



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه شعبة العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

والموسومة بـ:

"دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في

المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر قالمة-"

تحت إشراف:

د. محمد الأمين عسول

من إعداد الطالبة:

حدة سلطاني

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أحسين عثمانى	أستاذ التعليم العالي	أم البواقي	رئيساً
محمد الأمين عسول	أستاذ محاضر-أ	أم البواقي	مشرفاً
لزهر لعابد	أستاذ التعليم العالي	قسنطينة 2	عضوا
حسن بوزناق	أستاذ محاضر-أ-	باتنة 1	عضوا
عبد الوهاب برحال	أستاذ محاضر-أ-	جيجل	عضوا
ليندة دواس	أستاذ محاضر-أ-	أم البواقي	عضوا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقَدْ خَلَقْنَا

شكر و عرفان

أحمد الله وأشكره على جوده وكرمه وعلى توفيقه لنا في إنجاز وإتمام هذه الدراسة، وأصلي وأسلم على صفوة أنبيائه سيدنا وحبیبنا محمد صلى الله عليه وسلم.

بداية وعملا بقول رسولنا الكريم: " من أوتي إليه معروفا فليكافئ به، فإن لم يستطع فليذكره، فمن ذكره فقد شكره"

واعترافا مني بالجميل لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر الجزيل والفضل الكبير بعد الله سبحانه وتعالى إلى الأستاذ الفاضل " محمد الأمين عسول " على ما قدمه لي من دعم وتوجيهات وملاحظات قيمة لإتمام هذه الرسالة منذ بدايتها حتى صارت ما هي عليه اليوم حفظه الله وجزاه كل الخير.

وشكر خاص خالص لا متناهي إلى كل الاساتذة الأفاضل في قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذين لم يبخلوا علي بتوجيهاتهم وملاحظاتهم القيمة والتي أفادتني كثيرا.

والشكر موصول كذلك للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة وعلى كل ما بذلوه لتقييمها.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه الأطروحة سواء من قريب أو من بعيد.

إلى كل هؤلاء.....

أتقدم إليهم مرة أخرى بالشكر الجزيل وجميل العرفان.

إهداء

أهدي ثمرة هذا المجهود المتواضع إلى من حققت فيهما الطاعة بعد الله
ورسوله، إلى والدي الكريمين أطال الله عمرهما وأدامهما نورا يضيء
دربي.

ربي أسعدهما أضعاف ما أسعداني...

إلى من ساندني خطوة بخطوة ومنحني الثقة والإرادة والعزيمة طيلة
مسيرتي.....إلى قرة عيني ورفيق دربي " زوجي العزيز رشيد"
إلى أعظم نعم الله علي، وأجمل هدية في الوجود، إلى فلذة كبدي

ومهجة قلبي... أولادي: هيثم، عمران وعفان

إلى من تقاسمت معهم ذكريات طفولتي، وطاروا سدي ومنبع
سعادتي، إلى إخوتي وأخواتي، وأبنائهم وبناتهم.

إلى كل من ساعدني وتعب وضحى من أجلي.

إلى جميع أساتذتي الكرام.

إلى جميع الأهل والأقارب.

إلى كل من عرفتهم وعرفوني يوما.....

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	إهداء
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
	الإطار العام للدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	مبررات اختيار الموضوع
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	منهج الدراسة
9	أنموذج الدراسة
10	حدود الدراسة
10	صعوبات الدراسة
11	مصطلحات الدراسة
11	الدراسات السابقة
28	التعقيب على الدراسات السابقة
28	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
29	مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
29	تقسيمات الدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية
31	تمهيد

32	1. الخلفية التاريخية لنشأة مفهوم جودة الحياة الوظيفية:
35	2. مفهوم جودة الحياة الوظيفية:
37	3. أهمية جودة الحياة الوظيفية.
38	4. برامج وأبعاد جودة الحياة الوظيفية.
38	1.4 برامج جودة الحياة الوظيفية
41	2.4 أبعاد جودة الحياة الوظيفية
44	5. اتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية
44	1.5 اتجاه مدرسة الموارد البشرية
45	2.5 المقاربة التقنية الاجتماعية
47	6. عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية
49	7. عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية
49	1.7 مواقف الإدارة
50	2.7 موقف النقابات
50	3.7 التكلفة المالية
50	8. علاقة جودة الحياة العامة بجودة الحياة الوظيفية
51	9. مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة
56	10. جودة الحياة الوظيفية في الإسلام
58	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوك المواطن التنظيمية	
60	تمهيد
61	1. نشأة وتطور سلوك المواطن التنظيمية
62	2. مفهوم سلوك المواطن التنظيمية:
64	3. خصائص سلوك المواطن التنظيمية
66	4. أهمية سلوك المواطن التنظيمية
68	5. أبعاد سلوك المواطن التنظيمية
71	6. محددات سلوك المواطن التنظيمية:
72	7. النظريات المفسرة لسلوك المواطن التنظيمية:
75	8. بعض المفاهيم الإدارية ذات العلاقة بسلوك المواطن التنظيمية
79	9. مرتكزات تحليل سلوك المواطن التنظيمية:

80	10. معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:
81	11. العوامل المسببة لسلوك المواطنة التنظيمية:
82	12. العوامل الداعمة لسلوك المواطنة التنظيمية
85	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
87	تمهيد
88	1. دور التمكين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية:
91	2. دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
94	3. دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
98	4. دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
101	5. دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
105	6. دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
108	7. دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
111	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة
113	تمهيد:
114	1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة عمر بن عمر-قائمة-)
119	2. مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة:
119	1.2 مجتمع وعينة الدراسة :
121	2.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
122	3. اختبار صدق أداة الدراسة:
122	1.3 الصدق الظاهري:
123	2.3 اختبار التوزيع الطبيعي:
123	3.3 صدق الاتساق الداخلي:
126	4.3 الاتساق البنائي:
128	4. اختبار ثبات أداة الدراسة:
129	5. تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:
129	1.5 خصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:
132	2.5 خصائص عينة الدراسة وفق البيانات الوظيفية:

135	6. المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة:
135	1.6 تحليل اتجاهات الأفراد نحو المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية
148	2.6 تحليل اتجاهات الأفراد نحو المحور الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية
155	7. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد ومحاور الدراسة:
158	خلاصة الفصل الرابع
	الفصل الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
160	تمهيد:
161	1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:
161	2. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى
164	3. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:
164	4. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:
166	5. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:
166	1.5 تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح:
167	2.5 اختبار الملاءمة وخطية العلاقة بين المتغيرات للتأكد من صلاحية النموذج:
169	6. اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:
173	7. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:
173	1.7 اختبار الفروق في آراء العينة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي تعزى لمتغير الجنس:
174	2.7 اختبار الفروق في آراء العينة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي تعزى للمتغيرات الشخصية الأخرى:
177	8. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:
177	1.8 اختبار الفروق في آراء العينة والتي تعزى لمتغير الجنس:
178	2.8 اختبار الفروق في آراء العينة حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تعزى للمتغيرات الشخصية الأخرى:
181	خلاصة الفصل الخامس
182	الخاتمة
187	قائمة المصادر والمراجع
210	قائمة الملاحق
253	الملخصات

فهرس الجداول

الرقم	قائمة الجداول
42	الجدول رقم 01: أبعاد وبرامج جودة الحياة الوظيفية
114	جدول رقم (02): مراحل تطور مؤسسة عمر بن عمر
119	الجدول رقم (03): عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي
121	الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكارت (LIKERT) الخماسي
121	الجدول رقم (05): تصنيف درجة المؤشرات للمتوسطات الحسابية
123	الجدول رقم (06): نتائج اختبار معامل الالتواء والتفطح
124	الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين الفقرات مع المحاور التي تنتمي إليها
126	الجدول رقم (08): معامل الارتباط معدل محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة
127	الجدول رقم (09): معامل الارتباط بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية مع المعدل الكلي للمحور
127	الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مع المعدل الكلي للمحور
128	الجدول رقم (11): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)
129	الجدول رقم (12) : توزيع عينة الدراسة حسب معيار العمر
130	الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب معيار الجنس
131	الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب معيار المؤهل العلمي
132	الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب معيار المسمى الوظيفي
134	الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب معيار سنوات الخبرة
136	الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد فرص الترقية والتقدم الوظيفي
137	الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأجور والمكافآت المالية
140	الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العلاقات الاجتماعية
142	الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية
144	الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات
146	الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاستقرار والأمان الوظيفي

148	الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الإيثار
149	الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الكياسة
151	الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد روح التسامح
152	الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد صحوة الضمير
154	الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد طوعية المشارك
155	الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ومحاور الدراسة
161	الجدول رقم (29): نتائج تحليل (t test) لمدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية
161	الجدول رقم (30): نتائج تحليل اختبار (t test) للفرضيات الفرعية لمدى اهتمام المؤسسة بتطبيق جودة الحياة الوظيفية
164	الجدول رقم (31): نتائج تحليل (t test) لمدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.
164	الجدول رقم (32): نتائج تحليل اختبار (t test) للفرضيات الفرعية لمدى اهتمام المؤسسة بتطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية
167	الجدول رقم (33): نتائج تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح
167	الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للدراسة
170	الجدول رقم (35): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
172	الجدول رقم (36): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي
173	الجدول رقم (01.36): نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي
174	الجدول رقم (37): نتائج اختبار T لاختبار وجود فروق احصائية في آراء عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس:
175	الجدول رقم (38): نتائج اختبار (ANOVA) لوجود فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية الأخرى:
176	الجدول رقم (01.38): اختبار LSD للفروق في آراء العينة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية نسبة للمؤهل العلمي

177	الجدول رقم (39): نتائج اختبار (T) لاختبار وجود فروق احصائية في آراء عينة الدراسة حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس:
178	الجدول رقم (40): نتائج اختبار (ANOVA) لوجود فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية الأخرى
179	الجدول رقم (01.40): اختبار للفروق في آراء العينة حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية نسبة للعمر

فهرس الأشكال

الرقم	قائمة الأشكال:
9	الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة
47	الشكل رقم (02): المجالات المرتبطة بدراسة جودة الحياة الوظيفية
118	الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر
130	الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب معيار العمر
131	الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب معيار الجنس
132	الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب معيار المؤهل العلمي
133	الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب معيار المسمى الوظيفي
135	الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب معيار سنوات الخبرة
168	الشكل رقم (09): طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الرئيسية الثالثة)
169	الشكل رقم (10): التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية للانحدار (الفرضية الرئيسية الثالثة)

مقدمة

تواجه المؤسسات اليوم أصعب التحديات وأسرع التطورات والتي صعبت عليها كثيرا إمكانية التكيف مع التغيرات المتسارعة والشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال، حيث أصبحت مجبرة أكثر من أي وقت مضى على إعادة ترتيب سلم أولوياتها بما يضمن بقاءها واستمراريتها في بيئة شديدة المنافسة، حيث غيرت وجهتها الأساسية والمتمثلة في التركيز على الزبون الخارجي من خلال تقديم الأفضل له و السهر على إرضائه وكسبه لصالحها إلى وجهة جديدة مختلفة تماما عن الأولى يكون فيها الزبون الداخلي والممثل في العامل محور اهتمامها وذلك من خلال تأرجحه بين وسيلة تساعد على تحقيق التميز للمؤسسة وغاية تسعى هذه الأخيرة - أي المؤسسة- إلى كسبه لصالحها وعدم خسارته لصالح المنافسين.

من هنا تزايد اهتمام المؤسسات على اختلاف نشاطها بالعامل البشري وكيفية الاستثمار فيه بغرض تعظيم الاستفادة منه لأقصى المستويات، ولكن ليس كآلة لتأدية العمل وإنما ككائن ذو تركيبة معقدة تستدعي ضرورة الاهتمام به وتحليل كل ما يصدر عنه من تصرفات وسلوكيات بغرض فهمها والتحكم فيها، ومن ثم تطويعها وتوجيهها إلى ما يخدم مصالح المؤسسة من جهة ومصالح العاملين فيها من جهة أخرى.

وعليه فإن جودة الحياة الوظيفية هي بمثابة الخيار الأمثل لتلك المؤسسات التي تبحث عن أنجع السبل التي تستند عليها الإدارة بقصد تحسين بيئة العمل المحيطة بالعمال لديها، حيث تحرص المؤسسات من خلالها على توفير الأمان والاستقرار لهم مما يزيد من شعورهم بالتوازن ويعزز ولائهم وانتماءهم لأماكن عملهم.

ولا تقف برامج جودة الحياة الوظيفية عند هذا الحد بل إن تطبيقها بالشكل السليم وفي السياق الصحيح يقود المؤسسة إلى إعداد قوة عمل محفزة وبدافعية إيجابية تجعلهم أكثر جاهزية لبذل كل ما في وسعهم لإنجاح مؤسساتهم. كما أن وصول المؤسسات اليوم إلى قمة التطور والتميز أصبح مرتبطا بمدى فهمها لما يصدر عن عمالها من سلوكيات، حيث يعتبر سلوك المواطن التنظيمية أهمها على الإطلاق نظرا لقدرته على إعطاء مؤشر جيد على المناخ السائد داخل المؤسسة والذي يميزها عن غيرها من المؤسسات.

وتتصدر المحافظة على جودة الحياة الوظيفية للعاملين قائمة اهتمامات وأولويات المسؤولين في شتى المنظمات، فهم يسعون باستمرار وبشتى الوسائل الممكنة إلى تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأفراد العاملين بها لكونها أداة أساسية لزيادة دافعية العاملين للإنجاز والارتقاء بمستوى المنظمة ككل وتحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة (أحمد، 2014، 15)

ونظرا لأهمية العنصر البشري، فإن إحدى المهام الرئيسية للإدارة هي قدرتها على تكوين وتنمية العنصر الإنساني الكفاء، وتشكيل وتعديل سلوكه، وإدارة ذلك السلوك للحصول على أفضل النتائج من خلال الاستثمار الأمثل لطاقت الانسان وقدراته وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف المتنامية المطلوب تحقيقها في التنظيم. (الزهراني،

وبالتالي فإن لجودة الحياة الوظيفية دور مهم وفعال في التأثير على سلوك العمال في المنظمة سواء بالسلب أو بالإيجاب، ذلك أن توفير حياة وظيفية أفضل للعمال يسهم في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية لديهم وفق ما يقتضيه حرص المنظمة على تحقيق رضا العمال على أماكن عملهم، ومن ثم ضمان التزامهم وولائهم لها.

من هنا وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة، والتي توصلت في مجملها إلى أن هناك ارتباطا معنويا بين هذين المتغيرين، ستحاول هذه الدراسة الغوص أكثر في طبيعة العلاقة التي تربط بين أبعاد كل منهما في مؤسسة عمر بن عمر-قالمة- بغرض إثراء الأبحاث بالمزيد من النتائج بما يخدم المؤسسة والعاملين فيها في آن واحد.

الإطار العام للدراسة

عرفت الجزائر العديد من التغيرات السياسية والاقتصادية الأمر الذي وضع أغلب المؤسسات الجزائرية أمام جملة من التحديات ولعل أصعب هذه التحديات يتلخص في صعوبة التعامل مع العامل البشري نظرا لتمييز ذهنيته بالتغير المستمر وعدم الاستقرار الأمر الذي صعب كثيرا على القادة والمسؤولين على تسيير العمل التكهن بكل ما يصدر عن العامل من سلوكيات وردود أفعال تتصف في أغلب الأحيان بالتذبذب واللامنطق.

وبالتالي فإن مؤسسة عمر بن عمر وعلى غرار بقية المؤسسات الجزائرية وجدت نفسها تتخبط في نفس المشاكل المتعلقة بكيفية التعامل مع العمال، خاصة وأن سنوات الخبرة التي اكتسبتها هذه المؤسسة والتي دامت للعديد من السنوات جعلت المسؤولين فيها مدركين تماما لمغبة اللامبالاة بسلوك عمالها، وما يترتب عن محاولات تجنب الاحتكاك بمواطن المشاكل المتعلقة بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وكذا بيئة العمل التي ينتمي إليها العمال.

من هنا أدركت مؤسسة عمر بن عمر بأن العامل الذي تنتقيه في البداية ثم تعمل على تدريبه وتكوينه ليكتسب خبرة سنوات هو على قدر عال من الأهمية، وبأن خسارته لصالح المنافسين ينتج عنه تدني مستوى أداء المؤسسة على جميع الأصعدة ويفقدها مكانتها في السوق.

وأكثر ما يعرف عن مؤسسة عمر بن عمر كونها من بين أهم المؤسسات الخاصة الناشطة في مجال الصناعات الغذائية، هذا الأخير الذي يعرف منافسة شديدة بين المؤسسات العمومية والخاصة، مما استدعى على المؤسسة محل الدراسة إعادة مراجعة أهدافها وأساليبها وآليات عملها، والتركيز على الاحتفاظ بعمالها لأنهم من أهم العوامل التي ساعدتها على بلوغ ما هي عليه اليوم.

وتعد جودة الحياة الوظيفية من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت نجاعتها في تحسين بيئة العمل والظروف المحيطة بالعمال معبرة عن اهتمام القادة بتوفير كل وسائل الراحة لعمالها بما يضمن ولائهم وانتماءهم لمؤسساتهم، وعدم استغنائهم عن وظائفهم رغم تعدد الخيارات أمامهم، ليأتي سلوك المواطنة التنظيمية كنتيجة حتمية لشعور العمال بالرضا والسعادة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية.

وتتضمن مؤسسة عمر بن عمر شريحة عمالية كبيرة مقارنة بمثيلاتها في هذا المجال، ولها أيضا أسلوبها الخاص في تحسين وترسيخ مبادئ جودة الحياة الوظيفية بين عمالها حيث وبعد التقرب والاطلاع على هذه المؤسسة قصد التعرف أكثر على عينة البحث تبلورت لدينا الإشكالية التالية:

ما هو واقع تطبيق معايير وأبعاد جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة عمر بن عمر؟ وما مدى مساهمتها في تعزيز سلوك

المواطنة التنظيمية لدى العاملين لديها؟

انطلاقا من التساؤل الرئيسي يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة عمر بن عمر؟
- 2- ما هي أهم مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة قيد الدراسة؟
- 3- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسة قيد الدراسة؟
- 4- هل هناك أثر لتطبيق جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة عمر بن عمر؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة).

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة).

فرضيات الدراسة:

بغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، وبعد الاطلاع على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة في بعض الدراسات السابقة، تجد الباحثة نفسها أمام مجموعة من الفرضيات والتي تنقسم بدورها إلى العديد من الفرضيات الفرعية كما يلي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: تولى المؤسسة محل الدراسة اهتماما لتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية.
 - الفرضية الرئيسية الثانية: تولى المؤسسة محل الدراسة اهتماما لتطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي وإطارات مؤسسة عمر بن عمر.
- وسيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة بصياغة الفرضيتين التاليتين:

✓ H0: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي وإطارات مؤسسة عمر بن عمر.

✓ H1: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي وإطارات مؤسسة عمر بن عمر.

وفيما يلي الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية الفرعية الأولى: وتنقسم إلى الفرضيتين التاليتين:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لفرص الترقية والتقدم الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية.

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لفرص الترقية والتقدم الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية: وتنقسم إلى الفرضيتين التاليتين:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للأجور والمكافآت المالية على سلوك المواطنة التنظيمية.

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للأجور والمكافآت المالية على سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: وتنقسم إلى الفرضيتين التاليتين:

الإطار العام للدراسة

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للعلاقات الاجتماعية على سلوك المواطنة التنظيمية.

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للعلاقات الاجتماعية على سلوك المواطنة التنظيمية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: وتنقسم إلى الفرضيتين التاليتين:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية على

سلوك المواطنة التنظيمية.

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية على

سلوك المواطنة التنظيمية.

- الفرضية الفرعية الخامسة: وتنقسم إلى الفرضيتين التاليتين:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمشاركة في اتخاذ القرارات على سلوك المواطنة

التنظيمية.

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمشاركة في اتخاذ القرارات على سلوك المواطنة

التنظيمية.

- الفرضية الفرعية السادسة: وتنقسم إلى الفرضيتين التاليتين:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للاستقرار والأمن الوظيفي على سلوك المواطنة

التنظيمية.

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للاستقرار والأمن الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية.

- الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05 في آراء عينة الدراسة

حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى

الوظيفي، سنوات الخبرة).

- الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05 في آراء عينة الدراسة

حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى

الوظيفي، سنوات الخبرة).

مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيار هذا الموضوع جاء نتيجة العديد من الأسباب منها الشخصية والمتمثلة في:

❖ الميول والرغبة في الغوص في المشاكل الاجتماعية للعمال؛

❖ الرغبة الشخصية في التعمق بالموضوع والتحكم فيه، بهدف تقديم إطار عام لطرق وأساليب وآليات تعزيز سلوك

المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة عمر بن عمر بولاية قالم؛

❖ التعامل مع مشاكل المؤسسة والوصول إلى الأسباب الحقيقية المؤدية لها؛

الإطار العام للدراسة

ومنها الموضوعية والتمثلة في:

- ❖ مطابقة هذا الموضوع للتخصص؛
- ❖ إهمال بعض المؤسسات لهذا الموضوع؛
- ❖ يعتبر موضوع جديد نسبيا مقارنة بالمواضيع الأخرى؛
- ❖ الإسهام بالموضوع ولو بالقدر اليسير؛
- ❖ قلة الدراسات العربية التي اهتمت بمفهوم جودة الحياة الوظيفية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛
- ❖ يعد موضوع المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية في المنظمة، مما يستدعي تناولها بالدراسة والتحليل قصد الوقوف على أهم آليات تفعيلها وتجسيدها داخل البيئة التنظيمية؛

أهمية الدراسة:

تدرج أهمية هذه الدراسة ضمن جملة من المجالات العلمية والعملية، والتي يمكن إيجازها في الآتي:

1- من الناحية العلمية:

- ✓ الحاجة الماسة للمزيد من الدراسات التي تتناول متغير جودة الحياة الوظيفية ودوره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية خاصة وأن البحوث التي تناولت هذين المتغيرين قليلة نسبيا.
- ✓ تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتطرق إلى أحد أكثر السلوكيات تعقيدا، والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية لكونه يرتبط بالسلوك الإنساني للعمال، والذي يصعب التنبؤ به والتحكم فيه نظرا لعدم ثباته وتميزه بالتذبذب والتقلب باستمرار.
- ✓ تتبع أهمية الدراسة من خلال تطرقها لمفهوم جودة الحياة الوظيفية مع التركيز على إبراز مدى أهمية تفعيل برامج ومداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية للمؤسسة ومدى قدرتها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمالها، مع لفت الانتباه إلى الدور الجوهرى الذي يلعبه هذا السلوك في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- ✓ تأتي أهمية الدراسة من محاولتها مساعدة المؤسسة على إعادة بناء هيكلها الداخلية والخارجية من خلال التركيز على العامل والاهتمام به بما يضمن تحقيق أهدافها مع أهداف العاملين لديها.
- ✓ محاولة قياس بعض العوامل المحسنة لجودة الحياة الوظيفية والمعززة لسلوك المواطنة التنظيمية كالمشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمان الوظيفي، الأجور والمكافئات المالية.
- ✓ أهمية الدراسة الحالية تكمن كذلك في حاجة المؤسسات الجزائرية عموما، ومؤسسة عمر بن عمر بولاية قالمة خصوصا إلى هذا النوع من التغيير الذي يساعدها على تخطي أغلب المشاكل التي تواجهها، والتركيز على تحقيق الأهداف من خلال تحسين جودة الحياة الوظيفية للعمال والاهتمام بهم أكثر من كونهم آلة للعمل.

2- من الناحية العملية:

- ✓ تساهم نتائج الدراسة الحالية في مساعدة مؤسسة عمر بن عمر بولاية قالمة على تسليط الضوء على المشاكل الحقيقية التي تواجه العمال لديها مع تعريف أصحاب القرار بذات المؤسسة بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية داخلها، الأمر الذي يسهل عليهم اختيار برامج جودة الحياة الوظيفية التي تناسب بيئة العمل من جهة، وتحقق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

- ✓ تساعد الدراسة من خلال ما ستتوصل له من نتائج واقتراحات على تحسين ظروف العمل المحيطة بعمال مؤسسة عمر بن عمر بقالة مما قد يساعد في رفع كفاءة المؤسسة كما وكيفا.
 - ✓ تنبع أهمية الدراسة من كونها تتناول شريحة من عمال مؤسسة عمر بن عمر والتي تعد رائدة في مجال الصناعات الغذائية في الجزائر، وهي بمثابة الشريان الرئيسي للاقتصاد الوطني حيث تغطي منتوجاتها الطلب المحلي، وتتطلع لاكتساح الأسواق الأجنبية.
 - ✓ تقديم العديد من النتائج والتوصيات التي من شأنها فتح المجال للعديد من الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع جودة الحياة الوظيفية والاستفادة منها من خلال تطبيقها على أرض الواقع مما ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة من جهة وعلى المجتمع الذي تعمل ضمنه من جهة أخرى.
- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- ❖ تهدف الدراسة إلى إزالة الغموض عن مفهوم جودة الحياة الوظيفية خاصة وأنه من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا.
- ❖ تهدف الدراسة إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية، وعلى أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في تعزيز هذا السلوك لدى العمال بالمؤسسة، وأهم هذه الأساليب الإدارية هو تحسين جودة الحياة الوظيفية ودورها في احتواء مشاكل العمال وتوجيه سلوكياتهم نحو الإيجابية.
- ❖ تهدف الدراسة إلى لفت انتباه متخذي القرار بالمؤسسة المبحوثة إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية الذي يديه العامل كردة فعل لبرامج جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة، مع التركيز على تقديم التوصيات والمقترحات التي تساعد على تجسيد ذلك على أرض الواقع لتعم الفائدة جميع المؤسسات.

منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته واختبار الفرضيات سيتم الاعتماد في منهجية الدراسة على جانبين أساسيين:

1. الجانب النظري: بغرض الإحاطة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل الإحاطة بالظاهرة كما هي في الواقع ثم وصفها وصفا دقيقا يعتمد على جمع المعلومات من مختلف المصادر باللغتين العربية والأجنبية وصولا إلى التحليل والتفسير لبناء الاستنتاجات المتعلقة بالبحث.
 2. الجانب الميداني: بغرض إجراء الدراسة الميدانية والإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة عمر بن عمر بولاية قالمة وذلك بهدف الوقوف على مستوى كل من جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية بذات المؤسسة، وصولا إلى تحليل العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية حسب مستوى إدراك العاملين فيها.
- وفي هذا الجزء سيتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة، وتحليل البيانات إحصائيا سيتم الاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, V 26).

أنموذج الدراسة:

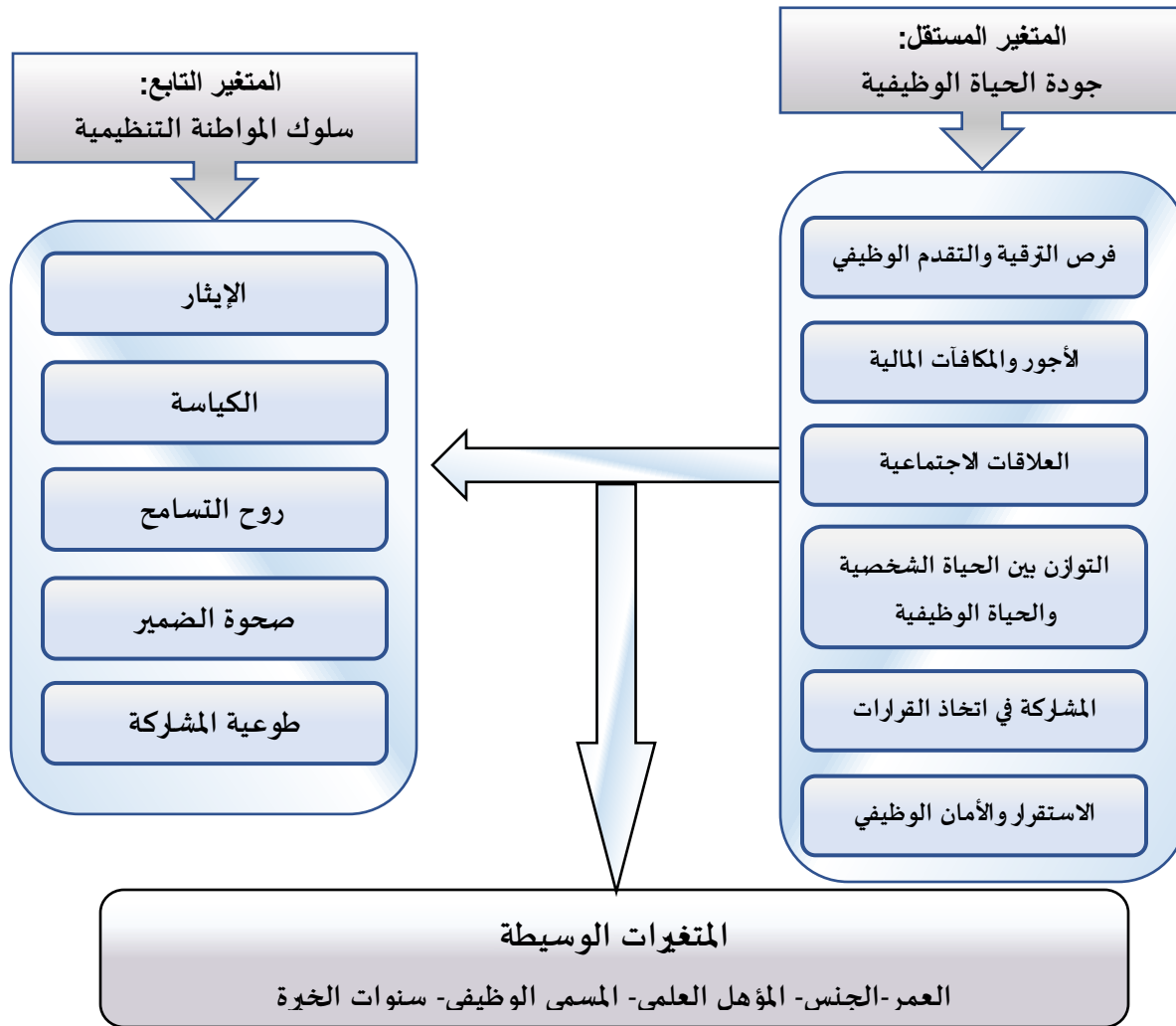
انطلاقاً من عنوان البحث والمتمثل في دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة

سيتم تصميم أنموذج الدراسة على النحو التالي:

1. المتغير المستقل: وهو جودة الحياة الوظيفية وينقسم إلى ستة أبعاد هي: فرص الترقية والتقدم الوظيفي، الأجور والمكافآت المالية، العلاقات الاجتماعية، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمان الوظيفي.
2. المتغير التابع: ويتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، وينقسم بدوره إلى خمسة أبعاد وهي: الإيثار، الكياسة، روح التسامح، صحوة الضمير وطوعية المشاركة.
3. المتغيرات الوسيطة: وتتمثل في خصائص المبحوثين من عمال مؤسسة عمر بن عمر، وتنقسم إلى خصائص شخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي) وخصائص وظيفية (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ويمثل الشكل التالي رقم (01) الأنموذج المعتمد للدراسة:

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

حدود الدراسة: حدود الدراسة ستكون على النحو التالي:

- 1- الحدود الموضوعية: وتتمثل في التطرق للعلاقة النظرية التي تربط بين المتغير المستقل: جودة الحياة الوظيفية والمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية مع دراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرين بغرض تفسير العلاقة بينهما.
 - 2- الحدود البشرية: وتتمثل في العينة المستهدفة بالدراسة وتتمثل هنا في عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة عمر بن عمر بولاية قلمة على اختلاف صفاتهم الشخصية والوظيفية بهدف تحليل العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع من وجهة نظر العمال، وحسب إدراكهم لهذه العلاقة.
 - 3- الحدود المكانية: بعد إعداد أداة الدراسة قمنا بتوزيع الاستبيان في مؤسسة عمر بن عمر بولاية قلمة. وقد كان اختيارنا لهذه المؤسسة بالذات وإسقاط الدراسة عليها نابعا من كونها من أقدم وأكبر المؤسسات بالولاية، كما أنها تعتبر رائدة في المجال الذي تعمل فيه، وكذلك لكونها تضم شريحة كبيرة من العمال وتترجع على مساحة واسعة، ولها عدة فروع بعدة أماكن.
 - 4- الحدود الزمنية: وتتمثل هنا في الفترة الزمنية الممتدة من بداية إجراء البحوث النظرية وذلك منذ ديسمبر 2018 إلى غاية شهر جوان 2022، أما الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر-قلمة-فقد امتدت مدتها لتفوق السنة وذلك منذ أكتوبر 2020 إلى غاية ديسمبر 2021. وتجدر الإشارة هنا إلى أن مرور مؤسسة عمر بن عمر بالعديد من المشاكل والأزمات والتحولات الحرجة في مسارها خلال هذه الفترة هو الذي أطال مدة الدراسة الميدانية أكثر من اللازم.
- صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة الحالية العديد من الصعوبات والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- صعوبة تحديد أبعاد المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية) نظرا لأن المؤسسة ذات طابع خاص وبالتالي فإن لديها أسلوبها الخاص في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية الخاصة بها وكذا أساليب وآليات تطبيقها وتفعيلها داخل المؤسسة.
- صعوبة تحديد أبعاد المتغير التابع أيضا (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، نظرا لتباين آراء العديد من الباحثين حول هذا المفهوم.
- صعوبة توزيع الاستبيانات واسترجاعها نظرا لتزامن فترة الدراسة التطبيقية مع مرور المؤسسة بالعديد من المشاكل والتعثرات تسببت في إحداث تغييرات جذرية في هياكل المؤسسة.
- صعوبات التنقل إلى المؤسسة قيد الدراسة بسبب تعدد فروعها وتباعدها عن أماكن نشاطها عبر ولاية قلمة.
- صعوبات تعلقت بطبيعة النظام الذي تعمل به المؤسسة، والذي يتمثل في نظام العمل بالتناوب حيث يصعب أحيانا الالتقاء بالعمال الذين يعملون ليلا.
- عدم الجدية في الإجابة على أسئلة الاستبيان مما جعل عددا منها لم يسترجع مع وجود استبيانات غير صالحة للتحليل.
- محدودية الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

مصطلحات الدراسة:

تعتبر مرحلة تحديد الإطار المفاهيمي لمصطلحات الدراسة من أهم المراحل عند القيام بأي بحث، وبالتالي وبعد الاطلاع على الجوانب النظرية للدراسات السابقة ستحاول الباحثة تقديم التعريف الخاص بمتغيرات البحث حسب ما تتطلبه الدراسة الحالية على النحو التالي:

1. جودة الحياة الوظيفية: يعرفها البربري، (2016، 19) بأنها "بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد، مما ينعكس ذلك إيجابا على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة".

ويعرفها البلبيسي (2012، 27) بأنها "السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المنظمة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين فيها، والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة والأفراد إيجابيا وبذلك تحقق المنظمة أهدافها وتطلعاتها، وفي نفس الوقت تلبى وتشبع رغبات عاملها مما يضمن استمرارية نجاح المنظمة وحصانها ضد الكثير من الأزمات".

وتعرف الباحثة جودة الحياة الوظيفية إجرائيا بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة التي يكون الهدف منها توفير بيئة عمل آمنة وصحية يشعر فيها العمال بالاستقرار من خلال تمكينهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى مساعدتهم على تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والحياة الوظيفية في المؤسسة.

2. سلوك المواطنة التنظيمية: يعرفه Greenberg (2011، 28) بأنه "ذلك النشاط أو الإجراء الذي يمارسه الأفراد في المنظمة والذي يتجاوز التوقعات الرسمية لمتطلبات وظائفهم والتي تعتمد على الثقافة التنظيمية المحفزة". وعرفه Organ سنة (1988) بأنه "سلوك فردي تقديري غير معترف به اعترافا مباشرا وصریحا من نظام المكافآت الرسمية والذي في مجمله يعزز الأداء الفعال للمنظمة (هيريكش، مختار، 2020، 311).

بينما تعرف الباحثة سلوك المواطنة التنظيمية إجرائيا بأنه سلوك طوعي اختياري يقدم العامل على القيام به بمحض إرادته دون أي تكليف رسمي ودون أن ينتظر مقابله أي مقابل مادي، ويكون الهدف منه نشر روح التكافل والتعاون داخل المؤسسة بما يضمن تحقيق أهدافها واستمراريتها.

3. مؤسسة عمر بن عمر: تعتبر مؤسسة عمر بن عمر المؤسسة الأبرز في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر لإنتاج السميد والعجائن والمصبرات وهي مؤسسة اقتصادية ذات مسؤولية محدودة وواحد من أهم الإنجازات الرائدة على المستوى المحلي والوطني، أين احتلت المرتبة الأولى وطنيا في إنتاج مصبرات الطماطم، وأكثرها شهرة في صناعة المعلبات وهي أيضا مؤسسة مبتكرة ذات بعد وطني ودولي في الصناعة الغذائية الرئيسية.

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، والتي ساعدتنا كثيرا في تكوين رؤية أولية حول الموضوع وبلورة إشكالية البحث، سنقوم في هذا الجزء بتقسيم هذه الدراسات إلى ثلاثة أقسام: الأول يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية، والثاني يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية، أما القسم الثالث فيتناول الدراسات السابقة والتي تطرقت للمتغيرين معا جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

1. الدراسات السابقة التي تناولت جودة الحياة الوظيفية:

1.1 الدراسات العربية:

- دراسة العولقي أحمد عبد الله حمود، (2017) بعنوان: "أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية" اهتمت هذه الدراسة بتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين جودة حياة العمل في المؤسسة للاتصالات اليمنية، ولتحقيق ذلك فقد تم اختيار عينة قوامها 330 موظفا في المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات في أمانة العاصمة صنعاء، وذلك باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك.

وبينت النتائج ضعف ممارسة الرؤساء في المؤسسة لأبعاد القيادة الخادمة وفق اتجاهات المرؤوسين، كما تتوفر أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة بدرجة متوسطة، ووجود علاقة معنوية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وتحسين جودة حياة العمل، وتتمثل أهم أبعاد القيادة الخادمة الأكثر قدرة على تفسير التباين في تحسين جودة حياة العمل مرتبة حسب درجة أهميتها في: المسؤولية التنظيمية، الإيثارية والتعاطف.

- دراسة النجار، حميدة محمد بدوي، (2018) بعنوان: "تأثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي" استهدفت هذه الدراسة قياس علاقة الارتباط بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأبعاد الارتباط الوظيفي، وقياس تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على أبعاد الارتباط الوظيفي، بالإضافة إلى قياس الفروق في مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين الإداريين الدائمين وفقا للخصائص الديموغرافية (العمر، النوع، والحالة الاجتماعية) كذلك حددت الدراسة كلا من أبعاد جودة الحياة الوظيفية (ظروف المادية والمعنوية، خصائص الوظيفة، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، والمشاركة في صنع القرارات) وأبعاد الارتباط الوظيفي في (الحماس، التفاني، والانهماك) وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين الإداريين الدائمين بالمستشفيات الجامعية بجامعة المنصورة قوامها (337) مفردة.

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأبعاد الارتباط الوظيفي، ووجود تأثير معنوي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على أبعاد الارتباط الوظيفي، كذلك أوضحت النتائج عدم وجود فروق معنوية في مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين الإداريين الدائمين وفقا للنوع والحالة الاجتماعية، ووجود فروق معنوية في مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين الإداريين الدائمين وفقا لمتغير العمر.

- دراسة الرفاعي، رجب حسنين محمد، (2018) بعنوان: "تأثير جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية كمتغير مجمل أو أحادي البعد والالتزام التنظيمي كمتغير مجمل أو أحادي البعد، كذلك تحديد العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي، أيضا اختيار دور جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (291) من الممرضات العاملات في المستشفيات الحكومية بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة جوهريّة بين العدالة التنظيمية كمتغير مجمل أو أحادي البعد، والالتزام التنظيمي كمتغير مجمل أو أحادي البعد، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة جوهريّة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي، أيضا وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيا بين

العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل، وجودة حياة العمل والالتزام التنظيمي، كما أثبتت نتائج الدراسة أن جودة حياة العمل كمتغير وسيط تزيد من قوة العلاقة الموجبة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- دراسة الحنفي، إهاب (2016) بعنوان: "أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك، والتعرف على الآثار المترتبة على تحسين جودة الحياة الوظيفية في ظل المنافسة في القطاع المصرفي، وأيضا معرفة المزايا التي يمكن أن تحققها البنوك في حالة تبنيها تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية. وقد أشارت النتائج إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء التنظيمي للبنوك المصرية محل الدراسة، حيث تأثر الأداء التنظيمي لتلك البنوك بكل من (ظروف بيئة العمل، وخصائص الوظيفة، والأجور والمكافأة، وجماعة العمل، وأسلوب الإشراف، والمشارك في اتخاذ القرارات).

- دراسة البطران، شيماء عبد الله، (2016) بعنوان: "أثر متغيرات الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متغيرات الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على تحسين جودة الحياة الوظيفية بالإضافة إلى التعرف على شكل العلاقة بين متغيرات الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، واعتمدت الباحثة على قوائم الاستبيان المدعمة بالمقابلات الشخصية لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية وقد تم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين بالبنك المركزي المصرفي بالإضافة إلى البنك الأهلي المصري كأهم وأكبر بنوك القطاع المصرفي في مصر. وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المستقضي منهم حول أهمية دور الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية، كما أكدت النتائج على وجود تأثير معنوي لمتغيرات الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية.

وأوضحت النتائج كذلك أهمية كل من ثقافة الابتكار على أداء الأفراد وتمثل في أهمية استعانة إدارة البنك بأحدث الأفكار والأساليب لحل مشكلات العمل وكذلك أهمية ثقافة العمل الجماعي بالبنك من خلال التنافس الذي تسوده روح المنافسة الإيجابية البعيدة عن الصراعات بين الموظفين في العمل بالإضافة إلى أهمية توافر الرؤية المشتركة على أداء العاملين بالبنك من خلال توافر رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤديه كأحد أهم دعائم النجاح في العمل المصرفي.

- دراسة مصطفى، إيمان محفوظ، (2014) بعنوان: "نموذج مقترح لقياس أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على الالتزام بالعقد النفسي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية في بنوك القطاع العام والخاص والتعرف على تأثير كلا من القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية على الالتزام بالعقد النفسي، وتقديم نموذج مقترح يصف ويفسر العلاقة ما بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على العقد النفسي واختباره ميدانيا لتحديث إمكانية استخدام هذا النموذج في زيادة جودة الأداء.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه توجد علاقة تأثير لخصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية كما توجد علاقة تأثير لكلا من القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية على الالتزام بالعقد النفسي في بنوك القطاع العام والخاص محل الدراسة.

- دراسة راشد، شيماء علي فريج، (2012) بعنوان: "أثر الاختلافات الثقافية على سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية". استهدفت الدراسة التعرف على مفهوم الاختلافات الثقافية وتأثيرها على سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل، وكذلك التعرف على الدور الوسيط لسلوكيات القيادة الأخلاقية في العلاقة بين الاختلافات الثقافية وجودة حياة العمل، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (400) من العاملين بست شركات متعددة الجنسيات عاملة بمصر. وتبين من نتائج الدراسة أن الاختلافات الثقافية تؤثر على سلوكيات القيادة الأخلاقية (التوجه نحو المرؤوسين، العدل، توضيح الدور، التوجه الأخلاقي، النزاهة) وكذلك جودة حياة العمل التي تشمل (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافأة، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في القرارات)، وأشارت النتائج إلى أن تطبيق سلوكيات القيادة الأخلاقية في المنظمات يؤدي إلى النجاح التنظيمي والرضا الوظيفي وجودة حياة العمل وزيادة فاعلية الأداء الكلي للمنظمة.

- دراسة قاسم، ميرفت إبراهيم راشد، (2012) بعنوان "نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل". تمثل الهدف الجوهري لهذه الدراسة في التعرف على أبعاد طبيعة جودة الحياة الوظيفية وأبعاد الالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل وأثرها على العاملين المدنيين بوزارة الداخلية من خلال اقتراح نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بينها، وذلك لعينة من العاملين المدنيين بها باختلاف فئتهم الوظيفية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية من حيث (ظروف بيئة العمل، الخصائص الوظيفية، الأجور والحوافز، النمط القيادي للمدراء، جماعة العمل، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات)، وأبعاد الالتزام التنظيمي من حيث (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) على الاستغراق في العمل.

- دراسة برسي، محمد حسين صالح عبد الغفور (2011) بعنوان "نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية وأبعادها المختلفة على أداء العاملين في مجموعة شركات مصر للطيران، وآراء الموظفين حول جودة الحياة الوطنية، وكانت من نتائجها شعور العاملين بافتقارهم للعدالة الداخلية للأجر والترقي مقارنة بزملائهم، ووجود رغبة حقيقية لدى العاملين في تطوير أسلوبهم في العمل، ولكن هذه الرغبة تعترضها بعض المعوقات التنظيمية تحول دون تحقيق هذا التطوير، وعدم اقتناع العاملين بشكل عام بأن بيئة عملهم هي بيئة عمل حاضنة ومحفزة للعاملين ذوي المهارات والقدرات العالية، كما تبين التدني الواضح لإدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية في شركتهم وأن هذا التدني شمل كل أبعاد الحياة الوظيفية محل الدراسة (نظم التعويض، المشاركة في اتخاذ القرار الإداري، المسار الوظيفي، التدريب والتعلم المستمر).

- دراسة أبو حميد سنة 2017 بعنوان: " أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً أسلوب الحصر الشامل والمتمثل في جميع القيادات الإدارية في الوظائف الاشرافية بجامعة الأقصى بغزة والبالغ عددهم (185) موظفاً، حيث تم توزيع استبانات على كافة مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (166) استبانة بنسبة (89.7%) وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها وجود موافقة إلى حد ما للعاملين على مجال أبعاد جودة حياة العمل ككل في الجامعة، بوزن نسبي (57.33%) أيضاً وجود موافقة إلى حد ما على مجال فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعة بوزن نسبي (58.33%)، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بجودة حياة العمل من قبل إدارة الجامعة والتعرف على أبعادها كافة والعمل على إشراك العاملين في الجامعة في اتخاذ القرارات، كي تزيد من درجة قبولهم للقرار الذي شاركوا بصياغته وزيادة ولائهم له.

- دراسة الهاشمي والعضايلة سنة 2017 بعنوان: " أثر أبعاد جودة حياة العمل على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع (450) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات العسكرية كانت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لجودة الحياة الوظيفية والتي تعزى للمتغيرات (جهة العمل، والعمر، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والتصنيف الوظيفي، وطبيعة العمل، والنوع الاجتماعي)، كما أوضحت الدراسة بحث الإدارة على وجود نظام واضح وملائم للترقيات بما يضمن تحقيق أهداف المستشفيات وطموحات العاملين فيها وتفعيل جداول العمل المرنة بما يتناسب ومصحة المستشفيات العسكرية وعاملها.

- دراسة العمري واليافي، 2017 بعنوان: " أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام": دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية التي تؤثر على أداء موظفي الخدمة المدنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانة وزعت على (2500) موظفاً في مجال الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، حيث دلت النتائج على أن عناصر جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيراً على الأداء وبدرجة كبيرة هي: العلاقات الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الرضا الوظيفي، الحوافز المادية، وتقويم الأداء، كما ووجدت فروق ذات دلالة احصائية في الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، العلاقات الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، والحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل تعزى للاختلاف في المرتبة الوظيفية، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية.

- دراسة الشنطي، 2016 بعنوان: "أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية": دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف البحث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (370) من الموظفين العاملين بوزارة الصحة بقطاع غزة، وكانت نسبة الاستجابة (63.5%) من مجتمع الدراسة الكلي، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة وكذلك مستوى ممارسة القيادة التحويلية كما يدركها العاملون بوزارة الصحة كانت أيضاً متوسطة وأظهرت النتائج أن: القيادة التحويلية والتأثير الكاريزمي والاعتبارات الفردية تؤثر تأثيراً جوهرياً وإيجابياً على جودة الحياة الوظيفية، وأخيراً أوصت الدراسة بالعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية بالتركيز على إتاحة فرص الترقية والتقدم الوظيفي التي كانت درجتها متوسطة، زيادة مشاركة العاملين بعملية صنع القرار، الأمان الوظيفي الذي كان بشكل متوسط نسبياً وتفعيل نظم الحوافز والتعويضات، إضافة إلى تشجيع المدراء على تبني نمط القيادة التحويلية.

- دراسة اشتيوي سنة 2016 بعنوان: "اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة مكونة من (59) فقرة لقياس اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل عند عينة عشوائية وتم توزيعها على (202) من العاملين في بلدية غزة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن مستوى اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في البلدية كان مرتفعاً، حيث حصل على وزن نسبي (70.83%)، وأن مستوى اتجاهات العاملين نحو أبعاد جودة حياة العمل: (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة) كانت مرتفعة حيث حصلت على وزن نسبي بين (37.65% - 75.75%) أما اتجاهاتهم نحو الأبعاد: عدالة الأجور والمكافآت، جماعة العمل، القيادة الإدارية، الإشراف الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرارات فكانت متوسطة حيث حصلت على أوزان نسبية تراوحت بين (65.43%-69.79%)

- دراسة عجرمة سنة 2016 بعنوان: "أثر تأمين بيئة العمل على جودة الحياة الوظيفية بمواقع مشروعات التشييد

المصرية بين التفعيل والمسؤولية التشريعية والتعاقدية"

هدف البحث إلى استعراض تطور الأطر التشريعية والتعاقدية لتحمل مسؤولية إدارة السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل، كما يهدف إلى قياس مدى إدراك المهندسين لتأثير تأمين بيئة العمل ودور الجهات الخارجية المسؤولة عن التفتيش والرقابة والدور المستهدف من الجهات ذات الصلة لتحسين الواقع، على تحسين مستوى الأداء والدفاعية للعمل بمواقع مشروعات التشييد المصرية، وتم عمل استطلاع لرأي لعينة عشوائية مكونة من (170) مهندس تشييد بجهات ومسئوليات عمل مختلفة خلال النصف الأول من عام 2015، ولقد خلص البحث إلى أنه لكي يتحقق أمان التشييد بالموقع فعلى كل طرف تحمل مسؤوليته- كل في إطار عمله- وأوصت الدراسة على تحسين واقع إدارة السلامة في مشروعات التشييد المصرية.

- دراسة زاهر سنة 2016 بعنوان: "أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي للعاملين من خلال عرض إطار نظري للمفهومين وأهم الدراسات المستندة حول العلاقة بينهما بالإضافة إلى تعزيز الدراسة النظرية بدراسات ميدانية على مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق، وكان هدف الدراسة معرفة مدى توفر أبعاد جودة حياة العمل في مركز خدمة المواطن لمحافظة دمشق ومعرفة مستوى الالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية ما بين استخدام جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي وتختلف حسب عنا صر كل منهما بنسب متفاوتة، وأوصت الدراسة بالعمل على إيجاد أساليب جديدة ومتطورة تعمل على توفير أجواء جيدة لتبني أفكار مبتكرة لجودة الحياة الوظيفية.

- دراسة البربري سنة 2016 بعنوان "دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني"

هدفت هذه الرسالة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وقياس مستوى الاحتراق الوظيفي، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل بتوزيع استبانة على عينة الدراسة مكونة من (891) موظفا كحد أدنى، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية من العاملين بشبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني والبالغ عددهم (407) موظفا، وتم توزيع (210) استبانة وكان عدد الاستبانات المستردة (200) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بمعدل استجابة (95%)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة كانت متوسطة وبوزن نسبي (61.33%)، ومستوى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين العاملين كانت (49.64%)، وأوصى الباحث بضرورة تعزيز توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية من أجل التقليل من الشعور بالاحتراق الوظيفي من خلال: (تقوية العلاقات الاجتماعية، ومشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار، برامج التدريب والتطوير) كذلك منح الترقيات، بناء معايير واضحة والمزيد من الاهتمام برفاهية العاملين.

- دراسة ماضي سنة 2016 بعنوان: "دور متطلبات المنظمة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري".

هدف هذا البحث إلى التعرف على دور متطلبات المنظمة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ حجم المجتمع (2650)، وكانت عينة الدراسة (335) وكانت العينة بالطريقة العشوائية وتم توزيع (340) استبانة وتم استرداد (272) استبانة بنسبة استرداد (80%)، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن هناك درجة الموافقة على المجالات المرتبطة بمتطلبات المنظمة الأخلاقية بمتوسط حسابي نسبي (75.77%)، في حين كانت درجة الموافقة على متطلبات جودة الحياة الوظيفية بمتوسط حسابي نسبي (69.16%)، ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث ضرورة الأخذ بعين الاعتبار ترتيب أولويات دور متطلبات المنظمة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات غير الحكومية.

- دراسة عبد الرازق سنة 2015 بعنوان " العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمؤسسات التعليمية".

سعت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المرتبطة بنظام الأجور والمكافآت والتي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمؤسسات التعليمية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي عدم كفاية الأجور والمكافآت التي يحصل عليها الأخصائيون الاجتماعيون وكانت بدرجة قليلة، وذلك لإحساسهم بأن المرتب الذي يحصلون عليه يشجعهم على العمل مقارنة بما يبذلونه من جهد وكذلك عدم رضا الأخصائيين الاجتماعيين عن نظام الترقية لأنه لا يخضع لأسلوب واضح وإنما حسب الأهواء الشخصية والمحسوبية وأن الاقدمية هي أساس الترقية، وأوصت الدراسة إلى تحديد أسلوب واضح وفعال لبرنامج الترقيات والتقدم الوظيفي كذلك التوصية بوجود نظام الأجور وتفعيله مع توفر نظام المكافآت الخاص بالعمل.

2.1 الدراسات الأجنبية

- دراسة (Swapna,2015) بعنوان: "جودة حياة العمل وأثرها على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة على قطاع صناعة تكنولوجيا المعلومات و **Quality of Work Life Metrics as a Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study with Special Reference to Information Technology Industry**"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير جودة حياة العمل على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع صناعة تكنولوجيا المعلومات في الهند، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة وجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (410) موظف من أصل (4113) موظفاً في الشركات الثلاث. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه كلما تقدمت الفئة العمرية كان هناك رضى وظيفي والالتزام تنظيمي بصورة أكبر، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للفئات العمرية حول نظرتهم إلى جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والحياة الاجتماعية والالتزام التنظيمي، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة في العمل حول جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة أن تهتم هذه الشركات بجودة حياة العمل بصورة أكبر وتحديداً في مجالات: (الأمن والتعرض للأخطار، التكنولوجيا الآمنة، السلامة المهنية، التقدير المعنوي والمادي) لأن نتيجة هذه الأبعاد كانت بدرجة متوسطة.

- دراسة (Zare,et.al,2014) بعنوان "مستوى جودة الحياة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران"

level of quality of Work Life and Measuring Them in Faculty of Tehran University Iranian.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى جودة الحياة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران، ولقد حدد الباحثون مجموعة من الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس جودة الحياة لدى أعضاء هيئة التدريس من بينها (التوازن بين العمل والحياة، الرضا عن الوظيفة، العوامل الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بالعمل)، ولقد تكونت عينة الدراسة من (235) عضواً، ولقد أظهرت نتائج الدراسة بأن هذه الأبعاد يتم تطبيقها بدرجة متوسطة عدا الأمان الوظيفي وكان بدرجة قليلة، وأوصت إلى ضرورة اهتمام المسؤولين بالتخطيط لتحسين مستوى جودة الحياة لدى أعضاء هيئة التدريس.

- دراسة (Mahmoodi et al, 2015) بعنوان: "العلاقة بين جودة حياة العمل والإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية"
Identify the Relationship Between Quality of Work Life and Productivity of Education Teachers in District Tehran.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل والإبداع لدى العاملين في المدارس الثانوية في مدينة رشت الإيرانية وقد طبقت الدراسة على معلمي المدارس الثانوية للإناث والبالغ عددهم (260) معلماً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة إيجابية بين المشاركة في صنع القرار والإبداع لدى المعلمين، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين حيث أن هذا الأمر ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم وعلى مستوى الإبداع لديهم.

- دراسة (Normala,2010) بعنوان: "أبعاد جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركات الماليزية"
"Investing the Relationship Between Quality of Work Life and Organizational Commitment Amongst Employees in Malaysian Firms"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركات الماليزية، وذلك من خلال اختبار علاقة البعاد التالية (المشاركة في صنع القرار، النمو والتطوير، الإشراف، الأجور والحوافز، العلاقات الاجتماعية) بالالتزام التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم تجميع البيانات من (60) منظمة، واشتملت عينة الدراسة على (500) موظف من مستويات إشرافية تنفيذية مختلفة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك مستوى رضا مرتفع لدى العاملين على الأبعاد التالية (العلاقات الاجتماعية، الأجور والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات).

- دراسة (Afsar,2014)، بعنوان: "تأثير جودة حياة العمل على الالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة على الأكاديميين في جامعات الدولة والجامعات الخاصة في تركيا"
"Impact of the Quality of Work-Life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير جودة حياة العمل على الالتزام التنظيمي، كما بحثت الدراسة ما إذا كان هناك فرق كبير بين الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام المستمر بين الأكاديميين العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن جودة حياة العمل لها تأثير إيجابي على عمل الأكاديميين، وأنه لا يوجد فرق كبير بين الأكاديميين العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة من حيث الالتزام العاطفي والمعيارية والالتزام المستمر، وأن جودة حياة العمل أعلى تأثيراً على الالتزام العاطفي، كما وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام المستمر للموظفين الحكوميين هو أعلى من العاملين في القطاع الخاص.

- دراسة (Lediana, 2013)، بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية لموظفي الصحة النفسية في ألبانيا Quality of Work life of Mental Health Professionals in Albania". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع قياس جودة الحياة الوظيفية لمحترفي وموظفي الصحة النفسية في ألبانيا، والرضا العام عن أبعاد ومكونات جودة الحياة الوظيفية لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (231) موظف من موظفي الصحة النفسية في ألبانيا، وتم تحليل أبعاد ومكونات جودة الحياة الوظيفية الثمانية بالاعتماد على نموذج (Walton) لجودة الحياة الوظيفية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أكثر الأبعاد جدلا بين الموظفين هي: (عدالة الأجور والمكافآت، الامان في بيئة العمل، الفرص المستقبلية المتاحة)، كما توصلت الدراسة إلى أن (18%) فقط من الموظفين راضين بشكل عام عن معدات الأمان والحماية الفردية والجماعية التي تنفذها المنظمة، وأن موظفي الصحة النفسية ينظرون إلى الراتب الأساسي لهم بأنه متدن جدا مقابل العمل الذي يقومون به، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الرضا العمل عن جودة الحياة الوظيفية وبيئة العمل الصحية والأمنة.

- دراسة (Mirkamali, & Thani, 2011) بعنوان: "دراسة عن واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران " A Study on the Quality of Work life (QWL) Among Faculty Members of University of Tehran (UT) and Sharif University of Technology (SUT).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران وجامعة شريف التكنولوجية، ولقد صممت استبانة لجمع المعلومات من عينة قوامها (150) عضوا من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن وجود مستوى متدن من جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس، علاوة على ذلك فلقد بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين الجامعتين في مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس.

2. الدراسات السابقة التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية:
1.2 الدراسات العربية:

- دراسة ساجدة جاسم الهوي (2009) بعنوان: " سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالتمط القيادي وجودة أداء الإشراف والتوجيه لوزارة التربية البدنية بدولة الكويت»

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العمل في المستويات الإدارية في هذه الدراسة من خلال قياس (الرضا الوظيفي، الانتماء التنظيمي، القيادة، جودة الأداء) ومسببات هذا السلوك في كل من مجتمع البحث بشكل عام، ووفقا للتنظيم الإداري وتحديد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأنماط القيادية وجودة الأداء، وبين جوده الأداء والأنماط القيادية واتبعت الباحثة المنهج الوصفي حيث اختارت عينة قوامها (211) تم اختيارها بالحصر الشامل تمثل الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والمعممين والمعممات بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المناطق التعميمية بوزارة التربية بدولة الكويت، وأهم نتائج النسبة المئوية لسلوك المواطنة التنظيمية لمعينة الكمية (15.82 %) ولعينة الإدارة العليا (28.25 %) ولعينة الإدارة التنفيذية (12.15 %) ولعينة المعممين (15.51 %) وتتقارب سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الأنماط القيادية الديمقراطية، الدكتاتورية، الفوضوية من حيث سلوك المواطنة وتأثيرها

على تحقيق المرؤوسين للتعليمات الخاصة بجودة الإشراف والتوجيه حيث أن العملية التنفيذية في مجال التربية البدنية كما تراها الباحثة هي علاقة ملتصقة بين المعلمين كقيادة المتعلمين، وهذه العلاقة يجب أن تتسم بالإنسانية والاحترام و طاعة الأوامر التي تحقق الأهداف المرسومة وهي تنمية وتعديل سلوك المتعلم والتأكيد على المواطنة لديه.

- دراسة محمد أحمد خليفة علي (2016) بعنوان: "العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية" دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة المجمع" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وافترضت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من (800) مستجيب من الموظفين العاملين بجامعة المجمع لتحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها، ومن أهم النتائج التي تم الحصول عليها أن معدل سلوك المواطنة التنظيمية سائد بمستوى عال نسبياً وسط العاملين بجامعة المجمع وأن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة شلابي وليد (2016)، بعنوان: "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الولاء في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، وسعياً لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الطالب الباحث المنهج الوصفي التحليلي إذ اعتمد في بحث طبيعة الدور استبيان لقياس الولاء التنظيمي واستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية من إعداد الطالب الباحث، بالاطلاع على الأدبيات النظرية للموضوع وتم تطبيق أداة البحث على مجتمع الدراسة، والمتمثل في موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة (البلدية، الدائرة، الولاية) وبلغ حجم العينة (218) مفردة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة؛
- مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة؛
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتغير الولاء التنظيمي لدى موظفي في الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعاً للجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي في الإدارة المحلية لولاية المسيلة تبعاً للأقدمية المهنية والمستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعاً للجنس والأقدمية المهنية.

- دراسة غنوة محمد نادر سنة 2013 بعنوان: "أثر الضغوط الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة لمساحل السوري.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ضغوط العمل ومستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المشافي العامة للمساحل السوري ومعرفة أثر ضغوط العمل على ممارسة العاملين لتلك السلوكيات وما هي أكثر مصادر ضغوط العمل تأثيراً، وقد تكونت عينة الدراسة من (370) عاملاً من إشرافيين وتنفيذيين في المشافي العامة محل الدراسة

وكانت الأداة استبانة مكونة من (48) بند محدد الإجابة، وقد أظهرت النتائج أن العاملين يعانون من ضغوط في العمل بمصادره المختلفة كما أنهم يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولكن كان مصدر غموض الدور هو الأكثر تأثيراً على ممارسة تلك السلوكيات كما نتج أن مصادر ضغوط العمل لها تأثيراً عكسياً على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المشافي المدروسة.

- دراسة حنيش صالح الدين، الباي محمد، بن علي عبد الرزاق (2019)، بعنوان: "أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالواد" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بمدينة الوادي، وافترضت الدراسة أن هناك علاقة دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ببعديه (الداخلي والخارجي)، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)، ومن أجل تحقيق الهدف البحثي تم تصميم استبانة وتوزيعها على الموظفين الإداريين العاملين بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالواد، وقد حصل الباحثون على (93) استمارة مقبولة للتحليل. وتم التوصل إلى وجود تأثير إيجابي للرضا الوظيفي ببعديه الداخلي والخارجي على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث ترجح كفة قوة التأثير الإيجابي للرضا الوظيفي الداخلي مقارنة بالرضا الوظيفي الخارجي على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فيما عدا بعد الإيثار الذي يعتمد فقط على الرضا الوظيفي الخارجي في تقويته وتعزيزه.

- دراسة شربي بشير (2019) بعنوان: "المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية دراسة ميدانية بمختلف وحدات مؤسسة الحماية المدنية بمدينة ورقلة".

جاءت الدراسة بهدف معرفة علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة، وكذا معرفة مستوى كل من الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأعوان، بالإضافة إلى معرفة الفروقات الموجودة باختلاف المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في السن، الأقدمية، الحالة العائلية، حيث بلغت عينة الدراسة (300) عون اختيرت بطريقة الحصر الشامل، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وأدوات لجمع البيانات ممثلة في الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى مرتفع لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة؛
- مستوى مرتفع للولاء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة؛
- توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة؛
- توجد فروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف (السن، الأقدمية، الحالة العائلية) لدى أعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة؛
- عدم وجود فروق بين الأداء الوظيفي باختلاف (السن، الأقدمية، الحالة العائلية) لدى أعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة؛

- دراسة زياد العزام (2015) بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد، كما أنها جاءت لمعرفة درجة مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ولتحقيق هذه الأهداف تم تطوير استبانة وزعت على مجتمع الدراسة كاملا المكون من (183) عاملا، وقد تم استرداد(145) استبانة كان الصالح منها للتحليل(120) استبانة تمثل (65.52%) ، وتم استخدام برنامج التحميل الإحصائي (Spss) لاستخراج التكرارات والنسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وتحليل الانحدار المتعدد لمعرفة مقدار مساهمة أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في كل عنصر من عناصر سلوك المواطنة التنظيمية، وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- هناك مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية ومستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية؛
- وجود علاقة ارتباط قوية دالة إحصائيا بين كل أبعاد الثقافة التنظيمية؛
- وجود أثر للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)؛

- دراسة عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح (2016) بعنوان: تأثير الأنماط القيادية الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز البالغ عددهن (2211) موظفة، وشملت عينة الدراسة (172) تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها: تفوق نمط القيادة الديمقراطية، يميل نمط القيادة الحرة، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية، ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات بنسبة (73.8%)، كما أظهرت الدراسة أيضا وجود تأثير لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة (23.1)، وغياب تأثير نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الديمقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية. كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه أنماط القيادة إدارية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

2.2 الدراسات الأجنبية:

- دراسة Hakimy Abdullah & Rashid (2012) بعنوان: The Implantation of Corporate Social

Responsibility Programs and its Impact on Employee Organizational Citizeship Behavior

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مراقبة تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات (تجاه الحكومة، تجاه الموظف، تجاه العملاء، تجاه المجتمع ككل، وحماية البيئة) وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين، وتمثل مجتمع

الدراسة في موظفي شركة (هايرماركت الدولية) الواقعة في منطقة الساحل في ماليزيا، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي كما تم اعتماد أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ حجمها (154)، وتوصلت الدراسة إلى أن تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية له أثر كبير على سلوك الموظفين تجاه البيئة بالمرتبة الأولى، تجاه الموظف بالمرتبة الثانية تجاه العملاء بالمرتبة الثالثة، وبشكل عام وجدت الدراسة أن تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية له آثار كبيرة على سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين من أهمها سلوك الايثار.

- دراسة للباحث "ماريوس وآخرون" (2012) "Marius van Dijke et al" بعنوان: **when does procedural integratingempowering leadership types fairness promote organizational citizenship behavior in relational justice models**

شملت الدراسة عينة من طلبة متخرجين في إدارة الأعمال يعملون على الأقل 20 ساعة في الأسبوع، حيث أدخل مفهوم التمكين في القيادة كمتغير وسيط لفهم العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية وقسم إلى تشجيع تطوير الذات وتشجيع الاستقلالية في العمل. وقد أكدت النتائج أن العدالة الإجرائية تقوي سلوك المواطنة التنظيمية لما لها من رفع لمكانة الفرد في العمل، لذا فإن تشجيع الرئيس للمرؤوسين على تطوير الذات ومنحهم فرص الاستقلالية واتخاذ القرارات يولد القابلية لاستقبال المعلومات وتناولها ويؤدي الى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة للباحث " إبراهيم أكسل وآخرين" (2012) "Ibrahim Aksel et al" بعنوان: **citizenship behavior teachers perceptions of organizational of assesment An EmpiricalAnalysis in Turkey and Psychological Empowerment:**

وقد أكد الباحثون على وجود علاقة طردية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية في دراسة أجريت على (322) أستاذا في 30 مدرسة في منطقة بورصة بتركيا، حيث تحددت أبعاد التمكين النفسي في: التطوير الشخصي، معنى العمل، المبادرة الفردية، التأثير المستدام والكفاءة. وتفيد النتائج بأن التمكين النفسي يعزز سلوك المواطنة التنظيمية بكل أصنافه: الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، روح الضمير، السلوك الحضاري، وهو ما يؤدي إلى تحسين سلوكيات الأفراد في العمل.

- دراسة للباحث "سوكيم وآخرون" (2010) "sookim et al" وهي بعنوان: **when does an employee not help coworkers? The effect of leader-member"exchange on employee envy and organizational citizenship behavior**

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وغيره الأفراد في العمل (Employee (Envy) وعلاقة الإشراف، ونتائج مسح أجري على (233) موظف في 6 فنادق في الولايات المتحدة الأمريكية، تفيد أن المستوى المنخفض لجودة علاقة الإشراف يعود لعدم اعتماد التمكين بحيث يعود المرؤوس دائما إلى الرئيس قبل اتخاذ أي قرار، الشعور السائد لدى المرؤوسين عدم امتلاك المهارة والقدرة، وأهم ليسوا أهلا للثقة، ويفتقدون إلى الاستقلالية، لذا يتنامى شعورهم

بأن العمل الممارس بدون معنى، وأنهم لا يؤثرون في منظمهم. ما يؤدي إلى إظهار السلوك المنحرف وهو ما يعبر عليه بالغيرة لعدم تساوي فرص البعض مع آخرين لهم علاقة جيدة مع رؤسائهم وهذا ما يخفض من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة للباحث "ستيفان روب (2008) Steffen Raub" بعنوان: **Does bureaucracy Kill individual initiative? The impact of structure on "organizational citizenship behavior in the hospitality industry"**

نتائج الدراسة تشير إلى أن المنظمة التي لا تطبق التمكين تثبط مبادرة الأفراد بحيث يكونوا ملزمين بالعودة إلى الرئيس قبل اتخاذ أي قرار حتى وإن كان بسيطاً فلا يوجد تفويض للسلطة (المركزية)، إضافة إلى الالتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات التي توجه السلوك فلا يمكن للفرد اتخاذ قرار يتماشى وقدراته واستعداداته، أو نقل أفكار جديدة للمنظمة، قتل المبادرة لعدم تطبيق مفهوم التمكين يجعل الأفراد غير الممكنين يفتقدون إلى القابلية لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية.

- وقام (Bhatnagar, & Sandhu, 2005) بإجراء دراسة حول "التمكين النفسي وسلوك المواطنة، في قطاع منظمات تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات"

بلغت عينة الدراسة (111) مديراً من ثلاث منظمات تم استخدام مقياس (Spreitzer, 1995) للتمكين النفسي كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط التمكين النفسي كان أعلى من متوسط سلوك المواطنة التنظيمية، وأن هناك ارتباط إيجابي بينهما وأن التمكين النفسي يحدد سلوك المواطنة التنظيمية، كما بينت وجود ارتباط إيجابي بين عناصر التمكين وهي: أهمية العمل، الاستقلالية والتأثير مع سلوك المواطنة بينما لم توجد علاقة بين جدارة المبحوثين وسلوك المواطنة التنظيمية وبينت أن المدير الذي يشعر بأن عمله ممتعاً ولديه الإحساس بتحمل المسؤولية سوف يساعد الآخرين ويحل مشكلات العمل.

3. الدراسات السابقة التي تناولت جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية:

1.3 الدراسات العربية:

- دراسة مسعود هريكش، مختار حديد، (2020)، بعنوان: "أثر جودة حياة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالسلك شبه طبي بمستشفى محمد الصديق بن يحيى جيغل".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر جودة حياة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالسلك شبه الطبي بمستشفى محمد الصديق بن يحيى جيغل، وتعد هذه الدراسة كمية لأنها تعتمد على الاستبانة التي تم توزيعها بطريقة العينة القصدية على (170) فرد، وذلك للحصول على بيانات تعالج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ولقد تم التوصل إلى وجود ممارسة متوسطة لجودة حياة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، إضافة إلى وجود أثر إيجابي لجودة حياة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى الأثر الإيجابي للتمكين والعلاقات الإنسانية.

