التحكم في المهام الوظيفية، أو تحسين مستوى العمل واستحداث معارف ومهارات جديدة يفرضها المنصب الوظيفي الذي يشغله أعوانها.

وجاءت الفقرة السادسة والتي نصها "تلجأ مؤسستي لتدربي على استخدام الأجهزة والتقنيات الجديدة" في المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ قيمة (3.72) وانحراف معياري قدر بـ(1.059) بوزن نسبي (74.4%) وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على أنه يتم تدريبهم على استخدام التقنيات التكنولوجية المستحدثة في المؤسسة، وهو ما يمكن تفسيره من خلال الطبيعة المؤسسية للتنظيم المعني بالدراسة، والتي يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم خدمات في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وهو ما يثبت بالفعل استخدامها المتقدم للتقنيات التكنولوجية واعتبارها الهدف الأساسي لها كونها أنها تنشط فعلا في هذا المجال، وبالتالي فإنه أصبحت درجة التحكم في التكنولوجيا أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المديرية كون أن مختلف عملياتها ونشاطاتها الإنتاجية تعتمد على تطبيقات التكنولوجيا، واستنادا إلى ذلك فرضت هذه التطورات المستمرة في المجال ضرورة تنفيذ برامج تدريبية تتوافق مع متطلبات التغير التكنولوجي في مجال العمل لتمكين العاملين من استحداث مختلف المهارات والقدرات الأدائية التي تتماشى وأهداف العمل.

وقد جاءت الفقرة الرابعة والتي نصها "ترتفع فاعليتي في أداء مهامي بعد كل دورة تدريبية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.63) وانحراف معياري قدر بـ(1.188) بوزن نسبي (72.6%) وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على أن مهاراتهم الأدائية ترتفع عند خضوعهم للعمليات التدريبية التي تقوم المديرية بالإعداد لها كون أن البرامج التي يتم الإعداد لها تأخذ

تحسين كفاءات العاملين وتنمية مهاراتهم وإعادة رسكلة سلوكهم هدفا لها، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف من خلال تحديد جوانب العجز والنقص في سلوكه الوظيفي وبناء على بطاقات تقييم الأداء الدورية التي يشرف عليها المسؤول المباشر لكل موظف (الرؤساء السلميين)، وبالتالي تمكن المديرية من تحقيق النتائج المتوقعة من إعداد البرامج التدريبية على مستوى أنساقها، إلى جانب أنه يتم التخطيط لتحديد مستويات النجاح أو الفشل في تنفيذ العملية التدريبية بناء على ما تتطلبه مدركات تقويمها، وذلك من خلال الإعداد لمقياس خاص يستهدف من خلاله إخضاع جميع الموظفين المعنيين بالدورة التدريبية لتقييم أدائهم قبل وبعد التدريب قصد تحديد الاختلاف في مستويات الأداء ومدى فعالية العملية التدريبية في رسكلة السلوك وإعادة تأهيل معطيات الأداء الفردي أو الجماعي، وبناء على ذلك يرتفع مستوى الشعور لدى الأفراد بأن فعاليتهم وكفاءتهم الأدائية ارتفعت فعلا مقارنة بالكفاءات السابقة، ولأن المديرية تعمل على أن يكون تصميم برامج التدريب وتنفيذها يتوافق فعلا مع الاحتياجات التدريبية لموظفيها فإنها ستلاحظ ارتفاع فعالية وكفاءة الأداء لديهم.

وجاءت الفقرة الثالثة والتي نصها "توفر مؤسستي مدربين مؤهلين لتحقيق أهداف عمليات التدريب" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.58) وانحراف معياري قدر بـ(1.199) بوزن نسبي (71.6%) بدرجة موافقة جيدة، وهو ما يمكن تفسيره من خلال حاجة الأنساق الاقتصادية إلى رفع كفاءة أداء مواردها البشرية من أجل تعظيم قيمة عوائدها وأرباحها المادية، وبالتالي يحتاج هذا النمط من الأنساق إلى تطوير وتنمية مهارات جميع أعضائه موازاة مع تحقيق المتطلبات الفعلية لوجود النسق ومنعا لتقادم المعارف ومهارات الفاعلين في التنظيم، وبالتالي تبين من خلال استجابة بعض من رؤساء المصالح بالمديرية أن برنامج تدريب الموظفين يتم من خلال الاستعانة بجهات مؤهلة وذات كفاءة عالية متعاقدة معها المديرية العامة لاتصالات الجزائر يخضع من خلالها المتدربون لبرنامج تدريبي خاص يتم التخطيط له وفق ما يتطلبه التقرير العام للاحتياجات التدريبية للموظفين بعد كل عملية تقييم أداء تتم على مستوى المديرية ويعمل على تنفيذها الرؤساء المباشرين للقوى العاملة، وهو ما تم التماسه من استجابة الفقرة الثانية والتي نصها "يتم تحديد احتياجاتي التدريبية بناء على ما يتطلبه أداء المهام"، أما في الحالات التي تكون فيها نشاطات تحسين المستوى داخلية فإنه يمكن أن تلجأ المديرية حسب (المادة 55 من الاتفاقية الجماعية، 2006) نحو الاستفادة من الموظفين الذين

تسمح مؤهلاتهم وخبراتهم بالمساهمة في تدريب وتكوين زملائهم أو المساهمة في وضع الخطط لبرنامج تدريبي متكامل بناء على الجوانب الأساسية التي يعتقدون أنها تحتاج إلى التأهيل وإعادة رسكلة في سلوك باقي الموظفين، كما يمكنهم تقديم محاضرات أو الإعداد لأبحاث معينة أو التخطيط لتربصات تطبيقية وهذا طبقا لما تحدده الاتفاقية الجماعية لمؤسسات اتصالات الجزائر.

جاءت الفقرة الثانية والتي نصها "يتم تحديد احتياجاتي التدريبية بناء على ما يتطلبه أداء المهام" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.55) وانحراف معياري قدر بـ(1.138) بوزن نسبي (71%) بدرجة موافقة جيدة، وهو ما يؤكد أن الإدارة العليا للمؤسسة المعنية بالبحث تأخذ بعين الاعتبار أهمية نمذجة ممارسات فعلية لعملية تدريب الموظفين والتي تنطلق من ضرورة تحديد جوانب العجز في الأداء سعيا منها لتحسين ورفع مستوى مهارات الموظفين، يتم تحديدها بناء على تقارير تقييم الأداء التي يقوم بها الرئيس المباشر عن كل موظف في المديرية والتي يتم إنجازها بصفة مستمرة ودورية (سنوية أو نصف سنوية)، أحد استخداماتها أنها تمكن مصلحة إدارة الموارد البشرية من استغلالها في التخطيط لبرنامج تدريبي يتضمن كافة الجوانب التي يجب التركيز عليها في سلوكيات الموظفين المعنيين بالعملية التدريبية، الذين تم الإقرار بحاجتهم إلى رسكلة بعض الخبرات وتطويرها بما يتماشى مع الأهداف الربحية للعمل، أو لأجل تحديث بعض المهارات في أداء المهام خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي يتم استحداثها في ميادين العمل، إلى جانب أن المديرية -من خلال بعض المقابلات- أنها تحرص على توفير كافة الإمكانيات الممكنة في تنفيذها لبرامج تحسين المستوى والتدريب الوظيفي، والتي تتجه نحو منحها للقائمين على سير الدورة التدريبية لأجل تسهيل خطوات تنفيذ البرنامج، حرصا منها على تحقيق نتائج إيجابية وتحقيق توقعاتها فيما يتعلق بمستويات الأداء بعد التدريب مقارنة بما كان عليه قبل ذلك، وبناء على ذلك اعتبرنا أن مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي -بناء على استجابات موظفيها- تدعم إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية وتعتبرها أحد الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق فعاليتها التنظيمية وتعظيم قيمتها التنافسية، لذلك تعتمد إلى تحفيز الرؤساء المباشرين على تقديم تقارير موضوعية عن أداء الموظفين للتمكن من تحديد جوانب العجز التي يفترض تميمتها، والملاحظ أيضا أنها تمكن كفاءاتها من المشاركة في الإعداد لبرامج تدريبية أكثر استجابة لمتطلبات العمل، إلى جانب أن المؤسسة تعمل دائما على إعداد بطاقات وصف

وظيفي دقيق لمناصبها الوظيفية تحدد من خلال المؤهلات والخبرات التي تتطلبها كل وظيفة والجوانب التي يتم استحداثها في كل منصب حسب ما يتطلبه الأداء (بالنسبة للموظفين الجدد).

1-1-1-4- فرص الترقية الوظيفية:

إن منح الموظف فرصا للترقية والتقدم الوظيفي بما يمكنه من الانتقال إلى مستوى أعلى من المنصب الذي يزاوله (الترقية في الرتبة)، أو منحه فرصا للترقية التلقائية في المستوى ذاته (الترقية في الدرجة) يعد من بين أهم الممارسات المميزة لجودة الحياة الوظيفية، كون أنه من إيجابياتها أنها تحقيق مختلف الامتيازات المادية والمعنوية لأصحابها، توفر لهم الشعور بالرضا والسعادة، منها ما يرتبط بتعزيز مكانتهم الاجتماعية ومراكزهم داخل محيط العمل، وحصولهم على الاعتراف من قبل الآخرين، ومنها ما يرتبط بزيادة رواتبهم وبالتالي تحسين مستوى معيشتهم، وبناء على ذلك سيتم تحديد مستوى اعتماد مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي على معايير موضوعية وواضحة في ترقية المسارات المهنية لموظفيها يعتمد على الإسقاطات الإحصائية للميزان التقديري للدراسة من خلال مقارنته مع النتائج الجزئية للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات المحور وتحديد أهميتها النسبية كما هي موضحة في استجابات المبحوثين، وهو ما يمكن توضيحه من خلال نتائج الجدول التالي:

الجدول 28. التحليل الإحصائي لفقرات مؤشر فرص الترقية الوظيفية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموفقة	ترتيب الفقرة
01	يمكن ترقيتي فور توفر الشروط اللازمة لذلك.	3,34	1,322	66.8	متوسطة	02
02	تمنح الترقيات في مؤسستي على أساس الكفاءة والجدارة في العمل.	3,09	1,398	61.8	متوسطة	05
03	منصبي الوظيفي في المؤسسة يتوافق مع خبرتي الوظيفية.	3,74	1,155	74.8	جيدة	01
04	توجد فرص متساوية بين جميع الموظفين للترقية على أسس عادلة.	3,01	1,303	60.2	متوسطة	06

07	متوسطة	59.4	1,245	2,97	05	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في ترقية الموظفين.
03	متوسطة	64.8	1,327	3,24	06	تتم الترقية في المؤسسة على أساس الاختبارات المهنية.
04	متوسطة	63.4	1,270	3,17	07	تمنح الترقية في مؤسستي على أساس سنوات الخبرة في العمل.
08	متوسطة	58.2	1,282	2,91	08	أشعر بالرضا تجاه نظام الترقية المعتمد في مؤسستي.
متوسطة		63.6	1.116	3.18	الدرجة الكلية لمؤشر فرص الترقية الوظيفية	

المصدر: مخرجات SPSS 26

بناء على نتائج الجدول رقم (28) والذي يحدد ترتيب مستويات الموافقة لمؤشر فرص الترقية الوظيفية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي من خلال قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإسقاط هذه القيم على دلالات الميزان التقديري المحدد في الدراسة، فإن المعامل الجزئي للعبارات يسجل متوسط حسابي عام يقدر بـ(3.18) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.116) بوزن نسبي (63.6%)، وهو ما يعكس درجة متوسطة من الموافقة على محتوى الفقرات من قبل مفردات البحث، وبناء على ذلك فإن نظم الانتقال والتقدم الوظيفي التي تعتمد عليها مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تمتاز بنوع من العدالة النسبية في منحها للموظفين تمنح عند توافر الشروط المحددة لذلك، والتي يمكن أن تتم وفقا لمعيار الكفاءة والإنجاز أو على أساس سنوات الأقدمية في المنصب، أو من خلالهما معا، وذلك وفق ما يقتضيه الموقف التنظيمي من جهة، وطبيعة المسؤوليات التي سيترقى لها الأفراد من جهة أخرى، أما بالنسبة للأحكام القانونية لنظام الترقية في مديرية اتصالات الجزائر فيتم من خلال الأخذ بعين الاعتبار مدى قدرة وأهلية العامل لانتقاله لمسار أعلى، أو بالنظر إلى المعارف المكتسبة والمؤهلات والشهادات المتحصل عليها عقب تكوين مرخص له من قبل الإدارة العليا مع الأخذ بعين الاعتبار المناصب المتوفرة لذلك (المادة 1.62 من الاتفاقية الجماعية، 2006)، أما عن الترقية في الدرجة فتقدر بمدة 03 سنوات عن كل درجة بالنسبة لكل

الأصناف المهنية، أما بالنسبة للامتيازات التي تتبع كل شكل من أشكال الترقية المعتمد، فإن الترقية في الدرجة يتبعها زيادة في الأجور فقط دون الزيادة في المسؤوليات، أما بالنسبة للانتقال في الرتبة فينتج عنه زيادة في الأجور والمسؤوليات معا (حسب ما يطرحه قانون العمل 90-11 وكذا المواد التشريعية للاتفاقية الجماعية).

وبناء على الاستجابة العامة للمؤشر تظهر المعاملات الجزئية للفقرات مجموعة من القيم تختلف حسب درجة الموافقة المحددة لكل فقرة، وحسب ما يطرحه الواقع التنظيمي لدى الأفراد المبحوثين، تأتي هذه القيم بالترتيب الآتي:

جاءت الفقرة الثالثة والتي نصها "منصبي الوظيفي في المؤسسة يتوافق مع خبرتي الوظيفية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.74) وانحراف معياري قدر بـ(1.155) بوزن نسبي قدر بـ(74.8%)، مما يعني أن مفردات العينة موافقون بدرجة جيدة على أن مراكزهم الوظيفية تتفق فعلا مع خبراتهم في ميدان العمل، وهذا ما يشير إلى أن مبدأ الأقدمية في العمل والذي يمثل الفترة الزمنية التي يقضيها الموظف في كل درجة موازنة مع الأصناف المهنية والتي تحدد حجم الدرجات لكل صنف (محددة في الغالب بعشر درجات لكل صنف وظيفي) أو مبدأ الكفاءة والذي يعتمد على اختيار الموظف الأحق بالترقية من خلال نظم تقييم الأداء ومستويات الإنجاز والمساهمة الفردية أو الجماعية في تحقيق الأهداف أو حجم الدورات التكوينية التي تم المشاركة فيها والتي يتم الاعتماد عليها في الاحتكام لنظم ترقية الموظفين وانتقالهم سواء في الدرجات أو الرتب، فقط الاختلاف أنه يمكن أن يتبع هذه الترقية زيادة في المسؤوليات دون زيادة في الرواتب والمزايا المادية، كما يمكن أن تكون زيادة في الرواتب دون أن يتبعها زيادة في المسؤوليات، أو أن يكونا معا أي زيادة في الرواتب والمسؤوليات معا، إلى جانب أن الترقية على أساس الأقدمية في العمل في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تتم تلقائيا وذلك على أساس طول المدة التي قضاها الموظف في كل درجة ضمن كل صنف وظيفي والمقدرة في الغالب -حسب الاتفاقية الجماعية- بعشر درجات عن كل صنف مهني، وحسب القانون الداخلي لمؤسسات اتصالات الجزائر فإن أقدمية العامل في الوظيفة يتم احتسابها من أول يوم له في المديرية بغض النظر عن فترة العمل التي سبقت انتقاله لها، كما أنها تحتسب تلقائيا كل ثلاث (03)

سنوات للانتقال من درجة إلى أخرى، والمحددة بعشر درجات على كل صنف وظيفي، وهو ما يفسر درجة الموافقة المرتفعة على محتوى الفقرة من قبل مفردات الدراسة.

وقد جاءت الفقرة الأولى والتي نصها "يمكن ترقيتي فور توفر الشروط اللازمة لذلك" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.34) وانحراف معياري قدر بـ(1.322) بوزن نسبي (66.8%)، مما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة متوسطة على أنهم يمكن انتقالهم في السلم الإداري من رتبهم الحالية إلى رتب وظيفية أخرى أو من درجة إلى أخرى في الصنف المهني ذاته (انتقال عمودي أو أفقي) فور توافر الشروط المحددة لذلك، والتي حددها قانون العمل 90-11 ضمن المادة 61 بأنها تكون حسب المناصب المتوفرة وتبعا لأهلية العامل واستحقاقه، يتم تحديد هذه الشروط بناء على القوانين واللوائح التنظيمية التي تضعها الهيئة المستخدمة (المديرية العامة لاتصالات الجزائر) إلى جانب الاتفاقيات الجماعية التي تحدد قانون تسيير شؤون الموظف في القطاع المعني، والتي حددت معايير الترقية والتقدم الوظيفي لأعوانها إما على أساس الكفاءة والجدارة في العمل، أو على أساس الأقدمية والخبرة الوظيفية أو من خلالهما معا (تطبيقا لقانون العمل 90-11)، وتجدر الإشارة إلى أن الانتقال في سلم الهرم الإداري سواء عموديا أو أفقيا يمكن أن تتضمن ترقية الموظفين في الدرجة (والتي يترتب عنها زيادة في الراتب وليس في المسؤوليات) أو الترقية في الرتبة (والتي يتبعها زيادة في المسؤوليات والراتب معا).

وقد جاءت الفقرة السادسة والتي نصها "تتم الترقية في المؤسسة على أساس الاختبارات المهنية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.24) وانحراف معياري قدر بـ(1.327) بوزن نسبي (64.8%)، وهو ما يعكس درجة متوسطة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، فحسب المادة 61 من قانون العمل 90-11 فإن الترقية في التدرج داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب السلمي المهني تكون حسب المناصب المتوفرة وتبعا لأهلية العامل واستحقاقه، وبالتالي فإنه يتم اللجوء إل الاختبارات المهنية عندما يكون عدد الموظفين الذين حققوا شروط الترقية وقدموا طلبا لذلك أكبر من عدد المناصب، وبالتالي تلجأ الهيئة المستخدمة في الحالات التي يجب أن يتم الفصل بين الموظفين الذين تحصلوا على نقطة الاستحقاق نفسها للترقية إلى تنظيم مسابقات مهنية للفصل بشفافية بينهم وبالتالي منح المنصب للموظف الذي يمكن من إثبات كفاءته بجدارة وتفوق، إلا

أنه يمكن أن يتعرض هذا النوع من الترقية لمجموعة من الممارسات المنافية لأخلاقيات الإدارة سواء كانت هذه التجاوزات ناجمة عن الوعي أو اللاوعي من قبل القائمين على سير العملية، تتجه نحو إتباع مجموعة من السلوكيات المعاكسة لنظم الموضوعية في الاختيار والتي يمكن من خلالها أن يتم التحيز لمرشح معين بناء على بعض العلاقات الاجتماعية أو القرابية (المحسوبية)، وهو ما أشار إليه "ماكس فيبر" من خلال طرحه للنموذج العقلاني في التسيير أين اعتبر أن سيادة العلاقات الشخصية في العمل ستفتح المجال أمام القائمين على التسيير اعتماد مجموعة من السلوكيات المنافية للنظم والتشريعات الشرعية (القانونية) المحددة في التنظيم.

وجاءت الفقرة السابعة والتي نصها "تمنح الترقية في مؤسستي على أساس سنوات الخبرة في العمل" في المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ قيمة (3.17) وانحراف معياري قدر بـ(1.270) بوزن نسبي (63.4%)، مما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة متوسطة على أنه يمكن أن يتم ترقيةهم على أساس مبدأ الأقدمية في العمل، والذي يتم من خلال عد السنوات التي يقضيها الموظف في كل درجة وظيفية عن كل صنف مهني محدد للوظائف التي يشغلها الأفراد وذلك وفقا للأحكام التنظيمية المعمول بها وكذا احتساب عدد سنوات العمل بالمديرية بصفة عامة، فينتقل الموظف من الدرجة الحالية إلى الدرجة الأعلى منها (في نفس الصنف الوظيفي) بناء على مدى تحقق المواصفات القانونية التي تحددها الهيئة التي تستند لها صلاحيات ترقية الأعوان والموظفين في مديرية اتصالات الجزائر، وفيما يخص آليات الترقية حسب سنوات الخبرة فإن الملاحظ من خلال الاطلاع على الأحكام القانونية للاتفاقية الجماعية أنها تتم كل ثلاث سنوات بغض النظر عن اختلاف الرتب الوظيفية عند كل درجة، كما أن احتساب سنوات الأقدمية في العمل ينطلق من تاريخ التحاق الموظف للعمل بالمديرية مع احتساب فترة التجريب المحددة لإبرام عقد العمل والمحددة بشهرين بالنسبة لمستخدمي التنفيذ، وثلاثة أشهر بالنسبة لمستخدمي التحكم وستة أشهر بالنسبة للمستخدمين الإطارات (المادة 42 من قانون التوظيف المحدد في الاتفاقية الجماعية لمؤسسات اتصالات الجزائر)، كما أن التطور الأفقي لمسار العامل يتم من خلال الانتقال من درجة إلى أخرى في الصنف ذاته والمحددة بعشر (10) درجات لكل صنف مهني، وهو ما يتم باحتساب مدة مقدرة بثلاث سنوات من العمل في المنصب الفعلي للموظف (المادة 2.62 من الاتفاقية الجماعية)، ويعتبر "ويليام أوشي" أن ترقية

العامل على أساس سنوات الخبرة الطويلة (الترقية البطيئة) يسمح باكتساب قدرات عالية نتيجة تجربته الطويلة في العمل تؤهله للتحكم في مناصب أعلى، كون أن سنوات الأقدمية تمنح صاحبها المعرفة والممارسة والاندماج مع متطلبات العمل في المنظمة.

وقد جاءت الفقرة الثانية والتي نصها "تمنح الترقّيات في مؤسّستي على أساس الكفاءة والجدارة في العمل" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.09) وانحراف معياري قدر بـ(1.398) بوزن نسبي (61.8%) وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة متوسطة على أن التقدم في السلم الوظيفي يعتمد على معيار الكفاءة والإنجاز (مبدأ الاستحقاق)، وهو النمط الذي تعتمد عليه المؤسسات الاقتصادية في الغالب ويتم من خلال الانتقال عبر الرتب الوظيفية (عموديا) شرط أن يتم الإعلان من طرف المديرية عن وجود منصب وظيفي شاغر تتقرب منحه للموظف الأحق من حيث مدى استحقاقه وجدارته بناء على ما تحدده تقارير تقييم الأداء، وتتم من خلال إعداد إدارة الموارد البشرية لتقرير إيجابي عن الموظف المؤهل لترقيته على أساس كفاءة أدائه وإنجازه يتم فيها التطرق لوصف واضح وصريح ويستند إلى الموضوعية في التقييم عن كافة الإنجازات التي قام الفرد المعني بموضوع الترقية بتحقيقها ومدى مساهمته الفعلية في تعزيز أرباح المديرية وزيادتها ومدى انضباطه والتزامه بقوانين المديرية ومدى حرصه على تأدية المهام الموكلة إليه بكفاءة عالية خلال العمل واحترامه للوائح التنظيمية وعدم تعرضه لعقوبات تأديبية، ليتم توجيه التقرير للجهة المسؤولة عن قرار الترقية تحدده المديرية الولائية لاتصالات الجزائر والذي يكون غالبا المديرية العملياتية على مستوى الولاية، ليتم دراسة التقرير ومعالجته ليتحدد وفق ذلك قرار ترقية الموظف من عدمه، وقبل تثبيت الموظف محل الترقية في منصبه الجديد يتم إخضاعه لفترة ملاحظة مساوية لفترة التجريب، يتحدد عقبها مدى أهلية الموظف لمنصبه، فإن حدث وأن تم الحصول على نتائج غير إيجابية يبقى الموظف في منصبه الأصلي (المادة 1.62 من الاتفاقية الجماعية، 2006)، إلا أنه وبناء على استجابات الأفراد المبحوثين - يمكن أن تتعرض هذه العملية لبعض الممارسات غير الموضوعية، كون أن أي تقييم إنساني قد يشوبه بعض الخلل، ويتأثر بمجموعة من الأحكام والعوامل الذاتية، تدفعه للتصرف على أساس الشخص المعني بالترقية في حالة معرفته به، وبالتالي تتأثر العملية هنا بطبيعة العلاقة بين الطرفين والتي على أساسها يتم تحديد مسار تقرير الترقية بين إمكانية عرقلة الإجراءات وغياب

العدالة في الأخذ بالإجراءات التشريعية لقوانين الترقية، وبين تعطيها لأجل منح المنصب لأطراف أخرى، وبين تسهيل وتضخيم القيم عن مقاسها الفعلي لأجل منح المنصب دون تقديم أي اعتبار لدرجة الاستحقاق، وبالتالي فإن هذا الأسلوب من الترقية يفتح المجال أمام ظاهرة الانحراف الإداري.

وجاءت الفقرة الرابعة والتي نصها "توجد فرص متساوية بين جميع الموظفين للترقية على أسس عادلة" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.01) وانحراف معياري قدر بـ(1.303) بوزن نسبي (60.2%) وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة متوسطة على أن منح فرص الترقية الوظيفية للموظفين داخل المديرية يتم على أساس عادل، ووفقا لـAdams فإن الشعور بعدالة المعاملة والإنصاف يتم بناء على تقييم كل فرد لمدخلاته مع المخرجات (العوائد) التي يتحصل عليها من المنظمة، ومقارنتها مع مدخلات وعوائد زملائهم في العمل، واستنادا إلى ذلك تظهر استجابة مفردات البحث بالعدالة في منح الفرص المتساوية بين جميع الموظفين في المديرية، وبالتالي فإن شعور الموظفين بالعدالة في توزيع فرص الترقية الوظيفية يعتمد على هذه المقارنة، ما يؤكد الشروط الواضحة للمعايير التي يتم اعتمادها في ترقية الموظفين في المديرية وتحيينها حسب نقاط الاستحقاق لكل موظف إلى جانب ترقيتهم في الدرجة حسب سنوات الخبرة في العمل وتبعاً لتتقيط الهيئة التي تعود لها صلاحية الترقية في المديرية، وما تجدر الإشارة إليه هو أنه يمكن تحيين شروط الترقية من طرف الهيئة المستخدمة حسب عدد المناصب المتاحة ومقارنتها مع حجم طلبات الترقية، وبناء عليه يتم اللجوء إلى الاختبارات والمسابقات المهنية في حالة ما إذا كان حجم الطلبات أكبر من المناصب المتوفرة للترقية الداخلية، إلا أن هذه المعايير يمكن أن تأخذ منحى آخر، وذلك بسبب أن درجة الموافقة جاءت ضمن المستوى المتوسط [2.61-3.40]، وهو ما يمكن اعتباره مرتبطاً بإمكانية أن يلتمس الموظفون غياب العدالة التوزيعية بسبب مجموعة من العوامل غير الموضوعية التي يمكن أن تتأثر بها عملية الترقية في بعض الحالات، كالتحيز والمحابة وغيرها من المعايير التي تم تحديدها من خلال استجابة الفقرة الثانية والتي نصها "تمنح الترقيات في مؤسستي على أساس الكفاءة والجدارة في العمل".

جاءت الفقرة الخامسة والتي نصها "يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في ترقية الموظفين" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (2.97) وانحراف معياري قدر بـ(1.245) بوزن نسبي

(59.4%) وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة متوسطة على أن نظم الترقية الوظيفية في المديرية تخضع لبطاقات تقييم أداء الموظف في الحالات التي تكون فيها الترقية على أساس الكفاءة والجدارة، والتي يتم إنجازها بصفة دورية ومستمرة يشرف عليها المسؤول المباشر لكل موظف في المديرية، تعتمد على مراقبة سلوكيات الموظفين أثناء العمل والحكم على مدى انضباطهم وظيفيا وتحديد مستوى أدائهم وإنجازاتهم الوظيفية والحكم عليها من خلال مقارنتها مع المقاييس المحددة لها في عملية التقييم، وبالتالي فإن مسؤولية اتخاذ القرار بمدى أهلية الموظف بترقيته من عدمها تقع على عاتق الرؤساء المباشرين في العمل، والذي يتم بناء على حكمهم على إنجازات مرؤوسيهم، إلا أنه يمكن أن يتأثر هذا الأسلوب بالأحكام الذاتية للرؤساء، كون أن الاستجابة وقعت في مجال الموافقة المتوسط [2.61-3.40]، تظهر هذه الاستجابة في إمكانية عرقلة التقرير رغم أهليته أو تعتمد تضخيم نقاط الاستحقاق لتسهيل التقدم في المسار الوظيفي لدى فئات معينة وذلك بناء على طبيعة ومستوى العلاقة التي تجمع بين الموظف ورئيسه في العمل.

وقد جاءت الفقرة الثامنة والتي نصها "أشعر بالرضا تجاه نظام الترقية المعتمد في مؤسستي" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (2.91) وانحراف معياري قدر بـ(1.282) بوزن نسبي (58.2%) وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة متوسطة على موضوعية نظم الترقية الوظيفية في المديرية وشفافيتها، وهو ما يمكن اعتباره ناتجا عن الشعور النسبي بعدالة التوزيعات، حيث يلجأ الأفراد إلى مقارنة العوائد التي يحصلون عليها مع ما يحصل عليه زملائهم من المستوى الوظيفي ذاته (الدرجة أو الرتبة) بالنظر إلى مدخلات الأداء بالنسبة للطرفين، وبالتالي يخضع مستوى الشعور بالرضا لنتائج المقارنة الذاتية لدى كل موظف/عامل، وقد أشار "F. Herzberg" إلى أن التقدم في المسار المهني واعتماد شروط موضوعية لترقية الموظفين يعد من العوامل الدافعة (العوامل المحفزة) والتي من شأنها أن تساهم في تحقيق الشعور بالرضا لدى الأفراد، وعلى عكس العوامل الوقائية فإن عدم اهتمام المديرية بتطبيق المعايير الموضوعية والالتزام بالشفافية في ترقية الموظفين سيخلق الشعور بعدم الرضا.

1-1-2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بجودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية:

لتحديد درجة موافقة المبحوثين على مستوى توافر مؤشرات جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية، تم الاعتماد على الإسقاطات الإحصائية للمحك العام للدراسة (الميزان التقديري) مقارنة مع النتائج الجزئية للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات البعد وتحديد درجة الموافقة على محتوى الفقرات كما هي موضحة في استجابات المبحوثين، وهو ما يمكن توضيحه من خلال نتائج الجداول التالية والتي تعتمد إلى التفصيل في عبارات كل مؤشر (الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل والعلاقات الاجتماعية) وتحليلها منطقيا حسب ما يفرضه تجميع قيم الاستجابة الفردية للمفردات:

1-1-2-1- الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل:

إن تحقيق الموازنة بين مسؤوليات الحياة المهنية وأدوار الفرد في حياته الشخصية يعتبر من الشروط الأساسية التي تحدد مستوى اهتمام المؤسسة بتحقيق الجودة العالية للحياة الوظيفية، كون أنها تعتمد إلى حد كبير على مدى مرونة ساعات العمل بالشكل الذي يقلل من الصراع والتداخل بين الأدوار وبالتالي التخلص من كافة المؤثرات السلبية التي قد تؤدي إلى اعتلال أداء الفرد العامل ونقص إنتاجيته، كما أن إجراءات إحداث التوازن بين الأدوار المهنية والأدوار الأخرى سيجنب المنظمة الكثير من التكاليف الإضافية خاصة تلك التي يكون مصدرها أحد السلوكيات المرضية التي يسلكها الموظفون في غياب الرضا عن توزيع ساعات العمل كدوران العمل، التغيب المتكرر والتأخر عن العمل، عدم الالتزام بأداء المهام أو الحصول على الحد الأدنى للأداء، وغيرها من السلوكيات ذات الأثر غير الفعال على فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها، وبناء على ذلك سيتم تحديد مستوى اعتماد مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي على الممارسات والإجراءات التي تضمن تحقيق التوافق بين الحياة المهنية للعامل ومسؤولياته الشخصية (الأسرية والاجتماعية) يعتمد على الإسقاطات الإحصائية للميزان التقديري للدراسة من خلال مقارنته مع النتائج الجزئية للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات المحور وتحديد أهميتها النسبية كما هي موضحة في استجابات المبحوثين، وهو ما يمكن توضيحه من خلال نتائج الجدول التالي:

الجدول 29: التحليل الإحصائي لفقرات مؤشر الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	ترتيب الفقرة
01	تراعي الإدارة العليا تأخري عن العمل في حالة الظروف الاجتماعية الطارئة.	3,32	1,256	66.4	متوسطة	03
02	متطلبات العمل ومشكلاته لا تؤثر على مسؤولياتي العائلية.	3,24	1,149	64.8	متوسطة	05
03	يمكنني أخذ إجازة طارئة في حالة وجود ظروف عائلية طارئة.	3,54	1,139	70.8	جيدة	01
04	أجد وقتا كافيا للبقاء مع أفراد أسرتي بعد العمل.	3,32	1,092	66.4	متوسطة	02
05	أشعر بالرضا تجاه توزيع العطل والإجازات بالمؤسسة.	3,28	1,126	65.6	متوسطة	04
06	توزيع ساعات العمل لا يؤثر على واجباتي الاجتماعية.	3,19	1,215	63.8	متوسطة	06
الدرجة الكلية لمؤشر الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل		3.31	0.853	66.2	متوسطة	

المصدر: مخرجات SPSS. V26

بناء على نتائج الجدول رقم (29) والذي يحدد ترتيب مستويات الموافقة لمؤشر الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي من خلال قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإسقاط هذه القيم على دلالات الميزان التقديري المحدد في الدراسة، فإن المعامل الجزئي للعبارات يسجل متوسط حسابي عام يقدر بـ(3.31) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.853) بوزن نسبي (66.2%)، وهو ما يعكس درجة متوسطة من الموافقة على محتوى الفقرات من قبل مفردات البحث، حيث تلجأ اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي إلى منح العاملين لديها إجازات وعطل استثنائية مدفوعة الأجر وفق الحالات المنصوص عليها في التشريع أو الأحكام الاتفاقية تمنح لهم فرصة للتواجد مع عائلاتهم في الظروف الطارئة، كما يمكن للموظف الاستفادة من العطل

الاستثنائية في الظروف الشخصية كالمرض، التعرض لحوادث العمل، الاعتقال، متابعة برامج تكوينية خارج المديرية، أداء فرائض العمرة أو الحج (الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر، 2006)، إلا أن هذه السياسات والممارسات التنظيمية التي تستهدف إحداث التكافؤ والتوافق بين متطلبات العمل والأدوار الاجتماعية والأسرية للعامل تبدو من وجهة نظر المبحوثين غير كافية مما أثر على مستوى الشعور لديهم بعدم الرضا والإحباط والقلق الناتج عن عدم القدرة على التوفيق بين المسؤوليات على اختلاف أنماطها والمرتبطة باعتقادهم بأن أدوارهم في العمل قد استنفذت كافة طاقاتهم دون الأخذ بعين الاعتبار واجباتهم الاجتماعية والأسرية ومتطلبات تنفيذها، مما قد يخلق لديهم الشعور بالقلق والتوتر الناتج عن التداخل والصراع بين الأدوار، وهو ما قد يؤثر على مستوى إنتاجية الأفراد في العمل ومدى استجابتهم لأهداف التنظيم.

وبناء على القيمة الكلية للمؤشر تظهر المعاملات الجزئية للفقرات مجموعة من القيم تختلف حسب درجة الموافقة المحددة لكل فقرة، وحسب ما يطرحه الواقع التنظيمي لدى الأفراد المبحوثين، تأتي هذه القيم بالترتيب الآتي:

جاءت الفقرة الثالثة والتي نصها "يمكنني أخذ إجازة طارئة في حالة وجود ظروف عائلية طارئة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.54) وانحراف معياري قدر بـ(1.139) بوزن نسبي قدر بـ(70.8%)، مما يعني أن مفردات العينة موافقون بدرجة جيدة على أن إدارة المديرية تلجأ إلى منحهم إجازات في الحالات العائلية الطارئة، فطبقا للقانون الداخلي لاتصالات الجزائر فإنه يحق للموظف في غيابات مدفوعة الأجر في الظروف العائلية الطارئة شرط أن يتم تقديم التبرير القانوني لها، وأن يتم التقديم لطلبه وفق القوانين المعمول بها في المديرية، كما أن هذه الغيابات تؤخذ وقت وقوع الحدث، ويتعلق الأمر بالأحداث التالية: زواج الموظف/العامل، ولادة طفل للموظف/العامل، زواج فرع للموظف/العامل، وفاة أحد الأقرباء المباشرين للموظف/العامل أو أحد الأقرباء المباشرين لزوج، وفاة فروع وأصول الموظف/العامل وزوجه، وفاة زوج الموظف/العامل، ختان طفل الموظف/العامل، وبالتالي يستفيد العامل في هذه الحالة من ثلاثة أيام مفتوحة مدفوعة الأجر، أما على المستوى الشخصي تمنح المديرية عطلة أمومة مقدرة بأربعة عشر (14) أسبوعا للنساء المقبلات على الولادة، وللأمهات المرضعات الحق في غياب مدفوع الأجر لمدة سنة ابتداء من تاريخ العودة إلى

العمل بعد عطلة الأمومة، تقدر بساعتين يوميا خلال الستة الأشهر الأولى، وساعة واحدة خلال الستة الأشهر الأخيرة*، هذه التوزيعات التي تعتمد عليها مديرية اتصالات الجزائر في واقع الأمر تثبت إلى حد ما أن قانون العمل الجزائري يأخذ بعين الاعتبار ضرورة أن يمنح الفرد العامل فرصة للتواجد مع أسرته وأقاربه في ظل الظروف الاستثنائية، وهو ما يعتبر من الامتيازات التي أفرزتها المسلمات النظرية لمدرسة العلاقات الإنسانية والمداخل السلوكية في دراسة التنظيم، والتي أثبتت عدم إمكانية عزل القوى العاملة عن مجموعة المؤثرات الخارجية التي تفرضها البيئة الخارجية (الأسرة والمجتمع) التي تنتمي إليها ومستوى تأثيرها على التوازن الانفعالي والنفسي لها.

وقد جاءت الفقرة الرابعة والتي نصها "أجد وقتا كافيا للبقاء مع أفراد أسرتي بعد العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.32) وانحراف معياري قدر بـ(1.092) بوزن نسبي (66.4%)، وهو ما يعكس درجة متوسطة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، فبناء على توزيع العطل وأيام الراحة القانونية المعمول بها في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي والتي يتم تحديدها وفقا للأنظمة المعمول بها في الاتفاقية الجماعية الخاضعة لقانون العمل 90-11 في حدود 08 إلى 12 ساعة، فإن الموظفين غالبا ما يجدون الوقت الكاف للبقاء مع أسرهم، وهو ما يطرح تساؤلا حول كيفية أداء الموظفين لمسؤولياتهم الأسرية خاصة بالنسبة للمرأة التي يقع على عاتقها مجموعة من الأدوار الأخرى المرتبطة بالتنشئة الاجتماعية، كون أن ساعات العمل بالمديرية لا تتوافق مع الأسلوب الحديث لجدولة العمل (جداول العمل البديلة) والذي يضمن للموظف الفرصة في اختيار ساعات عمله بشرط أن لا يقل مجموع ساعات عمله عن مجموع ساعات العمل المشروطة في الأحكام القانونية، خاصة وأن الاعتماد على القياسات التقليدية في جدولة ساعات العمل قد أثبت في الآونة الأخيرة تأثيره السلبي على كفاءة الأداء لدى الموظفين.

وقد جاءت الفقرة الأولى والتي نصها "تراعي الإدارة العليا تأخري عن العمل في حالة الظروف العائلية الطارئة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.32) وانحراف معياري قدر بـ(1.256) بوزن نسبي (66.4%)، وهو ما يعكس درجة متوسطة من الموافقة على محتوى الفقرة من

* من خلال الاطلاع على كل من النظام الداخلي لمؤسسات اتصالات الجزائر (الفصل الثاني من الباب الأول عن الغيابات القانونية) إلى جانب الاتفاقية الجماعية (المادة 71 المحددة لعطل الأحداث العائلية والعطل الاستثنائية).

قبل مفردات البحث، وهو ما يتوافق مع استجابة الفقرة الثالثة والتي نصها "يمكنني أخذ إجازة طارئة في حالة وجود ظروف عائلية طارئة"، حيث يمكن للموظفين -حسب النظام الداخلي المعمول به في مديرية اتصالات الجزائر- التأخر عن العمل في الظروف الشخصية أو الاجتماعية أو الأسرية القاهرة شرط تقديم المبرر القانوني لذلك، فيجب أن يكون كل تأخر مبررا لدى المسؤول التسلسلي في السلم الإداري وأن يتم الإعلام عنه في فترة زمنية لا تتجاوز الثمانية وأربعون (48) ساعة، كون أن عدم تبرير الموظف لموقفه يعرضه لخصم راتبه الشهري مع توجيه إنذار شفوي أو كتابي من قبل الإدارة العليا للمديرية، أما في الحالات التي يتكرر فيها التأخر يصبح الموظف المعني بالسلوك مخالفا لمعايير الانضباط في العمل ومخلا لقوانين النظام الداخلي للمؤسسة، وهو ما قد يعرضه لعقوبات تأديبية من الدرجة الأولى بموجب النظام الداخلي المعمول به في المديرية.

وجاءت الفقرة الخامسة والتي نصها "أشعر بالرضا تجاه توزيع العطل والإجازات بالمؤسسة" في المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ قيمة (3.28) وانحراف معياري قدر بـ(1.126) بوزن نسبي (65.6%)، مما يعني أن مفردات البحث يشعرون بدرجة متوسطة بالرضا تجاه توزيع العطل والإجازات بالمؤسسة، وطبقا لقوانين النظام الداخلي المعمول بها في مؤسسات اتصالات الجزائر، فإن للموظف/العامل الحق في إجازة سنوية مدفوعة الأجر تقدر بـ30 يوما، إلى جانب الحق في الإجازات والعطل المرضية مع كافة الحقوق المتصلة بها في مجال الضمان الاجتماعي، شرط تقديم المبرر القانوني لها بشهادات طبية، إضافة إلى الإجازات المرخصة والمدفوعة الأجر الناجمة عن الظروف العائلية الاستثنائية والتي تم تحديدها سلفا من خلال استجابة الفقرة الثالثة والتي نصها "يمكنني أخذ إجازة طارئة في حالة وجود ظروف عائلية طارئة"، أما الراحة الأسبوعية فيحق للموظف/العامل في يوم واحد عن كل أسبوع محدد ضمن القانون الداخلي بيوم الجمعة، وهو ما يعتبره المبحوثين -بناء على مجال الموافقة المحددة لاستجاباتهم- غير وافية ولا يمنح الفرصة لأداء المسؤوليات الأسرية والاجتماعية الأخرى مما يشكل خلا في توزيع الأدوار وأدائها بالنسبة لهم خاصة بالنسبة للموظفات اللواتي لديهن مسؤوليات أسرية واجتماعية أخرى إلى جانب مسؤولياتهم المهنية، مما قد يؤثر على مستوى إنتاجيتهم داخل التنظيم، ويؤثر أيضا على مستوى أدائهم لواجباتهم الأسرية نتيجة التوتر والقلق والضغط التي قد تنجم عن صراع الأدوار.

وقد جاءت الفقرة الثانية والتي نصها "متطلبات العمل ومشكلاته لا تؤثر على مسؤولياتي العائلية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.24) وانحراف معياري قدر بـ(1.149) بوزن نسبي (64.8%) وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة متوسطة على أن المشاكل والضغوطات التي يتعرضون لها في العمل لا تؤثر على مستوى أدائهم لمسؤولياتهم وواجباتهم الأسرية، فالأفراد أينما وجدوا لا يمكن عزلهم عن مجموعة المؤثرات الخارجية الناتجة عن ظروف البيئة المحيطة والتي قد تغير مسار سلوكهم وتؤثر على مستوى أدائهم للوظائف والأدوار المختلفة، وبالتالي فإن مشكلات العمل أو الضغوط الناجمة عن متطلبات الأداء لدى الأفراد قد تخلق لديهم استجابة فسيولوجية، نفسية وذهنية كرد فعل طبيعي على مجموعة المثيرات التي تعرض لها الفرد خلال تواجده في بيئة العمل، هذه الاستجابة تؤدي إلى التصرف وفق شدة الأثر، كون أنه إن أدت ظروف العمل إلى خلق مستوى من الشعور والإحساس بالقلق والتوتر والارتباك، والإجهاد البدني والنفسي لدى الفرد فإن ذلك سيؤدي مما لا شك فيه إلى اختلال توازنه الانفعالي وتبلد مشاعره وشعوره بعدم الكفاءة وانخفاض مستوى إنجازه (الاحتراق النفسي)، وهو ما سيؤثر على مستوى أدائه سواء لمهامه الوظيفية أو مستوى أدائه للأدوار والوظائف الأخرى (الأسرية والاجتماعية)، وسيظهر ذلك جليا في مجموعة من المتغيرات السلوكية التي يمكن ملاحظتها على الفرد المعني، تظهر في سيادة جو من الصراعات والخلافات مع الأفراد ذوي العلاقة (الأسرة والأصدقاء وزملاء العمل...)، عدم القدرة على التركيز، التفكير الزائد والشروء، عدم القدرة على الاهتمام وإعالة الأسرة وتلبية مستلزماتها وغيرها، أما إذا كان مستوى الأثر ضعيفا فإنه يمكن للفرد أن يعزل بشكل نسبي مجموعة المؤثرات السلبية على مستوى أدائه لأدواره ووظائفه داخل العمل أو خارجه، هذه القدرة تخضع إما لمدى قدرة الفاعل على التحمل أو تنتج بفضل الخبرة الطويلة في ميدان العمل والتي تجعل من متطلبات العمل ومشكلاته أمرا اعتياديا.

وجاءت الفقرة السادسة والتي نصها "توزيع ساعات العمل لا يؤثر على واجباتي الاجتماعية" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.19) وانحراف معياري قدر بـ(1.215) بوزن نسبي (63.8%) وهو ما يعكس درجة متوسطة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، فعلى غرار المسؤوليات الأسرية للأفراد وواجباتهم المهنية يمنح كل شخص ينشأ داخل جماعة معينة مجموعة من الامتيازات والحقوق وفي مقابلها عليه ممارسة مجموعة من الواجبات التي تثبت دوره

الاجتماعي والتي تعتبر نتاج الأنظمة الاجتماعية والثقافية التي نشأ في إطارها الإيديولوجي، يرتبط أحد هذه المسؤوليات بالعمل على التنمية والتنشئة الصحيحة لأسرته ليقدم أعضاء اجتماعيين وصالحين يساهمون في تطور المجتمع وتنميته، وكذا إمكانية المساهمة في بعض الأعمال التضامنية والتطوع للأعمال الخيرية وغيرها، إلا أننا نلتمس من خلال استجابات الأفراد المبحوثين غياب مرونة ساعات العمل بالشكل الذي يسمح للفرد بممارسة كافة مسؤولياته الاجتماعية أو الأسرية، فيصبح أقصى أهداف الموظف (الرجل) هو توفير مستوى معيشي مقبول لأفراد أسرته من خلال الراتب الذي يتحصل عليه نظير عمله، وبالتالي تصبح أغلبية ممارسات التنشئة الأسرية موجهة للطرف الآخر في العلاقة الزوجية (المرأة) والتي يصبح دورها مرتبطا برعاية منزلها وأسرته (في حالة وجودهم)، وبالتالي فإن تعدد هذه الأدوار قد يؤدي إلى إهمال أحد الطرفين (العمل أو الأسرة) أو كلاهما كون أن الاضطراب والخلل في توزيع الزمن الكافي لأداء كلا النوعين من المهام غير ممكن في حالات التوزيع التقليدية، وهو ما سيخلق مجموعة من المشاكل النفسية، الذهنية والبدنية الناتجة عن صراع الأدوار لدى الأفراد، يرتبط أغلبها بالشعور بالتعب والإرهاق الدائم، التوتر والقلق وغيرها وهو ما يمكن أن يؤثر على التوازن الانفعالي والشعور بالاستنزاف العاطفي، وهو ما سيؤثر مما لا شك فيه على مستوى أداء الفرد لمهامه الوظيفية ومستويات الإنتاجية في العمل الناتجة في الأصل عن التوزيع التقليدي لساعات العمل وعدم التمكن من تبني المداخل الحديثة لجداول العمل البديلة إما لعدم كفاءة المنظمات الجزائرية على استخدامها، أو عدم توافقها مع الخصائص النوعية للموظف الجزائري، باعتبار أنها هذا النوع من الجداول قد نشأ في بيئة غير البيئة الجزائرية.

