



مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية

اسم الكاتب: أ. شلي إسماعيل مرشد السويطي

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/1684>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/05 17:05 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية*

أ. شibli إسماعيل مرشد السويطي*

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

الكلمات المفتاحية: الولاء العاطفي. موظفي الوزارات
الفلسطينية

**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 & Mayer 1990) 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

ملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع جودة حياة العمل وواقع الولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينيين، 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، وتبني الباحث المقياس الذي طوره كل من (Mayer & Allen 1990) لقياس واقع الولاء العاطفي. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (221) مديرًا عامًا، ومديراً ورئيس قسم من العاملين في خمس وزارات الفلسطينية تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية بنسبة (10%).

وقد تم خليل ومعالجة البيانات إحصائياً بإيجاد المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية. واستخراج التكرارات والنسب المئوية. 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. وبافي الأبعاد الأخرى باستثناء بعدي جودة الراتب (الأجر)، وجودة المحفز والتي جاءت بدرجة ضعيفة.
- أن واقع الولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً 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 وأحفزها بأشكالها المختلفة أهمية بالغة. وربطها بجدول غلاء المعيشة. وأن تعزز الوزارات الإهتمام ببيئة العمل المادية والمعنوية. والإهتمام بمتكين 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.

جودة حياة العمل: لقد تعددت وتنوعت تعريفات العلماء والباحثين لمفهوم جودة حياة العمل (QWL) Work Life (Anukool, 2012). فعرفها 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).

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

وقد نما هذا المفهوم جنبا إلى جنب مع نمو المنظمات وتطورها، وما صاحب ذلك من ميل 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 ذات قيمة ومعنى تি�شورتي (2010).

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

ويتفق بعض الباحثين بأن جودة حياة العمل هي التي تمكن من تهيئه الظروف المناسبة التي تساعد بإمداد للموظفين بالمعلومات والمعرفة والسلطة والمكافآت التي تبني الأداء. وتحفيز التعويض المناسب والعادل مع الحفاظ على إستقرار الأفراد وكرامتهم، مما يدعم ويقوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة الـدكتوري (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 أدائها لها أو علاقتها بالبيئة الخارجية كأفراد أو منظمات. وبالتالي تحقيق أهدافها. وهذا ما أكدته كثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات

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 التحدّيات والضغوطات التي تستوجب إعادة النظر في الأساليب والمنظومات الإدارية التي تتبعها لتسخير أعمالها من خلال البحث عن مناهج إدارية حديثة تمكنها من مواجهة هذه التحدّيات والضغوطات، من هنا جاء منهج جودة حياة العمل الذي يعد من المناهج الإدارية الأساسية والمعاصرة المعتمدة 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. كذلك مفهوماً شاملًا لجميع الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية التي تؤثر على نفسيتها وصحتهم. وقد اعتمدته المؤسسات الرائدة اليوم منهجاً إدارياً حديثاً لرفع درجات الأداء، وزيادة إنتاج العاملين فيها. وعد مفهوماً واسعاً لا بد للمؤسسات من الإهتمام بمختلف جوانبه من خلال تحقيقها لمستوى عالٍ من تطبيق عناصر جودة حياة العمل فيها بما يشجع العاملين على العمل. ويزيد من رضاهما ومن ثم ولائهم بما يزيد من إبداعاتهم وابتكاراتهم.

ولما كان من أهم تأثيرات تطبيق جودة حياة العمل هو زيادة انتظام وولاء العناصر البشرية للتنظيمات التي ينتسبون إليها ويعملون بها. وارتبطتهم بأهدافها وسعّيهم لتحقيق هذه الأهداف وإدراكهم للأمور المميزة بعملهم. كالاستقلالية ، واكتساب المهارات . وطبيعة علاقتهم بالشرفين. وتأثّرهم بذلك وإحساسهم بأن البيئة التنظيمية في العمل تسمح وتشجع العمل ضمن الفريق والشراكة الفاعلة بين كافة وحدات التنظيم بكل الأمور وأهمها اتخاذ القرارات بكل ما يتعلق بالعمل والعاملين. بما ينتج عنه رغبتهما بالإستمرار بالعمل بغض النظر عن القيم المادية التي يكتسبونها لقاء عملهم بهذه المنظمات وهو ما يطلق عليه الـولاء العاطفي.

أبعاد جودة حياة العمل :- أشار جاد الرب، (2008) إلى 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 الاجتماعية مع ضرورة الحفاظ على خصوصية الموظفين وكرامتهم. وضرورة وجود نظام عادل للأجور والكافأة يتضمن المحفزات المادية والمعنوية. وإتاحة الفرص للموظفين للترقى 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 لتلائمها 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 بالإلتلاء إلى شيء هام في حياته، مما يشعر الفرد بالمسؤولية تجاه هذا الشيء الهام. والإخلاص والحبة والإندماج الذي يبديه الفرد نحو هذا الشيء. وهو حاجة من الحاجات الاجتماعية 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 لعاملين لديها تهتم بخلق القيمة المتفوقة أولاً. ثم الربح في المرتبة الثانية. فإن رضاء الزبائن قيمة ترجع عائداتها بالدرجة الأولى إلى إرضاء العاملين في المقام الأول. (السويدان والعدلوني، 2003).