- دراسة على مهيمن الزبيق بشير، (2018) بعنوان: "الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية، ومعرفة دور الانغماس الوظيفي في توسط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لطبيعة موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات من عينة من طلاب ماجستير إدارة الأعمال بالجامعات السودانية، حيث وزعت (310) استبانة لطلاب موضوع الدراسة استرددت منها (307) استبانة بنسبة بلغت (95 %) كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية لتحليل البيانات التي تم جمعها واختبار صحة الفروض، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية متوسطة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية والانغماس الوظيفي، وقد كشفت الدراسة أيضاً على أن الانغماس الوظيفي لا يتوسط العلاقة بصورة كلية بين الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية

- دراسة أدهم محمد رشدي الفقي (2018) بعنوان: "أثر جودة الحياة الوظيفية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك الحكومية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنوك الحكومية المصرية. وقام الباحث بصياغة فرض عام للدراسة، يتفرع منه ستة فروض أساسية ويتفرع من كل فرض من الستة فروض الأساسيين ثلاث فروض فرعية تغطي جوانب هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة ارتباط موجبة بنسبة جيدة حيث نجد أن المتغيرات المستقلة لجودة الحياة الوظيفية والمتمثلة في أهم العناصر تأثيراً (جماعة العمل، ظروف بيئة العمل، خصائص الوظيفة، المشاركة في اتخاذ القرارات) ذات تأثير معنوي على سلوك المواطنة التنظيمي.

- دراسة نسرین عبد الرحمان، أيمن حسن ديوب (2017) بعنوان: "أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية"

من أهم نتائج هذه الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية لجودة الحياة الوظيفية على سلوكيات (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، اللياقة، وعي الضمير) لدى العاملين في جامعة دمشق كما تتيح الجامعة فرص النمو والترقية وتصمم مهارات جديدة، ويسود الجامعة مناخ من الثقة والاحترام بين العاملين كما يتمتع موظفي الجامعة باللباقة في التعامل كما أن المكافآت التي تمنحها الجامعة لا تتوافق مع مستوى الأداء الوظيفي لمعايير الترقية في الجامعة غير العادلة فهي بحكم القانون فقط، وليس على أساس العمل والكفاءة ومعظم الموظفين لا يشعرون بالسعادة أثناء العمل في الجامعة ومعظم الموظفين لا يشعر بالأمان الوظيفي.

- دراسة (Amraei et all, 2015) بعنوان: "أثر جودة حياة العمل على التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية "The Effect of Quality of Work Life on Empowerment and Organizational Citizenship Behavior"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير جودة حياة العمل على التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في بنك رفاة كركران في جمهورية إيران الإسلامية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (64) موظف تم اختيارهم بشكل عشوائي من أصل (160) موظف، وقد تم الاعتماد في جمع البيانات على مقياس (Speritzer,2005) ومقياس (Walton, 1973)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك دوراً هاماً لجودة حياة العمل في زيادة إنتاجية الموارد البشرية وفي رفع كفاءة المنظمات في السنوات الأخيرة، كما أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة وافقت على أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر على التمكين وسلوك المواطنة التنظيمي وذلك بنسبة (95%) وأوصت الدراسة بضرورة أن يهتم المدراء بصورة أكبر بأبعاد جودة الحياة الوظيفية وذلك لدورها الواضح في زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة المنظمة ككل.

- دراسة (Kashani, 2012) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة على إحدى الشركات الإيرانية" A Review on Relationship Between Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior (Case Study: an Iranian Company)

Organizational Citizenship Behavior (Case Study: an Iranian Company)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة الخصائص الديموغرافية للعاملين في شركة دلشا الإيرانية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد شملت عينة الدراسة (145) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود علاقة إيجابية وبدرجة كبيرة بين عدالة المكافآت والأجور وسلوك المواطنة التنظيمية، ويشمل توزيع المكافآت والجزاءات بإنصاف وعلى قاعدة الكفاءة والمعايير الدقيقة الواضحة لذلك)، ووجود علاقة إيجابية بين ظروف العمل الصحية والأمنة وسلوك المواطنة التنظيمية، وتشمل (إيجاد أداة آمنة، ومكان عمل صحي، وساعات عمل مناسبة)، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الفرص المتاحة لتنمية قدرات العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية ويشمل (عقود طويلة الأجل، تمكين الموظفين في الإبداع، ثقافة التفكير، مهارات الاتصال والتواصل، الوعي بالعمل والمهارات السلوكية).

- دراسة: (Shams & Jofrah,2014) بعنوان: "العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين في شركة الغاز الوطنية الإيرانية"

تمثل الهدف من الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الغاز الإيرانية، توفير التوجيهات المناسبة استناداً لنتائج البحث، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة المكون من عينة عشوائية قوامها (265) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والتي نلخصها فيما يلي:

➤ جودة الحياة الوظيفية مرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة المبحوثة:

➤ يجب أن يتم تعزيز الموظفين الذين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية:

➤ دائرة الجودة هي وسيلة فعالة لتعزيز مساهمة الموظفين في اتخاذ القرارات متبعة في ذلك نماذج لبعض الشركات

اليابانية:

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة: جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتعليقا على ما جاء فيها نجد أن أغلب هذه الدراسات تؤكد على تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية للعمال والتي من شأنها الرفع من الأداء العام للمؤسسة ككل، بالإضافة إلى الاهتمام أكثر بسلوك المواطنة التنظيمية لكونه من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على الاحتفاظ بالعمال وعدم خسارتهم لصالح المنافسين. وبالنظر للدراسات السابقة والتي تم عرضها على سبيل الذكر لا الحصر نلاحظ بأنها عديدة ومتنوعة تناولت عديد الجوانب التي تربط بين متغيري الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وهو ما يدل على ضرورة زيادة وتعميق الإدراك لدى الباحثين في هذا المجال للدور الجوهري الذي تلعبه جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة.

كما تجدر الإشارة إلى أن أغلب الدراسات السابقة والتي اهتمت بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية قد تطرقت لبعد أو بعدين من أبعاد هذه السلوك، وهذا نظرا لتشعب هذا المفهوم- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية- وصعوبة حصره بسبب صدوره عن العامل البشري الذي يتميز بالتقلب واللا استقرار وبالتالي صعوبة فهم سلوكه أو قياسه أو التنبؤ به لذلك جاءت هذه الدراسة متناولة لأكثر من بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كتكملة لبعض الدراسات السابقة ولسد بعض الفجوات فيها من خلال الربط بين مختلف أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. حيث تتميز هذه الدراسة حسب ما تدركه الباحثة بأنها ستتناول عديد الأبعاد المتعلقة بدراسة وتحليل سلوك العمال بالمؤسسة وكيفية تحليله وتوجيهه نحو الإيجابية من خلال تحسين جودة الحياة الوظيفية المحيطة بالعمال، وذلك من خلال التركيز على أهم جوانب وآليات وبرامج تحسين جودة الحياة الوظيفية والتي تهدف في النهاية إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في محاولة جدية منا لإثراء هذا المجال من الأبحاث والدراسات.

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية من حيث منهج الدراسة المتبع مع دراسة كل من (البليسي، 2012) ودراسة (عارف، 2011) ودراسة (Kashni, 2012) بينما تختلف مع دراسة (Afsar, 2014).
- تتشابه هذه الدراسة من حيث استخدامها لجودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل مع بعض الدراسات مثل: دراسة (البربري، 2016) ودراسة (الدحود، 2015) ودراسة (عارف، 2011)، في حين تختلف مع دراسة (ديوب، 2014) ودراسة (الزامل، وعباس، 2007) ودراسة (الشنطي، 2016) والتي تناولت جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع.

➤ كذلك تتشابه الدراسة الحالية من حيث استخدامها للاستبانة كأداة لجمع البيانات مع دراسة كل من: (ديوب، 2014) و(الدحويح، 2015) و(Amaeri, 2015) في حين تختلف مع تلك الدراسات التي استخدمت أدوات أخرى كقوائم الاستقصاء، والمقابلة الشخصية كأداة للدراسة مثل دراسة (ماضي، 2014) ودراسة (عارف، 2011) ودراسة (Kashni, 2012)

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

تقر الباحثة بأن اطلاعها على الدراسات السابقة التي تناولت جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية أثمرت الدراسة الحالية سواء من خلال عرض الإطار النظري للدراسة أو اعتماد طريقة البحث ومنهجية العمل في بناء فقرات الاستبانة ومختلف أجزائها، أو من خلال اختيار الأدوات المناسبة للدراسة ومعالجة البيانات، وكذلك التعرف على أهم المراجع الأصلية للمجال المبحوث ليتم مستقبلاً إفادة جميع الباحثين والمهتمين بهذا المجال.

تقسيمات الدراسة:

بغرض الإحاطة بجميع جوانب البحث، قامت الباحثة بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول على النحو التالي:

- ثلاثة فصول نظرية حيث سنتطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية أين تناولنا الخلفية التاريخية لنشأة مفهوم جودة الحياة الوظيفية، مفهوم جودة الحياة الوظيفية، أهميتها، برامجها وأبعادها، الاتجاهات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية، كذلك عوامل نجاحها وعوائق تطبيقها بالمؤسسة، ومن ثم التعرف على مختلف مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة.
- أما الفصل الثاني سيتناول سلوك المواطنة التنظيمية من حيث النشأة والتطور، المفهوم، الخصائص، الأهمية، الأبعاد، المحددات، ومن ثم عرض للنظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية، وبعض المفاهيم الإدارية ذات العلاقة بسلوك المواطنة التنظيمية، وفي الأخير سنتطرق لأهم معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة، والعوامل الداعمة والمؤثرة على هذا السلوك.
- وفي الفصل الثالث ستحاول الباحثة الربط بين تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة ودوره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التطرق لأهم الدراسات السابقة التي تثمن وتعزز العلاقة بين مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
- وفي الفصل الرابع سنتطرق للإجراءات المنهجية للدراسة وذلك من خلال التعريف بمؤسسة عمر بن عمر لولاية قلمة، التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق وثبات أداة الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- وفي الفصل الخامس والأخير سنقوم بتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة ومن ثم مناقشتها.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لجودة الحياة

الوظيفية

تمهيد:

تشهد منظمات الأعمال وتيرة متسارعة من التطورات في وسط شديد التغير والمنافسة، الأمر الذي حتم عليها تعبئة جميع مواردها لمواكبة هذه التغيرات، وتعد الموارد البشرية أحد أهم هذه الموارد، والتي يجب أن تحظى باهتمام واسع من قبل السياسات الإدارية.

من هذا المنطلق أصبح نجاح المنظمات من عدمه يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة هذه الأخيرة -أي المنظمات- على إعداد قوة عمل محفزة وبدافعية إيجابية وذلك من خلال توفير بيئة عمل جيدة تخلق لدى العمال نوعا من الرضا والتوازن.

من هنا جاءت جودة الحياة الوظيفية لمواكبة سياسات التطور التنظيمي التي جاءت بدورها كآلية للتخفيف من حالات القلق والتوتر التي تصيب العمال جراء شعورهم بالخوف وعدم الاستقرار بوظائفهم بسبب هاجس استغناء مؤسساتهم عنهم واستبدالهم بغيرهم، حيث تحرص المؤسسة من خلال جودة الحياة الوظيفية على توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة تساعد العمال على الشعور بالتوازن وتزيد من رضاهم عن وظائفهم ومن ولائهم وانتمائهم لمؤسساتهم، والذي يسهم بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

وتعد جودة الحياة الوظيفية السائدة في المنظمات أحد مصادر رضا العاملين، ومؤشرا للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذا فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمات، ويتفق الباحثون في إدارة الموارد البشرية على أن كفاءة المنظمة في تحمل هذه المسؤولية يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والازدهار والتكيف للمتطلبات البيئية، فنجاح المنظمة بتهيئة جودة مناسبة من حياة العمل يمكن أن يساعدها في إطلاق أفرادها العاملين تحقيقا لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعا. (الهيثي، 2003، 275)

1. الخلفية التاريخية لنشأة مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

تعود جذور دراسة جودة الحياة الوظيفية إلى الفلسفة الإنسانية في الإدارة، والتي انطلقت مع تيار مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو (Mayo, 1933)، والتي عرفت رواجاً كبيراً مع مدرسة علم السلوك التي جاء بها (McGregor, 1960) وقد أدت هذه الفلسفة إلى بروز مجموعة من الاعتقادات حول قيمة الكائن البشري ومكانة العامل داخل المنظمة، وأن المسير الذي يتبنى هذه الفلسفة الإنسانية مهمته المراقبة وتهينة وتنشيط العمل بحيث يكون قادراً على إرضاء الحاجات الأعلى للشخص. (Clermont, 1993, p346).

وفي هذا الصدد لخص (Bergeron) أهم المحاور التي يتناولها مفهوم جودة الحياة الوظيفية في تلك الفترة في خمسة محاور أساسية وهي: فلسفة الإدارة، الوسائل والطرق المستعملة لتغيير الوسط المهني، المظاهر البيئية التي يراد تغييرها، الوضعية الجديدة المراد إنشاؤها، الأهداف المنتظرة من وراء تطبيق الفلسفة الإنسانية بمعناها الحقيقي عن طريق إدراج نماذج المشاركة التي تهدف إلى تعديل أحد أو مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالوسط المهني وصولاً إلى خلق بيئة جديدة أكثر إرضاءً لدى العاملين بالمؤسسة. (Lise, 1990, 07)

بينما كان ظهور هذا المفهوم لأول مرة في أوروبا نتيجة للجهود المعتمدة للحركات السياسية في أوروبا، والتي تنادي بالديمقراطية الصناعية من طرف المنظمات النقابية الاجتماعية عن طريق الضغط على البرلمان وعقد قمم مختلفة في كل من إنجلترا وفرنسا وألمانيا الفدرالية والسويد وإيطاليا بهدف سن قوانين تدعو إلى المشاركة في اتخاذ القرارات (Raduan, 2006, 62)، والتي أخذت منحى تعديل ظروف العمل، حيث أن هذه المقاربة تبنتها النقابات ومختلف الأحزاب السياسية والعمال خاصة في السويد في سنوات الستينيات من القرن الماضي، وقد دعت الحاجة إلى إعادة تنظيم العمل في باقي دول أوروبا الغربية، وعلى عكس السويد فإن المبادرات الملاحظة كانت عبارة عن محاولات تتسم بضعف التنظيم والفردية كما هو الحال في إنجلترا والدانمارك وكذا كل من فرنسا وإيرلندا ثم النرويج (Pluvinage, 2010, 08).

أما في هولندا فقد بدأت بها البحوث التطبيقية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية بعد الحرب العالمية الثانية في سنة 1947، وكانت تركز على الرضا الوظيفي والروح المعنوية، وقد تأثر الباحثون الهولنديون بشكل واضح بمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث ركزت البحوث التطبيقية خلال هذه الفترة أساساً على مشكل اندماج الأفراد والغياب في العمل.

بينما ظهورها في الولايات المتحدة الأمريكية فقد كان مبنياً 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، أين ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية والذي يفضي إلى إرضاء طموح العاملين وتطويرهم ضمن محيط عملهم، وذلك انطلاقاً من المعلومات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرارات (Raduan, 2006, 62).

ومع بداية السبعينات والتي تعتبر الفترة الخصبة في البحث ومحاولة إعطاء تعريف واضح لجودة الحياة الوظيفية، بلغت الأبحاث ذروتها في الاجتماع الدولي حول جودة الحياة الوظيفية المنعقد في شهر سبتمبر من سنة 1970 في الولايات المتحدة الأمريكية والذي خرج بتوصيات حول تنسيق وتوحيد جهود الباحثين والمنظمات المعنية، وذلك لبناء إطار نظري قوي حول مجال البحث في جودة الحياة الوظيفية من خلال تأسيس المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية مهمته الإشراف وتشجيع البحث وتبادل المعارف في مجال الصحة العقلية في العمل والذي له علاقة وثيقة بجودة حياة العمل (Dupuis, Martel, 2009, 20) ونال هذا المفهوم اهتماما كبيرا في أوساط المؤسسات لتحسين وإصلاح العمل وطرح برامج تستند الى أهمية المورد البشري في المؤسسة. (شبات، 2011، 30)

بينما توقفت برامج جودة الحياة الوظيفية في أواخر السبعينات من القرن العشرين، وانخفض الاهتمام بها، وكان ذلك راجعا لعوامل عديدة منها زيادة معدلات التضخم، وأيضا زيادة أزمة الطاقة، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، الأمر الذي جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تأتي في المرتبة الثانية خلال هذه الفترة. (Bowditch & Buono, 1994, 94)

ولا يمكن الجزم بتوقف برامج جودة الحياة الوظيفية تماما في نهاية السبعينات، وذلك لأن أحد مصانع شركة جنرال موتورز في مدينة (Tarry Town) التابع لشركة جنرال موتورز السابق الإشارة إليه قد استمر في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، وذلك خلال الفترة من 1971-1978 فبعدما كان المصنع هو الأسوأ في مصانع جنرال موتورز، أصبح هذا المصنع يعتلي مرتبة متقدمة، كما أن نتائج التطبيق أظهرت مؤشرات متقدمة يمكن تلخيصها فيما يلي: (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 97)

- انخفاض نسبة الغياب من 7,25% عام 1971 إلى 2,5% عام 1978.
- انخفاض شكاوى العملاء من 2000 شكاوى سنويا إلى 32 شكاوى فقط خلال نفس الفترة.
- وفي منتصف الثمانينات من القرن العشرين زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة الحياة الوظيفية، ويرجع ذلك الى ما يلي: (Bowditch & Buono, 1994, 101).

- ضعف الموقف التنافسي للشركات الأمريكية على المستوى الدولي خاصة أمام الشركات اليابانية.
- التأكد من أن ولاء والتزام العاملين في أمريكا أنخفض بكثير عن غيره في باقي دول العالم.
- زيادة عبء القوانين الفيدرالية في أمريكا.
- انخفاض تكلفة العمالة في الدول المنافسة للاقتصاد الأمريكي.

ولكن ما هو ملاحظ في هذه المبادرات كما يرى (Lawler, 1975)، هو عدم وجود تعريف واضح ومتعارف عليه حول جودة الحياة الوظيفية، وأنه يستند فقط على المنزاي والأهداف التي تسعى إليها الجماعات داخل المنظمات،

حيث يولي البعض منهم الاهتمام بسلامة وضمان منصب العمل، أما البعض الآخر فيعطي الأولوية للحوافز والاهتمام بالإنتاجية.

وأما من وجهة نظر المستخدمين – أي أرباب العمل- فإن جودة الحياة في العمل كانت تترجم من خلال عائدات وعلاوات الإنتاج وسعر التكاليف ونوعية الإنتاج، ومن وجهة نظر العمال فإنها تتعلق بمستوى السلامة والرضا عن مضمون العمل.

ومع بداية سنوات الثمانينيات يرى كل من (Nadal, Lawler, 1983) أن طبيعة جودة الحياة الوظيفية تعرضت لمجموعة من التغيرات، أما آخرون فيؤكدون أن هذا المفهوم أصبح رمزاً لمقاربة متوافقة بين العمال وأرباب أعمالهم من حيث المشاركة في وضع الطرق والمناهج التي تسمح بتحسين ظروف العمل، ويتضح من هذه الرؤية أن جودة الحياة الوظيفية هي وسيلة وأن فريق العمل معيار مهم في تثمانين العمل. (Dupuis, Martel, al 2009, 20-). (22).

وقد عرفت سنوات الثمانينيات تعديلاً في مفهوم جودة الحياة الوظيفية، حيث أصبحت أكثر تركيزاً على سلامة العامل والظروف الجيدة للعمل والأجور العادلة، ثم توسع ليشمل ظروف التوظيف والتشغيل ومبدأ تكافؤ الفرص في الوظيفة (Ming-Yi Hsu, Kernohan, 2006, 121) وهذا ما ذهبت إليه الفدرالية السويدية حين إعلانها عن مشروع تحسين العمل كمفهوم سياسي تحت شعار «العمل الجيد يجسد أرضية جودة العمل والعيش الكريم» وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا التعريف الواسع لا يأخذ في الحسبان ظروف العمل وعلاقات العمال فحسب، وإنما يأخذ مفاهيم الصحة والراحة والسعادة والمساواة بين الجنسين التي تدعو لها المنظمات النقابية السويدية في أواخر الثمانينيات، وقد دعت الفدرالية إلى تطوير مفهوم العمل من خلال تسعة محاور أساسية هي:

- سلامة العامل.
- التقسيم العادل للإنتاج
- المشاركة الجماعية في حل المشاكل
- المشاركة في تنظيم العمل
- التأهيل وتطوير القدرات على أساس المستويات.
- التكوين المتواصل.
- الاتفاق على حجم ساعي مرن.
- التوزيع العادل لأماكن العمل.
- البيئة الصحية والتقليل من أخطار العمل. (Erling, Kenneth, 2005, 23-24)

ومن خلال الدراسة المعمقة لهذا المفهوم في سنوات الثمانينيات، نستنتج أن مفهوم جودة الحياة في العمل اعتبر حركة أو طريقة ويتعذر تعريفه والوصول إلى مفهوم متوافق مع جميع الباحثين، ويركز آخرون على أن المشكل

في تحديد هذا المفهوم هو عدم خضوعه إلى قاعدة مسطرة وتبني العلاقة الطردية بين الإنتاجية وجودة الحياة في العمل، حيث يركز الباحثون على الشعور بالانتماء، العمل في ظروف جيدة، الانخفاض في نسبة التغيب وليس بمستوى الإنتاجية فقط.

ومنذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات تقريبا زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية للعديد 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.

ومع بداية التسعينيات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق برامج جودة حياة العمل بشكل أو بآخر، وتزايد الاهتمام بها نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية واكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية (المغربي، 2004، 255).

وخلاصة القول فإن الشهرة التي عرفتها جودة الحياة الوظيفية فكانت في الخمس وثلاثين سنة الأخيرة من القرن الماضي، وقد عرف تطور هذا المفهوم من خلال تمحور الباحثين على النقاط التالية:

- التصور الذاتي لمفهوم جودة الحياة الوظيفية.
- إدخال العوامل التنظيمية والفردية والسوسولوجية على هذا المفهوم.
- تأثير العمل على مختلف المجالات الحياتية.

2. مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

تعد الجودة مطلبا هاما وأساسيا في الحياة، حيث يسعى كل فرد للوصول إليه في جميع الجوانب الأمر الذي جعله يمتد ليشمل أهم جانب من الجوانب الحياتية، ألا وهو جانب كسب قوت اليوم بما يضمن حياة كريمة للفرد وذويه وهو ما يقود إلى جودة الحياة الوظيفية.

وقد حظي هذا المفهوم الهام والأساسي باهتمام عدد لا حصر له من الأبحاث والدراسات بهدف الوصول إلى توصيف شامل ودقيق لهذا المفهوم، وإن كان أغلبها يتفق على أنها محاولة المنظمة تحسين بيئة العمل وحياة العاملين فيها وكذلك التعامل معهم باحترام وثقة لتكسبهم وتحول دون استغنائهم عنها.

ويمكن سرد بعض التعاريف الأكثر شيوعا لجودة الحياة الوظيفية وترتيبها تاريخيا كالآتي:

➤ يعرفها (Walton, 1974) على أنها الجمع بين ثمانية محاور مهمة وهي: الأجور المناسبة، العدالة، ظروف العمل الآمنة والصحية، تنمية القدرات الإنسانية، التطور والسلامة المهنيين، الاندماج الاجتماعي، الثقة والاطمئنان ضمن الوسط الاجتماعي العام.

- بينما يعرفها (Suttle, 1977) بأنها أقصى مدى يستطيع أعضاء منظمة الأعمال الوصول إليه في تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة وذلك من خلال خبرتهم في العمل. (kaila,2006)
- أما (American Society of Training and Development, 1979) فقد عرفها بأنها أقصى مدى يستطيع الموظفون الوصول إليه في تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة في العمل.
- ويرى (Frederick,1980) بأنها أقصى مستوى يستطيع أعضاء منظمة الأعمال الوصول إليه في تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة من خلال خبرتهم في المؤسسة.
- وقد حدد (Casio,1986) جودة الحياة الوظيفية بما يلي: الرضا الوظيفي، القدرة على الوفاء بالالتزامات، توفر العلاقات الإنسانية، قلة الشكوى والتظلمات، انخفاض الغيابات ومعدل الدوران.
- (Beukema, 1987) هي المستوى الذي يكون عنده الموظفون قادرين على أداء وتصميم عملهم طبقا لخياراتهم واهتماماتهم واحتياجاتهم.
- (Knutson & Kiemen, 1990) تعود الى مستوى رضا الفرد عن علاقاته بالمهام الموكلة له في مكان العمل.
- أما (Cummins, 1996) فيؤكد على أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يشير إلى الصحة الجيدة أو السعادة، أو تقدير الذات، أو الرضا عن الحياة، أو الصحة النفسية وأن جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على تذليل الصعاب والتصدي للعقبات والأمور السلبية فقط، بل تتعدى ذلك إلى تنمية النواحي الإيجابية.
- (Law & May, 1998) هي الأوضاع وبيئة العمل المميزة والمفضلة للعاملين التي تدعم وتعزز رضا الموظفين من خلال منحهم العلاوات والأمن الوظيفي وفرص النمو في المنظمة.
- يعرفها (جاد الرب، 1999) بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها. (جاد الرب، 2008، 9)
- أما (Khosrowpour, 2001) فيرى بأنها تمثل الإيفاء بالاحتياجات البشرية في العمل من خلال درجة التناغم العالية بين واجبات العمل ومجموعة محدودة من الاحتياجات الصحية والاجتماعية، والتي تؤدي إلى تحسين الحياة الوظيفية للعاملين وزيادة ربحية وكفاءة المنظمة. (Khosrowpour,2001,378)
- كما يرى (الطبال، 2004) بأنها مدخل أو فلسفة للتطوير التنظيمي يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للعاملين سواء تنظيميا أو اجتماعيا أو صحيا أو اقتصاديا، ورفع مستوى العاملين ماديا ومعنويا مما ينعكس ذلك في النهاية على الولاء والالتزام للمنظمة والبقاء فيها، وبالتالي تحسين مستوى الأداء والإنتاجية والفاعلية التنظيمية للمنظمة.
- أما (السالم، 2008) فيرى بأنها عبارة عن الصفات أو الجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون.
- بينما عرفتها اشتيوي (2014، 65) بأنها " حالة رضا العاملين تجاه ما توفره المؤسسة من بيئة عمل مادية ومعنوية".

➤ ويرى ديوب (2014، 208) بأن جودة الحياة الوظيفية هي " عملية مخططة طويلة الأجل جماعية، هادفة إلى التغيير مسؤولة عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية لهم، حيث تقوم على العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين. بما يتفق مع استراتيجية المؤسسة وثقافتها السائدة من تأمين ظروف عمل مناسبة وأمنة، لرفع مستوى معيشة العاملين وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة لنقل المؤسسة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح بمزيد من التطور والنجاح في العمل".

من خلال ما تم عرضه سابقا توصلت الباحثة إلى ما يلي:

- أن جودة الحياة الوظيفية ليست مجرد أداة من أدوات الإدارة في المنظمة بل هي تتعلق بجزء أساسي من حياة كل موظف بشقيها المادي والمعنوي، الأمر الذي يجعلها بالغة الأهمية ومن الخطر إهمالها أو إغفالها.
- أن جودة الحياة الوظيفية هي عملية تفاعلية وتشاركية تقوم على العمل الجماعي، ولا يمكن إنجاحها في غياب الروح الجماعية بأي منظمة.
- أن جودة الحياة الوظيفية هي عملية واعية ومدروسة يتم التخطيط لها على المدى البعيد، ويكون الهدف الأساسي منها هو تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الوظيفية والحياة الأسرية للعاملين، وهي تقوم على تحقيق العدالة الاجتماعية وتأمين ظروف عمل مناسبة وأمنة بغرض تحسين مستوى معيشة العمال، مما ينعكس إيجابا على العامل ويدفعه لبذل المزيد من الجهد.

3. أهمية جودة الحياة الوظيفية.

تنبع أهمية جودة الحياة الوظيفية أساسا من الاهتمام برغبة العمال بأي منظمة في توفر جملة من الخصائص تميز جو العمل الذي يقومون به، الأمر الذي يعود بالإيجاب على المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها من خلال تكوين عمالة راضية ومتحمسة يحيط بها جو محفز على الإبداع والابتكار.

وعليه تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال ما تقدمه برامجها داخل المنظمة والتي تعالج جملة من النقاط نوضحها في التالي:

- تساعد العمال على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة، وتشجعهم للاستفادة من الفراغات الممنوحة لهم لتخفيف مشاكل الحياة (Berg, 2011,23).
- تحقيق الإنتاجية العالية (Almasi, 2012,84).
- تهيئة أفضل بيئة تنظيمية تحفز العاملين وتحسن صحتهم العقلية والجسمية، وتشجعهم على التعاون في اتخاذ القرارات وزيادة الإبداع (Heidarie & Gorgian, Ashary, 2012,23).
- تطوير المقدرات البشرية (Wichit, 28, 2012).
- زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمؤسسة.

- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية.

- تزيد من درجة رضا الموظفين عن محيط العمل من خلال المشاركة في صنع القرار، كما تعزز رضا المشرفين عن طريق تحسين الاتصالات، وأيضاً تقلل من عدم رضا العامل على الإشراف الناتج عن مقاومة التغيير. (السالم، 2009، 35)

- تطوير المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة بهدف تقليل النزاعات والصراعات بين العمال.

- إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا بالنسبة لهم.

- تساهم جودة الحياة الوظيفية في تحديد نقاط القوة لدى العمالة بالمنظمة واستغلالها الاستغلال الأمثل.

- تطوير المشرفين لتحويلهم إلى قادة أفضل وصناع قرار بتزويدهم بأدوات حديثة.

بالإضافة إلى المنافع والفوائد التي تحققها المنظمة من خلال تطبيق جودة الحياة الوظيفية والتي تعالج المشاكل التالية: (جاد الرب، 2008، 55)

- انخفاض الجودة وشدة المنافسة.

- التهرب الوظيفي.

- التصميم التقليدي للوظائف الذي لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد.

- تغير احتياجات وطموح الأفراد، فلقد أصبح الأفراد أكثر استنارة وتعليماً ووعياً مما دفع بهم ليسعوا للحصول على الحاجات العليا أيضاً، وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.

كما أن جودة الحياة الوظيفية تكتسب أهميتها من كونها استراتيجية متكاملة يمكن أن تقود المنظمة إلى النتائج التالية:

✓ تحقيق ميزة تنافسية بجذب الكفاءات المتميزة.

✓ التفوق على المنافسين من خلال حرص العاملين على تحسين الإنتاجية.

✓ الحفاظ على رأس المال البشري وعلى العاملين ذوي المهارات والخبرة.

✓ إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا للعاملين.

✓ تقليل الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تحقيق مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون.

✓ ارتفاع الولاء التنظيمي لدى العاملين.

✓ تحقيق فرص النمو والتقدم من خلال الخبرات المتوفرة لدى العاملين.

4. برامج وأبعاد جودة الحياة الوظيفية.

1.4 برامج جودة الحياة الوظيفية:

تعد برامج جودة الحياة الوظيفية من أهم البرامج التي تحظى باهتمام واسع من قبل مسيري المنظمات إيماناً منهم بأن العاملين الذين يتمتعون بحياة عمل ذات جودة عالية هم الأكثر قدرة على أداء العمل بصورة

مناسبة، وفي نفس الوقت هم الأكثر ولاءً لأعمالهم ومنظماتهم، حيث تفترض برامج جودة الحياة الوظيفية وجهودها أن العاملين سيضيفون نجاحاً إلى نجاح المنظمة، كما أنها - أي البرامج - تكون مصممة لإحداث الانسجام بين العمال والتغيرات الثقافية الواسعة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن برامج جودة الحياة الوظيفية تركز على الوظائف ونظم الأجور، والتي يفضلها تستطيع المنظمة الاستجابة إلى حاجات ومتطلبات عمالها في إطار التطور الذي يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار فيما يخص اتجاههم نحو وظائفهم.

حيث يعرف (Ozley, & Judith, 1982) برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية بأنها أي نشاط يمارس في أي مستوى من مستويات المؤسسة، بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية من خلال التركيز على القضايا التي تهتم باحترام الإنسان وتقديره وتحقيق حاجاته المختلفة وتحقيق رضاه عن العمل، وتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى تكاتف وتكامل وتعاون أصحاب المصالح بالمؤسسة من إدارة وعاملين ونقابات عمالية من أجل تحقيق أداء أفضل، وهذه البرامج تساعد على تحديد الأفعال والتغييرات والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف المشتركة لجميع أصحاب المصالح في المؤسسة.

وهناك نوعان من البرامج التي يمكن أن تنتهجها المؤسسات في سبيل تطبيق جودة الحياة الوظيفية فيما

وهي:

1.1.4 البرامج التقليدية (الكلاسيكية): وتهدف هذه البرامج إحداث تأثير بالسلوك الانساني بما يضمن مزيداً من الرضا لهؤلاء الموظفين وبالتالي يدفعهم ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال مجموعة من الأمور تشمل ظروف العمل المادية والتي تتضمن ما يأتي:

- ✓ تحسين بيئة وظروف العمل. Improving work conditions environment
- ✓ برامج الصيانة البشرية. Human maintenanc
- ✓ إعادة النظر بساعات العمل الطويلة. Word hour
- ✓ توفير برامج الرفاهية الاجتماعية. Welfare program
- ✓ التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية. Safety programs
- ✓ الاهتمام بالعلاقات الانسانية بالعمل. Human relation

وهناك ضرورة لعدم إغفال تحسين الظروف الطبيعية المتعلقة بالعمل ومكانه وظروفه، لما لذلك من تأثير على نفسية الموظفين ومواقفهم واتجاهاتهم، والتي تشمل تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة التهوية والرطوبة، ومعالجة حالات التعب والإرهاق عن طريق مراجعة ساعات العمل بتطبيق نظام فترات للراحة والتركيز على المعاملة الإنسانية للموظفين، ومعالجة وتقليل مصادر الضوضاء بالأعمال التي تستخدم فيها المكائن والمعدات، وإعادة تصميم الأعمال ومنع التكرار فيها والاهتمام برتبتها عن طريق الإغناء والتناوب والتوسيع الوظيفي.

2.1.4 البرامج العصرية: وتتلخص فيما يلي:

- ✓ الإثراء الوظيفي Job enrichment
- ✓ الإدارة بالمشاركة. Management by participation.
- ✓ فرق العمل المدارة ذاتيا Self management word tams
- ✓ جداول البديلة العمل. Alternative work schedules.
- ✓ إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

ويرى (Normala,2010) أن برامج جودة حياة العمل هي مدخل إداري وفلسفة تنظيمية يجري تكريسها وترسيخها في مختلف أنشطة المؤسسة، وهذه الأنشطة كثيرة وغير محدودة، فيمكن تحقيق جودة حياة العمل من خلال الإثراء الوظيفي، والتوسيع الوظيفي، وتقليل التخصص العالي في العمل، وتبني الأساليب والبرامج التي تقلل من حوادث العمل وتقليل المشكلات الصحية لدى الموظفين، وتوفير بيئة عمل نظيفة، ومستوى إضاءة جيدة غير ضارة بالبصر، ودهان الجدران بألوان مناسبة لا تتعب العين، وتقليل ضغط العمل، وتوفير استشاريين ومرشدين اجتماعيين بالمؤسسة.

إن هذه البرامج تسعى إلى إشباع الحاجات المختلفة للموظفين وتساعدهم على تحقيق ذواتهم بأعمالهم، فهي تضعهم أمام التحديات المختلفة التي تواجهها المؤسسة وتجعلهم ممثلين لها في مواجهة هذه التحديات، وتعطيهم الفرصة لاستخدام مهاراتهم المختلفة لتحسين أدائهم وإنجاز عملهم بأفضل صورة، وكذلك تتيح لهم فرصة أداء مهام متنوعة، وهذا يحقق لديهم الشعور بالارتياح وعدم الملل ويكونوا قادرين على النمو والتقدم في أعمالهم.

ويمكن القول بأن الغرض الأساسي من برامج جودة الحياة الوظيفية الذي تسعى المؤسسات الحديثة لتحقيقه هو تطوير وتحسين الوظائف، وتطوير وتحسين الوظيفة هي مسألة مهمة شأنها في ذلك شأن تطوير وتحسين المنتجات وتطوير عمليات الإنتاج، وتزداد أهمية تطوير وتحسين الوظيفة عندما يتعلق الأمر باحتكاك مباشر مع الزبائن وملتقي الخدمة، إذ أن عدم تطوير وتحسين بيئة العمل والوظائف سيؤدي إلى خسائر مزدوجة للموظفين والزبائن على حد سواء.

زيادة على ذلك فإن الرفع والنهوض ببرامج جودة الحياة الوظيفية يعتبر التزاما جماعيا يستلزم على المؤسسة

مايلي:

- إشراك العمال وأرباب العمل، الشركاء الاجتماعيين، وكل الفئات ومن جميع المستويات.
- تحليل كيفية التصرف من أجل عملية التغيير.
- 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.

- مبدأ أن يجد كل فرد مكانه ضمن الوسط المهني، ذلك أن العمل يعتبر فضاء لكل النشاطات الانسانية.
من خلال ما سبق نستنتج ما يلي:

- أن برامج جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على جانب دون آخر، وإنما هي عملية متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذها جميع الادارات الموجودة داخل المنظمة، بينما تتكفل إدارة الموارد البشرية بالعبء الأكبر منها والمتمثل في تنظيم الاستفادة منها على العاملين.
- أن جودة الحياة الوظيفية ليست برنامجا ينتهي بعد فترة زمنية معينة وإنما هي عمليات مخططة سواء في الأجل القصير أو الطويل، تتماشى مع استراتيجيات المنظمة تؤيدها هذه الأخيرة وتساعد على تنفيذها وبالتالي فهي عمليات مستمرة وليست مؤقتة، وهذا يجعلها جزء من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل مع أفرادها.
- تشمل برامج جودة الحياة الوظيفية جميع الجوانب المادية والمعنوية للعاملين بها.
- تعمل برامج جودة الحياة الوظيفية على إحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين.
وعليه يمكن الجزم بأن التركيز على أهمية ودور الموارد البشرية كرأس مال بشري وتنافسي قوي جعل المديرين وأرباب الأعمال والنقابات، يغيرون نظرتهم إلى الموظفين من مجرد مستأجرين إلى شركاء في وضع البرامج والأسس الضرورية للنجاح والتكيف في ظل المنافسة الحادة، كما ينظر إليهم كإرادات هامة في المؤسسة.

2.4 أبعاد جودة الحياة الوظيفية

تعددت الدراسات الخاصة بتحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والمقصود بالأبعاد هنا هي تلك العناصر التي يجب التركيز عليها عند بناء برامج جودة الحياة الوظيفية والتي من خلالها يمكن تحقيق هذا المفهوم على أرض الواقع ومقابلة التوقعات المرجوة من بناء هذه البرامج.
حيث تركز جودة الحياة الوظيفية على العديد من العناصر والأبعاد، وقد اختلفت آراء الباحثين حول هذه الأبعاد كل حسب ما يخدم توجهات وأهداف بحثه.

وستحاول الباحثة من خلال الجدول الموالي سرد آراء بعض الباحثين حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

الجدول رقم (01): أبعاد وبرامج جودة الحياة الوظيفية

المصدر	أبعاد وبرامج جودة الحياة الوظيفية	المؤلف	السنة
Aysha Tabassum,2012	عدالة الأجور والتعويضات، ظروف عمل صحية وأمنة، الفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للعاملين بالمنظمة، التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمة.	Walton	1973
Islam,2011	الأمان الوظيفي، بيئة عمل جيدة، علاوات كافية ومكافآت عادلة	Glasier	1976
Ahmadi & Salavati,2012	الأمان الوظيفي، النظام الأفضل للمكافآت، الأجور العادلة والمرتفعة، فرص الترقية والتقدم الوظيفي.	Straw & Heckscher	1984
Guilory & Galindo,1995	فرص للإبداع، التشجيع والتحفيز الذاتي، الإدارة الذاتية، الاعتزاز بالعمل، التنظيم، الولاء وتحقيق الذات.	Guilory & Galindo	1995
جاد الرب، سيد محمد 2008	بيئة عمل صحية وأمنة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العدالة الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، تصميم وإثراء الوظائف، العدالة في نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، فرص التقدم والرقى الوظيفي، التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين.	جاد الرب، سيد محمد	1999
عبد العزيز، أحمد عزمي 2005	مشاركة تطوعية من قبل الموظفين، موافقة النقابة على المشاركة، تدريب العاملين على حل المشكلة كفريق، استخدام حلقات الجودة، مشاركة فريق العمل في التنبؤ وتخطيط العمل.	عبد العزيز، أحمد عزمي	2005
Beth A. Brooks.2007	توازن الحياة الشخصية والوظيفية، خصائص الوظيفة والاستقلال في أداء العمل، نمط الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرار، علاقات العمل والأمان الوظيفي والسلامة المهنية.	Beth A.Brooks	2007
Hanita Sarah Saad.2008	الرعاية الصحية، بيئة العمل، المرونة في ساعات العمل، الكفاءة الذاتية	Hanita Sarah Saad	2008
Andy Danford.et.al.2008	مشاركة العاملين، الأمن الوظيفي، الأجور والمكافآت، السلوك الإشرافي.	Andy Danford.et.al	2008
Indira Kandasamy.2009	خصائص الوظيفة، الصورة الذهنية عن المنظمة، بيئة العمل المادية، توازن الحياة الشخصية والوظيفية، علاقات جماعة العمل، التعامل مع العملاء.	Indira Kandasamy	2009
Elise Ramstad.2009	التعاون بين الإدارة والموظفين، فرق العمل، العلاقات الاجتماعية، الصحة النفسية، تنمية المهارات المهنية.	Elise Ramstad	2009
M.S.Hayrol Azril.2010	توازن الحياة الوظيفية والشخصية، نظم الاتصالات التنظيمية، العلاقات مع الزملاء، بيئة العمل المادية، الأمن الوظيفي والسلامة المهنية، نظم التعويض، السياسات التنظيمية، نمط الإشراف.	M.S.Hayrol Azril	2010
Seied H Mousavi et.al.2011	الأجور والمكافآت، التدريب وفرص التعلم، العدالة التنظيمية، المشاركة في صنع القرار، تصميم الوظائف، بيئة العمل، الأمن الوظيفي.	Seied H Mousavi et.al	2011
Chandranshu Sinha.2012	الرضا الوظيفي، ثقافة الاستجابة لمتطلبات الأسرة، تحفيز الموظفين، الدعم التنظيمي، التعويض، المرونة في ساعات العمل، السلوك الإشرافي والعاطفي، المكافآت والأجور، الاتصال والتواصل، الالتزام التنظيمي، تطوير السيرة المهنية.	Chandranshu Sinha	2012

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ومن خلال ما قامت به الباحثة في المؤسسة - قيد الدراسة - من محاورة بعض العمال والمسؤولين المباشرين، تم اختيار جملة من الأبعاد تعد هي الأقرب الى بيئة العمل، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية بذات المؤسسة إلى توفيرها ضمن برامج جودة الحياة الوظيفية، وهي نفس الأبعاد التي سيتم تناولها في الجانب التطبيقي بالتحليل والمناقشة.

تتمثل هذه الأبعاد في الآتي:

- فرص الترقية والتقدم الوظيفي: تعد الترقية من أهم القرارات التي تتخذ في المؤسسات، لما تحدثه من تأثير كبير على مراكز الموظفين ومعنوياتهم داخل الفئات الوظيفية المختلفة، نظرا لارتباطها بمسار حياتهم بشكل كلي، حيث لا بد للترقية أن تجمع بين مصالح الموظفين كافة في المؤسسة ذاتها والعمل قدر الإمكان على تجنب ردات الفعل السلبية من الموظفين المرشحين للترقية والذين لم تشملهم هذه الترقية. (Armstrong,2010,186)

- الأجور والمكافئات المالية: تمثل الأجور أهمية كبرى في تحديد أداء العاملين كما تساهم في توجيه دافعية هؤلاء العمال في اتجاه معين، حيث أن العلاقة بين اتجاه الدافعية والأجور علاقة قوية تؤدي إلى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج والنتائج المتوقع تحقيقها على مستوى المؤسسة. (Mahapatror, 2010, 358)

وللمكافئات تأثير كبير على الإنتاجية، كونها وسيلة لإشباع أكثر من حاجة لدى الأفراد كالشعور بالأمن والمكانة الاجتماعية وعدم الاستياء من العمل. (محسن، 2001، 58)

- العلاقات الاجتماعية: وهي تمثل تلك العلاقات الإنسانية الايجابية التي تسود بيئة العمل مثل: الاحترام المتبادل، التعاون والانتماء للجماعة، الإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة، والتجرد من الأنانية، كما أن لهذه العلاقات الإنسانية أثر كبير في جو العمل، فإذا كانت إيجابية فسيكون هناك مستوى عال من التعاون والمشاركة، والاستمتاع بالعمل، أما إذا سادت العلاقات السلبية في محيط العمل، فإنها تولد المشاكل والنزاعات وتعرقل سير العمل، وقد تسبب كثرة الغياب أو التأخر عن الأوقات الرسمية للعمل. (مفلح، 2016، 114)

- التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية: ونقصد به الموازنة بين الحياة العملية وتلبية المسؤوليات العائلية، ذلك أن تحقيق التوازن بين الأسرة والعمل له أثر إيجابي وقوي للحد من ترك الموظفين للعمل، من خلال خلق ما يعرف بالارتياح الوظيفي، وهي حالة ارتياح جوهرية يشعر بها الفرد وتكون مستمدة من مقارنته لعمله مع حياته الخاصة، حيث يعتبر تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ومسؤوليات الحياة للعمال تحديا كبيرا للعديد من المنظمات.

- المشاركة في اتخاذ القرارات: تؤدي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في المنظمة إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار، هذا الشعور يولد لديهم الإحساس بقيمتهم وإنسانيتهم، ويجعلهم يجتهدون بطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل، وتوفير مناخ تنظيمي صحي يهدف إلى إيجاد حلول للمشاكل والبحث عن البدائل الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة.

(Daft,2004,80)

- الاستقرار والأمان الوظيفي: حيث أن الإحساس بالأمان والاستقرار هو من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاطمئنان والانتماء لبيئة العمل، الأمر الذي يقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره. ويمكن تعريف الأمن الوظيفي بأنه: "مجموع الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة، أو الإجراءات التعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي، ورفع الروح المعنوية، وبالتالي ينعكس تبعاً على الأداء وتوثيق الولاء للمنظمة" (المغربي، 1995، 194)

وعرف (حمود، 2017، 168) الاستقرار والأمن الوظيفي بأنه: "مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي، والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات، حيث أنها من شأنها أن تخلق استقراراً نفسياً يساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية".

من خلال التطرق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تجد الباحثة أن جميع هاته الأبعاد تقود المنظمة إلى خلق أجواء عمل آمنة تهتم بالعمال وتحترم إنسانيتهم، وتحفزهم على الانضباط والالتزام أكثر بالعمل مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بالموازاة مع أهداف العاملين فيها، الأمر الذي يقود ويوجه سلوك هؤلاء العمال إلى السلوكيات الإيجابية، وبالتالي ضمان النجاح والاستمرارية للمنظمة في بيئة تنافسية شرسة.

5. اتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية:

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

1.5 اتجاه مدرسة الموارد البشرية:

يرتكز هذا الاتجاه على ضرورة إشباع الحاجات الداخلية والخارجية للفرد، ويؤكد على دور الفرد في المنظمة (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية... الخ) على نحو يجعل الشخص أكثر ارتياحاً، وأن فلسفة الإدارة تؤكد على الرغبة في الانتماء إلى الجماعة والانضمام إليها عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف المستويات، وحرية التعبير لدى العمال، والتعرف على الصراعات وحلها بشكل سريع وبذل المجهود لذلك، والتأكيد على الجانب الاجتماعي والنفسي من أجل تتمين التمثلات الذهنية والمفيدة للشعور بالانتماء لدى الافراد. (Lyne,Vaillancourt,2003, 215)

ويضيف (George Sanderson,1978) أن الفلسفة الأساسية وراء جودة الحياة الوظيفية هي الاعتراف بالمجهود وأن القيم الإنسانية متركزة في الوسط المهني أيضاً والتي هي غاية الجميع، حيث أن العمال يمضون أغلب أوقات حياتهم في العمل من أجل النجاح في حياتهم الشخصية خارج العمل، وأن العمال ينتظرون أكثر من التعويض المادي و يتطلعون الى التعبير عن آراءهم و أحكامهم و الاعتراف بهم، وإشباع الحاجات وتقدير الذات و تنشيط الفرد بإشراكه بشكل واسع في اتخاذ القرار، مما يضيف مجموعة من المسؤوليات الفردية و الجماعية داخل المنظمة، و

في تسيير المنصب الموكل إليه وهذا ما يمنحه تصرفا واسعا في منصب العمل من خلال الاقتراحات والأحكام الفردية التي تفضي إلى إثراء المهنة والتطور المعرفي.

أما الباحثون (Boisvert, Herrick, Maccoby, Walton) فقد اقترحوا قائمة من الأبعاد للخصائص المهمة لجودة الحياة الوظيفية هي:

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

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

(Johanne, Viateur, 1983, 170-171)

2.5 المقاربة التقنية- الاجتماعية:

طور هذا الاتجاه من طرف (Fred Emery, Eric Trist, 1982) وزملائهم في لندن وقد نشر من طرف (Louis, David, 1977) ويعتقد هذا الأخير أن مفهوم جودة الحياة في العمل يجب أن يراعي العمال ومحيطهم العام مع إعطاء أهمية لمنظمات الأعمال، وكذلك أيضا الجانب الإنساني إن كان مهملًا، والذي يسمى بالنسق التقني الاجتماعي.

أما (Lareau, Johnston, Alexander, Robin, 1978) فيرون أن هذا المفهوم يجب أن يراعي إعادة بناء نماذج و طرق العمل، التكيف التكنولوجي، تعديل النسق التنظيمي، وحسب رأيهم فإن جودة الحياة الوظيفية يجب أن تراعي المشاركة الواسعة للعمال في الوسط المهني مما يتيح لهم مسؤوليات كبرى وبالتالي إتاحة صيرورة التعلم

الديناميكية لتحقيق التطور، وهذا يتفق مع المفهوم الذي أتى به (Serinivas,1980) حول تحسين الحياة الوظيفية على النحو الجشطلتي (Gestalt) الذي يأخذ في الحسبان العوامل الاجتماعية و التكنولوجيا التي لا تتحقق إلا بإشراك العنصر البشري فيها. (Viateur, Johanne,1983, 571)

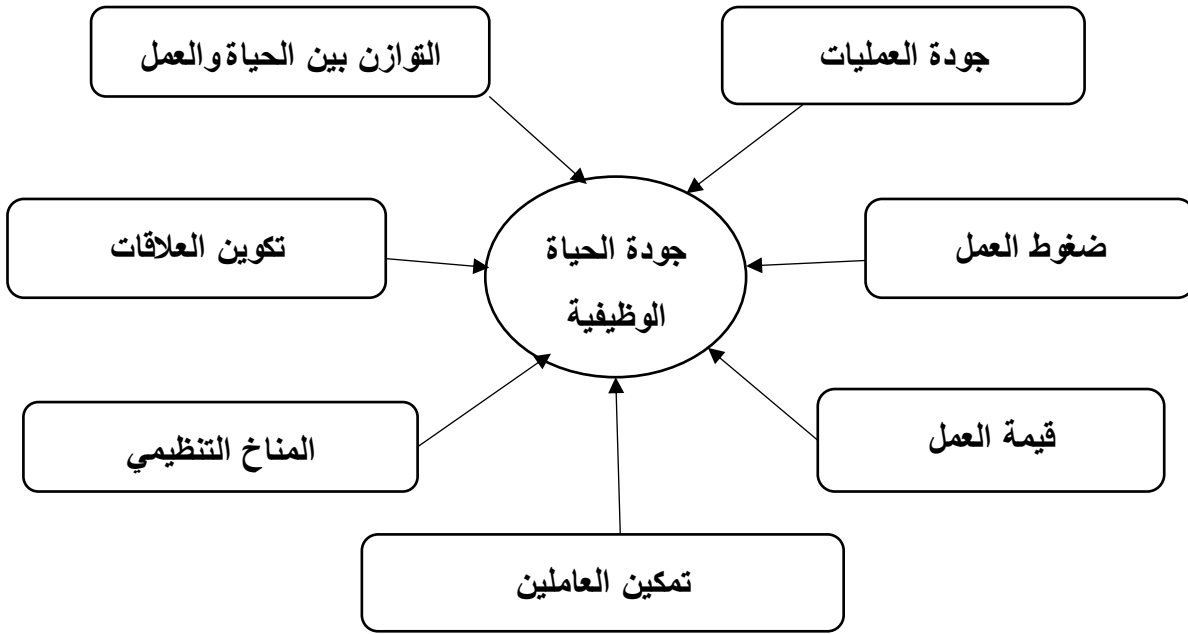
وعلى حسب هذا النموذج فإن فعالية الأداء تتحقق باتخاذ الجانب الاجتماعي والتقني لكل منظمة، فالجانب الاجتماعي والذي يتمثل في العامل البشري، الأدوار، العلاقات، نظام الاتصالات، السلطة، المسؤوليات، أنظمة التقويم والتقييم، ميكانيزمات التكيف، اندماج الفرد داخل التنظيم، والخدمات داخل المؤسسة (التوظيف والانتقاء والتكوين)، أما الجانب التقني لاسيما الإجراءات، التجهيزات، البرامج، الحواسيب... الخ حيث أن جودة الحياة في العمل تتعزز عن طريق التفاعل بين هذين الجانبين.

إضافة إلى إعادة تنظيم العمل في المنظمة لهدف تحسين عملية التعايش داخلها، حيث أن الفعالية تقتضي استعمال وتجريب عدة جوانب خاصة بالمنظمة لأهداف متعددة الأبعاد، والتي تؤدي إلى العدالة والديمقراطية في الوسط المهني والتشجيع على التشاور وتسيير وإدارة المشاكل في العمل وجعل العمال يتحكمون في بيئتهم المهنية كما يشير إلى ذلك (Clermont, 1993, 347)، حيث يعتبر الوسط المهني فضاء للاندماج وتنشئة الفرد، مما يسمح للفرد بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة وتحقيق علاقات اجتماعية. (Angel, 2005, 21).

وما يلاحظ حول هذين الاتجاهين أنهما مكملان لبعضهما البعض إذا كانا مندمجين، هذا ما يؤكد (Jenkins, 1981) الذي حاول التوفيق بين هذين الطرحين عندما أكد أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية تشمل وتغطي جميع العوامل المتمثلة في البرامج والتقنيات والنظريات وأنماط التسيير والتنظيم، حيث أن الهدف العام من جودة الحياة في العمل هو التحقق من أن المنظمات وصيرورتها تسير على نحو صحيح، مما يتيح للإدارة الاستغلال الأمثل لمؤهلات وقدرات الأفراد على نحو يصبح فيه العامل أكثر حيوية وإرضاء لحاجاته.

ويضيف كل من (Viateur, Johanne,1983, 572) بأن جودة الحياة الوظيفية يجب دراستها من وجهة نظر العاملين متمثلة في جودة البيئة وما تتضمنه من عناصر اجتماعية ومادية ونفسية للوظيفة، أي التركيز على منظومة العمل ككل وكذلك الرضا الوظيفي وأعباء الوظيفة، ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (02): المجالات المرتبطة بدراسة جودة الحياة الوظيفية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (جاد الرب، 2008) والدراسات السابقة.

6. عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية

يتوقف نجاح منظمات الأعمال المعاصرة على مدى قدرتها على الوصول إلى تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها في آن واحد، الأمر الذي جعل الإدارة المعاصرة تؤمن بأن نجاحها سيكون مرهوناً بالوصول إلى وضعية التوازن والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال سعيها المتواصل لتطبيق برامج تطوير جودة الحياة الوظيفية فيها.

وفي هذا الصدد تتناول جودة الحياة الوظيفية الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للموظفين، قصد إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء، قصد إنجاح الحياة المهنية في المنظمات ومن مجمل هذه العوامل كما وردت لدى الباحثين في المجال التنظيمي:

1.6 نظام الاتصالات

تعتبر المؤسسة بيئة حيوية لمختلف الأنشطة الاتصالية الرسمية لتبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة، وهي مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة من خلال العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تحدث ضمن محيط المنظمة، ويتوقف مدى نجاح جودة الحياة الوظيفية أيضاً على نوع المعلومات التي يتلقاها الموظفون حول المنظمة، وكذا المدى الذي تقوم فيه رئاسة المنظمة أو المؤسسة بالاهتمام بالعاملين فيها من خلال الاستماع لاقتراحاتهم وأفكارهم من خلال قناة اتصال مباشرة وواضحة.

وبالتالي يعتبر الموظفون هذا الاتصال بمثابة قناة مهمة نحو فهم الأهداف المشتركة في مكان العمل والموافقة عليها وتقاسمها، كما تتضمن هذه العملية حوارا وتعليقات مستمرة حيث ينخرط الموظفون في تفسير عملهم وتأثيره في سياقهم المباشر، كما أن التواصل يساعدهم على فهم موقفهم الحالي ويأخذهم إلى مستوى أعلى من المساهمة. (Kumar, 2013,145)

2.6 نظم المقترحات

إن جودة الحياة الوظيفية الجيدة وبرامج مشاركة العاملين تفترض أن العاملين لديهم أفكارا جديدة وأن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار وعرض طريقة منظمة لجمع الأفكار من العاملين.

إن معظم نظم المقترحات الحديثة تعالج بطريقة صندوق المقترحات، حيث يقوم العامل بتقديم المقترح لمشرف وسيط وبعد تلقي التعليقات من المشرف ذاته يجب أن يكون الالتزام واضحا في كلمات وتصريحات عامة ورسائل العاملين ومقالات وأخبار الشركة، أما إذا رأى المشرف في اقتراحات العامل نقدا ضمنيا فلن تتلق هذه الأفكار الجديدة أي تشجيع، حيث يجب على كل منظمة أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية. (Prajogo, 2003, 901)

3.6 مجهودات المنظمة

إن نجاح جودة الحياة الوظيفية يتوقف بشكل كبير على مجهودات المنظمة، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية لتيسير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة حيث أن هذه البرامج تسهم في اشباع حاجات العاملين مما يولد لديهم الشعور بالرضا عن حياتهم المهنية، وبالتالي تحفيزهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق أهدافهم، إضافة إلى ما يحققه التنظيم من درجات عالية من الولاء والانتماء والمشاركة الفاعلة نتيجة لسعيها الدائم لتطبيق مثل هذه البرامج. (Mortazavi, & Yazdi, 2012, 96)

4.6 دوائر الجودة:

خلال العشرين سنة الماضية، بذلت العديد من الجهود لزيادة الاحساس بفريق العمل في المنظمة، ربما تكون إحدى تقنيات فريق العمل الحديثة هي دوائر الجودة وهي مجموعة من العمال مع مشرف عليهم يجتمعون طوعيا للتعرف على المشاكل المرتبطة بالعمل أو الوظيفة والسعي لحلها. (البليبي، 2012، 75)

5.6 برامج الجودة في العمل:

برامج الجودة في العمل هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والخطط، يكون الهدف منها تحسين بيئة العمل، وبفضلها تستطيع المنظمة الاستجابة إلى حاجات ومتطلبات عمالها في إطار التطور الذي يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار فيما يخص اتجاههم نحو وظائفهم.

كما أن تحقيق هذه البرامج يكون مبنيا على توافر عنصر النية للمشاركة في اتخاذ القرار مع بعض العناصر الأخرى مثل: إثراء الوظائف، تنمية وتدريب العاملين، تخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية والمشاركة في المكاسب،

فهي تتضمن المبادرة الإدارية والمتعددة لتحسين الكفاءة التنظيمية، وزيادة الرضا لدى الموظفين عن بيئتهم المهنية. (البريري، 2016، 33)

7. عوائق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية

على الرغم من أن العديد من الأبحاث والدراسات أثبتت نجاعة برامج جودة الحياة الوظيفية وقدرتها الفائقة على مساعدة المنظمات لتتفادى الوقوع في العديد من الخسائر، إلا أن عدم قدرة بعض المنظمات على تحقيق الأهداف التي سبق ذكرها يعود بالدرجة الأولى إلى وجود العديد من العوائق التي تحول دون تحقيق الجدوى المنتظرة من هذا التطبيق، ويمكن اختصار أهم هاته المعوقات في الآتي:

1.7 مواقف الإدارة:

يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إضفاء الديمقراطية في مكان العمل فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة الصلاحية في اتخاذ القرارات مع موظفيهم ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم والمشاركة بفعالية في كل ما يتعلق بمصير المنظمة، إلا أن ذلك يصبح صعب التنفيذ لعدة أسباب نلخصها في الآتي: (البلبيسي، 2012، 102)

- الاعتقاد السائد لدى العديد من المدراء بأن التخلي عن جزء من صلاحياتهم ومشاركتها مع الآخرين هو بمثابة تهديد صريح لوجودهم، لذلك يبدون معارضة شديدة في هذا الإطار.

- تخوف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات، ومعارضتهم لهذا الأمر.

- الحكم المسبق الذي تصدره الإدارة العليا بأن مشاركة الموظفين ضمن برامج ومعايير جودة الحياة الوظيفية قد لا تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بل تهتم وتعمل على تحقيق الأهداف ذات المدى القصير جدا، ونتيجة لذلك فإن المستويات الدنيا تصاب بالإحباط مما يؤدي لآثار سلبية على المؤسسة.

- فشل بعض الإدارات بقياس أثر تطبيق جودة الحياة الوظيفية على نفسيات ورضا العاملين عن بيئة العمل، وإهمالها للمقترحات التي يتقدم بها الموظفون، وعدم أخذها لهذه المقترحات على محمل الجد لتقوم بدراستها بجديّة.
- اعتقاد بعض الإدارات بأنه لا حاجة لإجراء المزيد من التحسين في هذه المؤسسات من خلال تطبيق المزيد من عناصر جودة الحياة الوظيفية فيها.

- عدم الإدراك الصحيح من جانب الموظفين لأهداف وأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية والقيمة المتبادلة التي يمكن أن تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والموظفين.

- 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 والموظفين على حد سواء.

2.7 موقف النقابات

قد يتولد عند تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية لدى النقابات العمالية شعور بأن تطبيقها يعود بالفائدة فقط على المنظمة من خلال تسريع وتيرة العمل والرفع من الإنتاجية دون أي عوائد لهم، أي أن هذه البرامج ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الطاقات الكامنة في الأفراد العاملين، وبغرض إزالة هذه المخاوف يجب على المدراء الترويج لبرامج جودة الحياة الوظيفية والنتائج المرجوة منها والعوائد المترتبة عنها للمنظمة والأفراد سوية.

3.7 التكلفة المالية

ترى الإدارة بأن تكلفة تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية تكون ضخمة ومكلفة تفوق قدراتها، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق هذه البرامج، مما يدعو الإدارات التي تعاني من ضائقة مالية إلى التفكير مليا قبل تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية كونها تعتمد على الأجور السخية وبيئات العمل الجيدة ولذلك كان لزاما عليها تطبيق هذه البرامج تدريجيا وفق ميزانيات متعاقبة تكون مدرجة في إستراتيجية المنظمة على المدى المتوسط والطويل.

8. علاقة جودة الحياة العامة بجودة الحياة الوظيفية:

هنالك من الباحثين من يرى أن جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا امتداد لجودة الحياة بصفة عامة من خلال تحسين ظروف العمل وهذا ما ذهب إليه (Litwin, 1999) عندما قال " أن جودة الحياة لا تقتصر على تذليل الصعاب والتصدي للعقبات والأمور السلبية فقط ، بل تتعدى ذلك إلى تنمية النواحي الإيجابية "

ويشير (Barger, 1998) أن بعض الدراسات في مجال جودة الحياة تناقش المستوى الوظيفي للفرد، وتقييمه لشخصيته في تأثيرها على جودة الحياة أما (Evans, & Romny, 1996) فيعتبران أن الرضا عن الحياة الوظيفية يولد الشعور بالراحة النفسية والجسمية للأفراد، مؤكدين بذلك على وجود علاقة بين الرضا المهني وجودة حياة الأفراد الأصحاء.

وهذا ما أشار إليه (Dupuis, & Autre, 2000) عندما أعطى تعريفا عاما لجودة الحياة في قوله " أنها المستوى الذي يبلغه الشخص في تنظيم وترتيب أهدافه"، وقد اعتمد كل من (Marcel, et Dupuis, 2006) هذا التعريف النسقي واستعمله في تعريف جودة الحياة في العمل واقترحوا استعمال استقصاء مكون من 33 مجال لإعطاء تعريف عام لجودة الحياة الوظيفية مما يعني أن جودة الحياة الوظيفية هي امتداد لجودة الحياة بشكل عام. (Vicente, 2007)

وأن أغلب دراسات جودة الحياة في السنوات العشرين الماضية تركز في تناولها لموضوع، وقياس جودة الحياة على أساس مقاربتين كما يرى (Loscocco, Et Raschelle, 1991) الأولى تركز على الرضا عن العمل أما الثانية فهي التوازن والتوافق بين الحياة في العمل والحياة خارج العمل وتتضمن هذه الأخيرة مؤشرات الرضا عن الحياة بشكل عام، التوافق الأسري، والارتياح النفسي.

وهناك دراسة قام بها (Karen M, Collins & Others, 2003) حول التوافق بين الحياة الوظيفية والعائلية، حيث اقترح ثلاث متغيرات تتعلق بالتوازن بين متطلبات العمل والأسرة:

- التقسيم العادل للوقت: حجم الساعات المخصصة للأسرة والعمل.
- التوفيق في مستوى التوازن النفسي في الأدوار المهنية والعائلية.
- الرضا المتوازن: وذلك في مستوى الرضا عن الحياة المهنية والعائلية.

وأن كل بعد من هذه الأبعاد للتوازن المهني والعائلي قد يكون ايجابيا أم سلبيا على حسب الوقت والمشاركة وقد توصل إلى نتيجة أن الأفراد الذين يمضون أوقات أكثر مع أسرهم هم الأفراد الأكثر جودة في الحياة من الأفراد الذين يحاولون الموازنة بين العمل والأسرة. (جلال، 2011، 65)

9. مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة

هناك العديد من المداخل التي يمكن أن تعتمدها المنظمات بغرض تحسين جودة الحياة الوظيفية بها، ولعل من أهمها ما يلي:

1.9 التمكين مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية

يعتبر تمكين العاملين أحد المداخل التي لها تأثير واضح على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات، ويعرف التمكين بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة العاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسئولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، مما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى المرؤوس نفسه (Townsend & Berunis، 1990).

كما عرف (جاد الرب، 2008، 57) أن تمكين العاملين هو أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال بهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة.

وللتمكين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية هدف رئيس يتمثل في رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية وتحقيق التميز، وتحقيق ميزة تنافسية، وزيادة الانتماء الداخلي، تطوير مستوى الاداء، رفع الجودة وزيادة الإنتاجية، تحقيق أهداف المنظمة. (المعافي وآخرون، 2011، 187).

ومن أهم المزايا استخدام مدخل التمكين في تحسين جودة الحياة الوظيفية أنها تتمثل في سرعة اتخاذ القرارات، وإسعاد العاملين وزيادة درجة الرضا لديهم بوظائفهم ومهامهم، ارتفاع انتماء والتزام الفرد تجاه المنظمة، ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد، تنمية الشعور بالمسؤولية، انخفاض معدلات الغياب والإهمال، وزيادة الإنتاجية والاتجاه نحو التحسين المستمر وتحقيق التميز التنافسي. (عبد العزيز، 2007، 4)

يعد مدخل التمكين أحد المداخل المؤثرة والمهمة في المنظمة لدوره في إعداد الأطر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية والفنية، مما يساهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم والقيام بأعمالهم وتحقيق أفضل النتائج مما يحقق جودة الحياة الوظيفية في المنظمة. (ديوب، 2014، 202)

2.9 إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية

إن مفهوم الجودة الشاملة جاء تطبيقاً وتطويراً لمفاهيم سابقة له مثل الرقابة على الجودة أو مراقبة الجودة، الرقابة الإحصائية ثم مفاهيم تأكيد وضمان الجودة، وحلقات الجودة.

ومن هنا فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، فهناك تعريفات عديدة لإدارة الجودة الشاملة وكان أول تعريف هو تعريف منظمة الجودة البريطانية (BQA) حيث عرفتها بأنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً. (عبد الفتاح، 2013، 12).

كما تعرف بأنها مجموعة الأنشطة والممارسات الإدارية التي يقوم بها المسئولون عن إدارة المدرسة، والتي تشمل التخطيط لجودة الأداء، وتنظيمها، وتنفيذها، والإشراف على أنشطتها وتطويرها في كافة مجالات العمل. (السيد، 2008، 146)

ويتضح من هذا أن إدارة الجودة الشاملة هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة للعملية، معتمداً في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.

ولإدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية هدف رئيس هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تحقيق تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم (عوض وعرفات، 2014، 20)

ولإدارة الجودة الشاملة مزايا وقواعد متعددة منها: خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر، إشراك جميع العاملين في التطوير، تحسين نوعية المخرجات، تقليل المهام عديمة الفائدة وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام، تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها (عبد الفتاح، 2013، 75)

يتضح مما سبق أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يعد من المداخل المهمة في تحسين الإنتاجية من خلال التحسين المستمر وزيادة العوائد والمكافآت، مما يشعر العاملين بالثقة بالنفس والفخر والرضا وعدم الخوف، وبالتالي فهي توفر الإطار المنطقي لتطبيق جودة الحياة الوظيفية في إطار مفهوم التحسين المستمر.

كما أن هناك علاقة مشتركة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية، فالأخيرة تهتم بالإطار الثقافي التنظيمية باعتبار أنه العنصر الحاكم والجوهرى في إدارة الجودة الشاملة، فالثقافة التنظيمية توفر الإطار اللازم لتمكين العاملين وزيادة الالتزام بمسئولية وعقيدة الجودة. وتوفير الإطار المناسب لمنتج بلا أخطاء، وتوفير المناخ الملائم للجودة وكل ذلك يساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية والجودة الشاملة. (عارف، 2011، 220)

3.9 أخلاقيات الأعمال مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية:

تلعب أخلاقيات الأعمال دورا كبيرا في النجاح التنظيمي، وذلك كونها تعكس ثقة الموظفين بمنظماتهم الأمر الذي يقود هذه الأخيرة – أي المنظمات - إلى تطوير الموظف، ونشر الشفافية، النزاهة، السمعة التنظيمية الجيدة، وأفضل أساليب العمل. فأخلاقيات العمل هي أيضا مهمة في تطوير السلوك الوظيفي في القطاع العام أو الخاص الذي لقي اهتماما معتبرا (Jamal, 2018).

وينبع الاهتمام بأخلاقيات العمل في المؤسسات من شعورها بأن مشروعاتها وبرامجها لن يكتب لها النجاح لوجود أسباب هيكلية واجتماعية، كانتشار الفساد الأخلاقي، أو الرشوة، أو غيرها من الأمور، مما يؤثر على تكلفة هذه المشروعات، وانخفاض جودتها ومواصفاتها، وتقليل الفوائد المتوقعة منها في المجتمع.

وفي هذا الصدد تشير أخلاقيات الأعمال إلى معرفة الخطأ والصواب في موقع العمل، ومحاولة عمل ما هو صواب وجيد وتجنب ما هو خطأ وغير جيد (عبد المحسن، 2010، 10) وتتضمن الأخلاق فهم الاختلافات بين التفكير والأفعال الصائبة والخاطئة، واستخدام القرارات الأساسية التي تمكن من اختيار الأفعال التي لا تؤذي الآخرين. (Weiss, 2014)

كم يشير (جاد الرب، 2008، 192) إلى العلاقة بين جودة حياة العمل وأخلاقيات الأعمال، حيث اعتبر أن مفهوم المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية والاهتمام بها يدعم وبشكل كبير العاملين في المنظمة، ويقوي من مراكزهم ومشاركتهم والحفاظ على حقوقهم الاجتماعية والأخلاقية، وهذا يوفر إطاراً فعالاً لجودة الحياة الوظيفية من خلال بيان مجموعة من النقاط أهمها:

- الأخلاقيات عبارة عن القيم والمبادئ والأنماط والعقيدة التي تحكم مجتمع معين فهناك مجتمعات شرقية وأخرى غربية، وهناك مجتمعات إسلامية وأخرى غير إسلامية، وداخل المجتمع الواحد قد تختلف هذه القيم والأخلاقيات.
- المسؤولية الأخلاقية هي التزام المنظمة بالأخلاقيات السائدة في المجتمع وعدم التعارض مع هذه الأخلاقيات أو محاولة هدمها أو العمل ضدها.

وعليه فإن السعي لتجسيد أخلاقيات العمل داخل المؤسسة، له آثار إيجابية عديدة بالنسبة إلى المؤسسة والفرد، حيث أن الالتزام بأخلاقيات العمل يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، وكذلك رفع مستوى

الإبداع والانتظام في الوسط المهني، وانخفاض الصراع التنظيمي وضغوط العمل. وهي بذلك تقود إلى كل ما من شأنه تحقيق وتحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة.

4.9 القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية:

تعرف القيادة الخادمة بأنها تلك القيادة التي تسعى إلى خدمة ومعاونة الآخرين والتأثير عليهم من خلال بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير لتحقيق الأهداف المشتركة (Zohar, 2000, 120).