1-1-2-2- العلاقات الاجتماعية:

تعتبر المؤسسة -وفقا للتعريف البنائي الوظيفي- نظاما اجتماعيا يتألف من مجموعة من الأفراد والجماعات تجمع بينهم روابط وعلاقات متبادلة تنشأ وفقا لمعايير رسمية تفرضها إدارة المنظمة في إطار عمل معين لأجل تحقيق أهداف النسق وإنجاح إستراتيجياته (علاقات رسمية)، كما قد تنشأ هذه الروابط خارج علاقات العمل تفرضها الطبيعة الاجتماعية للأفراد واحتياجاتهم الاجتماعية التي تتضمن الرغبة في تكوين صداقات وعلاقات ودية مع أشخاص آخرين تجمع بينهم اهتمامات وهوايات ومنافع مشتركة مما يشكل تنظيما غير رسميا يظهر نتيجة تفاعل مجموعة من الأفراد ضمن سياق ثقافي واجتماعي معين يختلف عن الخصائص العلائقية للتنظيم أو الجماعة الرسمية، وبناء على ذلك سيتم

تحديد طبيعة العلاقات الاجتماعية والتفاعلية بين أطراف العملية التنظيمية (رؤساء ومرؤوسين) في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي يعتمد على الإسقاطات الإحصائية للميزان التقديري للدراسة من خلال مقارنته مع النتائج الجزئية للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات المحور وتحديد أهميتها النسبية كما هي موضحة في استجابات المبحوثين، وهو ما يمكن توضيحه من خلال نتائج الجدول التالي:

الجدول 30: التحليل الإحصائي لفقرات مؤشر العلاقات الاجتماعية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموفقة	ترتيب الفقرة
01	علاقتي مع رئيسي في العمل قائمة على الاحترام والتقدير.	3,92	1,102	78.4	جيدة	01
02	ليس لي أي صراعات أو خلافات شخصية مع أحد الزملاء.	3,73	1,066	74.6	جيدة	03
03	تصرفات زملائي في العمل تشعرنني بالإيجابية.	3,50	1,020	70	جيدة	05
04	أعمل في جو تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه.	3,45	1,072	69	جيدة	07
05	توجد صداقات فعلية بيني وبين زملائي في العمل.	3,75	1,062	75	جيدة	02
06	أبتادل مع زملائي في العمل الزيارات في المناسبات الاجتماعية.	3,53	1,123	70.6	جيدة	04
07	تشجع مؤسستي على التعاون بيني وبين الزملاء في أداء المهام.	3,50	1,056	70	جيدة	06
08	يمكنني تأدية مهام زملائي في العمل في حالة غيابهم غير المبرر.	2,78	1,281	55.6	متوسطة	08
الدرجة الكلية لمؤشر العلاقات الاجتماعية		3.51	0.761	70.3	جيدة	

المصدر: مخرجات SPSS v26

بناء على نتائج الجدول رقم (30) والذي يحدد ترتيب مستويات الموافقة لمؤشر العلاقات الاجتماعية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي من خلال قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإسقاط هذه القيم على دلالات الميزان التقديري المحدد في الدراسة، فإن المعامل الجزئي للعبارات يسجل متوسط حسابي عام يقدر بـ(3.51) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.761) بوزن نسبي (70.3%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرات من قبل مفردات البحث، هذا من شأنه التأكيد على سيادة العلاقات الإيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الزملاء وقيامها على الود والاحترام والاعتراف بالآخر بسبب توافر آليات التواصل الفعال والناجمة عن توافر المهارات الاتصالية لدى رؤساء العمل وقدرتهم على تحقيق الاتصال والتفاعل الإيجابي بين الموظفين، مما نتج عنه وجود بيئة عمل خالية من الصراعات والخلافات الشخصية، وهو ما أدى إلى سيادة الشعور بالإيجابية في موقع العمل وتطورها إلى ممارسات التقاهم والتعاون على أداء مهام العمل، وتحقيق ممارسات العمل الجماعي، إلى جانب سيادة الثقة المتبادلة بين الرؤساء المباشرين والموظفين، وبين الموظفين والإدارة تنتج عن وجود توقع لدى الطرف الأول بأن الطرف الآخر يهتم بمصلحته ويؤدي أعمال مهمة بالنسبة له.

وبناء على القيمة الكلية للمؤشر تظهر المعاملات الجزئية للفقرات مجموعة من القيم تختلف حسب درجة الموافقة المحددة لكل فقرة، وحسب ما يطرحه الواقع التنظيمي لدى الأفراد المبحوثين، تأتي هذه القيم بالترتيب الآتي:

جاءت الفقرة الأولى والتي نصها "علاقتي مع رئيسي في العمل قائمة على الاحترام والتقدير" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.92) وانحراف معياري قدر بـ(1.102) بوزن نسبي قيمته (78.4%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل المبحوثين، مما يدل على التأثير الإيجابي لسلوك القادة والمشرفين على مرؤوسيه، تعتمد على مدى قدرة الرئيس في تنفيذ آليات حسن التسيير الناتجة عن التعامل مع جميع الأفراد بعدالة دون تمييز، إلى جانب منحهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم، وتوافر آليات التواصل الفعال بين الطرفين، ومنحهم حقا للتظلم وحماية حقوقهم ومتابعة أدائهم لسير المهام والإصغاء لانشغالاتهم والتعامل بمرونة مع أخطائهم، خلقت لدى المرؤوسين الرغبة في اللجوء إلى رؤسائهم عند الضرورة التي تفرضها مواقف العمل

لتوقعهم أنهم سيتمكنون من الحصول على المساندة وثقتهم في أنهم سيتمكنون من مساعدتهم على تجاوز عقبات العمل، وهو ما سيدفعهم نحو تعزيز مستوى رغبتهم وحرصهم على إنجاز كافة المهام الموكلة لهم من طرف رؤسائهم مما يؤدي إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين الطرفين، والتي تكون مبنية على مجموعة من التوقعات لدى كل طرف تفترض بأن الطرف الآخر سيعمد إلى نمذجة كافة الممارسات التي فيها مصلحة للطرف الآخر، هذه التوقعات تظهر كمحصلة لسلوكيات إيجابية سابقة تعزز الثقة في الطرف الآخر وأنه سبق وأن عمل على تحقيق مصلحته في فترة سابقة، وهو ما سيعزز من قيم الاحترام والتقدير بين الرؤساء ومرؤوسيه، وبالتالي فإن هذه الفقرة تأتي كمحصلة نهائية لاستجابات المبحوثين على مؤشر السلوك القيادي والإشرافي لبعد جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية.

وقد جاءت الفقرة الخامسة والتي نصها "توجد صداقات فعلية بيني وبين زملائي في العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.75) وانحراف معياري قدر بـ(1.062) بوزن نسبي (75%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، وهو ما يمكن اعتباره ناتجا عن الاحتياجات الاجتماعية للأفراد العاملين في بيئة العمل، والتي تدفع بهم إلى البحث عن تكوين علاقات ودية وصداقات مع أشخاص آخرين تجمع بينهم مجموعة من الاهتمامات والهوايات المشتركة، وقد تناول "أبراهام ماسلو" في نظريته عن تدرج الحاجات الإنسانية مفهوم الحاجات الاجتماعية، واعتبرها من أهم ما يسعى العامل لإشباعه داخل بيئة العمل، كما أكد "دافيد ماكلياند" من خلال نظريته عن الدوافع أن سعي الفرد نحو البحث عن العمل يكون إشباع الاحتياجات الإنسانية هدفا له وقد حددها على خلاف النظريات الأخرى بثلاث حاجات رئيسية، من بينها الحاجة للانتماء (الحاجة الثانية بعد الحاجة للإنجاز)، ترتبط بالرغبة الشديدة في إيجاد وتجسيد علاقات الاحترام والود والتقدير بين زملاء العمل، فالأفراد من خلال أدائهم لمهامهم الوظيفية يرون أن أحد الإشباعات التي تقدمها المؤسسة التي يعملون فيها هي حاجات اجتماعية قائمة على إتاحة فرص التواصل الإيجابي بين أطراف العمل، وبالتالي فإن اتجاه موظفي مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي نحو تعزيز علاقاتهم الاجتماعية في العمل يعتبر استجابة لرغبة داخلية تبحث عن مستوى معين من الإشباع خاصة وأن الأفراد لا يمكن لهم التواجد في بيئة لا تمنح لهم مستوى معين من

التفاعل الاجتماعي، ويتجهون نحو التمرد ضد قيم التنظيم ما لم يعمل على إتاحة الظروف الملائمة لتكوين علاقات إيجابية تمكنهم من إشباع احتياجاتهم الاجتماعية (القوانين واللوائح البيروقراطية).

وقد جاءت الفقرة الثانية والتي نصها "ليس لي أي صراعات أو خلافات شخصية مع أحد زملاء" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.73) وانحراف معياري قدر بـ (1.066) بوزن نسبي (70%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، فبناءً على السياقات السلوكية التي تحدد مدى إمكانية ظهور بيئة عمل خالية من الصراعات والخلافات الشخصية بين الموظفين وزملاء العمل يعتمد على مجموعة من العوامل، يرتبط أحدها بالتقارب الثقافي والاجتماعي بين الموظفين باعتبارهم ينتمون جميعاً للمنطقة ذاتها، وبالتالي يستبعد أن تظهر مشاكل بسبب الانتماء الإيديولوجي للأفراد أو بسبب اختلاف القيم والمعايير الاجتماعية المكتسبة، كما تظهر المهارة العالية لرؤساء العمل في إدارة الصراع الذي يمكن أن ينشأ نتيجة تعارض المصالح وتضاربها بين الأفراد وبالتالي العمل على تعزيز قيم الانسجام والتوافق بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية، إلى جانب محاولة التقييم الصحيح لبواعث الصراع وعدم الاتفاق والاضطرابات والمشاحنات في العمل لمحاولة احتوائها، والمعلوم أن بيئة العمل المستقرة والخالية من مظاهر الخلافات الشخصية بين زملاء العمل تقودها قدرة الرؤساء على إدارة الاختلافات والبحث في حالات عدم التوافق التي قد تؤدي إلى الصراع.

وجاءت الفقرة السادسة والتي نصها "أتبادل مع زملائي في العمل الزيارات في المناسبات الاجتماعية" في المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ قيمة (3.53) وانحراف معياري قدر بـ (1.123) بوزن نسبي (70.6%)، مما يدل على أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على أنهم يتبادلون الزيارات الاجتماعية خارج إطار العمل، والذي يعكس إلى حد كبير تطور علاقات الاحترام والود بين الأفراد، والذي خلق لديهم الاستعداد لتبادل الزيارات في المناسبات الاجتماعية الناتجة عن خاصية التجاذب الاجتماعي والانسجام الثقافي بينهم، فمن المرجح أن يميل الأفراد إلى الانفتاح اجتماعياً على الأشخاص الذين يتصورون أنهم يشاركونهم القيم والاهتمامات والهوايات نفسها، فيخلق لديهم التفاعل الإيجابي المترافق مع الحياة المهنية مشاعر العائلة الواحدة، وهو ما يؤدي إلى انسحابها على البيئة الخارجية فينتج الأفراد نحو تكوين علاقات شخصية مع بعضهم البعض، يظهر أحد إيجابياتها في

تعزير آليات التكافل والتماسك الاجتماعي، والاعتماد المتبادل بين الأفراد تظهر مؤشرات من خلال الاتجاه نحو تبادل الزيارات في المناسبات الاجتماعية، والتكافل والتضامن الاجتماعي وقت الأزمات وفي الظروف والحالات الصعبة، وهو ما يؤدي إلى استمرارية العلاقات الاجتماعية وتطورها.

وقد جاءت الفقرة الثالثة والتي نصها "تصرفات زملائي في العمل تشعرني بالإيجابية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.50) وانحراف معياري قدر بـ (1.020) بوزن نسبي (70%) مما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على وجود علاقات إيجابية بين زملاء العمل، والذي يعكس إلى حد كبير وجود بيئة عمل تشجع على التفاعل الإيجابي بين أعضاء النسق التنظيمي، مما حقق شعور بالراحة والطمأنينة والانتماء، وأن قدرة المشرفين ورؤساء العمل على التنسيق بين جهود مرؤوسيههم ودفعهم للتعاون الإيجابي لأجل إنجاز أهداف المؤسسة، والسماح لهم بتكوين علاقات شخصية لإشباع احتياجات الانتماء وتكوين صداقات ودية مع الآخرين أدى إلى تعزيز الشعور بالإيجابية لديهم، وهو أحد الافتراضات التي أشار إليها "التون مايو" في نظريته عن العلاقات الإنسانية، والذي أكد أن تطور علاقات الاحترام والود والتقدير بين زملاء العمل يعتمد على مدى قدرة الإدارة في تهيئة مناخ تنظيمي يسوده التفاهم والتعاون والعمل الجماعي، ويلغي جميع عوامل الصراع والاضطرابات بين العمال، كما يعتبر أحد المضامين النظرية التي أشارت إليها النزعة السلوكية في دراسة التنظيم من خلال روادها "ماسلو" و"ماكلياند" و"ماكغريغور" وغيرهم ممن أكد على أهمية إشباع العمل للاحتياجات الاجتماعية واحتياجات الانتماء ودعم رغبة المرؤوسين في تكوين علاقات اجتماعية داخل بيئة العمل، وهو ما يمثل استجابة حتمية لميولات الفرد الإنسانية والتي تمنعه من التواجد في بيئة لا تحقق له إشباعاته الاجتماعية، ما يمكن من القول أن التنظيم الذي يدعم العلاقات الشخصية والتفاعلات الاجتماعية بين فاعليه يعد معيارا لجذب الالتزام والولاء لقيم العمل وقوانينه.

وجاءت الفقرة السابعة والتي نصها "تشجع مؤسستي على التعاون بيني وبين الزملاء في أداء المهام" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.50) وانحراف معياري قدر بـ (1.056) بوزن نسبي (70%) وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على سيادة مبدأ العمل الجماعي والتعاون على أداء المهام الوظيفية في المديرية، وهو ما قد تم ملاحظته مباشرة خلال إنجاز الدراسة الميدانية، حيث لاحظنا أن سياسة التنظيم تعتمد على توزيع الموظفين على مكاتب العمل من موظفين

اثنتين (02) إلى أربعة موظفين (04)، وقد لاحظنا أن هذه الطريقة رغم أنها تضيق من مساحات العمل وهو ما قد يؤثر على مستوى شعور الأفراد بانعدام خصوصيتهم داخل المنظمة، إلا أنها قد عملت على خلق مستويات عالية من التفاعل الإيجابي بين الموظفين خلال أداء العمل يظهر في مجموعة من الممارسات والسلوكيات مثل: تبادل الآراء والاستفادة من المهارات، اكتساب خبرات جديدة من خلال تبادل المعرفة وتشاركها، والمشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون على إنجاز الأهداف، كما أن توافر المهارات الاتصالية لدى رؤساء العمل وقدرتهم على تشجيع التواصل الإيجابي بين الموظفين خلقت لديهم نوع من التوافق والانسجام، وهو أحد الافتراضات الامبريقية التي قامت بتأكيدا مدرسة العلاقات الإنسانية والفلسفة السلوكية في دراسة التنظيم واتجاه روادها نحو الاعتقاد بأهمية إتباع النمط الديمقراطي في التسيير والإدارة وتضمنين سلوكيات الإشراف اعتمادا على تشجيع الإدارة بالمشاركة وهو ما يمكن -حسب وجهة نظر المدرسة الإنسانية- من تعزيز قيم التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين داخل المؤسسة، نظرا للاعتماد على ممارسات فعلية لتعزيز التواصل الإيجابي بين زملاء العمل، وهو ما يتوقف على مدى إدراك رؤساء العمل لأهمية تبني الرؤية الاجتماعية لمفهوم العمل والتي تعتمد على تعزيز علاقات التعاون الإيجابي بين الفاعلين داخل التنظيم.

وقد جاءت الفقرة الرابعة والتي نصها "أعمل في جو تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.45) وانحراف معياري قدر بـ(1.072) بوزن نسبي (69%)، وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على أن الجو التنظيمي السائد في المديرية يتميز بالثقة المتبادلة بين الزملاء، وبين المرؤوسين والرؤساء المباشرين في السلم الإداري، وبين المرؤوسين والإدارة العليا، تعتمد هذه الثقة على مستوى التوقعات الشخصية لدى أحد الأطراف والتي تتجه نحو الاعتقاد بأن الطرف الآخر سيمنحه شيئا إيجابيا خلال أداء العمل، هذه التوقعات الإيجابية تظهر كمحصلة لمجموعة من الخبرات السابقة التي سبق وأن حققت نتائج إيجابية بالنسبة للطرف الآخر، نتج عنها تجسيد مجموعة من المشاعر لدى كلا الطرفين تعتمد على الثقة المتبادلة في نوايا بعضهما البعض، وهو ما سيدعم مما لا شك فيه قيم التعاون والتآلف وتكاتف الجهود وسهولة عملية الاتصال بين الفاعلين داخل التنظيم، وبالتالي إنجاز أهداف العمل بأقصى كفاءة ممكنة، وعلى هذا الأساس تظهر الثقة في رؤساء العمل عندما يدرك المرؤوسون أنه سيتم

منحهم كافة الصلاحيات الممكنة لأداء المسؤوليات الوظيفية، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم وحفزهم على التعامل الإيجابي مع مشكلات العمل، إلى جانب تعزيز مستوى الشعور لديهم بعدالة المعاملة، والعدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية وعدالة التقييم، ودعم وجودهم والاهتمام بميولاتهم والإصغاء لهم، وبالتالي فإن هذه الفقرة تأتي دعماً لمؤشر النمط الإشرافي والقيادي في العمل، كما تظهر الثقة في زملاء العمل عندما يدرك الأفراد سيادة نوع من التضامن الإيجابي بين الزملاء مما يؤدي إلى التعاون على أداء المهام وكذا وجود علاقات إيجابية وخلو بيئة العمل من كل أشكال الصراع التنظيمي القائم على تعارض المصالح وتضاربها.

وجاءت الفقرة الثامنة والتي نصها "يمكنني تأدية مهام زملائي في العمل في حالة غيابهم غير المبرر" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (2.78) وانحراف معياري قدر بـ (1.281) بوزن نسبي (55.6%) مما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة متوسطة على أنهم يقومون بتأدية مسؤوليات زملائهم في العمل في حالة غيابهم غير المبرر، وهو ما لا يمكن أن يتحقق إلا في الحالات التي يكون فيها إنجاز المهام قائماً ضمن فرق العمل، وبالتالي يتجه الفريق نحو الالتزام بتنفيذ مهام الفرد الغائب نظراً لكونهم يتعاملون مع المهام على أساس المبدأ الجماعي لأدائها وبالتالي الاتجاه نحو نمذجة ممارسات التعاون وتضافر الجهود للأعضاء الذين يشكلون فريق العمل، ويتجهون نحو إنجاز مهام أحد أعضائه في حالة غيابه، كون أن الفريق في أصله يتعامل مع جميع المهام الموكلة له كهدف واحد، وبالتالي يعمل جميع الأعضاء كوحدة واحدة يجمعهم العمل المشترك، كما أن الأفراد في هذه الحالة يتعاملون مع العمل بصفة آلية كون أن تقييم الإنجاز في هذه الحالة يكون على أساس النتيجة الجماعية للفريق على عكس المهام الفردية والتي يتم تقييمها خارج إطار فرق العمل على أساس المساهمة الفردية، وبالتالي فإنه عندما يكون الفريق على درجة عالية من التوافق والانسجام يعمل على تحمل مسؤولية كل عضو من أعضائه من خلال قيم العمل الجماعي والتعاون، وفي هذه الحالة يكون اتجاه الفريق نحو إنجاز المهام المكلفة للعضو الغائب لأجل تقادي تعطيل الأهداف العامة من ناحية واستجابة للقيم الجماعية التي أدت إلى الشعور بالتآلف والتجانس والتكامل بين أعضاء الفريق من ناحية أخرى، أما في الحالات التي يكون فيها العمل فردياً فإنه لا يمكن أن يعمل

موظفون آخرون على تحقيق التزامات زميلهم الغائب كون أن كل موظف/عامل مكلف بمهام منفصلة عن مهام زميله وبالتالي يلغي التخصص الوظيفي هنا حالات التكافل بين العاملين.

1-1-3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بجودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية:

لتحديد درجة موافقة المبحوثين على مستوى توافر مؤشرات جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية، تم الاعتماد على الإسقاطات الإحصائية للمحك العام للدراسة (الميزان التقديري) مقارنة مع النتائج الجزئية للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات البعد وتحديد درجة الموافقة على محتوى الفقرات كما هي موضحة في استجابات المبحوثين، وهو ما يمكن توضيحه من خلال نتائج الجداول التالية والتي تعتمد إلى التفصيل في عبارات كل مؤشر (الأجور والمكافآت المادية وجودة ظروف العمل الفيزيائية) وتحليلها منطقيا حسب ما يفرضه تجميع قيم الاستجابة الفردية للمفردات:

1-1-3-1- الأجور والمكافآت المادية:

إن اعتماد المنظمة على نظام عادل للأجور والمكافآت المادية بما يمنح الشعور لدى مواردها البشرية بالرضا من حيث القدرة على تلبية احتياجاتهم الإنسانية وتحقيق مستوى معيشي مقبول، إلى جانب منحهم الشعور بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها مقارنة بالمدخلات التي يمنحونها لتحقيق الأهداف العامة للتنظيم من الجهود والمؤهلات والمهارات والخبرات في مقابل العوائد التي يحصل عليها نظراؤهم في التنظيم ذاته أو القطاعات الأخرى -حسب ما طرحته نظرية التوقع لـ "فكتور فروم"- من شأنه أن يعزز ويدعم ارتباط العامل بعمله، كما أنها تمثل أحد مؤشرات ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ومؤشرا هاما لتعزيز قدرتهم الشرائية مما يدفعهم للعمل على زيادة الإنتاجية بما يرفع من القيمة المادية للمؤسسة، وبناء على ذلك سيتم تحديد مستوى اعتماد مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي على سيادة مبدأ العدالة والموضوعية في منح الأجور والمكافآت المادية لموظفيها ومدى كفاية العلاوات المادية الممنوحة مقارنة بسلم القيم الاستهلاكية للحاجات الأساسية في المجتمع الجزائري اعتمادا على الإسقاطات الإحصائية للميزان التقديري للدراسة من خلال مقارنته مع النتائج الجزئية للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات المحور وتحديد

أهميتها النسبية كما هي موضحة في استجابات المبحوثين، وهو ما يمكن توضيحه من خلال نتائج الجدول التالي:

الجدول 31: التحليل الإحصائي لفقرات مؤشر الأجور والمكافآت المادية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموفقة	ترتيب الفقرة
01	أفهم جيدا كيف تصرف الأجور والمكافآت في مؤسستي.	3,76	1,149	75.2	جيدة	01
02	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع احتياجاتي المعيشية.	3,55	1,080	71	جيدة	04
03	الراتب الذي أتقاضاه يتماشى مع مؤهلاتي وخبرتي الوظيفية.	3,56	1,216	71.2	جيدة	03
04	تصرف مؤسستي مكافآت مادية للعاملين.	3,44	1,281	68.8	جيدة	07
05	أشعر بالرضا تجاه العلاوات الدورية التي تضاف لراتبي.	3,48	1,262	69.6	جيدة	06
06	تمنح مؤسستي مكافآت استثنائية لذوي الأداء المتميز.	3,00	1,408	60	متوسطة	08
07	تمنح مؤسستي أجور إضافية مقابل أداء مهام إضافية.	2,95	1,353	59	متوسطة	09
08	ساعات العمل مناسبة مقارنة بالأجر المدفوع.	3,51	1,179	70.2	جيدة	05
09	الراتب الذي أتقاضاه عادل إذا ما قورن برواتب الحاصلين على المؤهل نفسه في القطاعات الأخرى.	3,56	1,185	71.2	جيدة	02
الدرجة الكلية لمؤشر الأجور والمكافآت المادية		3.42	0.922	68.4	جيدة	

المصدر: مخرجات SPSS v26

بناء على نتائج الجدول رقم (31) والذي يحدد ترتيب مستويات الموافقة لمؤشر الأجور والمكافآت المادية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي من خلال قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإسقاط هذه القيم على دلالات الميزان التقديري المحدد في الدراسة، فإن المعامل الجزئي للعبارات يسجل متوسط حسابي عام يقدر بـ (3.42) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.922) بوزن نسبي (68.4%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرات من قبل مفردات البحث، وهو ما يمكن اعتباره دالا على شعور الموظفين المعنيين بالدراسة بالرضا تجاه نظام الأجور والمكافآت المادية التي تمنحها المديرية لهم، وشعورهم بعدالة الرواتب مقارنة برواتب الحاصلين على المؤهل ذاته في القطاعات الأخرى، حيث تكفل مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي لموظفيها الحصول على كافة الامتيازات المادية التي تتفق مع النتائج المالية المحققة، حيث تضاف إلى قيمة الأجر القاعدي حصة متغيرة ترتبط بمنحة المردودية الجماعية، ومنحة المردودية الفردية إلى جانب مجموعة من التعويضات والمنح المادية المحددة وفقا لمواد الرابع الثالث عشر من الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر، والتي تكفل لهم الحصول على مستوى معيشي مقبول نظرا لتكافؤ الرواتب المحصلة مع القدرة الشرائية للأفراد.

وبناء على القيمة الكلية للمؤشر تظهر المعاملات الجزئية للفقرات مجموعة من القيم تختلف حسب درجة الموافقة المحددة لكل فقرة، وحسب ما يطرحه الواقع التنظيمي لدى الأفراد المبحوثين، تأتي هذه القيم بالترتيب الآتي:

جاءت الفقرة الأولى والتي نصها "أفهم جيدا كيف تصرف الأجور والمكافآت في مؤسستي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.76) وانحراف معياري قدر بـ (1.149) بوزن نسبي قيمته (75.2%)، مما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على وضوح النظام الذي تعتمده مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي في توزيع الأجور، المنح والتعويضات المادية على موظفيها، حيث أن تحديد الأجور يتم على أساس حجم نشاط المؤسسة وإنتاجية العمل والنتائج المالية المحققة، وهو ما يميز القطاع الاقتصادي العمومي في الجزائر عن نظيره من المؤسسات التي تخضع لأحكام وقوانين الوظيفة العمومية، حيث تضاف إلى قيمة الأجر القاعدي مجموعة من الحصص المتغيرة تتمثل في منحة المردود الجماعي، إلى جانب منحة المردود الفردي المرتبطة بالمساهمة الفردية لبلوغ الهدف

الجماعي، كما يتم منح الموظفين تعويضات مادية عن الساعات الإضافية، منحة المسؤولية، مكافآت استثنائية تمنح نظير الإبداع (تقديم خطط مختلفة للعمل أو المساهمة الفردية في رفع أرباح المؤسسة) أو ما يسمى بمنحة الإبداع، إلى جانب العوائد الناجمة عن المشاركة في الأرباح من خلال تقسيم فائض الأرباح السنوية بين الموظفين، وغيرها من التعويضات المادية والمنح* التي يستفيد منها العمال والمحددة وفقا للاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر والتي تكفل لهم الحصول على كافة حقوقهم المادية، كما ويمكن أن نرجع الفهم الجيد لنظام الأجور والمكافآت المادية من قبل المبحوثين إلى خبرتهم الطويلة في ميدان العمل والتي تفوق الخمس (05) سنوات**، إلى جانب مساهمة المديرية في جعل جميع مستخدميها على اطلاع دائم بحقوقهم وواجباتهم لتفادي حدوث أي تجاوزات قد تنتج عن عدم الفهم، وذلك من خلال منحهم الوثائق التي تتضمن الشرائع والأحكام القانونية التي تنظم علاقة العمل (النظام الداخلي والاتفاقيات الجماعية) والتي تكون في أصلها خاضعة لأحكام القانون 90-11 لعلاقات العمل (الباب الرابع عشر من الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر، 2006).

وقد جاءت الفقرة التاسعة والتي نصها "الراتب الذي أقتضاه عادل إذا ما قورن برواتب الحاصلين على المؤهل نفسه في القطاعات الأخرى" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.56) وانحراف معياري قدر بـ(1.185) بوزن نسبي (71.2%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، وبالتالي فإن هذا الشعور يمكن تفسيره من خلال نظرية العدالة التوزيعية لـADMIS، حيث يقوم الأفراد بعقد مقارنات للمدخلات والتي تتضمن مجموعة الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف العمل إلى جانب مؤهلهم العلمي وخبرتهم الوظيفية مع المخرجات التي يحصلون عليها من المنظمة في مقابل المجهودات التي يقدمها الأفراد في المستوى الوظيفي ذاته بالنسبة للقطاعات الأخرى مقارنة بالتعويضات والمنح والمكافآت التي يحصلون عليها، وبالتالي ينشأ إحساس الموظف بالعدالة عندما تكون النتيجة النهائية للمقارنة إيجابية أي أن مجموعة المكافآت

* تعويضات التقدم الوظيفي؛ منحة تعويض الخبرة؛ تعويض العمل التناوبي؛ المنحة التعويضية للضرر؛ تعويض المنطقة؛ منحة الإطعام؛ تعويض النقل؛ مصاريف المهمة؛ تعويض التنقل؛ تعويض لفائدة الزوج بدون دخل؛ منحة الدوام؛ منحة التعلم؛ مزايا متعلقة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة (تم الاطلاع عليها في الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر).

** الخصائص السوسيو مهنية لعينة الدراسة (توزيع المفردات حسب متغير سنوات الخبرة).

والرواتب التي يتحصل عليه في مؤسسته أكبر من مخرجات الأطراف الأخرى أو تساويها وهو ما ينشأ عنها الشعور بالاكتهاء والارتياح داخل بيئة العمل وبالتالي زيادة الرغبة في تحقيق أهداف الوظيفة التي يزاولها، وما هو معلوم عن مؤسسات اتصالات الجزائر كمؤسسة ذات طابع تجاري أنها تمنح مكافآت مادية ورواتب جيدة لموظفيها، مقارنة بالموظفين الخاضعين لقانون الوظيفة العمومية على سبيل المثال وهو ما جعلها هدفا للعديد من قوى العرض على العمل في المجتمع الجزائري.

وقد جاءت الفقرة الثالثة والتي نصها "الراتب الذي أقتضاه يتماشى مع مؤهلاتي وخبرتي الوظيفية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.56) وانحراف معياري قدر بـ(1.216) بوزن نسبي (71.2%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، تعكس هذه الاستجابة الشعور بالرضا عن مراكزهم المهنية داخل المديرية والتي تمنح لهم رواتب تتماشى مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم الوظيفية، وهو ما يدل على أن القائمين على التسيير في المديرية يأخذون بعين الاعتبار المؤهل العلمي (الشهادة) والخبرة الوظيفية (الأقدمية) في توزيع الرواتب والمكافآت المادية، وتجدر الإشارة إلى أن إدارة المديرية تعتمد سياسة الترقية في الدرجة والتي تتبعها زيادة في الرواتب، وهو ما يتم كل ثلاث سنوات (منحة درجات التقدم الأفقي)، إلى جانب احتساب منحة الخبرة المهنية، مما يدل على أن إدارة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار تعويض الأقدمية العامة للتجربة المهنية المكتسبة والتي يتم احتسابها وتحديثها في الشهر الأول من كل سنة (المادة 94 من الاتفاقية الجماعية).

وجاءت الفقرة الثانية والتي نصها "الراتب الذي أقتضاه يتناسب مع احتياجاتي المعيشية" في المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ قيمة (3.55) وانحراف معياري قدر بـ(1.080) بوزن نسبي (71%)، مما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على أن الرواتب التي يحصلون عليها نظير عملهم في مديرية اتصالات الجزائر تحقق لهم مستوى معيشي مقبول، وبالتالي فإن استجابة الأفراد المبحوثين على محتوى هذه الفقرة تتم من خلال عقد مقارنات بين الرواتب التي يحصلون عليها في مقابل سلم القيم الاستهلاكية للاحتياجات الأساسية للأفراد، وبالتالي يتم الشعور بالرضا عندما تتوافق القيمتين (الرواتب والقدرة الشرائية)، ورغم ظاهرة التضخم التي تشهدها أسعار المواد الاستهلاكية، إلا أنها لم تؤثر على القدرة الشرائية للأفراد ومستوى تحقيقهم لاحتياجاتهم الأساسية

(السلع والخدمات)، وهو ما يثبت قدرة الأجور والرواتب والتعويضات المادية في المؤسسات الاقتصادية على مجارة القيم الاستهلاكية للحاجات التي تحقق مستوى معيشي مقبول، على عكس نظيرتها في المؤسسات التي تخضع لقانون الوظيفة العمومية والتي تشهد تدهورا في القدرة الشرائية لموظفيها مقارنة بالرواتب التي يحصلون عليها، والذي يرجع إلى الارتفاع المستمر في سلم القيم الاستهلاكية مقارنة بالثبات النسبي في الأجور والرواتب أو التغير الطفيف الذي يمكن أن تحققه بعض الزيادات، ورغم ذلك لم تتمكن من مجارة قيم الاستهلاك.

وقد جاءت الفقرة الثامنة والتي نصها "ساعات العمل مناسبة مقارنة بالأجر المدفوع" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.51) وانحراف معياري قدر بـ(1.179) بوزن نسبي (70.2%) وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على أنهم يحصلون على رواتب تتوافق مع ساعات عملهم بالمديرية، مما يدل على شعور الموظفين بالرضا عن المخرجات التي يحصلون عليها من المؤسسة (الأجور والرواتب) والتي تتوافق مع المدخلات التي يقدمونها والمتمثلة في ساعات العمل يضاف إليها الجهود المبذولة لتحقيق أهداف العمل، إلى جانب المزايا المادية الممنوحة والمضافة للأجر القاعدي والتي تمثل مجموعة من الحوافز والعلاوات المادية التي تستخدم لتعزيز قدرة الأداء والاستعداد الذاتي لدى الأفراد للمساهمة في تعزيز إنتاجية المنظمة، كما أنه من مميزات الرواتب في القطاعات الاقتصادية مقارنة بنظيرتها في المؤسسات التي تخضع لقوانين الوظيفة العمومية، أنها تتميز بارتفاع القيمة المادية للنقطة الاستدلالية في مقابل انخفاضها في الوظيفة العمومية، كما أن الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر يحصلون على تعويضات مادية عن الساعات التي تضاف خارجات ساعات العمل القانونية والتي يتم دفعها كنسبة إضافية على القيمة الحقيقية للأجر القاعدي (حسب المادة 95 من الاتفاقية الجماعية).

وجاءت الفقرة الخامسة والتي نصها "أشعر بالرضا تجاه العلاوات الدورية التي تضاف لراتبي" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.48) وانحراف معياري قدر بـ(1.262) بوزن نسبي (69.6%) وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، والذي يعتبر تأكيدا لما سبق، حيث يحصل الموظفون في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي على نوعين العلاوات، يرتبط أحدها بمنحة المردود الجماعي والتي تمنح وفقا لنتائج المجهود الجماعي، يتم

احتسابها بالموازاة مع نسبة الأجر القاعدي، حيث تحدد منحة المردود الجماعي كنسبة مرتبطة بنسب بلوغ الأهداف المحددة (المادة 91 من الاتفاقية الجماعية، 2006) والتي يتم منحها بصفة دورية ومستمرة، أما منحة المردود الفردي فهي المساهمة الفردية للنتيجة الجماعية لانتماء العامل والتي تكون مساوية لمنتج الأجر القاعدي للصنف بنسبة منحة المردود الفردي اعتمادا على مجموع الأيام التي تم العمل في فعليا في الشهر، وتتأثر هذه المنحة بالوضعية المهنية للعامل كالغياب والعقوبات التأديبية وتقييم الأداء وغيرها (المادة 92 من الاتفاقية الجماعية، 2006)، وشعور الموظفين بالرضا ناتج عن تقييمهم العام للعلاوات المقدمة مقارنة مع المجهودات التي يقدمونها لزيادة إنتاجية المؤسسة، وهو ما يدفعهم للالتزام ببذل أقصى الجهود الممكنة لإنجاز أهداف العمل.

وقد جاءت الفقرة الرابعة والتي نصها "تصرف مؤسستي مكافآت مادية للعاملين" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.44) وانحراف معياري قدر بـ(1.281) بوزن نسبي (68.8%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، ويمكن أن تأخذ هذه المكافآت عدة أشكال حسب ما هو متفق عليه في قوانين الاتفاقية الجماعية، فقد تكون على شكل علاوات المردودية والتي تمنح لتعزيز الاستعداد الفردي والجماعي للموظفين وهي النسبة المتغير من الأجر، وقد تتخذ شكل منحة المردود الجماعي والتي تمنح للعاملين نظير مشاركتهم في إنجاز الأهداف العامة، أو منحة المردود الفردي من خلال تقييم المساهمة الفردية للنتيجة الجماعية للعامل، ويتم تحديد طريقة التقييم من طرف مسيري المديرية بأخذ رأي ممثلي العمل (المادة 91 و 92 من الاتفاقية الجماعية، 2006)، وتأخذ بعين الاعتبار مدى انضباط العامل وسلوكه في المديرية، صف إليها وجود مكافآت خاصة ومميزة تقدم للعامل نظير مساهمته الاستثنائية في مجال العمل والتي يمكن أن تعزز من قدرة المديرية في تعظيم ميزتها التنافسية ورفع قيمة أرباحها مقارنة بالتوقعات الاعتيادية المحددة من طرف المديرية العامة، كما يتم في نهاية كل سنة تقييم نسبة الأرباح الممنوحة للموارد البشرية وتكون محددة في القيمة التي تجاوزت النسبة المقدمة للدولة إلى جانب مدفوعات مؤسسات الضمان الاجتماعي، وهو ما يعرف بمكافأة الشهر الثالث عشر، أين يتم تقسيم الأرباح السنوية على جميع القوى العاملة بمديرية اتصالات الجزائر.

وجاءت الفقرة السادسة والتي نصها "تمنح مؤسستي مكافآت استثنائية لذوي الأداء المتميز" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.00) وانحراف معياري قدر بـ(1.408) بوزن نسبي (60%) وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة متوسطة على أنه يتم الحصول على مزايا مادية عند إثبات كفاءة الأداء، وهو ما يمكن تفسيره من خلال نظام العوائد المحدد في مؤسسات اتصالات الجزائر، والذي يقوم على أساس منح عوائد فردية وعوائد جماعية، فالنسبة للعوائد الفردية (منحة المردود الفردي) تمنح للموظفين الذين يؤثر أداءهم بشكل مباشر على إنتاجية المديرية وعلى إنتاجية الجماعة، فترتفع بذلك أرباح المؤسسة خاصة وأن مديرية اتصالات الجزائر تمثل مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري هدفها ربحي بحت، وبالتالي فإن منحة المردود الفردي تمنح نظير المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف العامة، كما يمكن أن يستفيد الموظف المميز من منحة الإبداع وهي منحة استثنائية تقدم للعامل الذي يتميز بأعمال شخصية في مجالات البحث والتصميم والإنجاز التي يمكن أن يتبعها تحقيق أرباح مادية عالية للمؤسسة (المادة 116 من الاتفاقية الجماعية، 2006)، وهو ما يدفع الأفراد وحفزهم إلى أداء المهام المطلوبة منهم بما يتجاوز توقعات الإدارة العليا وبذل كافة الجهود الممكنة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وهو ما يتماشى مع مبادئ نظرية التوقع لـ"فكتور فروم" والذي يعتبر أن الرغبة الداخلية لدى الأفراد في تعزيز سلوكياتهم الإيجابية تتم وفق مجموعة من التوقعات والاعتقادات حول أن الرغبة في تعزيز ذلك السلوك سيحقق مجموعة من النتائج المرغوب فيها والتي تكون عادة مرتبطة بإشباع احتياجاتهم ورغباتهم الذاتية، وعلى هذا الأساس فإن دفع إدارة اتصالات الجزائر موظفيها إلى تحقيق الحد الأعلى للأداء يرتبط بمستوى التوقعات لدى هؤلاء الموظفين بأنهم سيتم منحهم المكافآت والتعويضات المادية التي تتناسب مع القيمة الحقيقية لإسهاماتهم.

وقد جاءت الفقرة السابعة والتي نصها "تمنح لي مؤسستي أجور إضافية مقابل أداء مهام إضافية" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (2.95) وانحراف معياري قدر بـ(1.353) بوزن نسبي قدر بـ(59%)، وهو ما يعكس درجة متوسطة من الموافقة من قبل المبحوثين، فحسب المادة 65 من الاتفاقية الجماعية لمؤسسات اتصالات الجزائر فإنه يمكن أن تلجأ الإدارة العليا للمديرية إلى تخصيص ساعات إضافية لأعوانها عند الضرورة خارج الساعات القانونية للعمل بشرط أن لا تتجاوز

20% من مدة العمل الأصلية، وبناء عليه يقوم القائمون على التسيير بمنح تعويضات إضافية خارج القيمة الأصلية للراتب بنسبة مرفوعة محددة حسب طبيعة ودرجة صعوبة أو خطورة المهام التي يجب إنجازها خلال هذه الساعات، كما يمكن لأعوانها أن يطالبوا بزيادة العمل لساعات إضافية عند رغبتهم في ذلك مع منحهم التعويضات المقدرة لذلك، إلا أنه لا يحق لجميع الموظفين الاستفادة من التعويض عن الساعات الإضافية، حيث لا يمكن للإطارات السامية والإطارات المستفيدين من منحة المسؤولية المطالبة بزيادة الساعات الإضافية وذلك وفقا لتطبيق المادة 5.65 من الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر، وهو ما يفسر تسجيل درجة الموافقة ضمن المجال المتوسط [2.61-3.40].

1-1-3-2- جودة ظروف العمل الفيزيائية:

ترتبط ظروف بيئة العمل الفيزيائية بجميع المكونات التي تميز البيئة المادية داخل المنظمة، والتي تم تحديدها في هذه الدراسة بـ: الضوضاء، الإضاءة والألوان، الحرارة والتهوية، نظافة موقع العمل، تصميم مكتب العمل، تدابير السلامة والصحة المهنية، وما تجدر الإشارة إليه أن اهتمام المؤسسة بإيجاد ظروف عمل فيزيقية مناسبة للعمل يعتبر شرطا أساسيا للحصول على إنتاجية عالية وتحقيق الفعالية التنظيمية، خاصة إذا ما أبدت المؤسسة رغبتها في الاهتمام بها كونها تمثل المصدر الرئيسي للحكم على مدى سلامة الموظف والحفاظ عليه من مخاطر وحوادث العمل، خاصة إذا ما أبدت المؤسسة رغبتها في الاهتمام بها كونها تمثل المصدر الرئيسي للحكم على مدى سلامة الموظف والحفاظ عليه من مخاطر وحوادث العمل، وبناء على ذلك سيتم تحديد مستوى اهتمام مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي بالحفاظ على ظروف البيئة الفيزيكية بالشكل الذي يحافظ على صحة الموظفين وسلامتهم المهنية يعتمد على الإسقاطات الإحصائية للميزان التقديري للدراسة من خلال مقارنته مع النتائج الجزئية للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات المحور وتحديد أهميتها النسبية كما هي موضحة في استجابات المبحوثين، وهو ما يمكن توضيحه من خلال نتائج الجدول التالي:

الجدول 32: التحليل الإحصائي لفقرات مؤشر جودة ظروف العمل الفيزيائية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	ترتيب الفقرة
01	أعمل في جو هادئ خال من الضوضاء.	3,10	1,388	62	متوسطة	10
02	مستويات الإضاءة في المؤسسة مريحة وملائمة للعمل.	3,54	1,194	70.8	جيدة	09
03	يتوفر موقع عملي على جهاز للتدفئة.	4,22	0,817	84.4	جيدة جدا	01
04	يتوفر موقع عملي على مكيف هوائي.	3,93	1,147	78.6	جيدة	04
05	تحافظ مؤسستي على النظافة الدائمة لموقع العمل.	4,04	0,985	80.8	جيدة	03
06	لون طلاء موقع عملي مناسب ومريح.	3,65	1,201	73	جيدة	07
07	توجد منافذ تهوية كافية لتجديد الهواء في موقع عملي.	3,81	1,145	76.2	جيدة	05
08	التوصيلات الكهربائية لأجهزة العمل والإضاءة آمنة ولا تشكل أي خطر.	3,80	1,082	76	جيدة	06
09	تحتوي المؤسسة على وحدات إطفاء الحرائق.	4,04	0,976	80.8	جيدة	02
10	يعتبر مكان عملي ومكتبي ملائم ومريح لأداء العمل.	2,83	1,305	56.6	متوسطة	11
11	توجد في مؤسستي تعليمات خاصة بإدارة الصحة والسلامة المهنية.	3,62	1,157	72.4	جيدة	08
الدرجة الكلية لمؤشر جودة ظروف العمل الفيزيائية		3.66	0.702	73.3	جيدة	

المصدر: مخرجات SPSS v26

بناء على نتائج الجدول رقم (32) والذي يحدد ترتيب مستويات الموافقة لمؤشر جودة ظروف العمل الفيزيائية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإسقاط هذه القيم على دلالات الميزان التقديري المحدد في الدراسة،

فإن المعامل الجزئي للعبارات يسجل متوسط حسابي عام يقدر بـ(3.66) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.702) بوزن نسبي (73.3%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرات من قبل مفردات البحث، وبالتالي فإن مجمل ظروف العمل الفيزيائية المميزة للمديرية حسب استجابات الأفراد مناسبة للعمل وتساعد على أداء المهام الوظيفية بشكل عام من حيث درجة الحرارة المناسبة، التهوية، الإضاءة، النظافة، إلى جانب وجود تعليمات خاصة بإدارة الصحة والسلامة المهنية للموظفين خاصة الأعوان التقنيين وتطبيقها بالشكل الذي يحافظ على أمنهم وسلامتهم من حوادث ومخاطر العمل، وهو ما يعكس اهتمام مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي بالحفاظ على أمن وسلامة القوى العاملة لديها ومساهمتها في التحكم في كافة عوامل البيئة المادية (الفيزيائية) التي يمكن أن تشكل مصدر ضغط وعدم ارتياح لدى موظفيها في حالة إهمالها مما قد يؤثر سلبا على كفاءة وإنتاجية التنظيم بصفة عامة.