أما الشواردة، (2009) ف وأشار بأن الولاء العاطفي هو الذي يعكس علاقات العمل الودية لعاملين مع المنظمة التي يعملون بها. من خلال مشاعر وأحساسis المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها العامل لنظمته. وينتج عن ذلك الشعور انخفاض معدلات الغياب. ودوران العمل. وارتفاع مستوى الأداء والإيجاز. ويتأثر بهدى إدراك العامل لخصائص عملهم واستقلالية وتنوع في المهارات والقدرات. وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه بالعمل. ويتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي لتقوية الإحساس بتواصله وتلامح أفراد وزملاء العمل.

بدوره أضاف العتيبي والسواط، (1977) بأن الولاء العاطفي هو الذي يعبر عن الولاء الوجداني في المنظمة. ويتأثر بهدى إدراك الفرد للأمور المميزة في عمله. كالمستقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالশرفين. ويتأثر بهدى إحساسه بأن البيئة التنظيمية لعمله تسمح

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

أما الهبيتي (2005) فأشار إلى 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 و المعارف ميزة. 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 تتواхها 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 وظيفياً 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 إلى 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 بتقادهم لوظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات لهم. والإفادة من فرص الترقية والتدريب الوظيفي بما يحقق الذات. والحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات. وإشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية. واحتاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات (عارف، 2011).

- 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 ($\alpha < 0.05$) بين جودة حياة العمل بعناصره المختلفة والولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال اختيارها لمجتمع الدراسة وهو 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 والإخلاص. 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 وممؤشراتها 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 المحوافز لدى موظفي الوزارات الفلسطينية.
4. التعرف على واقع جودة الأمان الوظيفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية.

وتشجع المشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات بكل ما يتعلق بالعمل والعاملين.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن الوزارات الفلسطينية منوط بها تقديم خدمات للمواطنين الفلسطينيين بالجاليات 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 رضاهem كي يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه بما يعكس 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 يسعهم ويساعدون هذا التطبيق على رضا هؤلاء الموظفين بما يعكس بالإيجاب على متلقي الخدمات . وما 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. وتحديداً جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

- ما علاقة جودة حياة العمل بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟ ويتفرع عن السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:
 - 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 المحوافز لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟
 - ما هو واقع جودة الأمان الوظيفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟
 - ما هو واقع جودة برامج الأمان والسلامة المهنية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟
 - 2 ما هو واقع الولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية؟

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 بنغالور 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 العاملات.

وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل ونمط القيادة التحويلية. وأن الموظفين يتمتعون بمستوى عالٍ 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 (زمبابوي) نظراً للأهمية النامية والمتسرعة 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 منهجة تأثير جودة حياة العمل على رضا الموظفين (العمل والإلتزام الوظيفي) في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وقد تم اختبار 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

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 وبينه الذي يعمل بها. من خلال تهيئة بعد إنساني تعمل في مجملها من خلال المساعدة 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 إنتفاء 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 (Mayer & Allen & Mayer, 1990).

حدود الدراسة:

1. المحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع جودة حياة العمل من خلال عناصرها الرئيسة وتأثيراتها على الموظفين في الوزارات الفلسطينية.
2. المحدود 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. المحدود البشرية: العينة العشوائية الطبقية الممثلة لمجتمع الدراسة والتمثلة بموظفي الفئات العليا في الوزارات الفلسطينية الخمس وهم المديرون العاملون والمديرون ورؤساء الأقسام.
4. المحدود الزمني: العام 2016م.
5. المحدود الإجرائية : أدلة الدراسة من حيث الصدق والثبات.

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 الرادي، 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 تعزيز لتغيير الجنس. وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها ضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية في هذه المنظمات من خلال التركيز على الأمان الوظيفي، وفرض الترقية والتقدير، والأجور والمكافآت، والتوعويضات ورفاهية العاملين، ونقوم المظلوم في هذه المنظمات. وضرورة إصدار تقارير الأداء بصفة دورية لمعالجة مواطن الخلل في هذا الأمر لأهمية ذلك برضاء العاملين ومن ثم تعزيز ولائهم.

دراسة إبراهيم، (2011) بعنوان (جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء في شركات القطاع الخاص والشركات متعددة الخيارات)، 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، ولكن 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 ويتنى) 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

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 تأثيراً إيجابياً على الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تطبق وتهتم بعناصر جودة حياة العمل، وأثبتت نتائج هذه الدراسة أيضاً 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 الديغرافية للمبحوثين على مستوى جودة حياة العمل، وكذلك للتعرف على مقتراحات عينة الدراسة لزيادة كل ما من شأنه 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 متوسطاً، 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 مقتراحات وتوصيات لتحسين الشعور بجودة حياة العمل بإلاء موضوع الراتب وتحسينه ووضع نظام عادل للمكافآت وزيادة الفرص المنوحة لأعضاء هيئة التدريس للبحث العلمي.