للقيادة الخادمة كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية هدف رئيسي وهو رفع مستوى المنظمة باستمرار، تشجيع العمل الفريقي التعاوني، المشاركة في صنع القرار، الاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها الاعتناء بالعامل والاهتمام به، وتلعب القيادة الخادمة دورا مهما في تنمية مهارات وقدرات وكفاءات العاملين من خلال تحقيق بيئة عمل أكثر ملائمة مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الولاء والالتزام والمشاركة. (Maureen, 2012, 96)

ومن المهم الإشارة إلى أن أهم ميزة في استخدام مدخل القيادة الخادمة لتحسين جودة الحياة الوظيفية هي مساهمتها في تطوير المنظمة، مساعدة المرؤوسين على إحداث التوازن في حياتهم تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها، تنادى بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة من خلال تلبية الفضائل الإنسانية الأصيلة في المجتمع بالنمو التربوي الواعي. (Ambail et al, 2011, 30)

ويعد مدخل القيادة الخادمة من مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية، فالمنظمات التي تهتم بتلبية احتياجات العاملين بها والتركيز على خدمتهم، تساعد في تحقيق الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين وزيادة الأداء، مما يؤدي إلى تحقيق جودة الحياة الوظيفية، فالقائد الذي يعمل على خلق اتجاهات إيجابية بين مرؤوسيه ويحمل تأثيرا كبيرا على المنظمة والمجتمع ككل يساهم في زيادة جودة الحياة الوظيفية. (مصطفى، ايمان محمود، 2015، 139)

5.9 القيادة التحويلية مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية

تعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة. (العامري، 2002، 23).

وتعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة لموضوع القيادة التي تقود المنظمات لتوظيف التحولات الجوهرية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة. وتضع رؤية للمستقبل وتعمل على انتهاز الفرص المحتملة وتعزز الشعور بالعدالة بكل أنواعها داخل نفوس العاملين. (Ghaderi, 2009, 32)

ويعنى ذلك أن تلك القيادة تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة.

وهي بذلك تسعى دائما إلى النظر للمستقبل فهي تركز على تطوير رؤية للمنظمة وتأخذ رضا العاملين بالحسبان. والعمل على تحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤية والوصول إلى الأهداف المرجوة والتي هي الأساس لرسالة واستراتيجيات وسياسات المنظمة.

وتتميز القيادة التحويلية بأنها تعمل على تحويل المنظمات من خلال تحديد مدى الحاجة إلى التغيير ووضع رؤية طموحة للمنظمة، وإقناع العاملين بجدوى هذه الرؤية والتعبير المستمر عن قدرتهم لتحقيق هذه الرؤية، ويقوم القائد التحويلي على إحداث التغيير، وتحفيز العاملين على الابداع والتعلم ويشجعهم على التفكير والتحليل المنطقي لحل المشاكل، وتمكين العاملين على خلق ثقافة تنظيمية مشجعة بدلا من القبول بالبقاء على الوضع الراهن. (Nemanich & Killer, 2007, 52).

ويعد مدخل القيادة التحويلية من مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية، فالقائد التحويلي يسعى دائما إلى التغيير والتحديث ولا يرضى بما هو موجود وقائم، كما أنه قادر على تقديم الحلول الجذرية للمشكلات والأزمات، وتعبيره باستمرار عن ثقته بقدرة المرؤوسين على تحقيق أداء عالي يتجاوز المخطط، وتعزيز روح الفريق الواحد مما يولد لديهم شعور بعدم الخوف والانتماء والولاء لهذا القائد وبالتالي يمنحهم الثقة والأمان الوظيفي، وهذه ركائز أساسية لتوفير بيئة عمل جيدة مما يزيد من مستوى جودة الحياة الوظيفية. (الشنطي، 2016، 50)

6.9 القيادة التشاركية مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية:

تعتبر المشاركة فن من فنون القيادة التي تعتمد على الإدارة السليمة للعلاقات الإنسانية، وهي أيضا وسيلة ناجحة ومهمة وأسلوب بارع لزيادة فاعلية القرارات وقبولها من المرؤوسين.

لذلك يعتبر مفهوم المشاركة من المفاهيم الهامة للمنظمات لما ينطوي عليه من فوائد مشتركة للمنظمات والأفراد على حد سواء، وتطبيق هذا المفهوم يتيح تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة من جهة، ومن جهة أخرى يشبع رغبات المرؤوسين ويحقق طموحاتهم بالتطبيق الصحيح والمنهج لعملية المشاركة. (الكلالدة، 2013، 18)

وقد عرف الباحثون والمفكرون الإدارة بالمشاركة حسب نظرتهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، إذ أن مسألة وضع تعريف شامل لمشاركة الأفراد تكتنفها بعض الصعوبات نظرا لاتساع الموضوع واتصاله بالديمقراطية، وارتباطه بالإدارة وبفروع المعرفة المختلفة كعلم النفس والاجتماع والاقتصاد والسياسة والقانون.

7.9 المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال واجبا والتزاما من جانب هذه المنظمات تجاه المجتمع الذي تتواجد فيه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذا المجتمع بشرائحه المختلفة ومجسدة لهذه التوقعات بصور عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام بالعاملين والبيئة وحمائهم، شريطة أن يكون هذا التوجه بشكل طوعي يتجاوز الالتزامات المنصوص عليها بالقانون، مع ضرورة خلق توازن بين مصالح المالكين وخدمة المجتمع وتحقيق رفاهيته. (الزهراني، 2012، 122)

وأضاف (Obeidat , & all, 2018)، بأن نطاق المسؤولية الاجتماعية في مجال الموارد البشرية في المنظمات يتضمن أجورا ومرتببات مجزية، وإتاحة الفرص للترقيات، والتدريب وبرامج التطوير المستمرة للموارد البشرية، وظروف العمل الصحية المناسبة، ومشاركة العاملين في القرارات في المنظمة، وبرامج رعاية صحية متقدمة، والإجازات المدفوعة الأجر والتي تشمل إجازات تدريب العاملين وإجازات الدراسة والمرض والراحة والاستجمام والتطوع للعمل الخيري وغيرها.

إن جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة النفسية والاجتماعية تشكل مسؤولية مجتمعية وأخلاقية ومعنوية تتحملها المؤسسة، وبتحمل المؤسسة لهذه المسؤولية بكفاءة وفاعلية يمكن أن ينعكس عليها بنتائج ملموسة بالنمو والازدهار والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، فبتطبيق المنظمة لجودة الحياة الوظيفية فإن ذلك يساعدها أيضا على إطلاق الطاقات الكامنة لدى مواردها البشرية من خلال زيادة في الإنتاجية من حيث الكم والنوع، ولهذا فإن التوجهات الحديثة للمؤسسات لم تعد تستثمر برأس المال والتقنيات الحديثة فقط ، وإنما بإجراء التغييرات بالعمل من حيث محتواه وأبعاده. (العمري، اليافي، 2017، 69)

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن المنظمة تملك العديد من المداخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين لديها، وهو ما يفتح المجال أمامها لتعدد الخيارات في وضع البرامج المختلفة والتي تهتم أساسا بتحسين جودة الحياة الوظيفية للمرؤوسين والإدارة معا.

10. جودة الحياة الوظيفية في الإسلام

الإنسان هو محور الفكر الإداري في الإسلام وهو الهدف من كل مبادئه وتعاليمه ، فهو العنصر الذي بدونه لا يتحقق أي إنتاج أو فكر ، فهو عنصر العمل الحيوي الهام الفاعل والمتفاعل ، ولعنصر العمل أهمية محورية خاصة تتجاوز بكثير غيره من عناصر الإنتاج ، فهو مرتبط بالفرد العامل الذي عليه أن يبذل في إنتاجه ، والفرد تحفزه الرغبة وتدعمه القدرة على الإنتاج ، ومن هنا كان الرضا عن العمل محصلة لتفاعل عنصري القدرة والرغبة ، وقد اهتم الفكر الإداري في الإسلام بالرضا والفرد العامل اهتماما كبيرا ، وحث على العمل الجاد والهادف لإسعاد الفرد والجماعة ، وبرز ذلك من خلال الاهتمام بالأمر التالية: (الخضيري، 2001، 209)

1.10 المشاركة في الإدارة من خلال الشورى:

الإدارة في الإسلام ليست تسليطا أو تسخييرا للبشر وإنما مشاركة من القائد وأعضاء الفريق العامل، وأساس المشاركة بينهم هي الشورى، فهي تمحص الرأي وتسدده، وتقوي العزيمة وتشحن الهمم، وتدفع إلى الإخلاص في القول والعمل، وحث القرآن الكريم على الشورى بقوله تعالى " وأمرهم شورى بينهم ". (الشورى، 38) فالشورى ركن أساسي من أركان الإدارة الإسلامية، فالقائد عليه مشاورة من يعملون معه والعودة إلى آرائهم وله في آخر المطاف الحكم النهائي بشرط الصدق في المشورة، فالمشورة تظهر الحقيقة وتقدم للقائد الإداري الرأي والنصيحة وتضمن تعاون الجماعة والفعالية في الأداء، فيتحقق بذلك الرضا النفسي للفرد العامل. (الخضيري، 2001، 149-150).

2.10 الأجر:

الأجر أو المرتب هو مقابل مادي يحصل عليه الفرد العامل أو الموظف مقابل عمل يؤديه، فهو بذلك حق أساسي من الحقوق الطبيعية في مجال العمل، حيث يشترط على الهيئة المستخدمة أن تحدد هذا العائد المادي مسبقاً من أجل معرفة مدى موافقة الفرد العامل من عدمها كي يعرف ما سوف يجنيه من عمله، كما يجب عدم المماثلة في دفع هذا العائد، وفي هذا يقول سيد الخلق صلى الله عليه وسلم: " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه " (الاشعري، 2000، 241-241).

كما يشترط في الأجر أو المرتب العدالة مقارنة بالمجهودات المبذولة و الظروف الاجتماعية للفرد العامل و الظروف البيئية السائدة، وذلك امتثالاً لقوله جل و على " و لا تبغسوا الناس أشياءهم و لا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها ذلكم خير لكم إن كنتم مؤمنين "(الأعراف ، 85)

3.10 العدالة:

تعتبر العدالة حجر الزاوية وأهم صفة من صفات الإدارة الناجحة لأنها تعني إعطاء كل ذي حق حقه وتضمن التعامل مع الأفراد العاملين على قدم المساواة فينتفي التحيز وما قد يسببه من إحساس بالظلم، كما يضمن التوازن في توزيع الأعمال والأجور والمكافآت المادية وغير المادية ... الخ، فالإسلام هو الطريق السديد للعمل الإداري الناجح وسبيله لتحقيق غايات وأهداف التنظيم وذلك وقوفاً عند قوله سبحانه وتعالى " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها، وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل". (النساء، 58)

4.10 الحوافز:

تختلف الحوافز في الإدارة الإسلامية عن الحوافز في الفكر الإداري الوضعي بتضمنها جوانب ميتافيزيقية مرتبطة بالجنة ودرجاتها كحوافز إيجابية والنار في حالة الحوافز السلبية وهذا استناداً لقوله تبارك وتعالى " إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً "(الكهف، 107).

وفي هذا الإطار يقول رسول الأمة عليه الصلاة والسلام " من ولي لنا عملاً وليس له منزل فليتخذ منزلاً، أو ليس له زوجة فليتزوج، أو ليس له خادماً فليتخذ خادماً، أو ليس له دابة فليتخذ دابة، ومن أصاب شيئاً سوى ذلك فهو غال " مما يعني أنه في حال كان المرتب لا يكفي لإشباع الحاجات، فعلى ولي الأمر أن يحققها له من بيت مال المسلمين لكي يقيم عليه الحجة عندما يسلك مسلكاً خاطئاً، وبذلك حرص نظام الحوافز في الإسلام على إشباع حاجات الفرد العامل (الاشعري، 2000، 254)

5.10 العلاقات الانسانية:

تلعب العلاقات الإنسانية دوراً هاماً في الإدارة لأنها من الأدوات الرئيسية في التوجيه ، وهي تعتمد على طبيعة السلوك الإداري في تقدير كل موظف ، و تنمية مواهبه و إمكاناته و خبرته و اعتباره مورداً ذو قيمة ، و هو سلوك يقوم على الاحترام المتبادل بين المدراء و الموظفين بما يحقق التفاهم و الشعور بالرضا و توجيه السلوك الفردي و الجماعي على أساس قيم و ظروف عمل أحسن ، و يعتمد نجاح القائد أو المدير على قدرته في كسب احترام مرؤوسيه مما يتطلب منه أن يكون قدوة لهم و أن يحرص على إشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية و حسن التعامل معهم (ناشد، 1997، 246).

ومن روائع الإدارة الإسلامية في هذا المجال قوله سبحانه وتعالى " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن ". (النحل، 125)

خلاصة الفصل الأول:

تعد جودة الحياة الوظيفية جزءاً لا يتجزأ من برامج أي مؤسسة تسعى لإحراز أشواط متقدمة مقارنة بمتيلاتها في مجالات التقدم والاستمرارية، حيث تستهدف برامج جودة الحياة الوظيفية العنصر البشري لكونه مركز القوة والتميز في كل مؤسسة.

إن تحقيق جودة الحياة الوظيفية يتم من خلال عمل منظم ومحكم يدعى برامج جودة الحياة الوظيفية، حيث تنطوي هذه البرامج على جملة من الأنشطة والخطط المنظمة والتي تهدف إلى تحسين بيئة العمل، وخلق الانسجام بين الحياة المهنية والحياة الشخصية للعمال.

وتعتمد الإدارة العليا بأي مؤسسة على عدة مداخل لتحسين برامج جودة الحياة الوظيفية، كأخلاقيات العمل، التمكين، المسؤولية الاجتماعية، إدارة الجودة الشاملة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية، والقيادة التشاركية كل ذلك بغرض توسيع دائرة برامج جودة الحياة الوظيفية لتشمل الإدارة والعاملين معاً، وكذلك تعظيم الاستفادة القصوى من هذه البرامج.

إن جودة الحياة الوظيفية هي وسيلة وغاية في آن واحد، ذلك أنها وسيلة أي منظمة تهدف الى توفير بيئة عمل محفزة وجاذبة للعمال المبدعة والتمكنة في مجالها، وكذلك غايتها المرجوة والتي تسعى الى تحقيقها بغرض الحفاظ على ذات العمالة التي اكتسبتها، الأمر الذي يحول دون استغنائهم عن المؤسسة وتكبيدها خسائر وخيمة هي في غنى عنها.

الفصل الثاني

الإطار النظري لسلوك المواطنة

التنظيمية

تعول المنظمات اليوم أكثر من أي وقت مضى في نجاحها بشكل رئيسي على العنصر البشري كونه يمثل أهم مورد من مواردها، واختفاؤه يلغي وجود أي أساس للمنظمة. غير أن هذا الاهتمام قد عرف منعرجا مهما في الآونة الأخيرة، مغيرا اتجاهه - أي الاهتمام - من الاهتمام بالعامل كأداة للعمل إلى الاهتمام به ككيان بشري له عقل ومشاعر وأحاسيس.

وفي هذا السياق - ومما سبق - فإن وصول المنظمات المعاصرة إلى قمة التطور والتقدم في مختلف المجالات أصبح مرتبطا بمدى فهم هذه الأخيرة - أي المنظمات - لسلوكيات العاملين فيها وتطويعه ليكون أحد مداخل تحسين الأداء المنظمي وتحقيق الأهداف المصيرية للعامل أو المنظمة أو حتى للمجتمع ككل.

من هذا المنطلق أصبحت المنظمات تجد في سلوك المواطنة التنظيمية المرتبط بدراسة سلوك الأفراد بالمنظمة أحد أهم الخيارات والتي لا تضمن ولاء العمال وانتماءهم للمكان الذي يعملون به فحسب، بل يذهب إلى أبعد من ذلك حيث يصبح مصيرهم مرتبط بمصير منظماتهم، ونجاحهم مرتبط بنجاحها.

ولما كان مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات بكافة أشكالها، سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على هذا المفهوم بغرض تعظيم الاستفادة منه في مجال الممارسات الإدارية المعاصرة والتي تعنى بالتهوض بالأداء العام للفرد والمنظمة على حد سواء.

1. نشأة وتطور سلوك المواطنة التنظيمية:

فيما يتعلق بظهور سلوك المواطنة التنظيمية ركزت الدراسات التي قام بها العديد من الباحثين في مجال العلوم التنظيمية على مبدأ تحقيق المطالب التي تسعى المنظمة لتحقيقها؛ والتي يقف في مقدمتها تحقيق فاعلية أكبر وجوده أفضل في الأداء والإنتاج، ليظهر سلوك المواطنة التنظيمية المرتكز على مبدأ التعاون ولأول مرة في ثمانينات القرن العشرين على يد Organ Dennis وزملائه، والذين صاغوا هذا المفهوم استناداً إلى الأفكار التي نادى بها تشارلز بيرنارد **Barnard Chester** عام 1938، وأفكار دانيال كاتز **Katz Daniel** لعام 1964، والتي أكدت على أن المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض، بل من أفعال وتأثيرات هؤلاء الأشخاص ويضيف أن الأفراد لابد وأن يقوموا بإظهار الرغبة في المساهمة بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة في الإسهام بالجهد هي التي جرى تسميتها فيما بعد بالولاء، وعليه يشكل هذا الأخير سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف ولا المكانة ولا المناصب الوظيفية ولا الشهرة ولا التعويضات، مشيراً إلى وجود اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية والولاء (الخبيلي، 2003، 51)، لتصل هذه الأفكار في النهاية إلى نتيجة مفادها أن أي منظمة تعتمد فقط على السلوك الرسمي تمثل نظاماً اجتماعياً هشاً سهل الكسر، ومن ثم تم التمييز بين أداء الفرد للأدوار الرسمية وبين السلوكيات المبتكرة. (Katz, 1964, 132)

ثم أضاف (Katz) بأن السلوك التعاوني والمساعد الذي يذهب إلى ما وراء ما يسمى بالدور الرسمي هو مهم لأداء وظائف التنظيم، حيث أن الفعالية التنظيمية كمطلب وظيفي آخر يتطلب توافر ثلاث عوامل أساسية هي:

- التركيز على ترغيب الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها.
 - ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.
 - تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي.
- من هنا بدأت التفرقة بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين هما:

- النوع الأول: هو سلوك الدور الرسمي، ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة
- النوع الثاني: هو سلوك الدور الإضافي، ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً من العاملين.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الفعالية التنظيمية عبارة عن موازنة دقيقة بين الدور الرسمي الذي جرى توصيفه وظيفياً وبين سلوكيات الأدوار الإضافية. (جاد الرب، 1995، 14) حيث مهدت مثل هذه الآراء لما يعرف اليوم بسلوك المواطنة التنظيمية إلا أن دراسة هذه الأخيرة ظهرت بشكل واضح كمفهوم صريح مقارنة بغيره من المفاهيم في بداية الثمانينات من القرن الماضي على يد أورغن. (Graham, 1990, 64)

ومع تزايد وتيرة التغيرات التي تتعرض لها المجتمعات بشكل عام والمنظمات بشكل خاص، أصبحت هذه الأخيرة -أي المنظمات- تتعرض لضغوطات كبيرة تستدعي مرونة أكبر في التعامل مع محيطها الداخلي والخارجي، وكذا فتح المجال للعاملين فيها بتخطي حدود الدور الرسمي والوصف الوظيفي نحو الأدوار الإضافية الطوعية وهو ما يمكن ترجمته في سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي أسهمت في ظهور موجة جديدة في مجال المعرفة المؤسسية، وخاصة في مجال السلوك التنظيمي لما له من دور فاعل في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وبالتالي لكي يتحقق هذا النوع من السلوكيات يجب على المنظمة التعامل مع الأفراد تبعاً لما يقتضيه تحقيق الأهداف المرجوة منها، لذا وجب عليها الأخذ بعين الاعتبار جملة من الخصائص التي يتميز بها العامل من الجانب الانساني، والتي يمكن إيجازها في الآتي: (زهرا، 1972، 310)

✓ أن الانسان كائن اجتماعي متغير بين الوقت والآخر وعليه لا بد من تقدير الفروق الفردية في جميع الفئات العمالية.

✓ يتميز الانسان بالعقل والتعقل وعليه فإن الطرق المناسبة في التفاهم الإنساني مبنية على الإقناع والتفاهم وليس على القوة والعنف.

✓ أن الإنسان كائن متفاعل أي يؤثر ويتأثر بالمواقف المختلفة، ولهذه الخاصية أهمية خاصة في إيجاد الفعالية والتجاوب، فمثلاً إذا لاقى العامل اهتماماً ورعاية كاملة في إطار العمل فإن هذا يجعله يستجيب بصورة إيجابية تنعكس بالإيجاب والتحمس للعمل.

✓ لا بد من التخفيف من حدة التوترات الناشئة في العمل، والنظر للإنسان ككائن اجتماعي، وليس كآلة، وبالتالي توفير فرص الراحة اللازمة أثناء العمل أي أن يكون جو العمل ذو مفهوم إنساني من خلال علاقات إنسانية سليمة.

2. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

تختلف الأدوار التي يؤديها العامل داخل المنظمة بين ما هورسمي مصرح به ضمن ما يعرف بالعقد الرسمي، وما هو طوعي يقبل على أدائه العامل بشكل إضافي وهو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

حيث يرى برنارد (Bernard) أن تطور أداء المنظمة لا يتحقق إلا من خلال عاملين حاسمين هما: الجهد التعاوني الذي يظهره العمال اتجاه بعضهم البعض - تطوعاً - ومتطلبات الدور الرسمي الذي هم مطالبون بأدائه - إجباراً - والذي يتقاضون راتبهم على أساسه.

إذ تعتبر فكرة المواطنة حديثة نسبياً في عالمنا العربي، حيث لا تزال نخطو خطواتنا الأولى نحو المفهوم السليم للمواطنة مقارنة بالعالم الخارجي، فقد أيقنت المجتمعات والمنظمات على حد سواء ضرورة نشر ثقافة المواطنة مع تعميق الوعي بأهميتها وضرورتها، وخطورة تجاهلها أو إهمالها.

1.2 تعريف المواطنة لغةً: تُعرف المواطنة (Citizenship) لغةً بأنها مصطلح مشتق من كلمة الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، والجمع أوطان. ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام، وأوطنه اتخذته وطناً، والمواطنة مصدر الفعل (واطن) وأوطن فلان أرض كذا أي اتخذها محلاً ومسكناً يقيم فيه. (ابن منظور، 1994، 211)

2.2 تعريف المواطنة اصطلاحاً: تعرف المواطنة على أنها شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض، وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية، والتراث التاريخي المشترك، ومن ثم فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية. (قاسم زيدان، 2010، 10)

وتعرف المواطنة أيضاً وفقاً لدائرة المعارف البريطانية بأنها علاقة بين الفرد والدولة يحددها قانون الدولة بما تتضمنه من حقوق وواجبات.

وتعرف المواطنة التنظيمية إجرائياً: بأنها مجموعة الأعمال التطوعية التي يمارسها العامل في مكان عمله، والتي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوبة منه أداؤها رسمياً، دون أن ينتظر الحصول على أية مكافأة مادية أو معنوية في مقابل قيامه بهذه الأعمال، وهو كذلك سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية وبشكل اختياري وعن رغبة وفقاً لما يراه مناسباً ويتعدى حدود الواجبات والمهام الوظيفية المحددة له، والذي لا تتم مكافئته من خلال هيكل الحوافز الرسمية في المؤسسة. (Burnes, 2010)

ولغرض الإحاطة بهذا المفهوم وتوضيحه أكثر ستقوم الباحثة بعرض بعض التعريفات لبعض الباحثين في هذا المجال:

- يرى Organ بأن سلوك المواطنة التنظيمية هو " السلوك الفردي الاختياري غير المعترف به بشكل مباشر وواضح في النظام الرسمي للمكافآت والذي في مجمله يحسن من الأداء الفعال للمنظمة. (Lurhans , 2005, 219-220)
- يعرفه رولاند بأنه " جميع السلوكيات المفيدة والإيماءات والتلميحات التي تصدر عن الأفراد دون أن تطلب منهم بشكل رسمي بموجب لوائح العمل، ولكنها تعود على المنظمة بفوائد عظيمة "(رمضان، 2004، 78)
- ويرى الصباغ بأنه " نشاط مرتبط بالعمل ويؤديه الموظفون طوعاً، ويزيد من الكفاءة التنظيمية، ويعد هذا النشاط خارج الأنشطة الرسمية المدونة في بطاقات الوصف الوظيفي "(عامر، 2011، 60).
- أما (Yen-Li) فيعرفه بأنه "الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة عمل، والتي تتضمن مساعدة الزملاء والمحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة باتخاذ القرارات فضلاً عن تحمل ظروف العمل دون إبداء شكوى أو تدمير من العمل (Yen-Li & Niehoff , 2008, 39)
- بينما يعرفها العامري بأنها التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية لا الطبيعة الإكراهية، وغير خاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، وذات الأهمية الكبيرة لفاعلية المنظمة ونجاحها واستمرار أداؤها. (العامري، 2002، 23)
- أما (Konovsky & Pugh ,1994) فقد عرفاه بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له ، ولا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية داخل المنظمة.

ومن خلال ما سبق عرضه من تعاريف لسلوك المواطنة التنظيمية من قبل ثلة من الباحثين كل حسب ما يخدم بحثه، ترى الباحثة بأن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل تلك المبادرات التي يقوم بها العامل طوعا ودون تعرضه لأي ضغوطات تدفعه كرها للقيام بما لا يرغب به، علما مسبقا منه بأنه لن يتقاضى أي مقابل ماديا كان أو معنويا، وكذا قيامه بالأدوار الإضافية التي تتعدى حدود الدور الرسمي وتتجاوز الوصف الوظيفي المنصوص عليه بالمنظمة التي يعمل بها. وعليه فإن هذه الجهود المبذولة من قبل العامل تتسم بالنزاهة والايجابية ويكون الغرض منها إما تحسين أداء مجموعة معينة أو أداء المنظمة ككل.

3. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

بإمعان النظر للتعريف السابقة لسلوك المواطنة التنظيمية نجدها وإن تعددت صياغتها، تشترك في جملة من الخصائص نوجز أهمها فيما يلي: حسب (عامر، 2011).

- ✓ أن هذا السلوك هو سلوك اختياري وليس إجباري، بمعنى أنه سلوك تطوعي، يمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية.
 - ✓ هو سلوك مقصود ومتعمد من جانب الفرد.
 - ✓ سلوك يعتمد على مبادرة الأفراد أنفسهم، ويخضع لرغبتهم وإرادتهم الحرة، دون أي تأثير خارجي، أي أن الفرد غير ملزم على القيام به لأنه لم ينص عليه ضمن الواجبات والأعباء الوظيفية.
 - ✓ إن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال، وليس فعلا واحدا، وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر، وفقا لطبيعة وشكل اللوائح والقوانين المحددة لما هو رسمي في العمل، وما هو تطوعي أو إضافي.
 - ✓ إيجابية هذه السلوكيات بمعنى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم يمكن إدراك هذه السلوكيات بشكل إيجابي من قبل من يلاحظها.
 - ✓ نزاهة هذه السلوكيات، بمعنى أنه ليس لها غرض محدد من منظور الفرد الذي يمارسها.
- وأضاف في ذات السياق (Organ, 1997) بأن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية هي:
- ✓ سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافأة تنظيمية.
 - ✓ سلوكيات تطوعية تنبع من الأدوار الإضافية التي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية الرسمية، وبالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد لامتناعه عن أدائها.
 - ✓ سلوكيات غير مكلفة بالنسبة الى المنظمة فهي اختيارية، ولا ترتبط بشكل رسمي بأية مكافآت أو حوافز ولا تندرج تحت الوصف الوظيفي.
 - ✓ سلوكيات تقديرية أي متروكة لتقدير الفرد نفسه ومنطلقة من رغبته بذلك، ولا بد من الإشارة إلى أن (Organ) عندما اعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكا تقديريا فإنه عنى بذلك بأنها ليست مطلبا إجباريا للدور أو الوصف الوظيفي، بل هي من الاختيار الشخصي للفرد العامل.

✓ تعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية جزءاً من شخصية الموظف وتركيبته الإيديولوجية، كما تكشف عن جانب مهم من ميولاته ورغباته وعواطفه حيث تشير بعض الدراسات إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سبيل للعواطف المتبادلة، خاصة أنها ليست ضمن التوصيف الوظيفي، فهي تعرب عن إرادة الفرد ورغبته، ولعل هذه العواطف المتبادلة بين العاملين هي التي تجعل السلوك موضع التقدير والاحترام في بيئة العمل. (صبحي، 2005، 221)

✓ يخلق الحماس والمتعة في الأداء نتيجة للحرية في اختيار وقت ونوع الأداء الذي يريد المشاركة فيه على عكس العمل الروتيني الذي لا يتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية والذي يخلق بدوره إحساساً بعدم الرضا الوظيفي والانتماء الحقيقي للمؤسسة. (الرقاد وأبودية، 2012).

✓ كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تعزيز روح الولاء والإنماء للمنظمة وكذا تحسين الاتصالات التنظيمية وتنمية علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع الإبداع والتميز بين الموظفين والرؤساء ما يؤدي إلى بناء مناخ تنظيمي إيجابي. (Ryan & Organ, 1995)

كذلك أوضح (الحسن، 2015، 116) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتميز بأنها:

✓ سلوكيات طويلة الأجل تتضمن جهوداً إيجابية لخدمة الآخرين وتحتل مكاناً في الإطار التنظيمي.
✓ تعتبر سلوكيات اجتماعية وتطوعية حيث أن الأفراد يندفعون نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية لأنهم يرغبون فيها أكثر مما قد يعرضون عنها رسمياً.

كما أن الممارس لسلوكيات المواطنة التنظيمية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة للفرد على المدى القصير، ولكنه قد يتوقع أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية في المنظمة ولا ترتبط هذه السلوكيات بنظام المكافآت والعقوبات الرسمي للأسباب التالية: (شاهين، 2005)

• إن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالباً ما تكون دقيقة، ومن الصعب قياسها، ومن الصعب أيضاً أن تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية، بالرغم من أن المدير قد يلاحظ تلك السلوكيات ويأخذها في الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد، إلا أن الرابطة بين تلك السلوكيات تكون ضعيفة للغاية.

• إن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية بالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن العمل التطوعي.

• إن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر أحياناً بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، فعلى سبيل المثال: مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقت الفرد، ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي.

ويتفق (Wong, et.al, 2016) مع (Organ, 1997) في أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تحقق لممارسها أفضلية وميزة تنافسية في المنظمة حيث أن الطبيعة التطوعية لهذه السلوكيات لا تعني أنها غير ملاحظة وغير مقدر من طرف الإدارة، أو ليس لها تأثير على التقييم الرسمي وغير الرسمي لأداء العاملين، أو أن الأفراد غير مدركين للمنافع التي قد تنتج عن كونهم مواطنين صالحين بالمنظمة، بل على العكس يرى Organ أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر على التقييم في العديد من المنظمات، بالإضافة إلى أن العاملين يدركون ذلك تمام الإدراك.

ومع تعدد خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فإن ذلك لا ينفي وجود بعض الجوانب السلبية له مثل شيوع الاتكالية والاعتمادية في أوساط المنظمة، وهو ما يستدعي بناء ثقافة تنظيمية واعية تتوافق واحتياجات المنظمة ونظرتها الإستراتيجية. (Ahmadi & al, 2010)

من خلال ما تم طرحه من خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية ترى الباحثة بأنه سلوك إيجابي نزيه لا يتطلب الكثير، يكفي أن يبدي العامل الرغبة الحقيقية في الخروج عما هو رسمي ليقدم المنافع لمنظمتها وإن كان على حساب جهده ووقته دون أن ينتظر المقابل، بل يكفي أن تضع المنظمة هذا السلوك ضمن أولوياتها من خلال إدراجه ضمن الدورات التدريبية ونشر ثقافة العمل به وتعزيزه من خلال تهيئة جميع الأسباب لترسيخه ضمن ثقافتها التنظيمية وكذا ثقافة العاملين بها.

4. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

تنبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يساهم في تحقيق أهداف المنظمة دون إغفال أهداف العاملين فيها، وعليه فإنه سلوك إيجابي يعود بالفائدة على الطرفين في نفس الوقت ويمكن ذكر بعض هذه الفوائد في الآتي:

❖ تؤثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على قدرة العاملين على الابتكار والإبداع، وفتح المجالات أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات التي من شأنها دعم وحماية المنظمة، والاستعداد لتحمل المخاطر واستيعاب التجارب الفاشلة. (شاهين، 2005)

❖ ويؤكد عامر على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية حيث يرى أنه يمد الإدارة بوسائل التعاون من خلال العلاقة الاعتمادية بين أعضاء الجماعة، ويزيد من النتائج المحققة، وهي مصدر مجاني لزيادة الإنتاجية، لأن هذا النوع من السلوكيات لا يرتبط بالدفع النقدي ويؤدي إلى تحسين المهارات والقدرات للعاملين والمديرين لإنجاز وظائفهم. (عامر، 2011، 325).

وعلى المستوى الفردي يشير (العامري، 2003) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا، فالممارسة المستمرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر عبر الوقت على انطباق الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك الموظف، هذا الانطباق يلعب دورا مهما في الحوافز التي يمكن أن يحققها هذا الموظف كالتربح والترقية.

ويرى (الخبيلي، 2003) أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى توفير موارد للمنظمة، ويرجع ذلك لسببين

هما:

- سلوك العاملين الذي يتسم بالرغبة في الانجاز يدفع الإدارة إلى إسناد مهام إضافية لهم، وتوفير وقت الإدارة.

- توفير الميزانية المخصصة للتدريب، حيث يقوم الموظفون ذوي الخبرة بتدريب الموظفين الجدد.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأفراد الموظفين والمداومين على ممارسة مستويات مرتفعة من سلوك المواطنة

التنظيمية يتميزون عن غيرهم بمجموعة من السمات منها: (عبد الغني محمود، 2001).

- زيادة الجهود المبذولة لتحسين بيئة العمل.
 - زيادة فرص تحقيق التعاون والتنسيق.
 - المشاركة النشطة في الاجتماعات والأعمال التي يمكن أن تحسن الأداء التنظيمي.
 - الانتماء الحقيقي للمنظمة وحب العمل مع مرونة الخروج عن الدور الروتيني.
- وقدم العامري في هذا الصدد مجموعة أخرى من النقاط تزيد من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ويمكن إيجازها في الآتي: (العامري، 2003، 72-73)

- توفر المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها حيث أن المنظمة التي تقيد نفسها بحدود الأدوار الرسمية تتسم بعدم المرونة، وعدم القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة.
 - تنشيط وتفعيل التنظيم الاجتماعي الموجود داخل المنظمة
 - تقليل النزاعات والصراعات والخلافات بين الموظفين داخل التنظيم.
 - زيادة في فاعلية الأداء والكفاءة.
 - شيوع روح التعاون والمساعد والأمان الوظيفي داخل المنظمة.
 - الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة وتقليل الإهدار لها.
 - المحافظة على ممتلكات المنظمة.
 - تعمل على تحقيق التنسيق بين الجهود والأنشطة المبذولة من جانب أعضاء الفريق من ناحية وجماعات العمل من ناحية أخرى.
 - تزيد من قدرة المنظمة على الاستقطاب للعنصر البشري والمحافظة عليه من خلال جعل المنظمة مكانا أكثر جاذبية للعمل وتقليل معدل دوران العمل وتقليل المخاطر المهنية والشكاوى العمالية.
 - تعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية جزءا من شخصية الموظف وتركيبته الإيديولوجية، كما تكشف عن جانب مهم من ميولاته ورغباته وعواطفه حيث تشير بعض الدراسات إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سبيل للعواطف المتبادلة، خاصة أنها ليست ضمن التوصيف الوظيفي، فهي تعرب عن إرادة الفرد ورغبته، ولعل هذه العواطف المتبادلة بين العاملين هي التي تجعل السلوك موضع التقدير والاحترام في بيئة العمل.
- (صبيح، 2005، 221)

وعلى الرغم من إجماع العديد من الدراسات على الآثار المترتبة من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على مختلف الأصعدة، إلا أنها أهملت التركيز على آثار ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على المخرجات التنظيمية ما عدا بعض الاستثناءات القليلة نسبيا والتي تناولت آثار ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء المنظمة ونجاحها. (عبد الرحمن، 2005، 122)

أما (Castro, & al, 2004, 55) فقد أشار إلى وجود أثر لسلوكيات المواطنة التنظيمية على المخرجات، مقدماً دليلين واضحين يؤكدان العلاقة الإيجابية بين المواطنة وإدراك العملاء لجودة الخدمة هما:

- ✓ للمواطنة أثر فوري ينشأ من التفاعل بين الموظف والعميل حيث أن الموظفين الذين يظهرون سلوكيات المواطنة يكونون قادرين على تقديم خدمة جيدة، كونهم يسعون لتحقيق أفضل مساعدة للعميل .
- ✓ تؤثر سلوكيات المواطنة إيجابياً على المتغيرات الداخلية للمنظمة حيث توفر مناخ مشجع لفرق العمل وتخفيض معدلات الأخطاء عند الموظفين .

كما يذكر (ريان، 2006، 455) أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للفرد والمنظمة كما يلي:

- ✓ خلق الحماسة في الأداء وهذا ما يفقده العمل الروتيني.
- ✓ خلق الإحساس بالانتماء لدى المؤسسات.
- ✓ تتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من خلال اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.
- ✓ توطيد العلاقات بين الأفراد والجماعات بما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز.
- ✓ زيادة كفاءة وفاعلية الموظف في العمل.
- ✓ زيادة مستوى الرضا عن العمل

مما سبق يمكن للباحثة أن تستخلص ما يلي: تزداد أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وتعاظم بالنسبة لجميع المنظمات على اختلاف المجال الذي تنشط فيه، وتتجلى مظاهر هذه الأهمية في النتائج الملموسة التي تحققها ممارسة هذا النوع من السلوكيات وما يستتبع معه من آثار إيجابية، وزيادة فعلية في الأداء العام للمنظمة، وزيادة فرصها في البقاء والاستمرارية.

5. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

في هذا الصدد ينقسم الباحثون إلى اتجاهين، حيث يرى الاتجاه الأول بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن بعدين أساسيين، في حين يرى الاتجاه الثاني بأنه يتضمن خمسة أبعاد أساسية، لكن هذين الاتجاهين غير متناقضين بل متكاملين لأنه يمكن إدراج الأبعاد الخمسة ضمن هذين البعدين. (Williams, 1991, 601-602) (Anderson)

البعدان الرئيسيان لسلوك المواطنة التنظيمية حسب الاتجاه الأول هما: (Bolton, 1997, 224)

- بعد تنظيمي: يعني ذلك السلوك التطوعي الذي يهدف إلى خير المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها.
 - بعد فردي: وهو سلوك تطوعي يهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم والتعاون معهم.
- أما الاتجاه الثاني فيقسم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسية كالآتي: (Organ, 1988, Mackenzie, 1993)

- الإيثار (Altruism): وهو مدى مساعدة العامل للأشخاص الذين حوله في المهام المتعلقة بالعمل، ومن أشكاله مشاركة الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة، وكذلك الإقبال على مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم.

أي أن الفرد يساعد طواعية وبمحض إرادته الأشخاص الآخرين في أداء عملهم سواء كانوا زملاء كأن يقوم بتوجيه زميل جديد، مساعدة زميل لديه عبء عمل إضافي، مساعدة زميل مريض في عمله، المساعدة في إعداد العروض لصالح الرؤساء، المرؤوسين، العملاء أو المستفيدين من خدمات المنظمة. وهو بذلك يلعب دورا نشطا في حل المشاكل المتعلقة بالعمل داخل مكان عمله.

وقد اتفق عدد كبير من الباحثين على أن الإيثار يعد من أهم سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يشار إليه أيضا كتصرفات لمساعدة الآخرين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد في أن العاملين يساعدون بعضهم البعض بدلا من تشتيت انتباه المشرفين، ويفيد ذلك الموظفين أيضا في أنهم لا يظهرون لمشرفهم حاجاتهم للمساعدة، مما ينعكس بالطبع على كيفية تقييم أدائهم. (المغربي، 2004، 318)

- الكياسة (Courtesy): يعبر هذا البعد عن رغبة الفرد في المبادرة بالتواصل مع الآخرين قبل اتخاذ أية قرارات تؤثر على أعمالهم، أو على الأقل إخبارهم مسبقا بتلك القرارات، بالإضافة إلى إدراكه لسلوك الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم.

وتعني أيضا معاملة الآخرين باحترام؛ وهو سلوك اختياري يقوم به الفرد لمساعدة الآخرين بهدف منع وقوع المشكلات المحتملة المتعلقة بالعمل، أو اتخاذ التدابير المناسبة للتقليل من آثار المشكلات في المستقبل، وذلك من خلال إعطاءهم المعلومات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم بطريقة فعالة مع الاستغلال الأمثل للوقت والإمكانات المتاحة.

ويتضمن سلوك الكياسة أيضا تشجيع الفرد لزملائه حينما يشعرون بالإحباط أو تنخفض معنوياتهم بشأن تطورهم المهني. وقد أظهرت نتائج البحوث أن الموظفين الذي يتمتعون بالكياسة يمكن أن يسهموا في تقليل الصراعات بين المجموعات في محيط العمل مما يسهم في تقليل الوقت المستنفذ في أنشطة إدارة الصراع (138, Kasemsap, 2012)

- صحوة الضمير (The awakening of conscience): ويمثل سلوك العامل التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، مع الحرص على حسن استغلال وقت العمل وتعظيم استثماره، وهو بذلك يعبر عن حالة ذاتية موجودة لدى العامل تتمثل في القبول الطوعي لقواعد وإجراءات المنظمة حتى في حالة عدم وجود رقيب أو محاسب.

ويشير هذا البعد إلى إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكه، توجهه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد على المستوى المتعارف عليه أو المتوقع منه.

ومن مظاهر هذا السلوك أيضا أن يعمل الفرد بجدية خلال أوقات إضافية فقط من أجل الصالح العام للمنظمة، أو أن يعمل ساعات طويلة وينجز طواعية أعباء إضافية على مهامه الأساسية وذلك انطلاقا من الحرص على زيادة كفاءة الفرد والمجتمع وخدمة الصالح العام حتى ولو كان على حساب المصلحة الشخصية. (34, 2010

(Tanova & Nadiri,

- روح التسامح (Spirit of Tolérance): وهي مدى قدرة العامل على تحمل الإحباطات والمضايقات التنظيمية المختلفة التي قد يتعرض لها دون تدمير أو شكوى، وهو ما من شأنه أن يخفف أعباء العمل على الرئيس المباشر، وتفرغ كل من القائد والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية.

وهو سلوك اختياري يعكس مدى استعداد الفرد للقيام بالمهام المطلوبة منه في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى؛ فهو يعكس رغبة الفرد في التسامح والصبر على المضايقات من قبل الآخرين وتحمل الإزعاج في الحياة التنظيمية والضغوط الناشئة عن العمل دون تدمير، بل على العكس يحرص الفرد على الحفاظ على اتجاهات إيجابية نحو العمل حتى في حال عدم سير الأمور في مسارها القويم. ومن مظاهر الكياسة أيضا أن الفرد لا يشعر بالإهانة أو الاستياء حينما لا يستجيب الآخرون لمقترحاته، بل يكون على استعداد للتضحية بمصلحته الشخصية من أجل مصلحة مجموعة العمل. (Organ 1990, 96)

كما يحرص الفرد على توظيف كل الجهود لإنجاز الواجبات والأدوار المهنية المتوقعة منه، والتشجيع على حل الخلافات التي قد تنشأ بين الأفراد في المنظمة وتقبل الانتقادات ومحاولة التحلي بالهدوء التام عند أي طارئ أو مشكلة لضمان عدم تأثر المنظمة بأي خسائر أو أضرار قد تلحق بها. (Mahdiuon, Ghahramani & Sharif, 2010, 178)

- طوعية المشاركة (Voluntary Participation): وهو يعني اهتمام العامل بحياة المنظمة، والمشاركة في إدارة أمورها، وجعل أهدافها فوق أهدافه الشخصية، من خلال الحرص على الاندماج الجاد في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية.

هذا فضلا عن حرصه على المشاركة في حياة المنظمة من خلال المواظبة على حضور الاجتماعات، اللقاءات والندوات المهمة غير الرسمية التي تعقدها المنظمة، ومواكبة التغيرات التي تحدث فيها. وتعكس هذه السلوكيات حقيقة أن العامل قد أصبح جزءا من التنظيم مما يؤدي إلى كفاءة العمل الذي يؤديه.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وتختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها، وحتى في تعريفاتها الإجرائية، بالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخرا على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية. (العامري، 2003)

ونظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية تزايد اهتمام الباحثين في هذا المجال، لتظهر الدراسات الأكاديمية اتجاهات أخرى تتناول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وفق نموذجين آخرين هما:

أ. النموذج الأول: تناول أصحاب هذا الاتجاه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وفق ثلاثة أبعاد سنذكرها على النحو التالي:

- المبادرة: هي السلوك الذي يدل على الرغبة لتحمل المسؤولية الإضافية مثل العمل طوعا لوقت إضافي، وأداء واجبات إضافية وتقاسم المعلومات المفيدة ذات الصلة بالعمل مع الزملاء.
- مساعدة الزملاء: وهو يشير إلى مساعدة الزملاء في المسائل المتصلة بالعمل.

- نشاط المجموعة المشتركة: يشير إلى المشاركة في الأنشطة التي تنظمها المنظمة.
 - ب. النموذج الثاني: وفقا لهذا النموذج تتحدد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بخلاف الأبعاد السابقة إذ حصرها بكتون وآخرون في :
 - أداء المواطنة الشخصية: وهو يشير إلى مساعدة الآخرين عن طريق تقديم الاقتراحات وتعليمهم المهارات المفيدة، وتقديم الدعم العاطفي لحل مشاكلهم، ويقابلها بعد الإيثار والكمياسة.
 - أداء المواطنة التنظيمية: وهو يشير إلى الدفاع عن المنظمة والترويج لسمعتها، والشعور بالارتياح من خلال البقاء بالمنظمة رغم الصعوبات والمعوقات، وعدم إجهاد المنظمة من خلال الامتثال للقواعد والإجراءات التنظيمية.
 - أداء المواطنة الوظيفية: وهو يشير إلى استمرار الجهد الوظيفي الإضافي على الرغم من الظروف الصعبة، وأخذ زمام المبادرة للقيام بكل ما هو ضروري لتحقيق أهداف المنظمة حتى لو كانت ليست من واجباته والعمل على تطوير المعرفة والمهارات داخل التنظيم.
- وبعد عرض آراء الباحثين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وعلى اختلاف توجهاتهم ترى الباحثة بأن هذه الأبعاد كلها تجمع على أن سلوك المواطنة التنظيمية يركز على مبادرة الفرد الطوعية داخل التنظيم والموجهة أساسا لمساعدة الزملاء الذين لديهم عبء عمل زائد، مساعدة الموظفين الجدد، تمرير المعلومات للزملاء في العمل، مع تجنب إجهاد المنظمة من خلال الامتثال للإجراءات التنظيمية، لتصل هذه السلوكيات في النهاية لتحقيق ما فيه خير للفرد والمنظمة في آن واحد.

6. محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

تتمثل أهم المحددات التي تقف خلف ظهور سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه بالمنظمة في الآتي:

1.6 الرضا الوظيفي: يقصد بالرضا الوظيفي تلك الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله، سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها، أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام، وتشير جميع الدراسات إلى أن هناك علاقة ايجابية معنوية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. (خليفة، 1998)

وقد كشفت العديد من الدراسات بأن هناك علاقة معنوية ايجابية توضح أن الرضا الوظيفي من المحددات

الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية. (العامري، 2003، 73)

2.6 الولاء التنظيمي: وهو يعني مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المؤسسة، ودرجة استعدادة لبذل الجهد في سبيل نجاحها واستمرارها، مع الرغبة القوية بالاستمرار في العمل بها، حيث أن هناك علاقة ايجابية قوية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. (الطجم، 1996)

3.6 العدالة التنظيمية: يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات.

- عدالة التوزيع: تعني مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه يعادل الجهود التي يبذلها مقارنة بزملائه.
- عدالة الإجراءات: تعني مدى إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة.

• عدالة التعاملات: يقصد بها مستوى العلاقة بين القائد والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء وتحسينه. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الأبعاد تعمل بشكل مترابط ومتداخل وتؤدي في النهاية إلى خلق إحساس لدى العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمة، حيث توجد علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية. (العامري، 2003، 75)

4.6 القيادة الإدارية: حيث تعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل ذات التأثير الكبير في البيئة التنظيمية وكذلك في بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، الأمر الذي يؤثر بدوره تأثيراً بالغاً في سلوكيات العاملين في مختلف المستويات الإدارية، فمن البديهي أن يكون القائد مصدر إلهام وقدوة للمرؤوسين الذين يستلهمون توجيه والإرشاد منه. (العامري، 2003، 77).

5.6 الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما لتمييزها عن غيرها من المنظمات ضمن المجتمع الواحد، أو الحضارة الواحدة. (الكبيسي، 2006، 69)

حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وذلك تبعاً للاعتقادات والمبادئ التي تقوم عليها الثقافة السائدة داخل المنظمة، والتي تعكس مدى تشجيعها واهتمامها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك التطوعي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك علاقة طردية بالإيجاب أو بالسلب بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. (محمد، 2011، 27).

6.6 السياسة التنظيمية ويقصد بالسياسة التنظيمية التي تعبر عن الأنشطة والممارسات والسلوكيات التي يستخدمها الأفراد لتحقيق مصالحهم داخل المنظمات وعبر عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتطوير علاقة طردية حيث كلما ارتفع مستوى السياسة التنظيمية كلما زادت ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية. وكلما تدنى مستوى السياسة التنظيمية تقل الرسمية وتنخفض الأعمال والسلوكيات التطوعية. (الكبيسي، 2006، 99).

7. النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية:

بغرض إيجاد تفسير علمي وتقديم شرح أكثر وضوحاً لسلوك المواطنة التنظيمية برزت للوجود العديد من النظريات التي تحاول من خلال بعض المداخل النظرية والفكرية تفسير سلوك المواطنة التنظيمية ومن أهمها نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون، ونظرية جستر بيرنارد المرتكزة على منظومة الإيثار ونظرية هيربرت سيمون والتي تعنى بوعي الضمير وكذلك نظرية جيمس توميسون القائمة على منظومة السلوك الحضاري وكل هذه النظريات جاءت بغرض تفسير سلوك المواطنة التنظيمية على النحو التالي:

- نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون وهي من أهم النظريات المستخدمة لفهم السلوك في مكان العمل.
- نظرية التعاون لجستر بيرنارد والمرتكزة على منظومة الإيثار وهي تقوم على أساس تفاعل الأعضاء والتعاون بينهم وكيفية تحقيق سبل كفيلة بتحقيق أهداف العمل العام.

- نظرية هيربرت سيمون ومنظومة وعي الضمير وتعد هذه النظرية من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات وسلوك الأنسان.
 - أما عن نظرية جيمس توميسون ومنظومة السلوك الحضاري فهي تتعلق بالتنظيمات التي تستطيع فرض المشاركة على أعضائها لتطوير المنظمة.
- وفي هذا الصدد فإن معظم الدراسات استقر بها الأمر عند ثلاث نظريات تعد الأكثر شيوعاً في تفسير سلوك المواطنة التنظيمية وهي كالآتي:

1.7 نظرية التبادل الاجتماعي: (Theory Exchange Social)

تعد نظرية التبادل الاجتماعي واحدة من أهم النماذج المتوفرة لفهم سلوكيات الموظفين وهي تعد بمثابة نموذج اقتصادي للسلوك البشري. (Farahbod et al,2012, 893)

إذ يرى المنظرون لسلوك المواطنة التنظيمية أن التبادل الاجتماعي يمثل نوعاً من علاقات التبادل، وأن السلوك الذي يظهره الموظف يكون نتيجة لشكل وطبيعة تلك العلاقة، وقد صنفت علاقات التبادل في محيط العمل إلى نوعين: تبادلات اقتصادية وأخرى اجتماعية، ففي التبادلات الاقتصادية التي تتسم بالكمية، تحدد العلاقة بين الموظف والقائد من خلال عقود العمل الرسمية، أما التبادلات الاجتماعية فتتجاوز تلك العقود وتهدف إلى دعم العلاقة الاجتماعية بين الموظف ورئيسه، ففيها يخلص كل منهما للآخر، ويتبادلان مشاعر المودة والاحترام. إن مثل تلك التبادلات الاجتماعية تخلق لدى الموظف نوعاً من الالتزام، حيث يكون أكثر انخراطاً وممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة التي تتميز فيها التبادلات الاجتماعية بجودة العلاقات بين القادة والموظفين. (Zeinbadi & Salhi, 2011,147)

وبناء على ما تقدم فقد عرف المنظرون التبادل الاجتماعي بأنه الأفعال الطوعية للأفراد التي تحفزها النتائج التي يتوقعون الحصول عليها، وعرف التبادل كذلك بوصفه قاعدة المعاملة بالمثل والتي يقصد بها تبادل مشترك للمنافع بين وحدتين أو أكثر، هذا وينطوي التبادل الاجتماعي على التزامات غير محددة ومستويات عالية من الثقة والالتزام بما يتجاوز كثيراً القواعد المنصوص عليها في عقود العمل الرسمية (Gouldner,1960,165)

وأكد المنظرون في ضوء التعريفات السابقة بأنه يمكن تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال علاقة التبادل الاجتماعي التي تنشأ بين المنظمات والموظفين، والتي يكون لطبيعتها دوراً أساسياً في تحديد اتجاهات الموظفين نحو المنظمة فعندما تكون تلك العلاقة جيدة وتتسم بالثقة المتبادلة، والمعاملة بالمثل، والالتزام غير المشروط، يكون الموظفون أكثر استعداداً لإظهار سلوكيات طوعية تتجاوز حدود أدوارهم الرسمية، ومن المرجح أن يكون سلوكهم إيجابياً تجاه منظمهم.

وهكذا فقد تضمنت نظرية التبادل الاجتماعي على نطاق واسع تفسيراً للأسباب التي تدعو الموظفين لأن يكونوا مواطنين تنظيميين جيدين، حيث يمارس الأفراد سلوكيات المواطنة التنظيمية كجزء من رغبتهم في الحفاظ على علاقات عادلة ومناسبة في مكان العمل تتجاوز المنافع المتحققة من خلال الاتفاقات التعاقدية غير الشخصية، فالموظفون مثلاً الذين ينظرون إلى رؤسائهم على أنهم عادلون يكونون أكثر عرضة لإظهار اتجاهات إيجابية تجاه

هؤلاء الرؤساء، بل وكذلك نحو العمل ونتائج العمل ويتضح ذلك جليا من خلال إظهار الموظف سلوكيات إضافية تفوق الدور الرسمي المتوقع منه، وهو ما يطلق عليه سلوك المواطنة التنظيمية. (Farahbod et al, 2012 899).

2.7 نظرية التعاون: صاحب هذه النظرية هو برنارد شاستر (Bernard Chester) وهي النموذج الثاني الذي أعطى تفسيرا علميا لسلوك المواطنة التنظيمية، وتشير هذه النظرية إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويصبح العمل الجماعي واقعا ملموسا حين يقتنع الأفراد أنه عليهم أن يكافحوا من أجل أهداف مشتركة. أي أن نجاح كل فرد يعنى مساعدة الآخرين على النجاح أيضا. كما كان لهذه النظرية الأثر البالغ في تمكين الباحثين حول كشف خفايا سلوك المواطنة فقد كانت هذه النظرية منطلقا أساسيا لكل من كاتز وأورغان لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية.

يضيف برنارد أن رغبة الأفراد واستعدادهم للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري وأن أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العمال. (أميرة حواس, 2003, 12)

3.7 نظرية الفعل المبرر/ المنطقي (Action Reasoned of Theory)

وتركز نظرية الفعل المنطقي على المقاصد/ الأهداف السلوكية باعتبارها المحددات الرئيسة للسلوك؛ ونظريا فكلما كان الهدف لدى الفرد قويا لأداء سلوك بعينه، كلما كان أداؤه لهذا السلوك ناجحا، هذا وتفترض النظرية أن المحددات الرئيسة لمقاصد السلوك تتمثل في اتجاهات الفرد نحو السلوك وتقييمه للنتائج السلوكية المتوقعة؛ فمن المرجح أن يكون لدى الأفراد اتجاها إيجابيا إزاء أداء سلوك بعينه، إذا كانت هناك نتيجة إيجابية أو متوقعة من وراء أداء هذا السلوك، إذ تحفز التقييمات الإيجابية للنتيجة السلوكية الفرد لأداء سلوك معين بشكل مقصود. ومن بين المحددات الرئيسة للسلوك أيضا المعايير الذاتية المرتبطة بالسلوك، وتشير هذه المعايير إلى مدى قبول القيم السلوكية بواسطة أشخاص آخرين، ومدى دافعية الفرد للامتثال لتلك القيم المرجعية. ومن ثم فالمعايير الذاتية تعد مزيجا من التوقعات المتصورة من قبل الآخرين المهمين جنبا إلى جنب مع نية الامتثال لهذه التوقعات من قبل الفرد، فالفرد ينوي أداء سلوك بعينه إذا كان الأشخاص المرجعيين يتوقعون منه أداء هذا السلوك، ومن ثم فإن أولئك الأشخاص المرجعيين يؤثرون بشدة على ما إذا كان الشخص يشارك أو يعتزم المشاركة في أي سلوك، وقد يميل الناس أيضا (أو ألا يميلوا) للمشاركة في سلوك يرتكز على رغبتهم في الامتثال للآخرين. كما أن هناك متغيرات خارجية يمكن أن تسهم في تغيير المقاصد السلوكية من خلال التأثير على اتجاهات الأفراد والمعايير الذاتية لتعزيز سلوكيات محددة، ومن أهمها التركيبة الديموغرافية، الاتجاهات نحو الأهداف المراد تحقيقها، والسمات الشخصية، وغيرها من المتغيرات التي تعزى إلى الفروق الفردية بين الأفراد (Montano & Kasprzyk, 2008, 67-96)

وتقوم النظرية على افتراض مفاده أن الناس عادة ما يكونون عقلانيين ويستخدمون المعلومات المتاحة لهم بشكل منهجي. وهم يفكرون بصفة عامة في النتائج المترتبة على أفعالهم قبل اتخاذ قرار بشأن الانخراط في سلوك معين. وهكذا، فإن نظرية الفعل المنطقي تتعلق بالسلوك العقلاني، والطوعي، والمنهجي والذي يكون للفرد قدرة على التحكم والسيطرة عليه.

وتعمل النظرية بشكل أفضل عندما تكون السلوكيات تحت السيطرة الكاملة والطوعية من قبل الشخص. ومن ثم، فإن عدم وجود ذلك التحكم أو تلك السيطرة الطوعية يمكن أن يقيد الفرد عن أداء هذا العمل، على الرغم من كونه متحمسا بدرجة كبيرة لأدائه من خلال الاتجاهات الشخصية والمعايير الذاتية وبناء على ذلك، فقد تم استحداث مفهوم التحكم السلوكي المدرك، والذي أدى إلى ظهور نظرية أحدث تعرف باسم نظرية السلوك المخطط.

مما سبق يمكن القول، أن نظرية الفعل المنطقي تستخدم في تفسير سلوك المواطنة التنظيمية؛ إذ يمكن التنبؤ بنية الموظفين في إظهار سلوك المواطنة التنظيمية من خلال اتجاهات الأفراد نحو سلوك المواطنة التنظيمية والمعايير الذاتية المتعلقة بهذا السلوك. وكلما كانت اتجاهات الأفراد والمعايير الذاتية إيجابية كلما كان من المرجح أن يمارس الأفراد سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكبر. (Thompson, & al, 1994, 999)

من خلال ما سبق عرضه من نظريات مفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية تستنتج الباحثة بأن تعدد الأبحاث في هذا المجال يعطي تفسيراً منطقياً لمدى أهمية هذا السلوك ومدى دقته وتعقيده، فهو يصدر عن الإنسان الذي يصعب في الكثير من الأحيان التنبؤ بسلوكياته أو ردود أفعاله، خاصة وأنها ترتبط بدرجة تأثره بكل ما يحيط به، وأن أفعاله تقترن بمشاعره، وهذه الأخيرة لا يمكن رؤيتها، توقعها أو قياسها نظراً لأنها تختلف من شخص لآخر.

8. بعض المفاهيم الإدارية ذات العلاقة بسلوك المواطنة التنظيمية:

إن الممارسة الفعلية لسلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة يجعله على علاقة مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى، الأمر الذي دفع بالعديد من الباحثين إلى البحث والغوص في هذه العلاقة بغرض معرفة موقع هذا السلوك ومدى تأثره سلباً أو إيجاباً بما يحيط به من مفاهيم ومتغيرات والتي نذكر منها:

1.8 روحانية مكان العمل:

حيث يعرفها **Ahmadi** بأنها أداة فعالة في تعزيز وتطوير سلوك العاملين في المنظمة، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل. (Ahmadi, et.al., 2014, 262)

ويعرفها (Jurkiewicz & Giacalone) بأنها تعزيز رضا الموظف سواء في العمل الفردي أو الجماعي في المنظمة عبر التسامي وعدم الارتباط بالبعد المادي مما يؤدي إلى مشاعر الرضا والسعادة، ويؤكد بأن الروحانية في مكان العمل هي إطار من القيم التنظيمية التي تظهر الثقافة التي تعزز تجربة العاملين في المنظمة من خلال عملهم، ومعرفة إحساسهم بأن لهم علاقة بالآخرين بطريقة توفر الشعور بالكمال والفرح. (Jurkiewicz & Giacalone, 2003)

(13)

ويرى **Burack** أن مفهوم الروحانية في مكان العمل يتكون من ثلاثة مفاهيم: هي التطوير، والنمو الروحي والعقلي، وحل المشكلات بين الأشخاص، والتركيز على أدوات التطوير والتعليم المهمة للشخص. (Burack, 1999, 282)

مما تقدم من تعريفات؛ يمكن النظر إلى الروحانية في مكان العمل من منظور الأعمال كمفهوم يهتم بتشجيع مشاعر الحب، والإيثار، والمودة، والاهتمام والإنسانية بهدف تحقيق غرض أعلى وأعمق، وتطلع لخدمة الآخرين للحصول على أداء أعلى، وعليه فإن تشجيع الروحانية في مكان العمل، يمكن أن يقود إلى منافع متعددة ومتنوعة منها: (الشامي، 2014، 49)

- خلق حالة من حالات الكمال النسبي للفرد العامل من خلال توسيع حدود وعيه أو شعوره بما وراء المستوى الطبيعي أو المعتاد، والتي تولد السعادة والشعور بالرضا مما تدفعه وتحفزها على الإبداع والابتكار ويساهم في تعزيز الأداء الوظيفي للمنظمة؛
 - تعزيز النمو العقلي والذهني للفرد العامل والذي يساهم في تعزيز قابلية الفرد على حل المشكلات ومواجهة التحديات، مما يساعده على تقديم الأفكار المبدعة والحلول المستمرة والتي تعزز الأداء المنظم للمنظمات؛
 - حث العاملين على تحقيق حاجاتهم الأساسية مثل: حاجة الإنجاز وحاجة الانتماء، وهذا بالنتيجة سوف يساعد بتعزيز أداء المنظمة ونجاحها؛
 - زيادة حرص العاملين في المنظمة على سمعة ومكانة منظماتهم وتحقيق النجاح لها نظراً لأنها تتعامل بمبدأ روحانية مكان العمل وزرع مبادئ السمو والرفق لديه والارتقاء بسلوكه الشخصي ليكون بمستوى يليق بمكان عمله؛
- أما (Brown) فقد أشار إلى أن الروحانية في مكان العمل تساهم في تحقيق الآتي:
- بناء مناخ تنظيمي يتصف بعلاقات صداقة طيبة؛
 - دفع العاملين نحو قبول الأهداف والممارسات التنظيمية؛
 - تجنب العاملين حالات الصراع الشخصي؛
 - تعزيز دعم العاملين والتزامهم لأوامر مشرفهم.
- من هنا يمكننا القول بأن روحانية مكان العمل متى ما كانت متوفرة بالمنظمة فإنها ستساهم بشكل كبير في تحسين الحالة النفسية للعامل من خلال شعوره بالسعادة والرضا تجاه المكان الذي يعمل به وهو ما ينعكس إيجاباً على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديه.

2.8 الهوية التنظيمية:

تعرف الهوية التنظيمية بأنها التزام العاملين وارتباطهم بقيم وأهداف المنظمة، هذا بالإضافة إلى شعورهم بالالتزام والولاء تجاهها ورغبتهم في البقاء للعمل بها والاستمرار في خدمتها.

(Wang et al.,2017)

وتعرف الهوية التنظيمية على المستوى التنفيذي بأنها الدرجة التي تكون فيها الهوية الخاصة بالتنفيذيين وإدراكاتهم عن الهوية التنظيمية مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تؤدي الهوية إلى تحقيق التطابق في الأهداف، فالهوية التنظيمية شكل من أشكال التماثل الاجتماعي.

(Kline et al.,2017)

كما يعرف كل من (Mael & Ashforth, 1992) الهوية التنظيمية على أنها حالة التوحد المدركة مع المنظمة والتعامل مع نجاح المنظمة أو فشلها على أنه نجاح أو فشل شخصي، حيث تشير الهوية التنظيمية إلى المدى الذي يعرف فيه الفرد نفسه بذات الخصائص والمزايا التي يعرف بها المنظمة التي يعمل فيها. كما أن بعض الدراسات والأبحاث أكدت بأن هناك وجه محتمل آخر لتفسير العلاقة بين الهوية التنظيمية وسلوك العمل بالمنظمة إذ يشير (Mael and Ashforth, 1992) بأن الأفراد الذين يدركون بأن هوية منظماتهم تتصف بالخصائص والسمات المرغوبة سوف يزداد لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة وسيشعرون بأن نجاحات المنظمة هي نجاحاتهم الخاصة وسيشعرون أيضا بالتقدير عندما يمدح شخصا ما هذه المنظمة، لأن الفرد العامل يزداد انتمائه وارتباطه بالمنظمة التي يدرك بأن لها مكانة مرموقة في المجتمع لأن هذا يعزز من تقديره الذاتي، بالإضافة إلى أن هذه المكانة المرموقة والإيجابية التي تتحلى بها المنظمة في أعين الآخرين تجعل من العاملين يشعرون بأنهم أنفسهم مرموقين ومقدرين أيضا، أي أن انتماءهم لمنظمة ذات سمعة إيجابية ورفيعة المستوى سيكون بمثابة الوسيلة لاكتساب المكانة الشخصية.

إذن من البديهي أن تستنتج الباحثة وجود علاقة ارتباطية وطردية بين الهوية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ومدى أهمية هذين المفهومين التنظيميين للمنظمة والعامل معا نظرا لما يحققانه في حالة توفرهما من نتائج إيجابية على جميع الأصعدة.

3.8 المناخ التنظيمي:

يقصد بكلمة المناخ التنظيمي كل القيم والعادات والتقاليد والأيدولوجيات وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين التنظيمي داخل هذه المنظمات، وبذلك فإن المناخ التنظيمي يشير إلى العلاقة المتشابكة والمتداخلة بين كل من خصائص التنظيم ومستوى إدراك الأفراد لجملة من المؤثرات التنظيمية والتي تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو العمل سلبا أو إيجابا.

وعليه فالمناخ التنظيمي ينتج عن تفاعل الفرد بمكوناته الشخصية مع التغيرات التنظيمية، ويقصد بالمكونات الشخصية كل ما تعلق بالجانب الاجتماعي أو النفسي للفرد.

فالمناخ التنظيمي يتكون من سلوكيات للأفراد وسياسات للتنظيم ومستويات مختلفة من إدراك الأفراد لهذا التنظيم، بحيث تعمل كعوامل ضاغطة نحو توجيه أنشطة وسلوكيات الأفراد وهو ما ينطبق على سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتعزز بفضل هذا المناخ إيجابيا أو سلبيا. (المغربي، 2005، 303)

4.8 الروح المعنوية:

يقصد بالروح المعنوية تلك الروح أو المزاج السائد بين جماعة من الأفراد الذين يتميزون بالشعور بالثقة في الجماعة وبثقة الفرد في الدور الذي يؤديه ضمن الجماعة، وكذلك الشعور بالولاء اتجاه جماعته والاستعداد لتحقيق أهدافها.

فالروح المعنوية تشير إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة، كما تشير إلى علاقة الأفراد بالقادة وإلى إحساس العامل بكل ما يتعلق بنفسه وبعمله، وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو أحد أهم مكونات هذه الروح فتتأثر بكل ما يؤثر في الروح المعنوية بالزيادة والنقصان.

5.8 الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من بين أهم الموضوعات التي تناولها الباحثون بالدراسات والاستقصاء لما له من أثر واضح على الحالة النفسية والصحية والمهنية للمورد البشري في المنظمة.

ويقصد بالرضا الوظيفي تلك المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، ويرى هيرزبيرج (Herzberg) أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية.

ويتخذ الرضا الوظيفي الشكلين التاليين:

- الرضا الداخلي أو العاطفي: وهو أيضا الذي يستند إلى التقسيم العاطفي الإيجابي الكلي، والذي يركز على ما إذا كانت الوظيفة تثير حالة مزاجية جيدة ومشاعر إيجابية لدى الفرد.

- الرضا الخارجي أو الإدراكي: وهو الرضا الذي يستند إلى التقييم العقلاني والمنطقي لظروف الوظيفة وذلك من خلال مقارنة أوضاع هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى المماثلة، ويتضمن الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن الإشراف، الرضا عن سياسات الترقية، الرضا عن العلاقة مع الزملاء في العمل، الرضا عن العائد المادي والمزايا الإضافية.

وتظهر العلاقة الوثيقة بين الرضا الوظيفي وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال انعكاس حالة الرضا التي يشعر بها العامل تجاه الوظيفة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وما له من آثار إيجابية على المنظمة والفرد في آن واحد.

وعليه ترى الباحثة بأن رضا العاملين في مشاعرهم اتجاه وظائفهم بالمنظمة يفضي إلى ممارسة المواطنة التنظيمية والعكس صحيح.

6.8 العدالة التنظيمية:

تعرف العدالة التنظيمية بأنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات)، التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدرائه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل، وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي.

إن العامل الذي يلاحظ بأن منظمته تحرص كل الحرص على نشر العدالة في مكان العمل سيبادر تلقائياً إلى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية كرد فعل إيجابي نابع من مبدأ التعامل بالمثل، وعليه سيخرج هذا العامل من دائرة السلوك الرسمي إلى السلوك الإضافي مترجماً في إظهار الاحترام للآخرين، ومساعدة الزملاء، وتجنب إثارة

المشاكل في المنظمة، وأداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى، حرصا منه على زيادة فاعلية المنظمة وتطويرها. (حسين، 1997، 107)

7.8 الولاء التنظيمي:

يعرف الولاء التنظيمي بأنه عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها ويقصد به مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة ودرجة استعدادده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار هذه المنظمة، ويرافق هذه العلاقة القوية رغبته في الاستمرار في العمل بها.

ويشير الولاء التنظيمي كذلك إلى قوة رغبة الفرد في بقاء عمله بالمنظمة اعتقادا منه أن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، لذا يعرفه آلان وماير على أنه الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة. (بوسالم، 2010، 41)

تلاحظ الباحثة من خلال ما سبق عرضه من مفاهيم بما فيها مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أنها مفاهيم تتعلق كلها بطبيعة العلاقة بين العامل ومكان عمله أي المنظمة، وتجمع آراء الباحثين في هذا المجال على وجود علاقة تبادلية بين مختلف المفاهيم سواء بالإيجاب أو بالسلب، وبأنها- أي المفاهيم- مرتبطة بما يصدر من العامل كرد فعل للمتغيرات المحيطة به، وعليه فإن تعظيم الاستفادة من إيجابيات هذه المفاهيم مجتمعة أو منفصلة يتطلب بالدرجة الأولى الاهتمام بالعامل ونفسيته، وكرامته، وراحته والانتباه لما يحيط به من تأثيرات ومن ثم جعله في أولوية أولويات المنظمة.

9. مرتكزات تحليل سلوك المواطنة التنظيمية:

يخضع تحليل ومعالجة سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى جملة من المرتكزات تهدف إلى تحديد مفهوم واضح ودقيق لأبعادها الحقيقية، وعليه برز اتجاهان أساسيان يفترضان إطارين محددين لمناقشة موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية وهما:

1.9 الاتجاه الأول:

يقوم هذا الاتجاه على أساس فكرة الانفصال القائم بين الأداء الوظيفي المطلوب رسميا وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث ينظر لهذه الأخيرة على أنها سلوك ذاتي لا يقبل أي مكافئة ومقابل لممارسته من طرف نظام المكافآت الرسمي إلا أن هذا لا يفعل الدور المهم والدفع الذي يحققه للأداء الفعال للمنظمة. (حواس، 2003، 20)

ونتيجة لهذا الاتجاه واجه الباحثون صعوبة كبيرة عند التفرقة بين الدور الرسمي والدور الإضافي إلى جانب أن هناك تباين في التفرقة بين كل من الأفراد، المنظمات، والوظائف بالإضافة إلى أن هناك من يرى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لما كانت تعكس سلوكيات ذاتية وتكون بصفة فردية فهي غير مجدية، إلا أن المدافعين على هذا الاتجاه يرون أن هذه الفرديات ستساهم في تحسين العلاقة والارتباط بين المشرفين والإداريين والموظفين، حيث

يكون السلوك ناتجا عن حب وود بين الطرفين وسيظل هؤلاء الموظفين المخلصين يعملون في المنظمة لمدة أطول وينتجوا منتجات عالية الجودة والكفاءة ويساعدوا المنظمة على النجاح والتميز.