واستنادا إلى الاستجابة العامة للمؤشر تظهر المعاملات الجزئية للفقرات مجموعة من القيم تختلف حسب درجة الموافقة المحددة لكل فقرة، وحسب ما يطرحه الواقع التنظيمي لدى الأفراد المبحوثين، تأتي هذه القيم بالترتيب الآتي:

جاءت الفقرة الثالثة والتي نصها "يتوفر موقع عملي على جهاز للتدفئة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ قيمة (4.22) وانحراف معياري قدر بـ(0.817) بوزن نسبي قدر بـ(84.4%)، وهو ما يعكس درجة جيدة جدا من الموافقة من قبل المبحوثين، وهو ما قد تم ملاحظته مباشرة خلال إنجازنا للدراسة الميدانية، حيث لاحظنا اعتماد مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي لنظام التدفئة المركزية والتي تم وصلها بكافة المكاتب والأروقة وهو ما يمنح درجات الحرارة المناسبة عند برودة الطقس، غير أننا لاحظنا تفاوتاً في درجات الحرارة بين مختلف الأماكن، سواء بين الأروقة أو بين المكاتب، لدرجة أن درجة الحرارة في بعضها مرتفع جداً وهو ما نعتبره يتجاوز الدرجة الفعلية التي يحتاجها الموظفون الذين يؤدون أعمالاً مكتبية والتي يفترض أن تتراوح بين 30.4° و 32° في فصل الصيف و بين 35.3° و 37.7° في فصل الشتاء وذلك حسب تقديرات بنجر لدرجات الحرارة المفضلة بأنواع مختلفة من الأعمال، والذي يمثل قياساً تطبيقياً متداولاً في أغلب الدراسات التي تناولت موضوع درجات الحرارة المناسبة لكل عمل ولكل فرد ولمناخ البيئة الخارجية (أحوال الطقس) (علو،

2016، ص134)، أما بالنسبة للفترة الزمنية التي تم إنجاز الدراسة فيها فقد تميزت بارتفاع درجات حرارة الجو والتي تراوحت بين 12° و 21° مقارنة بدرجة الحرارة المرتفعة داخل موقع العمل، مما نعتقد أن المديرية تحتاج فعلا لأخذ آراء مهندسي البيئة الفيزيكية (خبراء في الأرغونوميا) لضبط درجة حرارة المكاتب والاكتفاء فقط بالدرجة التي تمنح للموظف الشعور بالارتياح.

وقد جاءت الفقرة التاسعة والتي نصها "تحتوي المؤسسة على وحدات إطفاء الحرائق" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ قيمة (4.04) وانحراف معياري قدر بـ(0.976) بوزن نسبي (80.8%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، حيث لاحظنا خلال فترة تواجدها بالمؤسسة لإنجاز الدراسة الميدانية وجود وحدات إطفاء الحرائق المتنقلة وهي عبارات عن أسطوانات معدنية (حمراء) تحتوي على مختلف المواد كيميائية التي تمنع استمرار الاشتعال عند وقوعه وتساعد مستخدميهما في التحكم والسيطرة على الحرائق قبل انتشارها، وهي موجودة على مستوى جميع الأروقة في المديرية، كما أننا قد لاحظنا أن كل أسطوانة معدنية معلقة تحتوي بجانبها دليل الاستعمال (مخطط يحتوي إرشادات وتعليمات الاستخدام) يوضح بدقة كيفية استخدامها عند حالات الطوارئ، كما قد قامت المديرية العملية بالتعاون مع أعوان الحماية المدنية لولاية أم البواقي ببرمجة يوم تدريبي لفائدة عمال وموظفي المديرية وذلك بتاريخ 02 مارس 2023 تم خلاله توضيح كيفية استخدام مطافئ الحريق وكيفية احتواء الحريق قبل انتشاره*.

وجاءت الفقرة الخامسة والتي نصها "تحافظ مؤسستي على النظافة الدائمة لموقع العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (4.04) وانحراف معياري قدر بـ(0.985) بوزن نسبي (80.8%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، فمن خلال الاطلاع على النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر نجد أن المديرية تضع تحت تصرف العمال كافة الوسائل والتجهيزات الهادفة إلى ضمان نظافة موقع العمل، كما أنها تفرض على العمال الالتزام بالتعليمات التي تحددها الهيئة الرسمية في هذا المجال، ويجب أن تكون التعليمات والتدابير والأحكام المتعلقة بالنظافة والأمن وحماية التجهيزات والمتعلقة بالعمال موضحة لدى جميع الأطراف،

* تم الإعلان عن البرنامج التدريبي الذي تم تأطيره من طرف أعوان الحماية المدنية في الصفحة الرسمية لمديرية اتصالات الجزائر بأم البواقي في اليوم ذاته الذي تمت فيه الدورة.

كما تضمن المؤسسة بالأماكن التي يتم فيها العمل وضعية ثابتة من النظافة الملائمة لصحة العمال وأمنهم (المادة 46، 47، 48، 49، 50 من النظام الداخلي لمؤسسات اتصالات الجزائر، 2006) وهو ما قد تم ملاحظته خلال فترة التواجد بالمديرية لإنجاز الدراسة الميدانية، أين لاحظنا اهتمام العاملين بدرجة عالية بنظافة موقع العمل من المدخل إلى المكاتب والأروقة، أما بالنسبة لتعليمات وتدابير النظافة والأمن المتعلقة سواء بالتجهيزات أو العمال والتي يفترض أن تكون موضع نشر عام في مديرية اتصالات الجزائر (حسب تعليمات القانون الداخلي) فإننا لم نلاحظ تواجدها، حيث أن الملصقات الوحيدة المتواجدة بموقع العمل هي تلك التي تشرح كيفية استخدام مطافئ الحريق.

وجاءت الفقرة الرابعة والتي نصها "يتوفر موقع عملي على مكيف هوائي" في المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ قيمة (3.93) وانحراف معياري قدر بـ(1.147) بوزن نسبي بلغ قيمة (78.6%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، وهو ما تم ملاحظته من طرفنا خلال إجراء الدراسة الميدانية، حيث لاحظنا أن المديرية تتوفر على مكيفات هوائية على مستوى مكاتبها والتي يتم استخدامها عند ارتفاع درجات الحرارة داخل بيئة العمل لأجل الحفاظ على مستوى معين من البرودة التي تساعد على أداء المهام الوظيفية، كما أنها تعتبر من أهم متطلبات أداء العمل بسبب الجو المناخي المميز لولاية أم البواقي على مدار السنة والذي غالبا ما يشهد ارتفاعا شديدا في درجات الحرارة انطلاقا من شهر ماي إلى غاية شهر أكتوبر، إلا جانب قدرة هذه المكيفات على التحكم في درجة الحرارة داخل الأماكن المغلقة تظهر أهميتها أيضا في التحكم في المستويات العالية للرطوبة التي يمكن أن تسببها بعض الظروف الفيزيائية.

وقد جاءت الفقرة السابعة والتي نصها "توجد منافذ تهوية كافية لتجديد الهواء في موقع عملي" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.81) وانحراف معياري قدر بـ(1.145) بوزن نسبي (76.2%) وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة، وهو ما تم ملاحظته مباشرة خلال تواجدها بموقع العمل لأجل إجراء الدراسة الميدانية، حيث لاحظنا وجود منافذ للتهوية ومكيفات هوائية تساعد على تجديد الهواء كلما اقتضت الضرورة لذلك، كون أنها تعد وسيلة لتخفيض درجة الحرارة عند شعور الموظف بالضيق الناتج عن ارتفاعها، أو تجديد الهواء الناتج عن ارتفاع نسبة ثاني أكسيد الكربون CO₂ في الجو وانخفاض نسبة الأكسجين O₂، خاصة وأن انعدام التهوية يجعل من الموظف

فاقدا لتركيزه وغير قادرا على أداء مهامه بكفاءة وتركيز عال، بسبب ما يمكن أن تسببه من شعور بالنعاس، الخمول والضيق، كما أن التهوية السيئة قد تعرض الأفراد لأمراض التنفس خاصة في الأماكن المغلقة، والتي عادة ما تكون ناتجة عن زملاء آخرين مصابين (حدوث عدوى) أو ناتجة عن ارتفاع درجة حرارة الجسم ثم اصطدامها بالبرودة عند مغادرة موقع العمل.

وقد جاءت الفقرة الثامنة والتي نصها "التوصيلات الكهربائية لأجهزة العمل والإضاءة آمنة ولا تشكل أي خطر" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.80) وانحراف معياري قدر بـ(1.082) بوزن نسبي (76%) وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على أن كل التوصيلات المرتبطة بالكهرباء آمنة ولا تشكل أية خطر على سلامة الموظف، وهو ما حاولنا التأكد منه خلال تواجدها في موقع العمل لأجل الدراسة الميدانية، أين تم التأكد من أن كل التوصيلات آمنة وسليمة ولا تشكل أي خطورة على سلامة الموظفين داخل موقع العمل، كما اكتشفنا من خلال زيارتنا الدورية للمديرية وجود فريق فني يعمل على القيام بصيانة دورية للأجهزة والمعدات الكهربائية لتفادي حدوث أي كوارث ناجمة عن التعرض المباشر للكهرباء، سواء للحفاظ على المعدات والأجهزة من التلف، أو للحفاظ على السلامة المهنية للقوى العاملة، وذلك تطبيقا للمادة 68 من النظام الداخلي لاتصالات الجزائر والتي تفرض أن تكون جميع التركيبات، التجهيزات، الأدوات والتقنيات موضوع تفقد وصيانة دورية، كما لاحظنا أن فريق العمل الفني يحرص على التأكد من أن كافة التوصيلات قد تم قطعها قبل مغادرة العمل بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل.

وقد جاءت الفقرة السادسة والتي نصها "لون طلاء موقع عملي مناسب ومريح" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.65) وانحراف معياري قدر بـ(1.201) بوزن نسبي (73%)، وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على أن لون طلاء مواقع عملهم (المكاتب) تساعد على أداء المهام الوظيفية، وتجدر الإشارة إلى أنه هناك اتفاق مجمل بين العديد من الدراسات التطبيقية على أن اللون المناسب لجدران موقع العمل، السطح والأرضية يجب أن يكون فاتحا وفق الدرجة التي تمنح الراحة للوظيفة الفسيولوجية للعين، باعتبار أن التركيز على توفير الألوان الملائمة للأداء يؤثر إيجابا على مستوى معنويات العاملين أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية، وهو ما يمنح شعورا بالنشاط والحيوية بدل الخمول والتعب والنعاس الذي قد تؤدي إليه الألوان القاتمة، كما أن الاختيار

الجيد للألوان يساعد إلى جانب الإضاءة على العمل الفسيولوجي الصحيح للعين وتجنب إجهادها، إلا أننا لاحظنا خلال إجرائنا للدراسة الميدانية بالمديرية العملياتية بولاية أم البواقي سيادة الألوان الغامقة على موقع العمل (الجدران والأرضية) مما أظهر نوعاً من العتمة النسبية داخل المكاتب والأروقة، وهو ما قد يؤدي إلى الشعور الدائم بالنعاس والاكتئاب والخمول وعدم الرغبة في العمل، رغم ذلك فقد لاحظنا أن أغلب استجابات الأفراد المبحوثين بالمديرية العملياتية قد سجلت درجة عالية من الموافقة على ملائمة الألوان للعمل وهو ما يمكن تفسيره من خلال ميكانيزمات "التكيف"، فغالبا ما تمنح بعض الأشياء لدينا الإحساس بالانزعاج من كيفية وجودها، إلى أن عامل الزمن يجعل الفرد يشعر بانخفاض شدة أثر الانزعاج فتصبح بمرور الوقت شيئا عاديا بالنسبة إليه، وهو ما حدث لدى الأفراد المبحوثين، كون أنه يمكن أن تختلف وجهة نظرهم الحالية عن المرات الأولى لوجودهم في المؤسسة نتيجة تعودهم على الخصائص المميزة لموقع العمل.

وجاءت الفقرة الحادية عشر والتي نصها "توجد في مؤسستي تعليمات خاصة بإدارة الصحة والسلامة المهنية" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.62) وانحراف معياري قدر بـ(1.157) بوزن نسبي (72.4%) وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على اعتماد مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي على إجراءات خاصة بإدارة السلامة المهنية والتي يقع على عاتقها تهيئة موقع العمل بكيفية تضمن الأمن وتحافظ على صحة العمال طبقاً للتشريع المعمول به، انطلاقاً من جعل التركيبات، التجهيزات والأدوات مناسبة للأعمال الواجب القيام بها، وأن تكون موضوع تفقد دائم لأجل صيانتها، كما يلزم على كل عامل بمراعاة واحترام التعليمات العامة للوقاية والحماية الفردية والجماعية، واستعمال الوسائل والتجهيزات الموضوعة تحت تصرفه، كما أن المؤسسة تتوفر على لجنة خاصة بالنظافة والأمن، يتم تشكيلها على مستوى كل مديرية طبقاً للقوانين والشرائع المعمول بها لتهتم بإعداد سياسة المؤسسة في مجال النظافة والأمن وطب العمل، وتتمثل مهامها في تطبيق التدابير القانونية والتعليمات الخاصة بالنظافة والأمن من خلال إعداد كفايات ومناهج العمل الممكنة لضمان الأمن والشروط الجيدة للوقاية من الأخطار المهنية، إلى جانب دورها في التحقيق عند كل حادث أو مرض مهني خطير يؤدي إلى الموت أو العجز الدائم لأجل اتخاذ الإجراءات القانونية لذلك من طرف هيئة السلم الإداري (المادة 89، 93 من النظام الداخلي لاتصالات الجزائر، 2006)، كما قد تقوم بعقد نشاطات تكوينية أو تدريبية في مجال السلامة المهنية وهو أحد المحاور التي تم

ملاحظتها ميدانيا، أين تم برمجة يوم تكويني من طرف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالتعاون مع خبراء وأعوان الحماية المدنية لتدريب الموظفين على كيفية التصرف عند وجود شخص مصاب، وكيفية إسعافه إلى جانب تدريبهم على كيفية استخدام مطافئ الحريق، وكيفية التحكم في الحرائق قبل انتشارها*.

وقد جاءت الفقرة الثانية والتي نصها "مستويات الإضاءة في المؤسسة مريحة وملائمة للعمل" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.54) وانحراف معياري قدر بـ(1.194) بوزن نسبي قدر بـ(70.8%)، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة جيدة على أن نوعية الإضاءة في المؤسسة مناسبة لأداء المهام الوظيفية، حيث تشترط العديد من المعايير التي تتناول مقاييس الإنارة الواجب توافرها في مواقع العمل أنها تتوقف على بعض العوامل منها: لون الجدران، لون السطح (الأرضية) والسقف، طبيعة أدوات العمل التي يتعامل معها الموظف وشدة الإضاءة التي تحتاجها، إلى جانب طبيعة الواجبات التي يتم تأديتها، وذلك لتمكين الموظف/العامل من الرؤية الجيدة وزيادة قدرته على الأداء، كون أن الإضاءة غير المريحة (شديدة السطوع/شديدة الخفوت) تؤثر على الوظيفة الفسيولوجية للعين وتؤدي بها إلى تضررها، إلا أننا لاحظنا خلال فترة تواجدها بمديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي اعتماد الألوان القاتمة في محيط العمل (الأسطح والجدران) مما قد يؤدي إلى الشعور بالنعاس والإرهاق غير الاعتيادي أو اضطراب المزاج إلى جانب إمكانية تضرر وظيفة العين وإجهادها، خاصة وأن مستوى الإنارة المعتمد لم يساعد على التخفيف من العتمة النسبية التي سببتها الألوان المعتمدة، ضف على ذلك أن الإنارة الخافتة (الضعيفة) ترفع من مستوى الشعور بعدم الارتياح والانزعاج الدائم وكذا الشعور بالكسل وعدم الرغبة في العمل، وهو ما يثبت أن موقع العمل (المديرية) لم يتم تصميمه بالشكل الذي يراعي معايير ظروف البيئة الفيزيائية المناسبة بما يرفع من مستوى إنتاجية العمال.

وقد جاءت الفقرة الأولى والتي نصها "أعمل في جو هادئ خال من الضوضاء" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.10) وانحراف معياري قدر بـ(1.388) بوزن نسبي (62%)، وهو ما يعكس درجة متوسطة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، حيث لاحظنا

* اليوم التكويني تم إجراؤه بتاريخ 02 مارس 2023، وقد تم الإعلان عنه في الصفحة الرسمية لمديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

خلال فترة تواجدها بالمديرية لإنجاز الدراسة الميدانية غياب شبه مطلق للضوضاء التي يمكن أن تصدر عن تجهيزات العمل والآلات، إلا في الحالات التي تعمل فيها المديرية على القيام بصيانة دورية لمعدات وأجهزتها (ضوضاء مؤقتة)، وبالتالي فإننا نفتقد لعوامل الضوضاء التي يمكن أن تؤدي لها الظروف الصناعية في العمل، كون أن طبيعة العمل بالمديريات العملياتية تتجه نحو النمط الإداري، وهو ما يرفع من مستوى التعرض للضوضاء المرتبطة -حسب ما تم ملاحظته- بكثرة التنقل سواء داخل المكتب بالنسبة لمجموعة العمل، أو التنقل بين المكاتب وكذا تبادل الحديث بين الموظفين أو الحديث عبر الهاتف وغيرها، مما يؤثر على مستوى تركيز الأفراد على أدائهم لمهامهم خاصة بالنسبة للمهام التي تتطلب الهدوء والتركيز الدقيق لأدائها، أما بالنسبة للموظفين المعرضين للتأثيرات السلبية للضوضاء الناتجة عن الآلات والمعدات التقنية فهم فئة العمال التقنيون بسبب أن مهامهم تفرض عليهم التعامل من مجموعة من الآلات والتجهيزات التي يمكن أن تشكل لديهم مصدرا للإزعاج والشعور المستمر بعدم الارتياح، إلا أن نسبة التعرض للتأثيرات السلبية للضوضاء متوسطة كون أن درجة الموافقة جاءت ضمن المجال المتوسط [2.61-3.40].

وقد جاءت الفقرة العاشرة والتي نصها "يعتبر مكان عملي ومكتبي ملائم ومريح لأداء العمل" في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ قيمة (2.82) وانحراف معياري قدر بـ (1.305) بوزن نسبي (56.6%)، مما يدل على أن مفردات البحث موافقون بدرجة متوسطة على أن الظروف السائدة في بيئة العمل مريحة وملائمة لأداء المهام من حيث درجة الحرارة المناسبة، التهوية، الإضاءة، النظافة، إضافة إلى وجود تعليمات خاصة بإدارة الصحة والسلامة المهنية للموظفين خاصة الأعوان التقنيين وتطبيقها بالشكل الذي يحافظ على أمنهم وسلامتهم من حوادث ومخاطر العمل، إلى جانب اعتماد لجنة خاصة بالنظافة والأمن تهتم بإعداد سياسة المؤسسة في مجال النظافة والأمن وطب العمل، وتطبيق كافة التعليمات الخاصة بالنظافة والأمن للوقاية من الأخطار المهنية، إلا أنه -وبناء على استجابة الأفراد المبحوثين- يمكن أن تؤثر بعض العوامل الأخرى المرتبطة بتصميم موقع العمل على الإدراك العاطفي للموظفين كون أن درجة الموافقة قد جاءت ضمن المجال المتوسط [2.61-3.40]، وهو ما يمكن اعتباره مرتبطا بضيق مساحة الموقع الناتج عن الكيفية التي يتم بها توزيع الموظفين على المكاتب، فقد لاحظنا خلال أم البواقي من موظفين اثنين (02) إلى أربع موظفين (04) داخل مكتب واحد مما أدى إلى ضيق المساحة وشعور الموظفين بانعدام الخصوصية في موقع العمل، إلا

أن ذلك لا ينطبق على جميع الحالات، كون أن البعض* يعتبر أن هذا النمط من التوزيع يساعد على أداء المهام من حيث إمكانية الاستعانة بالزملاء والاستفادة من الخبرات والتعاون الإيجابي على تحقيق الأهداف، خاصة في ظل العلاقات والتفاعلات الإيجابية بين الزملاء.

1-1-4- النتيجة العامة لمحور جودة الحياة الوظيفية:

استنادا إلى النتائج والتحليلات السابقة والتي توضح درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات أبعاد جودة الحياة الوظيفية، سيتم من خلال الآتي تحديد الدرجة الكلية لتوافر جودة الحياة الوظيفية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي بناء على ما تحدده مستويات التحليل الوصفي للأبعاد والمؤشرات، والمحددة في الجدول الآتي:

الجدول 33. التحليل الإحصائي لأبعاد ومؤشرات جودة الحياة الوظيفية

البعد	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
بعد جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.29	0.806	65.9	متوسطة
	السلوك القيادي والإشرافي	3.55	0.857	71	جيدة
	فرص التدريب الوظيفي	3.72	0.859	74.5	جيدة
	فرص الترقية الوظيفية	3.18	1.116	63.6	متوسطة
الدرجة الكلية للبعد		3.43	0.927	68.7	جيدة
بعد جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية	الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل	3.31	0.853	66.2	متوسطة
	العلاقات الاجتماعية	3.51	0.761	70.3	جيدة
الدرجة الكلية للبعد		3.41	0.817	68.2	جيدة
بعد جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية	الأجور والمكافآت المادية	3.42	0.922	68.4	جيدة
	جودة ظروف العمل الفيزيائية	3.66	0.702	73.3	جيدة

* مقابلة مفتوحة مع بعض الموظفين في المديرية العملياتية

الدرجة الكلية للبعد	3.54	0.848	70.8	جيدة
الدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية	3.46	0.890	69.2	جيدة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على التحليلات الإحصائية السابقة

من خلال نتائج الجدول (33) واستنادا إلى التوضيحات السابقة والتي تحدد مستويات الموافقة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية ومؤشراتها في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي من خلال قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، وإسقاط هذه القيم على دلالات المحك الإحصائي المعتمد في الدراسة، فإن النتيجة العامة لمحور جودة الحياة الوظيفية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري (0.890) بوزن نسبي (69.2%)، وبناء على درجة الموافقة على فقرات كل مؤشر تبين أن أغلبية ممارسات جودة الحياة الوظيفية قد تحققت في المديرية سواء من الناحية التنظيمية من حيث: تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، النمط الديمقراطي للقيادة من حيث التعامل مع جميع الأفراد بعدالة دون تمييز وتفويض الصلاحيات وتحقيق التواصل الإيجابي بين الأفراد وتشجيعهم على التعاون والعمل الجماعي، وكذا الاهتمام ببرمجة عمليات تدريبية تتماشى مع احتياجات التدريب لدى الموظفين، وترقيتهم على أساس الكفاءة والاستحقاق والجدارة، أو من الناحية الاجتماعية من حيث: توفير بيئة عمل قائمة على العلاقات الإيجابية بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية وقيامها على الود والاحترام والاعتراف بالآخر، وتعزيز قواعد الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المرؤوسين أنفسهم، أو من الناحية المعنوية من خلال منح الفرص للموظفين للتواجد مع عائلاتهم في الظروف الاستثنائية والسماح لهم بالتغيب أو التأخر عند وجود المبرر مع الحفاظ على كافة حقوقهم، أو من الناحية الاقتصادية من حيث عدالة الأجور والمكافآت المادية وتوافقها مع الجهود المبذولة من جهة وعدالتها مقارنة مع ما يحصل عليه الأفراد في القطاعات الأخرى (خاصة القطاع العمومي)، أو من الناحية المادية من حيث تهيئة ظروف عمل فيزيقية مناسبة للعمل وتساعد على أداء المهام الوظيفية من حيث درجة الحرارة، التهوية، الإضاءة والألوان، الضوضاء والنظافة، وتوفر لجان خاصة بإدارة السامة والصحة المهنية للعاملين وإعداد سياسة المديرية فيما يتعلق بالكيفية التي يتم بها الحفاظ على أمن الأعوان وسلامتهم من حوادث ومخاطر العمل.

إلا أننا نسجل من جهة أخرى وجود قصور نسبي في بعض الجوانب تتمثل في إمكانية أن تتعرض الترقية على أساس الاختبارات المهنية أو على أساس الاختيار (الجدارة والاستحقاق) لبعض من الممارسات المنافية للقواعد العقلانية التي تحكم سير التنظيم، خاصة في الحالات التي يكون فيها عدد المتقدمين للترقية أكبر من عدد المناصب الموجودة، حيث يمكن أن يتم الاختيار على أساس نمط العلاقات الشخصية كالعلاقات القرابية أو علاقات الصداقة، مما يفتح مجالا أمام الشعور بغياب العدالة التوزيعية وبالتالي التأثير على الكفاءات وإحباطها.

ومن جهة أخرى، تم تسجيل القصور من حيث السياسات التي تعمل على تحقيق التكافؤ والتوفيق بين الحياة الشخصية والعمل، فرغم منح المديرية لموظفيها الفرص للتواجد مع عائلاتهم في الظروف الطارئة، إلا أن ذلك لا يعتبر كافيا لتأدية لـجـل الموظفين يشعرون بأنهم قادرون على تأدية أدوار أخرى إلى جانب مسؤولياتهم المهنية، خاصة في ظل طول ساعات العمل والتي تتراوح ما بين 10 و 12 ساعة إلى جانب الساعات الإضافية التي يمكن أن تعمل المديرية على برمجتها عند الضرورة، وعملا بقاعدة أن الوقت الذي تستغرقه في عمل معين يستحيل أن تمنحه لعمل آخر، فقد فتح ذلك المجال أمام إشكالية صراع الأدوار، مما يخلق لديهم الشعور بالقلق والإحباط مما على مستوى توازنهم الانفعالي والنفسي، وهو ما قد يؤثر على مستوى أدائهم وإنجازهم لمهامهم الوظيفية.

وعلى العموم، فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الريميدي ومحمد، 2020) والتي توصلت إلى ارتفاع مستوى جودة الحياة الوظيفية في شركات السياحة المصرية فئة "أ"، إلى جانب توافر أبعاد ظروف العمل المادية والمعنوية، علاقات العمل بشكل كبير، غير أنها تختلف من حيث مستوى توافر الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل، حيث توصلت نتیجته إلى وجودها بدرجة كبيرة، في حين توصلت دراستنا إلى توافرها بدرجة متوسطة.

كما اتفقت نتيجة دراستنا مع دراسة (الأحمري وبن ظفـرة، 2021) والتي توصلت إلى أن مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية في جامعة الملك خالد جيدة، من حيث أبعاد ظروف بيئة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات والأجور والمكافآت المادية، وقد اتفقت أيضا مع نتيجة دراسة (تي ونعرورة، 2021) والتي توصلت إلى توافر مستويات مرتفعة من أبعاد جودة الحياة

الوظيفية في شركة سونلغاز بالوادي، واتفقت كذلك مع دراسة (Salem and Abu Jaradi, 2015) والتي توصلت إلى ارتفاع درجة تطبيق ممارسات جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات العامة الفلسطينية، وقد اتفقت أيضا مع دراسة (عبد المطلب، 2018) التي توصلت إلى ارتفاع مستوى تحسن بعض العناصر المرتبطة بنوعية حياة العمل، منها مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وفاعلية عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين، والاستثمار في برامج التدريب والتعليم والعدالة في تسوية شكاوي العاملين، وقد اتفقت أيضا مع دراسة (Fanggidae & M.Si & M.Si, 2020) التي توصلت إلى ارتفاع مستوى استجابة المبحوثين حول توافر عناصر جودة حياة العمل في شركة PT JASA RAHARJA، على الرغم من حاجتها لبعض الدعم من القادة، والعلاقات مع القادة خاصة فيما يتعلق بالتواصل.

وفي المقابل؛ اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المغربي، 2003) والتي توصلت إلى وجود انخفاض نسبي في مستوى جودة حياة العمل في المركز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة من حيث الأبعاد التالية: ظروف بيئة العمل المعنوية، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، وقد جاءت جميعها بدرجة موافقة ضعيفة إلى متوسطة، كما اختلفت أيضا مع نتائج دراسة (Alajmi & Al mansour, 2019) التي أظهرت أن مستويات جودة الحياة الوظيفية في الهيئة العامة للصناعة في الكويت كانت متوسطة، واختلفت أيضا مع دراسة (Sellar & Andrew, 2017) التي توصلت إلى وجود انخفاض في مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين في قطاع ميكانيك السيارات في منطقة Batticaloa بسيريلانكا

وقد اختلفت أيضا مع دراسة (نصار، 2013) والتي توصلت إلى أن مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية من حيث الأبعاد التي تتفق مع الدراسة الحالية (ظروف العمل المادية والمعنوية، علاقات العمل) في كل من دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث، ووزارة التربية والتعليم الحكومي بقطاع غزة جاء بدرجة متوسطة، واختلفت أيضا مع نتائج دراسة (بوضياف وبوجلal، 2021) والتي توصلت إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الممرضين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة جاء بدرجة متوسطة من حيث أبعاد: كفاية الراتب وعدالته، صحة ظروف العمل، فرص استغلال القابليات وتطويرها، فرص النمو الوظيفي.

1-2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغير الاستغراق الوظيفي:

من خلال عرضنا وتحليلنا لمحور الاستغراق الوظيفي فإننا نستهدف الإجابة على التساؤل التالي:

◀ ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين بمديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على الإسقاطات الإحصائية للميزان التقديري العام للدراسة مقارنة مع النتائج الجزئية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور وتحديد درجة الموافقة على محتوى الفقرات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول 34. التحليل الإحصائي لفقرات محور الاستغراق الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	ترتيب الفقرة
01	المهام الوظيفية التي أؤديها هي جزء من أهدافي الشخصية.	3,79	1,024	75.8	جيدة	09
02	يشغلني التفكير بعلمي حتى بعد انتهاء الدوام.	3,58	1,168	71.6	جيدة	12
03	أستثمر وقتي في تطوير طرق أدائي للعمل.	3,55	0,973	71	جيدة	14
04	غالبا ما أقوم بإنجاز مهامي قبل موعدها المحدد.	3,65	0,913	73	جيدة	11
05	أقوم بتوظيف معرفتي المكتسبة في حل مشكلات العمل.	3,92	0,814	78.4	جيدة	07
06	أؤدي مهام الوظيفية على أكمل وجه.	4,05	0,923	81	جيدة	03
07	من المهم أن أتجه نحو إثبات فاعليتي في العمل.	3,91	0,914	78.2	جيدة	08
08	أعمل على تبادل الخبرات مع زملائي في العمل.	3,93	0,906	78.6	جيدة	06
09	أشعر بالفخر عند الحديث عن وظيفتي خارج العمل.	3,67	0,968	73.4	جيدة	10

17	متوسطة	67.8	1,032	3,39	10	أشعر بالاستقرار النفسي عند تواجدي بالعمل.
05	جيدة	79.2	0,845	3,96	11	أسعى لتوظيف جميع المهارات التي أملكها لأداء عملي.
15	جيدة	69	1,130	3,45	12	الوظيفة التي أؤديها تمثل أحد مصادر السعادة في حياتي.
13	جيدة	71.2	0,972	3,56	13	أشعر بالإيجابية عندما ألتقي بزملائي في العمل.
01	جيدة	82.2	0,932	4,11	14	ألتزم بمواعيد الحضور للعمل.
04	جيدة	79.8	0,981	3,99	15	أغادر موقع العمل عند انتهاء الوقت الرسمي للعمل.
16	جيدة	68.8	1,275	3,44	16	أبقى في العمل بعد انتهاء الدوام الرسمي لإتمام الأمور المستعجلة.
02	جيدة	82.2	1,035	4,11	17	أبذل قصارى جهدي لإنهاء المهام الموكلة لي بكفاءة عالية.
جيدة		75.3	0.654	3.76	الدرجة الكلية لمتغير الاستغراق الوظيفي	

المصدر: مخرجات SPSS v26

بناء على نتائج الجدول رقم (34) والذي يحدد ترتيب مستويات الموافقة لعبارات محور الاستغراق الوظيفي للموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي من خلال قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وإسقاط هذه القيم على مجالات المحك التقديري المحدد في الدراسة، فإن المعامل الجزئي للعبارة يسجل متوسط حسابي عام يقدر بـ(3.76) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.654) بوزن نسبي (75.3%)، مما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرات من قبل مفردات البحث، وبناء على الاستجابة العامة للمحور تظهر المعاملات الجزئية للفقرات مجموعة من القيم تختلف حسب درجة الموافقة المحددة لكل فقرة، وحسب ما يطرحه الواقع التنظيمي لدى الأفراد المبحوثين، تأتي هذه القيم بالترتيب الآتي:

جاءت الفقرة الرابعة عشرة والتي نصها "ألتزم بمواعيد الحضور للعمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ قيمة (4.11) وانحراف معياري قدر بـ(0.932) بوزن نسبي قدر بـ(82.8%)، وهو ما يعكس درجة جيدة جدا من الموافقة من قبل المبحوثين، تظهر هذه الاستجابة مدى اهتمام مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي بتطبيق إجراءات الانضباط العام المتعلقة بالموظفين، حيث يلزم على الموظف/العامل مهما كان منصبه أن يمثل لإجراءات الانضباط العام، وأن يحترم أوقات العمل خصوصا إذا عندما يعدل الوقت لأسباب مصلحية، يترتب عنها ساعات إضافية (المادة 28 من النظام الداخلي لمؤسسات اتصالات الجزائر، 2006)، وأي مخالفة لهذه المادة من تأخر متكرر أو غياب غير مبرر وارتكابها دون حذر أو إهمال يعد إخلالا بالانضباط العام للمؤسسة، ويصنف كخطأ من الدرجة الأولى وقد تعرض مرتكبها لعقوبات تأديبية (المادة 107 من النظام الداخلي، 2006)، وبالتالي تفرض هذه الإجراءات التأديبية على العامل الالتزام بمواعيد العمل خوفا من إجراءات الردع التي يمكن أن يتعرض لها من قبل الإدارة العليا، وهو ما تمت ملاحظته مباشرة خلال فترة إنجازنا للدراسة الميدانية، حيث سجلنا الاحترام الدقيق لمواقيت الدخول لموقع العمل، وعدم إمكانية مغادرته خلال الوقت الرسمي لأداء العمل إلا في الحالات المرخصة من قبل الهيئة الإدارية.

وقد جاءت الفقرة السابعة عشرة والتي نصها "أبذل قصارى جهدي لإنهاء المهام الموكلة لي بكفاءة عالية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ قيمة (4.11) وانحراف معياري قدر بـ(1.035) بوزن نسبي (82.2%)، مما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على أنهم يبذلون أقصى الجهود الممكنة لإنجاز مهامهم الوظيفية بكفاءة عالية، وهو ما يمكن تفسيره من خلال المدركات التطبيقية لنظرية التوقع لـ"فكتور فروم" والتي تقترض أن وجود رغبة لدى الأفراد لأداء سلوك معين يتم بناء على النتيجة المتوقعة من وراء ذلك الأداء، وبالتالي يعتقد هؤلاء الأفراد بأن أدائهم سيؤدي بهم للحصول على منافع مرغوب فيها، وعلى هذا الأساس يتجه موظفي مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي لاستغلال كافة قدراتهم ومهاراتهم الأدائية لأجل تعزيز مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف العامة للتنظيم بأعلى كفاءة ممكنة لتوقعهم أن هذا الأداء سيؤدي بهم للحصول على علاوات ومكافآت مادية (منحة المردود الجماعي، منحة المردود الفردي وتقسيم الأرباح) وإمكانية الحصول على منح استثنائية نتيجة التميز في الرفع من الأرباح لصالح المؤسسة (منحة الإبداع) (الاتفاقية الجماعية

لاتصالات الجزائر، 2006)، وكذا إمكانية ترقية نظير الجدارة والاستحقاق وبالتالي توليهم لمناصب أعلى من منصبهم الحالي وغيرها من الحوافز التي يمكن أن تشكل دافعا للسلوك الإيجابي لدى الأفراد، وهو ما يمثل المنطلق الأساسي الذي يمكن من خلاله أن تنتبأ الإدارة العليا بالنتائج النهائية للعمل وفق قدرتها على التعرف على احتياجات موظفيها والعمل على تلبيتها واستغلالها لأجل التأثير على رغبتهم في رفع الإنتاجية والربحية وتحقيق الميزة التنافسية لأنساقها.

وجاءت الفقرة السادسة والتي نصها "أؤدي مهامه الوظيفية على أكمل وجه" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (4.05) وانحراف معياري قدر بـ(0.923) بوزن نسبي (81%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، وهو ما يتفق مع استجابة الفقرة السابعة والتي نصها "أبذل قصارى جهدي لإنهاء المهام الموكلة لي بكفاءة عالية"، حيث ترتبط بتوقعات الأفراد أن أدائهم المثالي سيؤدي بهم للحصول على نتائج مرغوب فيها من حيث المكافآت والعلاوات، والتقدير من طرف رؤساء العمل والزملاء، والترقية وتقسيم الأرباح وغيرها من المكافآت التي تمنحها مؤسسات اتصالات الجزائر لمستخدميها نظير مساهمتهم الجماعية أو الفردية في زيادة أرباح المؤسسة وتعظيم ميزتها التنافسية، وبالتالي غالبا ما يقابل الرغبة الداخلية للأفراد لأداء عمل معين وفق توقعات الآخرين بناء على توقعاتهم بأن هذا الأداء سيدفع بهم إلى إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية في مقابل تحقيق أهداف العمل الذي يزاولونه.

وقد جاءت الفقرة الخامسة عشرة والتي نصها "أغادر موقع العمل عند انتهاء الوقت الرسمي للعمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.99) وانحراف معياري قدر بـ(0.981) بوزن نسبي (76%) وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على أنهم يغادرون موقع العمل عند انتهاء الوقت الرسمي للعمل، وهو ما يتفق مع استجابة الفقرة الرابعة والتي نصها "ألتزم بمواعيد الحضور للعمل"، حيث تولي إدارة مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي أهمية كبيرة لتعليمات الانضباط العام، حيث يلزم على كل موظف/عامل احترام التعليمات المشددة عن أوقات العمل ومدته من حيث مواعيد الحضور ومواعيد المغادرة، وهو ما تقوم بالتأكيد عليه من خلال نظام مراقبة المواظبة والتي تعتمد على تسجيل الحضور وتسجيل الخروج (تطبيقا للمادة 13 من النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر، 2006)، ضف إليه أنه لا يمكن لأي موظف مغادرة موقع العمل خلال الساعات

القانونية للدوام، إلا في حالات الخروج المرخص من طرف الإدارة العليا، كما يعتبر عدم الالتزام المتعمد بتعليمات المواظبة من حيث الخروج المبكر وغير المرخص به قبل انتهاء مدة العمل العادية خطأ مهنيا من الدرجة الأولى يعرض مرتكبها لعقوبات تأديبية مصنفة بالنسبة للأخطاء الخفيفة (لا تؤثر على سير العمل في المؤسسة) (المادة 108 والمادة 118 من النظام الداخلي، 2006).

وجاءت الفقرة الحادية عشرة والتي نصها "أسعى لتوظيف جميع المهارات التي أملكها لأداء عملي" في المرتبة الخامسة بوسط حسابي بلغ قيمة (3.96) وانحراف معياري قدر بـ(0.845) بوزن نسبي بلغ قيمة (79.2%)، مما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، وهو ما يمكن اعتباره تأكيدا لما سبق، حيث يسعى الأفراد إلى استغلال كافة مهاراتهم في أداء مهامهم لإثبات وتحقيق ذواتهم وإشباع احتياجاتهم، والحصول على الامتيازات والمكافآت التي تتبع التميز في إنجاز أهداف العمل والتي تمنحها مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي على أساس الجدارة والاستحقاق والكفاءة في الأداء ومدى المساهمة في تحقيق أهدافها التنظيمية كالعلاوات والمكافآت المادية، والترقية الوظيفية، أو تحقيقا للحاجات الأخرى ذات المفهوم المعنوي منها ما يرتبط بحاجات الاعتراف والتقدير من طرف الآخرين، تحقيق الذات، الرغبة في الإنجاز والتقدم وعدة دوافع أخرى تشكل حافزا لتحقيق وإثبات الذات لدى الأفراد.

وجاءت الفقرة الثامنة والتي نصها "أعمل على تبادل الخبرات مع زملائي في العمل" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.93) وانحراف معياري قدر بـ(0.906) بوزن نسبي (78.6%) وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة، وهو ما يمكن اعتباره ناتجا عن جودة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، إلى جانب مرونة الاتصال والتفاعل الإيجابي بينهم، وهو ما ساعد على تعزيز ميكانيزمات تشارك المعرفة والخبرات بين الزملاء داخل العمل، يعتمد في أساسه على مدى وجود الدافعية لدى الأفراد لتقاسم ومشاركة خبراتهم ومعارفهم مع زملائهم في العمل، وتجدر الإشارة أن هذه الآلية تعتمد إلى حد كبير على مدى جاهزية ظروف بيئة العمل التنظيمية والاجتماعية، يضاف إليها مدى كفاءة رؤساء العمل في تحقيق التفاعل الإيجابي بين مرؤوسيه، إضافة إلى مدى وجود الوعي لدى القائمين على التسيير بأهمية أن يتم توفير ظروف العمل المناسبة لتبادل الخبرات وانتقال المعارف وتشاركتها بين فاعليها وتشجيعهم على ذلك، كون أنه يمكن أن ينتج بعض الخلل على مستوى

التركيبة البنيوية للتنظيم الرسمي تضاربا بين أهداف العاملين/الموظفين وبالتالي الانفصال عن المصلحة العامة وتعطيها، وهو ما قد يدفع الأفراد للاحتفاظ بمحصلة خبراتهم ومعارفهم لذواتهم ورفض مشاركتها مع الآخرين، وهو ما قد يشكل أحد أكثر العوامل السلبية تأثيرا على فاعلية التنظيم ومستوى تحقيقه لأهدافه، خاصة وأن الاحتفاظ الفردي بالمعرفة يؤدي إلى تدهور الذاكرة التنظيمية واختفائها التدريجي، خاصة في الحالات التي ينتهي فيها وجود أصحاب الخبرات والمعارف، وما تجدر الإشارة إليها أن الرضا المطلق لمشاركة المعرفة بما يسمح بتحديثها والاستفادة الجماعية من بنائها يرجع إلى مجموعة من العوامل الخاضعة لإرادة الإدارة العليا، تتحدد في عدم القدرة على توجيه الجهود لتحقيق الأهداف العامة للعمل وبالتالي اختلاف المصالح وتضاربها بين الموظفين، انعدام الثقة في الآخر ووجود توقعات نمطية سلبية بالنسبة لسلوك الطرف الآخر، اضطراب العلاقات بين الموظفين وعدم القدرة على إيجاد جو تنظيمي خال من الصراعات والمشاحنات الشخصية، الاختلافات الثقافية والإيديولوجية بين الأفراد وغيرها، وبالتالي لا بد أن تعمل المنظمة على تهيئة المناخ الذي يوفر الجو المناسب لانتقال المعرفة، وأن تقوم بتعزيز التعاون والعمل الجماعي، وهو أحد الآليات التي تعتمد مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تفعيلها من خلال مجموعة من الإستراتيجيات تم ملاحظتها من خلال استجابات الأفراد المبحوثين، من بينها: أنها تلزم الموظف/العامل الذي يملك مستوى عال من المهارة والكفاءة في العمل أن يساهم بصفة فعالة ومباشرة في نشاطات التكوين وتحسين المستوى الذي تنظمه المؤسسة لفائدة زملائه (المادة 2.39 من النظام الداخلي لاتصالات الجزائر، 2006)، إلى جانب قدرة رؤساء العمل على تحقيق الاتصال الإيجابي بين الزملاء خلال أداء المهام ودفعهم للتعاون والتشاور فيما بينهم لحل مشكلات العمل، العلاقات القائمة على الود والاحترام بين أطراف العمل التنظيمي، إلى جانب غياب الصراعات والخلافات الشخصية بين الموظفين، وتمكينهم من الحصول على كافة المعلومات عن كيفية تأدية المهام، مكافآت العمل الجماعي والتي تمنح نظير المساهمة الجماعية في تعزيز أرباح المؤسسة والرفع من إنتاجيتها، وغيرها، وبالتالي نفترض أن العامل الرئيسي الذي يمكن من خلاله دفع الأفراد نحو تبني فعل المشاركة هي الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتي من خلالها يمكن الحكم على مدى اهتمام المؤسسة بتوفير ظروف بيئة عمل تساهم في التأثير على اعتقادات الأفراد وقيمهم بالشكل الذي يؤدي إلى دمجها في قالب واحد (ثقافة المنظمة) لتضمن من خلالها عزل كافة الاعتراضات التي قد تؤثر على قيم الاتصال والتفاعل الإيجابي بين الموظفين.

وقد جاءت الفقرة الخامسة والتي نصها "أقوم بتوظيف معرفتي المكتسبة في حل مشكلات العمل" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.92) وانحراف معياري قدر بـ(0.814) بوزن نسبي قيمته (78.4%)، مما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، وهو ما يمكن تفسيره من خلال الاهتمام الذي توليه مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي لإشراك مواردها البشرية في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، وإقبالهم على الاقتراحات التي يقدمها الموظفون في مجال عملهم، إضافة إلى الاهتمام بتوفير مساحة أكبر للفاعلين داخل التنظيم لمنح آرائهم واقتراحاتهم حول القرارات قبل اتخاذها من خلال تحديد الفاعلين وأصحاب الخبرات الذين يمكن الاستفادة من آرائهم في حل مشكلات العمل، وهو الأمر الذي يدفع الموظفين إلى استغلالهم لكافة المهارات والمعارف التي يمكن أن تساهم في إيجاد حلول لمشكلات العمل، إلى جانب المرونة التي يتميز بها الرؤساء المباشرين في العمل واتجاههم نحو حفز مرؤوسيه على أداء مهامهم بأقصى كفاءة ممكنة من خلال منحهم كافة المعلومات اللازمة عن كيفية تأدية المهام والنتيجة عن خبرتهم الطويلة في ميدان العمل، كما أن اعتقاد الأفراد بأن مستوى إنجازهم سيحقق لهم النتائج المرغوبة (المكافآت والحوافز) سيدفعهم للتعامل الجدي مع مشكلات العمل والمباشرة في حلها لتفادي إعاقة أهداف المؤسسة.

وجاءت الفقرة السابعة والتي نصها "من المهم أن أتجه نحو إثبات فاعليتي في العمل" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.91) وانحراف معياري قدر بـ(0.914) بوزن نسبي (78.2%) وهو ما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على أهمية اتجاههم نحو إثبات فاعليتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فالأفراد داخل المنظمة يوجه سلوكهم مجموعة من الحاجات غير المشبعة التي تحفز أداءهم، أحد هذه الاحتياجات ترتبط بالحاجة للتقدير والاعتراف من طرف الآخر، والتي تحقق للموظف الشعور بتقدير واحترام الآخرين له من رؤساء العمل وزملائه، وكذا تحقيق مكانة مهمة داخل المنظمة نتيجة لإثبات كفاءته في العمل، مما يعزز لديه مستوى الشعور بالثقة والدافعية لتحقيق نتائج مميزة للأداء، وهو ما يتوافق مع الافتراضات النظرية لـ"ماسلو" والذي اعتبر أن أحد الحاجات التي تؤثر على سلوك الأفراد وتدفعهم لإشباعها هي حاجات التقدير والاعتراف بالذات من

طرف الآخرين، وأن الوسيلة التي يتجه الفرد نحو استخدامها لإشباع هذه الحاجة هي استغلال كافة مهاراته وخبراته لتحقيق أعلى درجات الأداء بالشكل الذي يسلط عليه الضوء ويلفت انتباه الآخرين إليه.