دراسة البليسي، (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، وتأثيرها بتطبيق برامج وعناصر جودة الحياة الوظيفية فيها من عدمه، والخروج بتوصيات من شأنها أن تبني 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، وتشتمل

و خاصة 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 نظراً لتوفير الرواتب والمكافآت الجزئية، 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 اختلاف 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 متوسطاً، وهو ما خرجت به دراسة الباحث أيضاً، وتطابق ما خلصت إليه من مقترنات وتوصيات لتحسين شعور العاملين بجودة حياة العمل من خلال إيلاء موضوع الراتب وتحسينه الأهمية الالزامية. مما يتطلب تسلیط الضوء بشكل جدي على الإهتمام بكافة عناصر جودة حياة العمل للخروج بنتائج إيجابية في المستقبل بما يعزز من ولاء الموظفين.

وتتفق نتائج دراسة الباحث أيضاً مع نتائج دراسة (البلبيسي، 2012) أيضاً رغم إختلاف مجتمع الدراسة لدى دراسة البلبيسي والذي بحثت في المنظمات غير الحكومية في سوريا. وقد خرجت دراسة البلبيسي بمستوى متوسط أيضاً 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

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 المحفزات 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 الخاصة)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وكذلك التعرف على الخصائص الشخصية للأعضاء 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 المتساهم والولاء التنظيمي لهؤلاء الأعضاء، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري والولاء العاطفي، وجود 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 أساس واضحة لاختيار رؤساء الأقسام، من لهم المكانة العلمية والخبرة في إدارة شئون 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 و مختلفة، وقد وجد الباحث بأن أقرب دراسة لدراسته هي الدراسة التي قامت بها (إبراهيم، 2011) من حيث تطبيقها لمجموعة من العناصر الرئيسية لجودة حياة العمل، ولكنها لم تتطرق للعناصر الأخرى التي أجمع عليها علماء الإدارة

يعكسه ذلك من تقديم الخدمات للمستفيدين بجودة وتميز بما يعمل وبالتالي 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) مديراً عاماً ومديراً ورئيس قسم، حيث تم اختيار هذه الوزارات كونها من أكبر الوزارات التي تشمل على العدد الأكبر من الموظفين مقارنة بالوزارات الأخرى والمجدول رقم (1) يوضح ذلك:

جدول رقم (1)

بيان إجمالي عدد الموظفين في الوزارات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية.

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

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (264) مديرًا 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 تبعاً لطبقية (المديرية والوظيفة)، وتشكل العينة ما نسبته (10%) من مجتمع

السابقة المتاحة التي تضمنت بعض النواقص وعدم الشمول لكافة العناصر لتغير جودة حياة العمل بعناصره ودراستها وخليها للخروج بالوصيات المناسبة من أجل تسليط الضوء على هذا المبدأ الإداري الهام المستحدث في المكتبات، ومرتكز 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 بيئة 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 مستقبلاً 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 الإدارة العليا في هذه الوزارات، علماً بأن القطاع الحكومي (العام) في فلسطين بشكل خاص والعالم بشكل عام يتميز ويتصف غالباً بالبيروقراطية والنمطية بالعمل. وتتأثر ذلك على الموظفين وحداثة هذا المفهوم عالمياً ومحلياً وتتأثره في تحسين بيئه 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 وأيالئها أهمية خاصة من خلال إدراجها ضمن الخطط الإستراتيجية لهذه الوزارات التي وجدت لتعمل على تقديم الخدمات الأساسية للمجتمع الفلسطيني في مجالات مركزية كالتعليم والصحة والبيئة والخدمات الإجتماعية والمالية العامة للدولة وغيرها. وضرورة العمل في هذه الوزارات على تهيئة الظروف لزيادة الإهتمام في بيئه العمل وتلبية حاجات ومتطلبات الموظفين فيها الذين يضطرون للعمل بجهود مضاعفة نظراً لخصوصية وضع الشعب الفلسطيني الذي ما زال يرزح تحت الاحتلال. وتعزيز الثقافة التنظيمية المشجعة لذلك بما يعزز رضا الموظفين ويعمل على إيجازهم لأعمالهم الموكلة لهم بتقديم الخدمات للمواطنين بكل طاقاتهم وإمكاناتهم، ويعزز الإنتماء والإلتزام والولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين وخاصة الولاء العاطفي، وما

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 .

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

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة من حيث محتوى فقراتها وإرتباطها ب مجالاتها وسلامة اللغة والصياغة والوضوح. فقد عرض الباحث أداة الدراسة على مجموعة من الحكمين الأكاديميين والمتخصصين وذوي الخبرة والدرایة بهذا المجال وعددهم (5). والذين أبدوا ملاحظاتهم ومقدراتهم وتعديلاتهم على الأداة إلى أن وصلت إلى ما وصلت إليه. وكان للاحظات لهم 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. بحسب 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	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	جودة النمط القيادي السائد في المنظمة	8	0.895
3	جودة الراتب (الأجر)	7	0.881

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 الاجتماعية في الضفة الغربية

الرقم	الوزارة	رئيس قسم	مدير عام	المجموع
1	وزارة التربية والتعليم العالي	40	9	50
2	وزارة الصحة	24	62	88
3	وزارة الأوقاف	11	16	28
4	وزارة المالية	25	39	66
5	وزارة الشؤون الاجتماعية	10	22	32
	المجموع	79	179	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، محابد = 3، لا أتفق = 2، لا أتفق بشدة = 1) للفقرات الإيجابية. وتم عكس هذه القيم للفقرات السلبية في الاستبانة. 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

القيادي، جودة الراتب، جودة المخواز، جودة الأمان الوظيفي، جودة برامج الأمان والسلامة المهنية.

