مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية
اسم الكاتب: أ. شبلي إسماعيل مرشد السويطي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1684
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 23:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية*

أ. شبلي إسماعيل مرشد السويطي**

*تاريخ التسليم: 2016/3/23م، تاريخ القبول: 2016/4/2م.
**محاضر/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين.

الكلمات المفتاحية: الولاء العاطفي، موظفي الوزارات الفلسطينية

ملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف الى واقع جودة حياة العمل وواقع الولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية، وعلاقة جودة حياة العمل بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية، وقد استخدم الباحث منهج البحث الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهدف الدراسة قام الباحث ببناء إستبانة خاصة لقياس جودة حياة العمل مكونة من (5) عناصر، وتبنى الباحث المقياس الذي طوره كل من 1990، Mayer & Allen) لقياس واقع الولاء العاطفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (221) مديرا عاما، ومديرا ورئيس قسم من العاملين في خمس من الوزارات الفلسطينية تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية بنسبة (10%) .

وقد تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائيا بإيجاد المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، واستخراج التكرارات والنسب المؤوية، ومعامل الإرتباط بيرسون. وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (SPSS). وأشارت النتائج إلى:-

- أن واقع جودة حياة العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية، وباقي الأبعاد الأخرى باستثناء بعدي جودة الراتب (الأجر)، وجودة الحوافز والتي جاءت بدرجة ضعيفة.
- أن واقع الولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة والولاء العاطفي في الوزارات الفلسطينية، حيث بلغ معامل الإرتباط على الدرجة الكلية لأثر عناصر جودة حياة العمل على الولاء العاطفي (0.813).

وفي ضوء النتائج السابقة خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تمثلت في ضرورة أن تولي السلطة الفلسطينية رواتب الموظفين وأجورهم والحوافز بأشكالها المختلفة أهمية بالغة ، وربطها بجدول غلاء المعيشة، وأن تعزز الوزارات الإهتمام ببيئة العمل المادية والمعنوية، والإهتمام بتمكين الموظفين من خلال تدريبهم وإعادة تدريبهم، والعمل على مشاركة العاملين في عمليات التخطيط الإستراتيجي، والإهتمام بالإثراء الوظيفي من خلال تصميم وإعادة تصميم العمل، بما يسهم بتعزيز جودة حياة العمل الذي يعزز الولاء في هذه الوزارات.

The Impact of the Quality of Working Life on the Emotional Loyalty of Employees at the Palestinian Ministries

Abstract:

This study aims to evaluate the reality of the quality of work life among employees and the impact it has on their emotional loyalty at the Palestinian ministries. The study follows the descriptive and analytical research method. To achieve the objectives of the study, the researcher designed a special questionnaire to measure the quality of work life and it is designed to have 5 dimensions. The Researcher uses the scale that was developed by both (Allen & Mayer1990) to measure emotional loyalty. Moreover, The Study Sample consists of 221 general managers, directors and Heads of departments at five Palestinian ministries and they were selected using stratified random sampling method with the percentage of 10%.

Data processing is conducted statistically through using SPSS and by calculating averages, standard deviations, extraction of frequencies, percentages and the Pearson correlation coefficient (Pearson Correlation), the results shows the following:

- *The reality of the quality of work life among workers in the Palestinian ministries scored moderate on the total score, so did the other dimensions except the dimensions of salary quality, and the quality of incentives which scored weak.*
- *The reality of the emotional loyalty with its various dimensions among workers at the Palestinian ministries scored moderate.*
- *There was a positive statistically significant impact of the quality of work life with its various dimensions on the Emotional loyalty of employees, scoring (0.813) for the correlation coefficient of the two items.*

In light of the findings, the researcher concludes a number of recommendations, some of which are the need for paying the Palestinian National Authority (PA) more attention to the salaries and provide different incentives for employees by linking financial matters to the cost of living, the need to give more attention by the relevant administration to the empowerment of the employees through training

and rehabilitation, the need to enhance the material and moral aspects of the work environment, and the need to involve employees in the strategic planning process, all of which should contribute to strengthening the quality of working life at the ministries, thus increasing the emotional loyalty of the employees.

***Keywords**: the Quality of Working Life, Emotional Loyalty, Employees at the Palestinian Ministries*

مقدمة:

تواجه المؤسسات ومنظمات الأعمال في الآونة الأخيرة بكافة أنواعها وأشكالها وتبعياتها العديد من التحديات والضغوطات التي تستوجب إعادة النظر في الأساليب والمنظومات الإدارية التي تتبعها لتسيير أعمالها من خلال البحث عن مناهج إدارية حديثة تمكنها من مواجهة هذه التحديات والضغوطات. من هنا جاء منهج جودة حياة العمل الذي يعد من المناهج الإدارية الأساسية والمعاصرة والمعتمدة في مجال إدارة الموارد البشرية التي تناولها العلم الإداري الحديث الذي له علاقة مع مختلف المفاهيم الإدارية، كأخلاقيات العمل في المؤسسات، وجودة الحياة العامة، والإلتزام والولاء التنظيمي بعناصره المختلفة، والذي يعد كذلك مفهوما شاملا لجميع الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية التي تؤثر على نفسيتهم وصحتهم، وقد اعتمدته المؤسسات الرائدة اليوم منهجا إداريا حديثا لرفع درجات الأداء، وزيادة إنتاج العاملين فيها، وعد مفهوما واسعا لا بد للمؤسسات من الإهتمام بمختلف جوانبه من خلال تحقيقها لمستوى عال من تطبيق عناصر جودة حياة العمل فيها بما يشجع العاملين على العمل، ويزيد من رضاهم ومن ثم ولائهم بما يزيد من إبداعاتهم وابتكاراتهم.

ولما كان من أهم تاثيرات تطبيق جودة حياة العمل هو زيادة انتماء وولاء العناصر البشرية للتنظيمات التي ينتمون إليها ويعملون بها، وارتباطهم بأهدافها وسعيهم لتحقيق هذه الأهداف وإدراكهم للأمور المتميزة بعملهم، كالإستقلالية ، واكتساب المهارات ، وطبيعة علاقتهم بالمشرفين، وتأثرهم كذلك وإحساسهم بأن البيئة التنظيمية في العمل تسمح وتشجع العمل ضمن الفريق والشراكة الفاعلة بين كافة وحدات التنظيم بكافة الأمور وأهمها اتخاذ القرارات بكل ما يتعلق بالعمل والعاملين، بما ينتج عنه رغبتهم بالإستمرار بالعمل بغض النظر عن القيم المادية التي يكتسبونها لقاء عملهم بهذه المنظمات وهو ما يطلق علية الولاء العاطفي.

جودة حياة العمل: لقد تعددت وتنوعت تعريفات العلماء والباحثين لمفهوم جودة حياة العمل Quality of Work Life (QWL)، فعرفها (Anukool , 2012) بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها الإدارة بهدف تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة.

وهي العملية التي تستجيب بها المؤسسات لحاجات ورغبات الموظفين فيها، وذلك عن طريق تطوير وإيجاد الآليات التي تسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرار وصياغة حياتهم في العمل (Lau, 1998).

وعرفها النعيمي، (2008) بأنها تمثل الجهود التي تبذلها المنظمات لتحسين الحياة الوظيفية فيها، مما يتطلب إجراء التغييرات التي تركز بالبحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة الحياة الوظيفية، وتخفيض القلق والضغوط لدى العاملين. في حين ينظر بعضهم إلى مكونات جودة حياة العمل كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعلومات والمعرفة والسلطة والمكافآت التي تنمي الأداء، ويتم منح التعويض فيها بشكل عادل مع الحفاظ على إستقرار الأفراد وكرامتهم، مما يدعم ويقوى الثقافة التنظيمية للمنظمة.

وقد نما هذا المفهوم جنبا إلى جنب مع نمو المنظمات وتطورها، وما صاحب ذلك من ميول المجتمعات الحديثة لتحقيق الرفاهية والتقدم والإزدهار فيها، وكذلك زيادة توقع الأفراد العاملين من مجرد السعي والرغبة بالعمل بأي وظيفة متاحة، إلى الإهتمام بالعمل في مهنة منتجة وذات قيمة ومعنى تيشوري، (2010) .

وقد نظر بعضهم إلى جودة حياة العمل من خلال توفر بعض العناصر في المنظمة مثل تكريس الديمقراطية في صناعة القرارات، والإثراء الوظيفي ، وعدوها مكونات ذات أهمية لجودة حياة العمل، بينما لم تحظ هذه العناصر نفسها بأية أهمية بخصوص جودة حياة العمل لدى موظفين آخرين (Lawler, 1993).

ويتفق بعض الباحثين بأنّ جودة حياة العمل هي التي تمكن من تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد بإمداد للموظفين بالمعلومات والمعرفة والسلطة والمكافآت التي تنمي الأداء، وتمنح التعويض المناسب والعادل مع الحفاظ على إستقرار الأفراد وكرامتهم، مما يدعم ويقوي الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدكروري،(2013) .

أهمية جودة حياة العمل: تكمن أهمية جودة حياة العمل في منظمات الأعمال من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات، وما يمكن أن تأثره على مجمل أنشطة ومهام المنظمات سواء في أداءها لمهامها أو علاقاتها بالبيئة الخارجية كأفراد أو منظمات، وبالتالي تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته كثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات

مختلفة على أن تحسين جودة حياة العمل له تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة للمنظمات، مما أوجد علاقات معنوية مباشرة بين طبيعة جودة البيئة السائدة ومخرجات هذه المنظمات، لهذا فقد أكد جمهور الباحثين على أن درجة نجاح أية منظمة على المديين القريب والبعيد يتوقف إلى حد كبير على القدرة على خلق بيئة عمل ملائمة بهذه المنظمات (القحطاني، 2005).

أما الهيتي (2005) فأشار الى أن جودة حياة العمل تكتسب أهميتها كونها تقود المؤسسة للتفوق النوعي على المنافسين عن طريق تحسين الإنتاجية والجودة بالوقت نفسه . وإحتفاظ المؤسسات بكوادر ذات كفاءة ومهارات ومعارف مميزة، وإطلاع المؤسسات بالمسؤولية المجتمعية في المجتمع الذي تعمل وتوجد فيه، والتفوق الواضح للموظفين بالمؤسسات بالجوانب الإدارية حال تعرض المؤسسة لمشاكل قد تعرقل أنشطتها وبرامجها، والحصول على ولاء عال من المستفيدين من السلع والخدمات لهذه المؤسسات، وبالتالي البحث عن طرق إنتاج متعددة، وطرق تسويق إبداعية تمكن المؤسسة من التميز على المنافسين.