كما أن وجود ممارسات لسلوكيات المواطنة التنظيمية مهما كان المنطلق الذي سوف يتم تبنيه يساعد على خلق بيئة عمل مثالية داخل المنظمة، وهذه الأخيرة ستزيد من إخلاص العاملين الذين بدورهم سيزيدون من الإنتاج ويقللون من معدل الدوران. (عبد الغني، 2001، 390)

2.9 الاتجاه الثاني:

استند هذا الاتجاه على العديد من البحوث التي تنوعت مجالاتها واختصاصاتها، وارتكزت على وجه الخصوص على بحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع وبناء على هذا الاتجاه فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاثة أنواع من السلوكيات وهي:

- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.
- السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور.
- السلوكيات السياسية.

إن المتعمق لأغلب الدراسات في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية يرى أن أغلبها قد ركز على الاتجاه الأول نظرا لكونه أكثر تحديدا، وتتوفر على مستواه إمكانية القياس ولا يتسم بالشمولية والعمومية كالاتجاه الثاني. (الشامي، 2014، 255)

10. معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:

إن عزوف الموظفين في المنظمة عن ممارسة سلوكيات الدور الإضافي أو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية يعود إلى مجموعة من المعوقات والتي تحول دون ممارسة هذا النوع من السلوك التطوعي والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة؛
- عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس سلبا على تميز أدائهم؛
- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة؛
- افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين لمشاركة آرائهم مع المرؤوسين مما يؤدي إلى عزوفهم عن الانخراط في أدوار تطوعية؛

كما أن هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي:

- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء والذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا والدافعية للعمل؛
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهيكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي؛

➤ العوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي؛

ثم إنَّ التغلب على المعوقات السابقة الذكر هو أمر ممكن التحقيق ويستدعي اهتمام المنظمات بما يلي: (Karam,

2011)

➤ تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتماعية الإضافية؛

➤ سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية: مثل معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة؛

➤ السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية؛

➤ أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمؤسسة. مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء؛

➤ التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة.

1.1. العوامل المسببة لسلوك المواطنة التنظيمية:

تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت العوامل المسببة لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي إجمالاً العوامل التي تقف وراء ظهور هذا السلوك والمتعلقة بالفرد، العمل، والمنظمة.

وما توصلت له هاته الأبحاث يمكن تصنيفها ضمن أربع أنواع هي:

1.11 العوامل المتعلقة بالفرد: وتشمل العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كاتجاهات العاملين واستعداداتهم

(Batman&Organ,1983) والعوامل المتعلقة بالقيادة كأساليب القيادة التي يتعاملون بها ومنها: الأسلوب

الديمقراطي، الأسلوب الأوتوقراطي، والأسلوب الحر، وأنواع هاته القيادة والمتمثلة في: القيادة التبادلية

والقيادة التحويلية. (Ehrhart&Naumann,2004,Organ,et al,2005)

2.11 العوامل المتعلقة بالعمل الذي يقوم به الفرد: وتشمل هذه العوامل التغذية الراجعة ونوع العمل

سواء كان العمل روتينياً، أو العمل متجدداً، كما تشمل كذلك الدافعية إلى العمل والتي تنقسم إلى:

الدافعية الداخلية والدافعية الخارجية، حيث أفضت أغلب الدراسات إلى ارتباط التغذية الراجعة

والدافعية إلى العمل (الدافعية الداخلية) بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطاً موجباً، بينما يرتبط

الروتين في العمل بالسلوك ارتباطاً سالباً. (Podsakoff & Mackenzie, 1995, Pearce, & Herbig, 2004)

3.11 العوامل المتعلقة بالمنظمة: وتشمل عددا من العوامل منها المرونة التنظيمية والدعم الإداري وطبيعة السلطة وتماسك الجماعة ونظام الحوافز وغير ذلك..... وعلى سبيل المثال فإن تماسك الجماعة يرتبط ارتباطا موجبا بأبعاد سلوك المواطنة الخمسة: (الايثار ووعي الضمير والكياسة والسلوك الحضاري والروح الرياضية)، كما أن الدعم الاجتماعي يرتبط ارتباطا جوهريا بسلوك الإيثار، لكن نظام الحوافز الخارج عن إرادة القائد يرتبط ارتباطا سلبيا بسلوك الإيثار والكياسة ووعي الضمير.

(Allen,2006,Suresh &Venkatammal,2010)

4.11 العوامل المتعلقة بالدين: ويأتي على رأسها القيم الإسلامية وتأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية، وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات العامة إلا أننا في حاجة إلى الدراسات المفصلة التي تهتم بهذا النوع من العوامل.

ومن الدراسات العامة في هذا المجال تمكن عباسي ورنا (Abbasi, & Rana,2012) من إيجاد علاقة إيجابية عالية بين القيم الإسلامية وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد بين الباحثان أن القيم الإسلامية تعمل على تطوير سلوك المواطنة التنظيمية بين الأفراد وبين كامل رفاقهم. (Kamil,et al.,2010)

إن التقوى من أهم مسببات سلوك المواطنة التنظيمية، وإن العلاقة بين الإثنين تتجاوز حدود العلاقة الارتباطية العادية لتصل إلى مستوى العلاقة السببية إذ أن التقوى من أهم مسببات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المسلم وتتجسد في كل ما يقوم به من أمر بالمعروف ونهي عن المنكر ومن الدراسات المفصلة أكثر نشير إلى دراسة خالد ورفاقه. (Khalid,et al 2013) حول علاقة التدين بسلوك المواطنة التنظيمية والتي تناولت هذا الموضوع بشيء من التفصيل.

12. العوامل الداعمة لسلوك المواطنة التنظيمية

على الرغم من أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي مبادرات عفوية يتخذها الأفراد في المنظمة بشكل طوعي إرادي ودون أي إلزام، إلا أن ذلك لا ينفي ضرورة التأكيد على اهتمام الإدارة بأي منظمة بخلق بيئة مواتية وداعمة لهذه السلوكيات وتفعيلها بين الأفراد. وكذلك يرى Organ أنه من المفيد للمنظمات أن تهتم بالعوامل الداعمة والتي تؤثر إيجابا على ممارسة الأفراد لهذه السلوكيات وبالتالي غرس روح المواطنة لدى أفرادها وتنميتها.

ومع تزايد اهتمام المنظمات بسلوكيات المواطنة التنظيمية تزايد كذلك الاهتمام بالبحث عن الدوافع الكامنة وراء ممارسة هذه السلوكيات، حيث اعتمد أغلب الباحثون في تفسيرهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية على نظريات التبادل الاجتماعي والعقد النفسي. والتي تم التطرق لها سابقا.

حيث يشير Organ إلى أن عدالة ونزاهة الرؤساء في العمل يمكن أن تؤدي إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية بسبب ظهور ما يسمى بعلاقة التبادل أو المقايضة الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين، فعندما يعامل الرؤساء مرؤوسهم بإنصاف بعيدا عن التمييز المجحف تنشأ لدى الفرد قيمة التبادل أو رد الفضل والتي توجهه وتلزمه بأن يمارس سلوكيات المواطنة التنظيمية وما تنطوي عليه من أنشطة وممارسات إيجابية

في ضوء ما سبق يمكننا تحديد أهم العوامل التي تدعم المنظمة في خلق سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها، كما وردت في (الحسن، 2015، 130) بالمجالات التالية:

1.12 الميزات الشخصية وسماتها:

اهتمت العديد من الدراسات بدراسة تأثير الشخصية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد كشفت دراسة (Organ & Lingl, 1995) أن الضمير كأحد أبعاد الشخصية يؤثر طرداً على سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث أن الشخصية وسماتها الرئيسية تؤثر في ميل الفرد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية أكثر من غيرها، ولكن يعتبر تأثيرها أقل ما يمكن وفي الحد الأدنى مقارنة مع العوامل الأخرى المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2.12 العوامل الموقفية

قامت العديد من البحوث بتحديد أي قيم العمل لها تأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمات مثل: الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، مشاركة الأفراد، وتوفير الثقة بين الأفراد في المنظمة، الالتزام التنظيمي، وقد كان (Organ and Bateman, 1983) أول من قام بهذه الأبحاث لمعرفة أي من هذه العوامل تؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي امتدت لأكثر من 17 عاماً، وأوضح فيها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد قاما بوضع العديد من القواعد والمبادئ التي من الممكن أن تتبعها الإدارة لتشجيع وتحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، من أهمها الاهتمام بالبيئة التنظيمية والاجتماعية في المنظمة بحيث تكون بيئة العمل مشجعة وتخلق لدى الفرد المبادرات العفوية للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي ذات السياق حدد (Mehta and Chahal, 2010) أهم العوامل الموقفية التي يمكن أن تؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد بما يلي: إدراك الأفراد لتوفر العدالة التنظيمية، العوامل المحفزة وإدراك الدور بمعنى وظيفة واحدة محددة بوضوح ودون غموض.

3.12 خصائص أساليب القيادة:

تساهم خصائص وأساليب القيادة في التشجيع على تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، من خلال تعزيز العلاقات الإيجابية بين المشرفين والمرؤوسين وإشاعة أجواء الثقة المتبادلة ودعم الأفراد وزيادة دافعيتهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مكافآت تشجيعية لا تأخذ الطابع الرسمي. وبين (العامري، 2003) أن عمليات التبادل التي تكون اجتماعية في طبيعتها وأساسها الثقة التي تضفي شعوراً ودياً متبادلاً بين القائد وتابعيه، تفسر التزام المرؤوسين أخلاقياً نحو مشرفهم وتؤدي أعمالاً قد تفوق متطلبات العمل الرسمية. كما أشار (نعساني واليوسف، 2002) أن للممارسات التطوعية التي يقوم بها القادة انعكاساتها المباشرة على القيم والأنماط السلوكية للعاملين.

وفي ذات السياق أوضح أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل غير مباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال تعزيز علاقات الثقة بين القادة ومرؤوسهم، ودور القائد في تحفيز المرؤوسين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك عند وجود مدركات العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين القيادة

التحويلية والتبادلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الضغوط الوظيفية تصنف أحد العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية فعلى الإدارة من خلال خصائصها العمل على تقليل الآثار السلبية للضغوط الوظيفية على تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

4.12 خصائص المجموعة:

بين (Organ & all, 2006) أن خصائص المجموعة التي ينتمي إليها الفرد تؤثر بشكل كبير على سلوك الفرد للمواطنة التنظيمية، حيث حدد أربعة عوامل في هذا المجال هي:

- ✓ تماسك الجماعة والثقة المتبادلة بين أعضائها والرضا عن العلاقات فيها مما يجعلهم متعاونين وراغبين بالبقاء فيها .
- ✓ التبادلات والتفاعل داخل المجموعة مما يزيد من تأثير الدافعية لديهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ✓ فعالية المجموعة مما يولد التماسك ضمن المجموعة والتعاون بين أفرادها.
- ✓ دعم المجموعة لأفرادها وحرصهم بالمقابل على تحقيق مصالح بعضهم البعض.

ويرى Organ كذلك أن دعم الإدارة للمجالات السابقة يمكن أن يؤدي إلى زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وخاصة إذا كانت سياسة المنظمة موجهة نحو العمل الجماعي. وقد قام (Aharon Hai Tziner ، 2012) بوضع نموذج يشمل أهم العوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الفرد، ويوضح هذا النموذج أهم العوامل المؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية لديه حيث بين فيه أن خصائص الشخصية ترتبط بشكل إيجابي ومؤثر مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، كذلك العوامل الإدراكية، والسياسات التنظيمية التي تتبعها الإدارة ، كما أن القيادة تلعب دورا مؤثرا وإيجابيا في سلوكيات المواطنة التنظيمية وأضاف الباحث أيضا عامل الحوافز وأكد على تأثيرها الإيجابي في سلوكيات المواطنة.

يعبر سلوك المواطنة التنظيمية عن الأعمال التلقائية والإرادية الصادرة عن العمال والتي لا تندرج ضمن الوصف الوظيفي للمنظمة ولا ينتظر القائمون بها جزاء ماديا أو معنويا مقابلها، إلا أن ذلك لا يقلل من أهميتها سواء بالنسبة للعامل أو المنظمة، حيث تزيد من كفاءة وفعالية هذه الأخيرة، وتزيد من انتماء العمال لها مع ضمان عدم استغنائهم عنها، الأمر الذي يستدعي لفت انتباه جميع المنظمات على اختلاف المجالات التي تنشط فيها إلى ضرورة الحرص على خلق سلوك المواطنة التنظيمية.

ولا يتوقف الأمر عند ذلك وإنما الأهم من خلق هذا السلوك هو الحرص على تعزيزه وتنميته واثمينه، وتوفير كل الظروف التي من شأنها أن تجعل العمال يندمجون في ثقافة المواطنة التنظيمية، ويتعودون على ممارستها بشكل طوعي أكثر من ممارستهم للدور الرسمي الذي تستلزمه الوظائف التي يؤديونها.

توجد العديد من المفاهيم الإدارية ذات العلاقة بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، والتي تؤثر سواء بالسلب أو بالإيجاب على مستويات ممارسة العمال لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة، حيث يساعد فهم المؤسسة لجميع ما يحيط بعمالها من مؤثرات على صقل التوافق بين تحقيق أهدافها وتكوين عامل متوازن وذو خبرة وراض عن عمله، وهو ما ينطوي في جوهره على إثارة الرغبة لدى العامل في إبداء سلوك المواطنة التنظيمية.

حيث تصدر سلوكيات المواطنة التنظيمية من العمال، وتعود عليهم في نفس الوقت بالفائدة والراحة النفسية من خلال الموازنة بين الجانب النفسي والمادي لهم – أي للعمال- وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمة حيث تغرس هذا السلوك في أوساط المرؤوسين لديها وكأنها تغرس شجرة مثمرة فكلما اهتمت بها وبالبيئة المحيطة بها – أي بالشجرة – نمت وعلت وكبرت كلما زاد تماسكها في الأرض، وزادت معه الثمار المنتظرة كما وكيفا.

الفصل الثالث: دور مداخل
تحسين جودة الحياة الوظيفية
في تعزيز سلوك المواطنة
التنظيمية

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

تسعى المنظمات بشتى أنواعها من خلال تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية الى استحداث خيارات أكثر حيوية من ذي قبل، بغرض تعزيز أنماط الحياة الإيجابية وزيادة تفاعل العمال سواء فيما بينهم، أو فيما يتعلق بعلاقتهم بالقادة، فمما لا شك فيه أن مدى تحقيق ذلك متوقف على درجة وعي كل من العمال والقادة بأهمية هذه البرامج ومدى مساهمتها في توفير حياة مرضية للعمال، وجعل المنظمة وجهة جاذبة للعمال الكفوة المبدعة حرصا منها على ضمان النجاح والاستمرارية.

من هذا المنطلق تعتبر جودة الحياة الوظيفية أحد أهم الأساليب الإدارية المعاصرة التي تتطلع إلى تجاوز العمال حدود الالتزام بما هو مقرر ومطلوب منهم، وتخطي نطاق توقعات الدور الرسمي وهو ما يدخل تحت إطار سلوك المواطنة التنظيمية التي يتمحور جوهرها في الدافعية والجاهزية التي توجه العمال طواعية نحو إنجاز الأعمال.

وعليه وبغرض تحقيق الهدف العام من برامج جودة الحياة الوظيفية، تحاول المنظمة من خلال جملة من المداخل: كالتمكين، إدارة الجودة الشاملة، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية والقيادة التشاركية تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمالها حيث يتوقف نجاحها في ذلك من عدمه على مقدار ما تحققه هذه المداخل من نتائج ملموسة تزيد من فعالية الأداء المنظمي ككل بما يحقق أهداف المنظمة في ظل المنافسة الشديدة التي تعمل ضمنها.

مما سبق ستحاول الباحثة من خلال هذا الجزء تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمالها، وذلك من خلال عرض أغلب الدراسات التي تناولت هذه العلاقة والتعليق على النتائج، بغرض الإسقاط على الدراسة الحالية.

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

1. دور التمكين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية:

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التمكين ينقسم إلى تمكين نفسي وتمكين إداري:

فالتمكين النفسي هو فلسفة وطريقة تفكير، ويعرف على أنه حافز داخلي جوهرى يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم (Thomas&Veltouse , 1990,p666) وينشأ التمكين النفسي من الأسفل إلى الأعلى من خلال إدراكه من قبل الأفراد العاملين حيث يرونه كشيء محسوس من خلال بعدهم النفسي (Carole,2006,p12).

أما التمكين الإداري فهو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون في التأثير في عملية اتخاذ القرار، في حين يحدد (Manuela,2003,p:103) التمكين الإداري بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرار.

وعليه فإن التمكين بشقيه النفسي والإداري يعمل على بث حالة ذهنية لدى العاملين بإدراك ما يمنحه لهم القادة من صلاحيات ومن ثم دعمهم بالمعلومات الضرورية والقنوات اللازمة والتي هم بحاجة إليها لمساعدتهم على السيطرة على أنشطتهم الخاصة وبالتالي القدرة على الاستجابة وإحداث الأثر المباشر، حيث أن إدراك هذا الأثر يجعل العامل يلمس نتائج عمله مما يعزز الثقة بنفسه وشعوره بالقناعة والرضا على أعماله، ويجنبه الإحباط والتوتر بشأن مكانته وأهميته في المنظمة وفي هذا الصدد قد يبادر العامل إلى مبادلة إحساسه بالتمكين بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية حرصاً منه على فاعلية منظمته وتطورها.

وبهذا الطرح تكون مبادرات التمكين كمدخل من مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية موجهة نحو أهداف ثنائية لتحسين بيئة العمل من جهة، ولتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى.

وقد تعززت العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية بموجب العديد من الدراسات العربية والأجنبية، حيث سنحاول ذكر بعض منها كالآتي:

- دراسة رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. دراسة ميدانية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد24، العدد 2، 2010. وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن بالاعتماد على استبيان وزع على 328 فرد من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، كما تبين وجود أثر للتمكين النفسي على سلوك المواطنة.
- دراسة شائع بن سعيد مبارك القحطاني (2011): تمكين العاملين وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية (دراسة مقارنة)، إذ قام الباحث بإسقاط دراسته على ضباط السجون والدفاع المدني جميعاً في مدينة الرياض كمحاولة لتبيان العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية السعودية محل الدراسة. وقد

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

توصلت الدراسة إلى أن مظاهر تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة وأنه توجد هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية في تلك المنظمات.

- أجرى (Krishna,2007) دراسة بعنوان "التمكين النفسي والولاء التنظيمي"، أجريت الدراسة في الهند على عينة من (235) فردا يعملون في عدة مصانع للبرمجيات، توصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي يؤدي إلى مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، وأن الشعور بالسيطرة على العمل هو العامل الأكثر فاعلية في إدراك التمكين النفسي، وتبين وجود علاقة إيجابية بين عوامل التمكين النفسي والولاء التنظيمي.
- وأجرى (Raub & Robert, 2007) دراسة حول "التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية" وذلك على عينة بلغت (245) فردا يعملون في سلسلة فنادق في (11) دولة في الشرق الأوسط والأدنى لاختبار الثقافة كمتغير وسيط على الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية وكذلك بين التمكين والولاء التنظيمي، وأن التمكين فعال في عدة ثقافات وأن تمكين القيادة ينعكس على تأثير المرؤوسين في درجة التمكين النفسي.
- وأجرى (Bhatnagar,2005) دراسة حول "قوة التمكين النفسي كمحدد للولاء التنظيمي"، أجريت الدراسة على (207) مديرا يعملون في خمسين منظمة مختلفة في الهند هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين النفسي والولاء التنظيمي وهل التمكين محدد للولاء، وتوصلت الدراسة إلى أن الولاء كان مرتفعا لدى عينة المديرين العاملين في قطاع البنوك، وأن جميع مخرجات الولاء التنظيمي كانت نتيجة التمكين النفسي كما بينت الدراسة أن الوصول إلى المعلومات ونطاق الإشراف من أهم محددات التمكين.
- وقام (Bhatnagar,& Sandhu,2005) بإجراء دراسة حول "التمكين النفسي وسلوك المواطنة، في قطاع منظمات تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات" بلغت عينة الدراسة (111) مديرا من ثلاث منظمات تم استخدام مقياس (Spretizer,1995) للتمكين النفسي كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط التمكين النفسي كان أعلى من متوسط سلوك المواطنة التنظيمية، وأن هناك ارتباط إيجابي بينهما وأن التمكين النفسي يحدد سلوك المواطنة التنظيمية، كما بينت وجود ارتباط إيجابي بين عناصر التمكين وهي: أهمية العمل، الاستقلالية والتأثير مع سلوك المواطنة بينما لم توجد علاقة بين جدارة المبحوثين وسلوك المواطنة التنظيمية وبينت أن المدير الذي يشعر بأن عمله ممتعا ولديه الإحساس بتحمل المسؤولية سوف يساعد الآخرين ويحل مشكلات العمل.
- كما أجريت دراسة (Shelton,2002) حول دور الثقة بين الرئيس والمرؤوس في إدراك التمكين في القطاع العام، هدفت الدراسة إلى تقييم وفحص العلاقة بين ثقة الموظف في المشرف وإدراكه للتمكين، بلغت العينة (207) فردا يعملون في أربع دوائر في ولاية كالورانيا الأمريكية.
- افترضت الدراسة أن الثقة سوف تزيد إيجابيا إدراك التمكين وأن الموظف الذي لديه مستوى عال من الثقة في المشرف سوف يكون لديه شعورا عاليا من التمكين بالمقارنة مع الموظفين الذين لديهم ثقة قليلة في المشرفين، واستخدمت الدراسة مقياس (Spretizer,1995) للتمكين وتم استخدام معايير العدالة الإجرائية للحكم على قوة الثقة بين الرئيس والمرؤوس وبينت الدراسة أن العدالة الإجرائية والتفاعلية ضرورية لزيادة إدراك التمكين وأشارت الدراسة إلى ضرورة الانتباه إلى دور بناء الثقة قبل الشروع في تطبيق التمكين كوسيلة لنجاحه.

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

• دراسة للباحث "ستيفان روب (2008) Steffen Raub" بعنوان: "Does bureaucracy Kill individual initiative? The

impact of structure on "organizational citizenship behavior in the hospitality industry

نتائج الدراسة تشير إلى أن المنظمة التي لا تطبق التمكين تثبط مبادرة الأفراد بحيث يكونوا ملزمين بالعودة إلى الرئيس قبل اتخاذ أي قرار حتى وإن كان بسيطاً فلا يوجد تفويض للسلطة (المركزية)، إضافة إلى الالتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات التي توجه السلوك فلا يمكن للفرد اتخاذ قرار يتماشى وقدراته واستعداداته، أو نقل أفكار جديدة للمنظمة، قتل المبادرة لعدم تطبيق مفهوم التمكين يجعل الأفراد غير الممكّنين يفتقدون إلى القابلية لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية.

• دراسة للباحث "سوكيم وآخرون" (2010) sookim et al وهي بعنوان: "whendes an employee not help coworkers?"

The effect of leader-member"exchange on employee envy and organizational citizenship behavior

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وغيره الأفراد في العمل (Employee Envy) وعلاقة الإشراف، ونتائج مسح أجري على (233) موظف في 6 فنادق في الولايات المتحدة الأمريكية، تفيد أن المستوى المنخفض لجودة علاقة الإشراف يعود لعدم اعتماد التمكين بحيث يعود المرؤوس دائماً إلى الرئيس قبل اتخاذ أي قرار، الشعور السائد لدى المرؤوسين عدم امتلاك المهارة و القدرة، وأنهم ليسوا أهلاً للثقة، ويفتقدون إلى الاستقلالية، لذا يتنامى شعورهم بأن العمل الممارس بدون معنى، وأنهم لا يؤثرون في منظمته، ما يؤدي إلى إظهار السلوك المنحرف وهو ما يعبر عليه بالغيرة لعدم تساوي فرص البعض مع آخرين لهم علاقة جيدة مع رؤسائهم وهذا ما يخفض من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

• دراسة للباحث "إبراهيم أكسل وآخرون" (2012) Ibrahim Aksel et al بعنوان: "citizenship behavior teachers:

perceptions of organizational of assesment An Empirical Analysis in Turkey and Psychological Empowerment:

وقد أكد الباحثون وجود علاقة طردية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية في دراسة أجريت على (322) أستاذاً في 30 مدرسة في منطقة بورصة بتركيا، حيث تحددت أبعاد التمكين النفسي في: التطوير الشخصي، معنى العمل، المبادرة الفردية، التأثير المستدام والكفاءة. وتفيد النتائج بأن التمكين النفسي يعزز سلوك المواطنة التنظيمية بكل أصدافه: الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، روح الضمير، السلوك الحضاري، وهو ما يؤدي إلى تحسين سلوكيات الأفراد في العمل.

• دراسة للباحث "ماريوس وآخرون" (2012) Marius van Dijke et al بعنوان: "when does procedural fairness promote:

integratingempowering leadership types in relational justice models organizational citizenship behavior

شملت الدراسة عينة من طلبة متخرجين في إدارة الأعمال يعملون على الأقل 20 ساعة في الأسبوع، حيث أدخل مفهوم التمكين في القيادة كمتغير وسيط لفهم العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية وقسم إلى تشجيع تطوير الذات وتشجيع الاستقلالية في العمل. وقد أكدت النتائج أن العدالة الإجرائية تقوي سلوك المواطنة التنظيمية لما لها من رفع لمكانة الفرد في العمل، لذا فإن تشجيع الرئيس للمرؤوسين على تطوير الذات ومنحهم فرص الاستقلالية واتخاذ القرارات يولد القابلية لاستقبال المعلومات وتناولها ويؤدي إلى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

وعليه ومن خلال ما تم عرضه آنفا من دراسات سابقة منها ما تناول علاقة التمكين بسلوك المواطنة التنظيمية ومنها ما تطرق لعلاقة التمكين بأحد المتغيرات ذات العلاقة بسلوك المواطنة التنظيمية كالولاء التنظيمي و العدالة التنظيمية نجد أنها خلصت جميعها إلى أن تشجيع القادة للمرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات و السماح لهم بقدر أكبر من المسؤولية أثناء أدائهم لأعمالهم وهو ما يمكن ترجمته بالتمكين، من شأنه تعزيز ثقمتهم بأنفسهم وبأن مكانتهم في منظماتهم هي على قدر عال من الأهمية وبالتالي يبادرون إلى مبادلة كل ذلك بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما ثبت ما نحن بصدد دراسته، ذلك أن التمكين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية هو أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة.

2. دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية:

تلجأ أغلب المنظمات في الوقت الراهن إلى العديد من الخيارات بغرض رفع الروح المعنوية للعاملين لديها بهدف توليد الرغبة لديهم -أي لدى العاملين- للبقاء والاستمرارية داخل المنظمة، الأمر الذي يخفف عنها الآثار المترتبة عن دورات العمل وكثرة الغياب وهو ما يقودها في النهاية إلى توفير تكاليف إضافية لاختيار وتدريب عاملين جدد لسد حاجة المنظمة من الكوادر البشرية خاصة وأن معظم المنظمات أصبحت تدرك تماما أن العمل مهما تطور تقنيا فإن ذلك رهين العقول التي تديره وتنفذه.

وعليه وبغرض إحداث التوازن في بيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمة، تسعى هذه الأخيرة إلى كسب ثقة العامل كزبون داخلي، وبالتالي ضمان ولائه وامتثاله للمنظمة وهو ما يمكن التعبير عنه بسلوك المواطنة التنظيمية، دون إغفال الزبون الخارجي وذلك من خلال استحداث آليات عمل تهدف إلى تطوير الإدارة والتحسين المستمر لها مع الدعم المتواصل لعمليات التغيير ونقلها للواقع العملي وهو ما يمكن ترجمته بإدارة الجودة الشاملة.

من هنا تنبع أهمية برامج إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية حيث تظهر المنظمات التزامها بالنظر إلى أنشطتها ككل متكامل من خلال توفير المناخ الملائم للجودة الشاملة والتي بدورها تعظم وتوفر الإطار المنطقي والمناسب لتحسين جودة الحياة الوظيفية مما يساهم بدوره في رفع درجة رضا العاملين بالمنظمة وكسب ولائهم وانتمائهم من خلال الاندماج في وظائفهم، واهتمامهم بالاستمرار فيها.

وعليه أصبح لزاما على جميع المنظمات التفكير بجديّة في كيفية إرساء مدخل إدارة الجودة الشاملة ضمن ثقافتها خاصة وأنها تساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين الذين يجسدونها بدورهم في سلوكهم وعملهم من خلال إبداء سلوك المواطنة التنظيمية كرد فعل على ذلك.

وبغرض تثمين العلاقة التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة وسلوك المواطنة التنظيمية سنقوم بعرض بعض الدراسات التي عززت تلك العلاقة بموجب ما توصلت إليه من نتائج كما يلي:

- دراسة بوخلوة وبن قرينة (2013) بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي- دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة/ الجزائر" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

على الولاء التنظيمي في محطة تكرير النفط بسكيكدة، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة وزعت على عينة مكونة من (135) عامل، استخدمت الدراسة في تحليل البيانات الانحدار البسيط ومعامل ارتباط بيرسون واختبار (F-Test) و (T-Test) وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي للعاملين مما يؤكد على أن محطة تكرير النفط بسكيكدة تدرك هذه الأهمية وتسير بخطوات إيجابية من أجل تكريس هذا التوجه.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان أهمها تعميم برنامج الجودة الشاملة على جميع الأقسام والمصالح والدوائر في محطة التكرير وعدم اقتصره على بعضها فقط باعتباره أحد الأهداف الرئيسية. وتفيد الباحثة من مطالعة دراسة بوخلوة وبن قرينة (2013) بأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة له أثر كبير على الولاء التنظيمي، الأمر الذي يتيح للباحثة إمكانية التسليم بمدى أهمية هذه المبادئ في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التأثير الإيجابي على الولاء التنظيمي.

• دراسة: Jun,Cai & Shin(2006)A Study entitled:"TQM Practice in Maquiladora:

Antecedents of Employee Satisfaction and Loyalty

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في أثر ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل شركات التصدير الخارجية، والتحقق في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الولاء والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى العاملين، أجريت الدراسة بأستراليا، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من شركتين للتصدير الخارجي تعمل على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة منذ مدة طويلة واستخدمت استطلاع الرأي كأداة للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تساهم بشكل إيجابي على تعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها، وتبين أن التقدم والنجاح والإرباح الذي حققته شركتي التصدير الخارجي كان باهرا بعد اجراء تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخلها، حيث أن المبادئ التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة تتمثل في العمل الجماعي التعاوني وتدريب وتطوير العاملين وتمكينهم وظيفيا وصقل مواهبهم وتوفير بيئة وظيفية مناسبة لهم مما يؤدي إلى تعزيز الولاء التنظيمي لديهم، وأوصت الدراسة بضرورة تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل أفضل في الشركات.

• دراسة: Chang,Chi & Chen(2010) A Study entitled: "The Effect of TQM Practice

Satisfaction and Loyalty Government

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا الموظفين وولائهم التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي من خلال مراجعة الدراسات السابقة حيث أجريت الدراسة في تايوان وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة كبيرة وطردية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي، وأن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحقيق الأهداف والنجاح الذي تتطلع إليه أي منظمة، حيث تضمن إدارة الجودة الشاملة استمرارية وجودة الأداء، وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة مساهمة إدارة الجودة في تمكين العاملين وظيفيا وتعليمهم العمل الجماعي وتعزيز ولائهم التنظيمي.

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

• دراسة: Arsic, Nikolic, Zivkovic, Uroscvic & Mihajlovic (2012) A Study entitled: "The Effect of TQM on Employee Loyalty in Transition Economy Serbia"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير إدارة الجودة الشاملة على ولاء العاملين في منظمات الاقتصاد التحويلية (الصناعية)، وهدفت إلى تحديد العوامل التي تستخدمها إدارة الجودة الشاملة في إجراء التطوير والتحسين وتحقيق رضا العاملين، وقد تكونت العينة من ثلاث شركات صناعية في جمهورية صربيا، حيث استخدمت المنهج التحليلي الوصفي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يعزز مشاركة كل فرد وعامل داخل المنظمة والذي يؤدي بدوره إلى زيادة نسبة الولاء التنظيمي لدى العاملين، وتبين أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل إيجابي في تعزيز الاستمرارية في تحسين وتطوير أداء المنظمات والعاملين فيها. وأشارت النتائج أن أغلب العاملين في المنظمات الصناعية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لوحظ فيها زيادة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي. وقد أوصت الدراسة أنه يجب نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين في المنظمات الصناعية بشكل أكبر للحصول على الولاء التنظيمي المطلوب لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

• دراسة: Khuong & Tien (2013) A Study entitled: "Factors Influencing Employee Loyalty Direct and Indirectly Through Job Satisfaction-A Study of Banking Sector in Ho Chi Minh City".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر على ولاء العاملين بشكل مباشر وغير مباشر وذلك من خلال الرضا الوظيفي لدى العاملين الذي يعملون في بنك (هوتشي مين) في الفيتنام، واستكشاف المبادئ المختلفة لإدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرها على جودة عمل العاملين داخل البنك. تكونت العينة من (201) عامل في بنك (هوتشي مين) في الفيتنام وتم توزيع الاستبانات عليهم، وتم تحليل الاستبانات باستخدام التحليل العاملي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك أدى إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي، والدعم الرقابي وزادت مؤشرات الأرباح وزاد مستوى الولاء التنظيمي بشكل واضح. وكانت المبادئ والعناصر التي اعتمدت عليها إدارة الجودة الشاملة هي: العمل الجماعي، توفير البيئة الوظيفية المناسبة والمریحة، تعدد الأدوار الذي بالتالي أثر بشكل إيجابي على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في البنك. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين للحصول على مستويات أعلى من الولاء الذي بالتالي ينعكس إيجابيا على جودة الأداء، ويجب على الإداريين تعزيز روح التعاون بين العاملين وتقديم أفضل شروط البيئة الوظيفية المناسبة.

• دراسة: Malik, Malik & Rehman (2013) A Study entitled: Investigating The Role of Hr Focused TQM Practices in Employee Satisfaction and Loyalty Financial Sector of Pakistan

وهدفت هذه الدراسة بدورها إلى استكشاف دور إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع المالي في باكستان. وقد تكونت عينة الدراسة من (231) عامل من العاملين في القطاع المالي الباكستاني، حيث استخدمت الدراسة معامل الانحدار لتحليل الاستبانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على الموارد البشرية في القطاع المالي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ويرفع مستويات ولائهم التنظيمي. وأوصت الدراسة أنه من الضروري على الإداريين في القطاع المالي فهم احتياجات العاملين وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على إدارة الموارد البشرية لضمان استمرارية الأداء وجودته وتحقيق الولاء التنظيمي.

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

• دراسة (Keng et al,2007) التي هدفت إلى بحث إدراكات الموظفين لممارسات الجودة الشاملة وتأثيرها على الرضا الوظيفي في منظمة ماليزية كبيرة وقد استخدمت الدراسة الاستبانة الموزعة على جميع العاملين في هذه المنظمة وقد تكونت عينة الدراسة من (200) موظف وقد تم استرداد ما نسبته (87.2%) وقد تم استخدام الاستبانة للتأكد من المستوى الكلي للرضا الوظيفي وقد تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وعامل الارتباط وقد وجدت الدراسة فريق العمل والثقة التنظيمية والثقافة التنظيمية والتركيز على العمل ترتبط إيجابيا مع رضا العاملين كما وجدت الدراسة أيضا بأنه أينما كان إدراك فريق العمل لممارسة جودة كاملة تكون مستويات الرضا الوظيفي هامة.

بعد عرض الدراسات السابقة تستنتج الباحثة أنها – أي الدراسات - تشير في مجملها إلى أن برامج الجودة الشاملة تعتمد فكرة التحسين المستمر القائم على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الابداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة للمنظمة، الأمر الذي يجعل من هذه الكفاءات أحد أهم العناصر الإنتاجية في منظمات الأعمال، وبالتالي فإن التركيز على العامل يكون من خلال تنميته وتحفيزه، وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية، وذلك لأن ذلك العامل هو المسؤول عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة.

وعليه يمكن للباحثة التأكيد على أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة كمدخل من مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية، انطلاقا من أن مسألة إدراكها من قبل الإدارة يمنح المديرين ترشيدا أكثر لقراراتهم ويجعلهم أكثر قدرة على معرفة اتجاهات وأولويات العمال، وبالتالي التنبؤ بسلوكياتهم وتوجيهها نحو الأفضل، ليأتي سلوك المواطنة التنظيمية كنتيجة إيجابية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3. دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية:

مع مرور الزمن دلت التجارب الإنسانية والأحداث التاريخية بأن ارتقاء الأمم والشعوب ملازم لارتقاءها في سلم الأخلاق ذلك أن الاخلاق الفاضلة تمثل أهم الأريطة التي تشد الروابط الاجتماعية ليكون المجتمع بذلك متماسكا وقويا، ويملك القدرة على التوفيق بين حاجات ومطالب الفرد من جهة وحاجات ومطالب الجماعة من جهة أخرى.

ولأن المنظمات ماهي إلا مجتمعات مصغرة فقد أصبحت هي الأخرى تؤمن بأن الأخلاق هي المؤشر على استمرار المنظمة أو انهيارها فالمنظمة التي تنهار أخلاقها توشك أن ينهار كيانها.

وعليه فإن الالتزام بالأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص وإدارة ضمن المنظمة حيث تصبح أخلاقيات الأعمال هي بمثابة ضوابط معيارية يتم وضعها وتحديدها بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة.

وفي هذا الصدد تظهر المنظمات التزامها بأخلاقيات الأعمال لأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال عزل الأخلاق عن العمل، لتتغير المفاهيم من المنظور المادي الذي يجعل الربح هو الهدف الأساسي للعمل الى صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية للمنظمة.

ويتجلى ذلك من خلال صياغة ما يعرف بالمدونات الأخلاقية التي تنظم طريقة أداء الأفراد لمهامهم، وتشجع السلوكيات والقيم الإيجابية التي تخلق بيئة تنظيمية فعالة بحيث يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد أهم تلك السلوكيات التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك العديد من الأساليب التي تدعم عملية الحفاظ على معايير أخلاقية عالية في أي بيئة عمل من أبرزها التدريب الأخلاقي ومساعدة العمال على فهم أفضل للاعتبارات الأخلاقية خاصة في عملية اتخاذ القرار، وكذا إدماج معايير أخلاقية عالية في سلوكهم اليومي مما يدفعهم إلى إبداء سلوك المواطنة التنظيمية كنتيجة حتمية للعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة.

وما سنحاول عرضه في هذا الجزء من دراسات سابقة حول العلاقة التي تربط أخلاقيات الأعمال كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية بسلوك المواطنة التنظيمية يدعم ما تم الإشارة إليه سابقا:

• دراسة (العقيلي، 2014): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة أخلاقيات العمل بالرضا الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريات في جامعة الملك سعود في الرياض البالغ عددهم (1700) موظفة وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها 313 موظفة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تفاوت حول درجة موافقة المبحوثات على بعد التزام الموظفين الإداريات بالأخلاقيات الوظيفية، ووجود تفاوت حول درجة موافقة المبحوثات حول مستوى الرضا عن الأجر، بالإضافة إلى أنه يوجد علاقة طردية قوية بين أخلاقيات العمل الوظيفية ومستوى الرضا الوظيفي.

• دراسة (Ana Maria, 2012): هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين القيم الأخلاقية والثقافة التنظيمية في بيئة عمل الشركات الإقليمية برومانيا، من خلال استقصاء 149 من مدراء هذه الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق القيم الأخلاقية من خلال الربط الحقيقي بينها وبين الثقافة التنظيمية للمنظمة، وأن الشركات الكبرى تكون أكثر قابلية للتوسع نحو تبني أكواد أخلاقية مكتوبة في إطار الاستراتيجية التي تضعها هذه الشركات، إضافة إلى أن المدراء العاملين بالشركات الكبرى على علم وإدراك عالي لهذه الأكواد الأخلاقية الموجودة في هذه الشركات.

• دراسة: رحمة محمد العيفان الغامدي (2008م): تناولت هذه الدراسة موضوع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمنطقة الباحة التعليمية السعودية، واستهدفت التعرف على درجة ممارسة مديرات تلك المدارس لأخلاقيات العمل من وجهة نظرهن، والكشف عن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بالمرحلة الثانوية، وعن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة المديرات لأخلاقيات العمل وبين مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى المعلمات في ذات المدارس، وعن العلاقة بين درجة ممارسة أخلاقيات العمل ومستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي تبعا للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة.

ولعل أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلي: أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين درجة ممارسة أخلاقيات وقيم العمل وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة، وأنه تتمتع مديرات المدارس بدرجة عالية من ممارسة أخلاقيات العمل مقارنة بالمعلمات، والتي بينت النتائج على أنها جاءت بدرجة أقل منها، وتتمتع المعلمات بمستوى متوسط من الرضا الوظيفي، وتتمتع المعلمات بمستوى عال من الولاء التنظيمي.

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

- مداخلة: طالب أحمد نورالدين وآخرون (2017) بعنوان: "أهمية أخلاقيات المهنة في دعم الالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة غرداية"

هدف الباحثون من خلال هذا المقال الى دراسة طبيعة العلاقة بين أخلاقيات المهنة ودعم مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة جامعة غرداية، وذلك من خلال ابراز أهمية مركبات أخلاقيات المهنة ودور كل ابعاده في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة، تم اتباع المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم تصميم استبانة وتوزيعها على الأساتذة في مختلف كليات الجامعة ومهما كانت رتبهم، قام الباحثون بالمعالجة الإحصائية لـ 34 استبانة بواسطة برنامج Spss.

تمثلت أبعاد المتغير المستقل: أخلاقيات المهنة في الرقابة الذاتية والمسؤولية تجاه العمل، الولاء الوظيفي، الثقة بالزملاء والإداريين، دقة ووضوح الدور وأداء الواجبات، أما المتغير التابع فتمثل في دعم الالتزام التنظيمي. اظهرت النتائج وجود علاقة تأثير لكل ابعاد المتغير المستقل على الالتزام التنظيمي، كما وجد الباحثون ان اختلاف الكليات لا يؤثر في الالتزام التنظيمي للأساتذة، وكان الأساتذة ذو الرتب الأعلى، الأكثر التزاما، كما اثيرت إقامة الأساتذة في الولاية إيجابيا في قوة الالتزام لديهم عن غير المقيمين.

أوصت الدراسة بالتحسيس بضرورة الالتزام بمعايير وأخلاقيات المهنة، مع تنظيم دورات تدريبية للأساتذة والاستفادة من خبرات الجامعات الأجنبية في مجال أخلاقيات المهنة التدريسية، ووجوب إنشاء ميثاق لأخلاقيات المهنة مع ضرورة دعم ثقافة المشاركة والإفصاح وتفويض السلطات في الجامعة.

- مقال Adam Simonson et al (2017) بعنوان: "Exploring relationships between work ethics and organizational commitment"

"استكشاف العلاقات بين أخلاقيات العمل والالتزام التنظيمي"

كان غرض الباحثين من خلال هذه الدراسة معالجة أربعة نقاط، تتمثل في: الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأخلاقيات العمل، الكشف عن ما إذا كان للمستوى الوظيفي ومدة العمل تأثير على الالتزام التنظيمي، التعرف على تأثير حسن الاندماج في القطيع (Deindividuation)، على كل من أخلاقيات العمل والالتزام التنظيمي، أو على أحدهما والكشف عن أية علاقة ممكنة للمتغيرات الديمغرافية المختلفة مع أخلاقيات العمل، والالتزام التنظيمي والاندماج في القطيع، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تم استرداد (99) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية من (101) استبانة موزعة على عاملين في خمسة مصارف صغيرة إلى متوسطة الحجم، في المدينة الأمريكية Minot بولاية داكوتا الشمالية.

تناولت الدراسة الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل، تمثل بعده في الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري، وتمثل المتغيرات التابعة في أخلاقيات العمل بأبعادها الأربعة: الاجتهاد، التركيز على العمل، الاعتماد على النفس والأخلاق والمتغير التابع الثاني الاندماج في القطيع.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين أخلاقيات العمل والالتزام التنظيمي من جهة، وبين الاندماج في القطيع وأبعاد كل من الالتزام التنظيمي وأخلاقيات العمل. ركز الباحثون على اختبار الفرضيات الفرعية لوجود علاقة

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

بين المتغيرات الديمغرافية وعددها عشرة، على الأبعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسية الثلاثة. حيث تم إثبات ذلك بدرجات متفاوتة نسبيا بين الأبعاد واختتمت الدراسة بالدعوة لمعالجة نفس الموضوع، ولكن لعينة أكبر من التي تمت دراستها.

• مقال: Mohammad Salehi & Zahra Dadgar (2016): "The relationships between Professional ethics and organizational commitment, from the viewpoint of nurses in Imam Khomeini hospital in Sari"

"العلاقة بين أخلاقيات المهنة والالتزام التنظيمي، من وجهة نظر الممرضين في مستشفى الإمام الخميني بمدينة ساري".

هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة الى اختبار علاقة أخلاقيات المهنة بالالتزام التنظيمي، وذلك من وجهة نظر الممرضين العاملين في مستشفى الإمام الخميني بمدينة ساري بإيران. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تم توزيع استبانة على عينة طبقية بحسب الجنس تكونت من (175) فردا من مجموع 322 ممرضا وممرضة، تمثل المتغير المستقل في أخلاقيات العمل مجملا دون أبعاد فرعية، أما الالتزام التنظيمي فتمثلت أبعاده في الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري، استخدمت نسخة 21 لبرنامج Spss في المعالجة الإحصائية للبيانات. وتوصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة ارتباطية بين أخلاقيات المهنة والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، وعدم تأثير للمتغير المستقل من وجهة نظر الممرضين والممرضات في المستشفى، وتوصلت أيضا إلى عدم وجود فروق في إجابات العاملين تبعا لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة. تقدم الباحثان بعدة اقتراحات لمديري المنظمة الاستشفائية لتعزيز الالتزام التنظيمي الاستمراري والعاطفي للعاملين منها: تشجيع الممرضين والممرضات على المشاركة في وضع الأهداف التنظيمية وفي صنع القرار، وتحسين الاتصال بين الإدارة والعاملين، وتوفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار، تقديم مكافأة مادية غير منتظمة.

• مقال: Saad G.Yasen et.al (2015) بعنوان: "Islamic work ethics and organizational commitment: a case of Jordanian islamic banks"

"أخلاقيات العمل الإسلامية والالتزام التنظيمي: دراسة حالة البنوك الإسلامية الأردنية"

حاول الباحثون من خلال هذه الدراسة اقتراح سلم قياس جديد لأخلاقيات العمل الإسلامية، مع دراسة العلاقة بينها وبين الالتزام التنظيمي في البنوك الإسلامية الأردنية، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، ولجمع البيانات اعتمد الباحثون على مقابلات عديدة مع مدراء البنوك، تم على إثرها التحقق معهم من نموذج البحث المقترح وتصميم الاستبانة، التي تم توزيع (230) استمارة منها على مدراء ورؤساء الدوائر والمصالح في كل من البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار، البنك الإسلامي العربي الدولي وبنك الأردن- دبي الإسلامي.

تمثلت أبعاد المتغير المستقل في إدراك العمل كعبادة، بذل الجهد، التعاون والمسؤولية المعنوية، أما المتغير التابع فتمثلت أبعاده في الالتزام العاطفي، المعياري والاستمراري، وتم إدراج العمر و الجنس كمتغيرات وسيطيه بعد المعالجة الإحصائية للاستبانة، وأظهرت النتائج التأثير القوي الإيجابي لكل أبعاد أخلاقيات العمل على الالتزام التنظيمي، حيث يختلف هذا التأثير بحسب السن وليس الجنس، عزى الباحثون هذه النتيجة لتأثر العاملين بالتعليم الإسلامي ومبادئه الأخلاقية وبالبيئة العربية المحافظة، أما غياب تأثير الجنس على نتائج الدراسة فنسبه الباحثون إلى الآيات القرآنية التي

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

لم تميز بين الجنسين في مجازاة العمل الصالح، وأوصى الباحثون بأنه ينبغي على المديرين الاهتمام دوماً بدعم التعاليم الإسلامية في العمل، لأنه غالباً ما تتم محاكاة جهودهم في العمل من طرف المرؤوسين.

● مقال: Gholamshahi Ebrahim & Seyyed ali Akhbar Ahmadi (2012) بعنوان: "The Study of The relationships between Professional ethics and personnels organizational commitment, of Bu Ali sina petro chemistry company"

"دراسة العلاقة بين أخلاقيات المهنة والالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة البتروكيمياوية بوعلي سينا" هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أخلاقيات المهنة والالتزام التنظيمي، تم اتباع المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم تصميم استبانة وتوزيعها على العاملين من مختلف المستويات التشغيلية في المنظمة البتروكيمياوية بوعلي سينا الكائنة بمدينة ماهشهر بيران، قام الباحثان بالمعالجة إحصائية لـ 210 استبانة، بواسطة برنامج Spss.

تمثل المتغير المستقل في أخلاقيات المهنة وقد تم استخدامه في هذا البحث مجملاً دون أبعاد فرعية، أما المتغير التابع الالتزام التنظيمي، فتمثلت أبعاده في الالتزام العاطفي، المعياري والاستمراري، أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية قوية بين أخلاقيات المهنة والالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده، أوصت الدراسة بالاهتمام بأخلاقيات المهنة عند المدراء والمشرفين في ممارسات أعمالهم اليومية، كما قدم الباحثان العديد من الطرق والإجراءات التي يمكن للإدارة أن تتخذها بهدف تحسين الأبعاد الثلاثة للالتزام من بينها الأخذ في الاعتبار الأخلاقيات المهنية للعامل عند تقييم الأداء.

4. دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية:

تأتي استجابة المنظمات لممارسات المسؤولية الاجتماعية بشقيها الداخلي والخارجي للتعبير عن الدور الذي تلعبه المنظمة تجاه أصحاب المصالح حيث تلتزم خارجياً بتأثيرات نشاطها على بيئتها الخارجية التي تعمل فيها، وأن تكون مواطناً صالحاً في المجتمع وداخلياً من خلال الاعتناء بعمالها وتحسين بيئة العمل التي يعملون ضمنها وكذا إعطائهم ما يستحقون من الرعاية والاهتمام.

وعليه فإن اهتمام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية الموجهة نحو العمال يحتم عليها توفير كل الشروط التي من شأنها أن تشجع العمال على التفاني في العمل وتحقيق الشعور بالأمان والانتماء للمنظمة التي يعملون بها، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية في شكل سلوكيات يقدم العمال على إبدائها كردة فعل لذلك، ويأتي على رأسها -أي السلوكيات- سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعتبر كمحصلة لممارسة المنظمات لمسؤولياتها الاجتماعية تجاه عمالها.

من هنا تتجلى المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمنظمة في جميع الممارسات التي تؤثر بشكل مباشر على رفاهية العاملين من خلال تحسين بيئة العمل أو ما نعبّر عنه بجودة الحياة الوظيفية لينعكس تأثيرها بصورة كبيرة على تحفيز العمال وتعزيز انتمائهم وولائهم لمنظماتهم من خلال إظهار سلوك المواطنة التنظيمية.

وفيما يتعلق بدور المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، سنحاول عرض بعض الدراسات التي تناولت هذا الدور بالدراسة والتحليل متوصلة إلى العديد من النتائج.

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

• دراسة Hakimy Abdullah & Rashid (2012) بعنوان: The Implantation of Corporate Social Responsibility Programs and its Impact on Employee Organizational Citizenship Behavior

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مراقبة تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات (تجاه الحكومة، تجاه الموظف، تجاه العملاء، تجاه المجتمع ككل، وحماية البيئة) وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي شركة (هاير ماركت الدولية) الواقعة في منطقة الساحل في ماليزيا، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي كما تم اعتماد أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ حجمها 154، وتوصلت الدراسة إلى أن تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية له أثر كبير على سلوك الموظفين تجاه البيئة بالمرتبة الأولى، تجاه الموظف بالمرتبة الثانية تجاه العملاء بالمرتبة الثالثة، وبشكل عام وجدت الدراسة أن تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية له آثار كبيرة على سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين من أهمها سلوك الايثار.

• دراسة سلامة عبد الله خلف الطعامسة (2015) بعنوان: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، دراسة ميدانية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المسؤولية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية ، بتوسيط العدالة التنظيمية لدى العاملين في شركات المناطق الصناعية المؤهلة (QIZ) في الأردن، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما قام الباحث بتطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (420) عاملا، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية وسلوك المواطنة التنظيمية بتوسيط العدالة التنظيمية كما توجد علاقة إيجابية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية والعدالة التنظيمية، وتوجد علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية.

• كما قدم عبد الرحمان الحسن عثمان بحثا مكتوبا انطلق فيه من مسلمة أن الموظف العام هو نتاج عملية اجتماعية وتكيف بيئي وفقا للحاجات الاجتماعية والقيم المختلفة كقيمة البقاء والشرف والحرية، والميول والمعتقدات الدينية العقائدية، وتوضح الدراسة إن للعامل دورين: أحدهما إيجابي عندما تكون السياسة العامة متفقة مع قيمه ومبادئه، وأخر سلبي عندما تكون السياسة العامة غير متفقة مع أخلاقياته ومبادئه .

واختتمت الدراسة باقتراح بعض الطرق والوسائل العلاجية الممكن استخدامها لمواجهة المشكلات الأخلاقية، ومشكلة المسؤولية الاجتماعية بعضها متعلق بالمنظمة وكيفية تطوير أساليبها الإدارية والبعض الآخر متعلق بكيفية إرشاد العامل وتوعيته للحصول على ما تريده المنظمة من سلوكيات إيجابية والتي يقدم العامل على إبدائها بشكل طوعي.

• دراسة (Fok,2000): والتي تناولت العلاقة بين الإحساس بالعدالة وقوة الحاجة للنمو وسلوك المواطنة التنظيمية والمخرجات المدركة في البيئة النوعية، حيث اشتملت الدراسة على مجموعة من المحاسبين الإداريين والمتخصصين والبالغ عددها (85) مفردة، ضمن منظمات متعددة في مدن الشمال في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإحساس بالعدالة وقوة الحاجة إلى النمو وسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال الارتباط بالمخرجات المدركة من قبل المبحوثين، وهذه العلاقة إيجابية تصاعدية، تعتمد على ارتباط الإدراك الإيجابي للمبحوثين بمدى المخرجات التي تم الحصول عليها.

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

- دراسة البدور وآخرون (2010): والتي تناولت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي الأردني حيث تناولت الأبعاد التالية (التعليم والتدريب، حقوق الإنسان، السلامة والرفاهية، توازن العمل والحياة، التنوع في مكان العمل (Nasruddin, A, Ali (2010) (Elin & S.K (2010)
 - في حين توصلت دراسة Byon et al (2017) إلى أن اهتمام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين تساعد في تحسين أخلاقيات العمل والإحساس بالدعم التنظيمي داخل العمل والقضاء على التأثيرات السلبية في سلوكيات صوت الموظف من خلال ضمان جودة عمليات التواصل بين العاملين بالمنظمة.
 - وتوصلت دراسة Cavazote & Chang (2016) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمسؤولية الاجتماعية الداخلية على إيرادات المنظمة حيث كشفت عن ارتفاع إيرادات الشركات المدرجة في بورصة ساو بالو بعد تطبيقها المسؤولية الاجتماعية.
 - وتوصلت دراسة حمود (2016) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات المسؤولية الاجتماعية على الالتزام التنظيمي وازداد هذا التأثير بتوسيط الثقافة التنظيمية.
 - واعتمدت دراسة Low et Al (2017) على المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل ونية ترك العمل كمتغير تابع مع توسيط كل من متغيري الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي للمسؤولية الاجتماعية الداخلية على نية الموظف بترك العمل في قطاع الشركات الخدمية وازداد هذا التأثير بتوسيط كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وذلك لأن ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية تعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين والرضا الوظيفي، وبالتالي تقلل من نواياهم في ترك العمل.
 - واستهدفت دراسة (Obeidat et al) (2018) معرفة تأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمنظمة بأبعادها: الصحة، والسلامة، وحقوق الانسان، والتدريب والتعليم، والتوازن بين العمل والحياة الخاصة، والتنوع في مكان العمل كمتغير مستقل على الرضا الوظيفي كمتغير تابع لعينة من (202) موظف من العاملين في أربع عشرة شركة من شركات الأدوية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمنظمة والرضا الوظيفي للعاملين بشركات الأدوية الأردنية، كما وجدت أن الأبعاد الثلاثة: ظروف العمل، والتوازن بين العمل والحياة، والتمكين كانت من أكثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية تأثيراً على الرضا الوظيفي للعاملين بهذه الشركات.
- وفي الأخير وبعد عرض الدراسات السابقة، توصلت الباحثة إلى ما يلي:

أن المسؤولية الاجتماعية تجعل المنظمة مسؤولة اجتماعياً تجاه مواردها البشرية وذلك من خلال الالتزام بدورها الاجتماعي تجاه العمال مما يحسن ظروف عملهم ويوفر لهم بيئة آمنة تشعرهم بالراحة والاستقرار مجسدة بذلك جوهر جودة الحياة الوظيفية، وهي - أي المسؤولية الاجتماعية - في الوقت ذاته محرك فعال لتحريك سلوكيات العمال نحو الإيجابية وهذا انطلاقاً من مبدأ التعامل بالمثل حيث يحرص العامل على التصرف بشكل مسؤول وفعال مع ما يحيط به في بيئة العمل، وكذلك التطوع لأداء الأعمال الإضافية ومساعدة الزملاء والسعي في كل ما من شأنه تطوير المنظمة والمساعدة على إبقائها واستقرارها في بيئة الأعمال، لتتحصل في النهاية على عامل يتحلّى بسلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

5. دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية:

كانت المنظمات بمختلف أنواعها تركز جهودها في البحث عن القادة المتميزين الذين يتحملون الجزء الأكبر من المسؤولية في التوجه بمنظمتهم نحو النجاح والتميز، ذلك أن القائد هو بمثابة المقطورة التي تجر باقي القطار نحو الهدف، وذلك من خلال تحريك العمال نحو تحقيق ما هو مسطر، ولكن التجارب أثبتت بأنه من الصعب جدا تحريك الطاقات البشرية للتفاني في العمل دون التأثير فيهم ودون أن يملك القائد الأدوات المناسبة التي تساعد على تحريك تلك الطاقات في الاتجاه المناسب، وبالتالي تنمية استعداداتهم للإخلاص في العمل، وتسخير كفاءاتهم فيما يخدم مصالح المنظمة التي يعملون بها، ليبرز للوجود مفهوم جديد للقيادة يعرف باسم " القيادة الخادمة" والذي من خلاله يمكن إحداث توازن في حياة القادة بين قيادتهم للآخرين وخدمتهم لهم في الوقت ذاته وهو ما يستتبع معه كسب طاعتهم واحترامهم للوصول إلى هدف معين.

في هذا السياق يستطيع القائد أن يفهم سلوكيات من يقودهم ويسهل عليه تطويعه لخدمة أهدافه وذلك من خلال خلق ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية لدى مرؤوسيه، حيث يصبح مصيرهم مرتبط بمصير منظماتهم ونجاحهم مرتبط كذلك بنجاحها.

كما أن انتشار قضايا الفساد داخل العديد من المنظمات، والنتائج عن اتخاذ قرارات غير أخلاقية لقيادة هذه المنظمات، كعدم الاهتمام بحقوق العاملين، وضعف تحقيق العدالة وعدم وفاء القادة بوعودهم، وضعف الثقة بين القادة والمرؤوسين، وانتشار الفساد بكافة المستويات الإدارية داخل المنظمة، قد أظهر جليا أن نجاح المنظمات في تحقيق الأرباح لن يستمر طويلا ما لم يكن مستنداً على أسس أخلاقية، وأدت تلك الأوضاع إلى زيادة الاهتمام من قبل العديد من الباحثين والممارسين بسلوكيات القيادة الخادمة كما توضحه الدراسات التالية:

دراسة (Bambale, et al, 2012) "Servant Leadership as Employee:

Organization Approach for Performance of Employee Citizenship Behaviors in the Nigeria's Electric Power Sector"

"القيادة الخادمة لدى الموظفين كنهج نحو سلوك المواطنة الوظيفي لدى قطاع الكهرباء في نيجيريا"

" هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر سلوك القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية، تم اعتماد هيئة تنظيم قطاع الكهرباء النيجيري لاختيار العينة وتم اختيار الجزء الشمالي الغربي من نيجيريا كمجتمع للعينة وتحديد (322) موظف كعينة تم اختيارهم من وحدتان للأعمال وتحتوى كل وحدة على (200) موظف، تم توظيف البحث الميداني لاختبار فرضيات الدراسة بالإضافة إلى طريقة الدراسات العرضانية

(Cross-sectional Survey Methods) وقد تم تصميم استبانة خاصة بالدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها أن هناك تأثير إيجابي مدى ممارسة القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين.

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

- دراسة رشيد ومطر (2014) بعنوان: " سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة من كليات جامعة القادسية، وقد حاولت الدراسة الإجابة على تساؤلات عدة مثلت مشكلتها كان أهمها: هل هنالك إدراك كاف لدى القيادات الإدارية في كليات الجامعة لمفهوم القيادة الخادمة؟ وما مستوى ذلك الإدراك، هل هنالك إدراك كاف لدى القيادات الإدارية في الكليات المذكورة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية؟ وما هو مستواه؟ هل هناك علاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية وما هي طبيعة تلك العلاقة؟ هل هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية؟ واعتمد الباحثان في دراستهما هذه على المنهج الوصفي التحليلي لآراء عينة من (287) من رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في ست كليات من أصل إحدى عشرة كلية ضمنها جامعة القادسية. واستعمل الباحثان الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة. كما استعان الباحثان بمجموعة من الوسائل والبرامج الإحصائية الضرورية لاختبار فرضيات الدراسة، ومن ثم تحقيق أهدافها التي أظهرت وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي ضوء النتائج التي أفرزتها الدراسة، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات في مقدمتها أهمية القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وترسيخ مفهوم الخدمة والتعاطف لدى العاملين في الجامعة بما يخلق مناخا مساعدا للخدمة والشخصية المساعدة، فضلا عن وضع برامج لتدريب القيادات الإدارية تضمن ترسيخ مفهوم الخدمة لديهم.

- دراسة ((Ramli & Desa, 2014) بعنوان "The Relationship between Servant: Leadership and Organizational Commitment: The Malaysian Perspectives" من وجهة نظر ماليزية "

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في الحالة الماليزية، وكذلك الثقة في القائد كعامل وسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وكان الهدف الأساسي من الدراسة استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بين العاملين البالغين في ماليزيا.

والهدف الثاني هو تحديد هل تمثل الثقة في القائد عامل وسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين، تكونت عينة الدراسة من (200) موظف وموظفة من مؤسسات القطاع العام موزعين على مؤسسات مختلفة في ماليزيا وتم اختيارهم بشكل عشوائي ووزعت عليهم أداة الدراسة، وتم استرجاع (143) استبانة معبئة صالحة للدراسة والتحليل بنسبة استجابة (71.5%)، وكشفت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) عن وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة الثمانية والالتزام التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك كشفت النتائج أن الثقة في القائد تلعب دورا وسيطا بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بين العاملين.

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

• دراسة (Harwiki, 2013) بعنوان: "The Influence of Servant Leadership on: Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance"

"تأثير القيادة الخادمة على ثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي والأداء الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى عدة أهداف وهي اختبار أثر القيادة الخادمة على الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين، واختبار أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين، واختبار أثر الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين، بالإضافة إلى اختبار أثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين وذلك من خلال وجهة نظر العاملين في الجمعيات المبحوثة، طبقت الدراسة على الموظفين والعاملين في التعاونيات بمقاطعة جاوة الشرقية بأندونيسيا ، إذ اشتملت العينة على (249) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية بالإضافة إلى (30) مديرا لفحص مدى كفاءة العاملين، وقد تم اختبار الفرضيات من خلال استبانة خاصة بالبحث قام بتعبئتها عينة الدراسة من العاملين .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة وكل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأداء العاملين، بالإضافة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية مع عدم وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين.

• دراسة (chinmona,2013) بعنوان: "The Influence of Servant Leadership on: Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization"

"تأثير القيادة الخادمة على ثقة الموظف بالقياد وعلى مستوى الالتزام تجاه المنظمة"

هدفت الدراسة إلى اختبار ثلاث فرضيات: أثر القيادة الخادمة على ثقة الموظفين برؤسائهم، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي، وأثر ثقة الموظفين برؤسائهم على الالتزام التنظيمي .

تم تطبيق الدراسة على موظفي المصانع في منطقة شاريفيل في مقاطعة غوتنغ بجنوب أفريقيا، ركزت الدراسة على عامل الثقة بالرؤساء كوسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وزعت (150) استبانة ليتم استرجاع (146) استبانة صالحة للدراسة والتحليل، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي ذا دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وثقة الموظفين برؤسائهم في العمل، بالإضافة إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وأخيرا خلصت النتائج إلى وجود ارتباط وثيق بين ثقة الموظفين بقاتهم في العمل والالتزام التنظيمي .

كما أوصت الدراسة بمزيد من الأبحاث حول القيادة الخادمة نظرا لقلتها في البلدان النامية وحيث أنه تم تطبيق الدراسة على قطاع الصناعة فإنه تمت التوصية بتطبيق دراسات مستقبلية أخرى على باقي القطاعات في جنوب أفريقيا، بالإضافة إلى توصية أخرى بتطبيق الدراسة على بلدان أخرى في أفريقيا ومقارنة نتائج الدراسات مع بعضها البعض.

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

• 'The effects of servant leadership on teachers' بعنوان: (cerist,2010)- دراسة

Organizational commitment in primary schools in Turkey"

"أثر نمط القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية في تركيا"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر سلوك القيادة الخادمة لمديري المدارس الابتدائية على الالتزام التنظيمي لدى المدرسين، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات بناء على مقياس (Laub1999) وتكونت عينة الدراسة من (563) معلما ومعلمة من العاملين في المدارس الابتدائية في مدينة دوزجي التركية، أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس وبين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، كما وكشف الدراسة عن أبعاد القيادة الخادمة الأكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وهي (تقدير الموظفين، تطوير الموظفين، والاهتمام بالموظفين)، كما وأوصت كذلك بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين مما ينعكس إيجابا على جودة العملية التعليمية ككل.

• دراسة شيخ السوق (2014) بعنوان: "القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي -دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية."

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة الجامعات المصرية محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة، ومعرفة ما إذا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديموغرافية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التي تمثلت في الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرو نباخ، معامل الارتباط المتعدد، تحليل الانحدار المتعدد وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل الدراسة حيث يرى (45.5%) فقط من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة أنه يتم ممارسة القيادة الخادمة بتلك الجامعات وهي نسبة منخفضة فضلا عن أن (34.4%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات يرون أنه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة، والباقي (20.1%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات لا يدركون مفهوم القيادة الخادمة، كما تؤثر ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة (الخدمة، الرؤية، التواصل) في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء التدريس بالجامعات محل الدراسة، حيث وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة. كما تؤثر المتغيرات الديموغرافية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة.

استنادا لما تم عرضه من دراسات سابقة ترى الباحثة بأن القيادة الخادمة تساعد بمختلف أبعادها على خلق مناخ من الاحترام والإيثار، ومنح القادة القدرة على الشعور بالسعادة من خلال تقديم الخدمة للأفراد لكي يكونوا - أي الأفراد - بدورهم أكثر استعدادا لخدمة الآخرين وهو ما يقترن بخلق الراحة النفسية لدى العاملين، ويعزز انتماءهم لمنظمتهم لتصبح هذه الأخيرة بمثابة الوطن الذي يضمن لهم المأوى والأمان والعيش الكريم، وهو ما ينتج عنه مساهمتهم تلقائيا في الارتقاء بوظائفهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إظهار سلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

6. دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية:

لكل منظمة رؤية خاصة بها، تتمثل أساسا في القوى التي تعطي معنى وغاية للعمل الذي تقوم به هذه المنظمة، ويتطلب تحقيق هذه الرؤية قيادة قادرة على صياغة الأهداف، وحث المرؤوسين على تبني التغيير المناسب في الوقت المناسب بما يحقق تحويل الرؤية إلى تصرفات يجسدها كل من يعمل داخل المنظمة.

وفي هذا السياق تأتي أهمية القيادة التحويلية حيث يتولى القيادي التحويلي مهمة تحفيز وإلهام التابعين له لإنجاز الأعمال بغية تحقيق التأثير السلوكي المأمول والمتنظر منهم، ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد أهم السلوكيات الإيجابية المنتظرة من المرؤوسين حيث يقدمون على إبدائها طواعية دون انتظار مقابل مادي أو معنوي.

ويركز جوهر القيادة التحويلية على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى لطاقت المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود، ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية. (العامري، 2002، 19-39)

كما يتميز القادة التحويليون بقدرتهم على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به مرؤوسهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في الحالات المستقبلية وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة وكذلك إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة. (حافظ وآخرون: 2002، 57)

وعليه فإن القيادة التحويلية هي كذلك أحد الأنماط الحديثة للقيادة التي أثبتت قدرتها على مواجهة التحديات الحديثة المختلفة التي تواجه المنظمة في بيئة الأعمال، لذلك سنحاول التطرق لدورها كمدخل من مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

وفيما يلي بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، والغرض من عرضها هو تعزيز الدراسة الحالية بما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج.

دراسة (Aamir Saeed,2012) بعنوان: "Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff of University of the Punjab"

"نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في البنجاب"

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى نمط القيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتحقق من تأثير القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، حيث لوحظ بناء على هذه الدراسة أن العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة كانت علاقة إيجابية حيث تألفت عينة الدراسة في هذا البحث من جميع العاملين الإداريين في جامعة البنجاب التي تتكون من 15 كلية وأشارت النتائج إلى ارتباط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطا إيجابيا، كما أشارت هذه الدراسة إلى أن استخدام نمط القيادة التحويلية يعزز من سلوك الدور الإضافي في المنظمات.

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

• دراسة (العامري،2002) بعنوان:

"السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"

بينت هذه الدراسة تدني سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الإيثار، السلوك الحضاري، وعي الضمير، الكياسة، الروح الرياضية) في هذه الأجهزة، بالإضافة إلى أن سلوك القيادة التحويلية لا يرتقي إلى مستوى تطلعات العاملين، وأكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

• دراسة (Hanan Al Obeidli,2010) بعنوان:

"Leadership and Organizational Citizenship Behavior in Islamic Banks: The Case of the UAE"

"القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك الإسلامية دراسة حالة في الامارات العربية المتحدة"

سعت هذه الدراسة لتوضيح أثر النمط القيادي على سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك الإسلامية في الامارات العربية المتحدة، كما وضحت دور سلوك المواطنة التنظيمية في التأثير على نتائج ومخرجات العمل. تكونت هذه الدراسة من مفهومين أساسيين: النمط القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية. وأخذت عينة البحث من 150 عامل في عدد من البنوك الإسلامية في الامارات العربية المتحدة. وأوضحت نتائج الدراسة ما يلي:

✓ يلعب نمطي القيادة التحويلية والاجرائية دورا هاما في التأثير في سلوك المواطنة التنظيمية.

✓ إن نمط القيادة التحويلية له تأثير إيجابي أقوى على سلوك المواطنة التنظيمية من نمط القيادة الإجرائية.

• دراسة (Purvanova,Bono and Dzieweczynski,2006) بعنوان: " القيادة التحويلية: الخصائص الوظيفية،

وسلوك المواطنة التنظيمية".

وفيها أكد الباحثون على فكرة القائد التحويلي ودوره المهم في زيادة احتمال ظهور سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، ولخصوا ذلك بالقول: أن القيادة التحويلية تؤثر في الطريقة التي يفكر بها العاملون تجاه عملهم، مما يغير نظرتهم إليه، فيرونه عملاً مجدياً أكثر وممتعاً أكثر، ما يزيد إمكانية انخراطهم بسلوك المواطنة التنظيمية.

• دراسة (Naveed, R. Khan,2013) بعنوان:

"Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms"

أجريت هذه الدراسة بغرض اختبار العلاقة بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية في شركات تكنولوجيا المعلومات الصغيرة والمتوسطة العاملة في باكستان، حيث تمت دراسة ثلاثة أنماط للقيادة تضمنت القيادة الاجرائية، القيادة التحويلية، والقيادة الكاريزمية، إلى جانب سلوك المواطنة التنظيمية في (174) قطاع من الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في تكنولوجيا المعلومات.