- المتغير التابع: الولاء العاطفي للموظفين في الوزارات الفلسطينية.

- المعالجة الإحصائية: استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والنسبة المئوية لـإجابات عينة الدراسة على فقرات الإستبانة. كما واستخدم معامل الثبات كرونباخ ألفا للتحقق من الإتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة وصدقها وثباتها. ومعامل إرتباط بيرسون لقياس دالة اثر واقع جودة متغيرات الدراسة.

عرض وتحليل ومناقشة النتائج وتفسيرها:

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

نتائج السؤال الأول:

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

الرقم	البعد	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
4	جودة المخواز	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 أدلة الدراسة ببعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث تراوحت درجات الثبات بين (86%) وبين (95%). معتبرة عن درجة بين جيدة جداً ومتذكرة من الثبات، وقد بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية لجودة حياة العمل (93%) معتبرة عن درجة عالية من الثبات. وأيضاً بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية للولاء العاطفي (95%) حسب الجدول رقم (5) معتبرة عن درجة عالية من الثبات أيضاً.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: جودة حياة العمل والمتمثل بأهم محاوره وأبعاده وعناصره الرئيسية المتضمنة:- جودة النمط

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

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

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

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 حافظ على روح معنوية عالية لدى الموظفين تساعد على الإيجاز كما يشير (39.36%) من المبحوثين إلى أن الوزارات الفلسطينية لا تأخذ برأي الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي، ولا تشركهم باتخاذ القرارات التي تهم أعمالهم. وبالتالي فإن من شأن ذلك فقدان الوزارة لمنصة 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 وخبيث التهديدات بما يعكس على الأداء ومن ثم الولاء.

نتائج السؤال الثاني:

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

تظهر النتائج الواردة في المجدول رقم (6) أن هناك تبايناً 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 المخور 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 المجدول (6) أن (17.19%) من المبحوثين يرون أن المسؤولين في الوزارات

جدول (7)
نتائج إستجابات المبحوثين حول واقع جودة رواتب (أجور) موظفي الوزارات الفلسطينية

الافتراض المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوعاً ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفاق	اتفاق بشدة	الافتراض	الافتراض				
1.02	2.47	1.36	3	7.24	16	46.15	102	25.34	56	19.91	44	راتبي الذي أناقضاه من الوزارة مقابل عملي هو راتب عادل قياساً بالرواتب التي ينتقاضاها ذوي المؤهلات المشابهة لمؤهلني.	17
1.00	2.47			10.41	23	20.36	45	48.87	108	20.36	45	تنلاقع قيمة الراتب الذي أناقضاه مع العمل الذي أقوم به.	18
0.94	2.45			18.55	41	29.86	66	31.22	69	20.36	45	راتبي يكفيوني للوفاء بمتطلبات الحياة الاعتبادية.	19
1.04	2.43	1.36	3	18.55	41	21.27	47	39.82	88	19.00	42	راتب الذي أناقضاه هو راتب عادل قياساً برواتب من يؤدون مهاماً مشابهة لهام عملي.	20
0.89	2.21			19.91	44	24.43	54	38.46	85	17.19	38	راتب الذي أناقضاه من عملي في هذه الوزارة يكفيوني لتحقيق طموحاتي في الحياة.	21

الإنحراف المعاري	المتوسط الحسابي	اتفاق بشدة			اتفاق			نوعاً ما			لا اتفاق			لا اتفاق بشدة			الفقرات	ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	%	ت	%	ت	%	ت		
0.95	2.13	0.90	2	11.31	25	13.12	29	48.87	108	25.79	57						انقضاض نسبة غلاء معيشة تراعي تشكيلاً مشترياتي.	22
0.75	1.84	0.90	2	2.26	5	9.05	20	55.66	123	32.13	71						راتبي مرتبط بجدول غلاء العيشة	23
			1.13		12.60		23.46			41.17				22.10		متوسط النسب المئوية		
0.72	2.29			13.73%			%23.46			%63.27						الدرجة الكلية		

بأنهم لا يتقاضون نسبة غلاء معيشة تراعي تشكيلاً مشترياتهم التي ترتفع بشكل كبير مع ثبات الرواتب والأجور مما يثقل على كاهلهم.