أهداف جودة حياة العمل: تتلخص أهداف جودة حياة العمل من حيث الأهداف والمردودات التي تتوخاها المنظمات والمؤسسات من تطبيقها جودة حياة العمل من خلال مساهمتها في حل المشكلات التي تواجه الإدارة والموظفين من خلال أسلوب المشاركة وحلقات الجودة، وتصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل الموظفين أكثر رضا عن الأعمال التي يقومون بها، وتحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل للموظفين والحفاظ على سلامتهم في المؤسسة، وإعادة هيكلة الأنشطة في المؤسسة ليصبح العمل أكثر رضا للموظفين، وإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا من خلال الإهتمام بحقوق الموظفين في المنظمة، وتطوير المناخ التنظيمي في المنظمة لتقليل الصراعات بين الموظفين، وبناء علاقات تسعى لزيادة أواصر التكاتف بين الموظفين، وتجديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة للموظفين، وزيادة التحسينات الإيجابية بإتجاهات وسلوك الموظفين، بما يؤدي الى تحقيق منافع كزيادة كفاءة المؤسسة، وجودة الإنتاجية والتقليل من الحوادث والإصابات بين الموظفين (Kast, 1985).

أما فيما يتعلق بأهداف الموظفين والعاملين من تطبيق جودة حياة العمل فتتلخص بتقلدهم لوظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات لهم، والإفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات، والحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات، وإشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والإجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات (عارف،2011) .

أبعاد جودة حياة العمل :- أشار جاد الرب، (2008) الى أنها ترتكز على توفير بيئة عمل صحية وآمنة وخالية من التوتر، والمشاركة الفاعلة بين المؤسسة والموظفين بمفهوم جودة حياة العمل، ومشاركة النقابات المهنية إدارة المؤسسة بتحسين ظروف العمل والموظفين فيها، وتحقيق العدالة الإجتماعية مع ضرورة الحفاظ على خصوصية الموظفين وكرامتهم، وضرورة وجود نظام عادل للأجور والمكافآت يتضمن الحوافز المادية والمعنوية، وإتاحة الفرص للموظفين للترقي والتقدم الوظيفي، وإيجاد حالة من التوازن والإنسجام بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية للموظفين، وتهيئة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية في المؤسسات، وتوفير متطلبات الإستقرار والأمان الوظيفي للموظفين، وإعادة تصميم وإثراء الوظائف لتتلائم مع تطلعات وطموحات الموظفين والمنسجمة مع مهاراتهم.

الولاء العاطفي: قبل الخوض في مفهوم الولاء العاطفي يجب التوضيح بأن الولاء العاطفي هو أحد عناصر الولاء التنظيمي الثلاث؛ وهي الولاء المستمر والولاء المعياري والولاء العاطفي، وقد عرف (أبو النصر،2005) الولاء بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالإنتماء إلى شيء هام في حياته، مما يشعر الفرد بالمسؤولية تجاه هذا الشيء الهام، والإخلاص والمحبة والإندماج الذي يبديه الفرد نحو هذا الشيء، وهو حاجة من الحاجات الإجتماعية لدى أي إنسان كان. أما الولاء التنظيمي فيعرف بأنه منهج وطريقة حياة بالنسبة للمنظمات التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من الزبائن، فالمؤسسات التي تعتمد على ولاء للعاملين لديها تهتم بخلق القيمة المتفوقة أولا، ثم الربح في المرتبة الثانية، فإرضاء الزبائن قيمة ترجع عائداتها بالدرجة الأولى إلى إرضاء العاملين في المقام الأول. (السويدان والعدلوني، 2003) .

أما الشواورة،(2009) فاشار بأن الولاء العاطفي هو الذي يعكس علاقات العمل الودية للعاملين مع المنظمة التي يعملون بها، من خلال مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها العامل لمنظمته، وينتج عن ذلك الشعور انخفاض معدلات الغياب، ودوران العمل، وارتفاع مستوى الأداء والإنجاز، ويتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عملهم واستقلالية وتنوع في المهارات والقدرات، وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه بالعمل، ويتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي لتقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد وزملاء العمل.

بدوره أضاف العتيبي والسواط ،(1977) بأن الولاء العاطفي هو الذي يعبر عن الولاء الوجداني في المنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للأمور المتميزة في عمله، كالإستقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين، ويتأثر بمدى إحساسه بأن البيئة التنظيمية لعمله تسمح

وتشجع المشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات بكل ما يتعلق بالعمل والعاملين.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن الوزارات الفلسطينية منوط بها تقديم خدمات للمواطنين الفلسطينيين بالمجالات كافة، والمعلوم أن من يقع على عاتقهم تقديم هذه الخدمات هم العناصر البشرية ضمن الوظيفة العمومية في هذه الوزارات، لذا فقد أصبحت الحاجة ماسة لصناعة الأفراد القادرين على النهوض بالأعباء الكبيرة الملقاة على هذه الوزارات وتهيئتهم وتمكينهم والإهتمام بهم، وبالتالي فإن هذه الوزارات مطالبة بتوفير الظروف المادية والمعنوية التي تشجع هؤلاء العناصر البشرية وعمل كل ما من شأنه الحصول على رضاهم كي يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه بما ينعكس كذلك على رضا المستفيدين ومتلقي الخدمات، ويتأتى ذلك من خلال تطبيق هذه الوزارات لعناصر جودة حياة العمل فيها والتي يرى الباحث بأنها غير مطبقة بالشكل المطلوب بحيث يسهم ويساعد هذا التطبيق على رضا هؤلاء الموظفين بما ينعكس بالإيجاب على متلقي الخدمات ، وبما يعمل على تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين، وبالتحديد الولاء العاطفي. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث في جودة حياة العمل من وجهة نظر موظفي الوزارات الفلسطينية وعلاقتها بالولاء العاطفي، وتحديدا جاءت هذه الدراسة للاجابة عن السؤال الرئيس التالي:

- ما علاقة جودة حياة العمل بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟ ويتفرع عن السؤال الأسئلة الفرعية الاتية:

1- ما هو واقع جودة حياة العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية؟ ويتفرع منه :-

- ما هو واقع جودة النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية؟
- ما هو واقع جودة الراتب (الأجر) لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟
- ما هو واقع جودة الحوافز لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟
- ما هو واقع جودة الأمان الوظيفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟
- ما هو واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟

2- ما هو واقع الولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية؟

3- ما علاقة جودة حياة العمل بالولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية ؟

فرضيات الدراسة:

لمعرفة أثر جودة حياة العمل على الولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية فقد تم تحويل السؤال الثالث للفرضية الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة حياة العمل بعناصره المختلفة والولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال اختيارها لمجتمع الدراسة وهم المديرون العامون والمديرون ورؤساء الأقسام في الوزارات الفلسطينية، والذين لم يتعرض لهم أي من الباحثين بالدراسة أو البحث ضمن هذا الموضوع، وندرة البحوث والدراسات العربية المتوفرة في المكتبات حول جودة حياة العمل (QWL). وحداثة هذا الموضوع في البيئة الفلسطينية والعربية وتأثيراته على الجوانب المختلفة في منظمات الأعمال. وإبراز دور جودة حياة العمل لدى موظفي الوظيفة العمومية في زيادة حب العمل وتعزيز الإنتاجية والإنجاز. ودعم المكتبة العربية ببحث جديد حول موضوع جودة حياة العمل وعلاقته بالولاء العاطفي في الوزارات. وفتح المجال لإجراء المزيد من الدراسات اللاحقة والمستقبلية حول جودة حياة العمل بمعاييرها ومؤشراتها المختلفة وأثرها على الولاء التنظيمي بعناصره المختلفة في منظمات الأعمال المختلفة.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة بالتعرف على واقع جودة حياة العمل وعلاقته بالولاء العاطفي للموظفين في الوزارات الفلسطينية، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية هي:

1. التعرف على واقع جودة النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية.
2. التعرف على واقع جودة الراتب (الأجر) لدى موظفي الوزارات الفلسطينية.
3. التعرف على واقع جودة الحوافز لدى موظفي الوزارات الفلسطينية.
4. التعرف على واقع جودة الأمان الوظيفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية .

5. التعرف على واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية.
6. التعرف على واقع جودة حياة العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية
7. التعرف على واقع الولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية .
8. التعرف على علاقة جودة حياة العمل بالولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية .

مصطلحات الدراسة:

1. جودة حياة العمل: هي درجة من التميز في العمل وشروطه المادية والمعنوية التي تحدد العلاقة بين الموظف وبيئته التي يعمل بها، من خلال تهيئة بعد إنساني تعمل في مجملها من خلال المساهمة بتحقيق الرضا العام وتحقيق التوازن في أداء هذا العمل على مستوى الأفراد بشكل خاص والمؤسسات بشكل عام، (Surya, 2013).
2. الولاء العاطفي : (Affective Commitment) والذي يعكس مدى إنتماء الأفراد للمنظمة التي يعملون بها، ومدى إرتباطهم مع أهدافها وسعيهم لتحقيق هذه الأهداف، ورغبتهم بالعمل فيها بغض النظر عن القيم المادية التي يتلقونها لقاء عملهم فيها (1990، Mayer & Allen).

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع جودة حياة العمل من خلال عناصرها الرئيسة وتأثيراتها على الموظفين في الوزارات الفلسطينية.
2. الحدود المكانية: خمس من الوزارات الفلسطينية الرئيسة وهي: وزارة التربية والتعليم العالي، وزارة الصحة، وزارة الأوقاف، وزارة المالية، وزارة الشؤون الإجتماعية في الضفة الغربية/ فلسطين.
3. الحدود البشرية: العينة العشوائية الطبقية الممثلة لمجتمع الدراسة والمتمثلة بموظفي الفئات العليا في الوزارات الفلسطينية الخمس وهم المديرون العامون والمديرون ورؤساء الاقسام.
4. الحدود الزمانية: العام 2016م.
5. الحدود الإجرائية : أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات.

الدراسات السابقة:

إستعرض الباحث الدراسات السابقة التي تيسر له الحصول عليها حسب الأحدث فالأقدم وهي كما يأتي:

دراسة Swamy & Nanjundes (2015) بعنوان (دراسة إستكشافية بين جودة حياة العمل وأنماط القيادة في المؤسسات الميكانيكية الصغيرة والمتوسطة الحجم في ولاية بنغلور الهندية). وأشارت الدراسات والأدبيات إلى محدودية هذا النوع من الدراسات، وخاصة التي تطرقت لجودة حياة العمل، ولم يجد الباحثان دراسة ربطت بين جودة حياة العمل وأنماط القيادة، مما حثهما على تنظيم هذه الدراسة لسد الفجوة بهذا المجال، وقد قامت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين جودة حياة العمل وأنماط القيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في مجال صناعة الميكانيك، لمعرفة والوقوف على عناصر جودة حياة العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفحص وتحديد العلاقة بين جودة حياة العمل وأنماط القيادة، ومقارنة جودة حياة العمل من خلال أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب قيادة المعاملات.

وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل ونمط القيادة التحويلية، وأن الموظفين يتمتعون بمستوى عال من جودة حياة العمل ضمن هذا الأسلوب والنمط في القيادة.

دراسة Richard (2014) بعنوان (جودة حياة العمل والإلتزام الوظيفي وأثرهما على رضا الموظفين في الأعمال الصغيرة والمتوسطة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير جودة حياة العمل على موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك ملء الفراغ الحاصل من خلال دراسة تأثير إتجاهات هؤلاء الموظفين على متغيرات الدراسة، حيث يعد هذا البحث هو البحث الأول لدراسة هذه العلاقات في جنوب أفريقيا وبالتحديد (زيمبابوي) نظرا للأهمية المتنامية والمتسارعة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيها بخلق فرص العمل والنمو الاقتصادي في الدول النامية، وأسهم هذا البحث في دراسة السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من خلال دراسة منهجية تأثير جودة حياة العمل على رضا الموظفين (العمل والالتزام الوظيفي) في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وقد تم إختبار خمس فرضيات وتم جمع البيانات من عينة مكونة من 282 من الموظفي لاختبار هذه الفرضيات، وقد خلصت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها بأن السبب الرئيس للإهتمام بجودة حياة العمل هو خلق حالة من تحقيق المصالح والعوائد التي تعود نتائجها على المؤسسات، من خلال توفير هذه المؤسسات لبعض الشروط والمطالب للموظفين لديها ومنها

تحسين رضا الموظفين من خلال الرعاية الاجتماعية لهم بما ينعكس بالمحصلة على زيادة إنتاجيتهم، وضمان الإحتفاظ بالموظفين لفترة طويلة بما ينعكس على زيادة ربحية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد أظهرت النتائج بأن هناك تأثيرا إيجابيا على الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تطبق وتهتم بعناصر جودة حياة العمل، وأثبتت نتائج هذه الدراسة أيضا بضرورة إعتراف هذه المؤسسات بأن جودة حياة العمل فيها هي بمنزلة سابقة هامة للرضا والإلتزام الوظيفي للعاملين في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

دراسة صالح ،(2013) وكانت بعنوان (واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في جامعة سلمان بن عبد العزيز) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في جامعة سلمان بن عبد العزيز في المملكة العربية السعودية، وقامت الباحثة باختبار بعض المتغيرات الديمغرافية للمبحوثين على مستوى جودة حياة العمل، وكذلك للتعرف على مقترحات عينة الدراسة لزيادة كل ما من شانه رفع مستوى جودة حياة العمل في أعمالهم، وقامت في سبيل ذلك ببناء استبانة شملت سبعة ابعاد لجودة حياة العمل وقامت بتوزيعها على مجتمع الدراسة الذي بلغ 90 عضو هيئة تدريس في الكلية، وخرجت الدراسة بأن مستوى الشعور بجودة حياة العمل لدى افراد عينة الدراسة كان متوسطا، وأنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى للتخصص، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة. كان من نتائج الدراسة وما خلصت إليه من مقترحات وتوصيات لتحسين الشعور بجودة حياة العمل إيلاء موضوع الراتب وتحسينه ووضع نظام عادل للمكافات وزيادة الفرص الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس للبحث العلمي.

دراسة البلبيسي، (2012) التي جاءت بعنوان (جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة حياة العمل في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودرجة الإلتزام من قبل هذه المنظمات بتطبيق عناصرها، وكذلك التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية، وتأثرها بتطبيق برامج وعناصر جودة الحياة الوظيفية فيها من عدمه، والخروج بتوصيات من شأنها أن تنمي جودة الحياة الوظيفية في هذه المنظمات بما ينعكس على العاملين فيها. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والبالغ عدده (887) منظمة غير حكومية، واشتمل مجتمع الدراسة على 65 من مجتمع الدراسة أي (53) منظمة منها ، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (265) موظف، وتم في سبيل ذلك استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تم توزيع(5) استبانات على كل منظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتمتع بجودة حياة وظيفية بدرجة جيدة، وأن أداء العاملين في هذه المنظمات يتميز بالكفاءة العالية والمستوى الراقي، ووجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في هذه المنظمات، وأظهرت الدراسة كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العاملين حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس، وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها ضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية في هذه المنظمات من خلال التركيز على الأمان الوظيفي، وفرص الترقية والتقدم، والأجور والمكافآت، والتعويضات ورفاهية العاملين، وتقويم المظالم في هذه المنظمات، وضرورة إصدار تقارير الأداءبصفة دورية لمعالجة مواطن الخلل في هذا الأمر لأهمية ذلك برضا العاملين ومن ثم تعزيز ولائهم.

دراسة إبراهيم، (2011) بعنوان (جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء في شركات القطاع الخاص والشركات متعددة الجنسيات)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهداف جودة حياة العمل في الشركات متعددة الجنسيات وشركات القطاع الخاص، وتحديد مدى اختلاف تأثير أبعاد جودة حياة العمل على الأداء التنظيمي في هذه الشركات، وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من المؤهلات والدرجات المختلفة، تكون مجتمع البحث من 3 مجموعات هي: الإدارة التنفيذية والإدارة الوسطى والإدارة العليا، ولكبر حجم الإدارة التنفيذية فقد إعتمدت الباحثة على العينة العشوائية الطبقية، أما بالنسبة للإدارة الوسطى والعليا ولصغر حجمها فقد إستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، واستخدمت الباحثة اختبار (مان ويتني) لتحديد مدى معنوية الفروق بين آراء العينات للشركات متعددة الجنسيات وشركات القطاع الخاص. وخرجت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعاملين في الشركات متعددة الجنسيات وشركات القطاع الخاص بالنسبة للإدارة العليا، وفسرت ذلك بأن الإدارة العليا في الشركات متعددة الجنسيات ترى أن هناك مجموعة من الأبعاد منها الحوافز والمكافآت وتمكين العاملين من الحصول على الدورات التدريبية، ونظم الرعاية الصحية والإدارة الذاتية وهي من العناصر الرئيسية المتوفرة في الشركة، وعلى العكس من ذلك فإن الإدارة العليا في شركات القطاع الخاص المحلي لا ترى ذلك. كما خرجت الدراسة كذلك بوجود فروق ذات

دلالة معنوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعاملين في الشركات متعددة الجنسيات وشركات القطاع الخاص المحلي بالنسبة للإدارة التنفيذية، حيث اختلفت آراؤهم حول بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية منها:- الحفاظ على كرامة العاملين، ومدى مناسبة الحوافز والمكافآت مع الجهد المبذول، نظم الرعاية الصحية.

دراسة الخشالي، (2003) بعنوان (أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاص) ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وكذلك التعرف على الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس وتأثيرها على الولاء التنظيمي بهدف الخروج بتوصيات لزيادة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث الإستبانة التي وزعت على عينة عشوائية بلغت 204 عضو هيئة تدريس، وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام وبين الولاء التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي .

وكذلك وجود علاقة سلبية بين النمط المتساهل والولاء التنظيمي لهؤلاء الأعضاء، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري والولاء العاطفي، ووجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الراتب والولاء المستمر، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها القيام بإجراء دراسات أكثر عمقاً للتعرف على أسباب عدم وضوح علاقة أنماط القيادة الثلاث بالولاء التنظيمي المستمر، وبضرورة وضع أسس واضحة لاختيار رؤساء الأقسام، ممن لهم المكانة العلمية والخبرة في إدارة شئوون الأقسام العلمية، مع وضع نظام تقييم سنوي لهم.

التعقيب على الدراسات السابقة: في ضوء ما قام به الباحث من إستعراض للبحوث السابقة والتي تناولت مفهوم جودة حياة العمل، ولتطبيق هذا المفهوم في المنظمات على إختلاف أنواعها وأشكالها، فإنه يجب توفير مجموعة من العناصر حتى ينجح تطبيق هذا المفهوم في هذه المنظمات، وقد ركزت هذه الدراسات في معظمها على دراسة أحد أو عدد محدود من عناصر جودة حياة العمل وربطها بمتغيرات عديدة ومختلفة، وقد وجد الباحث بأن أقرب دراسة لدراسته هي الدراسة التي قامت بها (إبراهيم، 2011) من حيث تطرقها لمجموعة من العناصر الرئيسة لجودة حياة العمل، ولكنها لم تتطرق للعناصر الأخرى التي أجمع عليها علماء الإدارة وخاصة(جودة النمط القيادي، وجودة الأمان الوظيفي)، وكذلك اختلاف مجتمع الدراسة الذي شتمل على الإدارات التنفيذية في شركات القطاع الخاص والشركات متعددة الجنسيات، وقد خرجت دراسة إبراهيم بأنه لا توجد فروق معنوية بين أبعاد جودة حياة العمل لدى الإدارة العليا في الشركات متعددة الجنسيات نظرا لتوفر الرواتب والمكافآت المجزية، والإهتمام بكافة عناصر جودة حياة العمل لديهم في هذه الشركات، ووجود فروق معنوية بالشركات في القطاع الخاص بهذه العناصر، والتي توافقت مع دراسة الباحث رغم إختلاف مجتمع الدراسة.

وتوافقت دراسة الباحث كذلك مع دراسة (صالح، 2013) من خلال تطابق النتائج إلى حد ما حيث خرجت دراسة صالح بأن مستوى الشعور بجودة حياة العمل لدى أفراد العينة كان متوسطا، وهو ما خرجت به دراسة الباحث أيضاً، وتطابق ما خلصت إليه من مقترحات وتوصيات لتحسين شعور العاملين بجودة حياة العمل من خلال إيلاء موضوع الراتب وتحسينه الأهمية اللازمة، مما يتطلب تسليط الضوء بشكل جدي على الإهتمام بكافة عناصر جودة حياة العمل للخروج بنتائج إيجابية في المستقبل بما يعزز من ولاء الموظفين.

وتتفق نتائج دراسة الباحث أيضا مع نتائج دراسة (البلبيسي،2012) أيضا رغم إختلاف مجتمع الدراسة لدى دراسة البلبيسي والذي بحثت في المنظمات غير الحكومية في سوريا، وقد خرجت دراسة البلبيسي بمستوى متوسط أيضا في جودة حياة العمل، مما يشير إلى أن جودة حياة العمل ورغم إختلاف مجتمعات الدراسة بين الموظفين العموميين (الحكوميين) كما كانت في دراسة الباحث، والموظفين في القطاعات الأخرى ومنها قطاع المنظمات الغير حكومية هي واحدة، وهذا يتطلب من المنظمات في القطاعين العام والأهلي وكذلك الخاص زيادة الإهتمام بتطبيق عناصر جودة حياة العمل فيها وإعطائها الأهمية البالغة من خلال خططها الإستراتيجية، ونشر ثقافة جودة حياة العمل في هذه المنظمات.