وقد جاءت الفقرة الأولى والتي نصها "المهام الوظيفية التي أؤديها هي جزء من أهداف الشخصية" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.79) وانحراف معياري قدر بـ(1.024) بوزن نسبي قدر بـ(75.8%)، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة جيدة على أن أهداف الوظائف التي يزاولونها هي جزء من أهدافهم الشخصية، فالأصل في سعي الأفراد نحو البحث عن عمل يكمن في رغبتهم الداخلية لتحقيق متطلباتهم وإشباع احتياجاتهم الإنسانية، وبالتالي تتداخل أهداف الوظيفة مع الأهداف الشخصية عندما يدرك الفرد أن تأديته لوظيفته ستحقق له طموحاته، فعلى سبيل المثال يتجه الموظفون نحو إنجاز مهامهم الوظيفية بأعلى كفاءة ممكنة كون أنهم يتوقعون الحصول على ترقية إلى منصب أعلى نظير جدارتهم في تعزيز مستوى الإنتاجية، أو سيحصلون على منحة المردود الفردي والتي تمثل مكافأة على مساهمتهم في الإنجاز، أو الحاجة إلى الشعور بالاستقرار والأمن أو تكوين صداقات وعلاقات إيجابية مع الآخرين، أو كسب الاحترام والتقدير من طرف رؤسائه وزملائه في العمل، وبالتالي تتحدد الأهداف الشخصية للفرد حسب أولويتها لديه بين الاعتبارات المادية والاعتبارات اللامادية باعتبار أنه لا يمكن أن نحصل على الأهداف ذاتها لدى جميع المفردات، وبالتالي يتحدد سلوك كل موظف بناء على الحاجات التي يطمح لإشباعها، وهو ما يؤكد ضرورة الأخذ بالفروق الفردية بين الأفراد، بحيث لا يمكن أن نعتمد الترتيب ذاته أو الأولويات ذاتها لدى جميع الأفراد، وقد اعتبر "ماسلو" في إطار ذلك أنه لا يمكن التأثير على جميع الأفراد بتحقيق الإشباع ذاتها، باعتبار أن الحاجات المشبعة لدى الفرد لا يمكن أخذها بعين الاعتبار عند محاولة البحث في الدوافع التي يمكن أن تحرك سلوك الأفراد.

وقد جاءت الفقرة التاسعة والتي نصها "أشعر بالفخر عند الحديث عن وظيفتي خارج العمل" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.67) وانحراف معياري قدر بـ(0.968) بوزن نسبي (73.4%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، حيث يشعر الأفراد بمشاعر الفخر والاعتزاز بالوظائف التي يؤدونها نتيجة الصورة الذهنية والانطباعات الإيجابية التي تكونت لدى باقي فئات المجتمع المحلي إزاء مؤسسات اتصالات الجزائر بصفة عامة،

ترتبط هذه الانطباعات من خلال محصلة مجموعة من المعلومات التي تشكلت حول القطاع الاقتصادي العمومي في الجزائر والذي يعتبر طموح الكثيرين من قوى العرض في المجتمع لما تمنحه هذه القطاعات عامة ومؤسسات اتصالات الجزائر على وجه الخصوص من مميزات ومزايا مادية وخدمات اجتماعية لمستخدميها تختلف عن نظيرتها في المؤسسات التي تخضع لأحكام الوظيفة العمومية وتتفوق عليها، وبالتالي انعكست هذه الصورة الإيجابية المدركة لدى أفراد المجتمع الجزائري تجاه مؤسسات اتصالات الجزائر على الشعور بالرضا لدى مستخدميها وهو ما يرتبط بإشباع احتياجات التقدير والاعتراف من طرف الآخرين، الناجمة عن المكانة الاجتماعية التي منحت لهم نتيجة الانطباعات الإيجابية عن المؤسسة.

وقد جاءت الفقرة الرابعة والتي نصها "غالبا ما أقوم بإنجاز مهامي قبل موعدها المحدد" في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.65) وانحراف معياري قدر بـ(0.913) بوزن نسبي (73%)، مما يدل على أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على أنهم ينجزون أعمالهم قبل موعد تسليمهم، وبالتالي يظهر بشكل عام قابلية الأفراد داخل المؤسسة في استغلال كافة طاقاتهم الذهنية والجسدية لتحقيق مستويات الأداء المتوقعة من قبل الإدارة العليا، وهو ما يمكن تفسيره من خلال وجود مؤثرات خارجية دافعة لقابلية الإنجاز المبكر لأهداف العمل، ذلك أن أي فعل داخل النسق الاجتماعي يجب أن يحصل على رد فعل موافق له، وبالتالي فإن وجود القابلية لدى الأفراد لإنجاز مهامهم الوظيفية قبل موعدها المحدد يرتبط من جهة بالعوامل التنظيمية، الاجتماعية والمادية لبيئة العمل والتي تعتبر محفزا لتحقيق الأهداف التنظيمية، إلى جانب إلزامية الامتثال للمهام الوظيفية وتأديتها على أكمل وجه من خلال استغلال كافة الوسائل والتجهيزات الموضوعة تحت تصرف الموظف/العامل حسب رتبته في السلم الإداري، وقد لاحظنا أن الإدارة العليا تشرف شخصا على مراقبة أداء مستخدميها من خلال آليات المراقبة الإدارية وتعطي أهمية كبيرة لتحقيق النتائج المتوقعة من طرفها.

وقد جاءت الفقرة الثالثة عشرة والتي نصها "أشعر بالإيجابية عندما ألتقي بزملائي في العمل" في المرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.56) وانحراف معياري قدر بـ(0.972) بوزن نسبي (71.2%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث،

وهو ما يمكن اعتباره ناتجا عن العلاقات الاجتماعية الإيجابية التي تجمع بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية (إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ) وقيامها على الاحترام والتقدير المتبادل، مما أدى إلى تعزيز قيم الانسجام والتآلف وسيادة الثقة المتبادلة بين الأفراد والتي تقوم على مستوى التوقعات بأن الطرف الآخر سيؤدي أعمالا مهمة بالنسبة للفرد المتوقع للسلوك، كما يعتبر ذلك استجابة للحاجات الاجتماعية لدى الأفراد والتي تعكس رغبتهم في الانتماء وتكوين علاقات ودية وصداقات مع أفراد آخرين يتشاركون الاهتمامات نفسها كما أدركها كل من "ماسلو" و"ماكلياند"، وبالتالي يعتبر الشعور بالانتماء والإيجابية عند الالتقاء بزملاء العمل محصلة النتائج التي حققتها العلاقات الاجتماعية داخل مديرية اتصالات الجزائر وأهميتها الكبرى في تعزيز قيم التفاعل الإيجابي بين الموظفين، كما ساهمت المهارات الاتصالية لدى رؤساء العمل واهتمامهم بتعزيز سبل الاتصال بين مختلف الفاعلين ضمن كافة المستويات التنظيمية من خلال توفير قنوات اتصال مفتوحة في تعزيز التوافق والانسجام بين المستويات التنظيمية الأربعة المحددة سابقا، وهو ما ممكن من تعزيز الشعور بالإيجابية لدى زملاء العمل، إلى جانب أن قوانين العمل -حسب ما تم ملاحظته- لا تمنع تشكل العلاقات الشخصية المعرفة خارج إطار العمل داخل المديرية، وهو ما ساهم بشكل أكبر في تعزيز قيم التشارك والثقة والتفاعل الإيجابي بين الموظفين، وهو ما يؤكد فكرة أن العوامل التي تؤدي إلى ظهور التنظيمات غير الرسمية تهيئها لوائح العمل وتحت إرادة الإدارة العليا التي يمكن أن تسمح بتشكيل هذا النوع من التنظيمات ما لم يكن في معارضة لقيم ومصالح التنظيم، الذي يدرك بدوره أهمية تعزيز التجاوب الفعال للموظفين مع أهداف المنظمة من خلال إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد وتنميتها، وبالتالي تهيئتها لظروف عمل تشجع على الاحترام والتقدير بين أعضاء التنظيم، وهي إحدى النتائج التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال التجارب التي تم إجراؤها في مصانع "هاوثورن".

وجاءت الفقرة الثالثة والتي نصها "أستثمر وقتي في تطوير طرق أدائي للعمل" في المرتبة الرابعة عشرة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.55) وانحراف معياري قدر بـ(0.973) بوزن نسبي (71%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، مما يعني أن موظفي مديرية اتصالات الجزائر لولايات أم البواقي يولون اهتماما كبيرا لتنمية وتطوير طرق أدائهم

للعمل من خلال سعيهم الدائم لتلقي دورات تدريبية وتكوينية، وحضور ندوات ومحاضرات تلبي احتياجاتهم المعرفية، وقد التمسنا ذلك من خلال المقابلة الشخصية مع بعض الموظفين والذين أكدوا بأنهم على اطلاع دائم بالتجديدات التي تحدث على مستوى العمل من خلال حرصهم على البقاء في اتصال دائم مع كافة التجديدات والتغيرات التي يمكن أن تحدث على مستوى وظائفهم وطرق أدائها لأجل تحقيق أعلى درجات الأداء بما يفوق توقعات الإدارة العليا، كما أنهم يقومون بصرف مصاريفهم الخاصة في التسجيل في دورات تكوينية يتوقعون منها تحسين مستوى أدائهم وتنمية وتطوير مهاراتهم الأدائية بما يمكن من تحقيق أهداف العمل بأقصى كفاءة ممكنة، كما أن مديرية اتصالات الجزائر تولي أهمية كبيرة لبرامج التدريب والتكوين، حيث تلزم مواردها البشرية بمتابعة دروس، أطوار أو نشاطات تكوين أو تجديد المعارف المنظمة من طرفها قصد تطوير المعارف المكتسبة وتحسين مستوى التحكم في المنصب (وفقا للمادة 39 من النظام الداخلي لاتصالات الجزائر، 2006)، وهو ما يؤكد الأهمية البالغة التي تمنحها المؤسسة لوظيفة تطوير مهارات ومعارف القوى العاملة وفقا للاحتياجات التدريبية التي تتطلبها التغيرات المستمرة في مجال العمل.

وقد جاءت الفقرة الثانية عشرة والتي نصها "الوظيفة التي أؤديها تمثل أحد مصادر السعادة في حياتي" في المرتبة الخامسة عشرة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.45) وانحراف معياري قدر بـ(1.130) بوزن نسبي (69%) مما يعني أن مفردات البحث موافقون بدرجة جيدة على أن الوظائف التي يؤديونها تمثل أحد مصادر السعادة في حياتهم، وهو ما يعتبر مرتبطا بالميزات التي يمكن أن تمنحها هذه الوظيفة لأصحابها، كون أن الشعور بالرضا يتحدد في إشباع الحاجات التي دفعت الإنسان للبحث عن عمل، يراه بعد فترة زمنية مصدرا لتحقيق السعادة في حياته، وتجدر الإشارة أنه ليس كل إشباع يمكن أن يحقق هذا الشعور لدى الأفراد، فالحاجات التي تمنح أصحابها الرضا المؤقت تكون مشاعر السعادة فيها مؤقتة وزائلة، وهو ما يتفق مع بعض الافتراضات النظرية التي اعتبرت أن الموظف/العامل لا يبحث فقط عن إشباع احتياجاته المادية التي يمكن أن يكون مستوى الرضا فيها مؤقتا يرتبط باللحظة التي تمنح فيها له الأجور والرواتب والمكافآت، بل يسعى إلى الحصول على الاحترام والتقدير من طرف الآخرين في العمل وخارجه، وأن يثبت كفاءته في أداء مهامه، كما يحتاج إلى التواصل وتكوين علاقات إيجابية مع الآخرين، إلى جانب الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق ذاته، إلى

جانب رغبته في التقدم والنمو الوظيفي ومنحه الصلاحيات لأداء مهامه (السلطة)، وهي ما اعتبرها "هيرزبيرغ" مصدرا للرضا في العمل، والتي يمكن أن يؤدي تحقيقها إلى منح الشعور بالسعادة لدى أصحابها، كما اعتبرها "فروم" أن عدم تحقيق هذه الحاجات يؤدي بصاحبها إلى الخبال، وبالتالي فإن قدرة الوظيفة على تحقيق السعادة تنشأ من إشباع الاحتياجات الإنسانية التي تخلق الشعور بالرضا الدائم لدى الفرد وليس شعورا مؤقتا.

وجاءت الفقرة السادسة عشرة والتي نصها "أبقى في العمل بعد انتهاء الدوام الرسمي لإتمام الأمور المستعجلة" في المرتبة السادسة عشرة بوسط حسابي بلغ قيمة (3.44) وانحراف معياري قدر بـ(1.275) بوزن نسبي بلغ قيمة (68.8%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، حيث تقوم إدارة مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي ببرمجة ساعات إضافية للضرورة المطلقة أو في الحالات الاستثنائية والتي فيها مصلحة للمؤسسة، وبالتالي يلزم على العاملين المسخرين للقيام بالساعات الإضافية الاستجابة للقرار وتطبيقه إلا في الحالات الاستثنائية المبررة قانونيا، كما يمكن أن يتم استدعاء الموظفين إلى مواقع العمل للمداومة ليلا أو نهارا خلال أيام العطل الأسبوعية والعطل المدفوعة الأجر في الحالات التي تقررها الإدارة العليا للمؤسسة والتي يكون فيها تحقيق لمصلحة التنظيم وإنجاز أهدافه (وفقا للمادة 07 و 08 من النظام الداخلي لاتصالات الجزائر، 2006)، وهو ما تم ملاحظته مباشرة خلال إنجاز الدراسة الميدانية، حيث تعتمد مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي برمجة جداول عمل خلال أيام العطل التي تصادف المناسبات الوطنية أو الدينية (الأعياد) وغيرها.

وقد جاءت الفقرة العاشرة والتي نصها "أشعر بالاستقرار النفسي عند تواجدي بالعمل" في المرتبة السابعة عشرة بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.39) وانحراف معياري قدر بـ(1.032) بوزن نسبي قيمته (67.8%) مما يعكس درجة متوسطة من الموافقة على محتوى الفقرة من قبل مفردات البحث، وهو ما يمكن تفسيره من خلال توقعات الموظفين بأن الوظائف التي يزاولونها هي مصدر إشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم، وبالتالي متى أدرك الأفراد أنهم يحصلون بالفعل على المخرجات التي يتوقعونها من مؤسساتهم أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الشعور بالرضا عن واقعهم المهني، واتجهوا نحو الارتباط عاطفيا بأعمالهم وبالتالي الشعور بالاستقرار النفسي عند التواجد بموقع العمل، وهو ما تم تأكيده من

خلال استجابة الفقرة الثانية عشرة والتي نصها "الوظيفة التي أؤديها تمثل أحد مصادر السعادة في حياتي".

وعليه؛ تظهر الاستجابات العامة ل فقرات المحور المستوى المرتفع لاستغراق الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي وارتباطهم النفسي، العاطفي والسلوكي بالوظائف التي يؤدونها تظهر في مجموعة من السياقات كالانضباط العام، وبذل أقصى الجهود الممكنة لإنجاز أهداف العمل بكفاءة عالية وفي وقت وجيز، والسعي نحو توظيف كافة المهارات والقدرات الأدائية لحل مشكلات العمل، إلى جانب وجود القابلية لتشارك المعرفة وتبادلها مع الآخر داخل التنظيم والشعور بالفخر والاعتزاز بالوظيفة لدى أفراد المجتمع المحلي الناتج عن تطابقها مع الأهداف الشخصية للأفراد وقدرتها على تحقيق رغباتهم وإشباع احتياجاتهم.

وعلى العموم، فقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (نصار، 2013) والتي أوجدت أن درجة الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث، والموظفين في وزارة التربية والتعليم الحكومي جيدة جدا، كما واتفقت مع دراسة (الرميدي ومحمد، 2020) والتي توصلت إلى ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين في وكالات السياحة المصرية، واتفقت أيضا مع دراسة (الأحمري وبن ظفرة، 2021) والتي توصلت إلى وجود درجة عالية من الموافقة على الاستغراق الوظيفي من قبل موظفي جامعة الملك خالد، واتفقت كذلك مع دراسة (تي ونعرورة، 2021) التي توصلت إلى توافر مستويات مرتفعة من الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بالوادي.

وفي المقابل اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (بوضياف وبوجلal، 2021) والتي توصلت إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة قد جاء بدرجة متوسطة، واختلفت أيضا مع دراسة (Alajmi & Al mansour, 2019) التي أظهرت أن مستوى الاستغراق الوظيفي في البيئة الصناعية الكويتية (الهيئة العامة للصناعة) كانت متوسطة.

كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Sellar & Andrew, 2017) التي أظهرت وجود انخفاض في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المستجيبين العاملين في قطاع ميكانيك السيارات في Batticaloa بسيريلانكا، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي (3.11).

2- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

اختبار التوزيع الطبيعي لتوزيع بيانات الدراسة يعتبر من الشروط الأساسية التي يجب تحديدها بشكل دقيق في الدراسة التطبيقية، كون أن اختيار الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة للتحقق من صدق الفرضيات يعتمد عليه، كونه القادر على التمييز بين استخدام الاختبارات المعلمية والاختبارات اللامعلمية، وبناء على ذلك تم إخضاع بيانات الدراسة الحالية لاختبار التوزيع الطبيعي، وبما أن مجموع عينة الدراسة يساوي 110 مفردة وهو ما يفوق 30 مفردة فإنه قد تم الاعتماد على اختبار كولموجوروف سمرنوف (One sample Kolmogorov-Sminov test) لمعرفة إذا ما كانت بيانات كل من المتغير المستقل والمتغير التابع تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويتم ذلك من خلال اختبار الفرضيتين الآتيتين:

◀ الفرضية الصفرية (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي:

تتحقق في حالة ما إذا كانت القيمة الاحتمالية Sig تفوق مستوى الدلالة 0.05.

◀ الفرضية البديلة (H_1): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي:

تتحقق في حالة ما إذا كانت القيمة الاحتمالية Sig أقل من مستوى الدلالة 0.05.

وبناء على ما سبق قمنا باختبار التوزيع الطبيعي كولموجوروف سمرنوف لمحاول الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 35: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	الأبعاد	حجم العينة	القيمة الإحصائية Statistique	Sig
جودة الحياة الوظيفية	جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية	110	0.061	**0.200
	جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية	110	0.065	**0.200
	جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية	110	0.069	**0.200
محور جودة الحياة الوظيفية ككل		110	0.063	**0.070
الاستغراق الوظيفي		110	0.081	**0.200
الاستبيان ككل		110	0.061	**0.200

المصدر: مخرجات SPSS. V26

من خلال نتائج الجدول رقم (35) والذي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي يتبين أن قيمة اختبار كولموجوروف سمرنوف (One sample Kolmogorov-Sminov test) لمحور جودة الحياة الوظيفية تمثلت في (0.063) والقيمة الاحتمالية لها قد قدرت بـ(0.070) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية والتي تقر بأن بيانات متغير جودة الحياة الوظيفية تتبع التوزيع الاعتدالي (الطبيعي)، والملاحظ أن أبعاد محور جودة الحياة الوظيفية تتبع أيضا التوزيع الاعتدالي، باعتبار أن القيمة الاحتمالية لكافة الأبعاد تتجاوز (0.05) بقيمة متماثلة مقدرة بـ(0.200).

كما يتضح من خلال اختبار التوزيع الطبيعي كولموجوروف سمرنوف (One sample Kolmogorov-Sminov test) لمحور الاستغراق الوظيفي أن القيمة الإحصائية قدرت بـ(0.081) والقيمة الاحتمالية لها قد قدرت بـ(0.200) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية والتي تقر بأن بيانات متغير الاستغراق الوظيفي تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي)، وهو ما يعني أننا سنتجه نحو استخدام الاختبارات البارامترية (المعلمية) في اختبار صدق فرضيات الدراسة والمتمثلة في اختبار بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات

الدراسة، إلى جانب اختبار T لقياس الفروق بين عينيتين مستقلتين (الجنس)، واختبار التباين الأحادي ANOVA لقياس الفروق بين عدة مجموعات (السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة).

3- تفسير النتائج في ضوء الفرضيات:

3-1- النتيجة المتعلقة بقوة واتجاه العلاقة بين جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية والاستغراق الوظيفي:

تتص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية بمؤشراتها (المشاركة في اتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي، فرص التدريب الوظيفي وفرص الترقية الوظيفية) والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، حيث نرفض الفرضية الصفرية ونقبل فرضية الباحث في حالة ما إذا كان مستوى المعنوية (Sig) أقل أو يساوي 0.05، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 36: نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين جودة بيئة العمل الوظيفية

والتنظيمية والاستغراق الوظيفي

الاستغراق الوظيفي			
البيان	المؤشرات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig
جودة بيئة العمل الوظيفية	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.694**	0.000
	السلوك القيادي والإشرافي الفعال	0.730**	0.000
	فرص التدريب الوظيفي	0.728**	0.000

0.000	**0.588	فرص الترقية الوظيفية	والتنظيمية
0.000	**0.779	الارتباط العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (36) أن مستوى المعنوية Sig بلغ قيمة 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يثبت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وبما أن معامل الارتباط قد بلغ قيمة 0.844 فإن ذلك دال على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين بعد جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية ومتغير (الاستغراق الوظيفي).

من خلال ما سبق تؤكد نتائج معامل الارتباط بيرسون على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية والاستغراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وعليه فإن فرضية الباحثة قد تحققت.

وقد نتج عن تحقق هذه الفرضية مجموعة من المعاملات الجزئية التي تحدد مدى تحقق الفرضيات الجزئية التي تتضمنها الفرضية الفرعية الأولى، ويمكن تحديدها فيما يلي:

3-1-1- الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن مستوى المعنوية Sig بلغ قيمة 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، مما يثبت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وبما أن معامل الارتباط قد بلغ قيمة 0.694 فإن ذلك دال على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين مؤشر (المشاركة في اتخاذ القرارات) ومتغير (الاستغراق الوظيفي).

من خلال ما سبق تؤكد نتائج معامل الارتباط بيرسون على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وعليه فإن فرضية الباحثة قد تحققت.

ويمكن أن نفسر ذلك، بأن الاعتراف بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية أن يتم إشراك جميع الموظفين في عملية اتخاذ القرار خاصة القائمين على عملية التنفيذ وعدم ربطها بمهام الأفراد من أعلى السلم الهرمي، ومحاولة تجسيد نوع من الاستقلالية النسبية للأفراد العاملين من مختلف المستويات التنظيمية وتشجيعهم على تقديم اقتراحاتهم وآرائهم، والاستفادة من خبراتهم وإعطائهم فرصة للمساهمة في العملية التنظيمية، من شأنه أن يرفع من مستوى ارتباطهم بالوظائف التي يمارسونها، كون أن المشاركة تجعل الفرد الفاعل يتقبل القرار الذي ساهم في اتخاذه مما يجعله مستغرقاً فيه ويزيد من مستوى استيعابه له مما يدفعه للإشراف على تنفيذه إثباتاً لنفسه وذلك من خلال رغبته في بذل أقصى الجهود الممكنة لتحقيقه في الواقع وبأعلى النتائج الممكنة، وهو ما سيساهم في تجنب سلوك اللامبالاة وعدم الاهتمام بتنفيذ القرارات التنظيمية والانفصال عن حيثيات الأداء الناجمة عن الحالات التي تنفرد فيها الأنساق العليا بصنع القرارات التنظيمية، فالقرارات الجماعية تدفع المرؤوسين نحو الشعور بأنهم جزء مهم من العملية التنظيمية، وأنه لا يمكن لمؤسساتهم الاستمرار ما لم يتم استغلال طاقاتهم بالشكل الأمثل، وهو ما سيجعل القائمين على القرار والمشاركين فيه يتجهون نحو تنفيذه بحماس وتقاني عاليين مما سيدفعهم نحو التجاوب النفسي مع العمل والاستغراق فيه، وهو ما يتطابق مع مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية التي اعتبرت أن فعل المشاركة يهدف إلى جعل الموارد البشرية تشعر أن أهداف العمل هي جزء من أهدافها الشخصية مما يجعلهم يرغبون في تحقيقها بفعالية عالية، وقد اعتبر "بيتر دراكر" أن مشاركة الإدارة للعاملين في اختيار البدائل الممكنة لتحقيق أهداف العمل سيؤدي إلى دفعهم للعمل على تحقيق بما يفوق التوقعات المرتبطة بمستويات الأداء.

إن العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية وانغماس الفرد في عمله يجب أن يكون نتاجاً للعديد من المعطيات التنظيمية من بينها ما يمثل دعماً لكل من المداخل التنظيمية النيوكلاسيكية

والنظريات الحديثة التي تتجاوز فكرة أن دور العامل في المنظمة يتوقف عند تنفيذ الأوامر وتطبيق خطط وإستراتيجيات العمل فحسب، دون الحاجة لتجاوبه النفسي مع أهداف التنظيم، فالانتقال بين النظرية الكلاسيكية والمداخل الحديثة كان مرتبطا بمدى الإيمان بأهمية المورد البشري في المؤسسة وقدرته على تحديد مصير بقاء واستمرارية التنظيم ضمن بيئة المنظمات المنافسة الأخرى، فما كان معقودا في النماذج الكلاسيكية للإدارة، تم نقده في المداخل السلوكية لها، هذا الانتقال فرضه الفشل في تحقيق أعلى قدرة إنتاجية ممكنة رغم التطور التقني والأساليب الصارمة والدقيقة في التسيير، نتج عنه التأكيد على ضرورة أن يتم منح العاملين الاستقلالية النسبية في المشاركة في اتخاذ القرارات التي سيشفرون على تنفيذها وتمكينهم من تحديد الكيفية المناسبة لذلك من خلال منحهم الحرية في اختيار طرق الأداء المناسبة بدل أن يتم هيكلتها من طرف الإدارة العليا وفرضها كأوامر لا تحتمل التغيير أو النقاش، وأنهم يجب أن يكونوا جزءا من عملية اتخاذ القرارات التنظيمية وأن يساهموا في إنتاجها ليتمكنوا من الارتباط بها والتوافق نفسيا وعاطفيا معها، وهو ما يمكن أن يساهم في الاقتناع بها والإقبال على تنفيذها كونها تمثل جزءا من جهودهم التي قاموا بذلها من أجل الوصول إلى الاختيار الأمثل للبدائل الممكنة.

فالمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية لا يمكن حصر استخدامها في مجرد النجاح في تحقيق وإنجاز أهداف التنظيم، كون أنه من إيجابياتها أيضا أنها تعقد توافقا عاطفيا بين الأفراد ورؤسائهم في العمل، وتجعل جميع عناصر العملية التنظيمية يثقون في سياسة التنظيم وبالتالي إيجاد جو تنظيمي خال من إشكالات المقاومة التي يمكن أن يحاكيها الأفراد عند شعورهم بعدم أهميتهم داخل المنظمة، وبالتالي فإن تأكيد دورهم في التخطيط لإستراتيجيات العمل وتحديد أولوياته سيؤدي بالقائمين على العمل إلى الحصول على قرارات تنظيمية أكثر فاعلية، والأهم من ذلك أن فعل المشاركة يجعل الفاعلين أكثر رغبة في الالتزام بالتنفيذ مما يرتبط مباشرة بإنجاح عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى كفاءة ممكنة، ذلك أن الإدارة العليا بالتزامها بفعل المشاركة ستتمكن من الحصول على رد فعل إيجابي في سلوك المشاركين يظهر في تصرفاتهم، فيميلون أكثر إلى جعل أهداف التنظيم جزءا من أهدافهم الشخصية وسيشعرون بالسعادة والحماس عند أدائهم للعمل وسينهمكون أكثر في إنجازها إلى الحد الذي ستبدو فيه هذه الأعمال غير منهكة ولا تؤثر على الطاقة والمرونة الجسدية والذهنية للأفراد،

وهو ما يعبر عن الحالة النفسية التي يكون فيها الفرد متعلقاً بالقرارات التي سيعمل على الالتزام بتنفيذها كون أنه قد شارك فعلاً في اتخاذها، وفي السياق ذاته؛ اعتبر "وليام أوشي" أن العمال لا يمكن عزلهم عن عمليات اتخاذ القرارات كون أنهم يمثلون المورد الأهم في إنجاح مسارها، وأنها تتجاوز المفهوم الكلاسيكي للقرار التنظيمي الذي يعتبرها ذات طابع مركزي، يتم إيرادها على شكل أوامر جادة تصدرها القيادة العليا داخل المنظمة ويتم فرض تنفيذها دون الأخذ بعين الاعتبار أهمية معرفة أثرها على معنويات منفذها.

إلا أنه لا يمكن أن نحقق التطبيق العملي لفعل المشاركة في كل الحالات، فما يمكن طرحه من خلال بعض المسلمات النظرية تنفيذه خصوصية المواقف التنظيمية المختلفة، والتي تفرض في بعض الأحيان أن يتم اتخاذ القرار وفق لنظم العقلنة والترشيد والتي تمنح مسؤولية اختيار البدائل الممكنة لأعلى السلم الهرمي، وهو ما تم ملاحظته من خلال استجابات الأفراد المبحوثين، حيث غالباً ما تلجأ الإدارة العليا لمديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي إلى صنع القرارات بشكل مركزي تعتمد فيه على اختيار البدائل على المستوى الأعلى للهرم الإداري، غير أنها تراعي خلال ذلك أهمية توضيح هذه القرارات للموظفين القائمين على التنفيذ عن طريق الرؤساء المباشرين وذلك تجنباً لوقوع أي خطأ على مستوى تحقيق الأهداف، وكذلك تجنباً لأي فرصة لإصدار فعل المقاومة وما ينتج عنه من الرفض المطلق أو النسبي لتنفيذ القرار، وحتى وإن فرض تنفيذه لا يتم وفق توقعات الإدارة العليا لمخرجات التنفيذ، وبالتالي فإن الأخذ بعين الاعتبار أهمية أن يتم إدراك أثر القرارات المركزية على معنويات القائمين على التنفيذ يدفعهم للشعور بالرغبة في إنجاز مهامهم وفقاً لتوقعات الأداء المحددة من قبل المديرية واتجاههم نحو بذل كافة الجهود الممكنة لتحقيقها.

3-1-2- الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين السلوك القيادي والإشرافي والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن مستوى المعنوية Sig بلغ 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، مما يثبت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي

والإشرافي الفعال والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وبما أن معامل الارتباط قد بلغ قيمة 0.730 فإن ذلك دال على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين مؤشر (السلوك القيادي والإشرافي) ومتغير (الاستغراق الوظيفي).

من خلال ما سبق تؤكد نتائج معامل الارتباط بيرسون على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين السلوك القيادي والإشرافي الفعال والاستغراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وعليه فإن فرضية الباحثة قد تحققت.

ويمكن أن نفسر ذلك، بأن قدرة رؤساء العمل على التأثير الإيجابي على كفاءة وفاعلية مرؤوسيه من خلال احتوائهم لمختلف المهارات القيادية التي تمنحهم القدرة على التعامل مع جميع الأفراد باختلاف مميزاتهم الفردية (الفروق الفردية)، والتي تمنحهم أيضا القدرة على تضمين مواقف العمل على اختلافها، ولعل ذلك سيرتبط مباشرة بوجود القابلية على التأثير على مرؤوسيه من خلال حفزهم على بذل أقصى الجهود الممكنة لأجل إنجاز المهام الوظيفية الموكلة لهم وبما يمكن من الحصول على أعلى مستويات الأداء وبما يفوق توقعات الإدارة العليا لها، وهو ما يمكن أن يتحقق بناء على استشعارهم لأهمية الالتزام بأهداف الوظائف التي يؤدونها وجعلهم يشعرون بأنها مرتبطة مباشرة بأهدافهم الشخصية، والذي يرتبط برغبة الأفراد في الاستجابة لقوة التأثير الناتجة عن رؤسائهم في العمل والتي يكون مصدرها المهارات القيادية التي يتوافر عليها الرؤساء واستخدامهم العقلاني لها، وبالتالي فإن ذلك سيمكن من إضفاء نوع من الشعور الإيجابي ناتج عن الانعكاسات النفسية لعملية القيادة ينعكس على درجة الرغبة في الارتباط النفسي بواجبات العمل ما يؤدي إلى الشعور بالتقاني والحماس خلال إنجازها.

إن تسليط الضوء على الدور الإستراتيجي للسلوك القيادي الفعال الذي يمارسه رؤساء العمل والذي يمكن اعتباره أحد أهم السياسات الإدارية التي تستهدف إحداث تأثير إيجابي في سلوكيات واتجاهات الأفراد العاملين يعتمد على مدى توافر المهارات اللازمة لتحقيق ذلك، كون أنه لا يمكن نفي حقيقة وجود علاقة تأثير بين قدرة الرئيس على تأثير في سلوكيات مرؤوسيه والتزام الموظفين بتحقيق

أهداف العمل وأدائها بأقصى كفاءة ممكنة، تتحدد هذه العلاقة في ميكانيزمات التأثير القيادي والتي ترتبط بالوظائف الأساسية التي يدركها رؤساء العمل تظهر في مدى قدرتهم على الاستغلال الفعال والعقلاني لقدرات مرؤوسيه من خلال دفعهم وتمكينهم من المشاركة في خطط المنظمة والاهتمام بأرائهم واقتراحاتهم والحرص على أن تكون كافة القرارات المتخذة قد تم توضيحها للمعنيين بتنفيذها من خلال توفير المعلومات والبيانات اللازمة عنها، إلى جانب العمل على تفويض السلطة التي تناسب المسؤوليات الموكلة للأفراد لتسهيل إنجازها من جهة وتعزيز الشعور بالثقة المتبادلة بين الطرفين من جهة أخرى، فالهدف من منح المرؤوسين الصلاحيات التي تتناسب مع المهام الوظيفية الموكلة لهم هو تعزيز مستوى شعورهم بالمسؤولية وتحفيزهم لتحملها وتمكينهم من تحقيق أهداف العمل دون خلق الصعوبات والعراقيل التي تحول دون النجاح في إنجازها والتي قد تنتج عن عدم منحهم السلطة التي تتوافق مع طبيعة المسؤوليات الموكلة لهم، وهو ما يمكن أن يعزز من اعتقادهم بأهمية وجودهم داخل موقع العمل لتحقيق التميز المؤسسي، الذي يتحقق بدوره كلما ارتفع مستوى الإيمان لدى الفرد بأهميته لإنجاز أهداف العمل، وهو ما يرتبط بتحقيق تأثير معين في الروح المعنوية لديهم، وبالتالي فإن تمكينهم من الحصول على السلطة المناسبة سيزيد من ارتباطهم العاطفي بالأعمال التي يؤديونها، مما سينعكس تلقائياً على مستوى إنجازهم لها بتكريس طاقاتهم الجسدية والمعرفية لأدائها بالشكل الأمثل.

ولا يتوقف الأمر عند مهارات اتخاذ القرار الجماعية وتفويض السلطة، كون أنه لا يمكن نمذجة هذه السياقات في غياب مهارات الاتصال والتي يمكن أن تساعد في فهم مدركات العملية التنظيمية بين أعضاء التنظيم، والتي تضمن فعالية العمل وتحسن من أدائه، وبالتالي فإن العمل على تسهيل عملية الاتصال التنظيمي بين مختلف المستويات والفاعلين داخل التنظيم تظهر فعاليته في القدرة على تحقيق التوافق والانسجام بين الأنساق المكونة للبناء الكلي وتسهيل عملية إنجاز المهام بناء على ما يمكن أن يحققه الاتصال من خلال مساهمته في تحقيق التقارب بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية، وبالتالي تمكينهم من الحصول على البيانات والمعطيات الكافية المتعلقة بأدوارهم الوظيفية والتي قد تختلف عن محتوى الوصف الوظيفي، كما أن فتح قنوات الاتصال بين الموظفين والتي تعتمد على مهارة رؤساء العمل في تحقيق ذلك تظهر إيجابيته في جعل بيانات العمل واضحة لدى جميع

أطراف العمل ما يمكن من الحصول على نتائج فعالة عند التنفيذ، كما أن إدراك رئيس العمل للاحتياجات الداخلية أو الخارجية التي يمكن أن تؤثر في سلوك وتصرفات الأفراد العاملين واستخدامها في التأثير على رغبة الأفراد العاملين من خلال إشباعها بما يمكن من حماسه وتقانيه في أداء العمل، بالإضافة إلى إحداث التكامل والانسجام بين أعضاء التنظيم وتعزيز أسلوب العمل الجماعي لديهم سيمكن مما لا شك في جعل الأفراد يندمجون مع أعمالهم ويستغرقون في تنفيذ أهدافها بما يفوق توقعات الإدارة العليا لمستويات الأداء، وسيرغبون في تبادل خبراتهم مع باقي الأفراد استجابة للثقة المتبادلة بينهم والتي تنتج عن توقع السلوك الإيجابي من الطرف الآخر.

إن اتجاه رؤساء العمل في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي نحو بذل أقصى الجهود الممكنة نحو مرؤوسيه في جانبها الإنساني ودعم قدراتهم ومهاراتهم الأدائية من خلال تنمية الشعور بتحقيق ذواتهم والاتجاه نحو الاهتمام بإشراكهم في التخطيط لإستراتيجيات العمل وأهدافه من خلال الإقبال على مجمل الاقتراحات والآراء التي يقدمونها لتحسين مستوى الأداء وتقديرها، وكذا الاستماع لانشغالاتهم والتواصل معهم في حالة وجود مشاكل في العمل، ومرافقتهم خلال الدوام لحفزهم على الأداء، وتمكينهم من التواصل مع زملائهم خارج قوانين التنظيم الرسمي، ومنحهم المعلومات الكافية عن المهام التي يجب تنفيذها، ومنحهم الصلاحيات التي تناسب المسؤوليات الموكلة لهم، والتعامل معهم بإيجابية وكذا سيدة مبدأ عدالة التعاملات، ومنحهم الحق في التظلم ورفع الشكاوي عند وجود أي مؤشر لانتهاك حقوقهم أو التعرض للتعسف بما يشعرون بعدم الأمن والاستقرار الوظيفي، والأهم من ذلك الاعتراف بالجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف العمل، وتعزيز مستوى الشعور لديهم بالثقة من خلال جعلهم يدركون أنهم أحد أهم عناصر الإنتاج وأجودها، والمورد الأمثل والأهم في تحقيق أهداف التنظيم وغيرها من الأدوار الإيجابية والفعالة التي تعتبر ناتجة عن توافر المهارات القيادية لدى رؤساء العمل (الرئيس المباشر/المدير) والتي يمكن أن تعزز من مستوى استشعار الفرد لأهمية العمل بالنسبة له، وكذا أهميته بالنسبة للمنظمة التي ينتمي إليها، وهو ما سيدفع به لبذل أقصى الجهود الممكنة لإنجاز مهامه الوظيفية وبالتالي المساهمة في زيادة الأرباح وتعزيز فعالية التنظيم وتحقيق أهدافه، كنتيجة لارتباطه النفسي بوظائفه وإدراكه عاطفيا بأنها جزء مهم من أهدافهم الشخصية.

3-1-3- الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فرص التدريب الوظيفي والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن مستوى المعنوية Sig بلغ 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، مما يثبت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فرص التدريب الوظيفي والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وبما أن معامل الارتباط قد بلغ قيمة 0.728 فإن ذلك دال على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين مؤشر (فرص التدريب الوظيفي) ومتغير (الاستغراق الوظيفي).

من خلال ما سبق تؤكد نتائج معامل الارتباط بيرسون على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين فرص التدريب الوظيفي والاستغراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وعليه فإن فرضية الباحثة قد تحققت.

ويمكن أن نفسر ذلك؛ بأن اتجاه مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي نحو التخطيط بكفاءة وفعالية لبرامج التدريب الوظيفي والإعداد لها بما يضمن بقاء الموارد البشرية على اتصال دائم بمختلف التغيرات والتجديدات المستمرة في ميادين العمل من خلال الاهتمام بتطوير قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية والاستثمار فيها خاصة في حالة القطاعات التي تفرض أن يكون فاعلوها على اطلاع دائم بمختلف التحديثات التي يتم إطلاقها في ميدان العمل مثل قطاع اتصالات الجزائر (مؤسسة اقتصادية تعتمد على العمل التقني والتكنولوجي) يمكن أن يعزز من شعور الأفراد بمدى أهمية الوظائف التي يزاولونها كون أنها ستساهم في تحقيق إشباعاتهم المعرفية وتسهل من طرق أدائهم للعمل، هذا التخطيط ينبغي أن يخضع لمجموعة من المراحل والخطوات المنطقية التي يمكن من خلالها تحقيق نتائج إيجابية بعد كل دورة تدريبية يخضع لها الموظف، تنطلق من ضرورة تحديد جوانب العجز والنقص في أداء الأفراد ضمن منطلقات تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تتم من خلال تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها الرئيس التسلسلي في سلم الهرم الإداري (الرئيس المباشر) والتي تتضمن جوانب السلوك الفردي التي

يجب التركيز على تنميتها وتطويرها بما يتوافق مع متطلبات أداء العمل خاصة في حالة استحداثها، والتي من خلال الاعتماد عليها يمكن الإعداد لبرنامج تدريبي يتضمن أهداف التدريب وأدواته، القائمين عليه وكذا الموارد اللازمة لتنفيذه، وتوجيهه للجهة التي ستقوم بالإشراف على تنفيذه، مع فرض ضرورة خضوع جميع القوى العاملة للعمليات التدريبية التي تخطط لها المؤسسة لأجل تحسين المستوى وتعزيز قدرات الأفراد في التحكم في مهامهم الوظيفية وإنجازها بكفاءة وفعالية عالية وردع أي محاولة للتهرب والغياب غير المبرر عن الدورات التدريبية خاصة تلك التي يتم تنظيمها لأجل تطوير مستوى التحكم في أداء المهام (مثلما تم التطرق إليها في النظام الداخلي لمؤسسات اتصالات الجزائر)، أو تحسين مستوى العمل واستحداث معارف ومهارات جديدة تفرضها بطاقات الوصف الوظيفي، وهو سيساهم في جعل الأفراد يتجهون نحو استغلال كافة قدراتهم وتوظيف كافة مهاراتهم الأدائية لأجل تعزيز مستوى الإنتاجية والرفع من كفاءة الأداء بما يتوافق مع توقعات المؤسسة لمستوى تحقيق الأهداف التنظيمية.

3-1-4- الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فرص الترقية الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن مستوى المعنوية Sig بلغت 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، مما يثبت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فرص الترقية الوظيفية والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وبما أن معامل الارتباط قد بلغ قيمة 0.588 فإن ذلك دال على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين مؤشر (فرص الترقية الوظيفية) ومتغير (الاستغراق الوظيفي).

من خلال ما سبق تؤكد نتائج معامل الارتباط بيرسون على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين فرص الترقية الوظيفية والاستغراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وعليه فإن فرضية الباحثة قد تحققت.

ويمكن تفسير ذلك، بأن التقدم في المسار المهني ومنح الموظفين فرصا لترقيتهم فور توافر الشروط القانونية لذلك، واعتماده على الطرق الموضوعية والعدالة في منحها بشكل وسيلة أساسية لارتباط الموظف عاطفيا بالوظيفة التي يشغلها ما يدفعه للاتجاه نحو أدائها بحماس وتقاني عالي من خلال بذل أقصى الجهود الممكنة واستغلال طاقاته الجسدية إلى جانب التركيز على أهدافها واعتبارها جزء من أهدافه الشخصية، كون أنها تعبر عن أحد الحاجات التي يطمح الأفراد إلى إشباعها فور حصولهم على عمل، لقدرتها على إشباع احتياجاتهم المادية كالزيادة في الأجور والرواتب والمكافآت والمزايا والتعويضات المادية التي تقدمها المنظمة للأفراد الذين يتضمنهم مشروع الترقية (تختلف حسب اختلاف المناصب ضمن تدرج الهرم التنظيمي)، إلى جانب تحقيق الإشباع المعنوية كتعزيز المكانة الاجتماعية والمهنية، والحصول على الاعتراف من طرف الآخر ومشاعر التقدير والاحترام، وكذا توسيع دائرة المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية (خاصة بالنسبة للوظائف العليا)، وزيادة المسؤوليات والواجبات وغيرها، وبالتالي تحقيق تغيير في المستوى الوظيفي وفي درجة المكانة داخل بيئة العمل والرفع من مستواهم المعيشي الناتج عن الزيادة في الرواتب والتعويضات المادية، وبالتالي فإن اتجاه المؤسسة نحو ترقية موظفيها فور توافر الشروط الضرورية لذلك وفقا لمدى أحقية العامل/الموظف ومدى استحقاقه للمنصب الوظيفي، إلى جانب إتباع الإجراءات القانونية في ذلك سواء من خلال الترقية على أساس سنوات الخبرة في العمل (سنوات الأقدمية) والتي تتبع نظام الترقية في الدرجة، أو من خلال الترقية على أساس الكفاءة والجدارة والاستحقاق والتي تتبع نظام الترقية في الرتبة مع منح كافة الامتيازات والحقوق التي يمكن أن تتحقق عن التقدم الوظيفي، وبالتالي تحقيق فرص متساوية بين جميع الموظفين تعتمد على اختيار الأحق قانونيا مما يخلق الشعور لدى الأفراد بالعدالة التوزيعية سيؤدي مما لا شك فيه إلى ارتفاع مستوى الشعور بالرضا لديهم وبالتالي ارتباطهم عاطفيا ونفسيا بالوظائف التي يؤدونها تدفعهم إلى بذل أقصى الجهود الممكنة لتحقيق أهداف العمل لتوقعهم أن سلوكهم المنضبط سيؤدي بهم إلى ترقيةهم من طرف الإدارة كمكافأة لهم على مساهمتهم الفردية في إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة، والأهم من ذلك أن تطبيقها بشكل جيد يتوافق مع الأحكام القانونية المعمول بها في تسيير المؤسسة دون منح أي فرصة للاعتبارات الشخصية والعلائقية في التأثير على عملية التقييم والشفافية في تقدير درجة الاستحقاق التي تتوافق مع المستوى الأدائي لكل موظف اعتمادا على الاعتبارات الموضوعية سيتمكن رؤساء العمل من الحصول على الطاعة والولاء

من طرف مرؤوسهم، كما سيساعدهم ذلك على الحصول على نتائج إيجابية في العمل وبما يفوق توقعاتهم لمستويات الإنتاجية.

3-2- النتيجة المتعلقة بقوة واتجاه العلاقة بين جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية والاستغراق الوظيفي:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية بمؤشراتها (الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل والعلاقات الاجتماعية) والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، حيث نرفض الفرضية الصفرية ونقبل فرضية الباحث إذا كان مستوى المعنوية (Sig) أقل أو يساوي 0.05، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 37: نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية والاستغراق الوظيفي

الاستغراق الوظيفي			البيان
Sig	معامل الارتباط R	المؤشرات	جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية
0.000	**0.588	الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل	
0.000	**0.760	العلاقات الاجتماعية	
0.000	**0.778	الارتباط العام	

المصدر: مخرجات SPSS. V26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (37) أن مستوى المعنوية Sig بلغ 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، مما يثبت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل

المعنوية والاجتماعية والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وبما أن معامل الارتباط قد بلغ قيمة 0.778 فإن ذلك دال على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين بعد جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية ومتغير (الاستغراق الوظيفي).

من خلال ما سبق تؤكد نتائج معامل الارتباط بيرسون على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية والاستغراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وعليه فإن فرضية الباحث قد تحققت.

وقد نتج عن تحقق هذه الفرضية مجموعة من المعاملات الجزئية التي تحدد مدى تحقق الفرضيات الجزئية التي تتضمنها الفرضية الفرعية الثانية، ويمكن تحديدها فيما يلي:

3-2-1- الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن مستوى المعنوية Sig بلغ 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، مما يثبت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وبما أن معامل الارتباط قد بلغ قيمة 0.588 فإن ذلك دال على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين مؤشر (الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل) ومتغير (الاستغراق الوظيفي).

من خلال ما سبق تؤكد نتائج معامل الارتباط بيرسون على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل والاستغراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وعليه فإن فرضية الباحثة قد تحققت.