وذلك نظراً لكون الرواتب والأجور التي يتلقاها من خلال الكادر الموحد ضمن نظام الخدمة الدينية الفلسطيني. وما تقدّر الإشارة إليه بأنه نظراً لواقع الاحتلال الإسرائيلي لفلسطين وعدم سيطرة الفلسطينيين على مواردهم ومقومات الدولة المستقلة بما فيها من الحدود والموانئ والمطارات. فقد عملت إسرائيل على إتباع الاقتصاد الفلسطيني لاقتصادها ضمن إتفاقيات أوسلو للسلام بين الفلسطينيين والإسرائيليين التي وقعت عام 1993. مما أوجد عقبات ومشاكل كبيرة للسلطة الفلسطينية ببناء اقتصاد فلسطيني مستقل و حقيقي يعمل على خلق بيئة اقتصادية مواطية تعمل على تهيئة الظروف لنهضة اقتصادية بما يدعم ميزان الدخولات الفلسطينية. ويعمل على خلق بيئة اقتصادية ذات جدوى تعمل على تحسين الدخل في القطاعين العام والخاص. ما أثر ذلك على محدودية إيرادات الموازنة العامة الفلسطينية وتشحها. وإعتمادها بأغلب بنودها على الضرائب والرسوم التي تجيء من المواطنين. وبعض المساعدات الأجنبية غير المستدامة. وكذلك على مساهمة ومساعدة بعض الأشقاء العرب. وبعض المؤسسات العالمية والأمية 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 لتأكلها مع مرور الزمن. وإضطرار الموظفين العموميين لعدم قبض رواتبهم بانتظام وتأخيرها لشهور عدة متالية. أو قبض أجزاء من رواتبهم الشهرية في أحسن الظروف. وذلك نظراً لعدم توافر الأموال في الخزينة العامة لتغطية الرواتب للأسباب التي ذكرت إعلاه. إضافة لمعاقبة الاحتلال للسلطة

تظهر النتائج الواردة في الجدول (7) أن هناك عدم رضى واضح بين إستجابات المبحوثين لواقع الرواتب (الأجور) التي يتلقاها 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 يتلقاها تلبى حاجاتهم (درجة متوسطة).

ويشير الجدول رقم (7) إلى إتفاق ما نسبته (13.73%) من المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بجودة الرواتب والأجور التي يتلقاها 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 يتلقاها لقاء عملهم في الوزارات الفلسطينية بأنها رواتب عادلة قياساً بالرواتب التي يتلقاها أصحاب المؤهلات المشابهة لمؤهلاتهم في موقع 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 يتلقاها لقاء عملهم في الوزارات الفلسطينية. وأن هذه الرواتب غير كافية لسد إحتياجاتهم الإعتيادية. وأكد (74.66%) من المبحوثين

السؤال الفرعى الثالث:

﴿ ما هو واقع جودة الحوافز لدى موظفي الوزارات
الفلسطينية؟ ﴾

الفلسطينية بالجز 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.

جدول (8)

نتائج استجابات المبحوثين حول واقع جودة الحوافز في الوزارات الفلسطينية

الانحراف المعيارى	المتوسط التسابي	اتفاق بشدة		اتفاق		نوعاً ما		لا اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		الفقرات	ت	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
1.01	2.56		0.90	0.87	25.34	56	49.77	11	23.98	53		سياسات الوزارة تتيح لي الحصول على حوافز توافق مع إخرازاتي.	24	
0.87	2.21		3.62	0.81	33.48	74	42.08	93	20.81	46		تراوي سياسات الوزارة مكافأة الموظفين التميزين بالحوافز المعنوية.	25	
0.81	2.20		2.26	0.73	27.60	61	41.18	91	28.96	64		تعتمد الوزارة سياسات تكافؤ الموظفين التميزين بالحوافز المالية.	26	
0.73	2.03	0.9 0	2	1.36	0.81	40.72	90	31.67	70	25.34	56		أشعر بالرضا عن الحوافز التي حصلت عليها في هذه الوزارة.	27
0.81	2.03		20.81	0.73	31.22	69	30.77	68	17.19	38		الموظفون التمييزون يحصلون على حوافز كافية في هذه الوزارة.	28	
		0.9		5.79		31.67		39.09		23.25			متوسط النسب المؤدية	
0.73	2.21		%12.40			%31.67				%63.15			الدرجة الكلية	

(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 الفرعى الثالث المتعلقة بعنصر جودة الرواتب والأجور إلى حد كبير، نظراً للضائق المالية الكبيرة التي تمر بها السلطة الفلسطينية نتيجة للعجز المترافق في موازنتها من ناحية، وتزايد ذلك العجز مع مرور الزمن نتيجة لحدودية 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 المالية الاهتمام اللازم، طبعاً هذا ما يتعلق بالحوافز المالية، 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 والمكافئات لمن يبدع و يتميز في عمله من الموظفين العموميين تشجيعاً لهم ولغيرهم بعيداً عن العلاقات الشخصية والإعتبارات الأخرى، والعمل على وضع معايير

يتضح من الجدول رقم (8) بأن نتائج إستجابات المبحوثين من خلال السؤال الفرعى الرابع والمتناهى 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 والإلتزام، في حين أشار (31.67%) من المبحوثين بأن الوزارات الفلسطينية تهتم بتقديم بعض الحوافز للموظفين لديها (درجة 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 يتلقون بأن السياسات التي تنتهجها الوزارة تتيح للموظفين فيها بالحصول على الحوافز التي تتوافق مع إخرازاتهم، بينما أكد (3.62%) من المبحوثين بأن الوزارة تراعي من خلال السياسات المتبعة فيها بكفاءة الموظفين التمييزين لديها بالحوافز المعنوية المناسبة، أما

السؤال الفرعى الرابع:

➤ ما هو واقع جودة الأمان الوظيفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟

عادلة وعصيرية ناظمة لمنح هذه المخواذ بأ نوعها المختلفة لمن يستحقونها من الموظفون لتكون دافعاً ومحركاً للموظفين الآخرين للتميز والتفاني والإبداع.