أما دراسة (Swamy & Nanjundes, 2015) فقد بحثت في عناصر جودة حياة العمل ومدى تأثيرها على أنماط القيادة المتبع في المنظمات والمؤسسات، حيث كان عنصر النمط القيادي السائد في المنظمة في دراسة الباحث من ضمن عناصر ومحاور جودة حياة العمل، وليس كمتغير تابع، وعليه فقد جاءت هذه الدراسة التي قام بها الباحث لسد الفجوة التي أدركها من خلال إطلاعه على الأدب النظري والدراسات

السابقة المتاحة التي تضمنت بعض النواقص وعدم الشمول لكافة العناصر لمتغير جودة حياة العمل بعناصره ودراستها وتحليلها للخروج بالتوصيات المناسبة من أجل تسليط الضوء على هذا المبدأ الإداري الهام والمستحدث في المكتبات، ومراكز البحوث المحلية والعربية والذي لم يتطرق له الكثير من الباحثين لغاية الآن، خاصة بأن الدراسات والبحوث الأجنبية قد تم تطبيقها خلال العقود الثلاث الماضية في بيئات مختلفة عن البيئة العربية والفلسطينية على وجه التحديد، مما أعطى البحث الذي تطرق للبيئة الفلسطينية أهمية خاصة لإغناء المكتبة العربية والفلسطينية ببحث متواضع من الممكن أن يفتح المجال مستقبلا لبحوث تكميلية مستوحاة منه للوصول إلى ما يخدم العاملين والمنظمات والعلم والعلماء.

وكخلاصة للدراسات السابقة يرى الباحث بأن تطبيق جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية ما زال يحتاج للكثير من الرعاية والإهتمام من الجهات المسؤولة وذات العلاقة في السلطة الفلسطينية، وخاصة المسؤولين في الإدراة العليا في هذه الوزارات، علما بأن القطاع الحكومي (العام) في فلسطين بشكل خاص والعالم بشكل عام يتميز ويتصف غالبا بالبيروقراطية والنمطية بالعمل، وتأثير ذلك على الموظفين وحداثة هذا المفهوم عالميا ومحليا وتأثيره في تحسين بيئة العمل وتسهيله بما يؤدي للرضا وبالتالي الولاء، لذا يتوجب على هذه الوزارات بشكل خاص ومؤسسات القطاع العام بشكل عام العمل على تطبيق برامج جودة حياة العمل فيها وأيلائها أهمية خاصة من خلال إدراجها ضمن الخطط الإستراتيجية لهذه الوزارات التي وجدت لتعمل على تقديم الخدمات الأساسية للمجتمع الفلسطيني في مجالات مركزية كالتعليم والصحة والخدمات الإجتماعية والمالية العامة للدولة وغيرها، وضرورة العمل في هذه الوزارات على تهيئة الظروف لزيادة الإهتمام في بيئة العمل وتلبية حاجات وتطلعات الموظفين فيها الذين يضطرون للعمل بجهود مضاعفة نظرا لخصوصية وضع الشعب الفلسطيني الذي ما زال يرزح تحت الإحتلال، وتعزيز الثقافة التنظيمية المشجعة لذلك بما يعزز رضا الموظفين ويعمل على إنجازهم لأعمالهم الموكلة لهم بتقديم الخدمات للمواطنين بكامل طاقاتهم وإمكاناتهم، ويعزز الإنتماء والإلتزام والولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين وخاصة الولاء العاطفي، وما يعكسه ذلك من تقديم الخدمات للمستفيدين بجودة وتميز بما يعمل بالتالي على رضا المواطنين ومتلقي الخدمات.

اجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل دراسة العلاقة بين جودة حياة العمل، والولاء العاطفي في الوزارات الفلسطينية.

مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع المديرين العامين والمديرين ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الصحة، ووزارة الأوقاف، ووزارة المالية، ووزارة الشؤون الإجتماعية في الضفة الغربية والبالغ عددهم (2644) مديرا عاما ومديرا ورئيس قسم، حيث تم إختيار هذه الوزارات كونها من أكبر الوزارات التي تشمل على العدد الأكبر من الموظفين مقارنة بالوزارات الأخرى والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

جدول رقم (1)
يبين إجمالي عدد الموظفين في الوزارات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية.

الرقم	الوزارة	مدير	رئيس قسم	مدير عام	المجموع
1	وزارة التربية والتعليم العالي	92	400	12	504
2	وزارة الصحة	240	624	16	880
3	وزارة الأوقاف	114	156	10	280
4	وزارة المالية	251	390	17	658
5	وزارة الشؤون الإجتماعية	99	218	5	322
	المجموع	796	1788	60	2644

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (264) مديرا من المديرين العامين والمديرين ورؤساء الأقسام في كل من وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الصحة، ووزارة الأوقاف، ووزارة المالية، ووزارة الشؤون الإجتماعية في الضفة الغربية، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية تبعا لطبقة (المديرية والوظيفة)، وتشكل العينة ما نسبته (10%) من مجتمع

الدراسة، ويبين الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوزارة وطبيعة الوظيفة:

جدول رقم (2)
إجمالي عدد عينة الدراسة من الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي، وزارة الصحة، وزارة الأوقاف، وزارة المالية، وزارة الشؤون الإجتماعية في الضفة الغربية

الرقم	الوزارة	مدير	رئيس قسم	مدير عام	المجموع
1	وزارة التربية والتعليم العالي	9	40	1	50
2	وزارة الصحة	24	62	2	88
3	وزارة الأوقاف	11	16	1	28
4	وزارة المالية	25	39	2	66
5	وزارة الشؤون الإجتماعية	10	22	0	32
	المجموع	79	179	6	264

وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الجمع (229) استبانة، استبعد منها (8) إستبيانات بسبب عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لكي تصبح عينة الدراسة التي تم إجراء التحليل الإحصائي عليها (221) مبحوثا.

أداة الدراسة:

قام الباحث في سبيل إعداد أداة الدراسة بعناصرها المختلفة وبناءها بالإعتماد على الأدب النظري ذي العلاقة والدراسات السابقة معتمدا على مقياس ليكرت الخماسي (أتفق بشدة = 5، أتفق = 4، محايد = 3، لا أتفق = 2، لا أتفق بشدة = 1) للفقرات الإيجابية، وتم عكس هذه القيم للفقرات السلبية في الإستبانة، وقد صمم الباحث إستبانة مكونة من (49) فقرة موزعة على ثلاثة أقسام:-

- القسم الأول: إحتوى على البيانات الشخصية وعدد فقراتها (6) فقرات.
- القسم الثاني: احتوى على خمسة محاور ، يشمل كل محور منها عنصر من عناصر جودة حياة العمل الخمس والتي إشتملت على (33) فقرة.
- القسم الثالث: اشتمل على الولاء العاطفي تضمنت (10) فقرات، وقد إعتمد الباحث على المقياس الذي طوره كل من (Mayer & Allen, 1990) لقياس محاور وركائز الولاء العاطفي بما يتلائم مع البيئة في الوزارات الفلسطينية.

ومن أجل تفسير النتائج تم إعتماد طول الخلايا كما يأتي:-

جدول رقم (3)
والذي يبين طول الخلايا .

الرقم	المستوى	الدرجة
1	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1 - 1.80	منخفضة جدا
2	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 1.80 - 2.60	منخفضة
3	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.60 - 3.40	متوسطة
4	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 3.40 - 4.20	مرتفعة
5	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 4.20 - 5	مرتفعة جدا

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة من حيث محتوى فقراتها وإرتباطها بمجالاتها وسلامة اللغة والصياغة والوضوح، فقد عرض الباحث أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين وذوي الخبرة والدراية بهذا المجال وعددهم (5)، والذين أبدوا ملاحظاتهم ومقترحاتهم وتعديلاتهم على الأداة إلى أن وصلت إلى ما وصلت إليه، وكان لملاحظاتهم أثر بالغ بتطويرها وخاصة الفقرات التي تخص عناصر جودة حياة العمل.

ثبات الأداة:

قام الباحث بحساب ثبات الاتساق الداخلي لمقياس جودة حياة العمل ومقياس الولاء العاطفي على الدرجة الكلية وجميع الأبعاد المكونة لمقياس جودة حياة العمل ومقياس الولاء العاطفي حيث تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي، بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول (4).

جدول رقم (4)
حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي لمحاور جودة حياة العمل.

الرقم	البعد	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
1	جودة النمط القيادي السائد في المنظمة	0.895	8
3	جودة الراتب (الأجر)	0.881	7

الرقم	البعد	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
4	جودة الحوافز	0.912	5
6	جودة الأمان الوظيفي	0.862	7
7	جودة برامج الأمن والسلامة المهنية	0.951	6
الدرجة الكلية لجودة حياة العمل		0,930	33

جدول رقم (5)
حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي للولاء العاطفي:

الرقم	البعد	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
1	الولاء العاطفي	0.954	10

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4) الخاص بأبعاد وعناصر جودة حياة العمل إلى أن أداة الدراسة بابعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث تراوحت درجات الثبات بين (86%) وبين (95%)، معبرة عن درجة بين جيدة جدا وممتازة من الثبات، وقد بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية لجودة حياة العمل (93%) معبرة عن درجة عالية من الثبات. وأيضا بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية للولاء العاطفي (95%) حسب الجدول رقم (5) معبرة عن درجة عالية من الثبات ايضا.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: جودة حياة العمل والمتمثل بأهم محاوره وأبعاده وعناصره الرئيسة المتضمنة:- جودة النمط القيادي، جودة الراتب، جودة الحوافز، جودة الأمان الوظيفي، جودة برامج الأمن والسلامة المهنية.
- المتغير التابع: الولاء العاطفي للموظفين في الوزارات الفلسطينية .
- المعالجة الإحصائية: استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية. والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على فقرات الإستبانة. كما واستخدم معامل الثبات كرونباخ ألفا للتحقق من الإتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة وصدقها وثباتها. ومعامل إرتباط بيرسون لقياس دلالة اثر واقع جودة متغيرات الدراسة.