ويمكن أن نفسر ذلك؛ بأن اهتمام المؤسسة بإعداد السياسات والخطط التي تمنح القوى العاملة فرصة لخلق التوازن والتكافؤ بين المسؤوليات والواجبات التي يؤديها في العمل، وأدوار أخرى ذات

طابع أسري واجتماعي يعد أحد أهم الممارسات التي يمكن أن تجعل الأفراد يشعرون بتوازنهم النفسي والانفعالي وبالتالي الاتجاه نحو تحقيق أهداف العمل بأقصى كفاءة ممكنة، كون أن الأفراد أينما وجدوا لا يمكن عزلهم عن أدوارهم خارج العمل، وعن ظروف البيئة الخارجية والتي قد تغير مسار سلوكهم في العمل وتؤثر على مستوى أدائهم سواء لمسؤولياتهم الوظيفية، أو مستوى أدائهم لأدوارهم الاجتماعية، فإلى جانب المسؤوليات والأنشطة المهنية التي يؤديها الفرد العامل داخل موقع العمل توجد مسؤوليات أخرى ذات طابع اجتماعي تتطلب منه الاهتمام بها، وهو أحد التصورات الحديثة التي اهتمت بها مختلف الدراسات والبحوث الامبريقية في ميدان العمل، ولأن تضارب معطيات الوقت لدى الأفراد الذين يؤدون أدوارا مختلفة من حيث زمان ومكان ومعطيات وجودها، وعدم القدرة على الوصول إليها جميعا في وقت واحد فإن ذلك قد خلق مشكلة لدى متعددي الأدوار عن كيفية تحقيق التكافؤ والتوفيق بين المسؤوليات الوظيفية والحياة الشخصية، وهو ما يفترض أن يعمل على تحقيقه القائمون على التسيير في المؤسسة الجزائرية من خلال محاولة تبني مجموعة من السياسات والإستراتيجيات التي تعمل على جعل ساعات العمل أكثر مرونة مما هي عليه في شكلها التقليدي، بحيث تكون قادرة على منح الأفراد حرية أكبر لإنجاز مسؤوليات أخرى تتعلق بالرعاية الأسرية، المسؤوليات المجتمعية، ممارسة العبادات والطقوس الدينية، الزيارات الاجتماعية والمشاركة في المناسبات الاجتماعية وغيرها، وبالتالي تخفيض الضغط على الأفراد واستبعاد إمكانية حدوث صراع الأدوار لديهم لما فيه من سلبية على توازنهم النفسي والانفعالي وشعورهم المستمر بالقلق والتوتر وارتفاع مستويات الاحتراق النفسي بما فيه من تبدل للمشاعر واستنزاف عاطفي والشعور بنقص الإنجاز وتراجع (حسب أبعاد الاحتراق النفسي لدى ماسلاش) وبالتالي انخفاض مستوى أدائهم وإنتاجيتهم في العمل، والتقصير بالنسبة لأداء الأدوار الأخرى مما قد يؤثر سلبا على علاقاتهم الاجتماعية والأسرية نتيجة شعورهم بالإحباط الناجم عن عدم قدرتهم على تحقيق التكافؤ والتوفيق بين مسؤولياتهم، ولتحقيق ذلك تم تبني أحد أهم الآليات التي تساعد على جعل ساعات العمل أكثر مرونة من خلال اقتراح مجموعة من النماذج والأشكال الحديثة لتوزيع ساعات العمل تحت ما يسمى بجداول العمل البديلة، غير أنه ومن الملاحظ أن مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي لا تعتمد على مثل هذا النمط من التوزيعات وهو ما خلق لدى الأفراد الشعور بالقلق والتوتر الناجمين عن غياب مرونة ساعات العمل بالشكل الذي يسمح بممارسة كافة الأدوار الاجتماعية والأسرية إلى جانب المسؤوليات الوظيفية، ورغم ذلك تسعى إدارة المديرية إلى

منح العاملين لديها إجازات وعطل استثنائية مدفوعة الأجر وفق الحالات المنصوص عليها في التشريع أو الأحكام الاتفاقية تمنح الأفراد فرصة للتواجد مع عائلاتهم في الظروف الطارئة رغم عدم قدرتها على تحقيق الشعور المطلق بالرضا لاعتبارها غير كافية لتحقيق مسؤولياتهم الأخرى، وهو ما قد يؤدي إلى التأثير على مستوى إنتاجيتهم في العمل ومستوى تحقيقهم للأهداف التنظيمية، ناهيك عن كون الاعتماد على مثل هذه السياسات واستهداف تطويرها وتنميتها والاهتمام بها بما يرفع من مستوى الشعور لدى الأفراد العاملين بالتوازن بين أدوارهم الاجتماعية ومسؤولياتهم المهنية يجعلهم أكثر انضباطا والتزاما بمواعيد العمل (مواعيد الحضور والمغادرة من موقع العمل)، وأكثر تركيزا على أداء مهامهم بما يفوق توقعات المؤسسة لمستويات الأداء المطلوب، كما يجعلهم أكثر حرصا على تسليم مهامهم الوظيفية قبل موعدها المحدد، وهو ما يمكن اعتباره مؤشرا هاما على الاستغراق الوظيفي في بعده السلوكي للموظفين وارتفاع مستوى تجاوبهم النفسي واندماجهم بالأعمال التي يزاولونها.

3-2-2- الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العلاقات الاجتماعية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن مستوى المعنوية Sig بلغت 0.000 وهو أصغر من الحد المطلوب لمستوى الدلالة 0.05، مما يثبت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الاجتماعية والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وبما أن معامل الارتباط قد بلغ قيمة 0.760 فإن ذلك دال على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين مؤشر (العلاقات الاجتماعية) ومتغير (الاستغراق الوظيفي).

من خلال ما سبق تؤكد نتائج معامل الارتباط بيرسون على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين العلاقات الاجتماعية والاستغراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وعليه فإن فرضية الباحثة قد تحققت.

ويمكن أن نفسر ذلك بأن؛ اتجاه التنظيم الرسمي نحو تشجيع آليات التفاعل والتواصل الإيجابي بين العاملين وإتاحة فرص لتكوين العلاقات الاجتماعية الإيجابية يعتبر استجابة للافتراضات الحديثة والتي تعتبر المؤسسة كنسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد ذوي الأدوار والوظائف المختلفة الذين يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة للتنظيم، وبالتالي فإن دعم القيم الإنسانية في بيئة العمل يعد أحد أهم الأولويات التي تدفع الأفراد إلى تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية بسبب الممارسات التي يمكن أن يعمل على إنتاجها السياق العلائقي والمتمثلة في التعاون والعمل الجماعي وتعزيز الثقة المتبادلة بين الزملاء، فالعلاقات الاجتماعية تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي تسوده ممارسات الاحترام والتقدير المتبادل بين أفرادها بحيث تتحول المؤسسة من مجرد نظام إنتاجي إلى نسق وكيان اجتماعي يدعم القيم الإنسانية ورغبات الأفراد الاجتماعية ويعمل على إشباعها، والأهم من ذلك أن الفرد لا يمكن أن يستمر في بيئة لا تحقق له إشباع احتياجاته الاجتماعية والتي تتمثل في رغبته في العيش ضمن جماعة إنسانية تمنح له الشعور بالانتماء والألفة كما أشار إليها "دافيد ماكلياند"، كون أنها ستمكن الأفراد من الارتقاء بمستوى أدائهم في إنجاز مهامهم الوظيفية، وبالتالي فإنه حتى تتمكن المؤسسة من إثبات فاعليتها التنظيمية في سوق المنافسة المحلية أو العالمية يجب أن تعزز من قيم التفاعل والاتصالات المفتوحة بين القوى العاملة، وهو ما سيمكن الأفراد من التعاون على تحقيق الأهداف التنظيمية والمساهمة في تحقيقها جماعيا مما يشكل قالباً لتوحيد الجهود وتنسيقها حول هدف واحد بعيد عن إمكانية تضارب الأهداف وتشتتها، وبالتالي إيجاد مناخ تنظيمي تسوده الثقة المتبادلة بين جميع أطرافه والقائمة على التوقعات الإيجابية لسلوكيات الآخر وبأنه سيعمل على تحقيق مصلحته ومساعدته على الإنجاز وتحفيزه وتشجيعه على تحقيق أهدافه والمرتبطة مباشرة بأهداف العمل الذي يؤديه، وهو ما سيمنحهم الشعور بالقبول والرضا الناجم عن إشباع احتياجات الانتماء لديهم كأحد أهم الآليات التي تسهم في تعزيز مشاعر الولاء والفخر، وبالتالي اتجاه الأفراد نحو إثبات فاعليتهم في العمل من خلال توظيف كافة مهاراتهم ومعارفهم المكتسبة في إنجاز مهامهم الوظيفية نتيجة شعورهم بالإيجابية الناجمة عن إشباع احتياجات الانتماء لديهم، وتدفع تلقائياً إلى الاتجاه نحو التعاون مع زملائهم وتبادل الخبرات والمعارف الخاصة بالعمل فيما بينهم وهو ما يمثل أحد أهم المؤشرات التي تثبت ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

3-3- النتيجة المتعلقة بقوة واتجاه العلاقة بين جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية والاستغراق الوظيفي:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية بمؤشراتها (الأجور والمكافآت المادية وجودة ظروف العمل الفيزيائية) والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، حيث نرفض الفرضية الصفرية ونقبل فرضية الباحث إذا كان مستوى المعنوية (Sig) أقل أو يساوي من الحد المطلوب لمستوى الدلالة 0.05.

الجدول 38: نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية والاستغراق الوظيفي

الاستغراق الوظيفي			البيان
المؤشرات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig	بعد جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية
الأجور والمكافآت المادية	0.719**	0.000	
جودة ظروف العمل الفيزيائية	0.783**	0.000	
الارتباط العام للبعد			0.847**
		0.000	

المصدر: مخرجات SPSS. V26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (38) أن مستوى المعنوية Sig بلغ 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يثبت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وبما أن معامل الارتباط قد بلغ قيمة 0.847 فإن ذلك دال على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين بعد (جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية) ومتغير (الاستغراق الوظيفي).

من خلال ما سبق تؤكد نتائج معامل الارتباط بيرسون على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية والاستغراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وعليه فإن فرضية الباحثة قد تحققت.

وقد نتج عن تحقق هذه الفرضية مجموعة من المعاملات الجزئية التي تحدد مدى تحقق الفرضيات الجزئية التي تتضمنها الفرضية الفرعية، ويمكن تحديدها فيما يلي:

3-3-1- الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأجور والمكافآت المادية والعمل والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن مستوى المعنوية Sig بلغ 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، مما يثبت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأجور والمكافآت المادية والعمل والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وبما أن معامل الارتباط قد بلغ قيمة 0.719 فإن ذلك دال على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين مؤشر (الأجور والمكافآت المادية) ومتغير (الاستغراق الوظيفي).

من خلال ما سبق تؤكد نتائج معامل الارتباط بيرسون على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الأجور والمكافآت المادية والاستغراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وعليه فإن فرضية الباحثة قد تحققت.

ويمكن أن نفسر ذلك؛ بأن شعور الأفراد العاملين بالرضا عن الأجور والمكافآت المادية التي تمنحها لهم المؤسسة بما يتوافق مع مؤهلاتهم وخبراتهم الوظيفية ويتمشى مع ما يبذلونه من جهود لتحقيق أهداف العمل وما يؤديه من مهام وظيفية، وبالتالي شعورهم بعدالتها مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في المستوى التنظيمي ذاته، أو بما يحصل عليه الأفراد المتحصلون على المؤهل ذاته في القطاعات الأخرى خاصة بالنسبة للقطاعات المنافسة (حسب تصور فكتور فروم)، من شأنه أن يدفع

العاملين ويحفزهم على تحقيق أعلى درجات الأداء وزيادة الإنتاجية، كون أن العوائد المادية التي يحصلون عليها نظير خدمتهم تعتبر المصدر الأساسي لإشباع احتياجاتهم المادية والاقتصادية وتكفل لهم الحصول على مستوى معيشي مقبول تعتمد على مدى قدرة هذه العوائد على مجارة سلم القيم الاستهلاكية للحاجات الأساسية في المجتمع المحلي الذي يتواجدون به، ضف إلى ذلك أن الكفاءة العالية لإستراتيجية تعويض الموارد البشرية التي تعتمد المؤسسة تساهم إلى حد بعيد في الارتقاء بإنجازاتها وتحقيق مكانتها بين مختلف المؤسسات الأخرى المماثلة داخل البيئة التنافسية، إلى جانب قدرتها على جذب العمالة المؤهلة للرفع من مؤهلاتها الأدائية والإنتاجية وتحقيق فعاليتها التنظيمية، وكذا الحفاظ على عمالتها وانخفاض مستوى دوران العمل وتعزيز الارتباط النفسي والعاطفي بين القوى العاملة والوظائف التي يشغلونها وشعورهم بالحماس والتفاني والنشاط أثناء تنفيذهم لخطط العمل، والناجم عن توقعهم بأن الجهود التي سيبذلونها (المدخلات) ومساهماتهم في رفع إنتاجية المؤسسة سيؤدي إلى حصولهم على مكافآت مادية ذات قيمة عالية تتماشى مع مستوى المجهودات المبذولة من بينها: منحة المردود الجماعي، منحة المردود الفردي، التعويضات الاستثنائية والتي ترتبط بالتميز في الأداء، تقسيم الفائض السنوي للأرباح وغيرها من العوائد التي تميز مؤسسات اتصالات الجزائر عن غيرها من القطاعات الأخرى خاصة قطاعات الوظيفة العمومية، وبالتالي فإن مشاعر الارتباط والاستغراق الوظيفي التي تتجسد لدى الأفراد العاملين تكون ناتجة عن مشاعر الرضا تجاه نظام الأجور والمكافآت المادية الذي تعتمد عليه مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي وارتباطه المباشر بالقيمة المضافة للقوى العاملة.

3-3-2- الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة ظروف العمل الفيزيائية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن مستوى المعنوية Sig بلغ 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، مما يثبت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة ظروف العمل الفيزيائية والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وبما أن معامل الارتباط

قد بلغ قيمة 0.783 فإن ذلك دال على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين مؤشر (جودة ظروف العمل الفيزيائية) و(الاستغراق الوظيفي).

من خلال ما سبق تؤكد نتائج معامل الارتباط بيرسون على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين جودة ظروف العمل الفيزيائية والاستغراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وعليه فإن فرضية الباحثة قد تحققت.

ويمكن أن نفسر ذلك؛ بأن اهتمام المؤسسة بتحسين ظروف العمل المادية داخل موقع العمل وتصميمه وفقا للشروط الأرغونومية التي تحدد المقاييس الصحيحة لعوامل البيئة الفيزيائية وما يندرج تحتها من الإضاءة والألوان، الضوضاء، درجة الحرارة، التهوية، والنظافة بما يضمن السلامة والصحة البدنية والعقلية للقوى العاملة يعتبر أحد أهم العوامل التي ترفع من الروح المعنوية للأفراد وتشعرهم بالسعادة داخل موقع العمل، الناجمة عن إدراكهم أن مؤسساتهم تبذل كل الجهود الممكنة لتطبيق الإجراءات التي تهدف إلى الحفاظ على سلامتهم من خلال وضعها تحت تصرف الأفراد العاملين كافة التجهيزات والوسائل التي تضمن بها الحماية من كافة المؤثرات السلبية التي قد تؤدي بهم إلى انخفاض روحهم المعنوية وفقدان تركيزهم في العمل نتيجة شعورهم بالضيق والانزعاج من عدم وجود بيئة عمل ملائمة لإنجاز المهام الوظيفية، ذلك أن سوء الظروف الفيزيائية لبيئة العمل يمكن أن تخلق العديد من المشاكل التنظيمية وأن تؤدي إلى وقوع الأخطار المهنية والإصابة بحوادث العمل، مما يؤدي إلى ظهور العديد من السلوكيات الباثولوجية التي تعكس عدم شعور الأفراد العاملين بالاستقرار والأمن الوظيفي مثل: دوران العمل، التغيب والتأخر المتكرر، ضعف الإنتاجية وغيرها، وبناء على ذلك تهتم مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي بتوفير ظروف بيئة مادية مناسبة تساعد على العمل خاصة بالنسبة للعمال التقنيين والذين يعتبرون أكثر الأفراد عرضة لحوادث العمل، كما تعتمد على تشكيل لجان خاصة بإجراءات النظافة والأمن يقع على عاتقها تهيئة موقع العمل بالطريقة التي تضمن للموظفين سلامتهم من الأخطار المهنية المحتمل وقوعها خلال أداء المهام، وكيفية التعامل مع كافة تجهيزات ووسائل العمل، إلى جانب الاهتمام بإعداد سياسة المؤسسة عن الأمن والنظافة وحرصها على جعل كافة الأفراد يلتزمون بتعليمات البرنامج المحدد وفقها، لإدراكها أن مثل هذه

السياسات ستجنب من جهة المؤسسة من تكاليف إضافية وخسائر بشرية، ومن جهة أخرى ستجعل الموظفين يشعرون باستقرارهم وأمنهم الوظيفي مما يدفعهم إلى التركيز على إنجاز مهامهم الوظيفية وحرصهم على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

3-4- النتيجة العامة المتعلقة بالعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي:

تنص الفرضية العامة للدراسة على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين الدرجة التجميعية لجودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، حيث نرفض الفرضية ونقبل فرضية الباحث إذا كان مستوى المعنوية (Sig) أقل أو يساوي 0.05، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 39: نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق

الوظيفي

الاستغراق الوظيفي		البيان
مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط بيرسون	جودة الحياة الوظيفية
0.000	**0.844	

المصدر: مخرجات SPSS v26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (39) أن مستوى المعنوية Sig قد بلغ قيمة 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، مما يثبت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وبما أن معامل الارتباط قد بلغ قيمة 0.844 فإن ذلك دال على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين متغير جودة الحياة الوظيفية ومتغير الاستغراق الوظيفي.

من خلال ما سبق تؤكد نتائج معامل الارتباط بيرسون على رفض الفرضية الصفرية وقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وعليه فإن فرضية الباحثة قد تحققت.

فنجذ أن القائمين على التسيير في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي يستهدفون من خلال سياساتهم وإستراتيجيات التنظيم إلى الحصول على قوى عاملة مستعدة لبذل أقصى الجهود الممكنة لرفع مستويات الإنتاجية وتحقيق أهدافها الربحية بأقصى كفاءة ممكنة، ولأجل تحقيق هذا الهدف يتم التركيز على تمكين العاملين في المديرية وتأهيلهم للمشاركة في وضع خطط العمل وحل مشكلاتهم في العمل، إلى جانب التركيز على إكسابهم المهارات المختلفة بما يتوافق واحتياجاتهم التدريبية لأجل تعزيز مستوى تمكينهم من أداء المهام الوظيفية الموكلة إليهم، ولكن تدريب العمل وتنمية مهاراتهم الأدائية وحده لا يكفي لتحقيق أهداف المنظمة، فإلى جانب الكفاءة والمهارة يجب البحث عن إشباع احتياجات الأفراد المادية والمعنوية لتعزيز رغبتهم في العمل وزيادة الدافع لديهم نحو التصرف بإيجابية تنطلق من منحهم فرص متكافئة لتفريقهم وفق شروط موضوعية ومعايير أخلاقية تستند إلى الالتزام باللوائح والقوانين التنظيمية، إلى جانب مرونة النمط القيادي الذي يعكس القدرة على إدارة المواقف التنظيمية والتعامل المرن مع القوى العاملة، وتوافر مهارة التعامل مع المشكلات التنظيمية الناتجة عن الخبرة الطويلة في ميدان العمل، إلى جانب تعزيز التواصل والتفاعل الإيجابي بين الموظفين وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون على إنجاز العمل، ودفعهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل واستشارتهم قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ومنحهم الصلاحيات الكافية لإنجاز المسؤوليات المكلفة لهم، وكذا الاهتمام بتطبيق كافة السياسات والإجراءات التنظيمية التي يمكن أن تسهم في تحقيق التكافؤ والتوازن بين الحياة الشخصية للعامل وحياته المهنية واتخاذ كافة الإجراءات التي تسمح له بالتواجد مع عائلته في الظروف الاستثنائية، ومنحهم كافة العوائد والامتيازات المادية التي تتفق مع مؤهلاتهم والجهود المبذولة لتحقيق نتائج إيجابية في العمل، والأهم من ذلك توفير ظروف فيزيقية مناسبة للعمل وتطبيق كافة التعليمات والبرامج التي تحفظ أمن وسلامة العامل داخل المؤسسة، وبالتالي فإن كافة هذه الامتيازات التي تحقق إشباع رغبات الأفراد العاملين

وتوفر لهم ظروف بيئة عمل مناسبة لأداء المهام الوظيفية من كافة الجوانب التنظيمية، الاجتماعية والمادية سيدفع بهم الاندماج والارتباط بوظائفهم، وبالتالي تحسن مستويات الأداء والانهماك في الوظيفة والاتجاه نحو استغلال كافة الجهود والطاقات البدنية والفكرية لتحقيق نتائج إيجابية في العمل.

وعلى العموم، فقد اتفقت النتيجة الحالية لدراستنا مع معظم نتائج الدراسات السابقة، حيث توصلت دراسة (عبد المطلب، 2018) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة معنوية بين ملامح نوعية حياة العمل ومستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين المعنيين بالدراسة والتي اتفقت مع النتيجة العامة لدراستنا إلى أن الاختلاف يظهر من خلال المؤشرات التي تناولتها الدراسة السابقة في قياس جودة الحياة الوظيفية والتي يتفق بعضها فقط مع الدراسة الحالية والمتمثلة في: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، برامج التعليم والتدريب والعدالة في تسوية شكاوي العاملين وقد كانت كلها دالة معنوية في علاقتها بالارتباط الوظيفي (الاستغراق).

وقد اتفقت أيضا النتيجة العامة لهذه الدراسة مع نتائج دراسة (بوضيف وبوجلal، 2021) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة، رغم أن الاتفاق يظهر في مجموعة من المؤشرات فقط المشتركة مع الدراسة الحالية والمتمثلة في: كفاية الرتب وعدالته، صحة ظروف العمل، فرص النمو الوظيفي والموازنة بين الحياة الشخصية والعمل، وقد كانت كلها ذات علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية مع متغير الاستغراق الوظيفي.

وقد اتفقت أيضا مع نتائج دراسة (تي ونعرورة، 2021) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى عمال الشركة الاقتصادية سونلغاز بالوادي، واتفقت كذلك مع دراسة (Permarupan & Al-Mamun & Saufi, 2013) والتي توصلت أيضا إلى أن هناك ثلاثة أبعاد من جودة الحياة الوظيفية مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بالاستغراق الوظيفي وهي ظروف العمل، التمكين، والمناخ التنظيمي والذي كان له التأثير الأقوى على الاستغراق الوظيفي، كما اتفقت مع دراسة (Salem and Abu jaradi, 2015) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام

الفلسطيني مما يعزز الحاجة إلى بذل الجهود لتحفيز معايير الجودة في تلك المؤسسات، واتفقت كذلك مع دراسة (Sellar & Andrew, 2017) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لموظفي ميكانيك السيارات في Batticaloa.

أما بالنسبة لدراسة كل من (المغربي، 2004)، ودراسة (نصار، 2013)، ودراسة (المنان، 2018)، ودراسة (الرميدي ومحمد، 2020)، ودراسة (الأحمري وبن ظفيرة، 2021)، ودراسة (تي ونعرورة، 2021)، ودراسة (Fanggidae & M.Si & M.Si, 2020) ودراسة (Fatmasari & Tri Wulida, 2018) ودراسة (Oyeh & Oluwuo, 2018) ودراسة (Kusuma & Rahyuda, 2021) ودراسة (Margaretha & Hasmawaty, 2021) ودراسة (Rahawanty & Forbis & Wahibur, 2022)، فعلى الرغم من أنها تختلف عن الهدف الرئيسي، من حيث أن الدراسة الحالية تدرس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي، أما الدراسات سألقة الذكر فقد ركزت على تحديد درجة التأثير بين المتغيرين السابق ذكرهما، إلا أنها ما دامت قد توصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، فإن ذلك يثبت وجود علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي، وهو ما تمت ملاحظته من خلال قيم R المحددة لعلاقات الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي والتي كانت جميعها دالة إحصائية عند مستوى المعنوية المطلوب، وهو ما توصلت إليه دراستنا الحالية.

وفي المقابل؛ لم تختلف نتائج علاقة الارتباط في الدراسة الحالية مع أي نتيجة من نتائج الدراسات السابقة والتي توصلت جميعها إلى أنه كلما زاد اهتمام المؤسسة ببرامج جودة الحياة الوظيفية وتحسين نوعية حياة العمل لمواردها البشرية أدى ذلك إلى ارتفاع مستويات الاستغراق والاندماج الوظيفي لدى الموظفين، وبالتالي رغبتهم الشديدة في تحقيق نتائج إيجابية في العمل.

3-5- النتيجة المتعلقة بدراسة الفروق بين استجابات المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية:

سيتم استنادا إلى الآتي اختبار مدى صدق الفرضية القائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات السوسيو مهنية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف

الوظيفي، سنوات الخبرة) في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات المعلمية التي ستساعد في تحديد دلالة الفروق من عدمها، مع تحديد اتجاه الفروق في حالة وجودها، وهو ما يمكن توضيحه فيما يلي:

3-5-1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط استجابات

المبحوثين حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس:

للتحقق من صدق هذه الفرضية؛ تم الاستعانة باختبار T test لاختبار دلالة الفروق الإحصائية

بين متوسطي عينتين مستقلتين الممثلة لمتغير الجنس (ذكور وإناث)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 40: نتائج اختبار T للفروق بين متوسط استجابات الذكور والإناث حول جودة

الحياة الوظيفية

المحور	الأبعاد	المؤشرات	المتوسطات		قيمة T	Sig
			ذكر	أنثى		
جودة الحياة الوظيفية	جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية	المشاركة في اتخاذ القرارات	3,3505	3,2542	0.578	0.565
		السلوك القيادي والإشرافي	3,6383	3,4765	0.987	0.326
		فرص التدريب الوظيفي	3,7703	3,6901	0.487	0.627
		فرص الترقية الوظيفية	3,2574	3,1186	0.648	0.518
	القيمة الكلية للبعد		3,5041	3,3849	0.775	0.440
	جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية	الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل	3,3954	3,2429	0.934	0.352
		العلاقات الاجتماعية	3,5809	3,4661	0.787	0.433
	القيمة الكلية للبعد		3,4882	3,3545	0.989	0.325
	جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية	الأجور والمكافآت المادية	3,4423	3,4087	0.190	0.850
		جودة ظروف العمل الفيزيائية	3,6585	3,6794	0.155	0.877

0.963	0.046	3,5440	3,5504	القيمة الكلية للبعد	
0.50	0.53	3.4311	3.5142	محور جودة الحياة الوظيفية ككل	

المصدر: مخرجات SPSS v26

من خلال معطيات الجدول (40) والذي يبين لنا نتائج اختبار T لدلالة الفروق بين متوسط استجابات الذكور والإناث حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي يتضح أن قيمة اختبار T لمحور جودة الحياة الوظيفية قد بلغ (0.53) بمستوى معنوية Sig قدر بـ (0.50) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن الفروق بين متوسط استجابات الذكور والإناث غير دالة إحصائياً، وهو ما ينطبق على جميع قيم Sig للأبعاد والمؤشرات المحددة في محور جودة الحياة الوظيفية كما هي موضحة في الجدول، مما يعني قبول الفرض الصفري والذي يقر بعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات الأفراد المبحوثين حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تعزى لمتغير الجنس، مما يعني أن فرضية الباحثة لم تتحقق.

وبالتالي فإن كلا النوعين (ذكور وإناث) يملكون نظرة موحدة عن أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة وأنه لا يوجد اختلاف في المعاملة، وهو ما يثبت أن سياسة المديرية لا تعتمد على التفرقة بين موظفيها وتوفر لهم مناخ تنظيمي موحد يمكنهم من الشعور بالعدالة في التعامل، أو في توزيع الامتيازات والمسؤوليات، وتتعامل مع كل موظف كمورد بشري له مجموعة من الحقوق وعليه مجموعة من الواجبات التي يفترض عليه أدائها دون وجود أي فرصة للاختلاف في التعامل بين النوعين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (نصار، 2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات موظفي وكالة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي في قطاع غزة حول مجالات جودة الحياة الوظيفية مجتمعة تعزى لمتغير الجنس، كما اتفقت أيضاً مع دراسة (حمامة، 2019/2018) التي توصلت إلى عدم وجود اختلافات بين أساتذة جامعة الوادي في تقديرهم لتوافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالجامعة تبعا لمتغير الجنس.

وفي المقابل؛ اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الأحمري وبن ظفيرة، 2021) والتي أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في جامعة الملك خالد تعزى لمتغير الجنس.

3-5-2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط استجابات

المبحوثين حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير السن:

للتحقق من صدق هذه الفرضية؛ تم الاستعانة باختبار التباين الأحادي ANOVA للفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعة من العينات المستقلة (أقل من 25 سنة، من 25 إلى أقل من 35 سنة، من 35 إلى أقل من 45 سنة، 45 سنة فأكثر)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 41. نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير السن حول جودة الحياة الوظيفية

المحور	الأبعاد	المؤشرات	المتوسطات				قيمة F	Sig
			أقل من 25 سنة	25 إلى 35 سنة	35 إلى 45 سنة	45 سنة فأكثر		
جودة الحياة الوظيفية	جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية	المشاركة في اتخاذ القرارات	2,9000	3,1920	3,2623	3,7500	2,023	0,115
		السلوك القيادي والإشرافي	3,1111	3,6706	3,4572	3,8403	1,490	0,222
		فرص التدريب الوظيفي	3,2857	3,9388	3,6464	3,8036	1,237	0,300
		فرص الترقية الوظيفية	3,2250	3,1429	3,1230	3,4688	0,416	0,742
	القيمة الكلية للبعد		3,1305	3,4861	3,3722	3,7156	1,052	0,373
	جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية	الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل	2,7667	3,4107	3,3197	3,2917	0,806	0,493
		العلاقات الاجتماعية	3,3500	3,5536	3,4611	3,7344	0,640	0,591
	القيمة الكلية للبعد		3,0583	3,4821	3,3904	3,5130	0,630	0,597

0,905	0,187	3,4861	3,3862	3,5040	3,2444	الأجور والمكافآت المادية	جودة بيئة العمل	
0,236	1,438	3,8438	3,5902	3,8095	3,3000	جودة ظروف العمل الفيزيائية	الاقتصادية والمادية	
0,536	0,730	3,6649	3,4882	3,6567	3,2722	القيمة الكلية للبعد		
0.35	1.09	3.6311	3.4169	3.5416	3.1536	محور جودة الحياة الوظيفية ككل		

المصدر: مخرجات SPSS v26

يتضح من خلال الجدول (41) والذي يبين نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لاختبار دلالة الفروق بين متوسط استجابات الأفراد المبحوثين حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تعزى لمتغير السن، أن القيمة الفائية لمحور جودة الحياة الوظيفية قد بلغت (1.09)، أما مستوى دلالتها Sig فقد بلغ قيمة (0.35)، وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يثبت أن الفروق غير دالة إحصائياً، والأمر ذاته ينطبق على جميع المستويات الاحتمالية Sig لأبعاد جودة الحياة الوظيفية ومؤشراتها والتي يتضح أن قيمها جميعاً تفوق قيمة مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرض الصفري والذي يقر بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات المبحوثين حول توافر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تعزى لمتغير السن، وبالتالي فإن فرضية الباحث لم تتحقق، وهو ما يؤكد أن المبحوثين باختلاف أعمارهم لا يختلفون في تقديرهم لمستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المديرية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الأحمري وبن ظفرة، 2021) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول توافر جودة الحياة الوظيفية في جامعة الملك خالد تعزى لمتغير العمر.

وفي المقابل؛ اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (نصار، 2013) والتي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في وكالة التربية والتعليم بوكالة الغوث ووزارة

التربية والتعليم الحكومي في قطاع غزة حول مجالات جودة الحياة الوظيفية مجتمعة تعزى لمتغير العمر وتحديدًا لصالح الفئة العمرية 50 سنة فأكثر.

3-5-3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط استجابات

المبحوثين حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المستوى التعليمي:

للتحقق من صدق هذه الفرضية؛ تم الاستعانة باختبار التباين الأحادي ANOVA لاختبار دلالة

الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لمجموعة من العينات المستقلة المتعلقة بمتغير المستوى

التعليمي (ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 42. نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير المستوى التعليمي حول جودة

الحياة الوظيفية

المحور	الأبعاد	المؤشرات	المتوسطات				قيمة F	Sig
			ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي		
جودة الحياة الوظيفية	جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية	المشاركة في اتخاذ القرارات	3,7500	4,5000	3,2426	3,3024	0,770	0,513
		السلوك القيادي والإشرافي	4,2222	4,5556	3,4052	3,5961	1,059	0,370
		فرص التدريب الوظيفي	2,5714	4,1429	3,6134	3,7896	1,011	0,391
		فرص الترقية الوظيفية	4,1250	4,7500	3,3529	3,0709	1,422	0,240
	القيمة الكلية للبعد		3,6672	4,4871	3,4036	3,4397	0,609	0,610
	جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية	الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل	2,6667	4,6667	3,4853	3,2252	1,792	0,153
		العلاقات الاجتماعية	4,2500	3,7500	3,6581	3,4426	0,965	0,412
	القيمة الكلية للبعد		3,4583	4,2083	3,5717	3,3339	1,316	0,273
	جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية	الأجور والمكافآت المادية	2,6667	4,5556	3,4412	3,4114	0,730	0,537
		جودة ظروف العمل الفيزيائية	3,6667	4,0833	3,6471	3,6745	0,126	0,945

0,705	0,469	3,5430	3,5441	4,3194	3,1667	القيمة الكلية للبعد
0.65	0.548	3.4388	3.5064	4.3382	3.4307	محور جودة الحياة الوظيفية ككل

المصدر: مخرجات SPSS v26

يتضح من خلال معطيات الجدول (42) والذي يبين نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسط استجابات الأفراد المبحوثين حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، أن قيمة اختبار F لجودة الحياة الوظيفية قد بلغت (0.548) وأن مستوى المعنوية Sig قدر بـ (0.65) وهو أكبر من الحد المطلوب لمستوى الدلالة والذي يقدر بـ (0.05)، مما يعني عدم دلالتها إحصائياً، والأمر ذاته ينطبق على جميع القيم الاحتمالية Sig لأبعاد ومؤشرات محور جودة الحياة الوظيفية حيث يتبين من خلال خانة القيمة الاحتمالية Sig في الجدول أنها تفوق جميعاً مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعني تحقق الفرض الصفري والذي يقر بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات الأفراد المبحوثين حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، مما يعني أن عينة الدراسة باختلاف مستوياتهم التعليمية لا يختلفون في تقديرهم مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المديرية.

وعلى العموم فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (نصار، 2013) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات جودة الحياة الوظيفية مجتمعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في وكالة التربية والتعليم في قطاع غزة.

وفي المقابل؛ اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الأحمري وبن ظفرة، 2021) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات الموظفين المعنيين بالدراسة في جامعة الملك خالد في "أبها" فيما يتعلق بأرائهم حول توافر جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3-5-4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط استجابات

المبحوثين حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي:

للتحقق من صدق هذه الفرضية؛ تم الاستعانة باختبار التباين الأحادي ANOVA لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لمجموعة من العينات المستقلة الممثلة لمتغير التصنيف الوظيفي في هذه الدراسة، تتمثل في: عون تنفيذ، عون تحكم، إطار، إطار سامي، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 43. نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير التصنيف الوظيفي حول جودة الحياة الوظيفية

المحور	الأبعاد	المؤشرات	المتوسطات				قيمة F	Sig
			عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار سامي		
جودة الحياة الوظيفية	جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية	المشاركة في اتخاذ القرارات	2,7583	2,9609	3,3730	3,8235	5,587	0,001
		السلوك القيادي والإشرافي	3,0222	3,1667	3,6631	3,9739	5,253	0,002
		فرص التدريب الوظيفي	3,0667	3,2411	3,8479	4,3277	9,726	0,000
		فرص الترقية الوظيفية	3,0583	3,0703	3,0867	3,7500	1,770	0,157
	القيمة الكلية للبعد		2,9764	3,1097	3,4927	3,9688	5,780	0,001
	جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية	الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل	2,7889	3,1146	3,3710	3,7549	4,117	0,008
		العلاقات الاجتماعية	3,2583	3,3438	3,5020	3,9779	3,111	0,290
	القيمة الكلية للبعد		3,0236	3,2292	3,4365	3,8664	4,665	0,004
	جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية	الأجور والمكافآت المادية	3,0074	3,3125	3,3853	4,0392	3,953	0,010
		جودة ظروف العمل الفيزيائية	3,1500	3,3125	3,7675	4,1078	8,026	0,000

0,000	6,603	4,0735	3,5764	3,3125	3,0787	القيمة الكلية للبعد
0.000	6.83	3.9695	3.5018	3.2171	3.0262	محور جودة الحياة الوظيفية ككل

المصدر: مخرجات SPSS v26

استنادا إلى معطيات الجدول (43) والذي يبين نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسط استجابات الأفراد المبحوثين حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، يتضح لنا مايلي:

بلغت القيمة الكلية لاختبار F لبعد جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية (5.780)، في حين قدر مستوى المعنوية Sig بـ(0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات المبحوثين تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، كما بلغ مستوى المعنوية Sig لمؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي وفرص التدريب الوظيفي القيم التالية على التوالي: (0.001)، (0.002) و(0.000) وهو ما يعني وجود اختلافات في تباين درجات المؤشرات تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، أما فيما يخص مؤشر فرص الترقية الوظيفية فقد قدر مستوى المعنوية بـ(0.157) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط الفئات الأربعة حول الترقية الوظيفية في المديرية.

كما بلغت القيمة الفائية لبعد جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية (4.665)، أما قيمتها المعنوية Sig فقدرت بـ(0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعني وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات المبحوثين تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، كما بلغ مستوى المعنوية Sig لمؤشر الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل (0.008) وهو أقل أيضا من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أيضا دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لفئات التصنيف الوظيفي، أما بالنسبة لمؤشر العلاقات الاجتماعية فقد قدرت درجته المعنوية بـ(0.290) وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لآراء عينة الدراسة حول العلاقات الاجتماعية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي.

وقد قدرت قيمة اختبار التباين لبعده جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية (6.603)، في حين قدر مستوى المعنوية المقابل له بـ (0.000) وهو أقل من الحد المطلوب لمستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات الأفراد المبحوثين تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، والأمر ذاته ينطبق على مستويات المعنوية لمؤشر الأجور والمكافآت المادية، ومؤشر جودة ظروف العمل الفيزيائية بقيمتي (0.010) و (0.000) على الترتيب، وهما أقل من مستوى الدلالة (0.05)، فيتبين من خلال ذلك وجود فروق دالة إحصائية في مستويات الأجور والمكافآت المادية، وجودة ظروف العمل الفيزيائية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي.

وبناء على ما سبق؛ نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات عينة الدراسة حول بعد جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية بمؤشرات (المشاركة في اتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي وفرص التدريب الوظيفي)، وبعد جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية بمؤشره (الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل)، وبعد جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية بمؤشره (الأجور والمكافآت المادية وجودة ظروف العمل الفيزيائية) تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

من جهة أخرى فإننا نرفض فرضية الباحث ونقبل الفرض الصفري الذي يقر بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات المبحوثين حول مؤشري فرص الترقية الوظيفية والعلاقات الاجتماعية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي.

وعلى العموم فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المغربي، 2004) التي توصلت إلى وجود اختلاف معنوي بين الفئات العاملة حول مؤشرات الأجور والمكافآت المادية وأسلوب الرئيس في الإشراف.

وفي المقابل؛ اختلفت مع نتائج دراسة (حمادة، 2019/2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة جامعة الوادي في تقديرهم لتوافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالجامعة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

ولمعرفة لصالح أي فئة من فئات (عون التنفيذ، عون التحكم، إطار وإطار سامي) تعود الفروق تم استخدام اختبار "Scheff'e" للمقارنات البعدية، والذي من خلاله سيتم المقارنة بين القيمة المحسوبة للاختبار "شيفيه" مع القيمة الحرجة للاختبار، فإن كانت القيمة المحسوبة للاختبار أكبر من القيمة الحرجة (القيمة الجدولية) فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والفروق هنا تتجه لصالح المتوسط الحسابي الأعلى بين كل مقارنتين، وهو ما يمكن توضيحه من خلال نتائج الجدول الآتي:

✓ نتائج المقارنات البعدية لبعد جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية:

الجدول 44. نتائج اختبار Scheff'e للمقارنات البعدية بين فئات التصنيف الوظيفي لبعد جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية

القيمة المحسوبة لاختبار Scheff'e						
إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	الفروق حسب التصنيف الوظيفي	المتوسط الحسابي	مؤشرات بعد جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية
*13.461	6.812	0.084	–	عون تنفيذ	2.7583	المشاركة في اتخاذ القرارات
*9.1625	3.223	–	0.084	عون تحكم	2.9609	
4.041	–	3.223	0.812	إطار	3.3730	
–	4.041	*9.1625	*13.461	إطار سامي	3.8235	
*10.969	7.539	0.245	–	عون تنفيذ	3.0222	السلوك القيادي والإشرافي
8.161	4.763	–	0.245	عون تحكم	3.1667	
1.957	–	4.763	7.539	إطار	3.6631	
–	1.957	*8.161	*10.969	إطار سامي	3.9731	

*21.315	*12.388	0.395	–	عون تنفيذ	3.0667	فرص التدريب الوظيفي
*16.357	7.870	–	0.395	عون تحكم	3.2411	
3.0713	–	7.870	*12.388	إطار	3.8479	
–	3.0713	*16.357	*21.315	إطار سامي	4.3277	
*13.744	5.639	0.240	–	عون تنفيذ	2.9764	البعد ككل
*10.654	3.267	–	0.240	عون تحكم	3.1097	
5.297	–	3.267	5.639	إطار	3.4927	
–	5.297	*10.654	*13.744	إطار سامي	3.9688	
		• دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Excel

استنادا إلى نتائج الجدول (44) للمقارنات البعدية والذي يبين الاتجاه العام للفروق في تباين استجابات الأفراد المبحوثين نحو بعد جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية بالنسبة لمتغير التصنيف الوظيفي من خلال مقارنة القيمة المحسوبة لاختبار Scheff'e والقيمة الحرجة المقدرة بـ(8.10)، فإنه يتضح ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الإطارات السامية وبين فئة أعوان التنفيذ وفئة أعوان التحكم تجاه بعد جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية، لصالح المتوسط الحسابي الأكبر الخاص بفئة الإطارات السامية والمقدر بقيمة (3.9688)، أما فيما يخص اتجاهات الفروق بالنسبة للمؤشرات الجزئية للبعد فقد تبين وجود فروق دالة إحصائية بين فئة الإطارات السامية وأعوان التنفيذ نحو المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية وذلك لصالح فئة الإطارات السامية باعتبار أن متوسطها الحسابي والذي بلغ (3.8235) أكبر من المتوسط الحسابي لفئة أعوان التنفيذ بقيمة (2.7583)، كما تبين أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الإطارات السامية وفئة أعوان التحكم وذلك لصالح الإطارات السامية باعتبار أن المتوسط الحسابي أيضا لفئة الإطارات السامية قد فاق قيمة المتوسط الحسابي لفئة أعوان التحكم والذي قدر بـ(2.9609)، أما بالنسبة لباقي المقارنات فيتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، لكون القيمة المحسوبة لاختبار شيفيه تقل عن القيمة الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) (كما هو مبين في الجدول)، وهو ما يمكن اعتباره ناجما عن كون الإطارات السامية

تمثل الفئة التي تقوم بتحليل خطط العمل واقتراح الطرق الفاعلة لنجاح إستراتيجية المديرية مما يعني أنها تمثل الطرف المشارك في كافة القرارات التي تعمل إدارة مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي على اتخاذها مقارنة بباقي المستويات الوظيفية الأخرى.

أما بالنسبة لمؤشر السلوك القيادي والإشرافي في العمل فيتضح أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الإطارات السامية وفئة أعوان التنفيذ لصالح المتوسط الحسابي الأعلى لفئة الإطارات السامية والذي قدر بـ (3.9731) في مقابل (3.0222) للمتوسط الحسابي لفئة أعوان التنفيذ، أما بالنسبة لدلالة الفروق بين المقارنات البعدية الأخرى فيتبين من خلال نتائج مقارنة القيمة المحسوبة لاختبار شيفيه مع القيمة الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) عدم دلالتها إحصائيا، ويمكن أن نعتبر ذلك ناتجا عن كون ميكانيزمات القيادة والإشراف في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تعود لفئة الإطارات السامية، حيث تسند إليهم مهام إدارة فرق العمل وتوجيهها وتمنح لهم كافة الصلاحيات الممكنة لضمان السير الحسن لأداء المهام الوظيفية.

وفيما يخص مؤشر فرص التدريب الوظيفي فيتبين وجود فروق دالة إحصائية بين فئة الإطارات السامية وأعوان التنفيذ لصالح المتوسط الحسابي الأعلى والذي يمثل فئة الإطارات السامية بقيمة (3.3277) وقيمة (3.0667) للمتوسط الحسابي لفئة أعوان التنفيذ، كما تبين أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الإطارات السامية وفئة أعوان التحكم وذلك لصالح الإطارات السامية باعتبار أن المتوسط الحسابي أيضا لفئة الإطارات السامية قد فاق قيمة المتوسط الحسابي لفئة أعوان التحكم والذي قدر بـ (3.2411)، كما أظهرت نتائج المقارنات البعدية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الإطارات وفئة أعوان التنفيذ لصالح فئة الإطارات بمتوسط حسابي بلغ (3.8479)، أما بالنسبة لباقي المقارنات البعدية فيتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية، باعتبار أن قيمتها المحسوبة للاختبار تقل عن القيمة الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05)، ويمكن تفسير ذلك بأن فئة الإطارات السامية يعتبرون الطرف المشارك في التخطيط لتنفيذ برامج تدريبية إلى جانب القائمين على إدارة وتسيير الموارد البشرية بالمديرية، كما يتم الاعتماد عليهم في تحديد جوانب النقص والعجز في أداء مرؤوسهم لئتم برمجة برامج تدريبية تتوافق مع الاحتياجات التدريبية للمعنيين بالتدريب.

✓ نتائج المقارنات البعدية لبعد جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية:

الجدول 45. نتائج اختبار Scheff'e للمقارنات البعدية بين فئات التصنيف الوظيفي لبعد

جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية

القيمة المحسوبة لاختبار Scheff'e						
مؤشرات بعد جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية	المتوسط الحسابي	الفروق حسب التصنيف الوظيفي	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار سامي
الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل	2.7583	عون تنفيذ	-	1.225	6.108	*11.479
	2.9609	عون تحكم	1.225	-	1.247	5.043
	3.3730	إطار	6.108	1.247	-	2.934
	3.8235	إطار سامي	*11.479	5.043	2.934	-
البعد ككل	3.0236	عون تنفيذ	-	0.722	4.545	*12.495
	3.2292	عون تحكم	0.722	-	1.206	7.387
	3.4365	إطار	4.545	1.206	-	5.443
	3.8664	إطار سامي	*12.495	7.387	5.443	-
• دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Excel

استنادا إلى نتائج الجدول (45) للمقارنات البعدية والذي يبين الاتجاه العام للفروق في تباين استجابات الأفراد المبحوثين نحو بعد جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية بالنسبة لمتغير التصنيف الوظيفي من خلال مقارنة القيمة المحسوبة لاختبار Scheff'e والقيمة الحرجة المقدرة بـ(8.10)، فإنه يتضح ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الإطارات السامية وبين فئة أعوان التنفيذ تجاه بعد جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية، لصالح الأعلى متوسط وهي فئة الإطارات السامية بقيمة (3.8664)، أما فيما يخص اتجاهات الفروق بالنسبة للمؤشرات الجزئية للبعد فقد تبين وجود فروق دالة إحصائية بين فئة الإطارات السامية وأعوان التنفيذ نحو الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل وذلك لصالح فئة الإطارات السامية أيضا باعتبار أن متوسطها الحسابي والذي بلغ (3.8235) أكبر من المتوسط الحسابي لفئة أعوان التنفيذ بقيمة (2.7583)، أما بالنسبة لباقي المقارنات فقد تبين عدم دلالتها إحصائيا لكون القيمة المحسوبة لاختبار شيفيه تقل عن القيمة الجدولية (كما هو مبين في الجدول) عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يمكن اعتباره ناجما عن أن الإطارات السامية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي لهم حرية أكبر في توزيع وجدولة ساعات العمل الخاصة بهم، إلى جانب أنهم غير معنيون بالساعات الإضافية التي تقوم المديرية ببرمجتها في الظروف الاستثنائية، كما أنهم يمنحون مميزات أفضل من حيث الإجازات والعطل المتعلقة بالظروف العائلية الاستثنائية.