جدول (9)

نتائج استجابات المبحوثين حول واقع جودة الأمان الوظيفي لموظفي الوزارات الفلسطينية

ن	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	نوعاً ما	اتفق	اتفق بشدة	المتوسط	الإنحراف	المعيارى
35	هناك تدرج في تنفيذ العقوبات وفقاً للنظام المعتمد في الوزارة.	9.95	4.52	19.46	64.71	3	1.36	0.90	3.48
36	لم يفصل أي موظف في هذه الوزارة فصلاً تعسفياً.	7.24	12.22	36	56.11	18	8.14	1.05	3.46
37	يتم تثبيت الموظف في وظيفته بعد تحقيقه للشروط التي ينص عليها النظام.	7.69	11.76	60	44.34	20	9.05	0.98	3.43
38	تحقق بيئة العمل في الوزارة الآمان الوظيفي للموظفين ما لم يقتربوا في واجباتهم الوظيفية.	5.88	2.71	80	47.96	16	7.24	1.05	3.35
39	تلزم الوزارة بتطبيق قانون العمل الفلسطيني على موظفيها.	6.79	14.03	79	36.20	16	7.24	1.01	3.23
40	يغاضل المسؤولون بين الموظفين على أساس أدائهم في ضوء أنظمة الوزارة.	13.57	23.08	82	20.81	12	5.43	1.08	2.81
41	تسهم نقابة الموظفين في معالجة مشكلاتهم.	10.47	14.03	36	22.62	20	9.05	1.29	2.67
	متوسط النسب المئوية				41.82		48.60		
	الدرجة الكلية				%26.90		%48.60		
	0.78	3.20							

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 تدريجاً في تنفيذ العقوبات التي من الممكن أن تطبق على الموظفين المخالفين وفقاً للأنظمة والتعليمات الناظمة لهم في أماكن عملهم. بينما أشار (64.25%) من المبحوثين بأنه لم يتم فعل أي موظف في الوزارات التي يعملون فيها فصلاً تعسفياً. 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 يغاضلون بين الموظفين على أساس أدائهم الفعلي على أرض

تظهر النتائج الواردة في الجدول (9) أن هناك تبايناً في إدراك وإحساس المبحوثين الواقع 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 أساس ومعايير عادلة. خاصة أن الموظفين في الوزارات لا يثقون بالنقابة خل المشكلات التي من الممكن أن يواجهونها في العمل. أما المتافقون بدرجة متوسطة على بنود هذا المخور 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 المخور (3.20) بإنحراف معياري (0.78). مما يشير إلى أن هناك توافقاً في الوزارات الفلسطينية إلى حد ما حول وجود الأمان الوظيفي لموظفي هذه الوزارات. وهذا مرد حسب رأي الباحث إلى أن العاملين في الوظيفة

من المعايير غير المنطقية بالحكم على ما يقومون به من أعمال وإيجازات ما يشعرون بالظلم وبالتالي ما يتربى على ذلك من إنخفاض للروح المعنوية وتأثير ذلك على ولائهم العاطفي للوزارات التي يعملون بها.

الواقع. دون النظر لأي اعتبارات أخرى في ضوء الأنظمة والتعليمات المطبقة في الوزارات. ما يستدعي من هؤلاء المسؤولين إلقاء موضوع المفاضلة بين الموظفين من خلال أدائهم الفعلي وليس من خلال الانطباعات السبقة أو غيرها

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

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

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 المدول (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 بيئه العمل في الوزارات تساعده في منع حوادث العمل التي قد تصيب الموظفين أثناء تأديتهم لأعمالهم. بينما أكد (41.62%) من المبحوثين بأن الوزارات الفلسطينية لا تعمل على تهيئة بيئه عمل خافض على خفض مستوى ضغوط العمل التي قد تنتاب الموظفين فيها. كما يشير (26.70%) من المبحوثين إلى أن المسؤولون في الوزارات الفلسطينية لا يحرصون على أن تكون بيئه العمل

تظهر النتائج الواردة في المدول (10) أن هناك تبايناً واضحًا 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 أنهما يدركون (بدرجة عالية) اهتمام الوزارات الفلسطينية بالجوانب والأسس التي تحقق جودة برامج الأمن والسلامة المهنية في هذه الوزارات. وقد بلغت قيمة الوسط المتسابي لإجابات المبحوثين على هذا المخور حوالي (3.05) وإنحراف

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؟

هادئة وخالية من الضوضاء. وبصفة عامة وحسب رأي الباحث يمكن القول ن هناك اهتماماً بتوفير بيئة عمل وإلى حد ما تدعم وتهيء الأجواء لبيئة عمل خد من إصابات العمل من خلال دعم الوزارات لبرامج العمل التي تلبي حاجة الموظفين من برامج الأمان والسلامة والصحة المهنية لهؤلاء