عرض وتحليل ومناقشة النتائج وتفسيرها:

تحليل أسئلة الدراسة: للإجابة على أسئلة الدراسة، قام الباحث باستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين على محاور الدراسة وعلى كل فقرة من فقرات أداة الدراسة. وكذلك قام الباحث باحتساب الدرجة الكلية لكل محور من محاور متغيرات الدراسة. وفيما يأتي عرض لنتائج أسئلة الدراسة ومناقشها:

نتائج السؤال الأول:

- ما هو واقع جودة النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية؟

جدول (6)
نتائج إستجابات المبحوثين حول واقع جودة النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية

ت	الفقرات	لا أتفق بشدة		لا أتفق		نوعا ما		أتفق		أتفق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
1	يتعامل المسؤولون في الوزارة مع الموظفين باحترام	11	4.98	89	40.27	83	37.56	28	12.67	10	4.52	3.11	1.12
2	يتفهم المسؤولون في الوزارة حق الموظف في تقديم الشكاوى (التظلم).	18	8.14	78	35.29	57	25.79	56	25.34	12	5.43	3.08	0.86
3	يشركني مسؤولي المباشر في القرارات التي تتعلق بالعمل.	34	15.38	45	20.36	84	38.01	53	23.98	5	2.26	2.85	1.06
4	تهتم الوزارة بتحقيق التحسين المستمر لظروف العمل المادية.	5	2.26	48	21.72	103	46.61	55	24.89	10	4.52	2.82	0.92
5	يتفهم المسؤولون في الوزارة إنتساب آي موظف إلى المؤسسات المهنية التي تدعم حقوقهم..	27	12.22	66	29.86	80	36.20	35	15.84	13	5.88	2.77	1.05

6	يتم التعامل مع الموظفين في الوزارة بعدالة دون تمييز	24	10.86	39	17.65	64	28.96	77	34.84	17	7.69	2.73	1.06
7	تأخذ الوزارة برأي الموظفين في عملية التخطيط الإستراتيجي	13	5.88	74	33.48	76	34.39	55	24.89	3	1.36	2.71	0.91
8	ترسخ الوزارة بيئة عمل تحافظ على روح معنوية عالية لدى الموظفين.	55	24.89	67	30.32	49	22.17	48	21.72	2	0.90	2.43	1.11
	متوسط النسب المئوية		10.57		28.61		33.71		23.02		4.07		
	الدرجة الكلية		39.20%			33.71%			27.09%			2.81	0.77

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (6) أن هناك تباينا في إدراك المبحوثين لواقع جودة النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية، فقد أشار (39.20%) من المبحوثين إلى ضعف الإهتمام بالجوانب التي تعزز جودة النمط القيادي في الوزارات الفلسطينية، في حين أشار (33.71%) من المبحوثين إلى أن الوزارات الفلسطينية تهتم (بدرجة متوسطة) بالجوانب والأسس التي تحقق جودة النمط القيادي في هذه الوزارات.

ومن جانب آخر، فقد أكد حوالي (27.09%) من المبحوثين على أنهم يدركون (بدرجة عالية) اهتمام الوزارات الفلسطينية بالجوانب والأسس التي تحقق جودة النمط القيادي في هذه الوزارات. وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات جميع المبحوثين على هذا المحور حوالي (2.81) وإنحراف معياري (0,77) وهي قيمة متوسطة، وهذا يعني أن درجة إهتمام المسؤولين في الوزارات الفلسطينية بجودة النمط القيادي في هذه الوزارات هي درجة متوسطة بصورة عامة.

ويلاحظ من إستجابات المبحوثين الواردة في الجدول (6) أن (17.19%) من المبحوثين يرون أن المسؤولين في الوزارات الفلسطينية يتعاملون مع الموظفين باحترام، وأن (30.77%) من المبحوثين يشعرون بأن المسؤولين في الوزارات يدعمون حق الموظفين في التظلم، وتقديم الشكاوى في حالة تعرضهم للظلم، بينما أكد (55.21%) من المبحوثين أن الوزارات الفلسطينية لا تعمل على ترسيخ بيئة عمل تحافظ على روح معنوية عالية لدى الموظفين تساعد على الإنجاز، كما يشير (39.36%) من المبحوثين الى أن الوزارات الفلسطينية لا تأخذ برأي الموظفين في عملية التخطيط الإستراتيجي، ولا تشركهم باتخاذ القرارات التي تهم أعمالهم، وبالتالي فإن من شأن ذلك فقدان الوزارة لميزة من ميزات المشاركة بتحقيق أهداف العاملين، وأهداف الوزارة في آن واحد، وتعرف الموظفين على كافة الفرص والتهديدات في بيئتي العمل الداخلية والخارجية ومشاركة العاملين بتعزيز الفرص وتحييد التهديدات بما ينعكس على الأداء ومن ثم الولاء .

نتائج السؤال الثاني:

- ما هو واقع جودة الرواتب (الأجر) لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟

جدول (7)

نتائج إستجابات المبحوثين حول واقع جودة رواتب (أجور) موظفي الوزارات الفلسطينية

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		نوعا ما		اتفق		اتفق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
17	راتبي الذي أتقاضاه من الوزارة مقابل عملي هو راتب عادل قياسا بالرواتب التي يتقاضاها ذوو المؤهلات المشابهة لمؤهلي.	44	19.91	56	25.34	102	46.15	16	7.24	3	1.36	2.47	1.02
18	تتلاءم قيمة الراتب الذي أتقاضاه مع العمل الذي أقوم به.	45	20.36	108	48.87	45	20.36	23	10.41			2.47	1.00
19	راتبي يكفيني للوفاء بمتطلبات الحياة الإعتيادية.	45	20.36	69	31.22	66	29.86	41	18.55			2.45	0.94
20	الراتب الذي أتقاضاه هو راتب عادل قياسا برواتب من يؤدون مهاما مشابه لمهام عملي.	42	19.00	88	39.82	47	21.27	41	18.55	3	1.36	2.43	1.04
21	الراتب الذي أتقاضاه من عملي في هذه الوزارة يكفيني لتحقيق طموحاتي في الحياة.	38	17.19	85	38.46	54	24.43	44	19.91			2.21	0.89

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		نوعا ما		اتفق		اتفق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
22	أتقاضى نسبة غلاء معيشة تراعي تشكيلة مشترياتي.	57	25.79	108	48.87	29	13.12	25	11.31	2	0.90	2.13	0.95
23	راتبي مربوط بجدول غلاء المعيشة	71	32.13	123	55.66	20	9.05	5	2.26	2	0.90	1.84	0.75
	متوسط النسب المئوية		22.10		41.17		23.46		12.60		1.13		
	الدرجة الكلية		%63.27				%23.46		13.73%			2.29	0.72

تظهر النتائج الواردة في الجدول (7) أن هناك عدم رضى واضح بين إستجابات المبحوثين لواقع الرواتب (والأجور) التي يتقاضونها لقاء عملهم في الوزارات الفلسطينية، حيث أشار(63.27%) من المبحوثين إلى تدني قيمة هذه الأجور والرواتب، بينما يرى (23.46%) من الموظفين بأن الرواتب والأجور التي يتقاضونها تلبي حاجاتهم (بدرجة متوسطة).

ويشير الجدول رقم (7) إلى إتفاق ما نسبته(13.73%) من المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بجودة الرواتب والأجور التي يتقاضونها من الوزارات الفلسطينية بمتوسط حسابي (2.29) وإنحراف معياري (72,.)، وهي قيمة متوسطة، وهذا يعني بأن درجة إهتمام المسؤولين في الوزارات الفلسطينية بجودة الرواتب والأجور في هذه الوزارات هي درجة متوسطة بصورة عامة.

ويستنتج من إستجابات المبحوثين من خلال الجدول رقم (7) بأن ما نسبته (8.60%) من المبحوثين ينظرون إلى الرواتب والأجور التي يتقاضونها لقاء عملهم في الوزارات الفلسطينية بأنها رواتب عادلة قياسا بالرواتب التي يتقاضاها أصحاب المؤهلات المشابهة لمؤهلاتهم في مواقع عمل أخرى، كما يرى (10.41%) من المبحوثين بأن قيمة الرواتب التي تدفع لهم مقابل عملهم في الوزارات تتلاءم مع أعباء العمل الذي يقومون به. بينما أشار (87.79%) من المبحوثين بأنهم لا يرون جودة بالرواتب (الأجور) التي يتقاضونها لقاء عملهم في الوزارات الفلسطينية، وأن هذه الرواتب غير كافية لسد إحتياجاتهم الإعتيادية، وأكد (74.66%) من المبحوثين بأنهم لا يتقاضون نسبة غلاء معيشة تراعي تشكيلة مشترياتهم التي ترتفع بشكل كبير مع ثبات الرواتب والأجور مما يثقل على كاهلهم.

وذلك نظرا لكون الرواتب والأجور التي يتقاضونها تتم من خلال الكادر الموحد ضمن نظام الخدمة المدنية الفلسطيني، ومما تجدر الإشارة إليه بأنه نظرا لواقع الإحتلال الإسرائيلي لفلسطين وعدم سيطرة الفلسطينيين على مواردهم ومقومات الدولة المستقلة بما فيها من الحدود والموانيء والمطارات، فقد عملت إسرائيل على إتباع الإقتصاد الفلسطيني لإقتصادها ضمن إتفاقيات أوسلو للسلام بين الفلسطينيين والإسرائيليين التي وقعت عام 1993، مما أوجد عقبات ومشاكل كبيرة للسلطة الفلسطينية ببناء إقتصاد فلسطيني مستقل وحقيقي يعمل على خلق بيئة إقتصادية مواتية تعمل على تهيئة الظروف لنهضة إقتصادية بما يدعم ميزان المدخولات الفلسطيني، ويعمل على خلق بيئة إقتصادية ذات جدوى تعمل على تحسين الدخل في القطاعين العام والخاص، مما أثر ذلك على محدودية إيرادات الموازنة العامة الفلسطينية وشحها، وإعتمادها بأغلب بنودها على الضرائب والرسوم التي تجبى من المواطنين، وبعض المساعدات الأجنبية غير المستدامة، وكذلك على مساهمة ومساعدة بعض الأشقاء العرب، وبعض المؤسسات العالمية والأممية الداعمة للشعب الفلسطيني، كل ذلك أثر وبشكل كبير على جودة الأجور والرواتب وكفايتها التي يتلقاها العاملون في الوظيفة العمومية في فلسطين، وعدم ملائمتها لمستوى المعيشة المرتفع وعدم ربط هذه الرواتب بجدول غلاء المعيشة، مما أدى لتآكلها مع مرور الزمن، وإضطرار الموظفين العموميين لعدم قبض رواتبهم بانتظام وتأخرها لشهور عدة متتالية، أو قبض أجزاء من رواتبهم الشهرية في أحسن الظروف، وذلك نظرا لعدم توافر الأموال في الخزينة العامة لتغطية الرواتب للأسباب التي ذكرت إعلاه، إضافة لمعاقبة الإحتلال للسلطة

الفلسطينية بالحجز على أموال الضرائب الفلسطينية لتحقيق أهداف سياسية ضمن الضغوط التي تمارسها إسرائيل على الفلسطينيين كدولة إحتلال، كل ذلك جعل المبحوثين لا يرون في الرواتب بإنها ذات جدوى وإستدامة.