✓ نتائج المقارنات البعدية لبعـد جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية:

الجدول 46. نتائج اختبار Scheff'e للمقارنات البعدية بين فئات التصنيف الوظيفي لبعـد جودة بيئة العمل

الاقتصادية والمادية

القيمة المحسوبة لاختبار Scheff'e						مؤشرات بعد جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية
إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	الفروق حسب التصنيف الوظيفي	المتوسط الحسابي	
*10.779	2.191	0.915	–	عون تنفيذ	3.0074	الأجور والمكافآت المادية
5.530	0.085	–	0.915	عون تحكم	3.3125	
7.248	–	0.085	2.191	إطار	3.3853	
–	7.248	5.530	*10.779	إطار سامي	4.0392	
*17.700	*11.151	0.495	–	عون تنفيذ	3.1500	جودة ظروف العمل الفيزيائية
*12.623	6.375	–	0.495	عون تحكم	3.3125	

3.740	–	6.375	*11.151	إطار	3.7675	البعد ككل
–	3.740	*12.623	*17.700	إطار سامي	4.1078	
*17.485	6.633	0.307	–	عون تنفيذ	3.0787	
*10.583	1.963	–	0.307	عون تحكم	3.3125	
7.310	–	1.963	6.633	إطار	3.5764	
–	7.310	*10.583	*17.485	إطار سامي	4.0735	
		• دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Excel

استنادا إلى نتائج الجدول (46) للمقارنات البعدية والذي يبين الاتجاه العام للفروق في تباين استجابات الأفراد المبحوثين نحو بعد جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية من خلال مقارنة القيمة المحسوبة لاختبار Scheff'e مع القيمة الحرجة للاختبار والمقدرة بـ(8.10)، فإنه يتضح ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الإطارات السامية وكل من فئة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم نحو بعد جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية، لصالح فئة الإطارات السامية بمتوسط حسابي قدر بـ(4.0735)، حيث يزيد عن المتوسطات السابقة وعلى الترتيب بـ(3.0787) و(3.3125)، أما فيما يخص اتجاهات الفروق بالنسبة للمؤشرات الجزئية للبعد فقد تبين وجود فروق دالة إحصائية بين فئة الإطارات السامية وأعوان التنفيذ تجاه الأجور والمكافآت المادية وذلك لصالح فئة الإطارات السامية بمتوسط حسابي بلغ (3.8235) والذي يزيد عن المتوسط الحسابي لفئة أعوان التنفيذ بقيمة (3.0074)، أما بالنسبة لباقي المقارنات فيتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، باعتبار أن القيم المحسوبة لاختبار شيفيه تقل من القيمة الجدولية (كما هو مبين في الجدول) عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يمكن اعتباره ناجما عن كون الإطارات السامية يتقاضون رواتب أعلى من باقي الفئات، إلى جانب أن النسبة التي يحصلون عليها من الفائض الذي تحققه المديرية على مستوى النتائج المالية مرتفع مقارنة بباقي الفئات، إضافة إلى الامتيازات والمنح المالية التي يتقاضونها باعتبارهم يمثلون المستوى الأعلى من حيث التسلسل الهرمي للوظائف، كمنحة المسؤولية، وغيرها.

أما بالنسبة لمؤشر جودة ظروف العمل الفيزيائية فيتضح أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الإطارات السامية وفئة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم لصالح المتوسط الحسابي الأكبر لفئة الإطارات السامية والذي قدر بـ(4.1078) في مقابل (3.1500) و(3.3125) بالنسبة للمتوسطات الحسابية لفئات أعوان التنفيذ وأعوان التحكم على الترتيب، كما أظهرت نتائج المقارنات البعدية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الإطارات وفئة أعوان التنفيذ لصالح فئة الإطارات بمتوسط حسابي بلغ (3.7675) والذي يزيد عن المتوسط الحسابي لفئة أعوان التنفيذ والمقدر بـ(3.1500)، أما بالنسبة لدلالة الفروق بين المقارنات البعدية الأخرى فيتبين من خلال نتائج الجدول عدم دلالتها إحصائيا، باعتبار أن قيمتها المحسوبة أقل من القيمة الحرجة للاختبار عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يمكن تفسيره بأن فئة الإطارات السامية وفئة الإطارات يمثلون أعضاء لجان النظافة والأمن في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي والذين يعملون شخصا على إعداد وتنسيق وتنشيط سياسة المؤسسة في مجال النظافة والأمن، كما أن ظروف مكاتب العمل المخصصة لهم جيدة مقارنة بباقي الفئات، إلى جانب أنهم غير معرضين لمخاطر وحوادث العمل مقارنة بالأعوان التقنيين.

3-5-5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط استجابات

المبحوثين حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

للتحقق من صدق هذه الفرضية؛ تم الاستعانة باختبار التباين الأحادي ANOVA لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لمجموعة من العينات المستقلة (أقل من 05 سنوات، 05 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 47. نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير سنوات الخبرة حول جودة الحياة الوظيفية

Sig	قيمة F	المتوسطات				المؤشرات	الأبعاد	المحور
		أقل من 05 سنوات	05 إلى أقل من 10 سنوات	10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر			
0,060	2,539	2,9643	3,0114	3,4728	3,4583	المشاركة في اتخاذ القرارات	جودة بيئة العمل	الرضا الوظيفي

0,781	0,362	3,6574	3,5894	3,4545	3,3968	السلوك القيادي والإشرافي	الوظيفية والتنظيمية
0,586	0,647	3,6071	3,8602	3,6580	3,5918	فرص التدريب الوظيفي	
0,852	0,263	3,1458	3,2880	3,0644	3,1786	فرص الترقية الوظيفية	
0,529	0,742	3,4672	3,5526	3,2971	3,2829	القيمة الكلية للبعد	
0,192	1,607	3,1528	3,5072	3,2374	2,9524	الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل	جودة بيئة العمل
0,281	1,292	3,5990	3,6060	3,4394	3,0536	العلاقات الاجتماعية	المعنوية والاجتماعية
0,196	1,589	3,3759	3,5566	3,3384	3,0030	القيمة الكلية للبعد	
0,392	1,009	3,3750	3,5700	3,3502	2,9841	الأجور والمكافآت المادية	جودة بيئة العمل
0,018	3,485	3,7674	3,7754	3,6111	2,9167	جودة ظروف العمل الفيزيائية	الاقتصادية والمادية
0,088	2,236	3,5712	3,6727	3,4806	2,9504	القيمة الكلية للبعد	
0.32	1.17	3.4714	3.5939	3.3720	3.0787	محور جودة الحياة الوظيفية ككل	

المصدر: مخرجات SPSS v26

يتضح من خلال معطيات الجدول (47) والذي يبين نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسط استجابات الأفراد المبحوثين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، أن قيمة اختبار F لجودة الحياة الوظيفية قد بلغ (1.17) وأن مستوى دلالتها الإحصائية Sig قدرت بـ (0.32) وهي أكبر من الحد المطلوب لمستوى المعنوية والذي يقدر بـ (0.05)، مما يعني عدم دلالتها إحصائياً، والأمر ذاته ينطبق على جميع القيم الاحتمالية Sig لأبعاد ومؤشرات محور جودة الحياة الوظيفية حيث يتبين من خلال خانة القيم الاحتمالية Sig في الجدول أنها تفوق جميعاً مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعني تحقق الفرض الصفري والذي يقر بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين

متوسط استجابات الأفراد المبحوثين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مما يعني أن مفردات العينة باختلاف سنوات الخبرة المهنية لها تقديرات موحدة عن مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المديرية، ويرجح أن يكون ذلك راجعا إلى أن جميع الموظفين باختلاف خبرتهم المهنية لا يتم التفريق بينهم، وبالتالي تمارس عليهم السياسة والإستراتيجية ذاتها في تسييرهم وإدارتهم، وأنه لا يتم التمييز بين الموظفين إلا من خلال الأداء وكفاءة الإنجاز.

غير أنه من جهة أخرى، يتضح أن القيمة الفائية لمؤشر جودة ظروف العمل الفيزيائية قد بلغت درجتها المعنوية Sig قيمة (0.018)، وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وبالتالي فإننا في هذه الحالة نستنتي المؤشر من باقي الاستنتاج المتعلق بمتغير سنوات الخبرة ونتجه نحو رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي يعتبر أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات المبحوثين نحو جودة ظروف العمل الفيزيائية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولمعرفة لصالح أي فئة من فئات متغير سنوات الخبرة (أقل من 05 سنوات، من 05 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر) تعود الفروق تم استخدام اختبار "Scheffe" للمقارنات البعدية، والذي من خلاله سيتم المقارنة بين القيمة المحسوبة للاختبار "شيفيه" مع القيمة الحرجة للاختبار (القيمة الجدولية)، فإذا كانت القيمة المحسوبة للاختبار أكبر من القيمة الحرجة (القيمة الجدولية) فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والفروق هنا تتجه لصالح المتوسط الحسابي الأكبر بين كل مقارنتين يتم إثبات دلالة الفروق بينهما، وهو ما يمكن توضيحه من خلال نتائج الجدول الآتي:

الجدول (48). نتائج اختبار Scheff'e للمقارنات البعدية بين فئات متغير سنوات الخبرة لمؤشر

جودة ظروف العمل الفيزيائية

القيمة المحسوبة لاختبار Scheff'e					
المؤشر	المتوسط الحسابي	الفروق حسب سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	05 إلى أقل من 10 سنوات	10 إلى أقل من 15 سنة فأكثر
جودة ظروف العمل الفيزيائية	2.9167	أقل من 05 سنوات	-	6.027	*9.696
	3.6111	05 إلى أقل من 10 سنوات	6.027	-	1.122
	3.7754	10 إلى أقل من 05 سنة	*9.696	1.122	-
	3.7674	15 سنة فأكثر	*8.489	0.734	0.002
• دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Excel

استنادا إلى نتائج الجدول (48) للمقارنات البعدية والذي يبين الاتجاه العام للفروق في تباين استجابات الأفراد المبحوثين نحو جودة ظروف العمل الفيزيائية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة (الأقدمية في العمل) من خلال مقارنة القيمة المحسوبة لاختبار Scheff'e والقيمة الحرجة المقدرة بـ(8.10)، فإنه يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة (15 سنة فأكثر) والفئة (أقل من 05 سنوات) نحو جودة ظروف العمل الفيزيائية، لصالح الفئة (15 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.7674)، والذي يزيد عن المتوسط الحسابي للفئة (أقل من 05 سنوات) والمقدر بـ(2.9167)، كما تبين أيضا دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الفئة (10 إلى أقل من 15 سنة) والفئة (أقل من 05 سنوات) باعتبار أن القيمة المحسوبة لاختبار شيفيه قد بلغت (9.696) وهي أكبر من القيمة الحرجة والمقدرة بـ(8.10) وبالتالي نرفض الفرض الصفري، أما عن اتجاه الفروق، فنتجه لصالح الفئة (10 إلى أقل من 15 سنة) باعتبار أن متوسطها الحسابي والذي بلغ (3.7754) أكبر من المتوسط الحسابي للفئة (أقل من 05 سنوات) والذي يقدر بـ(2.9167) أما بالنسبة لباقي

المقارنات فيتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وذلك باعتبار أن قيمتها المحسوبة تقل عن القيمة الحرجة للاختبار عند مستوى الدلالة (0.05) (كما هي موضحة في الجدول)، وهو ما يمكن تفسيره من خلال ميكانيزمات التكيف أو التأقلم، أين يشعر الأفراد العاملون بالتوافق مع الظروف البيئية التي يمارسون فيها مهامهم الوظيفية مع مرور الزمن، وبالتالي فإن تكرار التعامل مع أنماط معينة من البيئة المادية المحيطة بالعمل تجعلهم يعتادون عليها ويتوافقون معها رغم أنها كانت مصدر عدم رضا لديهم في وقت سابق، إلى جانب أنه من إيجابيات عامل الخبرة المهنية أنه يرفع من قدرة الأفراد على التعامل مع ظروف العمل وتجعل منه قادرا على التحكم فيها وتسييرها، نتيجة للخبرات والمهارات التي اكتسبها خلال مزاولته لأداء عمله لفترة طويلة.

وعلى العموم، اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الأحمري وبن ظفيرة، 2021) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات المبحوثين في جامعة الملك خالد فيما يتعلق بآرائهم حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، واتفقت أيضا مع نتائج دراسة (تي ونعرورة، 2021) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بالوادي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

3-6- النتيجة المتعلقة بدراسة الفروق بين استجابات المبحوثين حول الاستغراق الوظيفي:

سيتم من خلال الآتي اختبار صدق الفرضية القائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات الموظفين حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى للمتغيرات السوسيو مهنية التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات المعلمية التي ستساعد في تحديد دلالة الفروق الإحصائية من عدمها عند مستوى الدلالة (0.05)، مع تحديد اتجاه الفروق في حالة وجودها، وهو ما يمكن توضيحه فيما يلي:

3-6-1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط استجابات

المبحوثين حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس:

للتحقق من صدق هذه الفرضية؛ تم الاستعانة باختبار T test لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي عينتين مستقلتين (ذكور وإناث)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 49: نتائج اختبار T للفروق بين متوسط استجابات الذكور والإناث حول الاستغراق الوظيفي

المحور	المتوسطات		قيمة T	Sig	الدلالة الإحصائية
	أنثى	ذكر			
الاستغراق الوظيفي	3.7517	3.7889	0.296	0.768	غير دالة إحصائية

المصدر: مخرجات SPSS v26

من خلال معطيات الجدول (49) والذي يبين نتائج اختبار T لدلالة الفروق بين متوسط استجابات الذكور والإناث في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي حول مستوى تقديرهم لاستغراقهم الوظيفي، يتضح أن قيمة اختبار T بلغت (0.296) بمستوى دلالة Sig قدر بـ (0.768) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرض الصفري والذي يقر بعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات الأفراد المبحوثين حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي فإن استغراق الموظفين في المديرية لا يتأثر بمحددات النوع الاجتماعي كما أشار إليها المدخل السببي في تفسير مصادر ارتفاع مستويات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، وبالتالي فإن فرضية الباحثة لم تتحقق.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حمامة، 2019/2018) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة جامعة الوادي في تقديرهم لمستوى الاستغراق الوظيفي بالجامعة تعزى لمتغير الجنس.

3-6-2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط استجابات المبحوثين حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير السن:

للتحقق من صدق هذه الفرضية؛ تم الاستعانة باختبار التباين الأحادي ANOVA لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لمجموعة من العينات المستقلة (أقل من 25 سنة، 25 إلى أقل من 35 سنة، من 35 إلى أقل من 45 سنة، 45 سنة فأكثر)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 50. نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير السن حول الاستغراق الوظيفي

الدلالة الإحصائية	Sig	قيمة F	المتوسطات				المحور
			45 سنة فأكثر	35 إلى أقل من 45 سنة	25 إلى أقل من 35 سنة	أقل من 25 سنة	
غير دالة إحصائيا	0.356	1.092	3.9632	3.6798	3.8676	3.6824	الاستغراق الوظيفي

المصدر: مخرجات SPSS v26

استنادا إلى نتائج الجدول (50) والذي يبين نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات الأفراد المبحوثين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي في تقديرهم لاستغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير السن، يتضح أن القيمة الفائية لمحور الاستغراق الوظيفي قد بلغت (1.092)، أما مستوى دلالة الإحصائية Sig فقد بلغ قيمة (0.356)، وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرض الصفري والذي يقر بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات الأفراد المبحوثين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير السن، وبالتالي فإن فرضية الباحثة لم تتحقق.

3-6-3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط استجابات المبحوثين حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي:

للتحقق من صدق هذه الفرضية؛ تم الاستعانة باختبار التباين الأحادي ANOVA لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لمجموعة من العينات المستقلة (ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 51. نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير المستوى التعليمي حول الاستغراق الوظيفي

المحور	المتوسطات				قيمة F	Sig	الدلالة الإحصائية
	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي			
الاستغراق الوظيفي	3.2353	4.3529	3.7474	3.7782	0.497	0.685	غير دالة إحصائيا

المصدر: مخرجات SPSS v26

يتضح من خلال نتائج الجدول (51) والذي يبين نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات الأفراد المبحوثين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، فإنه يتبين أن قيمة اختبار F لمحور الاستغراق الوظيفي قد بلغت (0.497)، أما درجتها الاحتمالية Sig فقد بلغت قيمة (0.685)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرض الصفري والذي يقر بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات الأفراد المبحوثين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وبالتالي فإن فرضية الباحثة لم تتحقق

وعلى العموم، فقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (نصار، 2013) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي دائرة التربية والتعليم وفي وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي بقطاع غزة حول استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3-6-4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط استجابات

المبحوثين حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي:

للتحقق من صدق هذه الفرضية؛ تم الاستعانة باختبار التباين الأحادي ANOVA لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لمجموعة من العينات المستقلة (عون تنفيذ، عون تحكم، إطار، إطار سامي)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 52. نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير التصنيف الوظيفي حول

الاستغراق الوظيفي

الدلالة الإحصائية	Sig	قيمة F	المتوسطات				المحور
			إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	
دالة إحصائية	0.003	4.919	4.1211	3.8235	3.5993	3.3255	الاستغراق الوظيفي

المصدر: مخرجات SPSS v26

بناء على نتائج الجدول (52) والذي يبين نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات الأفراد المبحوثين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، يتضح أن القيمة الفائية لمحور الاستغراق الوظيفي قد بلغت (4.919)، أما درجتها المعنوية Sig فقد بلغت قيمة (0.003)، وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات عينة الدراسة في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، وبالتالي فإن فرضية الباحثة قد تحققت.

ولمعرفة لصالح أي فئة من فئات (عون التنفيذ، عون التحكم، إطار وإطار سامي) تعود الفروق تم استخدام اختبار "Scheffe" للمقارنات البعدية، والذي من خلاله سيتم المقارنة بين القيمة المحسوبة لاختبار "شيفيه" مع القيمة الحرجة للاختبار (القيمة الجدولية)، فإذا كانت القيمة المحسوبة

للاختبار أكبر من القيمة الحرجة (القيمة الجدولية) فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والفروق هنا تتجه لصالح المتوسط الحسابي الأكبر بين كل مقارنتين يتم إثبات دلالة الفروق بينهما، وهو ما يمكن توضيحه من خلال نتائج الجدول الآتي:

الجدول (53). نتائج اختبار Scheff'e للمقارنات البعدية بين فئات التصنيف الوظيفي لمحور

الاستغراق الوظيفي

القيمة المحسوبة لاختبار Scheff'e						
المحور	المتوسط الحسابي	الفروق حسب التصنيف الوظيفي	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار سامي
الاستغراق الوظيفي	3.3255	عون تنفيذ	-	1.503	7.760	*12.695
	3.5993	عون تحكم	1.503	-	1.656	5.814
	3.8235	إطار	7.760	1.656	-	3.061
	4.1211	إطار سامي	*12.695	5.814	3.061	-
• دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Excel

استنادا إلى نتائج الجدول (53) للمقارنات البعدية والذي يبين الاتجاه العام للفروق في تباين استجابات الأفراد المبحوثين حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي بالنسبة لمتغير التصنيف الوظيفي من خلال مقارنة القيمة المحسوبة لاختبار Scheff'e والقيمة الحرجة المقدرة بـ(8.10)، فإنه يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الإطارات السامية وفئة أعوان التنفيذ حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي، باعتبار أن القيمة المحسوبة للمقارنتين والتي بلغت (12.695) قد فاقت القيمة الجدولية (الحرجة) والتي قدرت بـ(8.10) عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يوجب رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أما اتجاه المقارنة بين المجموعتين فيظهر من خلال قيم المتوسطات الحسابية أنها تتجه نحو فئة الإطارات السامية بمتوسط حسابي قدر بـ(4.1211)، والذي يزيد عن المتوسط الحسابي لفئة أعوان التنفيذ والمقدر بـ(3.3255)، أما بالنسبة لباقي المقارنات فيتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك باعتبار أن قيمتها المحسوبة

لاختبار شيفيه تقل عن القيمة الحرجة له (كما هي موضحة في الجدول)، وبالتالي فإن فئة الإطارات السامية يفوقون باقي الفئات الوظيفية الأخرى بالنسبة لمستوى تقديرهم لاستغراقهم الوظيفي، ما يدفعنا للقول أن مستويات الاستغراق الوظيفي في هذه الدراسة قد تأثرت بأحد المتغيرات الوظيفية والمتمثل في (موقع التحكم).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (نصار، 2013) والتي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي حول تقديرهم للاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

3-6-5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط استجابات المبحوثين حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

للتحقق من صدق هذه الفرضية؛ تم الاستعانة باختبار التباين الأحادي ANOVA لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لمجموعة من العينات المستقلة (أقل من 05 سنوات، من 05 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 54. نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير سنوات الخبرة حول الاستغراق الوظيفي

المحور	المتوسطات				قيمة F	Sig	الدلالة الإحصائية
	أقل من 05 سنوات	05 إلى أقل من 10 سنوات	10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر			
الاستغراق الوظيفي	3.4286	3.6809	3.8542	3.8260	1.157	0.330	غير دالة إحصائيا

المصدر: مخرجات SPSS v26

يتضح من خلال نتائج الجدول (48) والذي يبين نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات الأفراد المبحوثين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي حول تقديرهم لاستغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، فإنه يتبين أن قيمة اختبار F لمحور الاستغراق الوظيفي قد بلغت (1.157)، أما مستوى دلالتها الإحصائية Sig فقد بلغ قيمة (0.330)، وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرض الصفري والذي يقر بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات الأفراد المبحوثين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي فإن فرضية الباحثة لم تتحقق.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حمامة، 2019/2018) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أساتذة جامعة الوادي في تقديرهم لمستوى الاستغراق الوظيفي تبعا لمتغير مدة الخدمة.

يتضح مما سبق؛ أن الاستغراق الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي كمؤشر إيجابي يثبت مدى ارتباط الموظفين بالوظائف التي يشغلونها واستيعابهم لها لا يتأثر بالمتغيرات أو الخصائص الديمغرافية للأفراد، وبالتالي لا يمكن استخدامها في التمييز بين الأفراد المستغرقين والأفراد غير المستغرقين، وهو ما يتفق مع افتراضات المدخل السببي في تفسير محددات الاستغراق الوظيفي لدى الأفراد العاملين، أما بالنسبة لنظرية التكامل فتعتبر أن المميزات الشخصية للأفراد (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية...) تؤثر على الرغبة الشخصية للأفراد في الاستغراق الوظيفي عندما تتفاعل مع مجموعة المواقف التنظيمية والعوامل الاجتماعية والوظيفية وغيرها، وتختلف هذه النتيجة مع افتراضات Yushimura الذي اعتبر أن المتغيرات الشخصية كالخبرة الوظيفية يمكن أن تؤثر على مستوى انهماك الفرد واندماجه في عمله، في حين أنه يمكن لموقع التحكم والمحدد في الدراسة بفئات التصنيف الوظيفي (أعوان التنفيذ، أعوان التحكم، إطارات، إطارات سامية) أن تؤثر إيجابا على مشاعر الفرد العامل في اتجاهه للاستغراق الوظيفي، والتي يبدو من خلال دراستنا أنها كلما ارتفعت في المستوى التصنيفي للوظائف زاد معها شعور الموظفين بالارتباط والاستغراق الوظيفي (باعتبار أن الفروق اتجهت لصالح فئة الإطارات السامية).

4- مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية:

سيتم خلال الآتي مناقشة نتائج الدراسة في ضوء بعض المقاربات النظرية التي نعتقد أنها ستتمكن من تحديد المنطق المقارباتي الصحيح الذي آلت إليه العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى موظفي مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وهو ما يمكن توضيحه فيما يلي:

4-1 مناقشة النتائج في ضوء نظرية التفاعل (التبادل) الاجتماعي:

تتطابق نتائج هذه الدراسة مع المنطلقات الفكرية لنظرية التفاعل الاجتماعي كونها تتجه نحو الحكم على المدركات العلائقية بين الموظفين وأصحاب العمل (الإدارة العليا أو المنظمة ككل) في إطار علاقات التبادل الاجتماعي، والتي تتم من خلال الحكم على مدى اتجاه الطرفية نحو تحقيق ما هو متوقع منه من الطرف الآخر؛ حيث تنفي هذه النظرية الاعتقاد السائد بأن إمكانية إدراك الفرد لمدى أهمية الوظيفة التي يمارسها يتحقق فقط بناء على خصائصه ومميزاته الشخصية دون إحداث لأي اختلاف في ظروف بيئة العمل الفيزيائية أو الاجتماعية أو الوظيفية، ذلك أن السلوكيات والتصرفات الإيجابية التي يعمل العاملون على إظهارها في العمل يجب أن يكون لها دافع يتضمن مجموعة من العمليات المخطط لها تمنح ممارستها الشعور بالاستغراق الوظيفي وترفع من مستوى الشعور بأهمية العمل وبالتالي أدائه بحماس وتقاني في علاقة تفاعلية بين طرفي التنظيم (منظمة/أصحاب العمل ↔ موظف/عامل)، فجودة الحياة الوظيفية التي تعمل مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي على تحقيقها لموظفيها بما يحقق لهم رفاهيتهم وإشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية تدفعهم للبحث على رد الفعل المناسب الذي يمكن من خلاله مكافأة المديرية على اهتمامها بتحقيق إشباعاتهم واعتبارها لهم المورد الأهم والأفضل في تحقيق أهدافها لقدرته على توجيه الموارد الأخرى واستغلالها وفق مبادئ العقلنة والترشيد كقاعدة تعكس الرغبة الفعلية في تجسيد كافة الممارسات التي تحقق رد الفعل المناسب على الفعل الذي جسده المديرية بتطبيقها لبرامج النوعية العالية لحياة العمل، فالسلوكيات الإيجابية التي يظهرها الأفراد وفقا لرواد هذه النظرية يتم تعريفها بناء على ما تنتجه علاقة المنفعة المتبادلة بين أطراف العلاقة، والذي ينطلق من فكرة أن كافة الإشباعات المادية، الأمنية، الاجتماعية، إشباعات التقدير والمكانة، وتحقيق الذات والشعور بالإنجاز (منافع مادية ومعنوية) والتي يحصل عليها الفاعلون عند انتمائهم لبيئة عمل معينة تعتبر دافعا لإمكانية دعم

كافة السلوكيات الإيجابية تجاه العمل ارتباطا به ورغبة في تأديته وتحقيقا لكافة الجهود الممكنة لإنجازه بأقصى كفاءة ممكنة.

وبالتالي فإن تفسير العلاقة بين برامج جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين يعتمد على وجود علاقات تبادلية (تفاعل ثنائي) التي تنشأ بين المؤسسة والأفراد العاملين تنطلق من مبادرة الإدارة العليا في التخطيط للإيفاء بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه فاعليها تظهر في الحصول على أكبر مشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، ومنح الأفراد الفرصة لإبداء آرائهم واستشارتهم بخصوص القرارات المتعلقة بأعمالهم، إلى جانب تعامل الإدارة العليا مع جميع موظفيها بعدالة ومنحهم الحق للتظلم ورفع الشكاوي، والاستماع لانشغالاتهم الوظيفية وتفويضهم الصلاحيات اللازمة لأداء مسؤولياتهم، والتواصل معهم في حالة حدوث مشاكل في العمل، ومنحهم الفرص لتطوير وتنمية مهاراتهم الأدائية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على ما يتطلبه أداء المهام وتطوير كفاءاتهم، منحهم فرص متساوية لترقيتهم وتقديمهم في سلم الهرم الوظيفي وذلك على أسس موضوعية ومعايير عادلة، وكذا سيادة العلاقات الإيجابية في بيئة العمل وخلوها من الصراعات والتناقضات التنظيمية وتحقيق الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل من خلال الاتجاه نحو تبني إستراتيجيات فعالة تجعل من ساعات العمل أكثر مرونة بالنسبة للموظف، إلى جانب منح الأجور والمكافآت المادية بعدالة ودون تمييز وتحقيق جودة ظروف العمل الفيزيائية (الحرارة، التهوية، نظافة موقع العمل، الضوضاء، تصميم مكاتب العمل) والحفاظ على أمن الموظف ووقايته من الأخطار التي يمكن أن تنجم عن أداء مهامه (خاصة الأعوان التقنيين) من خلال توفير وسائل الحماية الكافية، كلها عوامل تمكن العاملين من ارتفاع مستوى الشعور بالرضا والاستقرار الوظيفي ما يدفعهم نحو الالتزام بتحقيق أهداف العمل والارتباط نفسيا بالوظائف التي يزاولونها بالشكل الذي يجعلهم يوجهون كافة طاقاتهم لأدائها بكفاءة وفعالية.

وعليه يتجه **Peter BLAU** إلى اعتبار علاقات التبادل الاجتماعي تنشأ عن مجموعة من الإستراتيجيات والخطط والخطوات العملية التي تقوم بتنفيذها المؤسسة تستهدف من خلالها تحقيق رفاهية موظفيها من خلال إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية داخل بيئة العمل بشرط الحصول على مخرجات تتناسب مع مستوى هذه المنافع، وبالتالي تتمكن المنظمة من نمذجة العلاقة التفاعلية بينها

وبين فاعليها عندما تدرك أهمية أن يتم الاهتمام بهم وتحقيق رفاهيتهم من خلال العمل على تجسيد مجموعة من الآليات المحفزة والتخطيط لها في سياق تكاملي يهدف لإشباع كافية الاحتياجات الذاتية للقوى العاملة بغض النظر عن اختلاف ترتيبها لدى كل شخص، وهو ما يدفعهم لنمذجة رد فعل إيجابي من خلال رغبتهم في تحقيق أهداف العمل بفعالية عالية وتعزيز مستوى الإنتاجية وتعظيم مستوى الأرباح والالتزام بقواعد المنظمة والإيمان بثقافتها التنظيمية ودعمها.

وعليه؛ فحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد العاملين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي يرغبون في إظهار الاستغراق الوظيفي للرد بالمثل على ممارسات جودة الحياة الوظيفية والتي تتضمن العدالة في التوزيع والتعامل والإجراءات التي يشعرون بها من طرف رؤسائهم في العمل وشعورهم بأن المديرية تهتم فعلا بمكافأتهم نظير الجهود التي يقدمونها في إنجاز أهداف العمل، وتهتم فعلا بالاعتراف بهم كموارد حيوية لها القدرة على تعزيز مخرجات الأداء من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتوفير قيادة ديمقراطية، وتدريبهم وترقيتهم ومنحهم فرصا للتفاعل وتجسيد السياسات التي تحقق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، ومكافأتهم والحفاظ على سلامتهم، وبالتالي فإن العلاقة بين المنظمة والفرد العامل قائمة على فكرة أن الاندماج الوظيفي يدعمه سعي لمنظمة لتحقيقه.

4-2- مناقشة النتائج في ضوء اتجاه مدرسة الموارد البشرية:

تتطابق نتائج هذه الدراسة مع المنطلقات الفكرية لاتجاه مدرسة الموارد البشرية في تفسير جودة الحياة الوظيفية والتي وضع افتراضاتها **George Sandarson** من خلال المبادئ التي وضعها **Maslow** في نظريته عن الحاجات الإنسانية والتي تمثل أحد أهم النظريات السلوكية التي مهدت لظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية في عالم الأعمال، وبالتالي يتجه هذا الاتجاه في تفسيره للعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي على أساس أن الموظف/العامل داخل موقع العمل يسعى إلى تحقيق مجموعة من الاحتياجات الداخلية والخارجية يستهدف إشباعها بناء على ما تبذله المديرية عبر إستراتيجياتها لتقديم الإشباع المتكامل لها (الاحتياجات)، والتي تتجاوز الاهتمام بالمكافآت والعوامل المادية فقط، كون أنه كلما اهتمت المديرية بتلبية مجموعة من الاحتياجات وإشباعها تطورت معها احتياجات ومتطلبات أخرى

تتطلب الاهتمام بها، إلى جانب شعوره بعدالة التوزيعات، عدالة التعامل والعدالة الإجرائية بما يضمن الشعور بالثقة في قيادة وإدارة المنظمة، وبالتالي فإن إدراك الموظف/العامل لاحتياجاته ورفاهيته داخل العمل سيؤدي به إلى الشعور بالمسؤولية تجاه وظيفته وأنه مطالب ببذل أقصى الجهود الممكنة واستغلال كافة مهاراته ومعارفه المكتسبة لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية.

إن فتح تحقيق جودة الحياة الوظيفية حسب هذا المنظور يعتبر المصدر الرئيسي لجعل القوى العاملة تتجه نحو التجاوب مع أهداف العمل، كون أن الرغبة في التقدم لوظيفة معينة يرتبط برغبة الأفراد في تحقيق أهدافهم الشخصية والمرتبطة مباشرة بتلبية احتياجاتهم وإشباعها، كون أنها تمثل المصدر الرئيسي لشعورهم بالرضا والسعادة والفخر وغياب مدركات القلق، التوتر والإحباط، والذي يتم بناء على مجهودات المنظمة في تهيئة بيئة عمل تحقق لفاعليها كافة الإشباعات الممكنة بما يعزز من مستوى روحهم المعنوية، وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الأداء بما يفوق توقعات المنظمة له، وفي هذا السياق فإنه كلما عمدت المديرية على تلبية الاحتياجات الداخلية والخارجية لفاعليها تمكنت من رفع مستوى ارتباطهم النفسي، العاطفي والإدراكي بالوظيفة التي يمارسونها، مما يدفعهم إلى الانهماك في ممارستها، واتجاههم نحو إنجازها بنشاط وتقاني، تصل إلى حدود مواجهة كافة الصعوبات التي يمكن أن تواجه سير العمل، وكذا عدم الشعور بالإرهاق مهما طال زمن العمل.

وبالرجوع إلى الاقتراح الذي تضمنه منظور الموارد البشرية في دراسة جودة الحياة الوظيفية، وبالنظر إلى استجابات الأفراد المبحوثين التي تم الحصول عليها اعتمادا على أدوات جمع البيانات، فإننا نلاحظ أن مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تلبي جل الاحتياجات التي تم التطرق إليها في اتجاه مدرسة الموارد البشرية والتي تتضمن مايلي * :

◀ الرضا عن احتياجات الصحة والأمان :

حيث تولي إدارة المؤسسة أهمية كبيرة لتطبيق إجراءات الحماية والوقاية من الأخطار المهنية، حيث تضع تحت تصرف عمالها جميع الآليات التي تهدف إلى ضمان الصحة والسلامة الجسدية والعقلية لهم، كما تفرض عليهم الالتزام بكافة قواعد وإجراءات السلامة المعمول بها داخل موقع العمل،

* إسقاطا على أنماط الرضا عن الاحتياجات للعامل في المنظمة (الفصل الثاني).

وفي إطار ذلك تم تشكيل لجنة خاصة بالنظافة والأمن تطبيقاً لأحكام المادة 86 من النظام الداخلي لاتصالات الجزائر والتي يتمثل دورها في إعداد سياسة المديرية المتعلقة بتهيئة ظروف عمل صحية وأمنة للعاملين، مع مراقبة مدى تطبيق الأعوان التقنيين لإجراءات الحماية وارتداء ملابس العمل، إلى جانب إعداد كفايات ومناهج العمل الممكنة لضمان الأمن والشروط الجيدة للوقاية من الأخطار المهنية، وكذا التحقيق في حوادث العمل التي تقع للعاملين خلال أداء المهام وتحديد مصدرها وأسبابها، كما أنها تهتم ببرمجة نشاطات تدريبية في ميدانية الوقاية للأمن والنظافة (المادة 93 من النظام الداخلي لاتصالات الجزائر، 2006).

◀ الرضا عن الاحتياجات العائلية والاقتصادية:

وتتمثل في مجموعة الأجور والعلاوات والمكافآت المادية التي يتحصل عليها الموظفون في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي نظير عقد العمل الذي يجمع بين الطرفين، وقد لاحظنا من خلال استجابات الأفراد المبحوثين كفاية العوائد المادية المتحصل عليها وشعورهم بعدالتها مقارنة بالعوائد التي يحرزها المتحصلون على المؤهل ذاته في القطاعات الأخرى، إلى جانب أنها تتوافق مع القيم الاستهلاكية لسلم الحاجات الأساسية في المجتمع الجزائري بما يساهم في تحقيق مستوى معيشي مقبول للعاملين.

◀ الرضا عن الاحتياجات الاجتماعية:

حيث يتاح للموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تكوين صداقات فعلية وعلاقات اجتماعية مع زملائهم في العمل، مما أدى إلى وجود بيئة عمل خالية من الصراعات والخلافات الشخصية بين العاملين، تعتمد على مجموعة من العوامل من بينها التقارب الثقافي والإيديولوجي إلى جانب دور رؤساء العمل في منع تضارب المصالح واختلافها وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف التنظيم، وقد انعكست هذه الإيجابية على رغبة الأفراد في الانفتاح اجتماعيا على زملائهم من خلال الاتجاه نحو تبني بعض الممارسات والسلوكيات التي تعكس قيم الانسجام والتوافق في بيئة العمل، تتمثل في تبادل الخبرات والمهارات، وتشارك المعرفة والتعاون على إنجاز الأهداف.

◀ الرضا عن احتياجات الاحترام:

يظهر إشباع هذه الاحتياجات من خلال سيادة علاقات الاحترام والتقدير بين الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وقيامها على الود والاحترام والاعتراف بالآخر بسبب توافر آليات التواصل الفعال والناجمة عن قدرة رؤساء العمل على تحقيق الاتصال والتفاعل والإيجابي بين الموظفين من مختلف المستويات التنظيمية.

◀ الرضا عن احتياجات المعرفة:

تظهر في إتاحة مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي فرصا تدريبية لموظفيها تعتمد على تحسين مهاراتهم وكفاءاتهم الأدائية من خلال التخطيط لمجموعة من البرامج التكوينية والتدريبية تعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف على حدة حسب ما تطرحه بطاقات تقييم الأداء، وذلك لضمان تجديد المعارف وتطوير خبرات العمل، مما يؤدي إلى ارتفاع فاعلية الموظفين المعنيين بالتدريب والتكوين، كون أن البرامج المخطط لها على مستوى المديرية تستهدف تحسين ورفع مستوى مهارات الموظفين، وتطوير مستوى التحكم في المنصب الوظيفي.

✓ الرضا عن احتياجات تحقيق الذات والاحتياجات الجمالية:

يظهر إشباع هذا النمط من الاحتياجات في إتاحة الفرصة للإنجاز وأداء المهام الوظيفية بطريقة مختلفة وكما تتصورها ذوات الأفراد العاملين، وما يثبت أن مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تمنح هذه الفرص لمواردها البشرية هو المنحة الاستثنائية (منحة الإبداع) والتي يتم منحها نظير إبداع العامل وتميزه بأعمال شخصية في مجالات البحث والتصميم والإنجاز التي يمكن أن ينجر عنها زيادة أرباح المؤسسة (وفقا للمادة 116 من الاتفاقية الجماعية، 2006)، كما يتاح للموظفين المشاركة في حل مشكلات العمل.

4-3- مناقشة النتائج في ضوء نظريتي العدالة والتوقع:

تتفق نتائج هذه الدراسة مع الافتراضات النظرية لنظرية العدالة لـ **ADAMS**، حيث أن هذه النظرية يمكن أن يتم إسقاطها فقط على جوانب العوائد والمكافآت في جودة الحياة الوظيفية، إلا أنه يمكن الاعتماد عليها في تفسير مصدر الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، والذي يرجع إلى الشعور بعدالة التوزيعات، كون أن الفرد العامل داخل

المديرية المعنية بالبحث (بناء على علاقات الارتباط الدالة إحصائياً بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي) يقرر الارتباط بوظيفته من عدمها بناء على ما يمكن أن تنتجه محصلة المقارنات التي يقوم بإدراكها قبل اتخاذ قراره حول هذا الاستغراق، وذلك من خلال عقد مقارنة بين مستوى مؤهلاته، مهاراته، خبراته وإنجازاته مع محصلة المخرجات التي تمنحها له المديرية مقابل مجهوداته من الأجور والمكافآت، الترقية، التعويضات والمزايا والمكانة المهنية، مع ما يحصل عليه زملاؤه من المستوى التنظيمي نفسه، إلى جانب مقارنتها مع محصلة الجهود والمهارات مقابل المكافآت التي يتم منحها لعاملين آخرين يملكون المؤهلات ذاتها في مؤسسات أخرى (قطاعات الوظيف العمومي، سونطراك، سونلغاز، صيدال...)، وبالتالي اتخاذ القرار المتعلق باتجاه الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي نحو تعزيز السلوك الإيجابي لديهم والاستغراق وظيفياً كان نتيجته المقارنة المتكافئة بين محصلة مدخلاتهم ومخرجاتهم بمدخلات ومخرجات الأفراد الذين سبق ذكرهم، وبالتالي فإنه كلما أدرك الأفراد عدالة التوزيعات داخل المديرية المعنية بالدراسة ارتفعت لدسهم مستوى الرغبة في إنجاز مهامهم بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة والالتزام بكافة الممارسات التي تعكس استغراقهم الوظيفي، وبالتالي على الإدارة العليا للمديرية أن تسعى دائماً لتعزيز مستوى الشعور لدى فاعليها بعدالة التوزيعات (المكافآت والتعويضات، الترقية والمنح والأرباح...) لتقادي أي آثار سلبية يمكن أن تنتج عن غير ذلك من شعور بالإحباط والخيبة مما يؤدي إلى التأثير سلباً على مستوى الأداء في العمل ويخلق فرداً غير مستغرقاً وظيفياً، وتظهر مؤشرات في عدم رغبته في العمل وتماطله في إنجاز مهامه وحتى إن فرض عليه تأدية المهام من قبل الإدارة العليا، فإنه يتجه نحو تأديتها بمستوى يقل عن توقعات المنظمة لمستويات الأداء المطلوب.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع مسلمات نظرية التوقع التي قدمها "فكتور فروم"، حيث أن الاستعداد والرغبة القوية للفرد للاتجاه نحو تأدية مهامه الوظيفية بكفاءة عالية والاستغراق فيها والاندماج مع خصائصها، واستغلال كافة الجهود والطاقات الممكنة لتحقيق أهدافها يرتبط مباشرة بمستوى التوقع لديه بأن استثماره في طاقاته وبذله لكافة الجهود الممكنة لأداء عمله ستؤدي به للحصول على مكافآت ومزايا تتناسب مع مستوى المجهود المقدم، وبالتالي فإن تقدير الموظف لمحصلة المقارنات التي يقوم بها هي من تحدد القرار المتعلق بنمذجة الاستغراق الوظيفي من عدمه، وبالتالي إذا كانت نتيجة التوقع يفوقها مستوى المنفعة المتحصل عليها بالنسبة للفرد العامل أي أنه

سيتمكن من تلقي المكافآت والعوائد والامتيازات المادية والمعنوية التي تتفق مع مستوى إنجازه وإنتاجيته فستخلق لديه مستويات مرتفعة من الاستغراق الوظيفي وارتباطه العاطفي والمعنوي بعمله ما يدفعه إلى بذل المجهودات العضلية والفكرية الممكنة واستغلال كافة مهاراته وخبراته لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز، وهو ما حدث مع موظفي مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، الذين تبين أن ارتفاع مستوى ارتباطهم واندماجهم بوظائفهم (بناء على مستوى الموافقة) نتج عن تحقيق الإدارة العليا لجودة الحياة الوظيفية بمختلف برامجها المحددة في الدراسة التطبيقية، وبالتالي يعتبر ذلك محصلة موضوعية للعلاقة الارتباطية بين المتغيرين، وهو ما ينبه المديرية من النتائج السلبية لتوقعات الأفراد، ذلك أنهم إذا ارتفع مستوى الشعور لديهم بأنه لن يتم إشباع احتياجاتهم الداخلية والخارجية ومنحهم العوائد التي تناسب جهودهم ومستوى إنتاجيتهم في العمل فإن ذلك سيؤدي إلى إيجاد أفراد غير مستغرقين وظيفياً، تنخفض لديهم الرغبة في الأداء والإنجاز والمماثلة في تأدية المهام، كما قد يكون سببا في ظهور سلوكيات سلبية في التنظيم كدوران العمل، التأخر والتغيب المتكرر، انخفاض مستوى الأداء وغيرها، وهو ما سيؤثر مما لاشك فيه على فعالية المؤسسة وإنتاجيتها، الناتجة عن عدم تجاوبه مع دوره الوظيفي.