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 الموظفين في الوزارات الفلسطينية	2.29	0.72	45.8	منخفض
3	واقع جودة الموافز 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 الأمان 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

وكتعقيب على نتائج وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور واقع جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية. فقد يتضح بأن هناك إتفاقاً بين عينة الدراسة بضرورة زيادة الإهتمام من قبل الوزارات الفلسطينية بمحاور جودة حياة العمل لديها وخاصة دعم الوزارات ببناء علاقات متراقبة 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 وعبيث وعريدة المستوطنين والممارسات الممنهجة للتضييق على المواطنين الفلسطينيين لحملهم على الإسلام. وتمرير مخططات الإحتلال بإقتلاعهم من أرضهم التي يتسبّبون بها. مما يلقي بأعباء إضافية على كاهل هؤلاء الموظفين الحكوميين والذين يمثلون الحكومة الوطنية الفلسطينية والتي وجدت أصلاً لخدمة المواطنين من خلال برامجها وخططها بتثبيت

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). وإنحراف معياري بلغ (78.0) كما أشار الجدول أعلاه بعدم إتفاق المبحوثين على محوري جودة الراتب (الأجر) بمتوسط حسابي (2.29). وإنحراف معياري (0.72) ومحور جودة الموافز بمتوسط حسابي (2.21). وإنحراف معياري (0.73). وبالتالي فإنه يتضح من الجدول رقم (11) بأن المتوسطات الحسابية لمحاور جودة حياة العمل الكلية تراوحت بين (2.21 - 3.20)، وإنحراف معياري تراوح ما بين (-0.78 - 0.72) ضمن درجة كلية بلغت (0.79). وبينسبة تراوحت ما بين (44.2 - 64.00) وبدرجة كلية بلغت (54.2) وكانت الدرجة الكلية لمحاور جودة حياة العمل (2.71). والتي تشير بموافقة عينة الدراسة بدرجة متوضطة على الفقرات الكلية لهذه المحاور عدا ما تمت الإشارة إليه من عدم إتفاق المبحوثين على واقع محوري جودة الراتب وجودة الموافز للموظفين في الوزارات الفلسطينية.

وبالتالي تعزيز الولاء العاطفي لهؤلاء الموظفين وإنعكاس ذلك على الأداء .

نتائج السؤال الثالث:

► ما هو واقع الولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارة الفلسطينية؟

الموطنين 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 وتطبيقاتها على أرض الواقع بما يرضي هؤلاء الموظفين . ويشعرهم بأن هناك اهتماماً حقيقياً على أرض الواقع يجري تطبيقه ويحس ويشعر بها هؤلاء الموظفون بما يجعل جودة حياة العمل جزءاً من الثقافة التنظيمية في هذه الوزارات.

جدول (12)

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

الرقم	العبارة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	نوعاً ما	اتفق	اتفق بشدة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري
1	أشعر بالفخر عندما أخذت عن الوزارة التي أعمل بها (أمام الآخرين).	20	9.05	22.17	110	49.77	5.43	3.32
2	أفضل العمل في الوزارة على أيدي مؤسسة أخرى.	15	6.79	24.89	99	44.80	8.14	3.29
3	أشعر أن المشكلات التي تواجه الوزارة هي مشكلاتي.	15	6.79	46.15	65	29.41	8.14	3.29
4	أشعر بالفخر عندما أقول للأخرين بأنني أعمل في هذه الوزارة.	15	6.79	31.22	80	36.20	8.14	3.23
5	أشعر بالسعادة لعملي في هذه الوزارة.	16	7.24	19.91	102	46.15	8.14	3.21
6	أشعر أن عواطفني ترتبط بهذا الوزارة التي أعمل فيه حالياً.	18	8.14	36.20	80	33.48	7.24	3.17
7	أرى أن عملي الحالي في هذا الوزارة هو فرصة مناسبة لي.	13	5.88	71	36.20	36.65	4.52	3.13
8	المناخ الودي الإيجابي في الوزارة يشجعني على التمسك للبقاء فيها.	25	11.31	46	20.81	32.13	10	2.97
9	إنتماقي للوزارة لا يمكن أن تغدوه أية مؤسسة أخرى.	15	6.79	20.81	91	41.18	2.96	2.96
10	أجد صعوبة في إيجاد فرصة عمل مناسبة في مؤسسة أخرى.	35	15.84	28.325	38.642	6.2811	0.90	2.84
متوسط النسب المئوية		8.462	18.912	%28.325	38.642	6.2811	%44.92	0.88
الدرجة الكلية		%27.41						3.14

أمام الآخرين. وبمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري بلغ (1.05). كما أنهم يفضلون العمل في الوزارات التي يعملون فيها بدرجة متوسطة أيضاً على العمل في أية مؤسسات أخرى بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.06). أما المتفقون بدرجة متوسطة على بنود هذا المخور فقد كانت نسبتهم 28.325%. وفي المقابل فقد وجد أن استجابات المبحوثين الذين كانت إستجاباتهم متذبذبة على فقرات هذا المخور كانت نسبتهم (27.41%)، حيث كانت أقل الفقرات

يلاحظ من الجدول رقم (12) بأن الدرجة الكلية لفقرات هذا المخور التي أشارت إلى موافقة بدرجة متوسطة لعينة الدراسة من الموظفين في الوزارات الفلسطينية على فقرات هذا المخور هي (44.92%) حيث يتفقون بأن لديهم ولاء عاطفياً (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 أيضاً عند حديثهم عن الوزارة (التي يعملون بها)

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 والمحصار على مقومات الاقتصاد الفلسطيني. ورغم ذلك فإن الموظفين ما زالوا وسيبقون متمسكين بالعمل بهذه الوظائف من خلال التزامهم العاطفي والوطني.