السؤال الفرعي الثالث:

- ما هو واقع جودة الحوافز لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟

جدول (8)

نتائج استجابات المبحوثين حول واقع جودة الحوافز في الوزارات الفلسطينية

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		نوعا ما		اتفق		اتفق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
24	سياسات الوزارة تتيح لي الحصول على حوافز تتوافق مع إنجازاتي.	53	23.98	110	49.77	56	25.34	0.87	0.90			2.56	1.01
25	تراعي سياسات الوزارة مكافأة الموظفين المتميزين بالحوافز المعنوية.	46	20.81	93	42.08	74	33.48	0.81	3.62			2.21	0.87
26	تعتمد الوزارة سياسات تكافئ الموظفين المتميزين بالحوافز المادية/ المالية.	64	28.96	91	41.18	61	27.60	0.73	2.26			2.20	0.81
27	أشعر بالرضا عن الحوافز التي حصلت عليها في هذه الوزارة.	56	25.34	70	31.67	90	40.72	0.81	1.36	2	0.90	2.03	0.73
28	الموظفون المتميزون يحصلون على حوافز كافية في هذه الوزارة.	38	17.19	68	30.77	69	31.22	0.73	20.81			2.03	0.81
	متوسط النسب المئوية		23.25		39.09		31.67		5.79		0.9		
	الدرجة الكلية		%63.15				%31.67		%12.40			2.21	0.73

يتضح من الجدول رقم (8) بأن نتائج إستجابات المبحوثين من خلال السؤال الفرعي الرابع والمنبثق عن السؤال الرئيس الأول بأن (63.15%) يؤكدون بأن الوزارات الفلسطينية لا تقدم الحوافز الكافية بكافة أنواعها للموظفين فيها، والتي من شأن تقديمها أن تعزز لديهم قيم الولاء والإنتماء، في حين أشار (31.67%) من المبحوثين بأن الوزارات الفلسطينية تهتم بتقديم بعض الحوافز للموظفين لديها (بدرجة متوسطة).

ويلاحظ من الجدول رقم (8) بأن (12.40%) فقط من المبحوثين يؤكدون بأن الوزارات الفلسطينية تهتم بتقديم الحوافز بأنواعها كافة للموظفين فيها، بمتوسط حسابي (2.21) وإنحراف معياري (0,73)، وهي قيمة متوسطة، وهذا يعني أن درجة اهتمام الوزارات الفلسطينية بجودة الحوافز المقدمة للموظفين في هذه الوزارات هي درجة متوسطة بصورة عامة.

ويلاحظ من إستجابات المبحوثين الواردة في الجدول (8) بأن (0.90%) فقط من المبحوثين يتفقون بأن السياسات التي تنتهجها الوزارة تتيح للموظفين فيها بالحصول على الحوافز التي تتوافق مع إنجازاتهم، بينما أكد (3.62%) من المبحوثين بأن الوزارة تراعي من خلال السياسات المتبعة فيها بمكافأة الموظفين المتميزين لديها بالحوافز المعنوية المناسبة، أما (47.96%) من المبحوثين فقد أشاروا بأن من يتميز في عمله في الوزارة بأي مجال من المجالات لا يحصل على الحوافز المناسبة، وأن ما نسبته (57.01%) من المبحوثين لا يشعرون بالرضا عن الحوافز التي حصلوا عليها أثناء خدمتهم في الوزارة التي يعملون بها، ومرد ذلك راجع حسب رأي الباحث ومرتبط إلى درجة كبيرة بالنتائج التي ظهرت في السؤال الفرعي الثالث المتعلقة بعنصر جودة الرواتب والأجور إلى حد كبير، نظرا للضائقة المالية الكبيرة التي تمر بها السلطة الفلسطينية نتيجة للعجز المتراكم في موازنتها من ناحية، وتزايد ذلك العجز مع مرور الزمن نتيجة لمحدودية الإيرادات والأعباء المفروضة على الشعب الفلسطيني بكافة المجالات من ناحية أخرى، مما جعل الإهتمامات لدى السلطة تنصب بالدرجة الأولى على توفير الرواتب للموظفين العموميين في الوقت المناسب، وعدم إيلاء الحوافز المادية الإهتمام اللازم، طبعا هذا ما يتعلق بالحوافز المادية، أما الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين في الوظيفة العمومية في فلسطين فإن النتائج التي توصل إليها الباحث تؤكد على ضرورة إعادة النظر بهذه الحوافز من خلال معايير وضوابط محددة، وأن يتم تقديم هذه الحوافز والمكافئآت لمن يبدع ويتميز في عمله من الموظفين العموميين تشجيعا لهم ولغيرهم بعيدا عن العلاقات الشخصية والإعتبارات الأخرى، والعمل على وضع معايير

عادلة وعصرية ناظمة لمنح هذه الحوافز بأنواعها المختلفة لمن يستحقونها من الموظفون لتكون دافعا ومحركا للموظفين الآخرين للتميز والتفاني والإبداع .

السؤال الفرعي الرابع:

- **ما هو واقع جودة الأمان الوظيفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟**

جدول (9)

نتائج استجابات المبحوثين حول واقع جودة الأمان الوظيفي لموظفي الوزارات الفلسطينية

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		نوعا ما		اتفق		اتفق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
35	هناك تدرج في تنفيذ العقوبات وفقا للنظام المعتمد في الوزارة.	22	9.95	10	4.52	43	19.46	143	64.71	3	1.36	3.48	0.90
36	لم يفصل أي موظف في هذه الوزارة فصلا تعسفيا.	16	7.24	27	12.22	36	16.29	124	56.11	18	8.14	3.46	1.05
37	يتم تثبيت الموظف في وظيفته بعد تحقيقه للشروط التي ينص عليها النظام.	17	7.69	26	11.76	60	27.15	98	44.34	20	9.05	3.43	0.98
38	تحقق بيئة العمل في الوزارة الأمان الوظيفي للموظفين ما لم يقصروا في واجباتهم الوظيفية.	13	5.88	6	2.71	80	36.20	106	47.96	16	7.24	3.35	1.05
39	تلتزم الوزارة بتطبيق قانون العمل الفلسطيني على موظفيها.	15	6.79	31	14.03	79	35.75	80	36.20	16	7.24	3.23	1.01
40	يفاضل المسؤولون بين الموظفين على أساس أدائهم في ضوء أنظمة الوزارة.	30	13.57	51	23.08	82	37.10	46	20.81	12	5.43	2.81	1.08
41	تسهم نقابة الموظفين في معالجة مشكلاتهم.	49	22.17	66	29.86	36	16.29	50	22.62	20	9.05	2.67	1.29
	متوسط النسب المئوية		10.47		14.03		26.89		41.82		6.8		
	الدرجة الكلية		%24.49				%26.90		%48.60			3.20	0.78

تظهر النتائج الواردة في الجدول (9) أن هناك تباينا في إدراك وإحساس المبحوثين لواقع جودة الأمان الوظيفي لموظفي الوزارات الفلسطينية، حيث أشار (24.49%) من المبحوثين بأنه لا يوجد أمان وظيفي للموظفين في الوزارات الفلسطينية يستطيعون من خلاله أن يأمنوا من النقل أو الفصل أو الديمومة في الوظيفة العامة ضمن أسس ومعايير عادلة، خاصة أن الموظفين في الوزارات لا يثقون بالنقابة لحل المشكلات التي من الممكن أن يواجهونها في العمل. أما المتفقون بدرجة متوسطة على بنود هذا المحور فقد كانت نسبتهم (26.90%).

بينما يلاحظ من إستجابات المبحوثين بأن الموظفين الذين كانت إستجاباتهم متوافقة على فقرات محور جودة الأمان الوظيفي كانت نسبتهم (48.60%). وقد بلغت الدرجة الكلية للوسط الحسابي لهذا المحور (3.20) بإنحراف معياري (0,78)، مما يشير إلى أن هناك توافقا في الوزارات الفلسطينية إلى حد ما حول وجود الأمان الوظيفي لموظفي هذه الوزارات، وهذا مرده حسب راي الباحث إلى أن العاملين في الوظيفة العمومية يتم تثبيتهم على ملاك الوزارات والمؤسسات الحكومية وإستمرار هذا التثبيت حتى تقاعد الموظف حين بلوغه السن القانوني ما لم يرتكب هذا الموظف أية مخالفات كبيرة تستوجب فصله من الوظيفة.

ويستنتج الباحث من استجابات المبحوثين من خلال الجدول رقم (9) بأن ما نسبته (66.07%) من هؤلاء المبحوثين يؤكدون بأن هناك تدرجا في تنفيذ العقوبات التي من الممكن أن تطبق على الموظفين المخالفين وفقا للأنظمة والتعليمات الناظمة لهم في أماكن عملهم، بينما أشار(64.25%) من المبحوثين بأنه لم يتم فصل أي موظف في الوزارات التي يعملون فيها فصلا تعسفيا، بينما أكد (52.03%) من المبحوثين بأن النقابة في الوظيفة العمومية لا تسهم بما فيه الكفاية بمعالجة المشكلات التي قد يتعرض لها الموظفين في هذه الوزارات.

وأشار (36.65%) من المبحوثين بأن المسؤولون لا يفاضلون بين الموظفين على أساس أدائهم الفعلي على أرض

الواقع، دون النظر لأي اعتبارات أخرى في ضوء الأنظمة والتعليمات المطبقة في الوزارات، مما يستدعي من هؤلاء المسؤولين إيلاء موضوع المفاضلة بين الموظفين من خلال أدائهم الفعلي وليس من خلال الإنطباعات المسبقة أو غيرها من المعايير غير المنطقية بالحكم على ما يقومون به من أعمال وإنجازات مما يشعرهم بالظلم وبالتالي ما يترتب على ذلك من إنخفاض للروح المعنوية وتأثير ذلك على ولائهم العاطفي للوزارات التي يعملون بها.

السؤال الفرعي الخامس:

- **ما هو واقع جودة الأمن والسلامة المهنية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟**

جدول (10)

نتائج إستجابات المبحوثين واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية لموظفي الوزارات الفلسطينية

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		نوعا ما		اتفق		اتفق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
42	طبيعة تصميم أماكن العمل في الوزارة تساعد على توفير السلامة المهنية للموظفين.	8	3.62	62	28.05	22	9.95	124	56.11	5	2.26	3.25	1.01
43	بيئة العمل في الوزارة تساعد في منع حوادث العمل.	14	6.33	57	25.79	55	24.89	93	42.08	2	0.90	3.18	1.00
44	تهتم الوزارة بمعرفة أسباب أي حادث يقع فيها لتلافي حدوثه في المستقبل.	14	6.33	50	22.62	41	18.55	114	51.58	2	0.90	3.05	0.98
45	يهتم المسؤولون في الوزارة بتنفيذ برامج تدريبية تساعد في تحقيق السلامة المهنية للموظفين.	22	9.95	75	33.94	45	20.36	79	35.75			3.04	0.85
46	يحرص المسؤولون في الوزارة على أن تكون بيئة العمل هادئة خالية من الضوضاء	8	3.62	51	23.08	86	38.91	76	34.39			2.94	1.06
47	يهتم المسؤولون بخفض مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين.	18	8.14	74	33.48	34	15.38	93	42.08	2	0.90	2.82	1.03
	متوسط النسب المئوية		6.332		27.83		21.34		43.66		1.24		
	الدرجة الكلية		%34.15				%21.34		%44.90			3.05	0.89

تظهر النتائج الواردة في الجدول (10) أن هناك تباينا واضحا في إدراك المبحوثين لواقع تطبيق الوزارات الفلسطينية لبرامج الأمن والسلامة المهنية في هذه الوزارات، فقد أشار(34.15%) من المبحوثين إلى ضعف الإهتمام من قبل الوزارات الفلسطينية بالجوانب التي تعزز جودة برامج الأمن والسلامة المهنية لموظفيها، في حين أشار 21.34%) من المبحوثين إلى أن الوزارات الفلسطينية تهتم (بدرجة متوسطة) بالجوانب والأسس التي تحقق جودة برامج الأمن والسلامة المهنية في هذه الوزارات.

ومن جانب آخر، فقد أكد(44.90 %) من المبحوثين على أنهم يدركون (بدرجة عالية) اهتمام الوزارات الفلسطينية بالجوانب والأسس التي تحقق جودة برامج الأمن والسلامة المهنية في هذه الوزارات. وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا المحور حوالي (3.05) وإنحراف معياري (0,89)، وهذا يعني أن درجة اهتمام المسؤولين في الوزارات الفلسطينية بجودة برامج الأمن والسلامة المهنية في هذه الوزارات هي درجة متوسطة بصورة عامة.

ويلاحظ من إستجابات المبحوثين الواردة في الجدول (10) بأن (58.37%) يلمسون اهتمام الوزارات الفلسطينية بتصميم أماكن العمل التي تساعد على توفير السلامة والصحة المهنية للموظفين فيها، وأن (42.98%) من المبحوثين يشعرون بأن بيئة العمل في الوزارات تساعد في منع حوادث العمل التي قد تصيب الموظفين أثناء تأديتهم لأعمالهم، بينما أكد (41.62%) من المبحوثين بأن الوزارات الفلسطينية لا تعمل على تهيئة بيئة عمل تحافظ على خفض مستوى ضغوط العمل التي قد تنتاب الموظفين فيها، كما يشير (26.70%) من المبحوثين الى أن المسؤولون في الوزارات الفلسطينية لا يحرصون على أن تكون بيئة العمل

هادئة وخالية من الضوضاء، وبصفة عامة وحسب رأي الباحث يمكن القول ن هناك اهتماما بتوفير بيئة عمل وإلى حد ما تدعم وتهيء الأجواء لبيئة عمل تحد من إصابات العمل من خلال دعم الوزارات لبرامج العمل التي تلبي حاجة الموظفين من برامج الأمن والسلامة والصحة المهنية لهؤلاء الموظفين، بما يعزز من جودة حياة العمل لهؤلاء الموظفين وبالتالي لولائهم التنظيمي للوزارات التي يعملون بها.

نتائج السؤال الثاني:

- ما هو واقع جودة حياة العمل بعناصره المختلفة في الوزارات الفلسطينية؟

جدول (11)

ملخص نتائج استجابات المبحوثين حول واقع جودة حياة العمل بعناصره المختلفة في الوزارات الفلسطينية

رقم	المحاور الفرعية لجودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	واقع جودة النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية	2.81	0.77	56.2	متوسط
2	واقع جودة رواتب) أجور (الموظفين في الوزارات الفلسطينية	2.29	0.72	45.8	منخفض
3	واقع جودة الحوافز في الوزارات الفلسطينية	2.21	0.73	44.2	منخفض
4	واقع جودة الأمان الوظيفي لموظفي الوزارات الفلسطينية	3.20	0.78	64	متوسط
5	واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية لموظفي الوزارات الفلسطينية	3.05	0.89	61	متوسط
	الدرجة الكلية لواقع جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة في الوزارات الفلسطينية	2.71	0.79	54.2	متوسط

يلاحظ من الجدول رقم (11) حول نتائج استجابات المبحوثين لواقع جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة في الوزارات الفلسطينية، أن أهم محور من هذه المحاور التي اتفقت إلى حد ما حسب عينة الدراسة هو محور جودة الأمان الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (3.20)، وانحراف معياري بلغ (78,0) كما أشار الجدول أعلاه بعدم إتفاق المبحوثين على محوري جودة الراتب (الأجر) بمتوسط حسابي (2.29)، وانحراف معياري (0.72) ومحور جودة الحوافز بمتوسط حسابي (2,21)، وانحراف معياري (0,73)، وبالتالي فإنه يتضح من الجدول رقم (11) بأن المتوسطات الحسابية لمحاور جودة حياة العمل الكلية تراوحت بين (3.20- 2.21)، وانحراف معياري تراوح ما بين (0.78- 0.72) ضمن درجة كلية بلغت (0.79)، وبنسبة تراوحت ما بين (64.00- 44.2) وبدرجة كلية بلغت (54.2) وكانت الدرجة الكلية لمحاور جودة حياة العمل (2.71)، والتي تشير بموافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على الفقرات الكلية لهذه المحاور عدا ما تمت الإشارة إليه من عدم إتفاق المبحوثين على واقع محوري جودة الراتب وجودة الحوافز للموظفين في الوزارات الفلسطينية.

وكتعقيب على نتائج وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور واقع جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية، فقد إتضح بأن هناك إتفاقا بين عينة الدراسة بضرورة زيادة الإهتمام من قبل الوزارات الفلسطينية بمحاور جودة حياة العمل لديها وخاصة دعم الوزارات ببناء علاقات مترابطة داخل العمل، وربط رواتب الموظفين بجدول غلاء المعيشة، وزيادة اهتمام الوزارات بتقديم المكافآت لموظفيها بكافة أنواعها، وإيلاء موضوع التدريب الملائم للموظفين أهمية أكبر والمرتبط بصورة مباشرة بطبيعة أعمالهم، وزيادة اهتمام الوزارات بموضوع تخفيض ضغوط العمل ومسبباتها عن كاهل الموظفين، وتحديث وتطوير نظم إجراءات العلاج الطبي لموظفيها، وضرورة أن تهتم الوزارات بإحداث نوع من التوازن بين الحياة الوظيفية داخل العمل والحياة الأسرية لموظفيها خارج العمل بما يشعر هؤلاء العاملين بتغيرات جذرية وكبيرة تجري ضمن هذا الإطار بما يعزز من ولائهم لهذه الوزارات، وإيلاء الظروف والأوضاع الإستثنائية التي يمر بها الوطن وقضيته وخاصة الظروف القاهرة للإحتلال وعبث وعربدة المستوطنين والممارسات الممنهجة للتضييق على المواطنين الفلسطينيين لحملهم على الإستسلام، وتمرير مخططات الإحتلال بإقتلاعهم من أرضهم التي يتشبثون بها، مما يلقي بأعباء إضافية على كاهل هؤلاء الموظفين الحكوميين والذين يمثلون الحكومة الوطنية الفلسطينية والتي وجدت أصلا لخدمة المواطنين من خلال برامجها وخططها بتثبيت

المواطنين فوق أرضهم والتمسك مقدساتهم، وهذا يتطلب من الحكومة العمل بكل ما من شأنه بأن يلمس هؤلاء الموظفون مدى اهتمام الوزارات بعناصر جودة حياة العمل فيها وتطبيقها على أرض الواقع بما يرضي هؤلاء الموظفين ، ويشعرهم بأن هناك اهتماما حقيقيا على أرض الواقع يجري تطبيقه ويحس ويشعر بها هؤلاء الموظفون بما يجعل جودة حياة العمل جزءا من الثقافة التنظيمية في هذه الوزارات، وبالتالي تعزيز الولاء العاطفي لهؤلاء الموظفين وإنعكاس ذلك على الأداء .

نتائج السؤال الثالث:

- ما هو واقع الولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارت الفلسطينية؟

جدول (12)

نتائج استجابات المبحوثين حول واقع الولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية

الرقم	العبارة	لا اتفق بشدة		لا اتفق		نوعا ما		اتفق		اتفق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة		
1	أشعر بالفخر عندما أتحدث عن الوزارة) التي أعمل بها (أمام الآخرين.	20	9.05	30	13.57	49	22.17	110	49.77	12	5.43	3.32	1.05
2	أفضّل العمل في هذه الوزارة على العمل في أية مؤسسة أخرى.	15	6.79	34	15.38	55	24.89	99	44.80	18	8.14	3.29	1.06
3	أشعر أن المشكلات التي تواجه الوزارة هي مشكلاتي.	15	6.79	21	9.50	102	46.15	65	29.41	18	8.14	3.29	1.09
4	أشعر بالفخر عندما أقول للآخرين بأنني أعمل في هذه الوزارة.	15	6.79	39	17.65	69	31.22	80	36.20	18	8.14	3.23	0.97
5	أشعر بالسعادة لعملي في هذه الوزارة.	16	7.24	41	18.55	44	19.91	102	46.15	18	8.14	3.21	1.05
6	أشعر أن عواطفي ترتبط بهذا الوزارة) التي أعمل فيه حاليا).	18	8.14	33	14.93	80	36.20	74	33.48	16	7.24	3.17	1.04
7	أرى أن عملي الحالي في هذا الوزارة هو فرصة مناسبة لي.	13	5.88	46	20.81	71	32.13	81	36.65	10	4.52	3.13	0.99
8	المناخ الودّي الإيجابي في الوزارة يشجعني على التمسك للبقاء فيها.	25	11.31	60	27.15	46	20.81	77	34.84	13	5.88	2.97	1.15
9	إنتمائي للوزارة لا يمكن أن تعوضه أية مؤسسة أخرى.	15	6.79	69	31.22	46	20.81	91	41.18			2.96	1.00
10	أجد صعوبة في إيجاد فرصة عمل مناسبة في مؤسسة أخرى.	35	15.84	45	20.36	64	28.96	75	33.94	2	0.90	2.84	1.09
متوسط النسب المئوية			8.462		18.912		28.325		38.642		6.2811	3.14	0.88
الدرجة الكلية			%27.41				%28.325		%44.92				

يلاحظ من الجدول رقم (12) بأن الدرجة الكلية لفقرات هذا المحور التي أشارت إلى موافقة بدرجة متوسطة لعينة الدراسة من الموظفين في الوزارات الفلسطينية على فقرات هذا المحور هي (44.92%) حيث يتفقون بأن لديهم ولاء عاطفيا (بدرجة متوسطة) من خلال عملهم في هذه الوزارات وبمتوسط حسابي كلي بلغ (3.14) من أصل (5) وانحراف معياري بلغ (0.88)، ويشعر الموظفون بالفخر بدرجة متوسطة أيضا عند حديثهم عن الوزارة (التي يعملون بها) أمام الآخرين، وبمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري بلغ (1.05)، كما أنهم يفضلون العمل في الوزارات التي يعملون فيها بدرجة متوسطة أيضا على العمل في أية مؤسسات أخرى بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.06)، أما المتفقون بدرجة متوسطة على بنود هذا المحور فقد كانت نسبتهم (28.325%)، وفي المقابل فقد وجد أن استجابات المبحوثين الذين كانت إستجاباتهم متدنية على فقرات هذا المحور كانت نسبتهم (27.41%)، حيث كانت أقل الفقرات

موافقة هي صعوبة إيجاد فرصة عمل مناسبة للموظفين في مؤسسات أخرى بمتوسط مقداره (2.84) وإنحراف معياري (1.09). وأن إنتمائهم للوزارات التي يعملون بها لا يمكن أن تعوضه أية مؤسسة أخرى بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.00)، مما يشير إلى درجة متوسطة من الولاء العاطفي لهؤلاء الموظفين العاملين في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، وهذا يتطلب زيادة الاهتمام وتعزيز كل ما من شأنه زيادة استجابات هؤلاء الموظفين نحو مفردات الولاء العاطفي التي تنمي ولائهم الكلي للوزارات التي يعملون فيها.