وأوضحت هذه الدراسة الارتباط الوثيق بين الأنماط القيادية التي تسهم بشكل فعال في زيادة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل في جميع مراحل العمل، في حين أشارت النتائج الاحصائية إلى أن النمط القيادي المتبع في شركات تكنولوجيا المعلومات الباكستانية هو القيادة التحويلية حيث يرتبط بعلاقة قوية مع سلوك المواطنة التنظيمية.

● دراسة (Mohammed Reza Zabihi, 2012) بعنوان:

"The relationship between leadership styles and Organizational citizenship behavior"

"العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية"

تناول هذا البحث العلاقة بين نمطي القيادة الاجرائية والقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في منظمة الضمان الاجتماعي، مع دراسة ووصف سلوك المواطنة التنظيمية وتحديد تأثير القيادة على ذلك السلوك فكان حجم العينة (98) شخصا من عاملي المنظمة في مدينة مشهد، ووفقا للنتائج يمكن أن نقول أن:

✓ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية الاجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

✓ القيادة التحويلية لديها تأثير أكبر على سلوك المواطنة التنظيمية.

● دراسة (Podsakoff, 1990) بعنوان:

"سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على العاملين من حيث: الثقة بالقائد، والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية"

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة على (988) عامل من كبرى الشركات البتروكيميائية، وأظهرت هذه الدراسة علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (كالروح الرياضية في العمل، والايثار) لدى العاملين كما خلصت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة غير مباشرة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، وعلاقة مباشرة بين نمط القيادة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأرجع الباحث ذلك إلى كون القائد يأخذ بعين الاعتبار كلا من الدورين: الرئيسي والإضافي عند تقييم أداء العامل، مما جعل العاملين يعتبرون أن سلوك الدور الإضافي وسيلة للحصول على التقديرات والمكافآت.

● دراسة (Suliman & Hanan, 2009) بعنوان "Leadership and organizational citizenship: Behavior in

Islamic banks: the case of the UAE"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر سلوكيات القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في القطاع المصرفي الإسلامي، وأيضا الكشف عن دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في التأثير بمخرجات العمل، وشملت عينة الدراسة (150) عامل يعملون لعدد من البنوك الإسلامية في الإمارات العربية المتحدة، وكشفت النتائج أن أنماط القيادة التحويلية والتبادلية تميل للعب دور هام في سلوك المواطنة التنظيمية، كما كشفت أيضا أن سلوك القيادة التبادلية له تأثير إيجابي قوي على سلوك المواطنة التنظيمية من سلوك القيادة التحويلية على الرغم من وجود اختلاف بسيط جدا في العلاقة بين النمطين، وتوصلت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات إلى المشرفين في البنوك الإسلامية.

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

• دراسة (Necati Cemaloglu & Ferudun Sezgin, 2012) بعنوان:

“Examining the Relationships between School Principals’ Transformational and Transactional Leadership Styles and Teachers’ Organizational Commitment”

الهدف من هذه الدراسة كان لتحديد العلاقة بين نمطي القيادة التحويلية والإجرائية لمديري المدارس، والالتزام التنظيمي لدى المعلمين وبلغت عينة البحث (273) من معلمي المدارس الابتدائية العاملين في أنقرة التركية، واستخدم لجمع البيانات استبيان القيادة متعدد العناصر الذي وضعه (Avolio & Bass 1995) واستبيان الولاء التنظيمي الذي وضع من قبل (Meyer & Allen, 1990) وأشارت النتائج إلى:

- ✓ أن مديري المدارس كانوا أكثر ميولا لممارسة نمط القيادة التحويلية من نمط القيادة الإجرائية .
 - ✓ يوجد علاقة قوية بين نمطي القيادة التحويلية والإجرائية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين
 - ✓ أن التحفيزيات الاعتبارية والفردية (من أبعاد القيادة التحويلية) تؤثران بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي:
 - ✓ أن المكافأة المشروطة (من أبعاد القيادة الإجرائية) تؤثر إيجاباً على الالتزام التنظيمي المعياري.
 - ✓ أن الإدارة بالاستثناء (من أبعاد القيادة الإجرائية) تؤثر إيجاباً على الالتزام التنظيمي المستمر.
- وأوضحت دراسة (Hashemi Seyedesmaeil, 2012) أن القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، والتحفيز) تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكرم، الالتزام العام) دون وجود أي علاقة بين باقي أبعاد القيادة التحويلية، وباقي أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. كذلك بالنسبة لنمط القيادة الإجرائية فإن بعديها (المكافأة المشروطة والادارة النشطة) يؤثران في سلوك المواطنة التنظيمية، فيما يغيب التأثير بالنسبة للبعدين الآخرين.
- أما دراسة ((Necati cemalogli & Ferudun Sezgin, 2012) فقد أظهرت تأثيراً إيجابياً لبعدين فقط من أبعاد القيادة التحويلية وهما الاعتبارية الفردية والتحفيز على الالتزام التنظيمي، وتأثير إيجابي لبعدي القيادة الإجرائية (المكافأة المشروطة والإدارة النشطة) على الالتزام التنظيمي.
7. دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية:

يعد أسلوب القيادة جوهر العملية الادارية، ومفتاح نجاحها في حين يمثل القائد نقطة الارتكاز الرئيسية نحو نجاح أو فشل العمل الإداري، لذلك يعول عليه كثيرا في التخفيف من أليات العمل المفترطة والأساليب المملة التي تجعل العمل روتينيا وثقيلاً.

وعليه فإن القيادة الحقيقية القائمة على روح المشاركة و التجديد و التغيير و التأثير بين أفراد الفريق ككل من رئيس و مرؤوسين هي المعيار الحقيقي لنجاح المنظمات ووصولها الى أهدافها المرجوة، حيث أن القائد الناجح والتميز أصبح مطلباً أساسياً في مسيرة المنظمات، لأنه الوحيد القادر على زيادة فعالية العاملين معه والتأثير فيهم، وحثهم على أداء الأدوار المطلوبة منهم في التنظيم وعلى أكمل وجه، و بذلك تحقق القفزة الحقيقية من الدور التسييري الروتيني لشؤون المنظمة إلى التأثير بشكل جذري في العاملين معه وهو ما يستتبع معه زيادة فرص الابداع والتطوير وخلق علاقات تأثيرية داخل التنظيم ليصبح العمال أكثر قدرة على حل المشكلات و مواجهتها، وهم بذلك وبتفاعلهم فيما بينهم يصنعون القيادة.

وهذا الطرح الجديد يكون القائد الكفاء هو ذلك الذي يؤثر في الآخرين من خلال ممارسته للسلوك القيادي المناسب، حيث تعتبر القيادة التشاركية توجهها إدارياً حديثاً يساعد القادة على اختزال المسافات بين مختلف أجزاء النظام

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

لتكون القرارات أكثر مرونة، حيث يهتم القائد التشاركي بمشاركة العاملين في وضع القرارات مما يمنحهم ثقة أكبر تجعلهم أكثر استعداداً على تحمل تبعات هذه القرارات، وهو الأمر ذاته الذي يجعلهم يبذلون جهداً أكبر في إنجاح ما توصلوا إليه من قرارات مع قائدهم.

من هنا تستمد القيادة التشاركية أهميتها في كونها تجمع بين أهداف الرئيس والمرؤوسين في آن واحد، فتعمل على زيادة حرية الاتصال داخل التنظيم الواحد، مع تنمية الشعور بالمسؤولية وروح التعاون والتحفيز الدائم على الأداء الجيد، بما يضمن التفاف المرؤوسين حول الرئيس واتخاذهم قدوة لهم في كل تصرفاته وسلوكياته، مما يزيد من ولائهم وانتمائهم إلى أعمالهم ومنظماتهم مجسدين بذلك مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في أجمل صورته.

وسنحاول عرض بعض الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية كمتغير مستقل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع يهدف الوقوف على أهم النتائج التي تؤكد أو تفند هذا الطرح.

- دراسة شقير (2011) بعنوان: "ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، الخبرة العملية، والمؤهل العلمي، ومكان المدرسة، من وجهات نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (204) معلماً وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك مستوى عالٍ من ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، بالإضافة إلى مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتوجد علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها.

- دراسة عسكر (2012) بعنوان: "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين".

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة طبقت على عينة مكونة من (727) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المدارس الحكومية بمحافظات غزة، وأظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات الإنسانية في أعلى مراتب القيادة التشاركية، تلاها مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية، ثم تفويض السلطة، كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية تعزى للجنس (ذكور، إناث)، أما في متغير المرحلة التعليمية (أساسي، ثانوي) فقد اتضح عدم وجود فروق في المجال الأول العلاقات الإنسانية والمجال الثاني مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية والدرجة الكلية للاستبيان، أما في المجال الثالث تفويض السلطة فكانت هناك فروق لصالح مديري المدارس الثانوية وأكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية بجميع مجالاتها ودرجاتها الكلية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجاتها الكلية.

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

- دراسة المطيري (2015) بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية، وفقا للمجالات التالية: (الأداء الإداري، العلاقة مع المعلمين، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع المجتمع المحلي) كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وفقا للمجالات التالية: (الولاء العاطفي، الولاء المستمر)، كما حاولت الدراسة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وبين مستوى الولاء التنظيمي، واتبعت الدراسة المنهج المسحي الوصفي وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (342) معلما، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات (درجة ممارسة القيادة التشاركية) وبين مجالات (مستوى الولاء التنظيمي).
- دراسة أحمد (2015) بعنوان: "درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام بجامعة الطائف ودرجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتم استخدام مقياس بورتر وزملائه لقياس درجة الولاء التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (198) عضوا من هيئة التدريس بجامعة الطائف من شطري الطلبة والطالبات، ومن كليات علمية ونظرية، حيث أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة (68,9%)، وأن درجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة (70,2%)، وكذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة التشاركية ودرجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.
- دراسة (Chi Hong Simon 2019). "القيادة التشاركية والرضا الوظيفي في ضوء توسط مشاركة العمل والدور المعتدل للمتعة في العمل": استهدفت الدراسة شقين يتعلق الأول بدراسة العلاقات بين القيادة التشاركية ومشاركة الموظفين في العمل والرضا الوظيفي، أما الثاني فيتعلق بتحديد ما إذا كان مستوى المرح الذي تمت تجربته في العمل يخفف من تأثير القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث كان المشاركون (177) موظفا في متجر بيع بالتجزئة في هونغ كونغ تم إجراء الانحدار الهرمي المتعدد مع متغيرات التحكم؛ للتأكد من العلاقات بين القيادة التشاركية، ومستوى المرح الممتع في العمل، والمشاركة في العمل والرضا الوظيفي. بينت الدراسة نتائج عدة أهمها: أن القيادة التشاركية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين في العمل ورضاهم الوظيفي، وقد توسطت مشاركة عمل الموظفين العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي، وكانت هذه العلاقة الإيجابية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي أقوى عندما كان الموظفون يتمتعون بمزيد من المرح في العمل، وقد تسنى للقيادة التشاركيين المشاركة في تمثيل الأدوار من خلال توفير أنشطة أكثر متعة في مكان العمل للموظفين مما سيزيد من مشاركتهم في العمل ورضاهم الوظيفي.

الفصل الثالث: دور مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل نجد بأن جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية لا يتعارضان بل يتشاركان في الالتزام ذاته والمتمثل في التركيز بالدرجة الأولى على الجانب الإنساني للعامل، حيث تحاول جودة الحياة الوظيفية من خلال جملة من المداخل توفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين فيها لتكون بذلك قد طورت سقفا سليما ومتينا تماما وفي ذهنها هدف محدد ألا وهو خلق ذلك الدافع النفسي لدى العمال لجعل منظماتهم ناجحة وترجمته إلى سلوك المواطنة التنظيمية.

ومن خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة تربط بين مختلف مداخل جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية أو ببعض متغيراته كالسلوك التنظيمي والالتزام الوظيفي والولاء التنظيمي تتجلى مكامن الإيجابية لهذه العلاقة بين المتغيرات في مقدار ما تحقق المنظمة من أهداف مزدوجة، حيث تنطلق من تحسين بيئة العمل وتصل إلى أفضل الوسائل لتعزيز ولائه وانتمائه دون المساومة على الأخلاق ولا على القيم المهنية مما يضاعف عطاء العامل، ويزيد من ولائه وهو هدف ومسعى أساسي تركز عليه جميع منظمات العالم مهما كان المجال الذي تعمل فيه، وهو ما تثبته الدراسات السابقة التي تناولناها من خلال ما توصلت إليه من نتائج تثمن هذه العلاقة الإيجابية وتؤكد على أنه لا يوجد هدف يعادل هذا الهدف في الأهمية وبدون الوعي بذلك لا تستطيع أي منظمة أن تحافظ على نفسها في عالم متغير وشديد المنافسة.

وبعد تحقيق جودة الحياة الوظيفية في أي منظمة الركيزة الأساسية للاهتمام بالموارد البشري، والاحتفاظ به، لتفتح له بذلك المجال الواسع من أجل تحرير قدراته وطاقته وتحسين أفكاره، ومشاركته بفعالية في تقرير مصير منظمته من خلال المساهمة الفعالة في اتخاذ القرارات المصيرية للمنظمة للوصول إلى تحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لديه وتحويله إلى واقع ملموس يزيد من فعالية المنظمة ويجعلها تحقق نتائج باهرة مع مرور الزمن مقارنة مع منافسيها.

في هذا الصدد جاء الاهتمام والتركيز على مداخل جودة الحياة الوظيفية والموجهة أساسا إلى ضرورة أن ينعم العمال بجودة عالية وكرامة للحياة الوظيفية، وما ينتج عنه من عمال لديهم ولاء حقيقي لها وراضون كل الرضا عن المنظمة التي يعملون بها، ومدركين تماما لأهمية وقيمة ما يقدمونه لينتج سلوك المواطنة التنظيمية بصفته إجابة أوتوماتيكية وآلية للوضعية المهنية الجيدة التي يعيشها العامل داخل المنظمة.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

حاولنا من خلال الفصول السابقة عرض مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، ثم الربط بينهما من خلال التطرق لأهم المداخل التي تساعد المؤسسة على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين ضمنها وفي نفس الوقت تعزز من سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وبغرض إسقاط هذه المفاهيم النظرية على الواقع، سنقوم بإجراء دراستنا الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر بولاية قلمة وذلك من خلال توزيع استبانة الدراسة فيها، وبعد جمع هذه الاستبانات سنتحصل على مجموعة من البيانات والتي سيتم تحليلها إحصائياً باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية وذلك لمعرفة اتجاهات آراء عينة الدراسة حول أقسام الاستبانة، ومن ثم استخدامها في اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة عمر بن عمر-قائمة-)

يعتبر مجمع عمر بن عمر -قائمة-المؤسسة الأبرز في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر لإنتاج السميد والعجائن وهو مؤسسة اقتصادية ذات مسؤولية محدودة (مؤسسة خاصة)، وأحد اهم الإنجازات الرائدة على المستوى المحلي والوطني اين احتل المرتبة الأولى وطنيا في انتاج مصبرات الطماطم وأكثرها شهرة في صناعة المعلبات وهو شركة مبتكرة ذات البعد الوطني والدولي في الصناعة الغذائية الرئيسية وحاليا الأكثر تميزا في صناعة العجائن من ناحية الجودة.

1.1 تقديم مؤسسة عمر بن عمر:

قصد التعرف أكثر على مؤسسة عمر بن عمر-قائمة-سنحاول التطرق الى مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تعطي نظرة شاملة عنه من خلال التعرف على نشأته كمحاولة لإعطاء لمحة عنه، بالإضافة إلى خصوصية التنظيم به وما يتضمنه هيكله التنظيمي ومختلف مديرياته.

حيث تتكون مؤسسة عمر بن عمر من خمسة فروع منها: مصانع للإنتاج والتعليب، وكالة العقارات، وكالة سفر وقوة عاملة من 1200 عامل.

ومن المعروف عن مؤسسة عمر بن عمر هو أنها مؤسسة عائلية حيث تأسست سنة 1984م من طرف الأب السيد بن عمر محمد العيد، وتخصصت في قطاع المواد الغذائية، وقد تطورت في مجالات عديدة نلخصها في الجدول الآتي:

جدول رقم (02): مراحل تطور مؤسسة عمر بن عمر

السنة	المرحلة
1986	إنشاء العلامة التجارية عمر بن عمر (amor benamor) وتركيب مصنع المصبرات CAB
2002	إعداد مطاحن عمر بن عمر وإنتاج السميد والعجائن.
2004	الانتقال إلى التنمية الزراعية.
2005	الابتكار في مجالات الحبوب.
2009	رؤية جديدة تركز على التميز من خلال اختيارها في دخول سوق العقارات.
2012	اكتساب 60 % من مركب الزراعة الغذائية الرياض (بومرداس)
2013	إنشاء مؤسسة البحر الأبيض المتوسط.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

2.1 معلومات تعريفية لمؤسسة "عمر بن عمر"

- تسمية المؤسسة: تأخذ المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة اسم: «مجمع عمر بن عمر.»
- الوضع القانوني للمؤسسة: خاص وطني.
- مقر المؤسسة: الإدارة المركزية تقع في الشمال الشرقي لولاية قائمة.
- طبيعة نشاط المؤسسة: تحويل المواد الزراعية إلى مواد غذائية.

- رأسمال المؤسسة: تتوفر مؤسسة عمر بن عمر على رأس مال مبلغه 500.000.000.00 دج.
- أهداف المؤسسة: تعدد أهداف المؤسسة بتعدد أنشطتها واتساعها عبر كامل التراب الوطني، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:
 - ✓ تلبية احتياجات السوق الوطنية من منتجات الطماطم ومشتقات القمح (السميد، العجائن، الخبز)، وغزو الأسواق العالمية.
 - ✓ توفير شروط التنمية على المدى الطويل.
 - ✓ تطوير شعبة الأغذية الزراعية.
 - ✓ إبراز المعرفة الفنية الجزائرية دوليا.
 - ✓ تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على حصصها السوقية في السوق المحلية والجهوية والوطنية.
 - ✓ غاية المؤسسة هي تحقيق رضا زبائننا الحاليين والمحافظة عليهم، واكتساب زبائن جدد.
 - ✓ تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.
 - ✓ زيادة توسيع أنشطة المؤسسة خاصة في مجال العجائن والمصبرات الخاصة بالحبوب الجافة المعلبة.
 - ✓ الوصول إلى أسواق إقليمية ودولية والسعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال
 - ✓ تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة.

3.1 خصوصية التنظيم والتسيير في المؤسسة:

أولاً: طريقة تنظيم العمل بالمؤسسة: تؤكد إدارة المؤسسة على حسن التسيير وفق قواعد مطبقة على جميع العاملين بها، لضمان التنظيم والسير الحسن للعملية الإدارية، وذلك بالتأكيد على النقاط الآتية:

- ✓ توفير نسخة للعمال من النظام الداخلي بقصد تمكينهم من أداء واجباتهم والأعمال المتصلة بمناصب عملهم وحملهم على التقيد بالتعليمات العامة في مجال الحقوق والواجبات.
- ✓ توضيح الواجبات وعدم الإخلال بها: مواقيت العمل، ساعات العمل التناوبي، الواجبات المهنية، ساعات العمل الإضافية، المداومة، العطل الأسبوعية، العمل الليلي.
- ✓ توفير برنامج التمتع بالحوافز والتعليمات المرتبطة بالعمل: حوافز المردودية، الأجر القاعدي، العطلة السنوية وتوزيعها حيث يتم تحديدها من قبل إدارة المؤسسة.
- ✓ توضيح التأخيرات والغيابات الغير مبررة (الاقطاع من الأجر بسبب التأخر)، واجب العامل المريض، متابعة ومراقبة انضباط العمال، الغياب المأذون وغير المأذون، وصل الخروج، ترك منصب العمل.

ثانياً: قواعد وتعليمات المؤسسة

حيث تتبع المؤسسة قواعد وتعليمات خاصة بها وذلك وفق النشاط الذي تزاوله، حيث يكون العمال معظم الوقت على احتكاك دائم بالألات والمعدات، ويمكن ذكر أهم التعليمات على النحو التالي:

- ✓ تعليمات متعلقة بالأمن في مجال المعدات، الآلات والميكانيزمات الخطيرة، الممنوع في مجال الأمن.
 - ✓ تعليمات متعلقة بالمسؤولية في مجال الوقاية الصحية، الأمن في الأماكن ووسائل العمل من ملابس العمل والتجهيزات ومعدات الأمن، قواعد متعلقة بالآلات، الوسائل، العتاد، الحوادث الجسدية والتعليمات العامة الاستعجالية.
 - ✓ تعليمات متعلقة بالحماية والوقاية في مجال طب العمل (الخضوع للفحوصات الطبية والشبه الطبية وإلى أساليب الحماية والوقاية المنصوصة عليها في مجال طب العمل)، حوادث العمل والأمراض المهنية.
- 4.1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتعريف بمهام مختلف مديراته:

يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر مختلف العلاقات بين الإدارة العامة والمصالح والأقسام، لضمان مرونة في الاتصال وتسهيل التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين، وتدفق المعلومات أفقياً وعمودياً لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بالكيفية والكلفة والجودة المناسبة.

ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر من مجموعة من المصالح نوردتها فيما يلي:

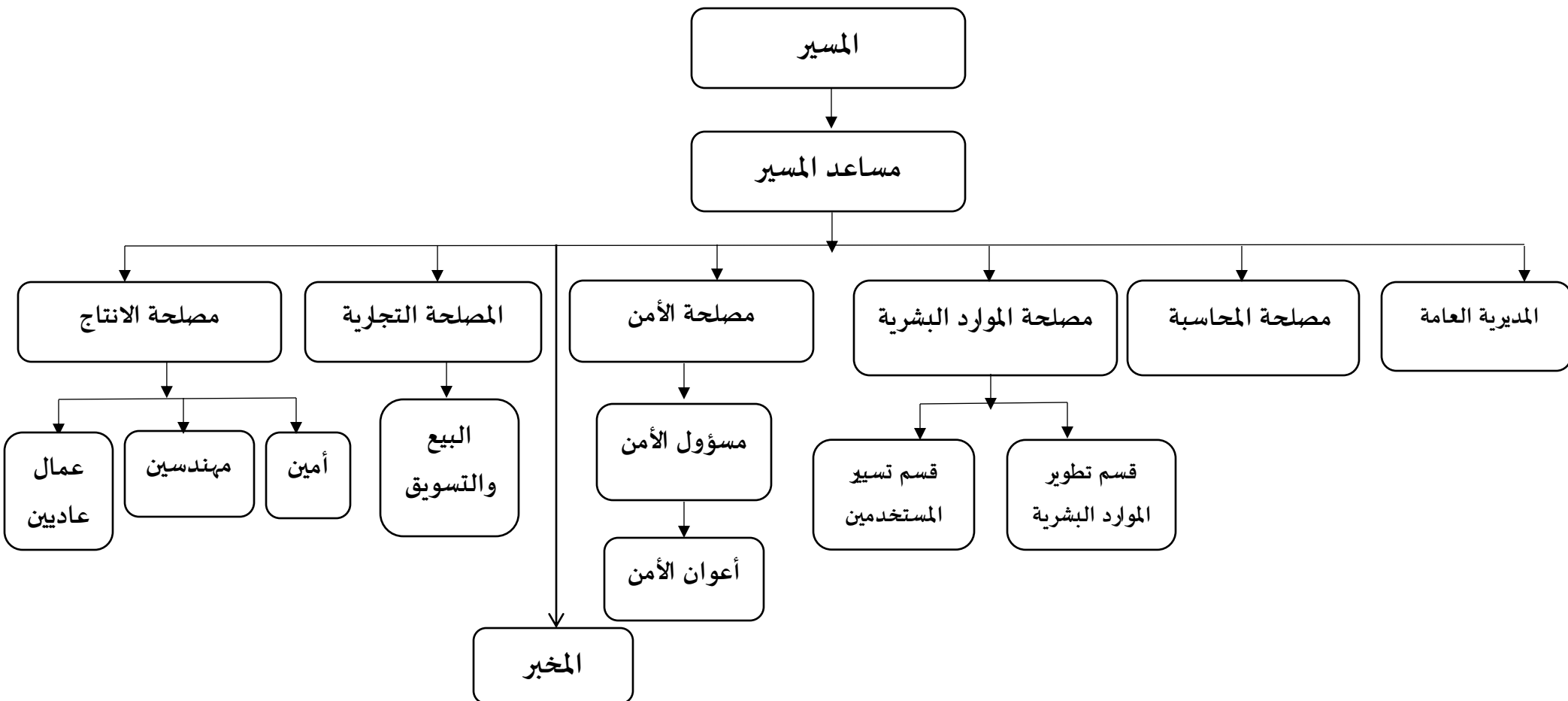
- المديرية العامة: تأتي هذه المديرية في أعلى الهيكل التنظيمي الهرمي للدلالة على الأهمية البالغة لهذه المديرية والدور الذي تلعبه في إنجاز المهام ذات الصلة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومتابعة مختلف المصالح والأقسام، وتوزيع المهام والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف المسطرة، تعتبر المديرية العامة همزة وصل بين مختلف مستويات التسيير بالمؤسسة، كما تعمل على إعداد الإستراتيجيات وتحديد أهداف وغاية ورؤية المؤسسة.
 - وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه المديرية تحتوي على مكتب للتنمية، ويكمن دوره في تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وتطوير كفاءاتهم، لمسايرة التطورات الحديثة الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
 - مصلحة التموين: إن مهمة هذه المصلحة تزويد المؤسسة بالمواد الأولية الضرورية للعملية الإنتاجية كالمعدات، التجهيزات وقطع الغيار من مختلف مصادرها، وتسيير المخزون قبل وبعد عملية الإنتاج من جهة، والاهتمام بشراء المستلزمات التي تتطلبها مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسة من جهة أخرى.
 - مصلحة المحاسبة: تسهر هذه المصلحة على العمليات المحاسبية، ومتابعة تعاملات المؤسسات المالية، والتكاليف والأسعار، بهدف تحديد الوضعية المالية في نهاية الدورة، ومعرفة الربح أو الخسارة، وبالتالي تحديد المركز المالي للمؤسسة ومكانتها الاقتصادية، بالإضافة إلى التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة.
 - مصلحة الموارد البشرية: تكمن وظيفة إدارة الموارد البشرية في متابعة الموظفين من حيث المناصب، الغيابات، إعداد كشوف الأجور والمرتبات، التدريب، تسيير المسارات الوظيفية، الخدمات الاجتماعية..... الخ.
- حيث تسهر هذه المصلحة على استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان السير الحسن لمختلف مصالح المؤسسة، وتنقسم هذه المصلحة إلى قسمين: قسم تطوير الموارد البشرية والذي يهتم بالتوظيف حسب حاجات المؤسسة وتطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي، وتكوين اليد العاملة بصفة منتظمة،

وقسم تسيير المستخدمين والذي يتكفل بمختلف شؤون العمال، وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق بالمؤسسة ومتابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الاداري للملفات داخليا وخارجيا.

- مصلحة البيع والتسويق: تعتبر مصلحة التسويق همزة الوصل وقناة الاتصال بين المحيط الداخلي والخارجي، كما تكمن مهمتها الأساسية في وضع السياسات الترويجية للتعريف بالمؤسسة ومنتجاتها، وتنشيط المبيعات والاهتمام بمختلف العلاقات العامة مع المتعاملين الاقتصاديين للمؤسسة.
- مصلحة الإعلام الألي: تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح حيث أنها القلب النابض للمؤسسة لتزويده بمختلف المعلومات الخاصة بكل الوظائف والأنشطة، حيث أدركت إدارة المؤسسة بأن التعامل بالتكنولوجيا أمر حتمي وضروري بالنسبة لكل المؤسسات في الوقت الحالي، فكل ما يعتبر معلومة موثقة يكون نسخة الكترونية في هذه المصلحة من حيث التوثيق والأرشفة من ناحية، ومن ناحية أخرى الاهتمام بالبنية التحتية من توفير كل الأجهزة والبرمجيات المتطورة، وكيفية الاستفادة من خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتسيير الشبكات الداخلية والخارجية.
- مصلحة الإنتاج: إن مهمة هذه المصلحة تتلخص في الاهتمام بسيرورة العملية الإنتاجية وتحويل المادة الأولية(المدخلات) إلى منتج نهائي(مخرجات) بالكمية والنوعية المطلوبة.
- مصلحة العتاد(الحضيرة): تكمن أهمية هذه المصلحة في إدارة الأعطال والصيانة بمراقبة الآلات ووسائل النقل والإمداد وإصلاحها إن وجد عطل في الوقت المناسب.
- المخبر: إن أهمية هذه المصلحة تتجلى من خلال أهميتها في مختلف مراحل عملية إنتاج المنتجات، ان لم نقل سر المؤسسة في جودة منتجاتها، وذلك من خلال التركيز بالدرجة الأولى على مراقبة نوعية المنتجات بمدى مطابقتها للمواصفات المعمول بها من الناحية الفيزيائية والكيميائية للمنتوج، وذلك بإجراء التحاليل اللازمة بغرض الحصول على منتج مطابق للمعايير العالمية من حيث: الشكل، الذوق، اللون، الوزن، والمكونات الداخلية وغيرها.

ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

2. مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة:

سيتم عرض أهم الخطوات والإجراءات التي تم الاعتماد عليها وذلك من خلال توضيح منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات.

1.2 مجتمع وعينة الدراسة :

1.1.2 مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة عمر بن عمر بولاية قلمة والبالغ عددهم (1200) عامل، باختلاف تصنيفهم الوظيفي (رؤساء أقسام، محاسبين، إطارات بالمخبر، مكلفين بالدراسات وغيرهم) ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن مجتمع البحث قد شمل كل المديرين والمصالح بمختلف أقسامها بالمؤسسة بغرض التنوع في العاملين واختيارهم من مختلف المستويات الإدارية العليا الوسطى والتنفيذية للوقوف على مختلف وجهات النظر حول موضوع جودة الحياة الوظيفية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة عمر بن عمر.

وقد تم توزيع 340 استمارة (استبانة) على عينة الدراسة وتمكننا من استرجاع 310 استمارة، وكان الصالح منها للتحليل الاحصائي يساوي 291 استمارة أي ما نسبته (85.58%) من مجموع الاستمارات الموزعة والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (03): عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي

عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي	عدد الاستمارات غير الصالحة للتحليل الاحصائي	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة
291	19	310	340

المصدر: من إعداد الباحثة

2.1.2 أداة الدراسة: بغرض الإلمام بجوانب الدراسة والحصول على المعلومات والحقائق التي يتطلبها موضوع الدراسة من الناحية العملية اعتمدت الباحثة على الأدوات الآتية:

أ. الملاحظة: تم استخدام الملاحظة كأول خطوة من خطوات البحث الميداني، وذلك لمحاولة فهم الفضاء العام للمؤسسة وأجواء العمل فيها، من خلال التركيز على سير العمل داخل مختلف الوحدات، والنظام المتبع، وملاحظة تصرفات العاملين وسلوكهم وطبيعة العلاقات القائمة فيما بينهم، وكيفية أدائهم لعملهم وكذلك طبيعة الاتصالات سواء بين العاملين أو بين الرئيس ومرؤوسيه.

ب. المقابلة: وفي هذا الصدد قامت الباحثة بإجراء بعض المقابلات المباشرة مع رؤساء الأقسام بالمؤسسة محل الدراسة للحصول على المعلومات التي توضح البرامج التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في تجسيد برامج جودة الحياة الوظيفية للعاملين لديها بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض العمال في مختلف المستويات الوظيفية بالمؤسسة للوقوف على مدى إدراكهم لهذه البرامج، ومدى انعكاسها لديهم من خلال إظهارهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وقد كانت هذه المقابلات في شكل حوار ثنائي مع المبحوث، أو في شكل نقاش جماعي تم خلاله طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، وقد زودتنا هذه المقابلات بالكثير من المعلومات والتي وضحت أغلب المسائل المتعلقة بالبحث.

ج. استمارة الاستبيان: تعد الاستمارة أداة أساسية لجمع البيانات خاصة تلك التي يصعب الحصول عليها عن طريق الملاحظة، كما أنها تعطي للمبحوث أكثر حرية وأريحية في التعبير عن رأيه.

وعليه وبعد المقابلات التي قامت بها الباحثة والاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم إعداد استمارة البحث بما يتناسب مع بيئة العمل السائدة بمؤسسة عمر بن عمر وكذلك مع ما يتماشى والمفاهيم المتداولة حول موضوع البحث سواء مع إدارة المؤسسة أو مع مستوى إدراك وثقافة العاملين لديها.

حيث تم تقسيم استمارة البحث إلى ثلاثة أجزاء كالتالي:

الجزء الأول: ويضم البيانات الشخصية لأفراد العينة المستجوبة والمتمثلة في: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: ويضم معلومات حول واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة، ويتكون من 6 أبعاد كالتالي:

- بعد فرص الترقية والتقدم الوظيفي ويضم 5 فقرات.

- بعد الأجور والمكافآت المالية ويضم أيضا 5 فقرات.

- بعد العلاقات الاجتماعية ويضم 5 فقرات.

- بعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية ويضم كذلك 5 فقرات.

- بعد المشاركة في اتخاذ القرارات ويضم 5 فقرات.

- بعد الاستقرار والأمان الوظيفي ويضم أيضا 5 فقرات.

الجزء الثالث: ويضم معلومات حول واقع سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، ويتكون من خمسة أبعاد كالتالي:

- بعد الإيثار ويضم 5 فقرات.

- بعد الكياسة ويضم 5 فقرات.

- بعد روح التسامح ويضم 5 فقرات.

- بعد صحوة الضمير ويضم 5 فقرات.

- بعد طوعية المشاركة ويضم 5 فقرات.

أما بالنسبة لطريقة الإجابة فقد اختلفت في الجزء الأول عنها في الجزء الثاني والثالث، حيث يجيب المستجوب على فقرات الجزء الأول من الاستمارة والخاص بالبيانات الشخصية من خلال اختيار خيار واحد من بين الخيارات المقترحة، بينما في الجزء الثاني والثالث، فقد تم اعتماد مقياس ليكارت (Likert) الخماسي والذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما وذلك لأنه يعطي أكبر قدر من الحرية في الإجابة.

والجدول التالي يوضح هذا المقياس

الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكارت (LIKERT) الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

وانطلاقا من الجدول السابق وبغرض حساب الحدود الدنيا والقصى للفئات لمقياس ليكارت الخماسي، نقوم بحساب طول المدى والذي يساوي (5-1=4) وبعد ذلك يقسم المدى على عدد الفئات وهو 5 فئات حيث نجد النتيجة تساوي (0.8) وعليه فإن طول الفئة الدنيا يساوي أقل قيمة في المقياس زائد طول الفئة (1+0.8=1.08) وعليه فإننا نتحصل على خمس تصنيفات لمؤشر المتوسط الحسابي والموضحة في الجدول.

الجدول رقم (05): تصنيف درجة المؤشرات للمتوسطات الحسابية

المتوسط	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المؤشر	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

2.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بغرض تحليل البيانات المتحصل عليها تم هنا الاعتماد على الاصدار السادس والعشرين من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، والذي سهل علينا كثيرا عملية إدخال ومعالجة البيانات، وذلك من خلال جملة من الأساليب الإحصائية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) حيث اعتمدنا على مقاييس الاحصاء الوصفي في جمع وتنظيم وعرض البيانات لأبعاد ومحاور الدراسة، وتمثلت هذه المقاييس في: التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، المتوسطات الحسابية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات الاستبيان والانحرافات المعيارية بهدف قياس توجهات العمال نحو أبعاد الدراسة وكذلك معرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة نحو كل فقرة أو نحو كل بعد.

- اختبار معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis): وهو ما يطلق عليه اختبار حسن التطبيق أو جودة المطابقة، ويهدف إلى معرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (a)): وهو معامل لقياس ثبات وصدق الاستبيان، ويقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، ويقصد بصدق المقياس أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وبحسب عن طريق حساب جذر معامل الثبات ويعرف بصدق المحك ، ويأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين (0 و 1) ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة هذا المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كانت قيمة هذا المعامل تساوي الواحد فإن هناك ثبات تام، ويتفق المتخصصون في مجال الإحصاء أنه إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ في حدود (0.6) فإنها مقبولة في الحكم على ثبات الاستبيان ، وكلما زادت قيمة معامل ألفا كرونباخ زادت درجة الثبات و الصدق في أسئلة الاستبيان.
- معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وهو معامل يقيس اتجاه وحجم العلاقة، واستعمل في الدراسة لقياس العلاقات بين الفقرات والأبعاد والمحاور.
- معامل التحديد: (R²) يقيس نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع والنسبة المتبقية من الواحد قد ترجع لمتغيرات مستقلة أخرى خارج الدراسة أو للأخطاء العشوائية وكلما كانت قيمة معامل التحديد أقرب من الواحد كلما كانت معادلة الانحدار صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع.
- اختبار (T) للعينات المستقلة Test T Pour Echantillons Indépendants: يستخدم لمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أبعاد أقسام الاستبيان تعزى لمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 facteur): يستخدم لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أبعاد أقسام الاستبيان تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- اختبار LSD: ويستخدم لاختبار لمن ترجع الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول أبعاد أقسام الاستبيان في حالة وجودها.

3. اختبار صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبانة، أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه.

- 1.3 الصدق الظاهري: تم بناء وصياغة الاستمارة اعتمادا على فرضيات الدراسة ومؤشراتها، وللتأكد من صدق هذه الأداة قامت الباحثة بعرضها أولا على الأستاذ المشرف لمراجعتها، ثم على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والتخصص في المجالات الأكاديمية والمهنية والإحصائية من جامعة قلمة وجامعة أم البواقي والمدرجة أسماؤهم في الملحق رقم (02)، وهذا يهدف معرفة مدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للجزء الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى معرفة مدى صحة الاستمارة وإمكانية تطبيقها في الميدان محل الدراسة.
- واستجابة لأرائهم وتوصياتهم قامت الباحثة بإجراء ما يلزم من تعديلات إما حذف أو إضافة للخروج بالاستبيان في صورته النهائية مكونا من (55) عبارة كما هو موضح في الملحق رقم (01).

2.3 اختبار التوزيع الطبيعي:

إن أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية أن تكون المعلومات تتبع التوزيع الطبيعي، وللتأكد من طبيعة توزيع متغيرات هذه الدراسة نستخدم اختبار معاملي الالتواء Skewness والتفلفطح Kurtosis، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (06): نتائج اختبار معاملي الالتواء والتفلفطح

المحور	الأبعاد	معامل الالتواء	معامل التفلفطح
المتغير المستقل: جودة الحياة الوظيفية	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	-0.636	0.425
	الأجور والمكافآت المالية	-0.262	-0.601
	العلاقات الاجتماعية	1.265	15.541
	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	-0.049	-0.016
	المشاركة في اتخاذ القرارات	-0.688	0.908
	الاستقرار والأمن الوظيفي	-0.368	-0.040
المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية	الإيثار	-0.532	-0.408
	الكمياسة	-0.564	0.493
	روح التسامح	-0.121	-0.588
	صحوة الضمير	2.438	16.650
	طوعية المشاركة	-0.242	-0.256

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v26

يتضح من الجدول أعلاه (الجدول رقم 06) أن معاملات الالتواء لمغيرات وأبعاد الدراسة محصورة بين (-0.688) و (2.438) وهي ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (-3) و (+3) ، وهو ما يشير إلى أن بيانات متغيرات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، كما يتبين من جهة أخرى أن قيم معامل التفلفطح محصورة بين (-0.601) و (16.650) وهي بذلك أقل من 20 مما يعزز أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وهو ما أكدته دراسة (Cao and Dowlatchahix) وهو ما يدل على أن الأثر الذي يظهر هو ناتج عن المتغيرات المستقلة، وبالتالي يتم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الاختبارات المعلمية.

ونختبر الفرضيات باستعمال تحليل الانحدار ولكن قبل ذلك يجب التأكد أولاً من ملاءمة وخطية العلاقة.

3.3 صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد به مدى ارتباط العبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط ومقارنة معامل كل عبارة مع معامل الارتباط الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، فإذا كان معامل الارتباط قوياً ومعنوياً نقول إن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي والثبات، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين الفقرات مع المحاور التي تنتمي إليها

المحور الأول: أبعاد جودة الحياة الوظيفية			
رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تعتمد المؤسسة مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	0.602	0.000
02	العدالة والإنصاف هي الأساس في منح الترقيات الوظيفية في المؤسسة	0.540	0.000
03	تمنح الترقيات الاستثنائية على أساس الكفاءة	0.563	0.000
04	يوجد انسجام بين التحصيل الدراسي والمهارات العلمية والدرجة الوظيفية التي أشغلها في المؤسسة	0.585	0.000
05	هناك فرص مستقبلية متوفرة للترقية والتقدم الوظيفي في المؤسسة	0.492	0.000
06	الموظفون في المؤسسة سعداء بما يحصل ونعليه من رواتب	0.684	0.000
07	كفاءة الأداء هي الأساس في تحديد الأجور والمكافئات	0.550	0.000
08	يشعر الموظفون في المؤسسة بأن المكافئات توزع على من يستحقها	0.684	0.000
09	مبدأ العدالة هو الأساس في تحديد نظم الأجور والمكافئات المعتمد في المؤسسة	0.603	0.000
10	يشعر الموظفون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف على الرواتب سنويا	0.580	0.000
11	تتاح في المؤسسة فرص التفاعل والاتصال مع الموظفين في كافة المستويات الوظيفية	0.743	0.000
12	يتبادل الموظفون في المؤسسة الزيارات الاجتماعية وفي الكثير من المناسبات	0.333	0.000
13	يسود بين الموظفين في المؤسسة جو التعاون وروح الفريق الواحد	0.351	0.000
14	تعمل المؤسسة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين	0.530	0.000
15	السمة الغالبة في المؤسسة هي الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين	0.412	0.000
16	تعمل ثقافة المؤسسة على احترام الالتزامات العائلية وتلبية احتياجات العمل معا	0.376	0.000
17	تتيح المؤسسة للعاملين حق الحصول على إجازة عمل لغرض الرعاية الأسرية	0.706	0.000
18	توفر المؤسسة أنظمة العمل المرنة لأداء بعض المهام الوظيفية في المنزل	0.492	0.000
19	تتيح المؤسسة الإجراءات اللازمة لتحقيق حالة من التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية	0.439	0.001
20	تعمل المؤسسة على توفير الدعم والمشاركة لتعزيز مناخ عائلي حميم للعاملين	0.711	0.000
21	يرغب الموظفون في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ قرارات العمل	0.555	0.000
22	يساهم العاملون في حل مشكلات العمل	0.733	0.000
23	يشارك الموظفون في بناء الخطط لتطوير عمل المؤسسة	0.441	0.000
24	توجد شفافية في صنع القرارات على مختلف المستويات في المؤسسة	0.637	0.000
25	لدى العاملين القدرة على المشاركة في صنع القرارات	0.498	0.000
26	يشعر الموظفون في المؤسسة بالأمان الوظيفي لعدم استغناء المؤسسة عن خدماتهم	0.687	0.000

0.000	0.792	توافر الموارد المادية والاقتصادية للمؤسسة يمكنها من الإبقاء بالالتزامات المالية الخاصة بالموظفين	27
0.000	0.448	تعمل المؤسسة على إتباع أسلوب التدريب للاحتفاظ بالموظفين المهرة	28
0.000	0.568	شعور الموظفين بالأمان والاستقرار الوظيفي لا يدفعهم للبحث عن فرص عمل بديلة	29
0.000	0.585	يسود أحوال العمل مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل	30

المحور الثاني: سلوكيات المواطنة			
رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
31	أقدم المساعدة للآخرين الذين لديهم أعباء عمل كثيرة.	0.437	0.000
32	أكون مستعدا دائما لمساعدة من حولي والأخذ بيدهم.	0.541	0.000
33	أقوم بمساعدة الآخرين في عملهم حتى ولو تطلب ذلك وقتا إضافيا	0.611	0.000
34	أقوم بعمل الآخرين دائما عند غيابهم	0.676	0.000
35	أساعد الموظفين الجدد وأقوم بتوجيههم رغم عدم النص على ذلك في الوصف الرسمي لوظيفتي	0.614	0.000
36	أحاول دائما تجنب إثارة المشاكل مع الزملاء في العمل	0.528	0.000
37	أحرص دائما على ألا أتعدى على حقوق الآخرين	0.497	0.000
38	أبادر دائما إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع بين الزملاء	0.584	0.000
39	أنتبه لتأثير سلوكي وتصرفاتي مع زملائي في العمل	0.710	0.000
40	أفكر دائما في المشاكل التي قد تواجه الزملاء في العمل	0.535	0.000
41	لا أقضي أوقاتا طويلة في إنجاز أشياء قليلة الأهمية	0.835	0.000
42	أرغب دائما بتبسيط الأمور وعدم تهويلها	0.633	0.000
43	أركز دائما على الجوانب الإيجابية دون التركيز على ما هو خاطئ فقط	0.544	0.000
44	عندما أجد أن هناك إخفاقات في الأداء أقوم بتوجيه أنظار المدراء إليها	0.740	0.000
45	عندما يتم تكليفي بمهام إضافية فإنني أقوم بذلك بكل رحابة صدر ودون تدمير	0.649	0.000
46	أعتقد أنه عندما يكون هناك يوم عمل مرضي فان مقابله يجب أن يكون هناك أجريومي عادل	0.391	0.000
47	أطلع دائما على مذكرات المؤسسة وإعلاناتها وأقرأها بتمعن	0.633	0.000
48	أحضر إلى العمل قبل بدايته وأنصرف بعد نهايته	0.626	0.000
49	ألتزم بقواعد الاستراحة المحددة ولا أتجاوزها	0.592	0.001
50	أتبع قواعد المؤسسة وتعليماتها حتى عندما لا يراقبني أحد	0.598	0.000
51	أسعى دائما لمواكبة التغييرات في المؤسسة	0.431	0.000

0.000	0.511	أحرص على حضور اللقاءات غير الرسمية والتي تعد في نفس الوقت مهمة لتطوير العمل	52
0.000	0.599	أشترك في المهام التي لا يتطلبها العمل الرسمي ولكنها تساعد في إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة	53
0.000	0.602	أقوم بتدقيق اقتراحات لتحسين العمل وتطويره	54
0.000	0.576	افتخر بانتمائي للمؤسسة وأحرص على إظهارها بصورة ايجابية أمام الآخرين	55

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

من خلال الجدول رقم (07) يمكننا القول بأن جميع معاملات الارتباط في المحورين لأداة الدراسة كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات الاستبيان بالمحورين: جودة الحياة الوظيفية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في عينة الدراسة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.333) في حدها الأدنى بالنسبة للعبارة رقم (12)، وبين (0.792) في حدها الأعلى بالنسبة للعبارة رقم (27) وذلك بالنسبة لمحور جودة الحياة الوظيفية.

أما بالنسبة لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد تراوحت بين (0.391) في حدها الأدنى بالنسبة للعبارة رقم (46)، وبين (0.835) في حدها الأعلى بالنسبة للعبارة رقم (41).

كما أن معاملات الارتباط كانت كلها دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر هذا الجزء من الاستبانة صادق لما وضع لقياسه.

ومما سبق يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصدقية عالية، وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني، وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع عباراتها والمحاور التي تنتمي إليها.

4.3 الاتساق البنائي

1.4.3 الصدق البنائي لجميع محاور الدراسة:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة، والجدول الموالي يوضح معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة.

الجدول رقم (08): معامل الارتباط معدل محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المتغير المستقل: أبعاد جودة الحياة الوظيفية	0.887	0.000
المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.728	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين جميع محاور الدراسة (جودة الحياة الوظيفية، وسلوك المواطنة التنظيمية) مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة، حيث يبين أن معاملات الارتباط المحسوبة دالة عند مستوى دلالة 0.05 والقيمة الاحتمالية لمحاور الدراسة أقل من 0.05 مما يثبت أن محوري الدراسة صادقان لما وضعنا لدراسته.

2.4.3 الاتساق البنائي لأبعاد الدراسة مع المحاور التي تنتمي إليها

يبين الاتساق البنائي مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

أولاً: الاتساق البنائي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية مع المعدل الكلي للمحور:

تبين نتائج الجدول التالي مدى ارتباط أبعاد جودة الحياة الوظيفية مع المعدل الكلي للمحور الذي تنتمي إليه

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية مع المعدل الكلي للمحور

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	البعد
0.000	0.792	فرص الترقية والتقدم الوظيفي
0.000	0.821	الأجور والمكافآت المالية
0.000	0.690	العلاقات الاجتماعية
0.000	0.343	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية
0.000	0.713	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.000	0.806	الاستقرار والأمان الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

نلاحظ من الجدول رقم (09) بأن معاملات الارتباط المحسوبة لجميع عبارات المحور الأول (جودة الحياة الوظيفية) مع المعدل الكلي للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 والقيمة الاحتمالية للعبارات أقل من 0.05 مما يثبت أن عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لدراسته.

ثانياً: الاتساق البنائي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مع المعدل الكلي للمحور:

نتائج الجدول التالي توضح مدى ارتباط أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مع المعدل الكلي للمحور الذي تنتمي إليه

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مع المعدل الكلي للمحور

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	البعد
0.000	0.820	الإيثار
0.000	0.796	الكمياءة
0.000	0.800	روح التسامح
0.000	0.752	صحة الضمير
0.000	0.762	طوعية المشاركة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

يبين الجدول رقم (10) بأن معاملات الارتباط المحسوبة لجميع عبارات المحور الثاني (سلوكيات المواطنة التنظيمية) مع المعدل الكلي للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 وأن القيمة الاحتمالية للعبارات أقل من 0.05 مما يثبت أن عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لدراسته.

4. اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha s'Cronbach) فكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (11):

الجدول رقم (11): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الأبعاد والمحاور
0.863	0.745	05	فرص الترقية والتقدم الوظيفي
0.901	0.813	05	الأجور والمكافآت المالية
0.783	0.614	05	العلاقات الاجتماعية
0.889	0.791	05	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية
0.862	0.744	05	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.838	0.703	05	الاستقرار والأمان الوظيفي
0.864	0.748	05	الإيثار
0.828	0.686	05	الكمياسة
0.804	0.648	05	روح التسامح
0.838	0.703	05	صحة الضمير
0.873	0.763	05	طوعية المشاركة
0.941	0.886	30	أبعاد المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية
0.939	0.882	25	أبعاد المحور الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.950	0.904	55	مجموع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

من أجل التأكد من أن الاستبانة مناسبة لما نريد قياسه وبعد اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لفحص الثبات، بحيث يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (11) أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة لفقرات محور جودة الحياة الوظيفية حيث تتراوح بين (0.614) و(0.813) وهي أكبر من 0.6 ، وبما أن معامل الصدق عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ فإننا نلاحظ بأن معامل الصدق

لهذه العبارات يتراوح بين (0.783 و 0.901)، وبالنسبة لجميع المجالات لمحور جودة الحياة الوظيفية فإن قيمة ألفا كرونباخ قد بلغت (0.886) بينما بلغ معامل الصدق قيمة (0.941)، في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية قيمة مرتفعة بلغت (0.882) وبمعامل صدق مرتفع قيمته (0.939).

أما بالنسبة لإجمالي محاور الاستبيان فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت (0.904)، أما قيمة معامل الصدق الإجمالي للمحاور فقد بلغت (0.950)، حيث نلاحظ بأن معامل ألفا كرونباخ لإجمالي المحاور تجاوز (0.6) أي ($\text{Alpha} \geq 0.60$) وهي الحد الأدنى للثبات في العلوم الإنسانية والإدارية.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (01) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، الأمر الذي يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

5. تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا الجزء إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

1.5 خصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

1.1.5 التوزيع حسب العمر

من خلال الجدول التالي نلاحظ أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب معيار العمر للعمال بالمؤسسة قيد الدراسة.

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب معيار العمر

العمر	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	69	23.7
من 31 إلى 40 سنة	128	44.0
من 41 إلى 50 سنة	67	23.0
أكثر من 50 سنة	27	9.3
المجموع	291	100

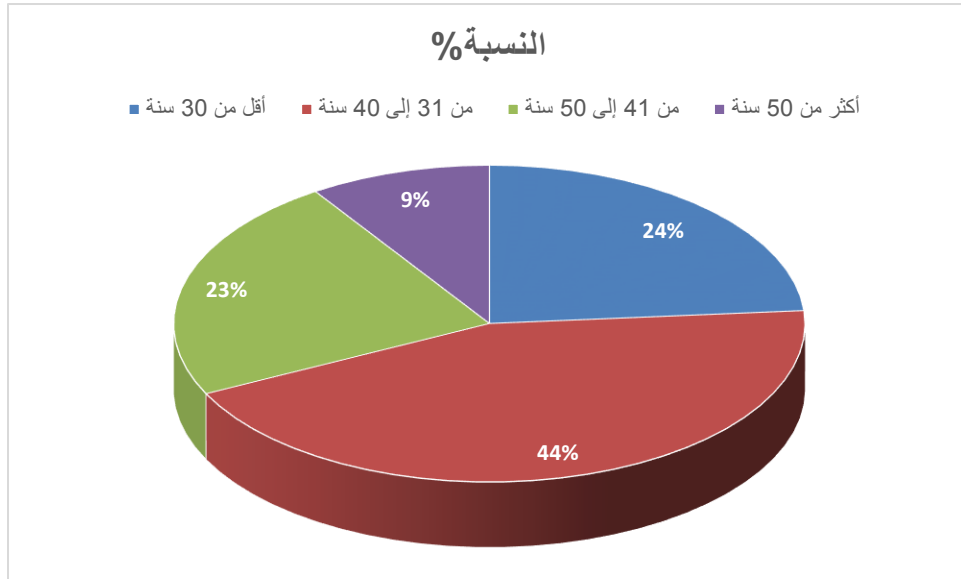
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

من خلال الجدول السابق رقم (12) نلاحظ بأن أغلب العاملين بمؤسسة عمر بن عمر تقل أعمارهم عن الأربعين سنة، وهو ما يدل على أن الفئة الشبابية هي الغالبة بالمؤسسة، حيث نلاحظ بأن أكثر من نصف العينة أعمارهم تقل عن الأربعين أي ما نسبته (23.7%) و (44.0%) للفئتين أقل من 30 سنة ومن 31 إلى 40 سنة على التوالي وهو أمر جيد ومؤشر قوة بالنسبة لها نظرا لتميز فئة الشباب بالقوة والنشاط والحيوية، وكذا الدافعية والجاهزية للعمل والعطاء، لكن دون إغفال افتقار هذه الفئة للخبرة وهو ما يظهر لنا من خلال نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم (من 41 إلى 50) سنة والبالغة (23%)، وهو ما يدل على تمسك المؤسسة بهذه الفئة من العمال لتعظيم الاستفادة من خبرتهم سواء في الجانب

المهني أو في جانب التعاملات الاجتماعية داخل المؤسسة، وبهذا تكون المؤسسة قد جمعت بين العنصر الشبابي والخبرة مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهدافها.

أما الملاحظ بالنسبة للفئة الأقل تواجدا في المؤسسة (الأكثر من 50 سنة) بنسبة (9.3%) فهي تمثل العمال الذين بلغوا سن التقاعد، حيث تحتفظ المؤسسة بهذه الفئة من العمال نظرا لاكتسابها الخبرة والمعارف المتراكمة والمكتسبة من خلال ممارستهم للعمل لفترات طويلة، مما يجعلهم عنصرا مهما وذو خبرة ويحول دون الاستغناء عنهم. كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب معيار العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

2.1.5 التوزيع حسب الجنس:

يبين الجدول الموالي أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب معيار الجنس للعمال المستجوبين في مؤسسة عمر بن عمر.

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب معيار الجنس

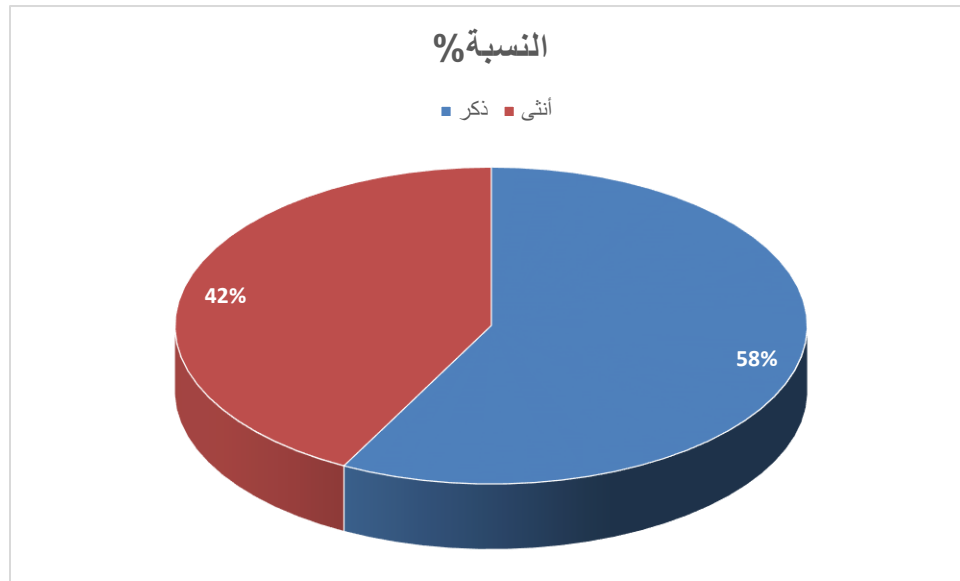
النسبة %	التكرار	الجنس
57.7	168	ذكر
42.3	123	أنثى
100	291	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

بالنظر للجدول السابق نجد بأن عدد الذكور يبلغ (168) بنسبة (57.7%)، بينما عدد الإناث فيبلغ (123) بنسبة (42.3%)، وهما نسبتان متقاربتان نوعا ما وذلك نظرا لأن بعض الأعمال بالمؤسسة تتطلب العنصر النسوي كالأعمال

الإدارية والعمل في المخبر، وكذلك مراحل إعداد المنتجات للخروج من المؤسسة ومراحل التعليب والتخزين وغيرها، وهو ما تم ملاحظته في الميدان داخل المؤسسة، بينما يتم الاعتماد على جنس الذكور في بعض الأعمال الأخرى التي تتطلب المجهود العضلي والقوة البدنية مثل استعمال الآلات الضخمة داخل الورشات ونقل المنتجات من مرحلة إلى أخرى، وكذلك أعمال الحراسة حيث لاحظنا بأن العمل داخل المؤسسة يتميز بالتواصل من خلال العمل بالتناوب لمدة 24 ساعة دون انقطاع خاصة في الليل لئتم الاعتماد هنا على الرجال أكثر، نظرا لطبيعة مجتمعنا وثقافته حول عمل المرأة ليلا. ويمكننا تمثيل النتائج السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب معيار الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

3.1.5 التوزيع حسب المؤهل العلمي

يبين الجدول التالي أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب معيار المؤهل العلمي للعمال

المبحوثين:

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب معيار المؤهل العلمي

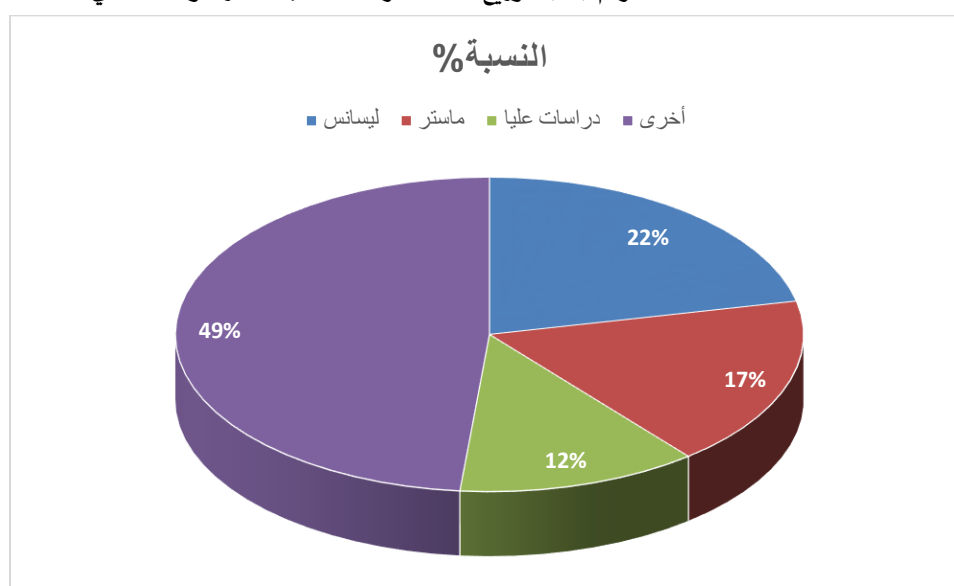
النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
21.6	63	ليسانس
17.5	51	ماستر
12.4	36	دراسات عليا
48.5	141	أخرى
100	291	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

من خلال الجدول رقم(14) نلاحظ أن أكثر العاملين في عينة الدراسة بما يقابل (141) عامل بنسبة (48.5%) لديهم مؤهلات أخرى دون المستوى الجامعي، والسبب في ذلك هو طبيعة نشاط المؤسسة والذي يتطلب يد عاملة كفؤة في مجالات التنظيف والإنتاج والتعليب والتخزين والأمن وغيرها وهي وظائف لا تتطلب مستوى عليا، أما البقية موزعة بين (63) مفردة من العينة بنسبة (21.6 %) لديهم شهادة الليسانس، و(51) شخصا هم حاملي شهادة الماستر بنسبة (17.5%)، بينما الفئة الأقل فتمثل أصحاب الدراسات العليا وعددهم (63) شخصا بما يقابل نسبة(12.4%)، حيث يستعان بحاملي الشهادات الجامعية في الوظائف الإدارية بالمؤسسة، وكذلك المسؤولين عن التحكم في الآلات والمعدات والتي تتميز بالتكنولوجيا المتطورة والتي يصعب فهمها من قبل غير المتعلمين.

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع العينة حسب معيار المؤهل العلمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب معيار المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

2.5 خصائص عينة الدراسة وفق البيانات الوظيفية:

1.2.5 التوزيع حسب المسمى الوظيفي

من خلال الجدول التالي نلاحظ أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب معيار المسمى الوظيفي للعمال المبحوثين.

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب معيار المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
12.4	36	رئيس قسم
7.6	22	محاسب
15.8	46	إطار بالمخبر
13.4	39	مكلف بالدراسات

50.9	148	أخرى
100	291	المجموع

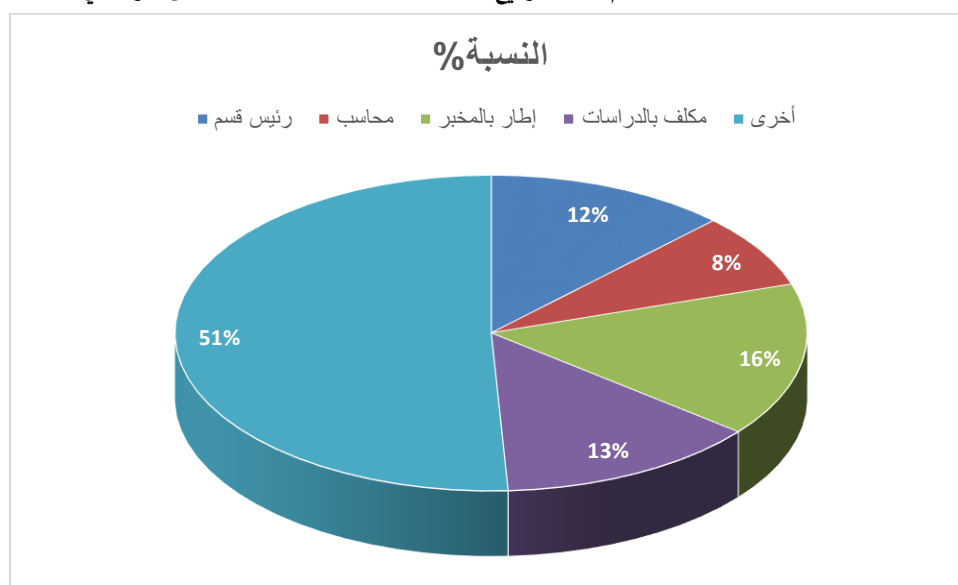
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

من الملاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن المسمى الوظيفي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو مسميات أخرى حيث بلغ عددهم (148) عاملا بنسبة (50.9%) وذلك راجع لتركز أكبر نسبة من العمال في الوظائف المرتبطة بالورشات وخطوط الإنتاج والمخازن وكذا أعوان النظافة والأمن، وتفسير ذلك كما تم الإشارة له سابقا هو طبيعة نشاط المؤسسة قيد الدراسة.

كما نلاحظ بأن نسبة الإطارات بالمخابر هي كذلك مرتفعة مقارنة بباقي الوظائف (15.8%) بعدد يقدر ب (46) إطار، وذلك لأن المؤسسة متخصصة في الصناعات الغذائية وهو ما يتطلب إطارات متخصصة في المخبر لتحليل الأغذية، وتطوير الإنتاج الغذائي باستمرار وللمراقبة الجودة بما يضمن استمرارية المؤسسة في مجالها مقارنة بالمنافسين. وكذلك بالنسبة للمكلفين بالدراسات وعددهم (39) بنسبة (13.4%) نظرا لتركيز المؤسسة على الأبحاث الغذائية المرتبطة بإنتاج المصبرات والعجائن، أما رؤساء الأقسام والمحاسبين وعددهم على التوالي (22-36) مفردة بنسبة (20%) فيمثلون الجانب الإداري بالمؤسسة.

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب معيار المسمى الوظيفي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب معيار المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

2.2.5 التوزيع حسب سنوات الخبرة

من خلال الجدول التالي نلاحظ أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب معيار سنوات الخبرة للعمال المبحوثين.

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب معيار سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
27.5	80	أقل من 5 سنوات
40.9	119	من 6 إلى 10 سنوات
25.4	74	من 11 إلى 20 سنة
6.2	18	أكثر من 20 سنة
100	291	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

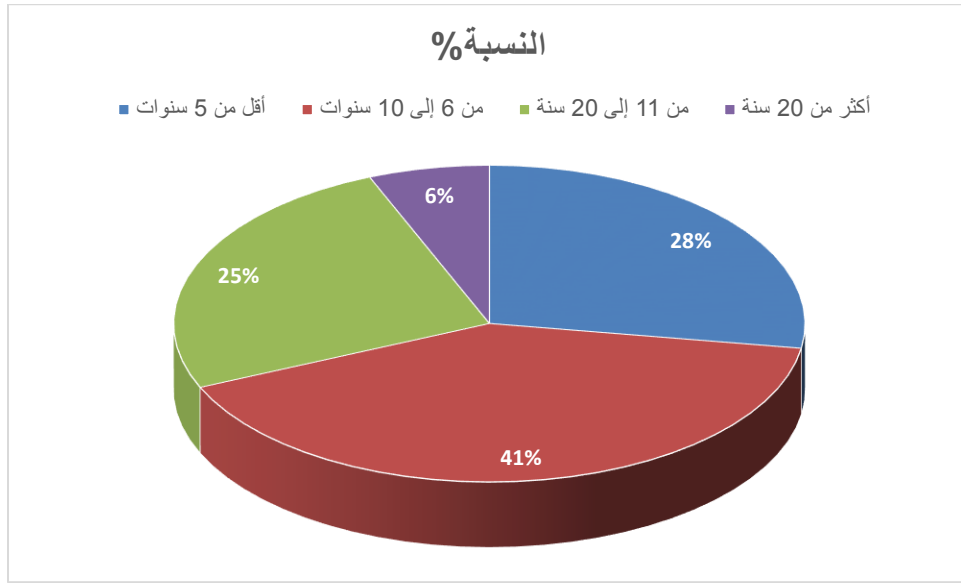
من خلال الجدول رقم (16) يمكننا ملاحظة بأن فئة الخبرة (من 6 إلى 10 سنوات) هي الأكبر في عينة الدراسة وعددهم (119) عامل بنسبة تقدر ب (40.9 %)، أما النسبة الأقل فهي عند الفئة (أكثر من 20 سنة) وعددهم (18) بنسبة تعادل (6.2 %). بينما أصحاب الخبرة المتوسطة (من 11 إلى 20 سنة) فعدهم (74) بنسبة (25.4 %)، بحيث نلاحظ بأن المؤسسة توازن بين خبرات العاملين لديها بغرض الاستفادة من ذوي الخبرة في تكوين وتدريب العاملين الجدد سواء على مستوى ورشات الإنتاج أو على مستوى الإدارة.

أما بالنسبة لفئة الخبرة الأقل (أقل من 5 سنوات) وعددهم (80) بنسبة (27.5 %) فإن تفسير ذلك يعود لأن المؤسسة تساهم بشكل مستمر في القضاء على البطالة من خلال توفير مناصب شغل وفتح مسابقات التوظيف بشكل دوري وهو ما يخفف ولو بجزء يسير من أعباء الدولة.

وكذلك رغبة الشباب في الالتحاق بهذه المؤسسة نظرا لامتلاكها مكانة وسمعة طيبة على المستوى الوطني، حيث تبدي مؤسسة عمر بن عمر اهتمامها المتزايد بعمالها وبمشاكلهم واهتماماتهم في جميع الجوانب سواء المتعلقة بالعمل أو حتى خارج المجال المهني، وهو ما لمسناه من خلال احتكاكنا المباشر بالعمال في مختلف المستويات بالمؤسسة.

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب معيار المهني الوظيفي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب معيار سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

4. المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة

من خلال هذا الفصل سنقوم بتحليل نتائج الاستبيان باستخدام النسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث سنتطرق لعرض وتحليل محاور الدراسة والمتمثلة في محور جودة الحياة الوظيفية ومحور سلوك المواطنة التنظيمية.

1.6 تحليل اتجاهات الأفراد نحو المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية

سنحاول في هذا الجزء تحليل محور جودة الحياة الوظيفية والذي يتكون من ستة أبعاد وهي على التوالي: فرص الترقية والتقدم الوظيفي، الأجور والمكافآت المالية، العلاقات الاجتماعية، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، المشاركة في اتخاذ القرارات، والاستقرار والأمان الوظيفي.

1.1.6 بعد فرص الترقية والتقدم الوظيفي في المؤسسة قيد الدراسة:

يتكون هذا البعد من خمس عبارات موزعة ومرقمة كما يلي: (05،04،03،02،01)، حيث سنقوم بتحليل مستوى

فرص الترقية والتقدم الوظيفي للعاملين بمؤسسة عمر بن عمر على النحو التالي:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد فرص الترقية والتقدم الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المستوى
01	تعتمد المؤسسة مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	3.87	1.128	1	مرتفع
02	العدالة والإنصاف هي الأساس في منح الترقيات الوظيفية في المؤسسة	3.49	0.940	4	مرتفع
03	تمنح الترقيات الاستثنائية على أساس الكفاءة	3.55	0.990	3	مرتفع
04	يوجد انسجام بين التحصيل الدراسي والمهارات العلمية والدرجة الوظيفية التي اشغلها في المؤسسة	3.26	1.069	5	متوسط
05	هناك فرص مستقبلية متوفرة للترقية والتقدم الوظيفي في المؤسسة	3.62	0.954	2	مرتفع
	المستوى العام	3.56	0.717	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن المستوى العام لبعده الترقية والتقدم الوظيفي مرتفع بمتوسط حسابي يبلغ (3.56) وانحراف معياري (0.717)، وهي نسبة ضمن المؤشر المرتفع والمحصور ضمن المجال الذي تم الإشارة له سابقا (4.19-3.40) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وهو مؤشر مشجع كون الأفراد لديهم موافقة على هذا البعد، حيث تعمل المؤسسة على الإيفاء بالتزاماتها فيما يتعلق بمنح فرص الترقية الوظيفية للعمال خاصة وأن المؤسسة ذات طابع خاص مما يجعل نظام الترقية والتقدم الوظيفي لديها يخضع لعدة اعتبارات كالسن والمؤهل العلمي، كما أن الترقيات لديها محدودة كون المناصب محدودة ولها شروط معينة.

ويمكننا ترتيب العبارات تنازليا من المرتفع إلى الأضعف استنادا إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على

النحو التالي:

- جاءت العبارة الأولى: "تعتمد المؤسسة مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من قبل العمال في عينة الدراسة حيث كان الاتجاه الغالب للإجابات هو موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة مرتفعة (3.87) بانحراف معياري (1.128)، ثم تليها الفقرة (05): "هناك فرص مستقبلية متوفرة للترقية والتقدم الوظيفي في المؤسسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع أيضا حسب مقياس ليكرت الخماسي بقيمة (3.62) وانحراف معياري (0.954) وهو ما يمكن ترجمته بأن العاملين بالمؤسسة مدركون تماما للفرص التي تقدمها لهم المؤسسة وذلك لأن هذه الأخيرة تحرص على توفير فرص للترقية بغرض تشجيع العمال على البقاء بها وعدم الاستغناء عنها، وهو ما لمسناه من خلال الزيارات الميدانية من تمسك للعمال بوظائفهم وعدم التفكير في البحث عن مناصب عمل أخرى.