التوصيات:

خرج الباحث بمجموعة من التوصيات والمقتراحات 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 المصلحة 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. لتوافق وقيمة هذه الرواتب مع تشكيلة مشتريات المستهلك الفلسطيني. لتلبية طموحات هؤلاء الموظفين. ومتطلبات العيش الكريم لهم ولأسرهم بما يعزز من رضاهما 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 ومبادئ ومعايير عادلة وواضحة وشفافة ومهنية.
3. ضرورة العمل على تفعيل مبدأ تمكين الموظفين في الوزارات الفلسطينية. وتوفير الإستقلالية في العمل أيّنما كان ذلك متاحاً ومكاناً. فتمكين الموظفين يسهم في دعم المستوى المرتفع لجودة الحياة في العمل. وبالتالي يؤدي إلى المساهمة إلى زيادة الدافع إلى العمل ما يزيد من الولاء العاطفي للموظفين.

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) وإنحراف معياري (1.00). ما 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 كـ(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	معامل إرتباط	مستوى الدلالة	الولاء العاطفي
1	جودة النمط القيادي السادس في المنظمة	0.706	دالة	
3	جودة الراتب (الأجر)	0.610	دالة	
4	جودة الحوافز	0.499	دالة	
6	جودة الأمان الوظيفي	0.808	دالة	
7	جودة برامج الأمن والسلامة المهنية	0.603	دالة	
	الدرجة الكلية لجودة حياة العمل	0.821	دالة	

يشير الجدول رقم (13) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 كـ(α)) بين جودة حياة العمل بغيراته 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. وبطبيعة الجدول أيضاً أن قيمة معامل لارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين واقع جودة حياة العمل والولاء العاطفي بلغ (0.821) عند مستوى الدلالة (0.000). وأنه نظراً لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية فهذا يدعو إلى رفض الفرضية الأولى.

- المؤثرة فيه). مجلة الإداري. معهد الإدارة العامة، مجلد (19)، عدد 7. السعودية.
- العجمي، راشد (1998). (خليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية). مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد 20، عدد 22، مارس، السعودية.
- 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.
- الشواورة، فيصل (2009). الولاء التنظيمي وتقديراته على إجمالي الدخل من المبيعات- دراسة تطبيقية عن شركة الفوسفات الأردنية- جامعة مؤتة، الأردن .
- النعميمي، محمد. (2008). إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة، للإنتاج والعمليات والخدمات، دارة اليابوري للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الهبيتي، خالد (2005). إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي-. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القطاطاني، محمد (2005): إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكملاً)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
- الخشالي، جاد الله (2003). (أثر الأبعاد القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الأول .
- أبو النصر، مدحت (2005). تنمية مهارات بناء وتدعم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، سلسلة تنمية المهارات، ط.1، القاهرة، مصر.
- سيد محمد جاد الرب (2008). جودة الحياة في العمل (QWL) في منظمات الأعمال العصرية. مطبعة العشري، الإسكندرية، ص:8، جمهورية مصر العربية.
- صالح، أمانى (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.
- عازف، محمد (2011): جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
- تبشيري، عبد الرحمن (2010). جودة حياة العمل، مؤسسة الحوار المتعدد، الواقع 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.

4. الاهتمام بتوفير ظروف وبيئة عمل مادية ومعنوية وصحية متعددة 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 والضيق، لما ذلك من أهمية بالغة في الحد من الضيق وعدم الراحة والملل في بيئه العمل بما يعكس على أداء الموظفين وتحفيز هذه الأمور للوصول إلى رضا الموظفين وتعزيز ولائهم وإنتمائهم.
5. ضرورة عقد دورات وورش عمل متقدمة ومتخصصة للمديرين العامين والمدرسين ورؤسائ الأقسام والموظفين في الوزارات الفلسطينية تتعلق بطبيعة وجودى تطبيق برامج جودة حياة العمل، وكيفية التعاطي مع هذا التطبيق، والردودات التي ستعود على هذه الوزارات وهؤلاء الموظفين والمستفيدون من هذا التطبيق.
6. إعتماد نظام تقييم عصري موضوعي ومتطور للموظفين. ووضع نظام عادل للترقية، مع إلقاء موضوع معاملة الموظفين المبدعين الجدد 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 الرئيسية لبناء وتعزيز جودة حياة عمل بكلفة مفاصيل 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 الجنسيات، رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
2. الدهوري، محمد (2013). جودة حياة العمل، الموقف الإلكتروني للدكتور محمد الدهوري، نقلًا 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

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.