5- مناقشة النتائج في ضوء الأهداف:

فيما يلي سيتم توضيح دلالات تحقق أهداف الدراسة والتي تمت من خلال العرض والتحليل الكمي والكيفي للبيانات المتعلقة بمتغيري جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي، وكذا توضيح مؤشرات التحقق من صدق الفرضيات بعد اختبارها، سواء تلك المتعلقة بدراسة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، أو تلك المتعلقة بدراسة دلالة الفروق بين متوسطات الاستجابات حول المتغيرات، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 55. مستويات تحقق أهداف الدراسة

رقم الهدف	محتوى الهدف	مؤشرات ودلالات التحقق ضمن منطلقات تحليل وتفسير البيانات	الدلالات الإحصائية للتحقق
الهدف الأول	التعرف على مستوى تحقيق مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي لمؤشرات جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية.	من خلال قيم المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والوزن النسبي لمؤشرات المشاركة في اتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي، فرص التدريب الوظيفي، فرص الترقية الوظيفية، وتحديد درجة الموافقة من خلال إسقاطات المحك الإحصائي المعتمد في الدراسة، وهو ما تم توضيحه من خلال الجداول 25، 26، 27، 28.	درجة الموافقة جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.43) ووزن نسبي قدر بـ(68.7%)
الهدف الثاني	التعرف على مستوى تحقيق مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي لمؤشرات جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية.	من خلال قيم المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والوزن النسبي لمؤشرات الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل والعلاقات الاجتماعية، وتحديد درجة الموافقة من خلال إسقاطات المحك الإحصائي المعتمد في الدراسة، وهو ما تم توضيحه من خلال الجدولين 29، 30.	درجة الموافقة جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.41) ووزن نسبي قدر بـ(68.2%)
الهدف الثالث	التعرف على مستوى تحقيق مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي لمؤشرات جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية.	من خلال قيم المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والوزن النسبي لمؤشرات الأجور والمكافآت المادية وجودة ظروف العمل الفيزيائية، وتحديد درجة الموافقة من خلال إسقاطات المحك الإحصائي المعتمد في الدراسة، وهو ما تم توضيحه من خلال الجدولين 31، 32.	درجة الموافقة كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.54) وقدر الوزن النسبي بـ(70.8%)

الهدف الرابع	التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى موظفي مديرية اتصالا الجزائر لولاية أم البواقي.	من خلال قيم المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور الاستغراق الوظيفي، وتحديد درجة الموافقة من خلال إسقاطات المحك الإحصائي المعتمد في الدراسة، وهو ما تم توضيحه من خلال الجدول 34.	ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.76) ووزن نسبي قدر بـ(75.3%)
الهدف الخامس	الكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي عند مستوى الثقة 95%.	من خلال اختبار معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي كما هو موضح في الجداول 36، 37، 38، 39.	العلاقة في عمومها علاقة ارتباطية طردية قوية عند مستوى الدلالة 0.05
الهدف السادس	الكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات الأفراد المبحوثين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات السوسيو مهنية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة).	من خلال استخدام اختبار T لتحديد دلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين (بالنسبة لمتغير الجنس) كما هي موضحة في الجدول (40)، واختبار التباين الأحادي ANOVA لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات عينات مستقلة (بالنسبة لمتغيرات السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة) كما هي موضحة في الجداول 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48.	الفروق غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، ودالة إحصائيا بالنسبة لمتغير التصنيف الوظيفي
الهدف السابع	الكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات الأفراد المبحوثين في مديرية اتصالات الجزائر حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى للمتغيرات السوسيو مهنية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة).	من خلال استخدام اختبار T لتحديد دلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين (بالنسبة لمتغير الجنس) كما هي موضحة في الجدول (49)، واختبار التباين الأحادي ANOVA لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات عينات مستقلة (بالنسبة لمتغيرات السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة) كما هي موضحة في الجداول 50، 51، 52، 53، 54.	الفروق غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، ودالة إحصائيا بالنسبة لمتغير التصنيف الوظيفي

6- النتائج العامة للدراسة:

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج، تمثلت في:

6-1- النتائج المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية:

أبرزت الدراسة الحالية من خلال دلالات المحك الإحصائي المعتمد في تحليل الاستجابات العامة للمفردات ارتفاع مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.64) ووزن نسبي قدر بـ(69.2%)، وخلال تجزئة هذه القيمة على القيم الجزئية لتحديد مستوى توافر كل عنصر من عناصر الجودة الوظيفية، فقد تبين ما يلي:

6-1-1- النتائج المتعلقة ببعد جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية:

✓ فيما يتعلق بإشراك الموظفين/العاملين بمديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي في اتخاذ القرارات التنظيمية، أبرزت الدراسة أنها قد بلغت المتوسط بقيمة (65.8%)، وقد تبين من خلالها أن القرارات المتخذة تتميز بالمركزية في الحالات التي يكون فيها القرار صادرا عن المديرية العامة لاتصالات الجزائر، أما في الحالات التي يكون فيها القرار متخذاً من طرف المديرية الولائية لأم البواقي فإنه يتم تحديد مساحة المشاركة بناء على طبيعة الموضوع الذي يتطلب اتخاذ القرار والموقف التنظيمي الذي يتبعه.

✓ فيما يتعلق بالسلوك القيادي والإشرافي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، أظهرت الدراسة مرونة النمط القيادي في التنظيم المعني بالدراسة بمستوى استجابة مرتفع بلغ قيمة (71%)، وقد تبين من خلالها سيادة النمط الديمقراطي للقيادة والذي يظهر في التعامل مع جميع الموظفين بعدالة دون تمييز، تعامل الرئيس بإيجابية مع الأخطاء غير المعقدة، قدرة الرئيس على تحقيق التواصل الإيجابي بين مجموعة العمل، تفويض الصلاحيات التي تتلاءم مع طبيعة المسؤوليات المهنية، الاستماع لانشغالات الموظفين وكذا توفير كافة المعلومات والبيانات عن كيفية تأدية المهام.

✓ فيما يتعلق بفرص التدريب الوظيفي، أوضحت الدراسة ارتفاع مستوى اهتمام مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي بتدريب وتطوير مواردها البشرية بوزن نسبي بلغ (74.5%)، وقد تبين من

خلالها أن المؤسسة تهتم بإخضاع جميع موظفيها لبرامج ودورات تدريبية وتكوينية كاستجابة لمتطلبات العمل التنظيمي والذي يتميز بالتغيير والتحديث على مستوى المعارف، ويتم الإعداد لبرامج التدريب بناء على ما تطلبه الاحتياجات التدريبية لكل موظف على حدة، كما تمنح فرصا للموظفين الراغبين في استكمال مسارهم التكويني، تعمل على تدريب الموظفين على استخدام التقنيات التكنولوجية، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع فاعلية الأداء بعد كل دورة تدريبية.

✓ فيما يتعلق بفرص الترقية الوظيفية، أبرزت الدراسة أن درجة الموافقة قد بلغت المتوسط بوزن نسبي (63.6%)، وقد تبين من خلالها أن نظم التقدم والانتقال الوظيفي التي تعتمد عليها مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تتم وفقا لمعيار الكفاءة والإنجاز عندما تكون الترقية في الرتبة أو على أساس سنوات الأقدمية في المنصب عندما تكون الترقية في الدرجة، أو من خلالهما معا، حسب شروط الترقية بالنسبة الذي تتطلبه المناصب على اختلافها، كما يمكن أن تتم على أساس الاختبارات المهنية والتي تتم عندما يكون عدد المتقدمين للترقية أكبر من عدد المناصب، كما تبين أنه يمكن أن تتعرض هذه العملية لمجموعة من العوامل غير الموضوعية كالتحيز والمحابة وغيرها.

6-1-2- النتائج المتعلقة بجودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية:

✓ فيما يتعلق بالموازنة بين الحياة الشخصية والعمل، فقد أظهرت الدراسة أن درجة الموافقة قد بلغت المتوسط بوزن نسبي قدر بـ(66.2%)، وقد تبين من خلالها أن مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تراعي تأخر موظفيها عن العمل في حالة الظروف الاجتماعية الطارئة، كما يمكنهم أخذ إجازات مدفوعة الأجر عند وجود مبرر قانوني، إلى جانب أنها تمنح عطل مدفوعة الأجر في الحالات العائلية الاستثنائية وفق القوانين المعمول بها، ورغم ذلك فإن توزيع ساعات العمل لا يساعد على تأدية الأدوار الاجتماعية الأخرى على أكمل وجه ما أدى إلى إهمالها خاصة وأن العمل بالمديرية يتراوح ما بين 10 و12 ساعة وطيلة أيام الأسبوع ما عدا يوم الجمعة، إلى جانب العمل لساعات إضافية في الحالات الاستثنائية.

✓ فيما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية، فقد تبين ارتفاع درجة الموافقة بوزن نسبي بلغ (70.3%)، وقد أظهرت الدراسة سيادة مبدأ العلاقات الإيجابية بين رؤساء العمل ومروؤسيهم، وبين المرؤوسين بعضهم البعض وقيامها على علاقات الاحترام والود والتقدير، مما مكن من وجود بيئة عمل خالية

من الصراعات والخلافات الشخصية بين الموظفين، وقائمة على الثقة المتبادلة بين أطراف العمل التنظيمي، إلى جانب سيادة قيم العمل الجماعي والتعاون على تحقيق الأهداف العامة للتنظيم.

6-1-3- النتائج المتعلقة بجودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية:

✓ فيما يتعلق بالأجور والمكافآت المادية، أبرزت الدراسة ارتفاع درجة الموافقة بوزن نسبي بلغ (68.4%)، وقد تبين من خلالها أن مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تكفل لجميع موظفيها الحصول على كافة العوائد والامتيازات المادية التي تتفق مع النتائج المالية المحققة، والتي تحقق لهم مستوى معيشي مقبول، كما أظهرت النتائج شعور الموظفين بعدالة التوزيعات مقارنة مع ما يحصل عليه زملاءهم في العمل من جهة، إلى جانب عدالتها مع ما يمنح للحاصلين على المؤهل نفسه في القطاعات الأخرى خاصة عند مقارنتها مع ما يحصل عليه الموظفون التابعون للتوظيف العمومي.

✓ فيما يتعلق بجودة ظروف العمل الفيزيائية، أظهرت الدراسة ارتفاع درجة الموافقة بوزن نسبي قدر بـ (73.3%)، وقد تبين من خلالها أن مجمل الظروف الفيزيائية المميزة للعمل في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي ملائمة ومناسبة لأداء المهام من حيث الإضاءة والألوان، التهوية، درجة الحرارة، الضوضاء والنظافة، كما أن المديرية تعتمد على تعليمات خاصة لإدارة السلامة والصحة المهنية للأعوان، تشرف عليها لجان خاصة بالنظافة والأمن والتي يسند إليها مهام إعداد وتكييف سياسة المديرية للحفاظ على الأجهزة والوسائل والموارد البشرية من مخاطر العمل.

6-2- النتائج المتعلقة بالاستغراق الوظيفي:

✓ أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي بوزن نسبي بلغ قيمة (75.3%)، حيث يظهر هذا الاستغراق في مجموعة من السياقات كالانضباط العام والالتزام بمواعيد العمل، وبذل أقصى الجهود الممكنة في تأدية المهام الموكلة بكفاءة عالية وفي أقل وقت ممكن وبما يفوق توقعات المديرية لمستويات الأداء، وكذا توظيف كافة المهارات والمعارف المكتسبة في حل مشكلات العمل، إضافة إلى تبادل الخبرات والمعارف مع مجموعة العمل، والشعور بالفخر والاعتزاز بالوظائف، وارتفاع الشعور بالاستقرار النفسي عند التواجد بموقع العمل، وكذا البقاء في العمل بعد انتهاء الدوام الرسمي والانشغال بالتفكير في الوظيفة حتى بعد انتهاء الدوام.

6-3- النتائج المتعلقة بالعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي:

بالنسبة لقوة واتجاه العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، فقد تبين أنه تحقق الفرضية العامة للدراسة والتي نصها: **توجد علاقة ارتباط موجبة ودالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، وبناء على ذلك تحققت الفرضيات الفرعية بالشكل الآتي:**

✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية بمؤشراتهما (المشاركة في اتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي، فرص التدريب الوظيفي، فرص الترقية الوظيفية) والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية بمؤشراتهما (الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل، العلاقات الاجتماعية) والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية بمؤشراتهما (الأجور والمكافآت المادية، جودة ظروف العمل الفيزيائية) والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

4-6- النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسط استجابات الأفراد:

4-6-1- دلالة الفروق بين متوسط استجابات الباحثين حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

✓ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات عينة الدراسة حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تعزى للمتغيرات السوسيو مهنية التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي.

✓ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ما عدى مؤشر جودة ظروف العمل الفيزيائية

والذي تبين وجود فروق دالة إحصائية، والفروق تتجه لصالح الفئة (15 سنة فأكثر) والفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة).

✓ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات عينة الدراسة حول مؤشري فرص الترقية الوظيفية والعلاقات الاجتماعية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي.

✓ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات عينة الدراسة حول جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية بمؤشراتها (المشاركة في اتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي وفرص التدريب الوظيفي) في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، والفروق تتجه لصالح فئة الإطارات السامية.

✓ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات عينة الدراسة حول الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، والفروق تتجه لصالح فئة الإطارات السامية.

✓ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات عينة الدراسة حول جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية بمؤشراتها (الأجور والمكافآت المادية وجودة ظروف العمل الفيزيائية) في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، والفروق تتجه لصالح فئة الإطارات السامية.

6-4-2- دلالة الفروق بين متوسط استجابات المبحوثين حول تقديرهم لاستغراقهم الوظيفي:

✓ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تعزى للمتغيرات السوسيو مهنية التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

✓ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، والفروق تتجه لصالح فئة الإطارات السامية.

خلاصة الفصل

من خلال العرض السابق لتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومؤشراتها انطلاقاً من استجابات الأفراد المبحوثين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، تمكنا من التعرف على واقع تطبيق برامج تحسين نوعية الحياة الوظيفية داخل التنظيم المعني بالدراسة، إلى جانب الكشف عن مستوى الارتباط العاطفي، المعرفي والسلوكي للموظفين مع الأعمال التي يؤديونها، تم من خلالها الكشف أن العوامل الفاعلة في تنمية وتحسين الحياة بناء على الأبعاد المحددة في الدراسة تسهم بشكل فعال في اندماج القوى العاملة مع الوظائف التي يشغلونها، وبالتالي فإن جودة الحياة الوظيفية تعتبر مؤشراً هاماً لتحقيق أحد أهم السلوكيات الإيجابية التي تعتمد عليها المنظمة في الحفاظ على بقائها ونموها واستمراريتها ضمن محيط المؤسسات المنافسة الأخرى، كون أن العلاقة بين التنظيم والموظف قائمة على مبدأ المنفعة المتبادلة من جهة ومدرجات التوقع لسلوك الآخر من جهة أخرى، وعلى العموم يمكن تلخيصها في أنه متى شعر الأفراد بأهميتهم داخل موقع العمل وأن كافة متطلباتهم واحتياجاتهم يتم إشباعها اتجهوا نحو إثبات فاعليتهم وتأدية مهامهم بكفاءة عالية، وفي أقل مدة ممكنة بما يفوق توقعات المنظمات لمستويات الإنجاز المطلوب.

خاتنة

خاتمة:

إن سعي المنظمة لتحسين نوعية الحياة الوظيفية لدى مواردها البشرية قد مثلت الأساس الذي يدعم المداخل الحديثة في معالجة الأهداف التنظيمية وسبل تحقيقها، أين تم التأكيد على أهمية المورد البشري في تعزيز آليات البقاء والنمو والاستمرارية للتنظيمات، تم بناء عليها الاتفاق على مجموعة من العمليات والسياسات المخطط لها يتم البحث من خلالها عن كيفية توجيه أداء الأفراد العاملين في المنظمة نحو التحقيق الفعال للأهداف المسطرة من قبل القائمين على التسيير، وبالتالي تم الإعلان عن مفهوم جودة الحياة الوظيفية كآلية خاصة تجمع بين سياقين، يرتبط أحدهما بتحقيق كافة الإشباعات الخاصة بالفرد العامل ككائن يخضع لمجموعة من الدوافع التي تحرك سلوكه ضمن ما يحقق إشباعاته الفسيولوجية، الاجتماعية، الاقتصادية والمعرفية يتم ضبطها من خلال تحديد أولوياتها بالنسبة لكل فرد كون أنه لا يمكن أن نحصل على احتياجات متشابهة لدى الجميع ضمن ما يعرف بالفروق الفردية بين الأفراد، وبالتالي فإن الحاجة التي يسعى لإشباعها موظف معين قد تكون لدى آخر سبق وأن حصل عليها، أما السياق الثاني فيرتبط بكون أن الهدف وراء تحقيق النوعية العالية للجودة يعتمد على تحقيق متطلبات التنظيم الذي يستهدف من خلال سياساته تعزيز قدرته الإنتاجية، والذي يمكن أن يحقق هذه الأهداف بناء مدى اتجاه الموظفين نحو الارتباط نفسياً وعاطفياً بالوظائف التي يزاولونها وبالشكل الذي يدفعهم إلى تكريس كافة جهودهم وطاقاتهم لإنجازها وبأقصى كفاءة ممكنة، كمؤشر دال على وجود روابط قوية بينه وبين وظيفته يصعب عزلها وأنها تمثل جزءاً من أهدافه الشخصية مما يدفعه إلى التصرف بشكل إيجابي يوحى إلى شعوره بالسعادة والرضا عند تواجده في موقع العمل ومزاولة مهامه الموكلة إليه وتقانيه في إنجازها.

فمن غير المقبول أن يسود الاعتقاد بأن إمكانية إدراك الفرد لمدى أهمية الوظيفة التي يمارسها يتحقق فقط بناء على خصائصه ومميزاته الشخصية دون إحداث لأي اختلاف في ظروف بيئة العمل الفيزيائية أو الاجتماعية أو الوظيفية، ذلك أن العواطف والمشاعر التي يحملها العاملون في المنظمة تجاه ما يمارسونها من وظائف تظهر عندما تلتزم المنظمة بالبحث في الوسائل التي يمكن من خلالها التأثير على دافعية الأفراد وسلوكياتهم والتي غالباً ما ترتبط بالعمل على التخطيط لمجموعة من العمليات والسياسات التي يمنح تنفيذها الشعور بالاستغراق الوظيفي وتدفع بالمستفيدين منها لتبني

كافة الممارسات التي تمكن من الرفع من مستوى الأداء والإنتاجية في علاقة تفاعلية بين طرفي العمل التنظيمي (رؤساء العمل-المرووسين)، واستنادا إلى ذلك قمنا بالبحث في واقع ممارسة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للبرامج النوعية لجودة الحياة الوظيفية، وذلك لأجل الوقوف على أوجه التميز أو القصور في الآليات المعتمدة لتلبية احتياجات الموظف في القطاع الاقتصادي سواء من الناحية التنظيمية، أو الاجتماعية، أو الاقتصادية، إلى جانب الكشف عن المدى العام للاستغراق الوظيفي لدى الأفراد العاملين من خلال قياس مجموعة المؤشرات التي تحدد مدى الارتباط النفسي والعاطفي للفرد مع وظيفته واندماجه فيها، ومن ثم التعرف على العلاقة بين مجهودات المؤسسة في استخدام السبل الممكنة لتحقيق رفاهية مواردها البشرية وعلاقتها الارتباطية بالمواقف الإيجابية للعامل تجاه وظيفته.

ومن خلال ذلك لاحظنا أن مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي تولي اهتماما كبيرا بتحقيق الجودة العالية لمواردها البشرية والتي تظهر من خلال مجموعة من المؤشرات كتوسيع دائرة المشاركين في اتخاذ القرارات عندما تسمح المواقف التنظيمية بتفعيل مبدأ المشاركة، وإقبالها على الاقتراحات والآراء المقدمة من طرف أعوانها بما يسمح باختيار البدائل التي يحقق تنفيذها نتائج إيجابية، وكذا اتجاه الإدارة العليا نحو التعامل مع جميع الموظفين بعدالة دون تمييز، وتقويضهم الصلاحيات اللازمة التي تتوافق مع المسؤوليات الوظيفية الموكلة لهم، كما أنها تولي أهمية كبيرة لبرامج تدريب وتطوير مواردها البشرية من خلال الاهتمام بتنمية وتحسين مهاراتهم وتعزيز خبراتهم وتطوير طرق أدائهم بما يتماشى مع احتياجاتهم التدريبية والتي يتم تحديدها بناء على بطاقات تقييم أداء الموظفين، وتوفير بيئة عمل يسودها العمل الجماعي والثقة المتبادلة بين جميع أطرافه وسيادة العلاقات الإيجابية التي تقوم على الود والاحترام والاعتراف بالآخر، إلى جانب الالتزام بالعدالة في منح الأجور والامتيازات المادية وبما يتوافق مع الجهود المبذولة لكل موظف، حيث تكفل المديرية لموظفيها الحصول على كافة الامتيازات المالية التي تتفق مع النتائج المالية المحققة، وهو ما يؤكد الانطباعات العامة عن القطاع المعني بالدراسة والتي تدور حول أن مؤسسات اتصالات الجزائر كمؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري تمنح مكافآت ورواتب مادية جيدة مقارنة بالمؤسسات العمومية، وما يثبت ذلك هو قدرة هذه الرواتب على مجاراة سلم القيم الاستهلاكية للحاجات الأساسية في المجتمع المحلي بما يحقق لذويها مستوى

معيشي مقبول، أما من الجانب الفيزيقي لظروف بيئة العمل فيتبين أن مجمل الظروف الفيزيكية المميزة للمديرية من حيث الألوان والإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء مناسبة لأداء العمل إلى جانب وجود تعليمات خاصة بإدارة السلامة المهنية للأفراد يتم إعداد برنامجها من قبل لجنة خاصة بالنظافة والأمن يتم تشكيلها على مستوى المديرية لتهتم بإعداد سياسة المؤسسة المتعلقة بإجراءات السلامة المهنية، وهو ما انعكس إيجاباً على القيمة الأدائية للأفراد العاملين وارتباطهم النفسي، العاطفي والسلوكي بالوظائف التي يؤدونها تظهر في مجموعة من السياقات السلوكية لدى الموظفين والتمثلة في الالتزام بمواعيد العمل، وبذل أقصى الجهود الممكنة لإنجاز المسؤوليات الوظيفية الموكلة بكفاءة عالية من خلال توظيف جميع المهارات والخبرات اللازمة، وكذا تشارك المعرفة وتبادل الخبرات مع الزملاء والمشاركة في حل مشكلات العمل، والاتجاه نحو إثبات الفاعلية في العمل للحصول على الاعتراف من الآخر، وارتفاع مستوى الشعور بالفخر بالوظيفة واعتبارها أحد مصادر السعادة في الحياة والشعور بالإيجابية والاستقرار النفسي عند التواجد بموقع العمل، واستثمار وقت العمل في تطوير طرق الأداء، والأهم من ذلك هو الحصول على أعلى مستويات الأداء والإنتاجية بما يفوق توقعات المنظمة لها.

وبالتالي فإنه كلما ازداد اهتمام المؤسسة بالتخطيط لمجموعة من البرامج التي تستهدف الإعداد لتحقيق رفاهية مواردها البشرية من خلال ضمان مستويات مرتفعة من جودة بيئة العمل وبما يتناسب مع الخصائص النوعية للأفراد العاملين وبما يحقق إشباعاتهم على اختلافها ضمانا للحصول على مستوى مرتفع من الأداء وبالتالي تعظيم قدرة التنظيم على الاستمرار والنمو عبر تبني برامج نوعية لجودة الحياة الوظيفية وتطبيقها بالشكل الصحيح وبإشراك جميع الأطراف التنظيمية لضمان تحقيق مستوى معين من الرضا، أدى ذلك إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وتطورها وبالتالي تجسيد آليات البقاء والاستمرارية بفضل النتائج الإيجابية التي تعكسها برامج تحقيق الجودة العالية في الحياة الوظيفية على سلوك الأفراد العاملين بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الأداء والإنتاجية، والتي يرتبط أحدها بتحقيق الاندماج العاطفي والمعرفي والسلوكي بين الفرد ووظيفته واستيعابه لها وتجاوبه معها وانغماسه فيها بالشكل الذي يجعله لا يشعر بالتعب والإجهاد مهما طال زمن أدائها.

آفاق الدراسة:

من خلال إعدادنا للدراسة الحالية حاولت الباحثة اقتراح مجموعة من المواضيع التي تعتقد أنها يمكن الانطلاق منها في الدراسات المستقبلية التي لها علاقة بموضوع جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي، وهي كالآتي:

✓ **المقترح الأول:** تقترح الدراسة الحالية التحقيق والبحث في الواقع الفعلي الذي تعيشه مختلف القوى العاملة في التنظيم الرسمي الجزائري ومدى توافق ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لها علاقة ببرامج جودة الحياة الوظيفية مع احتياجات ورغبات الأفراد العاملين، وذلك من خلال مجموعة من المواضيع نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- واقع ممارسة جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات العمومية الاستشفائية.
- واقع ممارسة جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات العمومية الخدماتية.
- واقع ممارسة جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات التربية والتعليم.
- واقع ممارسة جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات التعليم العالي.
- واقع ممارسة جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الأمنية.
- واقع ممارسة جودة الحياة الوظيفية في القطاع العام والقطاع الخاص: دراسة مقارنة.

✓ **المقترح الثاني:** من خلال إعدادنا للدراسة الحالية اكتشفنا أن الدراسات والبحوث الأكاديمية التي عالجت موضوع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي في التنظيم الجزائري تنقند إلى الدراسات التي تعالج الموضوع من منطلق المقارنة بين مجموعة من القطاعات على اختلافها، والميل أكثر نحو الاهتمام بدراسته في قطاع معين دون آخر، لذلك نقترح أن تقوم الدراسات المستقبلية بالنظر في موضوع المقارنة بين مجموعة من القطاعات، وذلك من خلال مجموعة من المواضيع منها:

- جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاستغراق الوظيفي في القطاع العام والقطاع الخاص: دراسة مقارنة.
- جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين: دراسة مقارنة بين القطاع العمومي الخدماتي والقطاع العمومي الاقتصادي.

✓ **المقترح الثالث:** تقترح الدراسة الحالية تغيير المسار البحثي من اختبارات الارتباط إلى اختبارات التأثير، مع ضرورة العمل على تجزئة متغير جودة الحياة الوظيفية وإعطاء لكل بعد من أبعاده المساحة الكافية لقياسه على نطاق أوسع من الوضع المعرف عليه عند دراسته كجزء من متغير أشمل، وعلى أساس ذلك تم الاتجاه نحو اقتراح مجموعة من المواضيع، وهي كالاتي:

- ◀ الإدارة بالمشاركة وأثرها على الاستغراق الوظيفي للعاملين.
- ◀ أثر الأنماط القيادية الحديثة على الاستغراق الوظيفي للعاملين.
- ◀ الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي.
- ◀ العلاقات الاجتماعية وأثرها على الاستغراق الوظيفي.
- ◀ فرق العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط للاتصال المؤسسي.
- ◀ نظام الحوافز ودوره في تنمية الاستغراق الوظيفي.
- ◀ ظروف العمل المادية وأثرها على الاستغراق الوظيفي.

✓ **المقترح الرابع:** توصلت الدراسة الحالية إلى أن الاستغراق الوظيفي يمكن أن يكون المصدر الرئيسي لظهور العديد من السلوكيات الإيجابية وتدني مستوى المشاعر السلبية لدى الموظفين في بيئة العمل، وعلى أساس ذلك نقترح البحث فيما يلي:

- ◀ الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- ◀ أثر الاستغراق الوظيفي على الاحترق الوظيفي لدى العاملين.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- أبو النصر، مدحت محمد (2012). الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. (الطبعة الأولى). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بن دريدي، منير بن أحمد (2013). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب-الحوافز. عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع.
- بن عيشاوي، أحمد (2013). إدارة الجودة الشاملة TQM. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- بن عيشي، عمار (2017). التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات. (الطبعة الأولى). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ودار نبلاء للنشر والتوزيع.
- تعلي، سيد صابر (2011). نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية. (الطبعة الأولى). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الجراح، محمود محمد (2008). أصول البحث العلمي. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- جودة، محفوظ أحمد (2020). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حجاجة، علي خلف (2010). اتخاذ القرارات الإدارية. (الطبعة الأولى). عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- الحري، محمد سرور (2012). إدارة الموارد البشرية. (الطبعة الأولى). عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (2013). إدارة الموارد البشرية إطار متكامل. (الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسونة، فيصل (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حمود، خيضر كاظم والخرشة، ياسين كاسب (2007). إدارة الموارد البشرية. (الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- حمود، خيضر كاظم والشيخ، روان منير (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشرية. (الطبعة الأولى). عمان: دار زمزم للنشر والتوزيع.
- خالدي، الهادي وقدي، عبد المجيد (1996). المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر.
- الدمرداش، أحمد محمد (2018). جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. القاهرة: دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- راضي، بهجت والعربي، هشام يوسف (2016). إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات. (الطبعة الأولى). القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- رضا، هاشم حمدي (2012). التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد السعيد (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة: مكتبة الجامعة.
- السامرائي، مهدي صالح (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان: دار الجدير للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال خلف (2011). اتجاهات حديثة في التدريب. (الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السماك، محمد أزهر سعيد (2011). طرق البحث العلمي أسس وتطبيقات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- شاوش، حميد (2019). مدخل إلى علم الاجتماع المنظمات. الجزائر: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- صابر، فاطمة عوض وخفاجة، ميرفت علي (2002). أسس البحث العلمي. (الطبعة الأولى). الإسكندرية: مكتبة وطبعة الإشعاع الفنية.
- الصيرفي، محمد (2006). القرار الإداري ونظم دعمه. (الطبعة الأولى). الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الطائي، عبد الله رعد وقدادة، عيسى (2008). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- الطائي، يوسف حجيم والعبادي، هاشم فوزي (2015). إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف حجيم والفضل، مؤيد عبد الحسن والعبادي، هاشم فوزي (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة محمد (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. (الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي مصطفى وغنيم، عثمان محمد (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق. (الطبعة الأولى). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد علي وصالح، أحمد علي (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عواد، فتحي أحمد ذياب (2012). إدارة الأعمال وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. (الطبعة الأولى). عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- الفضل، مؤيد (2008). الأساليب الكمية والنوعية في دعم القرارات التنظيمية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عامر (2004). الفكر التنظيمي التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. دمشق: دار الرضا للنشر
- الكرخي، مجيد (2013). إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي. (الطبعة الأولى). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الكرخي، مجيد (2015). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف (2009). القيادة الإدارية. (الطبعة الأولى/الإصدار الثامن). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم عبود (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون. (الطبعة الأولى). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الهييتي، خالد عبد الرحيم مطر (2005). إدارة الموارد البشرية. (الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الهييتي، خالد عبد الرحيم مطر والطويل، أكرم أحمد (2000). التنظيم الصناعي المبادئ، العمليات، المداخل والتجارب. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

2-المجلات والدوريات:

أبو حسين غادة بنت علي وسلامة، ابتسام خالد يحي (2021). واقع بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 05 (22)، ص ص46-57.

أبو طبيخ، ليث شاكر والأسدي، محمد صالح والسكافي، ليث زهير (2020). تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة الكوفة. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، (57)، ص ص546-584.

أبو عجيلة، على ميرة (2019). الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في الكليات التقنية بمدينة طرابلس. مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، 01 (04)، ص ص01-34.

أبو غنيم، أزهار نعمة عبد الزهرة وعجيل، سامية هاني (2015). برامج جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء المنظمة التعليمية: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة الكوفة. مجلة الكوفة للآداب، 37 (02)، ص ص01-19.

أحمد، شهناز فاضل أحمد (2016). الاستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (91)، ص ص274-298.

أحمد، ميسون عبد الله وإسماعيل، محمد حازم (2019). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة مسحية لآراء بعض القيادات الإدارية في جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (47)، ص ص254-269.

- الأحمري، نهى حسن سعيد وبن ظفيرة، فايز بن عوض (2021). أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي جامعة الملك خالد. *مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد*، 05 (02)، ص ص 11-30.
- الأخرس، هبة الله و خليل، رشا (2018). أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على تحسين أداء العاملين في الشركات السياحية. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، 12 (2/1)، ص ص 358-384.
- إمام، محمود السيد (2018). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بشركات السياحة المصرية. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، (08)، ص ص 316-338.
- أيت حمودة، حكيمة وبلعسل، فتيحة (2017). معوقات تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية لدى البناء الممارس: دراسة تحليلية ميدانية. *مجلة الوقاية والأرغونوميا*، 11 (01)، ص ص 30-62.
- برزوق، عبد الرفيق ودريس، نبيل (2022). واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة تطبيقية بمديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة الجزائر. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، 15 (01)، ص ص 2119-2134.
- بريك، خلود بنت يحيى عبد الباري وعريشي، صديق أحمد محمد (2021). جودة الحياة الوظيفية لدى مرشدات طالبات مدارس جازان. *مجلة بحوث*، (07)، ص ص 199-235.
- بشّة، حنان وبوعموشة، نعيم (2020). الصدق والثبات في العلوم الاجتماعية. *مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع*، 03 (02)، ص ص 117-133.
- بعجي، سعاد (2019). دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة (أركوديم) ميديا. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 05 (02)، ص ص 514-534.
- بفرين، عارف حجي وشليير، عبد الرحمن علي محمد (2019) دور العوامل التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في عدد من كليات جامعة دھوك. *مجلة تنمية الرافيدين*، 38 (122)، ص ص 53-68.

- بلوم، اسمهان وعيواز، نور الدين (2018). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة: دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالمسيلة. *مجلة المجتمع والرياضة*، 01 (02)، ص ص 95-115.
- بن أحمد، لخضر وقرميطي، وردة (2021). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية: دراسة ميدانية باتصالات الجزائر بالجلفة. *مجلة دراسات وأبحاث*، 13 (01)، ص ص 431-443.
- بن حليم، علي (2018). فعالية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة على المؤسسة الوطنية للنفط في طرابلس-ليبيا. *مجلة دفاتر بواذكس*، (03)، ص ص 44-59.
- بن حواء، زهور ويعقوب، محمد (2017). أثر تصميم العمل على الصحة والسلامة المهنية: دراسة تطبيقية بمؤسسة سونلغاز لولاية معسكر. *مجلة معارف*، (23)، ص ص 315-325.
- بن خالد، عبد الكريم (2015). فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (20)، ص ص 117-129.
- بن داود، العربي (2014). المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (16)، ص ص 167-180.
- بن شريك، عمر وقريني، أحمد (2016). جودة حياة العمل من منظور علم النفس الإيجابي. *مجلة تطوير العلوم الاجتماعية*، 02 (15)، ص ص 35-48.
- بن شميلان، عبد الوهاب بن شباب (2019). كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين. *المجلة العربية للإدارة*، 39 (02)، ص ص 2015-235.
- بن غربي، احمد وبن أحمد، هشام وماريف، منور (2020). جودة الحياة الوظيفية كإحدى تطبيقات الأرغونوميا الحديثة. *مجلة تطوير العلوم الاجتماعية*، 13 (02)، ص ص 107-125.
- بن مومن، أسماء وعداد، حسن (2019). جودة الحياة في العمل كمدخل لتحقيق الرفاه النفسي. *مجلة الوقاية والأرغونوميا*، 07 (01)، ص ص 19-35.

- بوتاعة، سليمة وسالمي، رشيد (2018). تقييم أثر جودة حياة العمل على تنمية مهارات العاملين بمؤسستي سونلغاز لإنتاج الكهرباء عنابة وبجاية. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 15 (01)، ص ص 171-195.
- بوحرد، فتيحة وقورين، سعاد (2020). ثقافة الصحة والسلامة المهنية في المستشفيات من منظور المواصفة ISO45001: دراسة حالة المستشفى الجامعي سعادنة عبد النور بسطيف. *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، 06 (03)، ص ص 308-327.
- بوزورين، فيروز (2019). المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات*، 05 (14)، ص ص 29-50.
- بوزيد، خالد (2019). الحق في ظروف عمل تكفل السلامة والصحة المهنية. *مجلة قانون العمل والتشغيل*، 04 (02)، ص ص 240-256.
- بوزيد، سليمة (2020). جودة الحياة الوظيفية كأساس للتغيير التنظيمي. *مجلة آفاق علمية*، 12 (05)، ص ص 182-200.
- بوضياف، نوال وبوجلal، سهيلة (2021). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة. *مجلة الروائز*، 05 (01)، ص ص 115-127.
- بوطالب، جهيد ونجمي، عيسى (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي: دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 10 (02)، ص ص 179-198.
- بوعامة، أمال والعايب، عبد الرحمان (2022). واقع تدقيق إدارة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل المسؤولية الاجتماعية للشركات (مع الإشارة إلى نظام ايزو 45001): دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة. *مجلة الباحث الاقتصادي*، 10 (01)، ص ص 397-414.
- بوقريط، فاطمة (2022). جودة حياة العمل وإدارة المعرفة لدى الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة جيجل. *مجلة المعيار*، 26 (63)، ص ص 791-811.

- بولكلحل، عائشة وبوخمخ، عبد الفتاح (2021). أثر المتغيرات الفردية والخصائص الوظيفية على تباين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية-ولاية جيجل. **مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية**، 08 (02)، ص ص443-460.
- بومناد، سيف الدين (2018). معايير الأيزو كمصدر للأرغونوميا التنظيمية: ممارسات الموارد البشرية كنموذج. **مجلة الوقاية والأرغونوميا**، 12 (01)، ص ص53-70.
- التلواني، نهاية عبد الهادي وفارس، محمد جودت والوحيد، رافع يوسف (2015). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية قطاع غزة. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية**، 01 (02)، ص ص49-84.
- تواتي، سومية (2022). جودة الحياة الوظيفية التأسيس النظرية والمفاهيمي. **مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، 06 (02)، ص ص484-499.
- تي، أحمد ونعرورة، بوبكر (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بشركة سونغاز بالوادي. **المجلة الجزائرية لاقتصاد الإدارة**، 15 (01)، ص ص101-119.
- تيسير، زاهر (2016). أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن (النافذة الواحدة) محافظة دمشق. **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**، 38 (01)، ص ص103-118.
- تيشات، سلوى ويوسف، أسماء (2021). دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بومرداس. **مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية**، 07 (01)، ص ص241-255.
- الجادر، سهير عادل والعالمي، علا باسم (2016). دور نوعية حياة العمل في الاغتراب التنظيمي. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، 22 (94)، ص ص257-277.
- جاسم، سعد جاسم وحرز، هاشم محمد (2023). جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المشرفين الفنيين الرياضيين في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي للمنطقتين الوسطى والجنوبية في العراق. **مجلة كربلاء لعلوم التربية الرياضية**، 08 (02)، ص ص319-333.

- الجبوري، داود جمعة محمد والجرجري، أحمد حسين حسن (2022). مستوى الانغماس الوظيفي: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في قطاع الحويجة الأول للرعاية الصحية الأولية. *مجلة اقتصاديات الأعمال*، 03 (05)، ص ص 245-259.
- الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد إبراهيم وخزعل، بصير خلف (2019). تحديد وتشخيص الأبعاد الحاكمة لجودة حياة العمل في التعليم العام: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرسي الثانويات التابعة لمديرية تربية كركوك. *مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية*، 02 (01)، ص ص 64، 82.
- جدي، شوقي (2021). التحقق من مقياس (Rich) للاستغراق الوظيفي لدى العاملين في قطاع النقل العمومي: دراسة حالة مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري تبسة. *مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة*، 06 (01)، ص ص 305-317.
- جعيدل، السعيد (2021). تأثير بيئة العمل التنظيمية والاجتماعية على إنتاجية العاملين في المنظمة الاقتصادية: دراسة نظرية. *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية*، 06 (02)، ص ص 686-704.
- جلاب، إحسان دهش وسعيد، شروق عبد الرضا والشريفي، زينب هادي معيوف (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي الكليات الأهلية بمحافظات الفرات الأوسط. *مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13 (39)، ص ص 137-186.
- حبي، سعيدة وقجة، رضا (2021). القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: رؤية سوسيو اقتصادية. *مجلة المعيار*، 25 (58)، ص ص 960-972.
- حجي، بفرين عارف ومحمد، شلير عبد الرحمن علي (2019). دور العوامل التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في عدد من كليات جامعة دهبوك. *تنمية الرافدين*، 38 (122)، ص ص 45-67.
- الحديدي، أحمد أديب قنبر شهاب والبجاري، أحمد يونس (2018). جودة الحياة لدى المرشدين التربويين. *مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية*، 15 (01)، ص ص 143-180.
- حرايرية، عتيقة (2017). الصحة والسلامة المهنية في الجزائر من التشريع إلى التنفيذ. *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية*، (17)، ص ص 01-14.

- حرايرية، عتيقة وبوساق، زوينة (2018). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي. *مجلة هيرودوت*، (08)، ص ص 200-235.
- حسن، أحمد نعيم (2021). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لمديري المدارس الثانوية في محافظة واسط. *مجلة واسط للعلوم الرياضية*، المجلد 01، العدد 03، ص ص 180-206.
- الحو، علي حسين (2016). قياس جودة الحياة لدى طلبة جامعة بغداد. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، (48)، ص ص 315-345.
- حلي، مصطفى (2018). مدخل إلى جودة الحياة في العمل. *مجلة مجتمع تربية عمل*، 09 (02)، ص ص 09-16.
- حمادية، علي وخلاف، أسماء وبوزيدي، دنيا (2018). جودة الحياة وعلاقتها بالتفاؤل لدى عينة من طلبة الدكتوراه (ل.م.د): دراسة ميدانية. *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية*، 09 (02)، ص ص 194-217.
- الحمداني، ناهدة إسماعيل (2005). الثقافة المنظمة وأثرها في تحسين نوعية حياة العمل. *مجلة تنمية الرافدين*، 79 (27)، ص ص 129-149.
- الحمداني، ناهدة إسماعيل وجميل، ريم سعد علي (2011). الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير والخنساء في محافظة نينوى. *مجلة بحوث مستقبلية*، (36)، ص ص 55-82.
- الخشالي، شاكر جار الله والحوامدة، مجد محمد (2019). التشارك بالمعرفة وأثرها في جودة حياة العمل: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 27 (03)، ص ص 119-148.
- خضير، علي فيروز (2017). تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل سموت النجف الأشرف. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، 10 (04)، ص ص 414-445.
- خلف، رسالة عبد الله (2021). مستوى الانغماس الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بالإبداع الأكاديمي للتدريسيين. *مجلة الدراسات التاريخية والثقافية*، 12 (50)، ص ص 202-224.

- خلف، ياسر لطيف وعبد، عذراء محسن ومحمود، زيد خوام (2020). القيادة الأبوية ودورها في الانغماس الوظيفي: دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة الأنبار. *مجلة كلية المعارف الجامعة*، 31 (02)، ص ص334-365.
- خليل، إسراء عبد السلام (2022). تعزيز دور الاستغراق الوظيفي في الدعم التنظيمي المدرك: دراسة تحليلية في التعليم الديني للدراسات الإسلامية. *مجلة الجامعة العراقية*، (54)، ص ص313-331.
- خميس، سماح رمضان (2019). الدور المستقبلي لجودة الحياة الوظيفية وانعكاساته على تطوير الأداء الوظيفي لمعلمة الروضة في ضوء مبادئ بعض رواد الجودة. *مجلة بحوث ودراسات الطفولة*، 01 (02)، ص ص112-223.
- خميس، عبد العزيز (2020). الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز) بولاية ورقلة. *مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية*، 03 (01)، ص ص143-171.
- درامشية، لمياء وبلقاسمي، فاطمة (2016). المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر: دراسة تأصيلية. *مجلة الحوار الثقافي*، 05 (02)، ص ص01-08.
- دريد، حنان وغريب، الطاوس، ليندة، فريجة (2022). الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة: دراسة عينة من الموظفين. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي*، 09 (02)، ص ص923-942.
- دهليز، خالد عبد عبد السلام وحمد، محمد حسن خليل (2016). أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. *مجلة IUG للاقتصاد والأعمال*، 24 (04)، ص ص26-50.
- دياب، زقاي وزروقي، إبراهيم (2011). سياسة الاتصال التجاري في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ENIE. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، 10 (01)، ص ص444-424.
- الربيعي، مصطفى كاظم حيدر والمولى، سماح مؤيد محمود (2020). تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (123)، ص ص210-235.

- رقام، ليندة (2021). مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف. **مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال**، 04 (02)، ص ص 89-105.
- الرميدي، بسام سمير ومحمد، رضا محمود أبو زيد (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط. **مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات**، 04 (01)، ص ص 01-25.
- رواج، وهبة (2021). التنظيم الياباني نموذج ما بعد البيروقراطية: مقارنة في الأسس والمبادئ بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفيري. **مجلة المعيار**، 25 (62)، ص ص 808-822.
- زاهر، تيسير، وأبو دولة، جمال وزين العابدين، دانيا (2013). تقويم واقع جودة حياة العمل الدائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية في مدينة اللاذقية. **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية**، 35 (03)، ص ص 67-86.
- زاوي، صورية وخالدي، فراح ومهاوة، أمال (2021). أثر المناخ التنظيمي على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز ولاية أم البواقي. **مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة**، 06 (02)، ص ص 229-240.
- زرارقة، فيروز مامي وعباوي، زهرة (2017). إدارة الصحة والسلامة المهنية في المقاولات النسوية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسوية بمدينة سطيف. **مجلة الوقاية والأرغوميا**، 11 (02)، ص ص 72-94.
- زعتر، فاتح وقاسمي، كمال (2019). مساهمة أنظمة الأمن والسلامة المهنية في تحسين جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر مقدمي الخدمة: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بوزيدي لخضر برج بوعريريج. **مجلة البشائر الاقتصادية**، 05 (01)، ص ص 608-624.
- زوين، عمار عبد الأمير علي والحسناوي، رسل كريم كاظم (2018). تأثير جودة حياة العمل في التمكين النفسي للعاملين: دراسة استطلاعية في العتبة العلوية المقدسة/النجف الأشرف. **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، 13 (53)، ص ص 171-196.
- زوين، عمار عبد الأمير علي والحسناوي، رسل كريم كاظم (2018). جودة حياة العمل وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة استطلاعية في العتبة العلوية

- المقدسة النجف الأشرف. مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15 (04)، ص 198-225.
- الساعدي، مؤيد وعكار، زينب شلال (2014). دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي: بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكربلاء. مجلة الإدارة والاقتصاد، 03 (11)، ص ص 1-37.
- السباعوي، عامر رجب نياي (2018). أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الاستغراق الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت كركوك. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 03 (43)، ص ص 161-179.
- سعد، أمنية خير توفيق (2021). واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، 03 (05)، ص ص 193-254.
- سعيد، مريم إياد وحمودات، ثابت إحسان أحمد (2022). الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق. مجلة الكوفة لعلوم التربية البدنية، 04 (04)، ص ص 14-48.
- سعيد، عزيز وبلعير، الطاهر (2021). علاقة تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل. مجلة العلوم الإنسانية، 32 (03)، ص ص 109-128.
- سليمان، سهام نبيل وعبد الكريم، لميا عبد الرحيم (2020). أثر جودة حياة العمل في الحد من الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب بمنطقة وسط الدلتا. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11 (01)، ص ص 511-594.
- سماش، أمينة وعومرية، مصطفى (2018). تأثير التوفيق بين الحياة المهنية والخاصة على الرضا في العمل لدى المعلمين وأساتذة التعليم المتوسط والثانوي: دراسة حالة بلدية غريس ولاية معسكر. مجلة التنمية الاقتصادية، (06)، ص ص 147-156.
- سناني، لبنى وبوعطيط، جلال الدين (2021). دور جودة حياة العمل في تحقيق الرفاهية النفسية والاجتماعية في بيئة العمل. مجلة سوسيولوجيا، 05 (03)، ص ص 84-87.

- سوفي، نبيل وعبد الرحمان، ياسر وهري، بلال (2021). أثر التوازن بين العمل والحياة على الالتزام بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: حالة العاملين الشبه طبيين بمستشفى الطاهير. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 05 (02)، ص ص 25-39.
- سويد، جيهان علي السيد (2017). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالمسؤولية المهنية وتحقيق التنمية المستدامة لدى عمال الشركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس-شبين الكوم بمحافظة المنوفية. مجلة الإرشاد النفسي، (52)، ص ص 124-189.
- السويدي، موزة راشد وبطور، محمد (2020). أثر العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل الداخلية على التسرب الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة الحكمة العالمية للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية، 03 (03)، ص ص 186-2013.
- السويطي، شبلي إسماعيل مرشد (2016). جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 02 (08)، ص ص 130-150.
- سيدعلي، ذهبية (2016). أهمية التدريب في المؤسسة. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 04 (01)، ص ص 121-132.
- الشبرمي، لميس عبد الله (2019). مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة. مجلة البحث العلمي في التربية، (20)، ص ص 571-602.
- الشبل، رند خالد عبد الله (2019). مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة. المجلة العلمية لكلية التربية-جامعة أسبوط، 35 (10)، ص ص 68-96.
- شبعات، نعيمة وبن عيشاوي، أحمد ومناصري، رشيد (2022). أثر تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 08 (01)، ص ص 359-368.
- شبيلي، وهيب (2020). برامج تحسين نوعية حياة العمل كاستراتيجية للحد من ظاهرة النفاق الوظيفي داخل المؤسسات. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 07 (03)، ص ص 1038-1054.