- بينما جاءت العبارة الثالثة: "تمنح الترقيات الاستثنائية على أساس الكفاءة" في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي مرتفع (3.55) وانحراف معياري (0.990) قريبة من المجال المرتفع مما يدل على موافقة أفراد العينة. وفي المرتبة الرابعة تأتي العبارة الثانية: "العدالة والانصاف هي الأساس في منح الترقيات الوظيفية في المؤسسة" بمتوسط حسابي قيمته (3.49) وانحراف معياري (0.940) وهو مؤشر قريب من المرتفع، وهو نتيجة الموافقة على العبارة السابقة حيث أن موافقة العمال على أن الترقيات الاستثنائية بالمؤسسة تمنح على أساس الكفاءة يؤدي بالضرورة إلى خلق الشعور بالعدالة والانصاف لدى العمال فيما يتعلق بالمعايير التي تمنح على أساسها الترقيات الوظيفية.

- وفي الأخير تأتي العبارة الرابعة: "يوجد انسجام بين التحصيل الدراسي والمهارات العلمية والدرجة الوظيفية التي أشغلها في المؤسسة" في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.069) وهو مؤشر متوسط مما يدل على التشتت في أجوبة عينة الدراسة، ويمكن ترجمة ذلك بأن المجال الذي تعمل ضمنه المؤسسة - مجال الصناعات الغذائية- لا يتطلب مستويات دراسية أو مهارات علمية عليا، وإنما يتطلب الخبرة واليد العاملة الماهرة وكذلك بعض التخصصات في الميكانيك والالكترونيات وهي تخصصات يمكن تحصيلها من مراكز التكوين أو حتى من خلال التدريب الميداني، لذلك يشعر عمال المؤسسة من حاملي الشهادات العليا بعدم وجود انسجام بين شهاداتهم الجامعية والوظائف التي يشغلونها، حيث يشغلون على الأغلب مناصب إدارية لا تنسجم مع مؤهلاتهم العلمية.

2.1.6 بعد الأجور والمكافآت المالية في المؤسسة قيد الدراسة:

بالنسبة لبعء الأجور والمكافآت المالية فهو أيضا يتكون من خمس عبارات موزعة ومرقمة كما يلي:
(10,09,08,07,06) حيث سنقوم بتحليل مستوى الأجور والمكافآت المالية للعاملين بمؤسسة عمر بن عمر على النحو التالي:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأجور والمكافآت المالية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المستوى
06	الموظفون في المؤسسة سعداء بما يحصل عليه من رواتب	3.38	1.271	1	متوسط
07	كفاءة الأداء هي الأساس في تحديد الأجور والمكافآت	3.28	1.058	2	متوسط
08	يشعر الموظفون في المؤسسة بأن المكافآت توزع على من يستحقها	3.18	1.138	4	متوسط
09	مبدأ العدالة هو الأساس في تحديد نظم الأجور والمكافآت المعتمد في المؤسسة	3.16	1.075	5	متوسط
10	يشعر الموظفون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف على الرواتب سنويا	3.27	1.166	3	متوسط
	المستوى العام	3.26	0.866	مستوى المؤشر	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن المستوى العام لبعده الأجر والمكافآت المالية متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.26) بانحراف معياري قيمته (0.866)، وهي نسبة ضمن المؤشر المتوسط والمحصول ضمن المجال الذي تم الإشارة له سابقا (2.60-3.39) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وهو مؤشر متوسط يدل على أن أفراد العينة محايدون في إجاباتهم على هذه العبارة، والسبب في ذلك هو أن المؤسسة وعلى الرغم من أنها تدفع أجور عمالها بشكل منتظم إلا أنها لا ترتقي لمستوى تطلعات عمالها نظرا لأن المؤسسة ذات طابع خاص وتواجه العديد من الصعوبات في تحمل أعبائها ونفقاتها تجاه الدولة الأمر الذي جعل الأجر التي تقدمها للعمال ضئيلة نوعا ما.

وتجدر الإشارة إلى أن المبحوثين قد أكدوا لنا أثناء زيارتنا لهم على أنهم لا يواجهون أي تقصير من المؤسسة أو صعوبات في الحصول على أجورهم بل على العكس حيث يفيد أغلبهم بأنهم يستلمون تسبيقات على الأجر في حال مواجهتهم لأي مشكلة حتى وإن كانت خارج المجال المهني، أو أثناء المناسبات خاصة الدينية مثل شهر رمضان أو عيدي الفطر والأضحى بهدف الاستفادة من أجورهم وتغطية التزاماتهم المالية والعائلية وهو ما يعود عليهم بالاستقرار والراحة النفسية، ولكن حيادهم في الإجابة يعود لعدم كفاية هذه الأجر لتغطية التزاماتهم نظرا لقيمتها الضئيلة نسبيا.

وكذلك الحال بالنسبة للمكافآت المالية حيث يضيف المستجوبون بأن المؤسسة تكافئ مادي العمال الملتزمين بأعمالهم والمنضبطين في وظائفهم، وتلتزم بمنح كل ذي حق حقه وذلك حرصا منها على الاحتفاظ بعمالها الأكفاء وعدم خسارتهم لصالح المنافسين خاصة وأنها تعمل في بيئة شديدة المنافسة ودائمة التغير، غير أن هذه المكافآت تبقى من وجهة نظر العمال تفتقر للعدالة بالمقارنة مع الجهود والمهارات المبذولة وقيمتها قليلة نسبيا مقارنة بغلاء المعيشة. خاصة وأن الأجر لها أولوية مهمة في حياة الأفراد.

أما بالنسبة لبقية العبارات فيمكننا ترتيبها ترتيبا تنازليا من المرتفع إلى الأضعف استنادا إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على النحو التالي:

- جاءت العبارة السادسة (06) والتي تم صياغتها كما يلي: "الموظفون في المؤسسة سعداء بما يحصلون عليه من رواتب" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من قبل العمال في عينة الدراسة حيث كان الاتجاه الغالب للإجابات هو محايد، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة متوسطة (3.38) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (1.271) مما يدل على وجود تشتت في إجابات العينة، ثم تلمها العبارة (07): "كفاءة الأداء هي الأساس في تحديد الأجر والمكافآت" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (3.28) وهي كذلك ضمن المجال المتوسط وانحراف معياري قدره (1.058) وهو ما يمكن ترجمته بأن أغلب العاملين بالمؤسسة غير مقتنعين بأن المؤسسة توزع الأجر والمكافآت وفق مبدأ الكفاءة في الأداء.

- بينما جاءت العبارة العاشرة (10): "يشعر الموظفون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف على الرواتب سنويا" في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قيمته متوسطة (3.27) وانحراف معياري (1.166). وفي المرتبة

الرابعة تأتي العبارة الثامنة (08): "يشعر الموظفون في المؤسسة بأن المكافآت توزع على من يستحقها" بمتوسط حسابي قيمته (3.18) وانحراف معياري (1.138) وهو مؤشر قريب من المتوسط جاء نتيجة التشتت في إجابات العينة. وفي الأخير تأتي العبارة التاسعة (09): "مبدأ العدالة هو الأساس في تحديد نظام الأجور والمكافآت المعتمد في المؤسسة" في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.075) وهو مؤشر متوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على التشتت في أجوبة عينة الدراسة، وكل هذه العبارات الثلاث (10.09، 08) تتعلق بأراء أفراد عينة الدراسة حول شعورهم بالعدالة في تحديد الأجور والمكافآت ورضاهم عن رواتبهم والعلاوات التي تضاف إليها سنويا، فكانت إجاباتهم حيادية تقترب من المستوى المتوسط، والسبب في ذلك هو ما تم الإشارة له سابقا حول تميز الأجور والعلاوات والمكافآت المالية بالمؤسسة بأنها منخفضة وغير كافية وذلك بسبب معاناة مؤسسة عمر بن عمر شأن المؤسسات الخاصة بالجزائر من أن أعباءها تفوق مداخيلها سنويا، ومع ذلك لاتزال هذه المؤسسة قائمة ومستمرة رغم كل ما واجهته وما زالت تواجهه إلى اليوم من تضيق علميا في العديد من الجوانب .

- وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشنطي، 2016م) حيث خلصت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة لمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالأجور والتعويضات، ودراسة (أبو شمالة، 2018م) حيث كانت هناك درجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي (64.33%) على متغيرات العوامل المالية التي يتفرع منها الأجور والمكافآت والتعويضات المالية، واتفقت أيضا مع دراسة (اشتيوي، 2016م) التي كان نظام الأجور والمكافآت بها في بلدية غزة بدرجة متوسطة.

- بينما تختلف هذه النتائج مع دراسة (العمرى واليافي، 2017) التي كان مستوى الحوافز المادية والمعنوية من أجور ومكافآت بدرجة كبيرة، ودراسة (عبد الرازق، 2015) التي توصلت نتائجها إلى عدم كفاية الأجور والمكافآت التي يحصل عليها الأخصائيون الاجتماعيون وكانت بدرجة قليلة، وكذلك اختلفت مع دراسة (Lidiana, 2013) التي توصلت إلى أن أكثر الأبعاد جدلا بين الموظفين هي عدالة الأجور والمكافآت وعدم كفايتها وكانت بدرجة متدنية، وكذلك اختلفت مع دراسة (Kashani, 2012) والتي توصلت بأن نسبة عدالة الأجور والمكافآت كانت بدرجة جيدة وإيجابية، ودراسة (2014، Zare et al) والتي أظهرت أن العوامل الاقتصادية حصلت على درجة ضعيفة من موافقة أعضاء هيئة التدريس في جامعة طهران الإيرانية.

3.1.6 بعد العلاقات الاجتماعية في المؤسسة قيد الدراسة:

بالنسبة لبعده العلاقات الاجتماعية فقد خصصنا له خمس عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي:

(15، 14، 13، 12، 11) وذلك من أجل تحليل مستوى العلاقات الاجتماعية للعاملين بمؤسسة عمر بن عمر كما يلي:

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العلاقات الاجتماعية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المستوى
11	تتاح في المؤسسة فرص التفاعل والاتصال مع الموظفين في كافة المستويات الوظيفية	3.71	1.131	2	مرتفع
12	يتبادل الموظفون في المؤسسة الزيارات الاجتماعية وفي الكثير من المناسبات	3.67	0.958	3	مرتفع
13	يسود بين الموظفين في المؤسسة جو التعاون وروح الفريق الواحد	3.91	2.004	1	مرتفع
14	تعمل المؤسسة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين	3.50	1.061	5	مرتفع
15	السمة الغالبة في المؤسسة هي الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين	3.63	0.894	4	مرتفع
	المستوى العام	3.69	0.744	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن المستوى العام لبعده العلاقات الاجتماعية مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.69) بانحراف معياري قيمته (0.744)، وهي نسبة ضمن المؤشر المرتفع والمحصور ضمن المجال الذي تم الإشارة له سابقا حسب مقياس ليكرت الخماسي (3.40-4.19)، وهو مؤشر مرتفع يدل على أن أفراد العينة موافقون في إجاباتهم على هذه العبارة، والسبب في ذلك هو أن العمال بالمؤسسة تربطهم علاقات جيدة مليئة بالتعاون والإخاء وهو ما لمسناه أيضا أثناء المقابلات المباشرة مع العمال في مختلف المستويات بالمؤسسة حيث لاحظنا بأن السمة الغالبة بين العمال هي الاحترام المتبادل، والانسجام بين أعضاء الفريق الواحد والعمل ضمن جو عائلي تكاد تنعدم فيه العلاقات السيئة، ومرد ذلك هو أن مؤسسة عمر بن عمر هي في الأصل مؤسسة عائلية.

ويمكننا ترتيب عبارات بعد العلاقات الاجتماعية ترتيبا تنازليا من المرتفع إلى الأضعف استنادا إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على النحو التالي:

تحتل العبارة الثالثة عشر (13) والتي تم صياغتها كما يلي: "يسود بين الموظفين في المؤسسة جو التعاون وروح الفريق الواحد" المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من قبل العمال في عينة الدراسة حيث كان الاتجاه الغالب للإجابات هو موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، وبلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.91) بانحراف معياري مرتفع (2.004) مما

يدل على وجود تشتت كبير في إجابات العينة، وعلى العموم يمكننا القول بأن العمال يشعرون بالتلاحم فيما بينهم ويجسدون روح التعاون والإخاء والاحترام ضمن الفريق الواحد.

- ثم تلمها العبارة (11): " تتاح في المؤسسة فرص التفاعل والاتصال مع الموظفين في كافة المستويات الوظيفية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (3.71) وهي ضمن المجال المرتفع وانحراف معياري قدره (1.131) وهو ما يمكن ترجمته بأن الجو العام داخل المؤسسة مشجع على جعل الاتصال والتفاعل بين مختلف المستويات أكثر مرونة.

- أما فيما يتعلق بالعبارتين الثانية عشرة (12) والخامسة عشر (15) فقد احتلتا المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي، وكلتاهما متعلقتين بطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة، وقد جاءت صياغتهما كالآتي: " يتبادل الموظفون في المؤسسة الزيارات الاجتماعية وفي كثير من المناسبات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع (3.67) وانحراف معياري (0.958)، بينما تحتل العبارة " تعمل المؤسسة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.894)، وعموما فإنه يمكننا القول بأن العمال بالمؤسسة يقرون بأنهم يتواصلون حتى خارج المجال المهني من خلال تبادل الزيارات في المناسبات الاجتماعية والدينية. وأن المؤسسة تشجع هذا النوع من العلاقات بين أوساط العمال.

- وتحتل المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة الرابعة عشر (14) والتي تتضمن " السمة الغالبة في المؤسسة هي الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين" من حيث درجة الموافقة عليها من قبل العاملين في عينة الدراسة، حيث أن الاتجاه الغالب للإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي هو موافق بمتوسط حسابي مرتفع (3.50)، وانحراف معياري (1.061) مما يدل على أن هناك نسبة معتبرة من العاملين الذين يقرون بوجود احترام كبير ومتبادل بين العمال والقادة، ذلك لأن القادة الذين يملكون مهارات خاصة في فهم أعضاء التنظيم وكيفية التعامل معهم باحترام تنعكس إيجابا على تصرفات المرؤوسين في أسى مظاهر الاحترام والتي يتم ترجمتها من خلال الانضباط في العمل والتمسك بوظائفهم بالمؤسسة.

4.1.6 بعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية في المؤسسة قيد الدراسة:

بالنسبة لبعده التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية فقد خصصنا له كذلك خمس عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي: (16،17،18،19،20) وذلك من أجل تحليل مستوى التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية للعاملين بمؤسسة عمر بن عمر كما يلي:

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المستوى
16	تعمل ثقافة المؤسسة على احترام الالتزامات العائلية وتلبية احتياجات العمل معا	4.28	0.634	1	مرتفع جدا
17	تتيح المؤسسة للعاملين حق الحصول على إجازة عمل لغرض الرعاية الأسرية	4.02	0.553	5	مرتفع
18	توفر المؤسسة أنظمة العمل المرنة لأداء بعض المهام الوظيفية في المنزل	4.22	0.599	3	مرتفع جدا
19	تتيح المؤسسة الإجراءات اللازمة لتحقيق حالة من التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية	4.14	0.597	4	مرتفع
20	تعمل المؤسسة على توفير الدعم والمشاركة لتعزيز مناخ عائلي حميم للعاملين	4.24	0.556	2	مرتفع جدا
	المستوى العام	4.18	0.286	مستوى المؤشر	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن المستوى العام لبعده التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية مرتفع جدا حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.18) بانحراف معياري قيمته (0.286)، وهي نسبة ضمن المؤشر المرتفع جدا والمحصور ضمن المجال الذي تم الإشارة له سابقا ضمن تصنيف درجة المؤشرات للمتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي (5-4.20)، وهو مؤشر مرتفع جدا يدل على أن أغلب أفراد العينة موافقون بشدة في إجاباتهم على هذه العبارة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بهذا الموضوع من خلال حرصها على توفير الجو المناسب لتعزيز العلاقات الاجتماعية بين عمالها من خلال توفير الدعم ليسود أجواء العمل مناخ عائلي حميم يساعد كثيرا على احتواء العمال وتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ويمكننا ترتيب عبارات التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية ترتيبا تنازليا من المرتفع إلى الأضعف استنادا إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على النحو التالي:

تحتل المرتبة الأولى العبارة (16) والتي تم صياغتها كما يلي: " تعمل ثقافة المؤسسة على احترام الالتزامات العائلية وتلبية احتياجات العمل معا " من حيث درجة الموافقة عليها من قبل العمال في عينة الدراسة حيث كان الاتجاه الغالب للإجابات هو موافق بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي بمتوسط حسابي قيمته (4.28) وانحراف معياري (0.634)،

وعليه يمكننا القول بأن العمال يشعرون بأن الثقافة السائدة في المؤسسة تشجع على إحداث حالة من التوازن بين تحقيق أهداف العمل وتحمل العمال التزاماتهم العائلية.

- ثم تلها العبارة رقم (20): " تعمل المؤسسة على توفير الدعم والمشاركة لتعزيز مناخ عائلي حميم للعاملين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (4.24) وهي ضمن المجال المرتفع جدا حسب مقياس ليكرت وانحراف معياري قدره (0.556) وهو ما يمكن ترجمته بأن الجو العام داخل المؤسسة مشجع على جعل الاتصال والتفاعل بين مختلف المستويات أكثر مرونة بغرض تعزيز المناخ العائلي.
- ثم تأتي العبارتين (18) و (19) في المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي من حيث درجة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، ومحتواهما على الترتيب هو " توفر المؤسسة أنظمة العمل المرنة لأداء بعض المهام الوظيفية في المنزل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع جدا (4.22) وانحراف معياري (0.599). و" تتيح المؤسسة الإجراءات اللازمة لتحقيق حالة من التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع كذلك (4.14) وانحراف معياري (0.597) وعليه يمكن القول بأن أفراد العينة موافقون وبشدة بأرائهم حول ما تتيحه المؤسسة من إمكانيات لتأدية بعض المهام بالمنزل وهو ما يخلق حالة من التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية لهم - أي للعمال-.
- وتأتي العبارة (17) في المرتبة الأخيرة " تتيح المؤسسة للعاملين حق الحصول على إجازة عمل لغرض الرعاية الأسرية" بمتوسط حسابي مرتفع (4.02) حسب مقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قيمته (0.553)، وهو مؤشر مرتفع على موافقة العمال حول ما تمنحه لهم المؤسسة من تسهيلات فيما يتعلق بالحصول على إجازات العمل بغرض الإيفاء بالالتزامات العائلية وهو أيضا ما لمسناه أثناء زيارتنا للمؤسسة.
- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبوحميد، 2017) حيث كان المتوسط الحسابي لمجال التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية يساوي (3.33%) أي أن الوزن النسبي (66.51%) وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل مجتمع الدراسة على فقرات التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية، واتفقت كذلك مع دراسة (العمرى واليافي، 2017) حيث كان التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية بدرجة عالية لدى عاملي مجتمع الدراسة.
- وكذلك اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Normala,2010) التي تبين بأن العلاقات الاجتماعية والشخصية والتي تعتبر جزء من فقرات التوازن بين الحياة الشخصية والعملية كانت بنسبة كبيرة لدى العاملين في الشركات الماليزية.
- وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Zare et.Al.2014) التي خلصت نتائج فقرات التوازن بين الحياة الشخصية والعملية بدرجة متوسطة نوعا ما من قبل أعضاء هيئة التدريس في جامعة طهران بالجمهورية الإيرانية.

5.1.6 بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة قيد الدراسة:

بالنسبة لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات فقد قسمناه هو الآخر إلى خمس عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي: (21،22،23،24،25) وذلك من أجل تحليل مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات للعاملين بمؤسسة عمر بن عمر كما يلي:

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المستوى
21	يرغب الموظفون في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ قرارات العمل	3.97	0.930	1	مرتفع
22	يساهم العاملون في حل مشكلات العمل	3.79	0.797	2	مرتفع
23	يشارك الموظفون في بناء الخطط لتطوير عمل المؤسسة	3.50	1.022	4	مرتفع
24	توجد شفافية في صنع القرارات على مختلف المستويات في المؤسسة	3.26	0.966	5	متوسط
25	لدى العاملين القدرة على المشاركة في صنع القرارات	3.56	1.107	3	مرتفع
	المستوى العام	3.62	0.682	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن المستوى العام لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.62) بانحراف معياري قيمته (0.682)، وهي نسبة ضمن المؤشر المرتفع والمحصور ضمن المجال الذي تم الإشارة له سابقاً ضمن تصنيف درجة المؤشرات للمتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي (3.40-4.19)، وهو مؤشر مرتفع يدل على أن أغلب أفراد العينة موافقون في إجاباتهم على هذه العبارة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العمال داخل المؤسسة يؤكدون مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات الإدارية وما ينتج عنه من سهولة في تنفيذها لاحقاً وهو ما تسعى لتحقيقه الإدارة العليا.

ويمكننا ترتيب عبارات المشاركة في اتخاذ القرارات ترتيباً تنازلياً من المرتفع إلى الأضعف استناداً إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على النحو التالي:

- تحتل المرتبة الأولى العبارة (21) والتي تم صياغتها كما يلي: "يرغب الموظفون في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ قرارات العمل" من حيث درجة الموافقة عليها من قبل العمال في عينة الدراسة حيث كان الاتجاه الغالب للإجابات هو موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي بمتوسط حسابي قيمته (3.97) وانحراف معياري (0.930)، وعليه يمكننا القول بأن العمال يرغبون في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم بالمؤسسة.
- ثم تليها العبارة رقم (22): "يساهم العاملون في حل مشكلات العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (3.79) وهي ضمن المجال المرتفع حسب مقياس ليكرت وانحراف معياري قدره (0.797) وهو ما يمكن ترجمته بأن الجو العام

داخل المؤسسة والذي يشجع العمال على المشاركة في اتخاذ القرارات ينتج عنه مشاركتهم في حل المشاكل لأنهم يتحملون نتائج قراراتهم السابقة.

- ثم تأتي العبارتين (25) و (23) في المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي من حيث درجة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، ومحتواهما على الترتيب هو " لدى العاملين القدرة على المشاركة في صنع القرارات " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع (3.56) وانحراف معياري (1.107)، و" يشارك الموظفون في بناء الخطط لتطوير عمل المؤسسة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع كذلك (3.50) وانحراف معياري (1.022) وعليه يمكننا القول بأن أفراد العينة موافقون بأرائهم حول ما تتيحه المؤسسة من فتح المجال أمام العمال لتزيد من قدرتهم على المشاركة باتخاذ القرارات وعلى مختلف المستويات، وبذلك يشعر العمال بمشاركتهم الفعلية في بناء الخطط التطويرية بالمؤسسة.

- وتأتي العبارة (24) في المرتبة الأخيرة " توجد شفافية في صنع القرارات على مختلف المستويات في المؤسسة" بمتوسط حسابي متوسط (3.26) حسب مقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قيمته (0.966)، وهو مؤشر متوسط على موافقة العمال حول توفر عنصر الشفافية في صنع القرارات بالمؤسسة، ومرد ذلك هو حرص أصحاب القرار في بعض الحالات على الحفاظ على خصوصية بعض القرارات والتي تحقق أعلى مستويات التميز للمؤسسة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبوحميد، 2017) التي خلصت على أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد مجتمع الدراسة وهم العاملين في المناصب الاشرافية في جامعة الأقصى بغزة على مجال فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى وكانت بوزن نسبي (58.33%)، وكذلك اتفقت مع دراسة (Normala,2010)، التي كانت نسبة المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل العاملين فيها مرتفعة.

بينما تختلف هذه النتائج مع دراسة (الشنطي، 2016) والتي خلصت إلى أن مستوى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية كانت بدرجة متوسطة، واختلفت كذلك مع دراسة (اشتوي، 2016) التي حصلت على درجة متوسطة في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وأيضا دراسة (البريري، 2016) التي خلصت إلى أن مستوى المشاركة في القرارات الإدارية من قبل العاملين في شبكة الأقصى كانت بدرجة متوسطة.

6.1.6 بعد الاستقرار والأمان الوظيفي في المؤسسة قيد الدراسة:

وقد قمنا هنا على غرار الأبعاد السابقة بتقسيم هذا البعد إلى خمسة أبعاد مرقمة وموزعة كما يلي:
(26، 27، 28، 29، 30) وذلك من أجل تحليل مستوى الاستقرار والأمان الوظيفي للعاملين بمؤسسة عمرين عمر كما يلي:

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاستقرار والأمان الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المستوى
26	يشعر الموظفون في المؤسسة بالأمان الوظيفي لعدم استغناء المؤسسة عن خدماتهم	3.48	1.246	4	مرتفع
27	توافر الموارد المادية والاقتصادية للمؤسسة يمكنها من الإيفاء بالالتزامات المالية الخاصة بالموظفين	3.75	0.822	2	مرتفع
28	تعمل المؤسسة على إتباع أسلوب التدريب للاحتفاظ بالموظفين المهرة	3.80	0.915	1	مرتفع
29	شعور الموظفين بالأمان والاستقرار الوظيفي لا يدفعهم للبحث عن فرص عمل بديلة	3.32	1.059	5	مرتفع
30	يسود أجواء العمل مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل	3.54	0.972	3	مرتفع
	المستوى العام	3.58	0.685	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

وبعد ملاحظة الجدول رقم (22) تبين لنا بأن المستوى العام لبعث الاستقرار والأمن الوظيفي مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.58) والانحراف المعياري قيمته (0.658)، وهي نسبة ضمن المؤشر المرتفع والمحصول ضمن المجال الذي تم الإشارة له سابقاً ضمن تصنيف درجة المؤشرات للمتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي (3.40-4.19)، وهو مؤشر مرتفع يدل على أن أغلب أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على فقرات هذا المجال، وهذا يعني أن العمال بمؤسسة عمرين عمري يشعرون بالأمان والاستقرار نسبياً في وظائفهم والسبب في ذلك هو اهتمام مؤسستهم بتوفير الاستقرار من خلال تدريبها لعمالها والتمسك بهم وعدم خسارتهم للغير، وهو ما يخلق لديهم الشعور بالأمان الوظيفي. وسنقوم بترتيب عبارات الاستقرار والأمان الوظيفي ترتيباً تنازلياً من المرتفع إلى الأضعف استناداً إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على النحو التالي:

- تحتل المرتبة الأولى العبارة (28) والتي تم صياغتها كما يلي: " تعمل المؤسسة على إتباع أسلوب التدريب للاحتفاظ بالموظفين المهرة " من حيث درجة الموافقة عليها من قبل العمال في عينة الدراسة حيث كان الاتجاه الغالب للإجابات هو موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي بمتوسط حسابي قيمته (3.80) وانحراف معياري (0.915)، وهو مؤشر مرتفع يدل على أن شعور العمال بالاستقرار والأمان الوظيفي ينبع من شعورهم باهتمام المؤسسة بتدريبهم ليكونوا عمالاً مهرة وبالتالي فإن تحملها لأعباء التكوين والتدريب يدفعها للاحتفاظ بهم.

- ثم تليها العبارة رقم (27): "توافر الموارد المادية والاقتصادية للمؤسسة يمكنها من الإيفاء بالالتزامات المالية الخاصة بالموظفين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (3.75) وهي ضمن المجال المرتفع حسب مقياس ليكارت وانحراف معياري قدره (0.822) وما يمكن قوله بهذا الصدد هو أن العمال يدركون بأن المؤسسة تملك موارد مالية واقتصادية قادرة على الإيفاء بالتزاماتها تجاه العمال وهو أمر يبعث على الراحة النفسية واستشعار الأمان والاستقرار بمناصبهم بالمؤسسة.

- وتأتي العبارة (30) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي، ومحتواها هو "يسود أجواء العمل مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل" بمتوسط حسابي مرتفع (3.54) وانحراف معياري (0.972)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة بخصوص تميز أجواء العمل بالمؤسسة المبحوثة بالأمان والاستقرار والثقة المتبادلة وانعكاس ذلك إيجابا على شعورهم بالإحساس ذاته.

- ثم تأتي العبارة (26) في المرتبة الرابعة "يشعر الموظفون في المؤسسة بالأمان الوظيفي لعدم استغناء المؤسسة عن خدماتهم" بمتوسط حسابي مرتفع (3.48) وانحراف معياري قيمته (1.246)، وهو مؤشر مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي يدل على موافقة العمال على هذه العبارة والسبب في ذلك هو أن تمسك المؤسسة بهم يجعلهم في منأى عن الطرد وعدم الاستقرار.

- تليها العبارة رقم (29) "شعور الموظفين بالأمان والاستقرار الوظيفي لا يدفعهم للبحث عن فرص عمل بديلة" بمتوسط حسابي مرتفع كذلك (3.32) وانحراف معياري (1.059) وهو مؤشر يقترب من المتوسط به تشتت كبير في إجابات العينة وذلك لأن شعور العمال بالأمان والاستقرار لا ينفي تخوفهم من خسارة مناصبهم وإنما يدفعهم للتفكير في الفرص البديلة رغم تمسك المؤسسة بهم ولعل أهم أسباب هذا التخوف هو أن هذه المؤسسة هي ذات طابع خاص ومعرضة باستمرار للتهديدات واحتمالات الإفلاس والزوال بسبب عدم القدرة على مواجهة الواقع الاقتصادي للبلاد.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه النتائج تتفق مع بعض الدراسات كدراسة (الشنطي، 2016) التي خلصت إلى وجود استقرار وأمان وظيفي بدرجة متوسطة من قبل الموظفين العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة. ومع دراسة (Swamy, 2015) والتي خلصت إلى وجود أمان وظيفي بدرجة جيدة نوعا ما من الموظفين الذين يعملون في مجال الصناعات الميكانيكية في ولاية كارناتاكا في الهند، ودراسة (Zare et Al, 2014) والتي خلصت نتائجها إلى وجود أمان وظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة طهران الإيرانية.

واختلفت مع نتائج دراسة (الشنطي، 2016) والتي أظهرت نسبة متوسطة قريبة للضعيفة من الرضا عن الاستقرار والأمان الوظيفي لدى العاملين في وزارة الإسكان والأشغال العامة، وكذلك مع دراسة (القحطاني، 2012) التي أظهرت نسبة ضعيفة من الرضا حول الأمان والاستقرار الوظيفي لدى العاملين بمعهد الجوازات بالرياض.

2.6 تحليل اتجاهات الأفراد نحو المحور الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية

سنحاول في هذا الجزء تحليل محور سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي يتكون من خمسة أبعاد وهي على التوالي: الإيثار، الكياسة، روح التسامح، صحوة الضمير، وطوعية المشاركة.

1.2.6 بعد الإيثار في المؤسسة قيد الدراسة:

وقد قمنا هنا على غرار الأبعاد السابقة بتقسيم هذا البعد إلى خمسة أبعاد مرقمة وموزعة كما يلي: (31,32,33,34,35) وذلك من أجل تحليل مستوى الإيثار للعاملين بمؤسسة عمرين عمر كما يلي:

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الإيثار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المستوى
31	أقدم المساعدة للآخرين الذين لديهم أعباء عمل كثيرة.	4.29	0.748	1	مرتفع جدا
32	أكون مستعدا دائما لمساعدة من حولي والأخذ بيدهم.	4.08	0.669	2	مرتفع
33	أقوم بمساعدة الآخرين في عملهم حتى ولو تطلب ذلك وقتا إضافيا	3.87	0.938	4	مرتفع
34	أقوم بعمل الآخرين دائما عند غيابهم	3.74	0.931	5	مرتفع
35	أساعد الموظفين الجدد وأقوم بتوجيههم رغم عدم النص على ذلك في الوصف الرسمي لوظيفتي	3.90	0.985	3	مرتفع
	المستوى العام	3.98	0.609	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) بأن المستوى العام لبعد الإيثار مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.98) والانحراف المعياري قيمته (0.609)، وهي نسبة ضمن المؤشر المرتفع والمحصور ضمن المجال الذي تم الإشارة له سابقا ضمن تصنيف درجة المؤشرات للمتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي (3.40-4.19)، وهو مؤشر مرتفع على أن العمال لديهم الاستعداد لتقديم كل ما من شأنه مساعدة المؤسسة على تحسين أدائها العام سواء من خلال مساعدة الآخرين أو من خلال تقديم النصح لهم وتوجيههم لما يخدم مصالح المؤسسة.

وسنقوم بترتيب عبارات الإيثار ترتيبا تنازليا من المرتفع إلى الأضعف استنادا إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على النحو التالي:

- تحتل المرتبة الأولى العبارة (31) والتي تم صياغتها كما يلي: "أقدم المساعدة للآخرين الذين لديهم أعباء عمل كثيرة" من حيث درجة الموافقة عليها من قبل العمال في عينة الدراسة حيث كان الاتجاه الغالب للإجابات هو موافق بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي بمتوسط حسابي قيمته (4.29) وانحراف معياري (0.748)، وهو مؤشر مرتفع جدا يدل

على أن العمال لا يبخلون بمساعدة زملائهم الآخرين غير القادرين على أعباء العمل المتزايدة وهو ما لاحظناه خلال معاينتنا لمجتمع الدراسة.

- ثم تليها العبارة رقم (32): "أكون مستعدا دائما لمساعدة من حولي والأخذ بيدهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (4.08) وهي ضمن المجال المرتفع حسب مقياس ليكرت وانحراف معياري قدره (0.669)، تليها العبارة (35) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، ومحتواها هو "أساعد الموظفين الجدد وأقوم بتوجيههم رغم عدم النص على ذلك في الوصف الرسمي لوظيفتي" بمتوسط حسابي مرتفع أيضا (3.90) وانحراف معياري (0.985)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من طرف أفراد العينة على هذه الفقرة.

- لتأتي بعدها العبارة (33) في المرتبة الرابعة "أقوم بمساعدة الآخرين في عملهم حتى ولو تطلب ذلك وقتا إضافيا" بمتوسط حسابي مرتفع (3.87) وانحراف معياري قيمته (0.938)، وهو مؤشر مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وتليها العبارة رقم (34) في المرتبة الخامسة "أقوم بعمل الآخرين دائما عند غيابهم" بمتوسط حسابي مرتفع كذلك (3.74) وانحراف معياري (0.931) وهو مؤشر مرتفع.

وتتفق هذه العبارات (35,34,33,32) في أنها تتعلق كلها بموافقة عمال عمر بن عمر على بعد الإيثار حيث يجسدونه من خلال مساعدتهم للآخرين وتحمل أعباء غير تلك المكلفين بها رغم عدم وجود ما يلزمهم بذلك في الوصف الرسمي للوظيفة، وإنما هو التزام نابع من رغبتهم الحقيقية في مساعدة المؤسسة على تجاوز البسيط من الأمور إلى ما هو أكثر أهمية مما يكسبها الوقت والجهد لتسيير شؤونها المختلفة.

2.2.6 بعد الكياسة في المؤسسة قيد الدراسة:

وقد قمنا هنا بتقسيم هذا البعد إلى خمسة أبعاد مرقمة وموزعة كما يلي: (40,39,38,37,36) وذلك من أجل تحليل مستوى الكياسة للعاملين بمؤسسة عمر بن عمر كما يلي:

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة بعد الكياسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المستوى
36	أحاول دائما تجنب إثارة المشاكل مع الزملاء في العمل	4.36	0.678	1	مرتفع جدا
37	أحرص دائما على ألا أتعدى على حقوق الآخرين	4.15	0.686	2	مرتفع
38	أبادر دائما إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع بين الزملاء	4.12	0.822	3	مرتفع
39	أنتبه لتأثير سلوكي وتصرفاتي مع زملائي في العمل	3.96	0.787	4	مرتفع
40	أفكر دائما في المشاكل التي قد تواجه الزملاء في العمل	3.76	0.897	5	مرتفع
	المستوى العام	4.07	0.518	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) بأن المستوى العام لبعده الكياسة مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.07) والانحراف المعياري (0.518)، وهي نسبة ضمن المؤشر المرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي (3.40-4.19)، وهو ما يدل على أن الجو العام السائد بالمؤسسة يتميز بالأثر الإيجابي لسوك العمال فيما بينهم من حيث احترامهم لبعضهم ومنع المشاكل من الحدوث ليعم المؤسسة جو من الاستقرار والراحة النفسية.

وسنقوم بترتيب عبارات الكياسة ترتيباً تنازلياً من المرتفع إلى الأضعف استناداً إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على النحو التالي:

- تحتل المرتبة الأولى العبارة (36) والتي تم صياغتها كما يلي: "أحاول دائماً تجنب إثارة المشاكل مع الزملاء في العمل" من حيث درجة الموافقة عليها من قبل العمال في عينة الدراسة حيث كان الاتجاه الغالب للإجابات هو موافق بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي بمتوسط حسابي قيمته (4.29) وانحراف معياري (0.748)، وهو مؤشر مرتفع جداً يدل على أن معظم العمال بمؤسسة عمرين عمر يتجنبون إثارة المشاكل مع غيرهم وهو ما يساعد على نشر الاستقرار.

- ثم تليها العبارات رقم (40،39،38،37) والتي جاء محتواها بالترتيب الموالي "أحرص دائماً على ألا أتعدى على حقوق الآخرين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (4.15) وهي ضمن المجال المرتفع حسب مقياس ليكرت وانحراف معياري قدره (0.686)، تليها العبارة: "أبادر دائماً إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع بين الزملاء" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً (4.12) وانحراف معياري (0.822)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من طرف أفراد العينة على هذه الفقرة ثم العبارة "أنتبه لتأثير سلوكي وتصرفاتي مع زملائي في العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع (3.96) وانحراف معياري قيمته (0.787)، وهو مؤشر مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وتليها العبارة رقم (40) في المرتبة الخامسة "أفكر دائماً في المشاكل التي قد تواجه الزملاء في العمل" بمتوسط حسابي مرتفع كذلك (3.76) وانحراف معياري (0.897) وهو مؤشر مرتفع، حيث تنتهي كل المتوسطات الحسابية لهذه العبارات الأربع للمجال المرتفع (3.14-4.19) وهو ما يدل على أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال بمعنى أنهم يحرصون على أن يسود المؤسسة الهدوء والسكينة والمبادرة إلى مساعدة الآخرين وعدم افتعال المشاكل بهدف مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في بيئة شديدة المنافسة.

3.2.6 بعد روح التسامح في المؤسسة قيد الدراسة:

وقد قمنا هنا بتقسيم هذا البعد إلى خمسة أبعاد مرقمة وموزعة كما يلي: (45،44،43،42،41) وذلك من أجل تحليل مستوى روح التسامح للعاملين بمؤسسة عمر بن عمر كما يلي:

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد روح التسامح

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المستوى
41	أقضي دائما أوقاتا طويلة في إنجاز أشياء شديدة الأهمية	4.15	0.720	1	مرتفع
42	أرغب دائما بتبسيط الأمور وعدم تهويلها	3.97	0.789	2	مرتفع
43	أركز دائما على الجوانب الإيجابية دون التركيز على ما هو خاطئ فقط	3.80	0.945	3	مرتفع
44	عندما أجد أن هناك إخفاقات في الأداء أقوم بتوجيه أنظار المدراء إليها	3.65	0.999	5	مرتفع
45	عندما يتم تكليفي بمهام إضافية فأني أقوم بذلك بكل رحابة صدر ودون تدمير	3.74	0.989	4	مرتفع
	المستوى العام	3.86	0.577	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (25) بأن المستوى العام لبعد روح التسامح مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.86) والانحراف المعياري (0.577)، وهي نسبة ضمن المؤشر المرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي (3.40-4.19)، وهو مؤشر يدل على أن هناك اهتمام من قبل أفراد العينة سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين بنشر روح التسامح بين مختلف الأوساط الوظيفية بالمؤسسة، وهو الأمر المشجع على نشر الشفافية فيما يتعلق بكشف المشاكل وحلها بكل بساطة، مع التركيز على أهم الأمور وتفادي التفاهات لريح الجهد والوقت.

وسنقوم بترتيب عبارات روح التسامح ترتيبا تنازليا من المرتفع إلى الأضعف استنادا إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على النحو التالي:

- تحتل المرتبة الأولى العبارة (41) والتي تم صياغتها كما يلي: " لا أقضي أوقاتا طويلة في إنجاز أشياء قليلة الأهمية" من حيث درجة الموافقة عليها من قبل العمال في عينة الدراسة حيث كان الاتجاه الغالب للإجابات هو موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي بمتوسط حسابي قيمته (4.15) وانحراف معياري (0.720)، وهو مؤشر مرتفع يدل على أن معظم العمال بمؤسسة عمر بن عمر يبادرون إلى إنجاز الأعمال ويتجنبون تضييع الوقت لكي يجنبوا المؤسسة تحمل أعباء هي في غنى عنها.

- ثم تليها العبارات رقم (42،43) والتي جاء محتواها بالترتيب الموالي " أرغب دائما بتبسيط الأمور وعدم تهويلها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (3.97) وهي ضمن المجال المرتفع حسب مقياس ليكرت وانحراف معياري قدره (0.789)، تليها العبارة: " أركز دائما على الجوانب الإيجابية دون التركيز على ما هو خاطئ فقط " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، بمتوسط حسابي مرتفع أيضا (3.80) وانحراف معياري (0.945)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من طرف أفراد العينة على هتين العبارتين مما يدل على أن العمال يوجهون اهتماماتهم أثناء تأدية

أعمالهم نحو الأمور المهمة للسير الحسن للمؤسسة، مع صرف النظر عن الأمور الخاطئة ذات التأثير السلبي على الأداء المنظمي ككل.

- ثم تأتي العبارة (45) في الرتبة الرابعة " عندما يتم تكليفي بمهام إضافية فإنني أقوم بذلك بكل رحابة صدر ودون تدمر" بمتوسط حسابي مرتفع (3.74) وانحراف معياري قيمته (0.989)، وهو مؤشر مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وتلها العبارة رقم (44) في المرتبة الخامسة" عندما أجد أن هناك إخفاقات في الأداء أقوم بتوجيه أنظار المدراء إليها" بمتوسط حسابي مرتفع كذلك (3.65) وانحراف معياري (0.999) وهو مؤشر مرتفع، وهو ما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هتين العبارتين مما يعكس حرصهم على تحسين أداء مؤسساتهم من خلال مساعدة المدراء على كشف مواطن الاخفاقات والمساهمة في تجنبها، وكذلك تقبل الأعمال الإضافية بكل رحابة صدر طالما أن كل ذلك يصب في مصلحة المؤسسة، وهو ما شهدناه خلال الزيارات الفجائية التي كنا نقوم بها للمؤسسة من حين إلى الآخر.

4.2.6 بعد صحة الضمير في المؤسسة قيد الدراسة:

وقد قمنا هنا بتقسيم هذا البعد إلى خمسة أبعاد مرقمة وموزعة كما يلي: (50,49,48,47,46) وذلك من أجل

تحليل مستوى صحة الضمير للعاملين بالمؤسسة قيد الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد صحة الضمير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المستوى
46	أعتقد أنه عندما يكون هناك يوم عمل مرضي فإن مقابله يجب أن يكون هناك أجر يومي عادل	4.35	0.813	1	مرتفع جدا
47	أطلع دائما على مذكرات المؤسسة وإعلاناتها وأقرأها بتمعن	3.99	1.912	4	مرتفع
48	أحضر إلى العمل قبل بدايته وأنصرف بعد نهايته	4.06	0.834	2	مرتفع
49	ألتزم بقواعد الاستراحة المحددة ولا أتجاوزها	3.85	0.796	5	مرتفع
50	أتبع قواعد المؤسسة وتعليماتها حتى عندما لا يراقبني أحد	4.00	0.828	3	مرتفع
	المستوى العام	4.05	0.651	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (26) بأن المستوى العام لبعد صحة الضمير مرتفع حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة (4.05) والانحراف المعياري (0.651)، وهي نسبة ضمن المؤشر المرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي (3.40-4.19)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يراعون ضمائرهم أثناء القيام بوظائفهم بالمؤسسة، وهو أمر إيجابي يساعد المؤسسة على عدم تضييع الوقت في مراقبة عمالها أثناء أوقات العمل، بل على العكس حيث يصبح بإمكانها الاعتماد على صحة ضمائرهم فيما يتعلق بكشف المشاكل وحلها بكل بساطة، مع التركيز على أهم الأمور وتفادي التفاهات

لريح الجهد والوقت للقيام بمهام أخرى تخدم مصالح المؤسسة من جهة ومصالح العاملين فيها من جهة أخرى حتى تضمن ولاءهم لها واستمرارهم في التفكير بمصلحة المؤسسة.

وسنقوم بترتيب عبارات صحوة الضمير ترتيبا تنازليا من المرتفع إلى الأضعف استنادا إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على النحو التالي:

- تحتل المرتبة الأولى العبارة (46) " أعتقد أنه عندما يكون هناك يوم عمل مرضي فإن مقابله يجب أن يكون هناك أجريومي عادل " من حيث درجة الموافقة عليها من قبل العمال في عينة الدراسة حيث كان الاتجاه الغالب للإجابات هو موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي بمتوسط حسابي قيمته (4.35) وانحراف معياري (0.813)، وهو مؤشر مرتفع جدا يدل على أن معظم العمال بمؤسسة عمر بن عمر يوافقون على أنه من العدل اقتطاع مبلغ من رواتبهم مقابل الحصول على عطلة مرضية وهو أمر يراعون فيه ضمائرهم المهنية والإنسانية وبهذا يتحملون مع المؤسسة جزءا من أعبائها.

- ثم تليها العبارة رقم (48) والتي جاء محتواها كما يلي " أحضر إلى العمل قبل بدايته وأنصرف بعد نهايته " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (4.06) وهي ضمن المجال المرتفع حسب مقياس ليكرت وانحراف معياري قدره (0.834)، تليها العبارة (50) " أتبع قواعد المؤسسة وتعليماتها حتى عندما لا يراقبني " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، بمتوسط حسابي مرتفع أيضا (4.00) وانحراف معياري (0.828)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من طرف أفراد العينة على هتين العبارتين الداليتين على التزام العمال بواجباتهم حتى في ظل غياب الرقابة عليهم وهو أمر إيجابي مساعد للمؤسسة من حيث تركيز اهتماماتها على ما هو أهم.

- ثم تأتي العبارة (47) في الرتبة الرابعة " أطلع دائما على مذكرات المؤسسة وإعلاناتها وأقرأها بتمعن " بمتوسط حسابي مرتفع (3.99) وانحراف معياري قيمته (1.912)، وهو مؤشر مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وتليها العبارة رقم (49) في المرتبة الخامسة " ألتزم بقواعد الاستراحة المحددة ولا أتجاوزها " بمتوسط حسابي مرتفع كذلك (3.85) وانحراف معياري (0.796) وهو مؤشر مرتفع ويدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هتين العبارتين مما يعكس حرصهم على الالتزام بتعليمات المؤسسة والقوانين المعمول بها دون أن يراقبهم أحد وهو ما أكدته لنا بعض العمال أثناء المقابلات التي أجريناها معهم بالمؤسسة.

5.2.6. بعد طوعية المشاركة في المؤسسة قيد الدراسة:

وقد قمنا هنا بتقسيم هذا البعد إلى خمسة أبعاد مرقمة وموزعة كما يلي: (51،52،53،54،55) وذلك من أجل تحليل مستوى طوعية المشاركة للعاملين بمؤسسة عمر بن عمر كما يلي:

الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد طوعية المشاركة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المستوى
51	أسعى دائما لمواكبة التغييرات في المؤسسة	4.22	0.732	1	مرتفع جدا
52	أحرص على حضور اللقاءات غير الرسمية والتي تعد في نفس الوقت مهمة لتطوير العمل	3.81	0.752	4	مرتفع
53	أشترك في المهام التي لا يتطلبها العمل الرسمي ولكنها تساعد في إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة	3.82	0.845	3	مرتفع
54	أقوم بتقديم اقتراحات لتحسين العمل وتطويره	3.80	0.899	5	مرتفع
55	افتخر بانتمائي للمؤسسة وأحرص على إظهارها بصورة ايجابية أمام الآخرين	3.90	0.973	2	مرتفع
	المستوى العام	3.91	0.605	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (27) بأن المستوى العام لبعدها طوعية المشاركة مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.91) والانحراف المعياري (0.605)، وهي نسبة ضمن المؤشر المرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي (3.40-4.19)، وهو دليل على أن أفراد العينة سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين حريصين على نشر روح التسامح بين مختلف الأوساط الوظيفية بالمؤسسة، وهو الأمر المشجع على نشر الشفافية فيما يتعلق بكشف المشاكل وحلها بكل بساطة، مع التركيز على أهم الأمور وتفادي التفاهات لربح الجهد والوقت.

وسنقوم بترتيب عبارات روح التسامح ترتيباً تنازلياً من المرتفع إلى الأضعف استناداً إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على النحو التالي:

- تحتل المرتبة الأولى العبارة (51) " أسعى دائما لمواكبة التغييرات في المؤسسة " من حيث درجة الموافقة عليها من قبل العمال في عينة الدراسة حيث كان الاتجاه الغالب للإجابات هو موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي بمتوسط حسابي قيمته (4.22) وانحراف معياري (0.732)، وهو مؤشر مرتفع جداً يدل على أن معظم العمال بالمؤسسة موافقون إلى حد كبير على هذه العبارة كونهم يواكبون كل جديد يتعلق بالمؤسسة، وعلى اطلاع دائم على كل التعديلات والتغييرات والتطورات التي تطرأ سواء على مستوى اقتناء المعدات الجديدة أو حتى إجراء شراكة مع متعاملين جدد وطنياً أو دولياً.

- ثم تليها العبارة رقم (55) والتي جاء محتواها كالآتي " افتخر بانتمائي للمؤسسة وأحرص على إظهارها بصورة ايجابية أمام الآخرين " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (3.90) وهي ضمن المجال المرتفع حسب مقياس ليكرت وانحراف

معياري قدره (0.973)، تليها العبارة (53) "أشترك في المهام التي لا يتطلبها العمل الرسمي ولكنها تساعد في إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، بمتوسط حسابي مرتفع أيضا (3.82) وانحراف معياري (0.845)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من طرف أفراد العينة على هتين العبارتين اللتين تشتركان في مدى مساهمة العمال طواعية في إعطاء المؤسسة صورة حسنة وإيجابية أمام المنافسين مما يزيد من فرص نجاحها، وهذا الأمر تجلى لنا أثناء الدراسة الميدانية حيث يشاع في المنطقة التي تزاول فيها المؤسسة نشاطها بأن من يعمل بهذه المؤسسة محظوظ وأن من يتوظف فيها قد نال وظيفة في أحسن المؤسسات الجزائرية.

- لتأتي بعدها العبارة (52) في الرتبة الرابعة "أحرص على حضور اللقاءات غير الرسمية والتي تعد في نفس الوقت مهمة لتطوير العمل" بمتوسط حسابي مرتفع (3.81) وانحراف معياري قيمته (0.752)، وهو كذلك مؤشر مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، أما العبارة رقم (54) فهي تحتل المرتبة الخامسة والأخيرة "أقوم بتقديم اقتراحات لتحسين العمل" بمتوسط حسابي مرتفع كذلك وقيمته (3.80) وانحراف معياري (0.899) وهو مؤشر مرتفع يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هتين العبارتين مما يعكس حرصهم على تطوير العمل بالمؤسسة والمشاركة في تقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين الأداء من خلال إعطاء صورة جيدة تعزز سمعة المؤسسة سواء لدى المستهلك أو لدى المؤسسات المنافسة، وهذا تزامنا مع ازدياد حدة المنافسة في ظل اقتصاد السوق وولوج العديد من المستثمرين إلى نفس القطاع أين أصبح من الصعب جدا الاحتفاظ بالحصة السوقية .

7. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد ومحاور الدراسة:

سنحاول من خلال الجدول الموالي تلخيص نتائج التحليل الإحصائي والوصفي لأبعاد ومحاور الدراسة.

الجدول رقم(28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ومحاور الدراسة

المستوى	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	5	0.717	3.56	فرص الترقية والتقدم الوظيفي
متوسط	6	0.866	3.26	الأجور والمكافآت المالية
مرتفع	2	0.744	3.69	العلاقات الاجتماعية
مرتفع	1	0.686	4.18	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية
مرتفع	3	0.682	3.62	المشاركة في اتخاذ القرارات
مرتفع	4	0.685	3.58	الاستقرار والأمان الوظيفي
مرتفع	/	0.574	3.54	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
مرتفع	3	0.609	3.98	الإيثار

مرتفع	1	0.518	4.07	القياسية
مرتفع	5	0.577	3.86	روح التسامح
مرتفع	2	0.651	4.05	صحة الضمير
مرتفع	4	0.605	3.91	طوعية المشاركة
مرتفع	/	0.464	3.97	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
مرتفع	/	0.432	3.74	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

من الجدول رقم (28) يتبين لنا اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على المحور الأول من الاستبيان والمتمثل في واقع جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي يبلغ (3.54) يقع في فئة الموافقة المرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، ويبين لنا كذلك التطبيق المرتفع لهذا المحور لأنه أكبر من (3.50)، كما أن انحرافه المعياري يبلغ (0.574) مما يبين وجود اتفاق وانسجام في آراء العينة، ومن الجدول السابق يتضح لنا أيضا أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد جودة الحياة الوظيفية تتراوح بين (3.26 و 4.18) وانحرافات المعيارية بين (0.682 و 0.866).

- كما نلاحظ أيضا أن بعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.18 وهو ينتهي إلى مجال الموافقة، وانحراف معياري 0.686 وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة.

- ثم يأتي بعد العلاقات الاجتماعية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 0.744 وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي ينتهي إلى مجال الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

- وبعدها بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.682 وهو دليل على اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي ينتهي كذلك إلى مجال الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

- وفي المرتبة الرابعة بعد الاستقرار والأمان الوظيفي بمتوسط حسابي 3.58 وهو ضمن مجال الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري 0.685 مما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة.

- ثم في المرتبة الخامسة بعد فرص الترقية والتقدم الوظيفي بمتوسط حسابي 0.56 وانحراف معياري 0.717 وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي ينتهي إلى مجال الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

- وفي المرتبة السادسة والأخيرة يأتي بعد الأجور والمكافآت المالية بمتوسط حسابي 3.26 وانحراف معياري 0.866 وهو ما يشير إلى أن موافقة المبحوثين على هذه الفقرة جاءت متوسطة لأن متوسطها الحسابي ينتمي إلى المجال المتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي.

أما بالنسبة لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية فنلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن هناك اتجاه للمبحوثين إلى الموافقة على هذا المحور في مؤسسة عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي يبلغ (3.97) ويقع في فئة الموافقة المرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، ويبين لنا كذلك التطبيق المرتفع لهذا المحور لأنه أكبر من (3.50)، كما أن انحرافه المعياري يبلغ (0.464) مما يبين وجود اتفاق وانسجام في آراء العينة.

ومن نفس الجدول يتضح لنا أيضا أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد سلوكيات المواطنة التنظيمية تتراوح بين (3.86 و 4.07) وانحرافاتها المعيارية بين (0.518 و 0.651) وهذه المتوسطات الحسابية تنتمي كلها إلى مجال الموافقة المرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي وبالتالي فإن هناك اتجاه إلى الموافقة على كل هذه العبارات من قبل المبحوثين ويمكن ترتيبها تصاعديا على النحو التالي:

- بعد الكياسة يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 0.518 يليه بعد صحوة الضمير جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.651 وبعدها بعد الإيثار في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.609 وفي المرتبة الرابعة بعد طوعية المشاركة بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.605 ثم في المرتبة الخامسة والأخيرة يأتي بعد روح التسامح بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0.577.

نستنتج من النتائج السابقة بأن هناك اتجاه إلى الموافقة على كل عبارات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية وهناك كذلك اتفاق وانسجام في آراء أفراد العينة، وبذلك تتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشوا، 2015) والتي أظهرت أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بنك فلسطين بمحافظات غزة جاءت إيجابية ومرتفعة بدرجة كبيرة، ودراسة (أبو تايه، 2012) التي أظهرت ارتفاع درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مراكز الوزارات الحكومية بمدينة الكرك، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (صرصور، 2015) والتي أظهرت درجة متوسطة قريبة من الضعيفة من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة.

خلاصة الفصل الرابع:

تناولت الباحثة في هذا الفصل تحليل خصائص مجتمع وعينة الدراسة مع عرض مختصر لأهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات المتحصل عليها، حيث تطرقت الباحثة إلى الوصف الإحصائي للعينة وفقا للمتغيرات الوسيطة، ومن ثم اختبرت صدق وثبات أداة الدراسة ثم قامت باستعراض تحليل مجالات وأبعاد الدراسة، حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

فيما يخص المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات محور جودة الحياة الوظيفية فقد كانت قيمته تساوي (3,54) وهي قيمة ضمن المجال المرتفع، وتدلل على أن هناك موافقة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتطبيق هذا المحور، كما أن الترتيب التصاعدي لأبعاد هذا المحور كانت كالتالي:

- بعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية في المرتبة الأولى ثم بعد العلاقات الاجتماعية يليه بعد المشاركة في اتخاذ القرارات ثم بعد الاستقرار والأمان الوظيفي ثم بعد فرص الترقية والتقدم الوظيفي وفي الأخير يأتي بعد الأجور والمكافآت المالية.

- أما فيما يتعلق بمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعباراته مجتمعة قيمة (3,97) وهي قيمة مرتفعة كذلك تدل على وجود اتجاه للموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على كل عباراته.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها، يتم ترتيب عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية ترتيبا تصاعديا كالاتي: بعد الكياسة يحتل المرتبة الأولى يليه بعد صحوة الضمير والذي جاء في المرتبة الثانية وبعدها بعد الإيثاري في المرتبة الثالثة وفي المرتبة الرابعة بعد طوعية المشاركة ثم في المرتبة الخامسة والأخيرة يأتي بعد روح التسامح.

الفصل الخامس:

اختبار الفرضيات ومناقشة

النتائج

تمهيد:

نقوم من خلال هذا الفصل باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية حول العلاقة بين متغيرات الدراسة والفرضيات الفرعية المشتقة منها، وبغرض قبولها أو رفضها سنقوم باستخدام (t test) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، والفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية كذلك، ثم سنستخدم تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، ولاختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالدراسة سنقوم باستخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، ومن ثم اختبار وجود فروق احصائية في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة تعزى لمتغير الجنس، واختبار (ANNOVA) لاختبار وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية الأخرى.

وبعد اختبار الفرضيات سنقوم بتحليلها ومناقشتها وفق الدراسات السابقة بغرض الوصول إلى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على الآتي: تولي المؤسسة محل الدراسة اهتماما لتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل t test لمدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (29): نتائج تحليل (t test) لمدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية

المتغير المستقل: أبعاد جودة الحياة الوظيفية	متوسط الفروقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	0,54399	3,5440	0,57435	16,157	290	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

من خلال النتائج المتوصل إليها والموضحة في الجدول السابق وبالاعتماد على اختبار (t test) وتحت مستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (0.99) حيث نلاحظ بأن قيمة t المحسوبة هي (16.157) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية التي تبلغ قيمتها (3.704)، أما القيمة الاحتمالية فهي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما نلاحظ بأن المتوسط الحسابي لمحور: جودة الحياة الوظيفية مرتفع بقيمة (3.5440) وعليه يمكننا أن نستنتج صحة الفرضية الرئيسية الأولى تولي المؤسسة محل الدراسة اهتماما لتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

2. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

بعد إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى سنقوم باختبار صدق الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية وذلك باستخدام اختبار (t test) لاستخراج قيمة (t) للعبارات الخاصة بمدى اهتمام المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل اختبار (t test) للفرضيات الفرعية لمدى اهتمام المؤسسة بتطبيق جودة الحياة الوظيفية

أبعاد جودة الحياة الوظيفية	متوسط الفروقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	0.55876	3.5588	0.71685	13.297	290	0,000
الأجور والمكافآت المالية	0.25636	3.2564	0.86566	5.052	290	0,000
العلاقات الاجتماعية	0.68797	3.6880	0.74387	15.777	290	0,000
التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	1.18144	4.1814	0.28636	70.381	290	0,000
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.61993	3.6199	0.68200	15.506	290	0,000
الاستقرار والأمن الوظيفي	0.57869	3.5787	0.68518	14.408	290	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

من خلال الجدول رقم (30) نستنتج ما يلي:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى (الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى): تولى المؤسسة اهتماما لفرص الترقية والتقدم الوظيفي، وحسب اختبار (t test) وتحت مستوى معنوية (0.000) وحدود ثقة (0.99) وحيث أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المفروض (0.05)، كما أن قيمة المتوسط الحسابي كانت مرتفعة وتساوي (3.5588) فإن هذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى (للفرضية الرئيسية الأولى): تولى المؤسسة اهتماما لفرص الترقية والتقدم الوظيفي.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية (الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى): تولى المؤسسة اهتماما للأجور والمكافآت المالية، وحسب اختبار (t test) وتحت مستوى معنوية (0.000) وحدود ثقة (0.99) وحيث أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المفروض (0.05)، كما أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد كانت متوسطة وتساوي (3.2564) فإن هذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية (الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى): تولى المؤسسة اهتماما للأجور والمكافآت المالية.

- أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة (الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى): تولى المؤسسة اهتماما للعلاقات الاجتماعية، وحسب اختبار (t test) وتحت مستوى معنوية (0.000) وحدود ثقة (0.99) وحيث أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المفروض (0.05)، كما أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد كانت عالية أيضا وتساوي (3.6880) فإن هذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة (الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى): تولى المؤسسة اهتماما للعلاقات الاجتماعية.

- وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة (الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى): تولى المؤسسة اهتماما للتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، وحسب اختبار (t test) وتحت مستوى معنوية (0.000) وحدود ثقة (0.99) وحيث أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض (0.05) كما نلاحظ بأن قيمة المتوسط الحسابي تساوي (4.1814) وهي قيمة ضمن المجال المرتفع فإن هذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة (الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى): تولى المؤسسة اهتماما للتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

- أما الفرضية الفرعية الخامسة (الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى): تولى المؤسسة اهتماما للمشاركة في اتخاذ القرارات، وحسب اختبار (t test) وتحت مستوى معنوية (0.000) وحدود ثقة (0.99) وحيث أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المفروض (0.05) وحيث أن قيمة المتوسط الحسابي كانت مرتفعة وتساوي (3.6199) فإن هذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الخامسة والمرتبطة بالفرضية الرئيسية الأولى: تولى المؤسسة اهتماما للمشاركة في اتخاذ القرارات.

- أما فيما يتعلق بالفرضية الفرعية السادسة (الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى): تولى المؤسسة اهتماما للاستقرار والأمان الوظيفي، وحسب اختبار (t test) وتحت مستوى معنوية (0.000) وحدود ثقة (0.99) وحيث أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبما أن قيمة المتوسط الحسابي كانت ضمن المجال المرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي ومساوية لقيمة (3.5787) فإن هذا يدل على قبول الفرضية الفرعية السادسة والخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: تولى المؤسسة اهتماما للاستقرار والأمان الوظيفي

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن إجابات أفراد العينة تشير إلى أن مؤسسة عمر بن عمر هي أكثر اهتماما بتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية للعمال مقارنة بباقي الأبعاد، حيث كان المتوسط الحسابي لبعدها التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية يساوي (4.1814) وهو مؤشر مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي مقارنة ببقية المتوسطات الحسابية لبقية أبعاد هذا المحور.

كما يمكننا ملاحظة أن بعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الاجتماعية قد احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 70.38%، وهذا يعني وجود موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد، وتفسر الباحثة ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالجوانب الشخصية للعمال وتحاول مساعدتهم على تحقيق التوازن بين الجانب المهني والجانب الشخصي من خلال جملة من الإجراءات كالسماح لهم باستكمال دراستهم في الجامعة حيث قامت بإبرام عقد مع جامعة قالمة تسمح من خلاله للعمال لديها بالالتحاق بالجامعة، وكذلك السماح لهم بإنجاز بعض الأعمال عن بعد من خلال استخدام برامج معينة تقتنيها المؤسسة لضمان السير الحسن للعمل، وهو ما يجعل العمال يملكون مجالاً أوسع لممارسة حياتهم الشخصية بشكل طبيعي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عارف، 2011) التي أظهرت زيادة في درجة التوازن بين الحياة والعمل، بينما تختلف مع نتائج دراسة (الشنطي، 2016) التي أظهرت وجود توازن بين العمل والحياة الخاصة بدرجة منخفضة قريبة من المتوسطة.

بينما يحتل بعد الأجور والمكافآت المالية المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 5.05% هي نسبة منخفضة جدا بالمقارنة مع بقية الأبعاد، ويدل على عدم رضا عمال عينة الدراسة عن مرتباتهم، وتعزو الباحثة ذلك أن المؤسسة هي ذات طابع خاص مما يجعل الأجور لديها غير ثابتة وغير منتظمة، وكذلك مرورها بالعديد من الأزمات قلل من قدرتها على الإيفاء بمستحقات عمالها، ضف إلى ذلك غلاء المعيشة مع تدني القدرة الشرائية بشكل عام.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

جاءت الفرضية الرئيسية الثانية على النحو التالي: تولى المؤسسة محل الدراسة اهتماما لتطبيق أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل (t test) لمدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (31): نتائج تحليل (t test) لمدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

المستوى الدلالة	درجة الحرية	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متوسط الفروقات	المتغير التابع: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.000	290	35.749	0.46498	3.9744	0.97443	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

من خلال النتائج المتوصل إليها والموضحة في الجدول السابق وبالاعتماد على اختبار (t test) وتحت مستوى معنوية (0.000) وحدود ثقة (0.99) حيث نلاحظ بأن قيمة t المحسوبة هي (35.749) وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقابلة لها والبالغة (3.84)، أما القيمة الاحتمالية فهي تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما نلاحظ بأن المتوسط الحسابي لمحور: سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفع بقيمة (3.9744) وعليه يمكننا أن نستنتج صحة الفرضية الرئيسية الثانية: تولى المؤسسة محل الدراسة اهتماما لتطبيق أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

4. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

بعد التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثانية سنقوم باختبار صدق الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية وذلك باستخدام اختبار (t test) لاستخراج قيمة (t) للعبارات الخاصة بمدى اهتمام المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل اختبار (t test) للفرضيات الفرعية لمدى اهتمام المؤسسة بتطبيق سلوكيات المواطنة

التنظيمية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متوسط الفروقات	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
0,000	290	2.055	27.387	0.60918	3.9780	0.97801	الإيثار
0,000	290	3.045	35.212	0.51808	4.0694	1.06942	الكمياسة
0,000	290	2.109	25.457	0.57753	3.8619	0.86186	روح التسامح
0,000	290	2.045	27.541	0.65133	4.0515	1.05155	صحوة الضمير
0,000	290	2.075	25.676	0.60547	3.9113	0.91134	طوعية المشاركة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

من خلال الجدول رقم (32) نستنتج ما يلي:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى (الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية): تولى المؤسسة اهتماما لبعده الإيثار، وحسب اختبار (t test) وتحت مستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (0.99)، وحيث أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة (t) المحسوبة جاءت أكبر من (t) الجدولية، ونلاحظ أيضا أن قيمة المتوسط الحسابي كانت ضمن المجال المرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي وتساوي (3.9780) فإن هذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية: تولى المؤسسة اهتماما لبعده الإيثار.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية (الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية): تولى المؤسسة اهتماما لبعده الكياسة، وحسب اختبار (t test) وتحت مستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (0.99)، وحيث أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة (t) المحسوبة جاءت أكبر من (t) الجدولية وبما أن قيمة المتوسط الحسابي كانت ضمن المجال المرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي وتساوي (4.0694) فإن هذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية: تولى المؤسسة اهتماما لبعده الكياسة.

- وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة (الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية): تولى المؤسسة اهتماما لروح التسامح، وحسب اختبار (t test) وتحت مستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (0.99)، وحيث أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية وبما أن قيمة المتوسط الحسابي كانت ضمن المجال المرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي وتساوي (3.8619) فإن هذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية: تولى المؤسسة اهتماما لبعده روح التسامح.

- وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة (الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية): تولى المؤسسة اهتماما لصحة الضمير، وحسب اختبار (t test) وتحت مستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (0.99)، وبما أن قيمة (t) المحسوبة جاءت أكبر من (t) الجدولية، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) إضافة إلى أن قيمة المتوسط الحسابي كانت ضمن المجال المرتفع والعالي وفق مقياس ليكرت الخماسي وتساوي لقيمة (4.0515) فإن هذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية: تولى المؤسسة اهتماما لبعده صحة الضمير.

- أما الفرضية الفرعية الخامسة (الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية): تولى المؤسسة اهتماما لطوعية المشاركة، وحسب اختبار (t test) وتحت مستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (0.99)، وحيث أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبما أن قيمة المتوسط الحسابي كانت ضمن المجال المرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي وتساوي (3.9113) وكذلك قيمة (t) المحسوبة (25.676) جاءت أكبر من (t) الجدولية

(2.075) فإن هذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الخامسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية: تولى المؤسسة اهتماما لبعدها طوعية المشاركة.

مما سبق يمكننا القول بأن إجابات أفراد العينة تشير إلى أن مؤسسة عمر بن عمر هي أكثر اهتماما بتطبيق بعد الكياسة مقارنة بباقي الأبعاد، حيث كان المتوسط الحسابي لهذا البعد يساوي (4.0694) وهو مؤشر مرتفع مقارنة ببقية المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المحور وذلك حسب مقياس ليكرت الخماسي.

وبشكل عام هناك اتجاه لآراء أفراد عينة الدراسة نحو الموافقة على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث جاءت قيم المتوسطات الحسابية لجميع العبارات ضمن المجال المرتفع مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تولى اهتماما لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمالها.

وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المصري، 2015) حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي لجميع فقرات سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة للأطباء العاملين في مستشفيات قطاع غزة، وكذلك دراسة (أبو سمعان، 2015) حيث أظهرت النتائج أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة في قطاع غزة كان كذلك مرتفعا، كذلك مع نتائج دراسة (الشوا، 2015) والتي أظهرت أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بنك فلسطين بمحافظة غزة جاءت إيجابية وبدرجة مرتفعة.

5. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تتمثل هذه الفرضية في: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي وإطارات مؤسسة عمر بن عمر. سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

✓ H0: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي وإطارات مؤسسة عمر بن عمر.

✓ H1: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي وإطارات مؤسسة عمر بن عمر.

وبغرض اختبار هذه الفرضية سنقوم باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Enter، وقبل البدء بالتحليل وعرض النتائج لابد من التأكد من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي Multicollinearty بين المتغيرات المستقلة.

1.5 تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

يتم التحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها عن طريق استخدام مؤشرين هما معامل تضخم التباين والتباين المسموح ونتائج حساب هذين المؤشرين موضحة بالجدول التالي.

الجدول رقم (33): نتائج تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	2.133	0.469
الأجور والمكافآت المالية	2.221	0.450
العلاقات الاجتماعية	1.461	0.684
التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	1.153	0.867
المشاركة في اتخاذ القرارات	1.585	0.631
الاستقرار والأمن الوظيفي	1.912	0.523

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

من الجدول رقم (33) نلاحظ أن معامل تضخم التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة (VIF) محصورة بين (1.153 و2.221) وهي أقل من 5، كما أن التباين المسموح Tolerance محصور بين (0.450 و0.867) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي لا توجد مشكلة حقيقية للتعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة، مما يؤكد استقلالية المتغيرات المستقلة للدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض: وبالتالي لا تظهر مشاكل عند التحليل واختبار صحة فرضيات الدراسة.

2.5 اختبار الملائمة وخطية العلاقة بين المتغيرات للتأكد من صلاحية النموذج للدراسة

قبل اختبار أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها كمتغير مستقل على سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، يجب التحقق أولاً من عدم وجود مشكل ارتباط ذاتي بين متغيرات الدراسة باستخدام اختبار Durbin-Watson، بالإضافة إلى دراسة صلاحية نموذج الدراسة باستخدام اختبار ANOVA والجدول الموالي يوضح نتائج هذين الاختبارين.

الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R ²	Durbin-Watson
الانحدار	12.903	6	2.150	12.265	0.000b	0.754	0.489	1.309
البواقي	49.797	284	0.175					
المجموع	62.699	290						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

يعتبر اختبار "دربان واتسون" من أبرز الاختبارات المستخدمة للتأكد من عدم الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار، إذ يشترط أن يكون هذا المؤشر أقل من 2، فمن الجدول رقم (34) نلاحظ أن مؤشر Durbin-Watson يساوي (1.309) وهو أقل من 2، أي أنه لا يوجد مشكل الارتباط الذاتي وعليه يمكن اختبار ملائمة نموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار.