اختبار فرضيات الدراسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥ α) بين جودة حياة العمل بعناصره المختلفة والولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية. للتحقق من صحة الفرضية استخدم الباحث معامل إرتباط بيرسون لقياس العلاقة بين واقع جودة حياة العمل والولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

جدول رقم (13)

نتائج معامل إرتباط بيرسون لقياس العلاقة بين واقع جودة حياة العمل والولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

الرقم	أبعاد جودة حياة العمل	الولاء العاطفي		
		معامل إرتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	جودة النمط القيادي السائد في المنظمة	0.706	0.00	دالة
3	جودة الراتب (الأجر)	0.610	0.00	دالة
4	جودة الحوافز	0.499	0.00	دالة
6	جودة الأمان الوظيفي	0.808	0.00	دالة
7	جودة برامج الأمن والسلامة المهنية	0.603	0.00	دالة
	الدرجة الكلية لجودة حياة العمل	0.821	0.00	دالة

يشير الجدول رقم (13) إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) بين جودة حياة العمل بمتغيراته المختلفة والولاء العاطفي من جهة أخرى لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية، أي كلما زادت جودة حياة العمل بعناصرها المختلفة في الوزارات الفلسطينية زاد الولاء العاطفي لهؤلاء الموظفين والعكس صحيح. ويظهر من الجدول أيضا أن قيمة معامل لارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين واقع جودة حياة العمل والولاء العاطفي بلغ (0.821) عند مستوى الدلالة (0.000)، وأنه نظرا لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية فهذا يدعو إلى رفض الفرضية الأولى .

ومرد ذلك حسب رأي الباحث فإن من شأن اهتمام الوزارات الفلسطينية بتطبيق عناصر جودة حياة العمل فيها أو جزء منها أن يسهم بوجود ولاء عاطفي عند هؤلاء الموظفين الذين لديهم القناعة بأن الوزارات الفلسطينية توفر لهم فرص العمل المناسبة ،والأفضل بالنسبة لهم، ويظهر هذا الولاء من خلال الروابط المعنوية التي تربط هؤلاء الموظفين بأماكن عملهم تشجعهم على التمسك بها، وعدم ترك العمل إلى أماكن أخرى حتى لو عانت هذه الوزارات مصاعب مالية كما هو حاصل على أرض الواقع من المصاعب المالية الجمة التي تعاني منها موازنة السلطة الفلسطينية جراء إجراءات الإحتلال الإسرائيلي والحصار على مقومات الإقتصاد الفلسطيني، ورغم ذلك فإن الموظفين ما زالوا وسيبقون متمسكين بالعمل بهذه الوظائف من خلال إلتزامهم العاطفي والوطني.

التوصيات:

خرج الباحث بمجموعة من التوصيات والمقترحات لتقديمها لذوي الشأن وللجهات ذات العلاقة ليتم العمل عليها والأخذ بها لتسهم في تطبيق عناصر جودة حياة العمل في وزارات السلطة الفلسطينية، التي ستؤدي في المحصلة في حالة الاهتمام بها إلى تعزيز وزيادة رضا الموظفين بما يعزز من الولاء العاطفي للموظفين في هذه الوزارات وهذه التوصيات هي:

1. العمل مع الجهات ذات العلاقة والاختصاص في السلطة الفلسطينية على ربط رواتب الموظفين بجدول غلاء المعيشة، لتتوافق وقيمة هذه الرواتب مع تشكيلة مشتريات المستهلك الفلسطيني، لتلبية طموحات هؤلاء الموظفين، ومتطلبات العيش الكريم لهم ولأسرهم بما يعزز من رضاهم ومن ثم ولائهم للوزارات التي يعملون فيها .
2. قيام الوزارات الفلسطينية بتعزيز توجهاتها بتقديم المكافآت والحوافز المناسبة لموظفيها باشكالها المختلفة . سواء المادية منها أو المعنوية للمتميزين والمبدعين من خلال إيجاد نظام موضوعي يرتبط بالأداء المتميز ضمن أسس ومبادىء ومعايير عادلة وواضحة وشفافة ومهنية.
3. ضرورة العمل على تفعيل مبدأ تمكين الموظفين في الوزارات الفلسطينية، وتوفير الإستقلالية في العمل أينما كان ذلك متاحا وممكنا، فتمكين الموظفين يسهم في دعم المستوى المرتفع لجودة الحياة في العمل، وبالتالي يؤدي إلى المساهمة إلى زيادة الدافع إلى العمل مما يزيد من الولاء العاطفي للموظفين.

4. الاهتمام بتوفير ظروف وبيئة عمل مادية ومعنوية وصحية متجددة وملائمة للعمل، تعمل على تلبية حاجات الموظفين، وتعمل على راحتهم للحد من تعرضهم للأخطار التي تهدد سلامتهم وأمنهم، وتجنبهم الحوادث والإصابات التي تعرض حياتهم للخطر، ومعالجة الرطوبة وسوء التهوية ودرجة الإضائة والضوضاء، لما لذلك من أهمية بالغة في الحد من الضيق وعدم الراحة والملل في بيئة العمل بما ينعكس على أداء الموظفين وتحييد هذه الأمور للوصول إلى رضا الموظفين وتعزيز ولائهم وإنتمائهم.
5. ضرورة عقد دورات وورش عمل متقدمة ومتخصصة للمديرين العامين والمدرين ورؤساء الأقسام والموظفين في الوزارات الفلسطينية تتعلق بطبيعة وجدوى تطبيق برامج جودة حياة العمل، وكيفية التعاطي مع هذا التطبيق، والمردودات التي ستعود على هذه الوزارات وهؤلاء الموظفين والمستفيدين من هذا التطبيق.
6. إعتماد نظام تقييم عصري وموضوعي ومتطور للموظفين،ووضع نظام عادل للترقية، مع إيلاء موضوع معاملة الموظفين المبدعين المجددين في العمل معاملة مميزة عن غيرهم من الموظفين.
7. ضرورة أن تعمل الوزارات الفلسطينية على بذل الجهود الضرورية لبناء ونشر ثقافة جودة حياة العمل بأعمالها وأنشطتها كافة، من خلال التركيز على المعايير والأسس والعناصر الرئيسة لبناء وتعزيز جودة حياة عمل بكافة مفاصل العمل في هذه الوزارات.
8. تغيير النظرة للموظفين العامين في الوظائف العمومية من مجرد مستخدمين عاديين واعتبارهم تكاليف إضافية في الوزارات الفلسطينية، إلى اعتبارهم شركاء وأصول ذات قيمة تتساوى قيمتهم بالأصول الرأسمالية في هذه الوزارات أو تزيد.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

1. ابراهيم، نهال (2011): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء في شركات القطاع الخاص والشركات متعددة الخيارات، رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
2. الدكروري، محمد (2013)، جودة حياة العمل، الموقع الإلكتروني للدكتور محمد الدكروري،نقلا عن جزء من بحث الدكتور عبد الحميد المغربي، جامعة المنصورة، دمياط، مصر.
3. العتيبي، سعود، السواط، مطلق عوض الله (1997)، (الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه)، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد (19) ، عدد، 7 .السعودية.
4. العجمي، راشد (1998)، (تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية)، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد 20، عدد 22، مارس، السعودية.
5. البلبيسي، أسامة (2012)، (جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
6. الشواورة ،فيصل(2009)، الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات- دراسة تطبيقية عن شركة الفوسفات الأردنية- جامعة مؤتة، الأردن .
7. النعيمي، محمد، (2008)، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة، للانتاج والعمليات والخدمات، دارة اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
8. الهيتي، خالد (2005)، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. القحطاني، محمد (2005): إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
10. الخشالي،جاد الله (2003)، (أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الأول .
11. أبو النصر، مدحت (2005)، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، سلسلة تنمية المهارات، ط1، القاهرة، مصر.
12. سيد محمد جاد الرب (2008)، جودة الحياة في العمل (QWL) في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشرى، الإسكندرية، ، ص:8 ، جمهورية مصر العربية.
13. صالح، أماني (2013)، (واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز)، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد التاسع والثلاثون/ الجزء الثاني، المملكة العربية السعودية.
14. عارف، محمد (2011): جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
15. تيشوري، عبد الرحمن (2010)،جودة حياة العمل، مؤسسة الحوار المتمدن، الوقع الإلكتروني الرئيسي للكاتب.

ثانياً-المراجع الأجنبية:

1. *Allen N.J & Meyer J.P(1990).A three- Commitment conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. Vole,(10) ,no(1) pp61-89.*
2. *A uncoil Manish Hyde al, (2012), a Study of Quality of Wok Life and Organizational Commitment among academicians, Pacific Business Review International, 4(4), , p: 133.*

3. *Cast, F.E & Rosen wig, J.F , .(1985) ,Organization Management System Contingency Approach, McGraw-Hill, New York.*
4. *Lau, Ram &May, B. E., (1998)A win-win paradigm for Quality of work life and Business performance, Human resource Development Quality san Francisco, Vol.9.No.3,fol,PP.211-226.*
5. *Lawler, E., and Mohr man S.A. ,(1985), Quality Circle rifer the Fad, Harvard Business Review, Jan- Feb, PP. 65-71.*
6. *Richard and Manila (2014), The influence of Quality of Work Life on Employee Job Satisfaction, Job Commitment and Tenure Intention in the Small and Medium Enterprise Sector, Vaal University of Technology, South Africa.*
7. *Surya Kumar Hani. (2013) ,A Study on Quality of work life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited. International Journal of Management Vol. Issue I.PP.2.*