- الشربيني، نهى عبد الرزاق عبد الرزاق (2015). أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية*، 06 (01)، ص ص 271-288.
- شعيب، وداد وحمدى، أبو القاسم (2018). تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقا للمقاربة التحفيزية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط. *مجلة الباحث*، 18 (01)، ص ص 443-457.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن (2015). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي. *مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية*، 17 (02)، ص ص 147-180.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن وأبو عمرة، صابرين سعيد (2019). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 27 (02)، ص ص 01-33.
- صافي، ولاء ومنصور، سمية (2017). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية التربية في مدينة حمص. *مجلة جامعة البعث*، 39 (03)، ص ص 127-186.
- صالح، سرمد غانم وحسين، إسراء طارق (2010). رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة: دراسة في جامعة الموصل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 06 (17)، ص ص 09-30.
- الصباغ، شوقي محمد ومرزوق، عبد العزيز علي وعبد الجواد، ثروت صبري زب (2017). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 13 (17)، ص ص 141-158.
- الصرن، رعد (2018). دراسة العلاقة بين جودة حياة العمل وانهماك العمال في المستشفيات. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 34 (01)، ص ص 79-108.
- ضجر، عمار يوسف (2021). التسويق الداخلي وأثره في الانغماس الوظيفي: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 16 (63)، ص ص 162-178.

- ضو، فوزية ومشري، سلاف (2021). الاستغراق الوظيفي وتطبيقاته الإرشادية للوقاية من الضغوط المهنية. *مجلة التمكين الاجتماعي*، 03 (01)، ص ص 40-52.
- ضيف، أحمد وصدوق، فتيحة (2020). دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة. *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية*، 04 (02)، ص ص 127-150.
- طباخي، سناء وبن ساهل، وسيلة (2014). دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، (16)، ص ص 353-376.
- طبال، لطيفة (2012). عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 01 (02)، ص ص 113-139.
- طلحي، فاطمة الزهراء وملايكية، عامر (2022). الاستغراق الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق أهراس. *مجلة إيليزا للبحوث والدراسات*، 07 (02)، ص ص 227-241.
- عابد، سخاء عدنان ومفتي، يارا بسام والشماسي، أريج عبد الرحمن (2021). واقع ممارسة القيادة الخادمة وأثرها في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على إداريات جامعة الملك عبد العزيز شطر الطالبات بالسليمانية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 05 (19)، ص ص 54-80.
- العامري، سارة علي سعيد وصبر، رنا صبر والعامري، سري علي سعيد (2021). دور جودة حياة العمل والسعادة التنظيمية في تحسين إدارة علاقات الزبون: بحث تحليلي في عينة من فنادق الدرجة الممتازة في بغداد. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (63)، ص ص 245-264.
- العبادي، هاشم فوزي والجاف، ولاء جودت (2012). إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل. *مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد*، 05 (09)، ص ص 73-106.

- عبد الخالق، محمد محمد أحمد (2020). إسهامات التكنولوجيا الحديثة في تحقيق معايير جودة الحياة الوظيفية للمعلم الجامعي: دراسة تحليلية. *المجلة التربوية*، (78)، ص ص 1090-1145.
- عبد الرحمان، ياسر وبوغرزة، رضا وحديد، يوسف (2021). أثر الرضا الوظيفي في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية. *مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية*، 04 (02)، ص ص 30-47.
- عبد الرسول، محمود أبو النور عبد الرسول (2020). تصور مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية بكلية التربية النوعية جامعة القاهرة. *مجلة البحوث التربوية والنوعية JEQR*، (03)، ص ص 01-23.
- عبد الستار، محروس عبد الستار (2020). القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، 26، ص ص 125-209.
- عبد الستار، منى عبد الغني عبد الستار (2019). تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة بني سويف باستخدام مدخل التحسين المستمر (جيما كايزن): آليات مقترحة. *مجلة كلية التربية بجامعة السويف*، (87)، ص ص 519-592.
- عبد الفتاح، محمد عبد الحميد (2018). قياس أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على المعاهد العليا الخاصة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 09 (04)، ص ص 426-450.
- عبد الكريم، علي ميسون والمولى، مثنى عبد الوهاب (2018). أوجه التشابه والاختلاف بين مفهوم الجودة ومفهوم التميز لدى منظمات الأعمال. *مجلة كلية المعارف الجامعة*، 27 (01)، ص ص 638-658.
- عبد اللطيف، زكري عبد الحافظ وصالح، صافي عمال (2021). جودة الحياة وعلاقتها بالصحة النفسية. *مركز البحوث النفسية*، 33 (01)، ص ص 303-340.
- عبد الله، أحمد نجم وحسين، حمود نجم وروؤف، خالد محمود (2021). التمكين الإداري وعلاقته بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في محافظة صلاح الدين. *مجلة الثقافة الرياضية*، 12 (01)، ص ص 311-330.

- عبد الله، عادل محمد وسلطان، محمد مشعل (2020). جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء العاملين: دراسة مسحية في كلية الحداثة الجامعة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16 (50)، ص ص 62-81.
- عبد المطلب، جمال محمد (2018). نوعية حياة العمل والارتباط الوظيفي دراسة مقارنة بمحافظة بني سويف. مجلة كلية الآداب جامعة بني سويف، 02 (47)، ص ص 159-248.
- العبيدي، بشرى عيد العزيز (2013). دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (36)، ص ص 254-278.
- العبيدي، ندى إبراهيم نجم (2021). تأثير بيئة العمل في الاستغراق الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة توزيع المنتجات النفطية/هيئة توزيع بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، 10 (40)، ص ص 99-125.
- العزب، هاني السيد محمد (2018). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا. مجلة الطفولة والتربية، (33)، ص ص 93-199.
- عزيز، خالد محمود وضائع، السيد وليد عامر (2019). الاستغراق الوظيفي لمنتسبي معهد التربية الرياضية أربيل في ضوء بعض المتغيرات الشخصية. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، 15 (02)، ص ص 1163-1188.
- عساف، محمود عبد المجيد والهور، وفاء جمال (2018). جودة حياة العمل في المدارس الأساسية الخاصة بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (40)، ص ص 183-201.
- عطا، رجب أحمد وعطا، أسامة أحمد (2018). كفاءة التمثيل المعرفي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمي التربية الخاصة. مجلة العلوم التربوية-كلية التربية بالغردقة، (02)، ص ص 14-75.
- عقون، شراف وبوخدوني، لقمان (2020). جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري: نظرة عامة. الآفاق للدراسات الاقتصادية، 05 (02)، ص ص 78-94.

- عقون، شرف (2016). قياس جودة حياة العمل بالبنوط التجارية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة. *مجلة معارف*، (20)، ص ص346-364.
- علوان، بشرى محمد (2018). تأثير الاستقرار المهني على المرتكزات الفلسفية للاستغراق الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين من كبار السن في العتبة العباسية المقدسة. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، 10 (03)، ص ص524-505.
- علوطي، عاشور (2016). الظروف الفيزيائية كأحد العوامل المؤثرة في أداء وصحة العمال. *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، (08) ص ص129-148.
- على، حمدي أحمد عمر ومحمد، وفاء محمد على (2021). التمتع في بيئة العمل والانغماس الوظيفي: دراسة سوسيولوجية على عينة من الأكاديميين ومعاونيهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 10 (01)، ص ص91-143.
- على، هبة عبد السلام عبد الرحمن (2021). دور القيادة الأخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية بالمستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، (01)، ص ص200-246.
- علي، أسماء فتحي السيد (2020). تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين. *مجلة كلية التربية ببها*، (121)، ص ص507-577.
- العلي، تهاني إبراهيم ودراوشة، نجوى عبد الحميد (2022). درجة ممارسة الانغماس الوظيفي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية*، 12 (02)، ص ص44-56.
- العمرى، محمد بن سعيد واليافي، رندة سلامة (2017). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 13 (01)، ص ص65-94.
- عموري، فادية والعباسي، رمزي وسباع، أحمد الصالح (2019). أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا: دراسة حالة مجمع عموري. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، 04 (02)، ص ص121-134.

- العنزي، سعد علي محمود وصبر، رنا ناصر (2018). منظومة أصوات العاملين ودورها في تحقيق الاستغراق الوظيفي: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (56)، ص ص 01-28.
- عيودة، أسماء وحديدان صبرينة (2020). قراءة سوسيولوجية للإدارة الإلكترونية: النظرية السوسيوتقنية نموذجاً. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 07 (03)، ص ص 989-1001.
- الغانمي، أفراح خيضر عبد الرضا (2018). دور الاستغراق الوظيفي وانعكاساته على فاعلية نظام تقييم أداء العاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية محافظة كربلاء المقدسة. مجلة جامعة كربلاء العلمية، 16 (03)، ص ص 124-149.
- غلام، محمد عبد كاظم (2022). المناخ التنظيمي وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى مدرسي الاعداديات المهنية. مجلة إكليل للدراسات الإنسانية، (10)، ص ص 567-589.
- غليط، شافية (2021). مفهوم جودة الحياة المهنية لدى العامل الجزائري. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، 10 (01)، ص ص 143-156.
- غواظني، مليكة (2021). المقابلة كأداة من أدوات جمع المعطيات. مجلة العلوم الإنسانية- المركز الجامعي علي كافي تندوف، 05 (02)، ص ص 179-187.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف عبد السادة وصالح، محمد علي محمد (2020). تأثير جودة حياة العمل على الإبداع الوظيفي: بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء. مجلة الإدارة والاقتصاد، 09 (35)، ص ص 28-56.
- فرح، يس فرح وبدوي، يسن مأمون وبابكر، ياسر صفاء (2019). أثر الرقابة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضايف/السودان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 03 (01)، ص ص 79-91.
- فريدون، عبد الله ده رون (2018). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 08 (01)، ص ص 227-278.

- الفقي، أدهم محمد رشدي (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تنمية سلوك المواطن التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك الحكومية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 09 (03)، ص ص 724-748.
- فنينش، وسيم (2018). واقع العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية. *مجلة تنوير*، (05)، ص ص 139-158.
- قاسمي، إبراهيم (2018). الاتصال التنظيمي وممارسة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لمؤسسات قطنيات الجنوب وحدة الأغواط بالجزائر. *المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام*، 01 (01)، ص ص 150-167.
- قاضي، أمينة (2021). سياسة الترقية بين التأصيل القانوني وتحقيق الرضى الوظيفي. *مجلة البحوث القانونية والسياسية*، 03 (16)، ص ص 183-198.
- قدادة، عيسى يوسف (2008). إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية دراسة استكشافية. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، (03)، ص ص 01-23.
- قريشي، هاجر وباديسي، فهيمة (2016). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. *مجلة دراسات اقتصادية*، (03)، ص ص 211-254.
- قرين، ربيع وبودماغ، محمد أمين وبوعلي، رؤوف (2022). أثر التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز جيجل. *الأفاق للدراسات الاقتصادية*، 02 (07)، ص ص 361-375.
- قهيري، فاطنة (2020). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية. *مجلة البديل الاقتصادي*، 06 (02)، ص ص 27-56.
- قهيري، فاطنة وكسنة، محمد (2018). دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية: دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة. *مجلة دراسات وأبحاث*، 10 (03)، ص ص 666-691.

- كاظم، وسام عبد الحسن والمرشدي، عماد حسين عبيد (2022). الاستغراق الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 14 (57)، ص 58-85.
- الكعبي، سهام مطشر (2019). جودة الحياة وعلاقتها ببعض المتغيرات لدى الأكاديميات الجامعيات. مركز البحوث النفسية، 30 (02)، ص 599-638.
- لبسيس، عماد وربيعه، خطاش (2018). واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (34)، ص 135-152.
- لطرش، محمد (2020). دراسة الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري حسب نموذج Utrecht. مجلة أبعاد اقتصادية، 10 (02)، ص 281-301.
- لطرش، محمد وواعر، وسيلة (2021). تأثير التوازن بين العمل والحياة في الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين في الجامعات الجزائرية. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، 06 (02)، ص 193-207.
- لونيس، سعيدة وفيلاي، أسماء (2019). دور أبعاد جودة الحياة في التخفيف من الاحتراق النفسي لدى العاملين بمهنة التمريض. دراسات في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 32 (02)، ص 322-350.
- ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم (2016). الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 02 (05)، ص 105-138.
- محاسنة، أحمد والعلوان، أحمد والعظومات، عمر (2022). الانغماس الوظيفي لدى المعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 18 (01)، ص 53-74.
- محمد، أسيل صبار (2016). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالثقة بالنفس لدى المرشدين التربويين. مجلة الأستاذ، 02 (217)، ص 165-190.
- محمد، أيمن محمد عامر وبيومي، ميادة فريد حسن (2021). أثر الإثراء الوظيفي على تقليل غموض الدور الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات "سوداتل" خلال الفترة

- 2015-2019. المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، 04 (02)، ص ص147-171.
- محمد، هدى محمد عبد العال (2021). الدور المعدل للمشاركة في اتخاذ القرارات في العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري. مجلة البحوث المالية والتجارية، 22 (04)، ص ص504-552.
- محمد، يزن سالم وعبود، رشا عباس وأحمد، أحمد حسين (2019). دور الفخر التنظيمي في الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط للانتماء التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 08 (30)، ص ص1-34.
- محمود، أيسم سعد محمدي (2020). رؤية مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا للتربية-جامعة القاهرة. المجلة التربوية، (78)، ص ص1654-1734.
- محمود، ناجي عبد الستار وعبيد، أحمد هادي (2020). دور السعادة في مكان العمل في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في أقسام شؤون الطلبة في كليات ومعاهد جامعة الفرات الأوسط التقنية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16 (51)، ص ص279-297.
- محمود، ناجي عبد الستار ونعمان، أريج طاهر (2020). دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين العام. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16 (52)، ص ص434-450.
- مخلوفي، كنزة وثابتي، الحبيب (2018). الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية. مجلة البشائر الاقتصادية، 04 (03)، ص ص64-82.
- مداس، أحمد (2016). الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز. مجلة المداد، 04 (01)، ص ص84-106.

- مدروس، نادية ومزياني، حنان (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة حالة متوسطة عباد بوزيان مغنية. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 08 (02)، ص 703-727.
- مراح، الخامسة وشاوش، حميد (2022). اتجاهات العمال نحو نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة الاسمنت-تبسة. *مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والقانونية*، 07 (01)، ص 443-464.
- مراد، سامي وسلام، شرين (2019). أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية وفق رؤية المملكة 2030: دراسة ميدانية. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 05 (02)، ص 46-66.
- مرجان، سليمان محمد (2012). دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، (07)، ص 37-69.
- مظفر، أحمد حسين (2015). دور الهيكل الغرضي ونوعية حياة العمل في إستراتيجية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في دائرة صحة محافظة ديالى. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 11 (33)، ص 71-107.
- معوض، عايدة سيد (2018). دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على رأس المال النفسي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الحكومي بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 48 (02)، ص 309-374.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، (02)، ص 01-51.
- المغربي، عمرو عبد الله وكمال، نهاد محمد وجعفر، هبة الله علي (2021). أثر الاستغراق الوظيفي على الإبداع الإداري في شركات السياحة المصرية. *مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات*، 05 (2/1)، ص 105-123.
- منادلي، محمد (2017). أسس النظرية للإدارة والتنظيم. *مجلة سوسيولوجيا*، 03 (01)، ص 233-252.

- المنسي، محمود عبد العزيز (2018). أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الارتباط الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي-دراسة تطبيقية على هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية جامعة الإسكندرية*، 55 (02)، ص ص 44-01.
- المهدي، هجالة يوسف (2020). أثر أخلاقيات العمل في تحسين جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية للآراء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع البليدة. *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، 06 (04)، ص ص 297-281.
- مؤنس، خالد عوض عبد الله (2018). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى في محافظة الوسطى-غزة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 09 (25)، ص ص 196-179.
- النجار، أحمد كرم وشعيب، محمد محمود (2021). المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة JAAUTH*، 20 (02)، ص ص 354-336.
- النجار، صباح مجيد ومهدي، نداء صالح (2013). تقييم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة OHSAS 18001: دراسة حالة في شركة مصافي الوسط في الدورة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 74 (19)، ص ص 93-65.
- نجيمي، عيسى (2015). التزام إدارة الموارد البشرية بأبعاد جودة حياة العمل كمطلب للتحكم في محركات التغيير: دراسة نظرية تحليلية. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، (07)، ص ص 114-94.
- نشوان، محمد عبد العالي (2019). جودة حياة العمل وأثرها على الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية في المعهد التقني-نينوى. *مجلة تنمية الرافدين*، 38 (121)، ص ص 70-49.
- نصر، عزة جلال مصطفى (2020). تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة. *مجلة الإدارة التربوية*، (26)، ص ص 97-14.

هتوار، فتاح كريم وعمر، مصطفى محمد (2016). دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي: دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 08 (16)، ص 170-193.

الهداب، تغريد بنت حمد والمخلافي، عبد الملك بن طاهر (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. المجلة العربية للإدارة، 40 (03)، ص 233-254.

هريش، مسعود وحديد، مختار (2020). أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي لأطباء المؤسسات الصحية العمومية ببلدية جيجل. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 06 (04)، ص 1029.

هلال، طارق عثمان عبد الله وعبد الرحمن، سهى أحمد أرياب وعبد القادر، ضياء الدين عمر (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية في معدل دوران العمل بالتطبيق على العاملين في بنك التضامن الإسلامي (الرئاسة). مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 09 (02)، ص 105-129.

واكلي، كلثوم (2015). دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة. مجلة الاقتصاد الجديد، 02 (13)، ص 249-265.

وراس، أمينة (2021). أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، 10 (02)، ص 331-344.

3- الرسائل الجامعية:

أبو الخير، سامي محمد عوض (2019). جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية. كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.

أبو الهوى، غادة (2022). واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين. رسالة الماجستير في الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.

- أبو حميد، هاشم عيسى عبد الرحمن (2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شنب، محمد أحمد (2016). علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مكاتب البريد في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- أبو عودة، إسماعيل محمود إسماعيل (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو عودة، إبراهيم إسماعيل إبراهيم (2018). جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي بجهاز الشرطة الفلسطينية. رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
- أبو قورة، محمود شيرين (2019). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها باتجاهاتهم نحو الهجرة الخارجية. رسالة ماجستير في فلسفة التربية، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
- أبوروف، عمر آدم علي (2016). أثر تطبيق مفاهيم الجودة على كفاءة الخدمات الصحية بولاية الخرطوم من خلال خدمات التخلص من النفايات الطبية. أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الجودة والإمتياز. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، مركز الجودة الشامل والإمتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- أحمد، محمد درع (2017). إستراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب: اختبار الدور المعدل لرأس المال الروحي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- أغريب، عزات عيسى فاتن (2017). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين.

- أكبال، آسيا ليدية (2012). **فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بحاسي الرمل (2009-2010)**. رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر.
- برسي، محمد حسين صالح عبد الغفور (2011). **نموذج مقترح لقياس جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران: دراسة ميدانية**. أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالإسماعيلية، قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس.
- البشيتي، عمر أحمد سها (2019). **دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية الفلسطينية**. رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة.
- بشير، ابتسام جعفر إبراهيم (2018). **دور مفاهيم الجودة الشاملة في تطبيق نظام التحصيل الإلكتروني - أونيك E-15 أنموذجا: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2017**. رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز، كلية الدراسات العليا، عمادة التطوير والجودة، مركز الجودة الشاملة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- البليسي، أسامة زياد يوسف (2012). **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة**. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية بغزة.
- بن خالد، عبد الكريم (2017/2016). **جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي: دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار**. أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر.
- بولعويادات، حورية (2008/2007). **استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق GRTG قسنطينة**. رسالة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة.

- البياري، سمر سعيد (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- تاويريت، نور الدين (2006/2005). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي: مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي. أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة.
- حرشاو، مفتاح (2020/2019). البيروقراطية وإشكالية الترقية العمومية في الجزائر (1999-2015). أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية. كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 3.
- حسن، نهال حيدر (2022). أثر نظام التدريب في تحقيق الانغماس الوظيفي في وزارة الداخلية والأمن الوطني-الشق المدني بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية. رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.
- حلاوة، عماد منصور أحمد (2015). غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة). رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حمامة، عمار بن محمد العيد (2019/2018). علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي. أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- الخفاجي، ياسمين قاسم (2014). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء. رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء.

دبدب، مصطفى أحمد داود (2021). أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

دبدب، مصطفى أحمد داود (2021). أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الدحدوح، حسني فؤاد (2015/2014). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم. رسالة ماجستير في إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية بغزة.

دنبري، لطفي (2011/2010). إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك قسنطينة. أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة.

زديرة، شرف الدين (2017/2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

ساخي، بوبكر (2016/2015). تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط. رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات، جامعة محمد بن أحمد بوهران.

سحنوني، مصطفى (2023/2022). دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير أداء موظفي الجمارك. أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

- السفياني، ماجد بن سفر بن صالح (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية: دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السويطي، شبلي إسماعيل مرشد (2016). أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية. أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الشجيري، مثنى محمد إبراهيم (2021). الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والالتزام التنظيمي: دراسة على المصارف الحكومية العراقية. أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- شيخي، مريم (2013/2014). طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة. رسالة ماجستير في علم النفس انتقاء وتوجيه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
- فطر، جميلة صالح ابكر (2019). أثر توجه السلامة والصحة المهنية على جودة حياة العمل المدركة: الدور الوسيط للتسويق الداخلي. رسالة ماجستير الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- قاسم، مرفت إبراهيم راشد (2012). نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل: دراسة ميدانية على العاملين المدنيين بوزارة الداخلية. أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس.
- قهيري، فاطنة (2018/2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
- القواسمة، مسلم أيوب محمد (2020). جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

- ماضي، أحمد ديب محمد (2014). أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونورا. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس.
- مخبي، أحلام (2007/2006). تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك: دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- مسلم، رامي محمد خليل (2018). درجة تطبيق مبادئ الإدارة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية. كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- مصلح، بلال عبد الله أحمد (2020). الإدارة بالتجوال وأثرها على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة. رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.
- مصباح، صليحة (2016/2015). العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية نطور عبد الحميد-القل. رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- معاوي، سامية (2019/2018). الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة. رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة.
- المنان، هويدا علي محمد عطا (2018). جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

منصور، محمد إبراهيم محمد (2016). جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمسائلة الذكية. رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

نصار، إيمان حسن جمعة (2013). جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، غزة، الجامعة الإسلامية.

نصار، محمد رجاء (2017). دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة فلسطين. رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.

هواين، فوزية (2014/2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية: دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة سطيف2، الجزائر.

الهور، محمد يعقوب شاكرا (2021). الذكاء الانفعالي والحكمة كمنبئات لجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في هيئة المعابر والحدود بالمحافظات الجنوبية في فلسطين. رسالة ماجستير في الإرشاد النفسي، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.

الوحيدي، رافع يوسف (2013). القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي بالانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة.

ونوغي، فتيحة (2015/2014). أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي. رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير مؤسسات. جامعة فرحات عباس، سطيف.

4- الملتقيات والمؤتمرات:

بختاوي، زهرة وضيّات، جهيدة (04-05 فيفري 2020). جودة الحياة في المجال المهني من خلال قياس بعض المؤشرات: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية. أعمال الملتقى الوطني الأول: جودة الحياة والتنمية المستدامة في الجزائر الأبعاد والتحديات، ص ص85-101.
الزروق، فاطمة الزهراء (15/16 جانفي 2013). جودة حياة العمل والصحة الجسدية والنفسية للعمال. أعمال الملتقى الدولي الثاني: ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، ص ص74-83.

5- المواقع الإلكترونية:

الصفحة الرسمية لاتصالات الجزائر (2023). نبذة عن شركة اتصالات الجزائر، تم استرجاعها بتاريخ 2023/02/25 من الموقع <https://www.algrietelecom.dz>.
إعلان توظيف في اتصالات الجزائر بالجنوب Algérie Télécom، تم استرجاعها بتاريخ 12 أفريل 2023 من <https://www.emploi.alg.com>.

6- الوثائق والسجلات:

المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر شركة أسهم (2006). النظام الداخلي-حقوق وواجبات العمال... المحمية: اتصالات الجزائر.
اتصالات الجزائر (2006). الاتفاقية الجماعية أكتوبر 2006. المحمية-الجزائر.
الجريدة الرسمية (25 أفريل 1990). قانون رقم 90-11 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 يتعلق بعلاقات العمل. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، (17)، ص ص562-576.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

AbdElgawad, T.H & El Subbaugh, S.M (2020). Deos paternalistic leadership enhance quality of work life dimensions in public service sector in Egypt?. *Journal of North African Economies*, 16 (22), pp 01-16.
Abu Aleinein, A (2016). **The impact of job involvement on job performance at UNRWA Gaza Field Office**. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration. The Islamic university, Gaza.

- Adikoeswanto, D & al (2020). Quality of work life' s factors and their impacts on organizational commitments. *System Reviews in Pharmacy*, 11 (07), pp 450-461.
- Al- Zobaidy, Abdul Mahdi K.J & Al-Joudi, Alyaa S.A (2021). The reality of job engagement for the employees of Iraqi Residency Affairs Directorate. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27 (129), pp 85-98.
- Alajmi, S.A & Al Mansour, J (2019). quality of work life and job involvement: the role of empowerment. *International Journal of Economics Business and Management Review*, 07 (04), pp43-58.
- Al-Habil, W.I & Elhayek, R.R (2019). The impact of work climate factors on the quality of work life-case study: Food and Beverage industry Sector, Gaza Strip. *Journal of Financial and Accounting Studies*, (10), pp 117-139.
- Allam, Z (2007). A study of relationship of job burnout and job anxiety with job involvement among bank employees. *Management and labour studies*, 32 (01), pp 136-145.
- Aryee, S (1994). Job involvement: An analysis of its determinants among male and female teachers. *ravue Canadienne des sciences de l'administration Canadian journal of administrative science*, 11 (04), pp 320-330.
- Azeem, S.M (2010). Personality hardiness, job involvement and job burnout among teachers. *International journal of vocational and technical education*, 02 (03), pp 36-40.
- Bourdu, E et Péretié, M et Richer, M (2016). **La qualité de vie au travail: un levier de compétitivité-refonder les organisations du travail**. France: La Fabrique de l'idées
- Burmansah & Bedjo, S & Mukhneri, M (2020). Work life quality, job involvement, and affective commitment of school teachers. *International journal of recent technology and engneering (IJRTE)*, 08, pp 159-164.
- Cheng, Y & Yen, C & Chen, L.H (2012). Transformational leadership and job involvement: The moderation of emotional contagion. *Military psychology*, pp 382-396.

- E.Mudrack, P (2004). Job involvement, obsessive-compulsive personality traits, and workaholic behavioral tendencies. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (05), pp 490-508.
- Elsawy, O & Radwan, H (2022). Assessing the effectiveness of training and how it effects employee engagement in hotels: The mediating role of person-job fit. *Journal of the faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 05 (2/2), pp 161-177.
- Fanggidae, T.S & M.Si, W.D & M.Si, M.N.B (2020). Analysis of the effect of quality of work life and organizational culture on employee engagement at PT Jasa Raharja (Company) East Nusa Tenggara Branch. *International Journal of Economics Business and Management Research*, 04 (02), pp 15-33.
- Fatmasari, E & Tri Wulida, M.M (2018). The effect of quality of work-life and motivation on employee engagement with job satisfaction as an intervening variable. *RJOAS*, 2 (74), pp 108-114.
- Govender. S & Parumasur S.B (2010). The relationship between employee motivation and job involvement. *SAJEMS*, (03), pp237-253.
- Gray, J.B & Kimberly, B.B (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of management review*, 12 (02), pp 288-300.
- Hébert, N.B (2014). **L' interrelation entre la qualité de vie au travail et la quality de vie personnelle: son rôle dans l'épuisement professionnel et la détresse psychologique**. Thèse du doctorat en psychologie, Université du Québec a Montréal.
- Jutras, L et Vaillancourt, L (2003). Les organisations qui seront vraiment performantes a l'avenir seront celles qui auront découvert la façon de s'attirer l'engagement des gens et leur capacité a apprendre a tous les niveaux de l'organisation. *Pharmactuel*, 36 (04), pp 212-218.
- Khalid, A & Rehman, R.R (2011). Effect of organization change on employee job involvement: mediating role of communication, emotions and psychological contrat. *Information management and business review*, 03 (03), pp 178-184.
- Kusuma, A & Rahyuda, A.G (2021). The role of employee engagement mediates the influence of quality of work life on employee

- performance. *Journal Manajemen -Sekolah Pascasarjana Universitas Ibn Khaldun Bogor*, 12 (02), pp 295-309.
- Larouche, V et Trudel, J (1983). La qualité de vie au travail et l'horaire variable. *Realat.ind*, 38 (03), pp 568-595.
- Maharmeh, T.M (2021). Leadership styles and Employee Engagement: A Field study at a Qatari Public Corporation. *Journal of Economic Administrative and Legal Sciences*, 05 (22), pp 164-181.
- Margaretha, L & Hasmawaty, A.R (2021). Pengaruh kepemimpinan transformational dan kualitas kehidupan kerja (quality of work life) terhadap keterlibatan pegawai (employee engagement) serta implikasinya pada kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal National Manajemen Pemasaran & SDM*, 02 (04), pp 209-226.
- Mokaddem, A & Adnani, K (2022). Human resources management practices and its effect on job involvement: a case study in Directorate of Commerce Algerian. *Economics Financial Banking & Management Journal*, 11 (01), pp 870-886.
- Muindi, F & K'Obonyo, P (2015). Quality of work life, personality, job satisfaction, competence, and job performance: A critical review of literature. *European scientific journal*, 11 (26), pp 223-240.
- Nagpal, A & Yadav, N (2014). An Overvie of Quality of Work life. *International journal of 360° management review*, 02 (01), pp 01-08.
- Oyeh, N.L & Oluwuo, S.O (2018). Relationship between teachers' quality of work life and their job engagement in Secondary Schools in Rivers State. *International Journal of Innovative Psychology & Social Development*, 06 (03), pp 53-66.
- Patil, S.L & Swadi, S.Y (2014). Quality of work life: A review. *Indian Journal of Research*, 03 (11), pp 146-148.
- Permarupan, Y & Al-Mamun & Saufi R.A (2013). Quality of work life on employees job involvement and affective commitment between the public and private sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 09 (07), pp 268-278.
- Phan, G.T & Vo, T.Q (2016). A literature review on quality of working life: A case of Healthcare workers. *Journal of Applied Pharmaceutical Science*, 05 (07), pp 193-200.

- Rahmawanty, A & Forbis, A & Wahibur, R (2022). Interrelationship among Quality of Work-life, Islamic Work Ethics, and Employee Performance: Employee Engagement as Mediator. *EQUILIBRIUM*, 10 (01), pp71-90.
- Rizwan, M & Khan, D.J & Saboor, F (2011). Relationship of job involvement with employee performance: Moderating role of attitude. *European journal of business and management*, 03 (08), pp 77-86.
- Rolkova, M (2013). Participative management style and it's relation to employee willingness to accept job offer in the same company once again. *Communication-Scientific letters of the university of Zilina*, 15 (04), pp 96-99.
- Sabonete, S.A & al (2021). Quality of work life according to Walton's model: Case study of the Higher Institute of Defence studies of Mozambique. *Social Science*, 10 (244), pp 1-14.
- Salem, S.M. Walid & Abu Jarad (2015). Impact of quality of work life on job involvement in the Institutions of the Palestinian Public Sector. *American Journal of Business and Management*, 04 (03), pp 123-132.
- Sellar, T & Andrew, A (2017). The impact of quality of work life on job involvement of Auto Mechanic Employees. *International Journal Of Research*, 04 (08), pp 1294-1309.
- ShefaliSrivastava, R. K. (2014). A Study On Quality Of Work Life: Key Elements and It's Implications. *Journal of Business and Management*, 03 (16), pp 54-59.
- Shekari, Gh & Monshizadeh, M & Ansari, M (2014). Investigating the relationship between Quality of working life (based on Walton's model) and employees' performance (based on annual performance evaluation scores) in Water and Wastewater Office, Khorasan Razafi. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 06 (01), pp 254-268.
- Srivasta, S & Kanpur, R (2014). Astudy on quality of work life: Key element & it's implications. *IOSR Journal of Business and Management*, 16 (03), pp 54-59.
- Subrahmanyam, V & Meenakshi & Ravichandran, K, P (2013). Quality of work life– the need of the hour. *International Journal of Business and Management Invention*, 02 (11), pp 01-05.

Word, J & Mink Park, S (2009). Working across the divide job involvement in the public and nonprofit sectors. *Review of public personnel administration*, 29 (02), pp 103-133.

اللاحق

الملحق رقم 01: ملحق الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء
صبرينة حديدان	أستاذ	جامعة جيجل
سميرة طرادخوجة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سوق أهراس
زديرة خمار	أستاذ محاضر "أ"	جامعة أم البواقي
ليليا حفيظي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة أم البواقي
محمد أمين شيايب	أستاذ محاضر "أ"	جامعة أم البواقي
فوزي آيت اعمر مزيان	أستاذ مساعد "أ"	جامعة أم البواقي

الملحق رقم 02: رسالة تحكيم الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن المهيدي-أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الموضوع طلب تحكيم استبيان الدراسة

الأستاذ (ة) المحترم (ة)...

في إطار تحضيرنا لأطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي"؛ فإنه يسعدنا أن نتقدم لكم بهذه الأداة بغرض تحكيمها عبر وضعكم للملاحظات، الانتقادات، الاقتراحات والتعديلات التي تعتقدون أنها مناسبة وذلك للتأكد بناء على خبرتكم في ميادين البحث العلمي من مدى وضوح فقرات الاستبيان ومستوى ارتباطها بالأبعاد والمؤشرات المرفقة لها.

ونفيدكم علما بأن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي؟ وذلك من خلال اختبار الفرضيات التالية:

• **الفرضية العامة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

• **الفرضيات الفرعية:**

1- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية والاستغراق الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

4- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات السوسيو مهنية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول تقديرهم لاستغراقهم الوظيفي تعزى للمتغيرات السوسيو مهنية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي.

الملحق رقم 03: استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن المهيدي-أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

السادة الأفاضل... السيدات الفضليات

في إطار تحضيرنا لأطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية أم البواقي"؛ كدراسة ميدانية في مؤسستكم، فإنه يسعدنا أن نتقدم لكم بهذا الاستبيان للاستجابة بصدق على فقراته من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة امبريقيا.

مع العلم أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستبقى سرية ولن يتم استغلالها إلا لأغراض علمية بحتة، ولن يقوم أي شخص مهما كانت صلاحياته بالاطلاع عليها.

في الأخير؛ تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم

ملاحظة هامة: ضع علامة (x) أمام الإجابة التي تصف واقع حياتك المهنية

وأمام كل عبارة لك الحق في اختيار بديل واحد (لكم الحق في اختيار إما موافق بشدة أو موافق أو محايد أو معارض أو معارض بشدة-أي احتمال واحد لا أكثر أمام كل عبارة من عبارات الاستبيان).

أرجو الإجابة على جميع العبارات

إشراف:

أ.د/ زكية العمراوي

إعداد الطالبة:

نورة تمرابط

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- السن: ☐ أقل من 25 سنة

☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة

☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة

☐ 45 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط

☐ ثانوي ☐ جامعي

4- التصنيف الوظيفي: ☐ عون تنفيذ ☐ عون تحكم

☐ إطار ☐ إطار سامي

5- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 05 سنوات

☐ من 05 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

☐ 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول/جودة الحياة الوظيفية					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات المحور
أولاً: جودة بيئة العمل الوظيفية والتنظيمية					
1- المشاركة في اتخاذ القرارات:					
					01 تمنح لي الإدارة العليا فرصة الحوار خلال عقد الاجتماعات.
					02 أجد إقبالا على الاقتراحات التي أقدمها في ميدان عملي.
					03 أحصل على معلومات كافية عن القرارات التي لا أشارك في اتخاذها.
					04 تهتم الإدارة العليا بمعرفة أثر قراراتها على معنوياتي.
					05 تسمح لي الإدارة العليا بمناقشة القرارات المتخذة من طرفها.
					06 يمكنني اتخاذ القرار في حال غياب رئيسي في العمل دون الحاجة لاستشارته.
					07 سلطة صنع القرار واتخاذها تعود إلى الإدارة العليا.
					08 تتم استشارتي قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملي.
2- السلوك القيادي والإشرافي:					
					09 يستمع رئيسي في العمل لانشغالاتي الوظيفية.
					10 يمنح لي رئيسي في العمل الصلاحيات الكافية لأداء مسؤولياتي الوظيفية.

					11	أتواصل مع المسؤول المباشر في حالة حدوث مشاكل في العمل.
					12	وجود رئيسي في العمل إلى جانبي يمكنني من تأدية مهامي على أحسن وجه.
					13	يملك رئيسي في العمل القدرة على تحقيق التواصل الإيجابي بين الزملاء.
					14	يوفر رئيسي المباشر في العمل المعلومات الكافية عن تأدية المهام.
					15	يتعامل رئيسي في العمل بإيجابية مع الأخطاء التي أقع فيها.
					16	أملك حق التظلم ورفع الشكاوي لمدير المؤسسة.
					17	تتعامل الإدارة العليا مع جميع الموظفين بعدالة.
3- فرص التدريب الوظيفي:						
					18	يخضع جميع الموظفين في مؤسستي لتطوير مهاراتهم الأدائية.
					19	يتم تحديد احتياجاتي التدريبية بناء على ما يتطلبه أداء المهام.
					20	توفر مؤسستي مدربين مؤهلين لتحقيق أهداف عمليات التدريب.
					21	ترتفع فاعليتي في أداء مهامي بعد كل دورة تدريبية.
					22	تمنح مؤسستي الفرصة للموظفين الراغبين في استكمال مسارهم الدراسي (الجامعي مثلاً).
					23	تلجأ مؤسستي لتدريبي على استخدام الأجهزة والتقنيات الجديدة.

					24	الوظيفة التي أشغلها تفرض تعلم معارف ومهارات جديدة باستمرار.
4- فرص الترقية الوظيفية:						
					25	يمكن ترقيتي فور توفر الشروط اللازمة لذلك.
					26	تمنح الترقيات في مؤسستي على أساس الكفاءة والجدارة في العمل.
					27	منصبي الوظيفي في المؤسسة يتوافق مع خبرتي الوظيفية.
					28	توجد فرص متساوية بين جميع الموظفين للترقية على أسس عادلة.
					29	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في ترقية الموظفين.
					30	تتم الترقية في المؤسسة على أساس الاختبارات المهنية.
					31	تمنح الترقية في مؤسستي على أساس سنوات الخبرة في العمل.
					32	أشعر بالرضا تجاه نظام الترقية المعتمد في مؤسستي.
ثانيا: جودة بيئة العمل المعنوية والاجتماعية						
1- الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل:						
					33	تراعي الإدارة العليا تأخري عن العمل في حالة الظروف الاجتماعية الطارئة.
					34	متطلبات العمل ومشكلاته لا تؤثر على مسؤولياتي العائلية.

					35	يمكنني أخذ إجازة طارئة في حالة وجود ظروف عائلية طارئة.
					36	أجد وقتا كافيا للبقاء مع أفراد أسرتي بعد العمل.
					37	أشعر بالرضا تجاه توزيع العطل والإجازات بالمؤسسة.
					38	توزيع ساعات العمل لا يؤثر على واجباتي الاجتماعية.

2- العلاقات الاجتماعية:

					39	علاقتي مع رئيسي في العمل قائمة على الاحترام والتقدير.
					40	ليس لي أي صراعات أو خلافات شخصية مع أحد الزملاء.
					41	تصرفات زملائي في العمل تشعرني بالإيجابية.
					42	أعمل في جو تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه.
					43	توجد صداقات فعلية بيني وبين زملائي في العمل.
					44	أبتادل مع زملائي في العمل الزيارات في الأعياد والمناسبات الاجتماعية.
					45	تشجع مؤسستي على التعاون بيني وبين الزملاء في أداء المهام.
					46	يمكنني تأدية مهام زملائي في العمل في حالة غيابهم غير المبرر.

ثالثا: جودة بيئة العمل الاقتصادية والمادية

1- الأجور والمكافآت المادية:

					47	أفهم جيدا كيف تصرف الأجور والمكافآت في مؤسستي.
					48	الراتب الذي أقتضاه يتناسب مع احتياجاتي المعيشية.
					49	الراتب الذي أقتضاه يتماشى مع مؤهلاتي وخبرتي الوظيفية.
					50	تصرف مؤسستي مكافآت مادية للعاملين.
					51	أشعر بالرضا تجاه العلاوات الدورية التي تضاف لراتبي.
					52	تمنح مؤسستي مكافآت استثنائية لذوي الأداء المتميز.
					53	تمنح مؤسستي أجور إضافية مقابل أداء مهام إضافية.
					54	ساعات العمل مناسبة مقارنة بالأجر المدفوع.
					55	الراتب الذي أقتضاه عادل إذا ما قورن برواتب الحاصلين على المؤهل نفسه في القطاعات الأخرى.
2- جودة ظروف العمل الفيزيائية:						
					56	أعمل في جو هادئ خال من الضوضاء.
					57	مستويات الإضاءة في المؤسسة مريحة وملائمة للعمل.
					58	يتوفر موقع عملي على جهاز للتدفئة.
					59	يتوفر موقع عملي على مكيف هوائي.
					60	تحافظ مؤسستي على النظافة الدائمة لموقع العمل.
					61	لون طلاء موقع عملي مناسب ومريح.
					62	توجد منافذ تهوية كافية لتجديد الهواء في موقع عملي.

					63	التوصيلات الكهربائية لأجهزة العمل والإضاءة آمنة ولا تشكل أي خطر.
					64	تحتوي المؤسسة على وحدات إطفاء الحرائق.
					65	يعتبر مكان عملي ومكتبي ملائمين ومريحين لأداء العمل.
					66	توجد في مؤسستي تعليمات خاصة بإدارة الصحة والسلامة المهنية.

المحور الثاني/الاستغراق الوظيفي

فقرات المحور					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 المهام الوظيفية التي أؤديها هي جزء من أهدافي الشخصية.
					02 يشغلني التفكير بعلمي حتى بعد انتهاء الدوام.
					03 أستثمر وقتي في تطوير طرق أدائي للعمل.
					04 غالبا ما أقوم بإنجاز مهامي قبل موعدها المحدد.
					05 أقوم بتوظيف معرفتي المكتسبة في حل مشكلات العمل.
					06 أؤدي مهامي الوظيفية على أكمل وجه.
					07 من المهم أن أتجه نحو إثبات فاعليتي في العمل.
					08 أعمل على تبادل الخبرات مع زملائي في العمل.
					09 أشعر بالفخر عند الحديث عن وظيفتي خارج العمل.

					أشعر بالاستقرار النفسي عند تواجدي بالعمل.	10
					أسعى لتوظيف جميع المهارات التي أملكها لأداء عملي.	11
					الوظيفة التي أؤديها تمثل أحد مصادر السعادة في حياتي.	12
					أشعر بالإيجابية عندما ألتقي بزملائي في العمل.	13
					ألتزم بمواعيد الحضور للعمل.	14
					أغادر موقع العمل عند انتهاء الوقت الرسمي للعمل.	15
					أبقى في العمل بعد انتهاء الدوام الرسمي لإتمام الأمور المستعجلة.	16
					أبذل قصارى جهدي لإنهاء المهام الموكلة لي بكفاءة عالية.	17

أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية:

- 1- من هي الجهة المسؤولة عن صنع القرارات التنظيمية في المديرية؟
- 2- كيف يتم اتخاذ القرارات التنظيمية في المؤسسة؟
- 3- هل يمكن اتخاذ قرارات طارئة في حالة غياب مدير المؤسسة؟
- 4- كيف تتم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية؟

ثانياً: السلوك القيادي والإشرافي في العمل:

- 5- كيف تصف علاقة المدير بموظفي المديرية؟
- 6- هل يتم التغاضي عن الأخطاء التي يقع فيها الموظفون خلال سير المهام؟
- 7- ما هي الحالات التي يمكن أن يرفع فيها الموظف شكوى للمدير؟ وهل يتم إنصاف ذويها في حالة إثبات تعرضه للظلم؟
- 8- كيف تتعامل الإدارة العليا مع الأخطاء المهنية التي يقع فيها الموظفون سواء كانت بقصد أو عن غير قصد؟
- 9- هل يتم تشجيع الموظفين على العمل الجماعي من قبل الإدارة العليا؟

ثالثاً: التدريب الوظيفي داخل المديرية:

- 10- هل يخضع جميع الموظفين في المديرية لدورات تدريبية؟
- 11- هل تستجيب الإدارة العليا لرغبات موظفيها باستكمال مسارهم التكويني (الجامعي مثلاً)؟
- 12- كيف يتم توزيع ساعات العمل بالنسبة للموظفين الذين يتابعون تكوينهم خارج المديرية؟
- 13- كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين؟ ومن هي الجهة المسؤولة عن إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها؟
- 14- هل يتم إشراك الموظفين في الإعداد للبرامج التدريبية؟ ومن هي الفئة التي يتم إشراكها في ذلك؟

15- هل يتم تقييم أداء الموظفين (المتدربين) بعد كل دورة تدريبية؟ ومن هي الجهة المسؤولة على ذلك؟

رابعاً: الترقية الوظيفية:

- 16- كيف تتم الترقية الوظيفية في المديرية؟
- 17- على أي أساس تتم ترقية الموظفين إلى رتب أعلى؟
- 18- كيف يتم احتساب الترقية على أساس سنوات الأقدمية في العمل؟
- 19- كيف تتم عملية اختيار المؤهلين للمنصب عندما يكون عدد المتقدمين للترقية أكبر من المناصب الموجودة؟

خامساً: الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل:

- 20- هل يسمح للموظفين بالتأخر أو الغياب في الظروف العائلية الاستثنائية؟
- 21- هل يتسم جدول العمل في المديرية بالمرونة الكافية التي تسمح بإنجاز مسؤوليات أخرى ذات طابع اجتماعي؟
- 22- ما هي الإجراءات التي تعتمدها المديرية فيما يتعلق بالظروف الاستثنائية (العائلية) للموظفين؟
- 23- كيف يتم توزيع الإجازات الأسبوعية والسنوية على العاملين؟

سادساً: العلاقات الاجتماعية:

- 24- هل تتيح الإدارة العليا فرص التواصل والتفاعل الإيجابي بين الموظفين خلال أداء العمل؟
- 25- هل تعتمد المديرية أساليب العمل الجماعي (فرق العمل)؟
- 26- هل تسمح الإدارة العليا للموظفين بتأدية مهام زملائهم في حالة غيابهم غير المبرر؟
- 27- ما تقييمكم لمستوى إقبال الموظفين على تبادل المعارف والخبرات المتعلقة بسير أداء المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية؟

سابعاً: الأجور والمكافآت المادية:

- 28- كيف يتم توزيع العلاوات الدورية المضافة للرواتب؟ وعلى أي أساس يتم منحها؟

29- هل يتم صرف المكافآت المادية للموظفين؟ وعلى أي أساس يتم منحها؟

30- هل يتم منح تعويضات مادية مقابل العمل لساعات إضافية؟

ثامنا: ظروف العمل الفيزيكية:

31- من هي الجهة المسؤولة عن أمن وسلامة الموظفين في المديرية؟

32- كيف يتم إعداد سياسة المديرية لإدارة السلامة والصحة المهنية؟

33- كيف تصف ظروف العمل الفيزيكية بالمديرية من حيث الإضاءة والألوان، التهوية، الحرارة والرطوبة؟

الملحق رقم 05: الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر