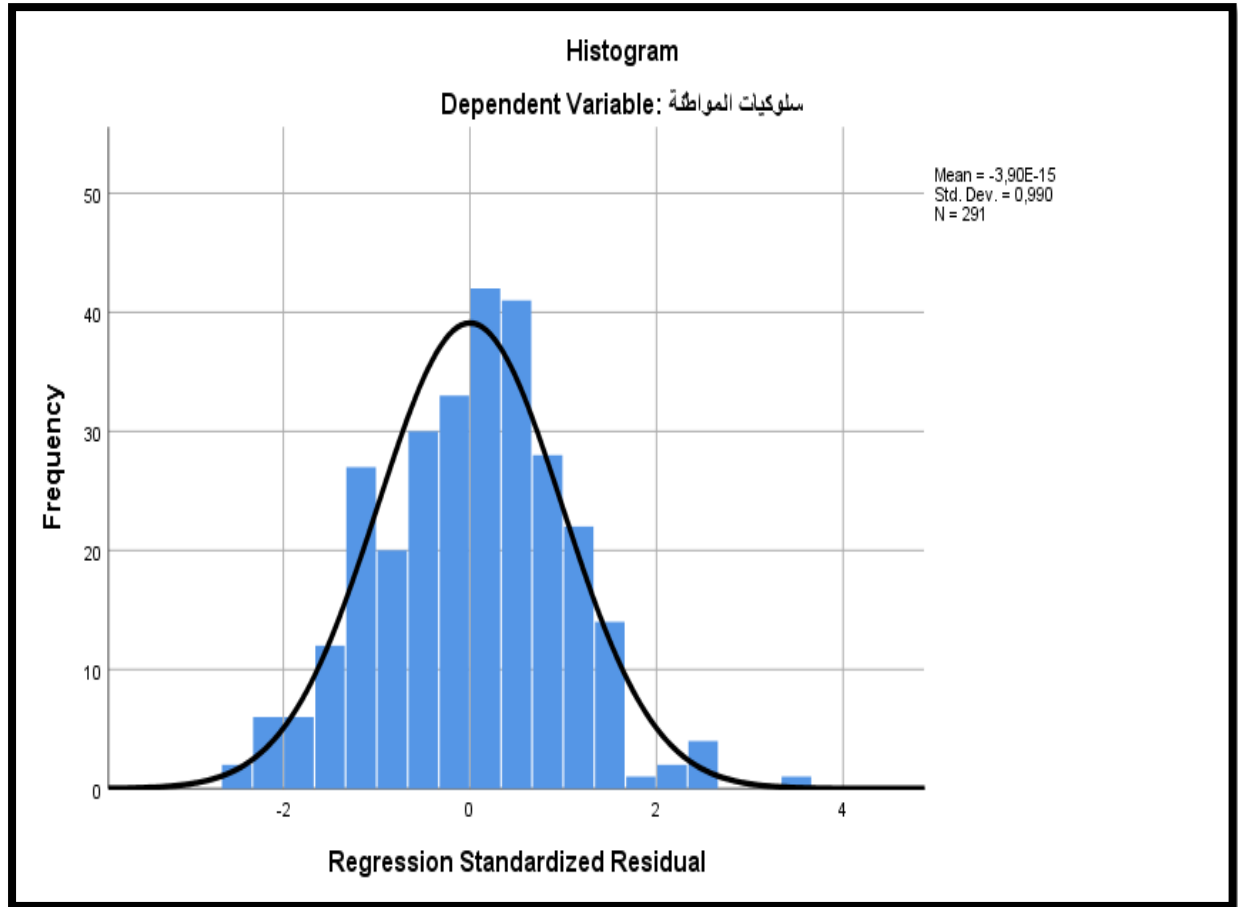
ومن خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه رقم (34) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 12.265 وهي أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.81) عند مستوى دلالة 0.000b وهي أقل من

مستوى المعنوية المفروض والذي يساوي 0.05، مما يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، كما أن قيمة الارتباط (R) بلغت (0.754) وهي قيمة موجبة أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو جودة الحياة الوظيفية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 48.90% من التباين في المتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية والباقي يعزى لعوامل أخرى، وهي قوة تفسيرية عالية مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها الستة: (فرص الترقية والتقدم الوظيفي، الأجور والمكافآت المالية، العلاقات الاجتماعية، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، المشاركة في اتخاذ القرارات والاستقرار والأمان الوظيفي) على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة عمر بن عمر -قائمة- وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي وإطارات مؤسسة عمر بن عمر.

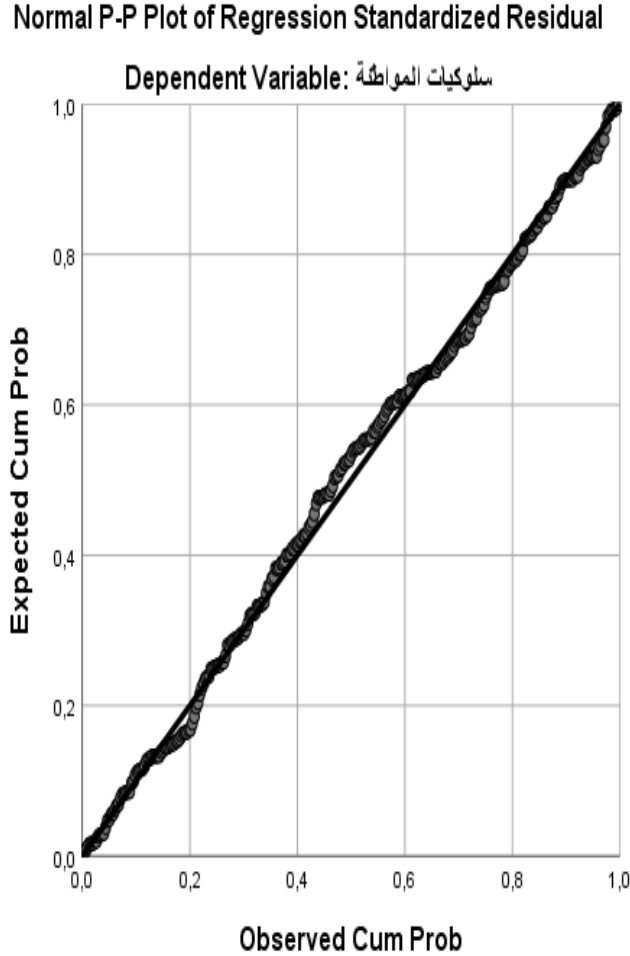
والشكل التالي يوضح طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي:

الشكل رقم (09): طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الرئيسية الثالثة)



والشكل التالي يدعم الشكل السابق:

الشكل رقم (10) التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية للانحدار (الفرضية الرئيسية الثالثة)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

من الشكل أعلاه يتضح لنا بأن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، وهو ما يدل على أن البواقي تتبع توزيعاً معتدلاً أي تتبع التوزيع الطبيعي.

6. اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

من أجل اختبار صدق الفرضيات الفرعية فقد تم الاعتماد على اختبار T لاختبار معنوية كل معلمة من معاملات النموذج على حداً، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 5%، والجدول رقم (35) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

الجدول رقم (35): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على تعزيز سلوك

المواطنة التنظيمية

القرار	مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			Beta	الخطأ المعياري	B	
/	0.000	5.669	/	0.373	2.113	الثابت Constant
فرضية مقبولة	0.008	2.692	0.208	0.050	0.135	1
فرضية مقبولة	0.012	2.530	0.199	0.042	0.107	2
فرضية مرفوضة	0.085	-1.730	-0.111	0.040	0.069	3
فرضية مقبولة	0.022	2.310	0.131	0.092	0.213	4
فرضية مرفوضة	0.168	1.382	0.092	0.045	0.063	5
فرضية مقبولة	0.000	4.886	0.357	0.050	0.242	6
$Y = 2.113 + 0.135x_1 + 0.107x_2 + 0.069x_3 + 0.213x_4 + 0.063x_5 + 0.242x_6$						معادلة الانحدار الخطي المتعدد
<p>1. فرص الترقية والتقدم الوظيفي؛ 2. الأجور والمكافآت المالية؛ 3. العلاقات الاجتماعية؛ 4. التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية؛ 5. المشاركة في اتخاذ القرارات؛ 6. الاستقرار والأمن الوظيفي.</p>						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v26

ملاحظة:

Y: المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)

X1: فرص الترقية والتقدم الوظيفي؛ X2: الأجور والمكافآت المالية؛ X3: العلاقات الاجتماعية؛ X4: التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية؛ X5: المشاركة في اتخاذ القرارات؛ X6: الاستقرار والأمان الوظيفي.

وبغرض تفسير نتائج الجدول رقم (35) يجب تفصيل الفرضيات الفرعية الواجب اختبارها كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: وتنقسم إلى الفرضيتين التاليتين:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لفرص الترقية والتقدم الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية.

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لفرص الترقية والتقدم الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية.

نلاحظ أن قيمة درجة التأثير (Beta) لبعد فرص الترقية والتقدم الوظيفي بلغت (0.135) وكانت قيمة T المحسوبة المقابلة له (2.692) عند مستوى معنوية (0.008) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بعنصر الترقية والتقدم الوظيفي يؤدي إلى الزيادة في تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 0.20 وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق الترقية والتقدم الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عمال مؤسسة عمر بن عمر-قائمة-.

الفرضية الفرعية الثانية: وتنقسم إلى الفرضيتين التاليتين:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للأجور والمكافآت المالية على سلوك المواطنة التنظيمية.

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للأجور والمكافآت المالية على سلوك المواطنة التنظيمية.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (35) أن قيمة درجة التأثير (Beta) للأجور والمكافآت المالية بلغت (0.107) وكانت قيمة T المحسوبة المقابلة له (2.530) عند مستوى معنوية (0.012) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بعنصر الأجور والمكافآت المالية يؤدي إلى الزيادة في تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 0.19 وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للأجور والمكافآت المالية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عمال مؤسسة عمر بن عمر-قائمة-.

الفرضية الفرعية الثالثة: وتنقسم إلى الفرضيتين التاليتين:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للعلاقات الاجتماعية على سلوك المواطنة التنظيمية.

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للعلاقات الاجتماعية على سلوك المواطنة التنظيمية.

يتبين لنا من نتائج الجدول رقم (35) أن قيمة درجة التأثير (Beta) لبعد العلاقات الاجتماعية بلغت (0.069) وكانت قيمة T المحسوبة المقابلة له (-1.730) وهي غير معنوية إحصائياً حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.085) وهي بذلك أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للعلاقات الاجتماعية على سلوك المواطنة التنظيمية ونرفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة: وتنقسم إلى الفرضيتين التاليتين:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية.

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية.

بملاحظة نتائج الجدول رقم (35) نجد أن قيمة درجة التأثير (Beta) لبعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية بلغت (0.213) وكانت قيمة T المحسوبة المقابلة له (2.310) عند مستوى معنوية (0.022) وهو أصغر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بعنصر التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية يؤدي إلى الزيادة في تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 0.13 وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية

البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عمال مؤسسة عمر بن عمر -قائمة-
الفرضية الفرعية الخامسة: وتنقسم إلى الفرضيتين التاليتين:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمشاركة في اتخاذ القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية.

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمشاركة في اتخاذ القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية.
يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (35) أن قيمة درجة التأثير (Beta) لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات قد بلغت (0.063) وكانت قيمة T المحسوبة المقابلة له (1.382) عند مستوى معنوية (0.168) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمشاركة في اتخاذ القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية ونرفض الفرضية البديلة.
الفرضية الفرعية السادسة: وتنقسم إلى الفرضيتين التاليتين:

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للاستقرار والأمان الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية.

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للاستقرار والأمان الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية.
وكذلك من خلال نتائج نفس الجدول رقم (35) نجد أن قيمة درجة التأثير (Beta) لبعد الاستقرار والأمان الوظيفي قد بلغت (0.242) وكانت قيمة T المحسوبة المقابلة له (4.886) عند مستوى معنوية (0.000) وهو أصغر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهو ما يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بعنصر الاستقرار والأمان الوظيفي يؤدي إلى الزيادة في تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 0.35 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للاستقرار والأمان الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عمال مؤسسة عمر بن عمر -قائمة-

ولمعرفة أي من المتغيرات المستقلة أكثر تأثيراً عن الأخرى، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

(Stepwise) وفق ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (36): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
سلوكيات المواطنة التنظيمية	الاستقرار والأمان الوظيفي	0.631	0.363	51.626	0.000	7.185	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v266

ومن خلال معاملات المتغيرات المستقلة التي لها تأثير على المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) نلاحظ أن معامل الميل للاستقرار والأمان الوظيفي مساوية (0.631) وهي القيمة الأكبر مقارنة ببقية معاملات بقية المتغيرات المستقلة، وبالتالي يكون الاستقرار والأمان الوظيفي هو الأكثر تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما يتضح من الجدول رقم (36) خروج كل من بعد (فرص الترقية والتقدم الوظيفي، الأجور والمكافآت المالية، العلاقات الاجتماعية، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية)، وأنه ومن خلال تسلسل دخول وخروج الأبعاد إلى النموذج يتبين لنا أن بعد الاستقرار والأمن الوظيفي كان الأكثر تأثيراً من بقية الأبعاد، إذ فسر لوحده 36% من التباين في تحقيق سلوكيات المواطنة من وجهة نظر إطارات وعمال مؤسسة عمر بن عمر، وكانت قيمة T المحسوبة المقابلة له (7.185) وهي دالة إحصائياً.

وباستخدام نفس نتائج اختبار الانحدار الخطي التدريجي توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الموالي وذلك بغرض تحديد معادلة هذا النموذج.

الجدول رقم (01.36) نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الثابت (A)	3.029	0.134	-	7.185	0.000
معامل الانحدار (B)	0.264	0.037	0.389	6.461	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v266

وعليه يكون نموذج الانحدار الخطي المتعدد هو:

$$Y = 3.029 + 0.264 \text{ الاستقرار والأمان الوظيفي}$$

Y: المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)

وعليه فعند الزيادة بمقدار وحدة واحدة في (الاستقرار والأمن الوظيفي) فإن ذلك يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) بمقدار (0.264)، وهو ما يدعو إلى زيادة الاهتمام بمحور الاستقرار والأمان الوظيفي.

7. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

سنقوم في هذا الجزء باختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد المتغير المستقل: جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وذلك باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تفيد بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

1.7 اختبار الفروق في آراء العينة والتي تعزى لمتغير الجنس:

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (T test pour échantillons indépendants) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): نتائج اختبار T لاختبار وجود فروق إحصائية في آراء عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس:

المتغير	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة sig	القاعدة الاحصائية
جودة الحياة الوظيفية	ذكر	168	3.4387	0.5864	-3.736	0.628	لا توجد فروق
	أنثى	123	3.6878	0.5653			
	المجموع	291	3.5632	0.5758			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v266

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة هي (-3.736) وهي غير دالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.628) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني بأن إجابات أفراد العينة داخل مؤسسة عمر بن عمر بقالمه لا تتأثر بطبيعة الجنس وبالتالي لا تختلف إجابات النساء عن إجابات الرجال بالمؤسسة. وتتفق نتائج هذا الاختبار مع دراسة كل من (عباس، عبد جاسم) والتي تؤكد عدم وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متغير الجنس وجودة الحياة الوظيفية وهو ما يدل على أن الجنسين يتميزان باتجاه واحد فيما يخص جودة الحياة الوظيفية لدى عينة دراستهما، وتتفق كذلك مع دراسة (البريري، 2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس. بينما تختلف مع دراسة (الدحدوح، 2015) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات في وزارة التربية والتعليم، ودراسة (البلبيسي، 2012) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

2.5 اختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات الشخصية الأخرى:

ولاختبار هذه الفروق سيتم استخدام اختبار (ANOVA) وذلك لاختبار وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية الأخرى، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (38): نتائج اختبار (ANOVA) لوجود فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية

تعزى للمتغيرات الشخصية الأخرى:

القاعدة الاحصائية	القيمة الاحتمالية Sig	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغير	
						العمر	
لا توجد فروق	0.458	0.869	0.287	3	0.861	داخل المجموعات	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
			0.330	287	94.803	بين المجموعات	
				290	95.664	المجموع	
المؤهل العلمي							
توجد فروق	0.018	3.399	1.094	3	3.283	داخل المجموعات	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
			0.322	287	92.381	بين المجموعات	
				290	95.664	المجموع	
المسمى الوظيفي							
لا توجد فروق	0.988	0.080	0.027	4	0.107	داخل المجموعات	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
			0.334	286	95.556	بين المجموعات	
				290	95.664	المجموع	
سنوات الخبرة							
لا توجد فروق	0.08	3.988	1.276	3	3.829	داخل المجموعات	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
			0.320	287	91.835	بين المجموعات	
				290	95.664	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v266

- بالنسبة لمتغير العمر: نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لجميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية مساوية لقيمة (0.458) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة (0.05)، بمعنى أن إجابات أفراد العينة لا تتأثر بطبيعة العمر في مؤسسة عمر بن عمر -قائمة-

وتتفق نتائج هذا الاختبار مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عباس، عبد جاسم) والتي لم تظهر أية فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الفئة العمرية، على عكس الدراسة التي قام بها (Alireza, & all, 2001)

والتي أكدت على وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متغير العمر وأبعاد جودة الحياة الوظيفية مما يدل على وجود اختلاف في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب الفئات العمرية الخاصة بهذه الدراسة.

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: نلاحظ من نفس الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لجميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية مساوية لقيمة (0.018) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة (0.05)، بمعنى أن إجابات أفراد العينة تتأثر بطبيعة العمر في مؤسسة عمر بن عمر - قالمه-

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (نصار، 2013) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير العمر حول جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين والعاملين في وزارة التربية والتعليم

بينما تختلف مع نتائج دراسة (البريري، 2016) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير العمر لدى العاملين في شركة الأقصى الإعلامية.

ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق في آراء العينة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية سنستخدم اختبار (LSD) المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01.38): اختبار LSD للفروق في آراء العينة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية نسبة إلى المؤهل

العلمي

المؤهل العلمي	ليسانس	ليسانس	ماجستير	دراسات عليا	أخرى
ليسانس	//////////	0.03336	-0.03336	-0.23228	-0.23125
ماجستير	0.03336	//////////	0.19891	-0.19891	-0.19789
دراسات عليا	0.23228	0.19891	//////////	0.00102	0.00102
أخرى	0.23125	0.19789	-0.00102	//////////	//////////

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v266

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة بالنسبة لجودة الحياة الوظيفية لصالح فئتي الماجستير وفئة مؤهلات أخرى على حساب فئة الليسانس وفئة الدراسات العليا.

- بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لجميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالنسبة لهذا المتغير مساوية لقيمة (0.988) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على أن إجابات أفراد العينة لا تتأثر بنوع المسمى الوظيفي في مؤسسة عمر بن عمر - قالمه-

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسة عمر بن عمر - قالمه- حسب عينة الدراسة لا تختلف آراؤهم باختلاف المسمى الوظيفي، أي أن العاملين سواء كانوا رؤساء أقسام أو محاسبين أو مكلفين بالدراسات أو غيرها من المسميات الوظيفية لديهم نفس الآراء والتصورات حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة قيد الدراسة.

• بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: فمن خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية لجميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالنسبة لهذا المتغير مساوية لقيمة (0.08) وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة لا تتأثر بمدى سنوات الخبرة في مؤسسة عمر بن عمر -قائمة-

وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد بأن آراء العاملين بالمؤسسة المبحوثة لا تختلف باختلاف متغير سنوات الخبرة بمعنى أن العمال سواء كانوا قدامى ذوي خبرة أو حديثي التوظيف بالمؤسسة فإن وجهات نظرهم لا تختلف حول ما يتعلق بتطبيق المؤسسة لبرامج جودة الحياة الوظيفية.

وعليه فإن نتائج هذه الدراسة تختلف مع نتائج دراسة (نصار، 2013) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة في العمل حول جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين والعاملين في وزارة التربية والتعليم الحكومية.

8. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

في هذا الجزء من الدراسة سنقوم باختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وذلك باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تفيد بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

1.8 اختبار الفروق في آراء العينة والتي تعزى لمتغير الجنس:

سنقوم هنا باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (T test pour échantillons indépendants) وذلك لاختبار الفروق في آراء العينة والتي تعزى لمتغير الجنس وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): نتائج اختبار (T) لاختبار وجود فروق إحصائية في آراء عينة الدراسة حول أبعاد سلوكيات

المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس:

المتغير	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة sig	القاعدة الاحصائية
سلوكيات المواطنة	ذكر	168	4.0502	0.4656	3.305	0.423	لا توجد فروق
	أنثى	123	3.8709	0.4453			
	المجموع	291	3.9605	0.4554			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v266

نلاحظ من الجدول رقم (38) أن قيمة T المحسوبة هي (3.305) كما أن مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.423) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني بأن إجابات أفراد العينة داخل مؤسسة عمر بن عمر بقائمة لا تتأثر بطبيعة الجنس وبالتالي لا تختلف إجابات النساء عن إجابات الرجال بالمؤسسة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (محرمة، 2008) حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

2.8 اختبار الفروق في آراء العينة حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تعزى للمتغيرات الشخصية

الأخرى:

سنستخدم في اختبار هذه الفروق اختبار (ANOVA) وذلك لاختبار وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية الأخرى، وقد جاءت النتائج المتحصل عليها كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (40): نتائج اختبار (ANOVA) لوجود فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد سلوكيات المواطنة

التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية الأخرى:

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	القاعدة الاحصائية
العمر						
أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	داخل المجموعات	3	0.628	2.965	0.032	توجد فروق
	بين المجموعات	287	0.212			
	المجموع	290				
المؤهل العلمي						
أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	داخل المجموعات	3	0.085	0.391	0.759	لا توجد فروق
	بين المجموعات	287	0.218			
	المجموع	290				
المسمى الوظيفي						
أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	داخل المجموعات	4	0.275	1.279	0.278	لا توجد فروق
	بين المجموعات	286	0.215			
	المجموع	290				
سنوات الخبرة						
أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	داخل المجموعات	3	0.193	0.893	0.445	لا توجد فروق
	بين المجموعات	287	0.216			
	المجموع	290				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v266

سنقوم بتحليل نتائج الجدول أعلاه على النحو التالي:

- حسب متغير العمر: نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لجميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مساوية لقيمة (0.032) وهي قيمة أصغر من (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة (0.05)، بمعنى أن إجابات أفراد العينة تتأثر بطبيعة العمر في مؤسسة عمر بن عمر -قالمه- وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (صرصور، 2015) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الأقصى، ومع دراسة (القحطاني، 2013) والتي أظهرت هي الأخرى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر. وتختلف مع دراسة (محارمة، 2008) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير العمر لدى العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية. ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق في آراء العينة حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية سنستخدم اختبار (LSD) المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01.40): اختبار LSD للفروق في آراء العينة حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية نسبة إلى

العمر

السن	أقل من 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	//////////	-0.07497	0.05458	0.18937
من 31 إلى 40 سنة	0.07497	//////////	0.12955	0.26434
من 41 إلى 50 سنة	-0.05458	-0.12955	//////////	0.13479
أكثر من 50 سنة	-0.18937	-0.26434	-0.13479	//////////

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss/v266

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية لصالح الفئتين اللتين تبلغ أعمارهما من 31 إلى 40 سنة، والفئة أكثر من 50 سنة على حساب الفئة التي تبلغ من العمر أقل من 30 سنة والفئة من 41 إلى 50 سنة.
- حسب متغير المؤهل العلمي: نلاحظ من نفس الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لجميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت مساوية لقيمة (0.759) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05)، وهو دليل على أن إجابات أفراد العينة لا تتأثر بنوع المؤهل العلمي في مؤسسة عمر بن عمر -قالمه- وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (البريري، 2016) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى العاملين في شبكة الأقصى الإعلامية، ودراسة

(الشنطي، 2016) والتي أظهرت كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى العاملين في وزارة الإسكان.

بينما تختلف مع نتائج دراسة (ديوب، 2014) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في قطاع الاتصالات بسوريا، وكذلك مع دراسة (حلاوة، 2013) والتي أظهرت فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى العاملين في الوزارات المدنية.

• حسب متغير سنوات الخبرة: نلاحظ من نفس الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لجميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت مساوية لقيمة (0.445) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05)، وهو دليل على أن إجابات أفراد العينة لا تتأثر بعدد سنوات الخبرة في مؤسسة عمر بن عمر - قالمه-

حيث تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الشنطي، 2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لدى العاملين بوزارة الإسكان والأشغال العامة، وكذلك مع دراسة (عباس والزامل، 2007) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتختلف مع نتائج دراسة (ديوب، 2014) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة حول متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

حاولت الباحثة من خلال هذا الفصل اختبار الفرضيات التي تقيس موضوعي جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة عمر بن عمر-قالمة-، ومن ثم مناقشتها للوصول إلى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، حيث وبعد اختبار فرضيات الدراسة توصلت الباحثة إلى ما يلي:

- توجه آراء الباحثين في مؤسسة عمر بن عمر إلى الموافقة على الجزء الثاني من الاستبيان الخاص بمتغير: جودة الحياة الوظيفية لأن متوسطه الحسابي يساوي (3,5440) وهو مرتفع ويبين التطبيق المرتفع لهذا المحور بالمؤسسة قيد الدراسة.

- اتجه الباحثين في المؤسسة قيد الدراسة نحو الموافقة كذلك على الجزء الثالث من الاستبيان والمتعلق بمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية، والذي جاء متوسطه كذلك ضمن المجال المرتفع للمتوسطات الحسابية وقيمته (3,9744) وهو ما يدل كذلك على التطبيق والتوجه الكبير لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة قيد الدراسة.

- توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة عمر بن عمر-قالمة- بمقدار معامل الارتباط R والذي يساوي (0,754)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى زيادة في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بقيمة (0,754).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، بينما توجد فروق في آراء العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالمؤسسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، في حين توجد فروق في آراء ذات العينة تعزى لمتغير العمر.

خاتمة

إن المورد البشري اليوم يعد من أهم موارد المؤسسة على الإطلاق وتنبع أهميته من كونه المحرك الأساسي لبقية الموارد الأخرى، حيث أيقنت غالبية المؤسسات بأن ما تملكه من مهارات ومعارف وخبرات هو رهن العقول التي تديرها وتوجهها وأنه وفي غياب العامل البشري الكفاء لا قيمة لبقية الموارد التي تمتلكها.

من هنا أرغم الوضع الراهن المتسم بالمنافسة الشديدة والانفتاح على الأسواق الدولية المؤسسات على اختلاف أنواعها على تطوير أساليب تسييرها بغرض استحداث آليات أكثر تميزا عن سابقتها من حيث ما تعود به من نتائج إيجابية على المؤسسة من جهة وعلى العاملين فيها من جهة أخرى.

وتعد جودة الحياة الوظيفية من بين أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي عرفت توجه العديد من المؤسسات إلى اعتمادها كأسلوب حديث يعمل على زيادة الاهتمام برفاهية العمال في أماكن عملهم بغرض زيادة رضاهم عن وظائفهم، وتعزيز ولائهم وانتمائهم لمؤسساتهم من خلال إبداء سلوك المواطنة التنظيمية والذي يعطى مؤشرا جيدا عن الجو العام السائد بالمؤسسة.

لكن وفي المقابل لا بد على المؤسسات ألا تركز على إحداث التغيير من خلال تحسين جودة الحياة الوظيفية للعمال فقط، بل لا بد أن تحرص على توافق هذا التغيير واستقراره في الاتجاه المرغوب فيه، لذلك يعد التحسين المستمر لبيئة العمل والبحث في نفسية العمال عما يثير الجوانب الإيجابية في التعامل من شأنه أن يقود المؤسسة إلى مستويات عالية في الأداء، كما أن الاهتمام المتزايد نحو تبني برامج جودة الحياة الوظيفية والحرص على استحداثها وفق التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، يخلق ويعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العمال وهو مطلب مهم بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها.

إن ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج يفتح المجال أمام العديد من المؤسسات الجزائرية لتحسين بيئة العمل واستحداث خيارات أكثر حيوية تعزز من أنماط الحياة الإيجابية لدى عمالها، حيث تعمل جودة الحياة الوظيفية على تطوير وتحسين أنظمة تسييرية تهتم أكثر بالجوانب الإنسانية للعامل، وتحفزه أكثر على الاندماج في وظيفته، ومشاركته في صنع القرارات من منطلق تمسكه بمؤسسته وربط مصيره بمصيرها.

إن تحسين جودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها لا يشكل امتيازًا فحسب بل يشكل في الوقت ذاته مسؤولية تتحملها المؤسسات، حيث أن كفاءة المؤسسة في تحمل هذا النوع من المسؤولية يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المؤسسة على جميع الأصعدة.

إن سلوك المواطنة التنظيمية قد أثبت سعته من حيث علاقاته وتأثيراته المتعددة بسبب ارتباطه بالعامل البشري، وهو ما يفرض حتمية الاهتمام به والبحث والغوص في أسبابه ومسبباته بغرض الاستفادة منه في مجال تسيير المؤسسات لجعلها أكثر كفاءة وفعالية.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي يمكن ذكرها كالآتي:

نتائج الجزء النظري:

- جودة الحياة الوظيفية هي وسيلة لتحسين بيئة العمل المحيطة بالعمال، وهي غاية تسعى كل مؤسسة تطمح إلى التميز إلى تحقيقها.
- توجد العديد من المداخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة كالتمكن، إدارة الجودة الشاملة، المسؤولية الاجتماعية، القيادة الأخلاقية، القيادة الخادمة وغيرها مما يفتح المجال أمام المؤسسات للتنوع والتعدد في مجالات تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية للعمال.
- يتوقف نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية على قدرة المؤسسة على اختيار ما يتناسب منها مع بيئة العمل السائدة في المؤسسة ومع طبيعة تركيبة العامل البشري المتواجد فيها.
- إن تطبيق جودة الحياة الوظيفية لا يقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها إلا إذا ترافق هذا التطبيق مع الرقابة والتسيير الدائم والحسن لبرامجها على المدى الطويل.
- إن لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة فوائد عديدة وملموسة على المدى القصير والطويل، وجني هذه الفوائد يستدعي الصبر وعدم التراجع عن كل ما من شأنه خلق الرضا والاستقرار لدى العمال وكذا التوازن بين حياتهم الشخصية وحياتهم الوظيفية.
- إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك إنساني نبيل لا يقترن بالجنس أو العمر أو المستوى الاجتماعي وإنما يقترن بالعامل البشري الذي يبدي هذا السلوك طوعا كردة فعل لكل ما هو محيط به.
- إن سلوك المواطنة التنظيمية هو من أهم المكاسب التي يمكن أن تحققها المؤسسة ويمكن أن تفاخر بامتلاكها مقارنة بالمنافسين نظرا لأهميته وقدرته على تحقيق المستحيل.
- إن الربط بين برامج جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة، ودوره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمالها من شأنه أن يلفت انتباه العديد من المؤسسات إلى الالتفات لمثل هذه الأساليب الإدارية والتي أثبتت نجاعتها في تحقيق الأهداف.
- إن تعدد النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية دليل على شساعة هذا المفهوم الذي يرتبط بسلوك الإنسان والذي يعتبر أكثر المخلوقات تعقيدا نظرا لتقلبه الشديد وعدم ثباته.
- يواجه العمال في المؤسسة العديد من العقبات والعوائق التي تحول دون إبدائهم لسلوك المواطنة التنظيمية، مما يستدعي حرص المؤسسة على توفير كل الشروط التي تساعد على خلق هذا السلوك وتعزيزه في مختلف المستويات ولدى جميع العمال دون استثناء.
- يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم الإدارية كروحانية مكان العمل، الهوية التنظيمية، المناخ التنظيمي، والتي ترتبط كلها بعلاقة العامل بمكان عمله، إلا أن سلوك المواطنة التنظيمية قد أثبت تشعبه كمفهوم

واسع يصعب الإحاطة به أو احتواؤه، وكذلك سعته من حيث علاقاته بالمتغيرات الأخرى وتأثيراته المختلفة في عديد الجوانب المرتبطة بالعامل.

نتائج الجزء التطبيقي:

- تعتبر مؤسسة عمر بن عمر رائدة في مجال الصناعات الغذائية، ومن بين أهم المؤسسات الجزائرية من خلال ما تغطيه من الاستهلاك المحلي وحتى الدولي.
- تولي مؤسسة عمر بن عمر - قائمة- أهمية كبيرة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين لديها، حيث تشير نتائج الدراسة إلى أن أفراد العينة المبحوثة موافقون بدرجة كبيرة على الاهتمام الذي توليه مؤسستهم بشأن تحسين جودة الحياة الوظيفية، فمنتجات مؤسسة عمر بن عمر أثبتت جودة عالية مقارنة مع ما تنتجه مثيلاتها في المجال الغذائي وهذا جاء نتيجة لامتلاكها ليد عاملة كفؤة تعمل المؤسسة على تكوينها وتدريبها بشكل دوري لمواكبة التطورات والتكنولوجيا الحاصلة في مجال نشاط المؤسسة، ولا تتوقف عند هذا الحد بل تعمل على الاحتفاظ بعمالها وعدم خسارتهم لصالح المنافسين، وذلك من خلال توفير كل الوسائل التي تحقق الاستقرار والأمان للعمال وتضمن لهم التوازن بين حياتهم الشخصية والوظيفية..
- تشير النتائج كذلك إلى أن المؤسسة قيد الدراسة تولي اهتماما لسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من خلال موافقة أفراد العينة المكونة من عمال وإطارات المؤسسة على إبدائهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى أن الأجواء العامة السائدة بالمؤسسة تشجع على مثل هذه السلوكيات.
- يوجد أثر إيجابي بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن جودة الحياة الوظيفية تفسر ما مقداره 48.90% من التباين في المتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية والباقي يعزى لعوامل أخرى، وهي قوة تفسيرية عالية مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها الستة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، العمر، المسى الوظيفي، سنوات الخبرة، بينما توجد فروق في آراء العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالمؤسسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، المؤهل العلمي، المسى الوظيفي، سنوات الخبرة، في حين توجد فروق في آراء ذات العينة تعزى لمتغير العمر.
- تركز مؤسسة عمر بن عمر - قائمة - على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية لعمالها أكثر من تركيزها على بقية الأبعاد.
- يركز العمال على إظهار الكياسة أكثر من إظهارهم لبقية أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- يعتبر الاستقرار والأمان الوظيفي الأكثر تأثيرا مقارنة ببقية الأبعاد، إذ فسر لوحده 36% من التباين في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر إطارات وعمال مؤسسة عمر بن عمر.

- وفي ضوء النتائج المتوصل إليها سيتم استخلاص الاقتراحات التالية:
- ضرورة أن تحرص إدارة مؤسسة عمرين عمر على الاهتمام أكثر بنظام الأجور والرواتب والمكافآت المالية لعمالها لأن ذلك هو ما يضمن كرامتهم في ظل غلاء المعيشة.
 - العمل باستمرار على توفير الوسائل والأساليب المرنة والمتطورة والتي تساعد العمال على تعزيز العلاقات الاجتماعية فيما بينهم.
 - مساعدة العمال على تفعيل دورهم فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
 - العمل على تحقيق التكافؤ بين الترقيات وتقييم أداء العاملين.
 - مساعدة العمال على القيام بالتزاماتهم العائلية جنباً إلى جنب مع أداء وظائفهم.
 - ضرورة الاهتمام بتدريب وتكوين العمال لمنحهم الثقة أكثر في تكافؤ وظائفهم مع مؤهلاتهم.
 - العمل على جعل سلوكيات المواطنة التنظيمية من المعايير المعمول بها في منح الترقيات وإشغال المناصب الوظيفية بالمؤسسة لزيادة فعاليتها.
 - الحرص على تخصيص ميزانية خاصة لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة، وأخرى لتفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - السعي إلى وضع معايير دولية لتقييم جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة.

آفاق الدراسة:

- ✓ تطوير أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء.
- ✓ أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة.
- ✓ دور تقييم سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي.
- ✓ تقييم جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ الاعتماد على مؤشرات جودة الحياة الوظيفية في الحكم على أداء المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

1. أبا زيد، رياض، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث "العلوم الإنسانية"، المجلد (24)، العدد (2)، 2010.
2. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين، محمد مكرم، معجم لسان العرب، المجلد 15، دار صابر، بيروت، 1994.
3. أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010.
4. أبو حميد، هاشم. أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
5. أبو سمعان محمد. محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2015.
6. اشتيوي محمد، اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (3)، 2015.
7. الأشعري أحمد بن داود، مقدمة في الإدارة الإسلامية، جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2000.
8. أميرة رفعت محمد الحواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة حالة في بنوك تجارية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات حصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2002-2003.
9. إيهاب عبد الله محمد الحنفي، أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة عين شمس، 2016.
10. البربري مروان حسن، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى لإعلام والإنتاج الفني. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، جامعة الأقصى، 2016.
11. برسي، محمد حسين صالح عبد الغفور، نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركة مصر للطيران، دراسة ميدانية (أطروحة دكتوراه)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2011.
12. بشير شربي، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لمدينة ورقلة، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس والتنظيم، جامعة ورقلة، 2019.

13. البطران، شيماء عبد الله، أثر متغيرات الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية، دراسة ميدانية في القطاع المصرفي بكل من البنك المركزي المصري والبنك الأهلي المصري، مجلة البحوث الإدارية، مركز البحوث والاستشارات والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد الرابع وثلاثون، العدد الأول، مصر، 2017.
14. البلبيسي أسامة زياد يوسف، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
15. بوخلوة باديس، بن قرينة محمد، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة/ الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح الجزائر، المجلد (3)، 2013.
16. جاد الرب سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي، مصر 2008.
17. جاد الرب سيد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات أعمال العصرية، مصر؛ دار الفكر العربي، 1999.
18. حافظ عبد الكريم الغزالي، تأثير القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
19. حلاوة عماد منصور، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
20. حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014/2013.
21. حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
22. حنيش صالح الدين، الباي محمد، علي عبد الرزاق، أثر الرضا الوظيفي على سموك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون. صداقة الجزائر كوبا بالوادي، مجلة الباحث، العدد1، المجلد 19، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019.
23. الخضير محسن أحمد، الفكر الإداري في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، المملكة العربية السعودية، 2001.
24. خليفة محمد عبد اللطيف، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية، في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الخامس، العدد الأول، 1998.

25. ديوب أيمن (2014)، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1. جامعة دمشق. 2014.
26. رحمة بنت محمد العيفان الغامدي، أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمنطقة الباحة التعليمية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2008.
27. رشيد مطر، سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (76)، 2014.
28. الرفاعي رجب حسنين محمد. تأثير جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة الطائف. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط، المجلد الثامن، العدد الأول، مصر، 2017.
29. رمضان أماني نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس وقناة السويس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004.
30. ريان مجد حسن، سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء الموظفين في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2006.
31. زاهر تيسير. أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (38)، العدد (1)، 2016.
32. زهران حامد عبد السلام، التوجيه والإرشاد النفسي، عالم الكتب، القاهرة، جمهورية مصر العربية. 1977.
33. الزهراني محمد، سلوك المواطنة التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.
34. زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، 2015، ص 110.
35. ساجدة جاسم الهولي، أسلوب المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي وجودة أداء الإشراف والتوجيه للتربية البدنية بدولة الكويت، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية للبنات، 2009.
36. السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، دار إثراء للنشر، 2009.

37. شاهين محمد عبد التواب البكري، العلاقة بين الدعم القيادي والمشاركة في اتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (4)، 2005.
38. شبات جلال، برامج المعاصر لجودة حياة العمل في المؤسسات، ندوة لبرنامج العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، 2011.
39. شقير علاء، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين، 2012.
40. شلابي وليد، دور الولاء في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015-2016.
41. الشنطي محمود، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد (12)، العدد (1)، 2016.
42. شيخ السوق، سمر محمود، القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2014.
43. شيماء علي فريح راشد، أثر الاختلافات الثقافية على سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في شركات متعددة الجنسيات جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه مكتبة كلية التجارة جامعة عين شمس، 2012.
44. صرصور آية، دور الامن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2015.
45. طالب أحمد نورالدين وآخرون، أهمية اخلاقيات المهنة في التزام التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة غرداية، الملتقى الدولي حول أخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر 27 و 28 نوفمبر، 2017.
46. الطبال عبد الله عبد الله أحمد، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين - دراسة ميدانية «رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2004.
47. الطجم عبد الله عبد الغني، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والشخصية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مجلد (4)، عدد (1)، 1996.

48. عارف محمد عارف، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد (2)، العدد (2)، 2011.
49. عارف محمد، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر، 2011.
50. عالية إبراهيم محمد طحطوح، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية: على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز (السعودية)، 2016.
51. عامر سامح عبد المطلب، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
52. عامر ميسال، أثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة بمصر، الطبعة (3)، 2011.
53. العامري أحمد بن سالم، السلوك القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، 2002.
54. العامري أحمد بن مسلم، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك ابن عبد العزيز، المجلد/16، العدد/2، المملكة العربية السعودية، 2003.
55. العامري، أحمد بن سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (9)، العدد (1)، جامعة الملك بن سعود، المملكة العربية السعودية، 2002.
56. عباس الشامي. روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسيط جاذبية الهوية التنظيمية: دراسة تحليلية. (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء: العراق مجمع اللغة العربية. (2004). المعجم الوسيط ط. (4)، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، 2014.
57. عبد الرازق شيماء. العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمؤسسات التعليمية، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، بمصر، المجلد (1)، العدد (54)، 2015.
58. عبد العزيز أحمد عزمي، دور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين دراسة ميدانية، جمعية إدارة أعمال العربية، مصر، 2005.
59. عبد الفتاح، محمود أحمد، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، 2013.

60. عبد الوهاب محمد، القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة (25) يناير اختبار آثارها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية الإيجابية، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، 2011.
61. عجرمة فاطمة. أثر تأمين بيئة العمل على جودة الحياة الوظيفية بمواقع مشروعات التشييد المصرية بين التفعيل والمسئولية التشريعية والتعاقدية، دراسة بحثية، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، الجمهورية اليمنية، المجلد (3)، العدد (2)، 2016.
62. العرابيد نبيل أحمد، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
63. عسكر عبد العزيز محمد، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
64. العقيلي هيا عبد الرحمن، أخلاقيات العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفات الاداريات في جامعة الملك سعود بالرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014.
65. علاء الدين عبد الغني، دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة - فرع بني سويف،- مجلة الدراسات المالية والتجارية، المجلد (11)، العدد (2)، 2001.
66. العمري محمد بن سعيد، واليافي رنده سلامه، أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. المجلة الأردنية، في إدارة الأعمال المجلد (13)، العدد (1)، 2017.
67. عوض محمود، عرفات أغادير، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات دار المسيرة الأردن، 2014.
68. العولقي عبد الله أحمد حمود، أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد الثامن والخمسون، العدد الثاني، السعودية، يناير 2018.
69. غنوة، محمد نادر، (2013)، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
70. الفقي أدهم محمد رشدي، أثر جودة الحياة الوظيفية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك الحكومية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد 3، المجلد 9، جامعة قناة السويس، مصر، 2018.

71. قاسم، ميرفت إبراهيم راشد، " نموذج ثلاثي الابعاد للعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل، دراسة ميدانية على العاملين المدنيين بوزارة الداخلية، (رسالة دكتوراه غير منشورة) كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2012.
72. القحطاني، سعيد بن محمد بن سعيد، التدوير الوظيفي واسهامه في تنمية الموارد البشرية" دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2011.
73. الكبيسي عامر خضير: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الجزء الثاني، الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006.
74. الكلالدة طاهر محمود. إدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2013.
75. ماضي خليل إسماعيل، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين – دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
76. متوفر على: <http://www.blogspot.com/05/blog-post.html>
77. محارمة، ثامر محمد، (2008)، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (48)، العدد (2).
78. محسن توفيق محمد، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، ط1، الإسكندرية دار النهضة العربية، 2010.
79. محمد أحمد خليفة علي، العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (17)، العدد، (10)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
80. محمد علي عاطف الزهراني، العدالة التنظيمية لدى مديرية المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية وممارسة المعلمين في محافظة المخوأة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
81. محيسن وجدي، مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2004.
82. المصري محمد، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، بغزة، 2015
83. مصطفى أحمد السيد. إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية معاصرة. ط2. مصر:جامعة بنها، 2008.

84. مصطفى إيمان محفوظ، نموذج مقترح لقياس أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على الالتزام بالعقد النفسي، دراسة مقارنة على قطاع البنوك، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2014.
85. مصطفى محمد قاسم زيدان، إسهام مراكز الشباب في تدعيم قيم المواطنة لدى الشباب، دراسة وصفية مقارنة بين الشباب والقائمين على خدمات وبرامج مراكز الشباب، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، عدد 28، جزء 04، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، 2010.
86. مصطفى، أحمد سيد، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر، 2008.
87. المطيري بدر، درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بحضر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2015.
88. المعافي أحمد وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
89. المغربي عبد الحميد، جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي. مجلة الدراسات والبحوث التجارية. عدد (2). جامعة الزقازيق، مصر. 2004.
90. المغربي عبد الحميد، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية مجلة الدراسات والبحوث التجارية (جامعة الزقازيق، كلية التجارة). العدد 5، 2004.
91. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 2، 1995.
92. مغير خميس مغير الخبيلي، نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2003.
93. المفلح سوسن، العلاقات الإنسانية بوابة الأداء الإداري الناجح في بيئة العمل، موقع التنمية الإدارية، العدد 132، 2016.
94. مهيمن الزبيق بشير علي، الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
95. ناشد محمد، الفكر الإدارية في الإسلام، مركز جمعة الماجد للثقافة والتراث، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 1997.

96. النجار حميدة محمد بدوي، تأثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي- دراسة تطبيقية، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الاسلامي، جامعة الازهر، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني والستون، مصر، (2017).
97. نسرين عبد الرحمان، أيمن حسن ديوب، أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة البعث، المجلد (39)، العدد (3)، سوريا، 2017.
98. نصار إيمان، جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم . في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
99. نوساني عبد المحسن، اختبار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي: بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، بحث مقدم لمؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي، القاهرة 12-، 14 مارس، 2002.
100. الهاشمي، رياض، والعضايلة، على أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، مقالة منشورة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (13)، العدد (1)، 2017.
101. هريكش م.، وحديد، م. أثر جودة حياة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالسلك شبه الطبي بمستشفى محمد الصديق بن يحيى- جيغل، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد (11)، العدد (2)، 2020.
102. هناء خالد الرقاد، عزيزة أبودية (2012). الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد (20). العدد (02).
103. الهبتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع. 2003.

104. **Aamir Saeed, Shahbaz Ahmad. (2012)**" Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff of University of the Punjab, European journal of business and management.
105. **Abbasi, A. S. & Rana A. H. (2012)**. Impact of Islamic work ethics, reward system and Organizational environment on citizenship behavior of Employees. Science International (Lahore), 24 (4), 513-519.
106. **Adam Simonson et. Al** Exploring relationship between work ethics and organizational commitment International Research Journal of Human Resources and Social Sciences, Vol.4,Issue1,January 2017.-
107. **AFŞAR, S. T. (2014)**. Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey. International Journal of Social Sciences, 3(4),124-152.
108. **Ahmadi, P., Forouzandeh, S. & Kahreh, M. (2010)**,"The relationship between organizational citizenship behavior and social exchange constructs", European journal of economics, finance and administrative sciences. Issue. 19.
109. **Ahmadi, S., et al. (2014)**, " The Relationship Between Spirituality in The Workplace and Organizational Citizenship Behavior ", Procedia -Social and Behavioral Sciences, Science Direct, 114, pp 262 – 264
110. **Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990)** The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 63, 1-18
111. **Allen, T. D. (2006)**. Rewarding good citizens: The relationship between citizenship behavior, gender, and organizational rewards. Journal of Applied Social Psychology, 36, 120-143.
112. **Ambali , A. R. , Suleiman , G. E , Bakar , A. N. , Hashim , R. , & Tariq , Z. , (2011) , "** Servant Leadership's Values and Staff's Commitment : Policy Implementation Focus " , American Journal of Scientific Research , (13) , pp.18-40 .
113. **Amraei, F., et al (2015)**. The effect of quality of work life on empowerment and organizational citizenship behavior (Case Study: Refah kargaran Bank of Lorestan province). Visit Journal Akademik,1(12) 151-158.
114. **Angel P, Amar P, Josegava M Voudolon B, (2005)** Développer le Bien-Etre au Travail, Edition dunod France.

115. **Armstrong, M., (2010)**, "A handbook of human resource management practice", (10th edition) Kogan Page Publishers, London and Philadelphia.
116. **Arsic, M., Nikolic, D., Zivkovic, Z., Urosevic, S., & Mihajlovic, I. (2012)** The effect of TQM on employee loyalty in transition economy, Serbia, Total Quality Management & Business Excellence Journal, 23 (5-6), 719-729.
117. **Bambale, A. J. A., Shamsudin, F M., and Subramaniam, C. A. (2012)**, "Servant Leadership as Employee Organization Approach for Performance of Employee Citizenship Behaviors in the Nigeria's Electric Power Sector". Journal of Marketing and Management, 3(1): 1-21
118. **BASS, B. M. & AVOLIO, B. J;** Multifactor leadership questionnaire for research. Pa Alto, CA: Mind Garden, Inc, 12(1), (1995), 65-38.
119. **Batman, Thomas S, Organ Dennis W, (1983):** Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship", Academy Of Management Journal, Vol. 26, No. 4, P-P 587- 595
120. **Bhatnagar, Jyotsna. & Sandhu, Sheetal. (2005)** "Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior in IT' Managers". A Talent Retention Tool Indian Journal of Industrial Relations 40(4). 469-449.
121. **Bolon, D. (1997).**"Organizational citizenship behavior among hospital employees", A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. Journal of Hospital & health services administration. 42 (2): 221-241.
122. **Bowditch. JL, Buono.AF,** A primer on organization of behavior; John Wiley & Sons, Inc, New York;1994, p:366
123. **Buckema, L. (1987).** Kwaliteit Van de Arbeidstijdverkorting (Quality of Reduction of Working hours) Groningn: Karstape, in Suzanne et al (Ed) (2001), Quality of work life and workload in Home help services:
124. **Burack, E.: (1999)**, Spirituality in the workplace. Journal of Organizational Change Management, 12(4), 280–291.
125. **Burns, J. M. (1978)** 'Leadership, 1978', Many translations and later editions.
126. **Carole, Eagle luby,** A Case Study of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College, University Of Florida, USA, 2006, p12.
127. **Casio, W. (1986).** Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits. NY : Mc Grow-Hill

128. **Castro, et al (2004)**, The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, Iss. 1.
129. **Cavazotte, Flávia & Chang, Nicolas Corteze, (2016)**, " Internal Corporate Social Responsibility and Performance: A Study of Publicly Traded Companies BAR", *Rio De Janeiro*, 13(4),145-161.
130. **Cerit, Y. (2010)**, "The Effects of Servant Leadership on Teachers' Organizational Commitment in Primary Schools in Turkey". *International Journal of Leadership in Education*, 13(3): 301-317
131. **Chahal, H., & Mehta, S. (2010)**. Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior (OCB): A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal Services Research*, 10(2), 366-388
132. **Chandranshu, Sinha (2012)**. Factors Affecting Quality of work life. Empirical Evidence from Indian Organizations *Australian Journal of Business and management Research* p32. –
133. **Chang, C.C., Chui, C.M., & Chen, C.A. (2010)**. The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government, *Total quality management journal*, 21 (12), 1299-1314
134. **Chun-Chen Huang, Ching-Sing You, and Ming-Tien Tsai (2012)** "A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors" *Nursing Ethics* 19.4: 513-529.
135. **Clermont, B, (1993)**, la Qualité de Vie au Travail et l'efficacité des enseignants, *Revue des Science de l'éducation* Vol 19 N°02, p345-355.
136. **Cummings, L., & Bromiley, P. (1996)**. The organizational trust inventory (OTI). In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, PP:302-330, Thousand Oaks, CA: Sage
137. **DAVIS, Louis E.**, « Pour une vie de travail meilleure. L'évolution aux États-Unis », *Revue Internationale du Travail*, Vol. 116, No 1, juillet-août 1977, pp. 53-65
138. **Dupuis, G et Autres (2000)**. Measurement of quality of life in cardiac rehabilitation. Dans J. Jobin, F. Maltais, P. LeBlanc, C. Simard & H. Kinetics (Eds.), *Advances in cardiopulmonary rehabilitation*. Québec: Human Kinetics.
139. **Dupuis,G,(Juillet2009)** , Inventaire systémique de la Qualité de Vie au Travail, et Inventaire de Qualité de Vie au Travail (ISQVT) Laboratoire d'études sur la psychologie de la sante et la Qualité de vie Département de psychologie Université du Québec à Montréal
140. **Ehrhart, M. G. (2004)**. Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-95

141. Erling R, Kenneth A, (2005) Human Resource Management La Quality of Working Life, and Labour Productivity, report from two workshops in work-in-net, Stockholm.
142. Evans, J. (1996). Straightforward Statistics for the Behavioral Sciences. CA: Brooks/Cole Publishing. Finnish Institute of Occupational Health (2011) Process of burnout: structure, antecedents and consequent. Finland.
143. Farahbod, F., Azadehdel, M., Dizgah, M. R., & Jirdehi, M. N. (2012). Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Justice and Leader-member Exchange. Interdisplianry. Journal of Contemporary Research in Business, 3(9), 893-903.
144. Fok, Lillian, Y. 2000. The relationship between Equity Sensitivity, Growth Need, strength, Organizational citizenship Behavior, and perceived outcomes in the Quality Environment: A study of Accounting professionals, Journal of social Behavior, personality, 15, 99-121.
145. Gholamshahi Ebrahim and Seyyed Ali Akbar Ahmadi, the Study of relationship between professional ethics and personnel's organizational commitment of Bu Ali sina petro chemistry company, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business Vol, n°10.
146. Giacalone, R.A, and C.L. Jurkiewicz (2003) toward a science of giacalone & C.L. jurkiewicz (Eds), workplace spirituality, in R A spirituality, and Organizational Performance Handbook of workplace 3, 28, New York: M, Sharp.
147. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly. J. H. (1997): Organizations: Behavior, Structure and Processes, N. Y., Richard D. Irwin.
148. Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American sociological review*, 25, 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
149. Graham Jill, promoting give Virtue Organizational Citizenship Behaviors, contemporary Question Rooted in Classical Quandaries from political philosophy, human resource: Management Review 10, 1990, p64-77.
150. Greenberg, J, (2011), Behaviour in Organizations, 10th edition, Pearson Education Limited, Esse, England. International Journal of Social Sciences, Vol. III (4), pp 124-152. Journal of Commerce & Management Studies, Vol.11, No.1, PP.1-73
151. Hamid, Z., "Identification the components of Quality of Work Life and measuring them in faculty of Tehran University", Journal of Management Studies- IJMS, (Vol. 7, No. 1, 2014), pp. 41- 66.-

152. **Hanan Al Obaidli. (2010)** "Leadership and Organizational Citizenship Behavior in Islamic Banks: The Case of the UAE". British University, Dubai.
153. **Harwiki, W. (2013)**. The influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees' performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5 (12), 876-88
- Chinmona, R. (2013)**. The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14), 405-414.
154. **Heidarie, S. A. and Saeedi, N.,** "Studying the role of Organizational Justice on Job Satisfaction", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 2, No. 7, 2012.
155. **HERRICK, N., M. MACCOBY,** «Humanizing Work: A Priority Goal of the 1970's», Présentation dans le cadre de international Conference on the Quality of Working Life, Arden House, Harriman, New York, du 24- au 29 September 1972.
156. **Ibrahim Aksel et all,** Assessment of teachers' perceptions of Organizational Citizenship Behaviors and Psychological Empowerment: An Empirical Analysis in Turkey, *Procedia social and behavioral sciences*, n °89, 2013, p:69-73.
157. **Jamal, A. M. (2018)**. The Role of Business Ethics in Improving the Quality of Job Performance. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, Issue 01, Volume 7, p. 01.
158. **JENKINS, David,** «QWL — Current Trends and Directions. Issues in the Quality of Working Life», A Series of Occasional Papers No. 3, Ontario Ministry of Labour, Ontario Quality of Working Life Centre, December 1981, 50 pages.
159. **JOHNSTON, Cari P., M. ALEXANDER, J. ROBIN,** Qualité de la vie au travail. L'idée et son application, Ottawa, ministère du Travail du Canada, septembre 1978, 38 pages
160. **Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006)**. TQM practice in Maquiladora: antecedents of employee satisfaction and loyalty, *Journal of Operations Management*, 24 (6), 791-812.
161. **Kaila, H. L.** Industrial and organizational psychology, India: Kalpaz Publications. (Vol. 2). (2006).
162. **Kamil, M. N., Osman-Gani, A., Sulaiman, M., & Ahmad, K. (2010)**. Implications of Piety (Taqwa) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) from Islamic Perspective: A Study of Professionals in Southeast Asia. Proceedings of the 9th International Conference of the Academy of HRD (Asia Chapter), November 14, 2010, (pp. 166-181).

163. **Karen M, Collins (2003)**, the relation between work- family balance and La Quality of Working Life, journal of vocational behavior Lexington USA PP 512-513.
164. **Kasemsap , K. 2012**. Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior of Passenger Car Plant Employees in Thailand, Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts, 12(2): 129-159.
165. **Kashani, F. H. (2012)**. A review on relationship between quality of work life and organizational citizenship behavior (case study: an Iranian company). Journal of Basic and Applied scientific research, 2(9), 9523-9531.
166. **Katz, D., (1964)**, Motivational basis of organizational behavior, Behavioral Science., 9, 131–146(1964).
167. **Katz, D., (1964)**, Motivational basis of organizational behavior, Behavioral Science., 9, 131–146(1964).
168. **Khalid, S. A., Abdul Rahman, N., Sintha Madar, A.R. & Ismail, M. (2013)**. Undergraduates' Organizational Citizenship Behavior: The Role of Religiosity. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 39 (7), 572-584
169. **Khan, Naveed.et al (2013)**, "Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms". Researchers World-Journal of Arts, Science and Commerce, 4(2): 144-154
170. **Khosrowpour, M. (2001)**, "Managing information technology in a global economy", USA: Idea Group Publishing (IGP). p 378.
171. **Khuong, M.K., & Tien, B.D. (2013)**. Factors influencing employee loyalty direct and indirectly through job satisfaction-A study of banking sector in Ho Chi Minh city, International Journal of Current Research and Academic Review, 1 (4), 81-95.
172. **Kiernan, W.E., Knutson, K. (1990)**. Quality of work life. R. L. Charlock, M. J. Begab, (eds.), Quality of life: Perspectives and issues. American Association of Mental Retardation, Washington, DC, US: xii
173. **KONOVSKY, M.A. & Pugh, S.D;** Citizenship behavior and Social exchange. Academy of Management Journal, 37 (3), (1994), 656-669
174. **Koonmee, K., et al (2010)**. Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. Journal of business research, 63(1), 20-26.
175. **Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D. J. (2010)**. Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. Journal of business research, 63(1), 20-26.

176. **Kumar, surya (2013)**. A Study on Quality of work life Among the Employees at Metro Engineering private limited. International Journal of Management. Vol. 4. Issue1.
177. **LAREAU, Serge**, « La qualité de la vie au travail : Plan de changement ?» in S'adapter à un monde en pleine évolution. Choix de textes sur la qualité de la vie au travail, Ottawa, ministère du Travail, 1981, pp. 59-70.
178. **Laub, J. A. (1999)**. Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment Instrument. Unpublished doctoral dissertation. Florida Atlantic University
179. **Lawler, E. E. (1975)**. Developing a motivating work climate. Management Review, 66(7), 25- 141-
180. **Lawler, E.E., III. (1975)**. Measuring the psychological quality of working life: The why and how of it. L. E. Davis & A. B. Cherno (eds.). The quality of working life. Free Press, New York. Vol. 1 pp. 123-133.
181. **Lediana Xhakollari** Quality of Work Life of Mental Health Professionals in Albania Mediterranean Journal of Social Sciences Vol. 4 (1) January 2013, PP 529 – 534.
182. **Lise T.B, (1990)**, étude sur la satisfaction au travail d'un groupe de travailleurs œuvrant dans un Ministère Québécois au Saguenay-lac-St-Jean, université du Québec A Chicoutimi, Canada.
183. **Loscocco, K.A Rashelle, A.R, (1991)** Influence on the quality of work and Non-work life Tow decades in Review " Journal of Vocational behavior, Vol 39, pp 102-183".
184. **Luthans. Fred (2005)**. Organizational Behavior ,10th ed, McGraw-Hill, Inc., U.S.A.
185. **Lyne J, Vaillancourt L, (2003)** Satisfaction et Motivation au Travail Pharmactuel Vol 36 N°4pp,212-218.
186. **Mael, F. A, And Ashforth, B. E. 1992**. Identification In Work, War, Sports And Religion: Contrasting the Benefits and Risks, The Executive Management Committee, 197-222.
187. **Mahapatro, B. (2010)**. Human Resource Management, New Age International (p) Ltd. Publishers.
188. **Mahdiun, R., Ghahramani, M. & Sharif A.R. (2010)**. Explanation of organizational citizenship behavior with personality. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 5, 178-84.
189. **Mahmoudi, M., et al (2015)**. Identify the Relationship between Quality of Work Life and Productivity of Education Teachers in District 12 of Tehran. Journal of Educational and Management Studies 4 (3) 629-634.
190. **Malik, N.A., Malik, M.N., & Rehman, M.Z. (2013)**. Investigating the role of HR focused TQM practices in employee satisfaction and loyalty: financial sector of Pakistan, Academic Research International
191. **Manuela, Bruce., "Measuring Empowerment"**, Leadership & Organization Development Journal, Vol.24, Issue: 2, 2003, p103.

192. **Maria-Ana**, Business ethics and organizational values in Romanian enterprises, *Procedia Economics and Finance* 3.(2012).
193. **Marius van Dijke et Al**, when does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in relational justice models, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117,2012, p:235-248.
194. **Martel, J. P. & Dupuis, G. (2009)**. La qualité de vie au travail : bilan de connaissances. L'inventaire systémique de la qualité de vie au travail (ISQVT). Rapport pour le Centre de liaison de l'intervention et prévention psychosociales. Retrieved from <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1945594>
195. **Martel, J.-P., & Dupuis, G. (2006)**. Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research*, 77(2), 333–368. <https://doi.org/10.1007/s11205-004->
196. **Mayo, E. (1933)**. The human problems of an industrial civilization. New York: Macmillan.
197. **McGregor, D.M. (1960)**. The Human Side of Enterprise, New York: McGraw-Hill Book Co.
198. **Milkovich et al** personnel Human Resource, Management-diagnostic approach -Plano TX, business publication, inc,1997.
199. **Ming-Yi Hsu, Kermohan G, (2006)**, Dimensions of Hospital Nurses, La Quality of Working Life, *Journal of Advanced Nursing Ireland*, Apr,54 (1), PP 120-131.
200. **Mirkamali, S. M., & Thani, F. N. (2011)**. A study on the quality of work life (QWL) among faculty members of University of Tehran (UT) and Sharif University of Technology (SUT). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29(2011), 179- 187
201. **Mohammad Hakimy Abdullah & Nik Ramli Nik Abdul Rashid**, The Implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) Programs and its Impact on Employee Organizational Citizenship Behavior *International Journal of Business and Commerce* Vol. 2, No.1: Sep 2012[67-75]
202. **Mohammadreza, (2012)** "The relationship between leadership styles and Organizational citizenship behavior". *African journal of business management* 6(9). March 2012
203. **Mohammed Salehi & Zahra Dadgar,**" the relationship between professional ethics and organizational commitment, from the viewpoint of nurses in imam Khomeini hospital in Sari, *Journal of Bioethics*,Summer 2016,Volume 6,Number 20.

204. **Montaño, D. E.; Kasprzyk, D., 2008.** Theory of Reasoned Action, Theory of Planned Behavior, and the Integrated Behavioral Model. In Health behavior and health education: theory, research, and practice. Ed. by K. Glanz, B. K. Rimer, K. Viswanath. San Francisco: Jossey-Bass, 2008, pp. 67–96
205. **Mortazavi, S., Yazdi, S. & Amini, A.,** "The Role of the Psychological Capital on Quality of Work Life And organization performance", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, (Vol. 4, No. 2, 2012).
206. **N R Khan. (2013)** "LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN SMALL AND 152 MEDIUM SCALE FIRMS "Iqra University, *Researchers World - Journal of Arts, Science & Commerce*, Vol. IV, Issue 2, pp. 153-163
207. **Nadal, D.A., Lawler, E.E., III. (1983).** Quality of work life: Perceptions and direction. *Organizational Dynamics* 11(3), pp. 20-30. New York: Guilford.
208. **Nadiri H and Tanova C, (2010).** "An investigation of the role of justice in turnover intention, job satisfaction and organizational citizenship behavior in hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, 29:33-41.
209. **Necati Cemaloglu & Ferudun Sezgin, (2012)** "Examining the Relationships between School Principals' Transformational and Transactional Leadership Styles and Teachers' Organizational Commitment" *TOJNED: The Online Journal of New Horizons in Education - April 2012, Volume 2, and Issue 2.*
210. **Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007).** Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 49-68. The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction 121. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.003>
211. **Nishad Nawaz & Anjali Margames,** The relationship between organizational citizenship behavior and team conflict, management and performance: the mediating effect of team organizational studies, vol 05, N°1, 2018.
212. **Normala, D. (2010).** Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment a amongst Employees in Malaysian Firms, *International Journal of Business and Management*, 5(10), 75-82.
213. **Obeidat, Bader, et al (2018),** " The Impact Of Internal Corporate Social Responsibility On Job Satisfaction In Jordanian Pharmaceutical Companies", *Modern Applied Science*, 12, (11), 105-122.
214. **Organ, D et al, (2006),**" Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences. London: Sage.

215. **Organ, D. and Ryan, K. (1995)**. A meta-analytical review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors. *Personnel Psychology*, 48: 775-802.
216. **Organ, D. W. (1988)**. Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
217. **Organ, D. W. (1990)**. The motivational basis of organizational citizenship behavior, In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12: (43–72).
218. **Organ, D. W. 1997**. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Cleanup Time, *Human Performance*, 10(2): 85-97.
219. **Organ, D. W. and Lingl. A. 1994**. Personality Satisfaction and organizational Citizenship Behavior, *Journal of Social Psychology*, 135(3): 339-350.
220. **Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2005)**. Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences.
221. **Ozley, Lee M. and Ball, Judith S.** Quality of Work Life: Initiating Successful Efforts in Labor Management organizations, *Personnel Administrator*, May, p.27.
222. **Pearce, C. L., & Herbig, P. A. (2004)**. Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *The Journal of Social Psychology*, 144, 293-310.
223. **Pluinage S, (2010)** La Qualité de Vie au Travail, l'inventaire Systémique Qualité de Vie au Travail, Centre liaison sur l'intervention et la Prévention Psychosocial, Canada.
224. **Podsakoff, P. M., et al (1990)**. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
225. **Prajogo, I. D. & Sohal, S.A.,** "The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: an - 184 - empirical examination", *International Journal of Quality & Reliability Management*, (Vol. 20, No. 8, 2003), pp. 901-918
226. **Purvanova, Radostina K., Joyce E. Bono, and Jessica Dzieweczynski. (2006)**. "Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance." *Human Performance* 19 (1): 1-22. DOI: 10.1207/s15327043hup1901_1
227. **Raduan Che et al.** "An Analysis of Quality of Work Life (QWL) And Career-Related Variables". *American Journal of Applied Sciences*, Vol. 03, 2006, P. 2151-2159.

228. **Ramli, A., and Desa, N. M. (2014)**, "The Relationship Between Servant Leadership and Organizational Commitment: The Malaysian Perspectives". *International Journal of Management and Sustainability*, 3(2): 312-324 5
229. **Raub, Steffen E. & Robert, Christopher. (2007)**. "Empowerment and Organizational Citizenship behavior by Cultural in Multi-National Sample". Annual Meeting of the Academy of Management.
230. **Saad Ghaleb Yassen, Dima Dajani, Sama Mazen Al Tae**, Islamic Work Ethics and organizational commitment a case study of Jordanian Islamic banks ,Hand book of Islamic Business Ethics Edition 1 Chapter V1, Publisher Edward Elgar, 2015.
231. **SANDERSON, George**, « Observations sur la qualité de la vie au travail », in Sanderson, George F. (éditeur), *S'adapter à un monde en pleine évolution. Choix de textes sur la qualité de la vie au travail*, Ottawa, ministère du Travail, 1978, pp. 36-42. SCHEIN, Virginia E., Elizabeth H. MAURER, Jan F. NOVAK, «Impact of Flexible Working Hours on Productivity», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No 4, 1977, pp. 463-465
232. **Seyedesmaeil Hashemi Sheykhshabani. (2012)** "The relationships between managers' Leadership Styles of Physical Education of Islamic Azad Universities (sixth district) with Employees Organizational Citizenship Behaviors". International Conference on Management, Behavioral Sciences and Economic Issues (ICMBSE 2012) Penang, Malaysia.
233. **Shams, Jaber and Jofreh, Monouchehr, (2014)**, Studying the relationship between quality of work life and organizational citizenship behavior among white - collar employees in national Iranian Gas company, *science road journal*, Vol 2, 2014
234. **Shelton, Samuel T. (2002)**. "Employees. Supervisors. and Empowerment in the Public Sector: The Role of Employee Trust". Unpublished Dissertation. North Carolina State University. U.S.A.
235. **Soo Kim et Al**, when does an employee not help coworkers? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior, *science direct, international journal of hospitality management* 29,2010, p:530-537.
236. **Spreitzer, G. (1995)**, Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation, *Academy of management journal*, Vol 38, N05. p.1442- 1452
237. **SRINIVAS, Kalburgi M.**, «Humanization of Work life in Canada: Progress, Perspectives and Prospects», *Journal of Occupational Behaviors*, Vol. 1, 1980, pp. 87-118.

238. Suliman, A., and Al Obaidli, H. (2013), "Leadership and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Financial Service Sector: The Case of the UAE". *Asia Pacific Journal of Business Administration*, 5(2): 115-134
239. SULIMAN, H. (2009): Leadership and organizational citizenship Behavior in Islamic banks: the case of the UAE.
240. Suresh. S. & Venkatammal, p. (2010). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36 (2), 276-286.
241. Suttle, J.L. (1977). Improving life at work: Problem and prospects. In H.R. Hackman & J.L. Suttle (Eds), *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change* (pp. 1–29). Santa Barbara, CA: Goodyear.
242. Swapna, M. (2015). Quality of Work Life Metrics as a Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study with Special Reference to Information Technology Industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3 S2), 170- 181.
243. Tabassum, Ayesha, Rahman, Tasnuva, and Jahan, Kursia, (2011). A Comparative Analysis of Quality of Work Life among the Employees of Local Private and Foreign Commercial Banks in Bangladesh, *World Journal of Social Sciences*, Vol.1, No.3, pp.17 – 33.
244. Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment". *Academy of Management Review*. (15). 666-681.
245. Trist, E.L. (1982). The evolution of socio-technical systems. A conceptual framework and an action research program. In: A.H. van de Yen, & W.F. Joyce (Eds.), *Perspectives on organization design and behavior* (pp. 19-75). New York: Wiley.
246. Tziner, A., Fein, E., & Oren. L. (2012). Human motivation and performance outcomes in the context of downsizing. In C. L. Cooper, A. Pandey & J. C. Quick (Eds.), *Downsizing: Is Less Still More?* (1st ed., pp. 103-133). Cambridge University press
247. Viateur L, Johanne T(1983)*La Qualité de Vie au Travail et Horaire Variable Relation Industriel* Vol 38 N°03 PP 568-596.
248. Vicente Royuela, et al (2007), The institutional vs the academic definition of the quality of work life, what is the focus of the European commission Research of Applied Economics Working papers.
249. Walton, R. E. (1974). QWL indicators-Prospects and problems. *Studies in Personnel Psychology*, 6(1), 7-18.

250. Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
251. Weiss, J. (2014). *Business Ethics A Stakeholders and Issues Management Approach*. Berrett -Koehler Publishers, p 14.
252. Williams, L., and Anderson, S. (1991). "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors". *Journal of management*, 17(3): 601-617.
253. Yen, H. R., Li, E. Y., & Niehoff, B. P. (2008). Do organizational citizenship behaviors lead to information system success? Testing the mediation effects of integration climate and project management. *Information & management*, 45(6), 394-402.
254. Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 998–100
255. Zohar D, Marshall 1. (2000). "Spiritual intelligence: the ultimate intelligence". New York, NY. USA: Bloomsbury

الملاحق

الملحق رقم (01)

استمارة الاستبيان

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

اختصاص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر

قائمة

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي الكريم، سيدتي الكريمة.....تحية طيبة وبعد:

أضع بين أيديكم استبيان دراسة بعنوان " دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة"، والتي تدخل ضمن تحضير أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، اختصاص اقتصاد وتسيير المؤسسة وذلك بهدف استطلاع آرائكم حول: دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة. راجية ومتمنية الإجابة على فقراته جميعا بوضع علامة (x) في المكان الذي يعكس آرائكم، ونود إعلامكم بأن هذه المعلومات ستكون موضع ثقة، إذ سيتم التعامل معها بسرية وكتمان، وأن البيانات ستستعمل لأغراض البحث العلمي لا غير.

شاكرين تعاونكم معنا مع فائق التقدير والاحترام.

الباحثة: حدة سلطاني

haddasoltani24@gmail.com

الجزء الأول: البيانات الشخصية وخصائص المؤسسة

المتغير	الفئة	الاجابة
العمر	اقل من 30 سنة	
	من 31 إلى 40 سنة	
	من 41 إلى 50 سنة	
	أكثر من 50 سنة	
الجنس	ذكر	
	أنثى	
المؤهل العلمي	ليسانس	
	ماستر	
	دراسات عليا	
	أخرى	
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	
	محاسب	
	إطار بالمخبر	
	مكلف بالدراسات	
	أخرى	
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
	من 11 سنة إلى 20 سنة	
	أكثر من 20 سنة	

الجزء الثاني: المحور الأول: أبعاد جودة الحياة الوظيفية (المتغير المستقل)

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: فرص الترقية والتقدم الوظيفي.						
1	تعتمد المؤسسة مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.					
2	العدالة والإنصاف هي الأساس في منح الترقيات الوظيفية في المؤسسة.					
3	تمنح الترقيات الاستثنائية على أساس الكفاءة.					
4	يوجد انسجام بين التحصيل الدراسي والمهارات العلمية والدرجة الوظيفية التي اشغلها في المؤسسة.					
5	هناك فرص مستقبلية متوفرة للترقية والتقدم الوظيفي في المؤسسة.					
البعد الثاني: الأجور والمكافآت المالية						
6	الموظفون في المؤسسة سعداء بما يحصلون عليه من رواتب					
7	كفاءة الأداء هي الأساس في تحديد الأجور والمكافآت					
8	يشعر الموظفون في المؤسسة بأن المكافآت توزع على من يستحقها.					
9	مبدأ العدالة هو الأساس في تحديد نظم الأجور والمكافآت المعتمد في المؤسسة					
10	يشعر الموظفون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف على الرواتب سنويا.					
البعد الثالث: العلاقات الاجتماعية						
11	تتاح في المؤسسة فرص التفاعل والاتصال مع الموظفين في كافة المستويات الوظيفية.					
12	يتبادل الموظفون في المؤسسة الزيارات الاجتماعية وفي الكثير من المناسبات.					
13	يسود بين الموظفين في المؤسسة جو التعاون وروح الفريق الواحد.					
14	تعمل المؤسسة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين.					
15	السمة الغالبة في المؤسسة هي الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الرابع: التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	
					تعمل ثقافة المؤسسة على احترام الالتزامات العائلية وتلبية احتياجات العمل معا	16
					تتيح المؤسسة للعاملين حق الحصول على إجازة عمل لغرض الرعاية الأسرية	17
					توفر المؤسسة أنظمة العمل المرنة لأداء بعض المهام الوظيفية في المنزل.	18
					تتيح المؤسسة الإجراءات اللازمة لتحقيق حالة من التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية	19
					تعمل المؤسسة على توفير الدعم والمشاركة لتعزيز مناخ عائلي حميم للعاملين.	20
البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات						
					يرغب الموظفون في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ قرارات العمل.	21
					يساهم العاملون في حل مشكلات العمل.	22
					يشارك الموظفون في بناء الخطط لتطوير عمل المؤسسة.	23
					توجد شفافية في صنع القرارات على مختلف المستويات في المؤسسة.	24
					لدى العاملين القدرة على المشاركة في صنع القرارات.	25
البعد السادس: الاستقرار والأمان الوظيفي						
					يشعر الموظفون في المؤسسة بالأمان الوظيفي لعدم استغناء المؤسسة عن خدماتهم.	26
					توافر الموارد المادية والاقتصادية للمؤسسة يمكنها من الإبقاء بالالتزامات المالية الخاصة بالموظفين.	27
					تعمل المؤسسة على إتباع أسلوب التدريب للاحتفاظ بالموظفين المهرة.	28
					شعور الموظفين بالأمان والاستقرار الوظيفي لا يدفعهم للبحث عن فرص عمل بديلة.	29
					يسود أحوال العمل مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.	30

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني: سلوكيات المواطنة	
البعد الأول: الإيثار						
					أقدم المساعدة للآخرين الذين لديهم أعباء عمل كثيرة.	31
					أكون مستعدا دائما لمساعدة من حولي والأخذ بيدهم.	32
					أقوم بمساعدة الآخرين في عملهم حتى ولو تطلب ذلك وقتا إضافيا.	33
					أقوم بعمل الآخرين دائما عند غيابهم.	34
					أساعد الموظفين الجدد وأقوم بتوجيههم رغم عدم النص على ذلك في الوصف الرسمي لوظيفتي	35
البعد الثاني: الكياسة						
					أحاول دائما تجنب إثارة المشاكل مع الزملاء في العمل.	36
					أحرص دائما على ألا أتعدى على حقوق الآخرين.	37
					أبادر دائما إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع بين الزملاء.	38
					أنتبه لتأثير سلوكي وتصرفاتي مع زملائي في العمل.	39
					أفكر دائما في المشاكل التي قد تواجه الزملاء في العمل.	40
البعد الثالث: روح التسامح						
					أقضي دائما أوقاتا طويلة في إنجاز أشياء شديدة الأهمية.	41
					أرغب دائما بتبسيط الأمور وعدم تهويلها.	42
					أركز دائما على الجوانب الإيجابية دون التركيز على ما هو خاطئ فقط.	43
					عندما أجد أن هناك إخفاقات في الأداء أقوم بتوجيهه أنظار المدراء إليها.	44
					عندما يتم تكليفي بمهام إضافية فإنني أقوم بذلك بكل رحابة صدر ودون تدمير.	45
البعد الرابع: صحوة الضمير						
					أعتقد أنه عندما يكون هناك يوم عمل مرضي فإن مقابله يجب أن يكون هناك أجر يومي عادل.	46
					أطلع دائما على مذكرات المؤسسة وإعلاناتها وأقرأها بتمعن.	47
					أحضر إلى العمل قبل بدايته وأنصرف بعد نهايته	48
					ألتزم بقواعد الاستراحة المحددة ولا أتجاوزها	49
					أتبع قواعد المؤسسة وتعليماتها حتى عندما لا يراقبني أحد.	50
البعد الخامس: طوعية المشاركة						
					أسعى دائما لمواكبة التغييرات في المؤسسة.	51
					أحرص على حضور اللقاءات غير الرسمية والتي تعد في نفس الوقت مهمة لتطوير العمل.	52
					أشترك في المهام التي لا يتطلبها العمل الرسمي ولكنها تساعد في إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة.	53
					أقوم بتقديم اقتراحات لتحسين العمل وتطويره.	54
					افتخر بانتمائي للمؤسسة وأحرص على إظهارها بصورة ايجابية أمام الآخرين	55

الملحق رقم (02)

قائمة الأساندة المحكمين

الرقم	اسم الأستاذ	الرتبة	الكلية	الجامعة
01	محمد الامين عسول	أستاذ محاضراً ومشرف على الأطروحة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أم البواقي
02	عياش زويبر	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أم البواقي
03	بوكتير جبار	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أم البواقي
04	وليد بشيشي	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	قالمة
05	شرف الدين زديرة	أستاذ محاضر(أ)	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	خنشلة
06	خالد بن جلول	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	قالمة
07	حسن بوزناق	استاذ محاضراً	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	باتنة 1

الملحق رقم (03)

اختبار التوزيع الطبيعي

معامل الالتواء والتفطح

Descriptive Statistics

Statistic	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	291	-,636	,143	,425	,285
الأجور والمكافآت المالية	291	-,262	,143	-,601	,285
العلاقات الاجتماعية	291	1,265	,143	15,541	,285
التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	291	-,049	,143	-,016	,285
المشاركة في اتخاذ القرارات	291	-,688	,143	,908	,285
الاستقرار والأمن الوظيفي	291	-,368	,143	-,040	,285
الايثار	291	-,532	,143	-,408	,285
الكمياسة	291	-,564	,143	,493	,285
روح التسامح	291	-,121	,143	-,588	,285
صحة الضمير	291	2,438	,143	16,650	,285
طوعية المشاركة	291	-,242	,143	-,256	,285
المتغير المستقل: أبعاد جودة الحياة الوظيفية	291	-,348	,143	,127	,285
سلوكيات المواطنة	291	-,234	,143	-,205	,285
Valid N (listwise)	291				

		Correlations					
		وضع مبدأ المؤسسة تعتمد في المناسب الشخص المناسب المكان	هي والإنصاف العدالة الترقيات منح في الأساس المؤسسة في الوظيفية	الاستثنائية الترقيات تمنح الكفاءة أساس على	التحصيل بين انسجام يوجد المهارات و الدراسي الوظيفية والدرجة العلمية المؤسسة في اشغلتها التي	مستقبلية فرص هناك والتقدم للترقية متوفرة المؤسسة في الوظيفي	أبعاد: المستقل المتغير الوظيفية الحياة جودة
المناسب الشخص وضع مبدأ المؤسسة تعتمد المناسب المكان في	Pearson Correlation	1	,596**	,454**	,245**	,230**	,602**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
منح في الأساس هي والإنصاف العدالة المؤسسة في الوظيفية الترقيات	Pearson Correlation	,596**	1	,513**	,293**	,197**	,540**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,000
	N	291	291	291	291	291	291
الكفاءة أساس على الاستثنائية الترقيات تمنح	Pearson Correlation	,454**	,513**	1	,376**	,381**	,563**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
و الدراسي التحصيل بين انسجام يوجد التي الوظيفية والدرجة العلمية المهارات المؤسسة في اشغلتها	Pearson Correlation	,245**	,293**	,376**	1	,429**	,585**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
والتقدم للترقية متوفرة مستقبلية فرص هناك المؤسسة في الوظيفي	Pearson Correlation	,230**	,197**	,381**	,429**	1	,492**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000		,000
	N	291	291	291	291	291	291
الوظيفية الحياة جودة أبعاد: المستقل المتغير	Pearson Correlation	,602**	,540**	,563**	,585**	,492**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	291	291	291	291	291	291

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		المؤسسة في الموظفين يحصلون بما سعداء رواتب من عليه	هي الأداء كفاءة تحديد في الأساس والمكافآت الأجر	في الموظفين يشعر المكافآت بأن المؤسسة يستحقها من على توزع	في الأساس هو العدالة مبدأ الأجر نظم تحديد في المعتمد والمكافآت المؤسسة	الموظفون يشعر و العلاوات عن بالرضا تضاف التي الزيادات سنويا الرواتب على	:المستقل المتغير الحياة جودة أبعاد الوظيفية
بما سعداء المؤسسة في الموظفين رواتب من عليه يحصلون	Pearson Correlation	1	,435**	,552**	,466**	,501**	,684**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
تحديد في الأساس هي الأداء كفاءة والمكافآت الأجر	Pearson Correlation	,435**	1	,479**	,451**	,287**	,550**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
بأن المؤسسة في الموظفين يشعر يستحقها من على توزع المكافآت	Pearson Correlation	,552**	,479**	1	,486**	,552**	,684**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
نظم تحديد في الأساس هو العدالة مبدأ في المعتمد والمكافآت الأجر المؤسسة	Pearson Correlation	,466**	,451**	,486**	1	,446**	,603**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
العلاوات عن بالرضا الموظفين يشعر الرواتب على تضاف التي الزيادات و سنويا	Pearson Correlation	,501**	,287**	,552**	,446**	1	,580**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	291	291	291	291	291	291
الحياة جودة أبعاد :المستقل المتغير الوظيفية	Pearson Correlation	,684**	,550**	,684**	,603**	,580**	1

Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	291	291	291	291	291	291

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	فرص المؤسسة في تتاح مع والاتصال التفاعل كافة في الموظفين الوظيفية المستويات	في الموظفون يتبادل الزيارات المؤسسة من الكثير وفي الاجتماعية المناسبات	في الموظفين بين يسود التعاون جو المؤسسة الواحد الفريق وروح	تعزير على المؤسسة تعمل بين والتعاون الإخاء مبادئ الموظفين	المؤسسة في الغالبية السمة بين المتبادل الاحترام هي المرؤوسين و الرؤساء	أبعاد :المستقل المتغير الوظيفية الحياة جودة	
مع والاتصال التفاعل فرص المؤسسة في تتاح الوظيفية المستويات كافة في الموظفين	Pearson Correlation	1	,302**	,012	,265**	,155**	,543**
	Sig. (2-tailed)		,000	,845	,000	,008	,000
	N	291	291	291	291	291	291
الزيارات المؤسسة في الموظفون يتبادل المناسبات من الكثير وفي الاجتماعية	Pearson Correlation	,302**	1	,200**	,330**	,153**	,333**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,009	,000
	N	291	291	291	291	291	291
التعاون جو المؤسسة في الموظفين بين يسود الواحد الفريق وروح	Pearson Correlation	,012	,200**	1	,208**	,222**	,351**
	Sig. (2-tailed)	,845	,001		,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
الإخاء مبادئ تعزير على المؤسسة تعمل الموظفين بين والتعاون	Pearson Correlation	,265**	,330**	,208**	1	,343**	,530**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
الاحترام هي المؤسسة في الغالبية السمة المرؤوسين و الرؤساء بين المتبادل	Pearson Correlation	,155**	,153**	,222**	,343**	1	,412**
	Sig. (2-tailed)	,008	,009	,000	,000		,000
	N	291	291	291	291	291	291
الوظيفية الحياة جودة أبعاد :المستقل المتغير	Pearson Correlation	,543**	,333**	,351**	,530**	,412**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	291	291	291	291	291	291

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		على المؤسسة ثقافة تعمل العائلية الالتزامات احترام معا العمل احتياجات وتلبية	حق للعاملين المؤسسة تتيح عمل إجازة على الحصول الأسرية الرعاية لغرض	العمل أنظمة المؤسسة توفر المهام بعض لأداء المرنة المنزل في الوظيفية	الإجراءات المؤسسة تتيح من حالة لتحقيق اللازمة الوظيفية الحياة بين التوازن الشخصية والحياة	توفير على المؤسسة تعمل لتعزيز والمشاركة الدعم للعاملين حميم عائلي مناخ	أبعاد: المستقل المتغير الوظيفية الحياة جودة
الالتزامات احترام على المؤسسة ثقافة تعمل معا العمل احتياجات وتلبية العائلية	Pearson Correlation	1	,227**	,020	,014	,022	,376**
	Sig. (2-tailed)		,000	,736	,806	,710	,000
	N	291	291	291	291	291	291
على الحصول حق للعاملين المؤسسة تتيح الأسرية الرعاية لغرض عمل إجازة	Pearson Correlation	,227**	1	,088	-,010	,014	,306**
	Sig. (2-tailed)	,000		,134	,861	,806	,000
	N	291	291	291	291	291	291
بعض لأداء المرنة العمل أنظمة المؤسسة توفر المنزل في الوظيفية المهام	Pearson Correlation	,020	,088	1	-,039	,128*	-,013
	Sig. (2-tailed)	,736	,134		,510	,029	,823
	N	291	291	291	291	291	291
حالة لتحقيق اللازمة الإجراءات المؤسسة تتيح والحياة الوظيفية الحياة بين التوازن من الشخصية	Pearson Correlation	,014	-,010	-,039	1	,000	,046
	Sig. (2-tailed)	,806	,861	,510		1,000	,439
	N	291	291	291	291	291	291
والمشاركة الدعم توفير على المؤسسة تعمل للعاملين حميم عائلي مناخ لتعزيز	Pearson Correlation	,022	,014	,128*	,000	1	,117*
	Sig. (2-tailed)	,710	,806	,029	1,000		,047
	N	291	291	291	291	291	291
الوظيفية الحياة جودة أبعاد: المستقل المتغير	Pearson Correlation	,376**	,306**	-,013	,046	,117*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,823	,439	,047	
	N	291	291	291	291	291	291

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		في الموظفون يرغب في بالمشاركة المؤسسة العمل قرارات اتخاذ	حل في العاملون يساهم العمل مشكلات	بناء في الموظفون يشارك عمل لتطوير الخطط المؤسسة	صنع في شفافية توجد مختلف على القرارات المؤسسة في المستويات	على القدرة العاملين لدى صنع في المشاركة القرارات	أبعاد: المستقل المتغير الوظيفية الحياة جودة
في بالمشاركة المؤسسة في الموظفون يرغب العمل قرارات اتخاذ	Pearson Correlation	1	,430**	,321**	,372**	,341**	,555**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
العمل مشكلات حل في العاملون يساهم	Pearson Correlation	,430**	1	,457**	,408**	,189**	,373**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,000
	N	291	291	291	291	291	291
عمل لتطوير الخطط بناء في الموظفون يشارك المؤسسة	Pearson Correlation	,321**	,457**	1	,503**	,269**	,441**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
مختلف على القرارات صنع في شفافية توجد المؤسسة في المستويات	Pearson Correlation	,372**	,408**	,503**	1	,466**	,637**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
صنع في المشاركة على القدرة العاملين لدى القرارات	Pearson Correlation	,341**	,189**	,269**	,466**	1	,498**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000		,000
	N	291	291	291	291	291	291
الوظيفية الحياة جودة أبعاد: المستقل المتغير	Pearson Correlation	,555**	,373**	,441**	,637**	,498**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	291	291	291	291	291	291

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	المادية الموارد توافر للمؤسسة والاقتصادية الإبقاء من يمكنها الخاصة المالية بالالتزامات بالموظفين	في الموظفون يشعر الوظيفي بالأمان المؤسسة عن المؤسسة استغناء لعدم خدماتهم	اتباع على المؤسسة تعمل للاحتفاظ التدريب أسلوب المهرة بالموظفين	بالأمان الموظفين شعور لا الوظيفي والاستقرار فرص عن للبحث يدفعهم بديلة عمل	مناخ العمل أحوال يسود والثقة بالأمان يتسم تنظيمي أطراف جميع بين المتبادلة العمل	أبعاد: المستقل المتغير الوظيفية الحياة جودة	
الوظيفي بالأمان المؤسسة في الموظفون يشعر	Pearson Correlation	1	,318**	,198**	,453**	,404**	,687**
خدماتهم عن المؤسسة استغناء لعدم	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
للمؤسسة والاقتصادية المادية الموارد توافر	Pearson Correlation	,318**	1	,267**	,305**	,160**	,392**
الخاصة المالية بالالتزامات الإبقاء من يمكنها بالموظفين	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,006	,000
	N	291	291	291	291	291	291
التدريب أسلوب إتباع على المؤسسة تعمل المهرة بالموظفين للاحتفاظ	Pearson Correlation	,198**	,267**	1	,252**	,364**	,448**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
الوظيفي والاستقرار بالأمان الموظفين شعور بديلة عمل فرص عن للبحث يدفعهم لا	Pearson Correlation	,453**	,305**	,252**	1	,484**	,568**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
بالأمان يتسم تنظيمي مناخ العمل أحوال يسود العمل أطراف جميع بين المتبادلة والثقة	Pearson Correlation	,404**	,160**	,364**	,484**	1	,585**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000	,000		,000
	N	291	291	291	291	291	291
الوظيفية الحياة جودة أبعاد: المستقل المتغير	Pearson Correlation	,687**	,392**	,448**	,568**	,585**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	291	291	291	291	291	291

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		للآخرين المساعدة أقدم عمل أعباء لديهم الذين كثيرة	لمساعدة دائما مستعدا أكون بيدهم والأخذ حولي من	في الآخرين بمساعدة أقوم ذلك تطلب ولو حتى عملهم إضافيا وقتا	دائما الآخرين بعمل أقوم غيابهم عند	الجدد الموظفين أساعد عدم رغم بتوجيههم وأقوم في ذلك على النص لوظيفتي الرسمي الوصف	المواطنة سلوكيات
عمل أعباء لديهم الذين للآخرين المساعدة أقدم كثيرة	Pearson Correlation	1	,420**	,389**	,198**	,099	,437**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,091	,000
	N	291	291	291	291	291	291
والأخذ حولي من لمساعدة دائما مستعدا أكون بيدهم	Pearson Correlation	,420**	1	,506**	,355**	,347**	,541**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
ولو حتى عملهم في الآخرين بمساعدة أقوم إضافيا وقتا ذلك تطلب	Pearson Correlation	,389**	,506**	1	,514**	,498**	,611**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
غيابهم عند دائما الآخرين بعمل أقوم	Pearson Correlation	,198**	,355**	,514**	1	,443**	,676**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
رغم بتوجيههم وأقوم الجدد الموظفين أساعد الرسمي الوصف في ذلك على النص عدم لوظيفتي	Pearson Correlation	,099	,347**	,498**	,443**	1	,614**
	Sig. (2-tailed)	,091	,000	,000	,000		,000
	N	291	291	291	291	291	291
المواطنة سلوكيات	Pearson Correlation	,437**	,541**	,611**	,676**	,614**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	291	291	291	291	291	291

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		إثارة تجنب دائما أحاول في الزملاء مع المشاكل العمل	الا على دائما أحرص الآخرين حقوق على أتعدى	حدوث منع إلى دائما أبادر بين تقع قد التي المشاكل الزملاء	سلوكي لتأثير أنتبه في زملائي مع وتصرفاتي العمل	التي المشاكل في دائما أفكر العمل في الزملاء تواجه قد	المواطنة سلوكيات
الزملاء مع المشاكل إثارة تجنب دائما أحاول العمل في	Pearson Correlation	1	,417**	,443**	,177**	,105	,528**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,002	,074	,000
	N	291	291	291	291	291	291
حقوق على أتعدى الا على دائما أحرص الآخرين	Pearson Correlation	,417**	1	,421**	,414**	,103	,497**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,080	,000
	N	291	291	291	291	291	291
قد التي المشاكل حدوث منع إلى دائما أبادر الزملاء بين تقع	Pearson Correlation	,443**	,421**	1	,461**	,272**	,584**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
في زملائي مع وتصرفاتي سلوكي لتأثير أنتبه العمل	Pearson Correlation	,177**	,414**	,461**	1	,308**	,710**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000		,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
الزملاء تواجه قد التي المشاكل في دائما أفكر العمل في	Pearson Correlation	,105	,103	,272**	,308**	1	,535**
	Sig. (2-tailed)	,074	,080	,000	,000		,000
	N	291	291	291	291	291	291
المواطنة سلوكيات	Pearson Correlation	,528**	,497**	,584**	,510**	,535**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	291	291	291	291	291	291

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		في طويلة أوقاتنا أقضي لا الأهمية قليلة أشياء إنجاز	الأمر بتبسيط دائما أرغب تهويلها وعدم	الجوانب على دائما أركز على التركيز دون الإيجابية فقط خاطئ هو ما	هناك أن أجد عندما أقوم الأداء في إخفاقات إليها المدراء أنظار بتوجيه	بمهام تكليفي يتم عندما بذلك أقوم فإنني إضافية ودون صدر رحابة بكل تدمر	المواطنة سلوكيات
قليلة أشياء إنجاز في طويلة أوقاتنا أقضي لا الأهمية	Pearson Correlation	1	,287**	,206**	,067	,097	,835**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,257	,098	,000
	N	291	291	291	291	291	291
تهويلها وعدم الأمور بتبسيط دائما أرغب	Pearson Correlation	,287**	1	,472**	,170**	,255**	,633**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,004	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
دون الإيجابية الجوانب على دائما أركز فقط خاطئ هو ما على التركيز	Pearson Correlation	,206**	,472**	1	,261**	,438**	,544**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
أقوم الأداء في إخفاقات هناك أن أجد عندما إليها المدراء أنظار بتوجيه	Pearson Correlation	,067	,170**	,261**	1	,404**	,740**
	Sig. (2-tailed)	,257	,004	,000		,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
بذلك أقوم فإنني إضافية بمهام تكليفي يتم عندما تدمر ودون صدر رحابة بكل	Pearson Correlation	,097	,255**	,438**	,404**	1	,649**
	Sig. (2-tailed)	,098	,000	,000	,000		,000
	N	291	291	291	291	291	291
المواطنة سلوكيات	Pearson Correlation	,385**	,515**	,544**	,470**	,649**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	291	291	291	291	291	291

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	هناك يكون عندما أنه أعتقد فان مرضي عمل يوم هناك يكون أن يجب مقابله عادل يومي أجر	مذكرات على دائما أطلع وإعلاناتها المؤسسة بتمعن وأقرأها	قبل العمل إلى أحضر نهائيه بعد وأنصرف بدايته	الاستراحة بقواعد ألتزم أتجاوزها ولا المحددة	المؤسسة قواعد أتبع لا عندما حتى وتعليماتها أحد يراقبني	المواطنة سلوكيات	
مرضي عمل يوم هناك يكون عندما أنه أعتقد	Pearson Correlation	1	,132*	,381**	,221**	,162**	,391**
يومي أجر هناك يكون أن يجب مقابله فان عادل	Sig. (2-tailed)		,024	,000	,000	,006	,000
	N	291	291	291	291	291	291
وإعلاناتها المؤسسة مذكرات على دائما أطلع بتمعن وأقرأها	Pearson Correlation	,132*	1	,110	,124*	,083	,336**
	Sig. (2-tailed)	,024		,060	,035	,159	,000
	N	291	291	291	291	291	291
بعد وأنصرف بدايته قبل العمل إلى أحضر نهائيه	Pearson Correlation	,381**	,110	1	,402**	,523**	,626**
	Sig. (2-tailed)	,000	,060		,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
أتجاوزها ولا المحددة الاستراحة بقواعد ألتزم	Pearson Correlation	,221**	,124*	,402**	1	,445**	,592**
	Sig. (2-tailed)	,000	,035	,000		,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
لا عندما حتى وتعليماتها المؤسسة قواعد أتبع أحد يراقبني	Pearson Correlation	,162**	,083	,523**	,445**	1	,598**
	Sig. (2-tailed)	,006	,159	,000	,000		,000
	N	291	291	291	291	291	291
المواطنة سلوكيات	Pearson Correlation	,391**	,336**	,626**	,592**	,598**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	291	291	291	291	291	291

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		لمواكبة دائما أسعى المؤسسة في التغييرات	حضور على أحرص الرسمية غير اللقاءات الوقت نفس في تعد والتي العمل لتطوير مهمة	لا التي المهام في أشارك الرسمي العمل يتطلبها إعطاء في تساعد ولكنها المؤسسة عن حسنة صورة	اقتراحات بتدقيق أقوم وتطويره العمل لتحسين	للمؤسسة بانتمائي افتخر إظهارها على وأحرص أمام ايجابية بصورة الأخرين	المواطنة سلوكيات
المؤسسة في التغييرات لمواكبة دائما أسعى	Pearson Correlation	1	,531**	,331**	,144*	,091	,431**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,014	,120	,000
	N	291	291	291	291	291	291
الرسمية غير اللقاءات حضور على أحرص العمل لتطوير مهمة الوقت نفس في تعد والتي	Pearson Correlation	,531**	1	,473**	,384**	,273**	,511**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
العمل يتطلبها لا التي المهام في أشارك حسنة صورة إعطاء في تساعد ولكنها الرسمي المؤسسة عن	Pearson Correlation	,331**	,473**	1	,542**	,587**	,599**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
وتطويره العمل لتحسين اقتراحات بتدقيق أقوم	Pearson Correlation	,144*	,384**	,542**	1	,554**	,602**
	Sig. (2-tailed)	,014	,000	,000		,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
على وأحرص للمؤسسة بانتمائي افتخر الأخرين أمام ايجابية بصورة إظهارها	Pearson Correlation	,091	,273**	,587**	,554**	1	,576**
	Sig. (2-tailed)	,120	,000	,000	,000		,000
	N	291	291	291	291	291	291
المواطنة سلوكيات	Pearson Correlation	,431**	,511**	,599**	,602**	,576**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	291	291	291	291	291	291

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الاجتماعية العلاقات	Pearson	,418**	,477**	1	,254**	,381**	,479**	,690**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291	291
الشخصية الحياة بين التوازن الوظيفية والحياة	Pearson	,135*	,234**	,254**	1	,299**	,259**	,343**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,022	,000	,000		,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291	291
القرارات اتخاذ في المشاركة	Pearson	,451**	,404**	,381**	,299**	1	,551**	,713**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291	291
الوظيفي والأمن الاستقرار	Pearson	,535**	,556**	,479**	,259**	,551**	1	,806**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	291	291	291	291	291	291	291
جودة أبعاد: المستقل المتغير الوظيفية الحياة	Pearson	,792**	,821**	,690**	,343**	,713**	,806**	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	291	291	291	291	291	291	291

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		الايثار	القياسة	التسامح روح	الضمير صحة	المشاركة طوعية	المواطنة سلوكيات
الايثار	Pearson Correlation	1	,662**	,546**	,487**	,530**	,820**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
القياسة	Pearson Correlation	,662**	1	,556**	,459**	,509**	,796**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
التسامح روح	Pearson Correlation	,546**	,556**	1	,529**	,523**	,800**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
الضمير صحة	Pearson Correlation	,487**	,459**	,529**	1	,426**	,752**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	291	291	291	291	291	291
المشاركة طوعية	Pearson Correlation	,530**	,509**	,523**	,426**	1	,762**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	291	291	291	291	291	291
المواطنة سلوكيات	Pearson Correlation	,820**	,796**	,800**	,752**	,762**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	291	291	291	291	291	291

***Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	291	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	291	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,904	55

ألفا كرونباخ: البعد الأول: فرص الترقية والتقدم الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,745	5

ألفا كرونباخ: البعد الثاني: الأجور والمكافآت المالية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,813	5

ألفا كرونباخ: البعد الثالث: العلاقات الاجتماعية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,614	5

ألفا كرونباخ: البعد الرابع: التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,791	5

ألفا كرونباخ: البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,744	5

ألفا كرونباخ: البعد السادس: الاستقرار والأمان الوظيفي:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,703	5

ألفا كرونباخ: البعد السابع: الإيثار:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,748	5

ألفا كرونباخ: البعد الثامن: الكياسة:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,686	5

ألفا كرونباخ: البعد التاسع: روح التسامح:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,648	5

ألفا كرونباخ: البعد العاشر: صحوة الضمير:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,703	5

ألفا كرونباخ: البعد الحادي عشر: طوعية المشاركة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,763	5

البيانات الشخصية والوظيفية:

Frequency Table

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من اقل	69	23,7	23,7	23,7
	سنة 40 إلى 31 من	128	44,0	44,0	67,7
	سنة 50 إلى 41 من	67	23,0	23,0	90,7
	سنة 50 من أكثر	27	9,3	9,3	100,0
	Total	291	100,0	100,0	

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	168	57,7	57,7	57,7
	أنثى	123	42,3	42,3	100,0
	Total	291	100,0	100,0	

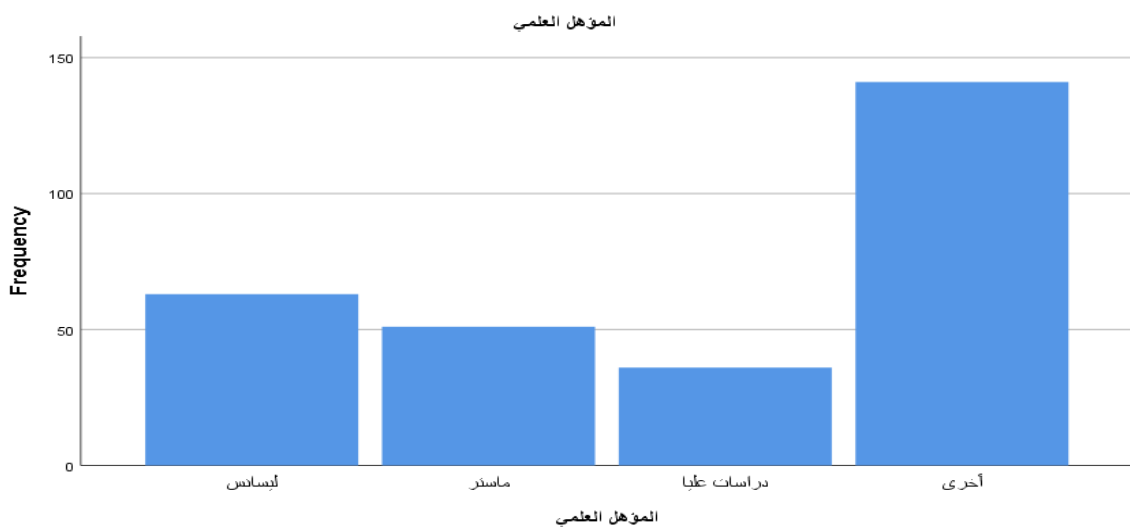
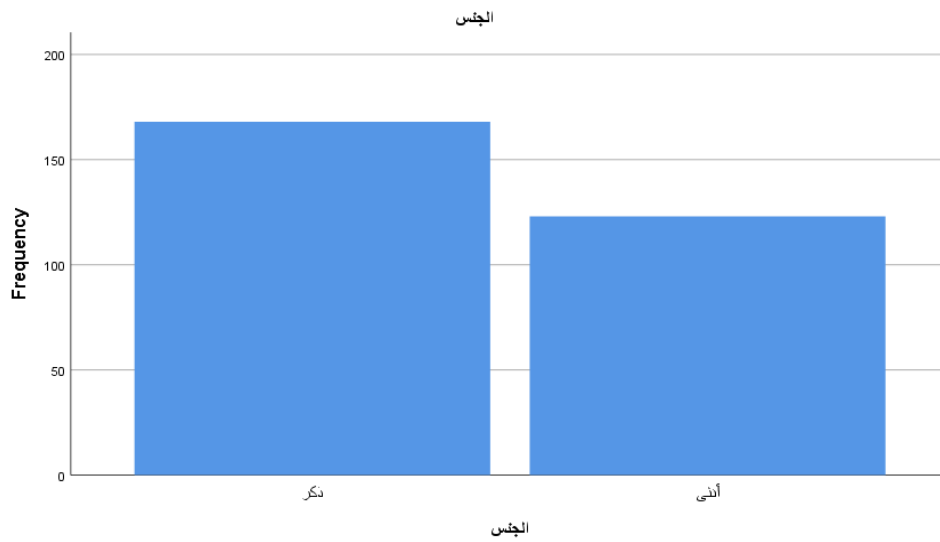
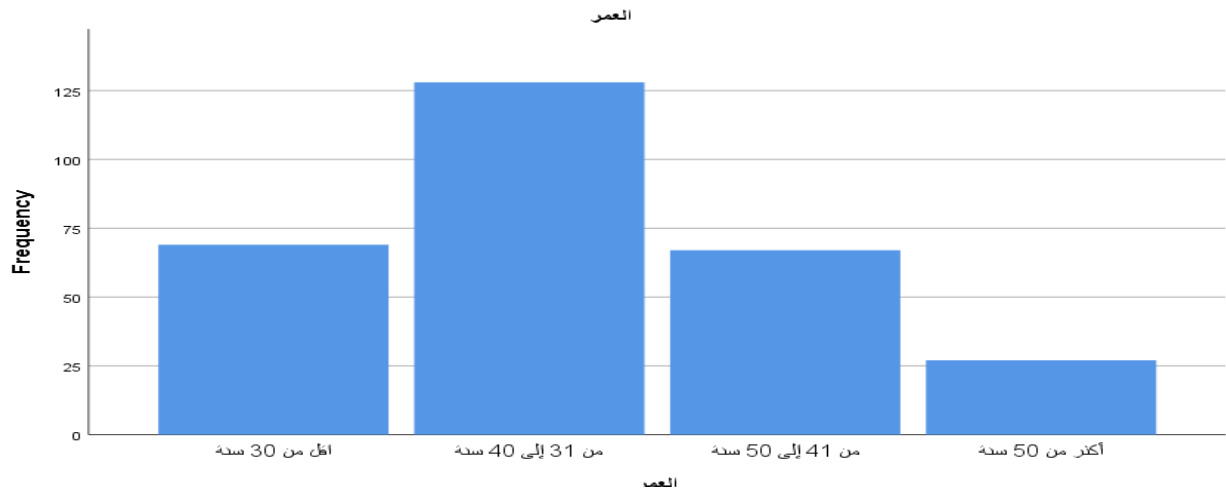
		المؤهل العلمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	63	21,6	21,6	21,6
	ماجستير	51	17,5	17,5	39,2
	دراسات عليا	36	12,4	12,4	51,5
	أخرى	141	48,5	48,5	100,0
	Total	291	100,0	100,0	

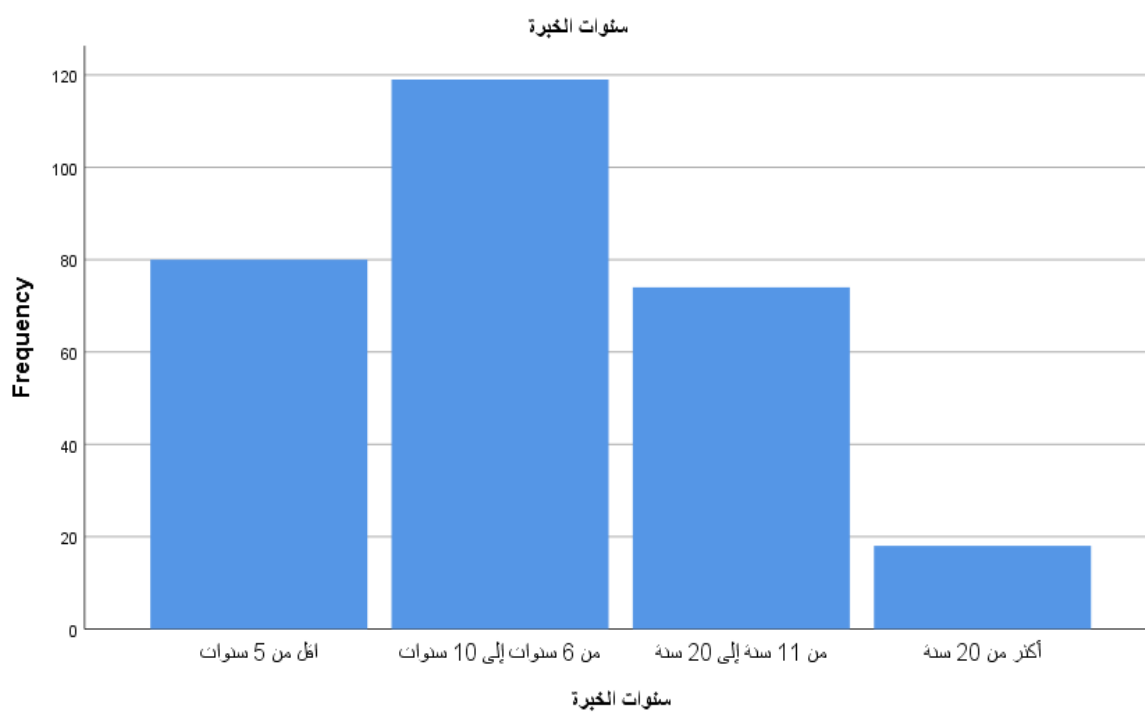
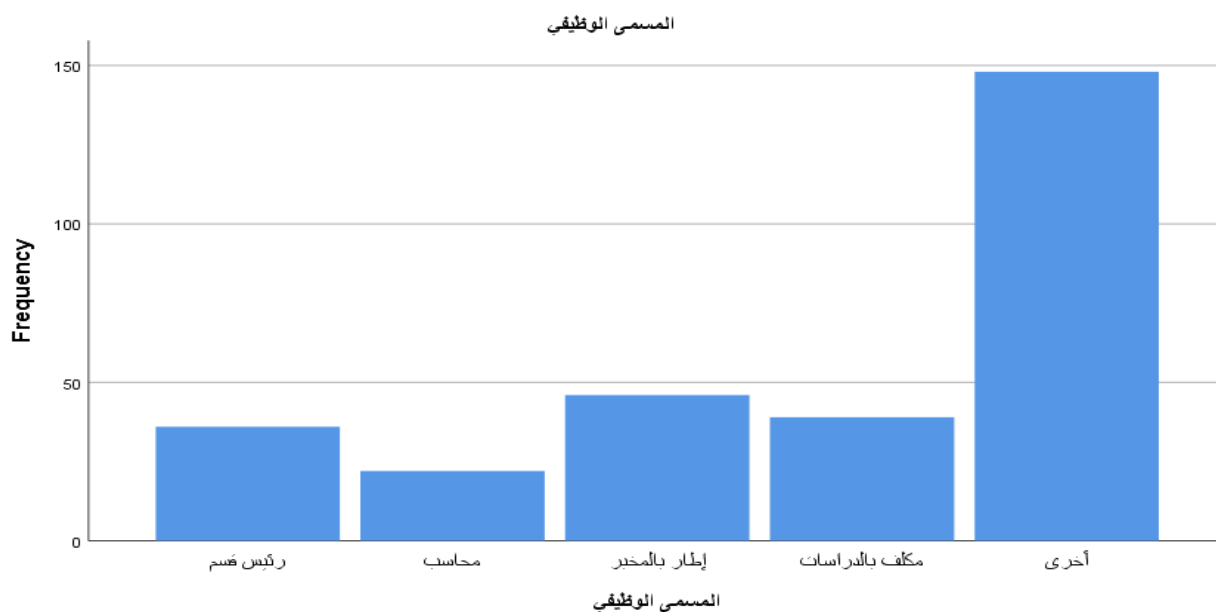
		المسمى الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس قسم	36	12,4	12,4	12,4
	محاسب	22	7,6	7,6	19,9
	إطار بالمخبر	46	15,8	15,8	35,7
	مكلف بالدراسات	39	13,4	13,4	49,1
	أخرى	148	50,9	50,9	100,0
	Total	291	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من اقل	80	27,5	27,5	27,5
	سنوات 10 إلى سنوات 6 من	119	40,9	40,9	68,4
	سنة 20 إلى سنة 11 من	74	25,4	25,4	93,8
	سنة 20 من أكثر	18	6,2	6,2	100,0
	Total	291	100,0	100,0	

Bar Chart





المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

المحور الأول: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعتمد المؤسسة مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	291	3,8694	1,12807
العدالة والإنصاف هي الأساس في منح الترقيات الوظيفية في المؤسسة	291	3,4880	,94085
تمنح الترقيات الاستثنائية على أساس الكفاءة.	291	3,5533	,98947
يوجد انسجام بين التحصيل الدراسي و المهارات العلمية والدرجة الوظيفية التي اشغلها في المؤسسة	291	3,2577	1,06943
هناك فرص مستقبلية متوفرة للترقية والتقدم الوظيفي في المؤسسة.	291	3,6254	,95443
الموظفون في المؤسسة سعداء بما يحصلون عليه من رواتب	291	3,3849	1,27156
كفاءة الأداء هي الأساس في تحديد الأجور والمكافآت	291	3,2784	1,05774
يشعر الموظفون في المؤسسة بأن المكافآت توزع على من يستحقها	291	3,1821	1,13767
مبدأ العدالة هو الأساس في تحديد نظم الأجور والمكافآت المعتمد في المؤسسة	291	3,1615	1,07545
يشعر الموظفون بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف على الرواتب سنويا	291	3,2749	1,16561
تتاح في المؤسسة فرص التفاعل والاتصال مع الموظفين في كافة المستويات الوظيفية	291	3,7148	1,13156
يتبادل الموظفون في المؤسسة الزيارات الاجتماعية وفي الكثير من المناسبات	291	3,6735	,95770
يسود بين الموظفين في المؤسسة جو التعاون وروح الفريق الواحد	291	3,9107	2,00489
تعمل المؤسسة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين	291	3,5086	1,06144
السمة الغالبة في المؤسسة هي الاحترام المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين	291	3,6323	,89376
تعمل ثقافة المؤسسة على احترام الالتزامات العائلية وتلبية احتياجات العمل معا	291	4,2784	,63369
تتيح المؤسسة للعاملين حق الحصول على إجازة عمل لغرض الرعاية الأسرية	291	4,0241	,55346
توفر المؤسسة أنظمة العمل المرنة لأداء بعض المهام الوظيفية في المنزل	291	4,2199	,59863
تتيح المؤسسة الإجراءات اللازمة لتحقيق حالة من التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية	291	4,1409	,59661
تعمل المؤسسة على توفير الدعم والمشاركة لتعزيز مناخ عائلي حميم للعاملين	291	4,2440	,55609
يرغب الموظفون في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ قرارات العمل	291	3,9759	,93002
يساهم العاملون في حل مشكلات العمل	291	3,7904	,79701
يشارك الموظفون في بناء الخطط لتطوير عمل المؤسسة	291	3,5052	1,02173
توجد شفافية في صنع القرارات على مختلف المستويات في المؤسسة	291	3,2646	,96602
لدى العاملين القدرة على المشاركة في صنع القرارات	291	3,5636	1,10730
يشعر الموظفون في المؤسسة بالأمان الوظيفي لعدم استغناء المؤسسة عن خدماتهم	291	3,4811	1,24658
توافر الموارد المادية والاقتصادية للمؤسسة يمكنها من الإبقاء بالالتزامات المالية الخاصة بالموظفين	291	3,7526	,82250
تعمل المؤسسة على إتباع أسلوب التدريب للاحتفاظ بالموظفين المهرة	291	3,7973	,91546
شعور الموظفين بالأمان والاستقرار الوظيفي لا يدفعهم للبحث عن فرص عمل بديلة	291	3,3196	1,05908
يسود أحوال العمل مناخ تنظيحي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل	291	3,5430	,97240
Valid N (listwise)	291		

المتغير التابع: سلوكيات المواطنة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أقدم المساعدة للآخرين الذين لديهم أعباء عمل كثيرة	291	4,2921	,74781
أكون مستعدا دائما لمساعدة من حولي والأخذ بيدهم	291	4,0825	,66959
أقوم بمساعدة الآخرين في عملهم حتى ولو تطلب ذلك وقتا إضافيا	291	3,8694	,93778
أقوم بعمل الآخرين دائما عند غيابهم	291	3,7423	,93157
أساعد الموظفين الجدد وأقوم بتوجيههم رغم عدم النص على ذلك في الوصف الرسمي لوظيفتي	291	3,9038	,98490
أحاول دائما تجنب إثارة المشاكل مع الزملاء في العمل	291	4,3643	,67820
أحرص دائما على ألا أتعدى على حقوق الآخرين	291	4,1478	,68644
أبادر دائما إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع بين الزملاء	291	4,1168	,82217
أنتبه لتأثير سلوكي وتصرفاتي مع زملائي في العمل	291	3,9588	,78675
أفكر دائما في المشاكل التي قد تواجه الزملاء في العمل	291	3,7595	,89666
لا أقضي أوقاتا طويلة في إنجاز أشياء قليلة الأهمية	291	4,1478	,72074
أرغب دائما بتبسيط الأمور وعدم تهويلها	291	3,9691	,78942
أركز دائما على الجوانب الإيجابية دون التركيز على ما هو خاطئ فقط	291	3,7973	,94511
عندما أجد أن هناك إخفاقات في الأداء أقوم بتوجيه أنظار المدراء إليها	291	3,6529	,99991
عندما يتم تكليفي بمهام إضافية فإنني أقوم بذلك بكل رحابة صدر ودون تدمير	291	3,7423	,98903
أعتقد أنه عندما يكون هناك يوم عمل مرضي فإن مقابله يجب أن يكون هناك أجر يومي عادل	291	4,3471	,81356
أطلع دائما على مذكرات المؤسسة وإعلاناتها وأقرأها بتمعن	291	3,9931	1,91184
أحضر إلى العمل قبل بدايته وأنصرف بعد نهايته	291	4,0584	,83461
ألتزم بقواعد الاستراحة المحددة ولا أتجاوزها	291	3,8557	,79641
أتبع قواعد المؤسسة وتعليماتها حتى عندما لا يراقبني أحد	291	4,0034	,82837
أسعى دائما لمواكبة التغييرات في المؤسسة	291	4,2165	,73193
أحرص على حضور اللقاءات غير الرسمية والتي تعد في نفس الوقت مهمة لتطوير العمل	291	3,8144	,75196
أشارك في المهام التي لا يتطلبها العمل الرسمي ولكنها تساعد في إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة	291	3,8179	,84557
أقوم بتدقيق اقتراحات لتحسين العمل وتطويره	291	3,8007	,89912
افتخر بانتمائي للمؤسسة وأحرص على إظهارها بصورة إيجابية أمام الآخرين	291	3,9072	,97290
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	291	3,5588	,71685
Valid N (listwise)	291		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور وأبعاد الدراسة:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	291	3,5588	,71685
الأجور والمكافآت المالية	291	3,2564	,86566
العلاقات الاجتماعية	291	3,6880	,74387
التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	291	4,1814	,28636
المشاركة في اتخاذ القرارات	291	3,6199	,68200
الاستقرار والأمن الوظيفي	291	3,5787	,68518
الإيثار	291	3,9780	,60918
الكميصة	291	4,0694	,51808
روح التسامح	291	3,8619	,57753
صحة الضمير	291	4,0515	,65133
طوعية المشاركة	291	3,9113	,60547
المتغير المستقل: أبعاد جودة الحياة الوظيفية	291	3,5440	,57435
سلوكيات المواطنة	291	3,9744	,46498
الاستبيان ككل	291	3,7396	,43160
Valid N (listwise)	291		

المحور الأول: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,886	30

المحور الثاني: سلوكيات المواطنة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,882	25

Bar Chart

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتغير المستقل: أبعاد جودة الحياة الوظيفية	291	3,5440	,57435	,03367

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المتغير المستقل: أبعاد جودة الحياة الوظيفية	16,157	290	,000	,54399	,4777	,6103

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	291	3,5588	,71685	,04202
الأجور والمكافآت المالية	291	3,2564	,86566	,05075
العلاقات الاجتماعية	291	3,6880	,74387	,04361
التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	291	4,1814	,28636	,01679
المشاركة في اتخاذ القرارات	291	3,6199	,68200	,03998
الاستقرار والأمن الوظيفي	291	3,5787	,68518	,04017

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	13,297	290	,000	,55876	,4761	,6415
الأجور والمكافآت المالية	5,052	290	,000	,25636	,1565	,3562
العلاقات الاجتماعية	15,777	290	,000	,68797	,6021	,7738
التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	70,381	290	,000	1,18144	1,1484	1,2145
المشاركة في اتخاذ القرارات	15,506	290	,000	,61993	,5412	,6986
الاستقرار والأمن الوظيفي	14,408	290	,000	,57869	,4996	,6577

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
سلوكيات المواطنة	291	3,9744	,46498	,02726

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
سلوكيات المواطنة	35,749	290	,000	,97443	,9208	1,0281

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الايثار	291	3,9780	,60918	,03571
الكياسة	291	4,0694	,51808	,03037
روح التسامح	291	3,8619	,57753	,03386
صحوة الضمير	291	4,0515	,65133	,03818
طوعية المشاركة	291	3,9113	,60547	,03549

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الايثار	27,387	290	,000	,97801	,9077	1,0483
الكياسة	35,212	290	,000	1,06942	1,0096	1,1292
روح التسامح	25,457	290	,000	,86186	,7952	,9285
صحوة الضمير	27,541	290	,000	1,05155	,9764	1,1267
طوعية المشاركة	25,676	290	,000	,91134	,8415	,9812

الفرضية الرئيسية الثالثة

- فرضية الانحدار الخطي البسيط:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,643 ^a	,411	,342	,43998	1,271

a. Predictors: (Constant) المتغير المستقل المتغير

b. Dependent Variable: المواطنة سلوكيات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,755	1	6,755	34,895	,000 ^b
	Residual	55,944	289	,194		
	Total	62,699	290			

a. Dependent Variable: المواطنة سلوكيات

b. Predictors: (Constant), المتغير المستقل أبعاد: الوظيفية الحياة جودة أبعاد: المتغير

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3,033	,161		18,779	,000
	المتغير المستقل: أبعاد جودة الحياة الوظيفية	,266	,045	,328	5,907	,000

a. Dependent Variable: المواطنة سلوكيات

- الانحدار المتعدد القياسي:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,754 ^a	,506	,489	,41874	1,309

a. Predictors: (Constant), الوظيفي والتقدم الترقية فرص، الاجتماعية العلاقات، الوظيفية والحياة الشخصية الحياة بين التوازن، الوظيفي والأمن الاستقرار، القرارات المالية والمكافآت الأجور، القرارات

b. Dependent Variable: المواطنة سلوكيات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,903	6	2,150	12,265	,000 ^b
	Residual	49,797	284	,175		
	Total	62,699	290			

a. Dependent Variable: المواطنة سلوكيات

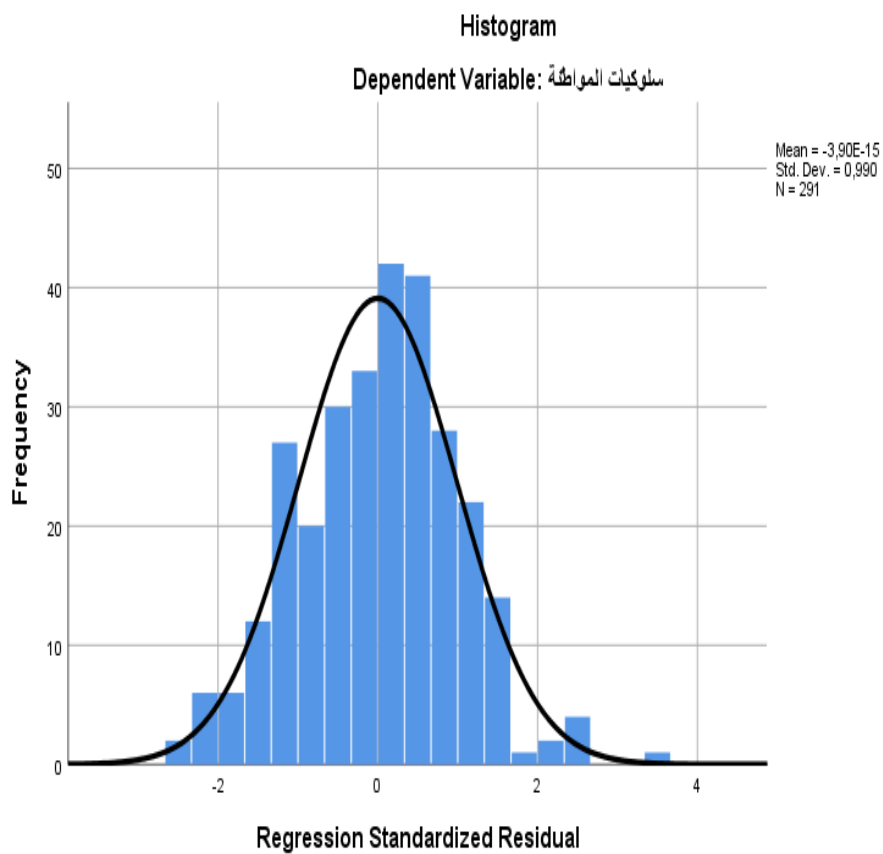
b. Predictors: (Constant), الوظيفي والتقدم الترقية فرص، الاجتماعية العلاقات، الوظيفية والحياة الشخصية الحياة بين التوازن، الوظيفي والأمن الاستقرار، القرارات المالية والمكافآت الأجور، القرارات المشاركة

Coefficients^a

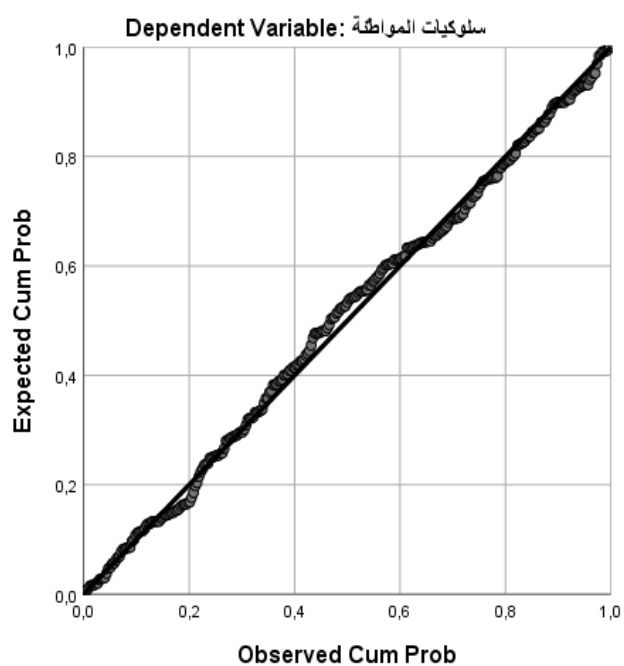
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Coefficients			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,113	,373		5,669	,000		
	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	,135	,050	,208	2,692	,008	,469	2,133

الأجور والمكافآت المالية	,107	,042	,199	2,530	,012	,450	2,221
العلاقات الاجتماعية	-,069	,040	-,111	-1,730	,085	,684	1,461
التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	,213	,092	,131	2,310	,022	,867	1,153
المشاركة في اتخاذ القرارات	,063	,045	,092	1,382	,168	,631	1,585
الاستقرار والأمن الوظيفي	,242	,050	,357	4,886	,000	,523	1,912

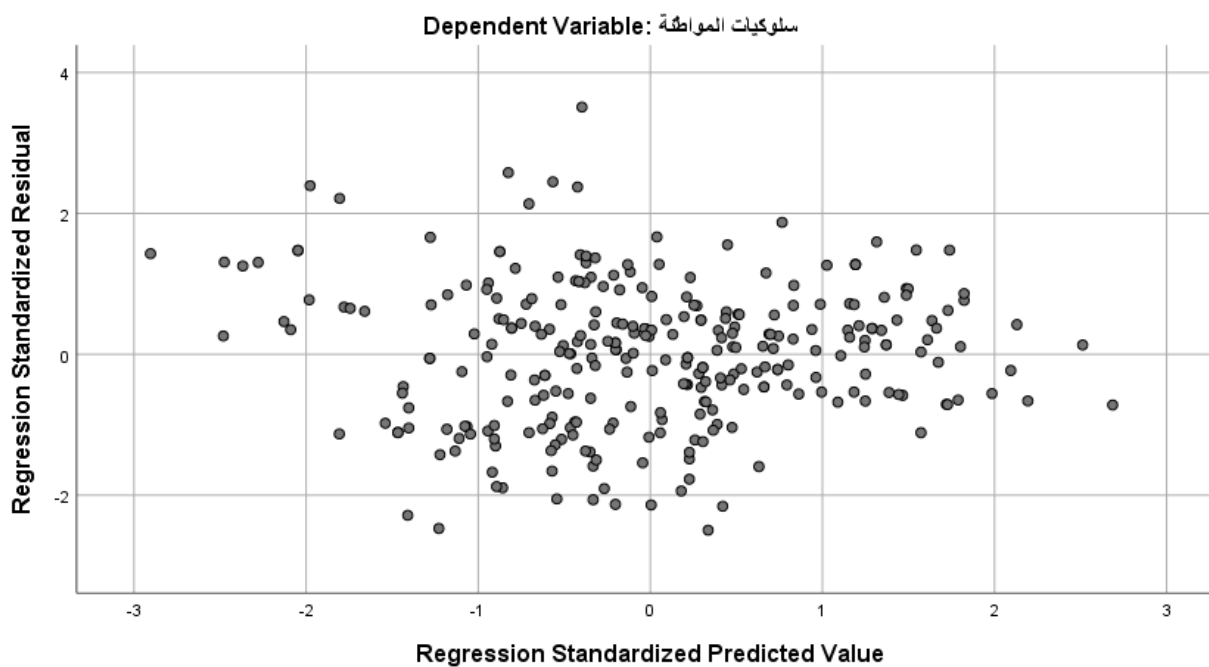
a. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



- الانحدار المتعدد التدريجي:

معاملات النموذج:

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Coefficients Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,029	,134		22,610	,000	
	الاستقرار والأمن الوظيفي	,264	,037	,389	7,185	,000	1,000
2	(Constant)	2,344	,369		6,357	,000	
	الاستقرار والأمن الوظيفي	,245	,038	,361	6,461	,000	,933
	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	,180	,091	,111	1,991	,047	,933

a. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة

- المتغيرات المستبعدة:

Excluded Variables ^a								
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	,093 ^b	1,453	,147	,085	,713	1,402	,713
	الأجور والمكافآت المالية	-,085 ^b	-1,309	,192	-,077	,691	1,448	,691
	العلاقات الاجتماعية	-,086 ^b	-1,389	,166	-,082	,770	1,298	,770
	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	,111 ^b	1,991	,047	,117	,933	1,072	,933
	المشاركة في اتخاذ القرارات	,121 ^b	1,879	,061	,110	,697	1,435	,697
2	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	,094 ^c	1,470	,143	,086	,713	1,402	,678
	الأجور والمكافآت المالية	-,101 ^c	-1,551	,122	-,091	,682	1,466	,673
	العلاقات الاجتماعية	-,107 ^c	-1,725	,086	-,101	,752	1,329	,750
	المشاركة في اتخاذ القرارات	,100 ^c	1,526	,128	,090	,671	1,491	,671

a. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة

b. Predictors in the Model: (Constant), الاستقرار والأمن الوظيفي

c. Predictors in the Model: (Constant), الاستقرار والأمن الوظيفي, التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية

الفرضية الرئيسية الرابعة: اختبار الفروق الإحصائية التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية
المتغير المستقل: أبعاد جودة الحياة الوظيفية
اختبار T test للعينة المستقلة (متغير الجنس)

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Mean11

/CRITERIA=CI(95).

T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتغير المستقل: أبعاد جودة الحياة الوظيفية ذكر	168	3,4387	,58644	,04525
أنثى	123	3,6878	,52653	,04748

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
المتغير المستقل: أبعاد جودة الحياة الوظيفية Equal variances assumed	,235	,628	-3,736	289	,000	-,24911	,06668	-,38036	-,11787
المتغير المستقل: أبعاد جودة الحياة الوظيفية Equal variances not assumed			-3,798	277,201	,000	-,24911	,06558	-,37822	-,12001

اختبار التباين الأحادي:

العمر:

ANOVA

المتغير المستقل: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,861	3	,287	,869	,458
Within Groups	94,803	287	,330		
Total	95,664	290			

المؤهل العلمي:

ANOVA

المتغير المستقل: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,283	3	1,094	3,399	,018
Within Groups	92,381	287	,322		
Total	95,664	290			

المسمى الوظيفي:

ANOVA

المتغير المستقل: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,107	4	,027	,080	,988
Within Groups	95,556	286	,334		
Total	95,664	290			

سنوات الخبرة:

ANOVA

المتغير المستقل: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,829	3	1,276	3,988	,008
Within Groups	91,835	287	,320		
Total	95,664	290			

المتغير التابع: سلوكيات المواطنة
اختبار T test للعينة المستقلة (متغير الجنس):

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
سلوكيات المواطنة ذكر	168	4,0502	,46569	,03593
سلوكيات المواطنة أنثى	123	3,8709	,44536	,04016

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
سلوكيات المواطنة	Equal variances assumed	,643	,423	3,305	289	,001	,17934	,05426	,07255	,28613
	Equal variances not assumed			3,328	269,394	,001	,17934	,05388	,07326	,28543

اختبار التباين الأحادي:
العمر:

ANOVA

سلوكيات المواطنة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,885	3	,628	2,965	,032
Within Groups	60,814	287	,212		
Total	62,699	290			

المؤهل العلمي:

ANOVA

سلوكيات المواطنة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,255	3	,085	,391	,759
Within Groups	62,444	287	,218		
Total	62,699	290			

المسمى الوظيفي:

ANOVA

سلوكيات المواطنة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,102	4	,275	1,279	,278
Within Groups	61,598	286	,215		
Total	62,699	290			

سنوات الخبرة:

ANOVA

سلوكيات المواطنة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,580	3	,193	,893	,445
Within Groups	62,120	287	,216		
Total	62,699	290			

اختبار LSD للفروق الإحصائية:

Multiple Comparisons

Dependent Variable: الوظيفة الحياة جودة أبعاد: المستقل المتغير

LSD

(I) العلي المؤهل (I)	العلي المؤهل (I)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ليسانس	ماستر	-,03336	,10687	,755	-,2437	,1770
	عليا دراسات	-,23228	,11854	,051	-,4656	,0010
	أخرى	-,23125*	,08598	,008	-,4005	-,0620
ماستر	ليسانس	,03336	,10687	,755	-,1770	,2437
	عليا دراسات	-,19891	,12350	,108	-,4420	,0442
	أخرى	-,19789*	,09271	,034	-,3804	-,0154
عليا دراسات	ليسانس	,23228	,11854	,051	-,0010	,4656
	ماستر	,19891	,12350	,108	-,0442	,4420
	أخرى	,00102	,10594	,992	-,2075	,2096
أخرى	ليسانس	,23125*	,08598	,008	,0620	,4005
	ماستر	,19789*	,09271	,034	,0154	,3804
	عليا دراسات	-,00102	,10594	,992	-,2096	,2075

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المواطنة سلوكيات

LSD

العمر (ا)	العمر (ب)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
سنة 30 من اقل	سنة 40 إلى 31 من	-,07497	,06875	,276	-,2103	,0603
	سنة 50 إلى 41 من	,05458	,07895	,490	-,1008	,2100
	سنة 50 من أكثر	,18937	,10449	,071	-,0163	,3950
سنة 40 إلى 31 من	سنة 30 من اقل	,07497	,06875	,276	-,0603	,2103
	سنة 50 إلى 41 من	,12955	,06941	,063	-,0071	,2662
	سنة 50 من أكثر	,26434*	,09749	,007	,0725	,4562
سنة 50 إلى 41 من	سنة 30 من اقل	-,05458	,07895	,490	-,2100	,1008
	سنة 40 إلى 31 من	-,12955	,06941	,063	-,2662	,0071
	سنة 50 من أكثر	,13479	,10493	,200	-,0717	,3413
سنة 50 من أكثر	سنة 30 من اقل	-,18937	,10449	,071	-,3950	,0163
	سنة 40 إلى 31 من	-,26434*	,09749	,007	-,4562	-,0725
	سنة 50 إلى 41 من	-,13479	,10493	,200	-,3413	,0717

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المخلصات

الملخص باللغة العربية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة عمر بن عمر- قالمه - ولتحقيق ذلك تم استخدام استبانة مكونة من (55) عبارة موزعة على 11 محورا، وبغرض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث شملت هذه الدراسة جانبا نظريا يتناول مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، ثم التطرق إلى العلاقة التي تربط بين مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعمال فيها، وجانب آخر تطبيقي تم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على عينة عشوائية من عمال وإطارات يعملون بالمؤسسة محل الدراسة،

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم (340) استبانة وتوزيعها على العاملين في مؤسسة عمر بن عمر، وكان عدد الاستبانات المستردة (310) استبانة استبعدنا منها (19) استبانة غير صالحة للتحليل الاحصائي، لنتحصل في الأخير على (291) استبانة صالحة للتحليل، وبعد معالجة بيانات هذه الاستبانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة عمر بن عمر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، بينما توجد فروق في آراء العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالمؤسسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، في حين توجد فروق في آراء ذات العينة تعزى لمتغير العمر.

وبناء على هذه النتائج تم تقديم مجموعة من الاقتراحات:

- ضرورة تفعيل الاهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في مؤسسة عمر بن عمر من خلال التركيز على جانب الأجور والحوافز والمكافآت المالية، بما يحفظ كرامة العامل ويزيد من قدرته على تلبية احتياجاته.
 - ضرورة لفت انتباه المسؤولين عن المؤسسة بضرورة إشراك العمال في اتخاذ القرارات مما يزيد من ولائهم لمؤسستهم، مع اعتماد مبدأ العدالة والانصاف في منح الترقية والمكافآت المالية.
 - التركيز على سلوك المواطنة التنظيمية كسلوك إنساني ينبع كردة فعل للشعور بالأمان والاستقرار ولا علاقة له لا بالمقابل المادي ولا المعنوي، وإنما هورد فعل طبيعي للمحيط الذي يحيط بالعمال والذي يحقق لهم التوازن بين حياتهم الشخصية وحياتهم الوظيفية.
- الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، سلوك المواطنة التنظيمية، مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية، مؤسسة عمر بن عمر-قالمه -

المخلص باللغة الانجليزية

Abstract:

This study aimed to identify the role of the quality of work life in enhancing organizational citizenship behavior in the Omar Ben Omar Foundation - Guelma - and to achieve this a questionnaire consisting of (55) phrases was used distributed over 11 axes, and in order to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used, which included these The study is a theoretical aspect that deals with various theoretical concepts related to the quality of career life and organizational citizenship behavior, then it addresses the relationship between the approaches to improving the quality of career life in the institution and enhancing the behavior of organizational citizenship for workers in it, and another practical aspect through which the theoretical study was dropped on a random sample of workers and frameworks working in the institution under study,

In order to achieve the objectives of the study, (340) questionnaires were designed and distributed to the employees of the Omar Bin Omar Foundation. After processing the data of these questionnaires using the statistical analysis program (SPSS), this study reached a set of results, the most important of which are:

- The institution under study pays great attention to improving the quality of work life for its workers, and also seeks to enhance organizational citizenship behavior by making them show some aspects of organizational citizenship such as altruism, a spirit of tolerance and voluntary participation.

- There is a statistically significant effect at the significance level $\alpha \leq 0.05$ for applying the dimensions of quality of work life on organizational citizenship behavior in the Omar Bin Omar Foundation.

- There are no statistically significant differences at the level of significance $\alpha \leq 0.05$ in the opinions of the study sample about the quality of career due to personal variables: gender, age, job title, years of experience, while there are differences in the opinions of the sample due to the educational qualification variable in the institution.

- There are no statistically significant differences at the level of significance $\alpha \leq 0.05$ in the opinions of the study sample about the dimensions of organizational citizenship behavior due to personal variables: gender, educational qualification, job title, years of experience, while there are differences in the opinions of the same sample due to the age variable.

Based on these results, a set of recommendations were presented:

- ✚ The necessity of activating the interest in improving the quality of work life for the employees of the Omar Bin Omar Establishment by focusing on the aspect of wages, incentives and financial rewards, in a way that preserves the dignity of the worker and increases his ability to meet his needs.
- ✚ It is necessary to draw the attention of those responsible for the institution to the necessity of involving workers in decision-making, which increases their loyalty to their institution, with the adoption of the principle of justice and equity in granting promotions and financial rewards.
- ✚ Focusing on organizational citizenship behavior as a human behavior that stems from a reaction to a sense of safety and stability and has nothing to do with the material or moral reward, but rather it is a natural reaction to the environment that surrounds the workers, which achieves a balance between their personal and professional lives.

Keywords: Quality of work life, organizational citizenship behavior, approaches to improving the quality of career, Omar Bin Omar Foundation - Guelma –

المخلص باللغة الفرنسية

Résumé:

Cette étude visait à identifier le rôle de la qualité de vie au travail dans l'amélioration des comportements de citoyenneté organisationnelle dans la Fondation Omar Ben Omar - Guelma - et pour y parvenir un questionnaire composé de (55) phrases a été utilisé réparti sur 11 axes, et afin de atteindre les objectifs de l'étude, l'approche analytique descriptive a été utilisée, qui comprenait ces L'étude est un volet théorique qui traite de divers concepts théoriques liés à la qualité de vie professionnelle et au comportement de citoyenneté organisationnelle, puis il aborde la relation entre les approches de l'amélioration de la qualité de vie professionnelle dans l'établissement et l'amélioration du comportement de citoyenneté organisationnelle des travailleurs en son sein, et un autre aspect pratique par lequel l'étude théorique a été abandonnée sur un échantillon aléatoire de travailleurs et de cadres travaillant dans l'établissement à l'étude,

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, (340) questionnaires ont été conçus et distribués aux employés de la Fondation Omar Bin Omar. Après traitement des données de ces questionnaires à l'aide du programme d'analyse statistique (SPSS), cette étude est parvenue à un ensemble de résultats dont les plus importants sont :

- L'institution étudiée accorde une grande attention à l'amélioration de la qualité de vie au travail de ses travailleurs, et cherche également à valoriser les comportements de citoyenneté organisationnelle en leur faisant manifester certains aspects de la citoyenneté organisationnelle tels que l'altruisme, l'esprit de tolérance et le volontariat.

- Il existe un effet statistiquement significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ pour l'application des dimensions de la qualité de vie au travail sur le comportement de citoyenneté organisationnelle dans la Fondation Omar Bin Omar.

- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ dans les opinions de l'échantillon d'étude sur la qualité de la carrière en raison de variables personnelles sexe, âge, fonction, années d'expérience, alors qu'il existe des différences dans les opinions de l'échantillon en raison de la variable diplôme dans l'établissement.

- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ dans les opinions de l'échantillon d'étude sur les dimensions du comportement de citoyenneté organisationnelle en raison de variables personnelles : sexe, diplôme, titre du poste, années d'expérience, alors qu'il existe des différences dans les opinions du même échantillon en raison de la variable d'âge.

Sur la base de ces résultats, un ensemble de recommandations a été présenté :

- ✚ La nécessité d'activer l'intérêt à l'amélioration de la qualité de vie au travail pour les employés de l'Etablissement Omar Bin Omar en mettant l'accent sur l'aspect des salaires, des incitations et des récompenses financières, d'une manière qui préserve la dignité du travailleur et augmente sa capacité pour subvenir à ses besoins.
- ✚ Il est nécessaire d'attirer l'attention des responsables de l'institution sur la nécessité d'impliquer les travailleurs dans la prise de décision, ce qui augmente leur fidélité à leur institution, avec l'adoption du principe de justice et d'équité dans l'octroi des promotions et des récompenses financières.
- ✚ Se concentrer sur le comportement de citoyenneté organisationnelle comme un comportement humain qui découle d'une réaction à un sentiment de sécurité et de stabilité et n'a rien à voir avec la récompense matérielle ou morale, mais plutôt une réaction naturelle à l'environnement qui entoure les travailleurs, ce qui trouver un équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle.

Mots clés : Qualité de vie au travail, comportement citoyen organisationnel, démarches d'amélioration de la qualité de carrière, Fondation Omar Bin Omar - Guelma -