

The Islamic University of Gaza  
Deanship of Research and graduate Studies  
Faculty of Commerce  
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية بغزة  
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التجارة  
ماجستير إدارة الأعمال

واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي  
في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية  
**The Reality of the Organizational Culture in the  
Ministry of Education & Higher Education of the Gaza  
Strip and its Impact on the Quality of Work Life**

إعدادُ الباحثِ

ناصر محمد يوسف أبو شمالة

إشرافُ الدكتورِ

رشدي عبد اللطيف سلمان وادي

قُدِّمَ هَذَا البَحْثُ إِسْتِكْمَالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ  
فِي إِدَارَةِ الأَعْمَالِ بِكُلِّيَةِ التِجَارَةِ فِي الجَامِعَةِ الإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

يناير/2018م - ربيع ثاني/1439هـ

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة  
وأثرها على جودة الحياة الوظيفية

**The Reality of the Organizational culture in the Ministry of  
Education & Higher Education of the Gaza Strip and its Impact on  
the Quality of Work Life**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت  
الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل  
درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

|                 |                     |             |
|-----------------|---------------------|-------------|
| Student's name: | ناصر محمد أبو شمالة | اسم الطالب: |
| Signature:      |                     | التوقيع:    |
| Date:           |                     | التاريخ:    |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University of Gaza

هاتف داخلي 1150

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ج س غ/35  
Ref: 2018/01/22م  
التاريخ: Date:

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ ناصر محمد يوسف أبو شمالة لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية

The Reality of the Organizational Culture in the Ministry of Education & Higher Education of the Gaza Strip and its Impact on the Quality of Work Life

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 06 جمادي الأولى 1439 هـ، الموافق 2018/01/22م، الساعة الواحدة ظهراً، في قاعة مؤتمرات مبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. رشدي عبد اللطيف وادي مشرفاً ورئيساً  
د. سامي علي أبو الروس مناقشاً داخلياً  
د. أيمن عبد القادر راضي مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله تعالى ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. مازن اسماعيل هنية



## ملخص الرسالة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي (المقر الرئيسي مدينة غزة) وأثرها على جودة الحياة الوظيفية وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستعانة بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 259 موظفاً وتم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 202 استبانة أي بنسبة 78%.

### وقد توصل الباحث الى عدة نتائج أهمها:

1. وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على جميع متغيرات الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) بشكل عام، بوزن نسبي (64.33%)، أيضاً هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على متغيرات جودة الحياة الوظيفية ( ظروف العمل المادية، العوامل الوظيفية، عوامل مالية، العوامل الصحية والسلامة المهنية) بشكل عام بوزن نسبي (60.83%).
2. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة وبين جودة الحياة الوظيفية.
3. وجود تأثير لمتغيرات الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة على جودة الحياة الوظيفية.
4. عدم وجود تأثير للقيم التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي على جودة الحياة الوظيفية.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة وأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى البيانات الشخصية (المسمى الوظيفي، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول المجالين "العوامل الوظيفية" و "العوامل الصحية والسلامة المهنية" تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

### وقد توصل الباحث الى مجموعة من التوصيات أهمها :

تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية في الوزارة لأنها من أهم مكونات البيئة الداخلية والتي تؤثر على سلوك الموظفين وتجسد الفكر الإداري الحديث، وتحسين الاهتمام بمجال جودة الحياة الوظيفية لكون هذين المجالين يساهمان في تنمية وتطوير الوزارة وموظفيها وخلق بيئة عمل جيدة تساعد الموظفين بأداء مهامهم ورفع كفاءتهم ودافعيتهم للعمل.

## Abstract

This study aimed to acquaint the reality of organizational culture prevailing in the Ministry of Education and Higher Education, with reference to its headquarter in Gaza City, and its impact on the quality of work life. The study applied the descriptive analytical approach by using the questionnaire as a tool for data collection. The study used the method of Census method of the study population, since the questionnaire was distributed for all the concerned 259 employees. A total of 202 questionnaires were filled, which represented a return percentage of (78%).

**The researcher has reached several results, the most important of which are:**

1. There is generally a moderate approval by the study population members for all the organizational culture variables (values, beliefs, norms, expectations) with a relative weight of (64.33 %). There is also generally a moderate approval by the study population members for the quality of work life variables (physical, functional, financial, health and occupational safety factors), with a relative weight of (60.83%).
2. There is a statistically significant relation between the organizational culture prevailing within the Ministry and the quality of work life.
3. There is an effect of the organizational culture variables values prevailing within the Ministry on the quality of work life.
4. There is no effect of the organizational values prevailing within the ministry on the quality of work life.
5. There are no statistically significant differences between the average scores of the study population in the fields of "the dimensions of the organizational culture prevailing in the Ministry" and the "dimensions of the quality of the career life" that could be attributed to the personal variables (job title, gender, age, academic qualification, and number of years of service).
6. There are statistically significant differences between the average scores of the study population evaluation concerning the two fields of "the functional factors" and "health and functional safety factors " that could be attributed to the variable of academic qualification in the benefit of those who have a diploma.

**The researcher reached some recommendations, the most important of which are:**

The organizational culture in the Ministry should be strengthened because it is one of the most important components of the internal environment. This is essential because it has a great influence on the behavior of the employees. It also reflects the modern administrative theory, and increase the attention paid to the field of functional life quality, given that these two fields significantly contribute to developing the Ministry and its employees, and create a healthy work environment which helps the employees to perform their duties and improve their efficiency and motivation to work .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

[المجادلة: 11]

## إهداء

إلى الذين كان وجودهم يؤنسني .. يوم أشرقت لي بسماتهم...  
كانت دعواتهم لي سندا ... وكانت دعواتهم لي نعيما .. فامتلأت بهجة وحبورا ..  
ولكن صروف الزمان وغاراته حالت بيني وبين أن يكونوا معي هنا ..  
في هذا اليوم كانوا شيئاً... ولم أك شيئاً .. ولما كنت شيئاً.. ذهبوا ...  
وتركوا هذا الإرث الثقيل يجتر الذكريات الجميلة في حياة ضاع منها الجمال...  
إنه وليدك يا أمي إنه من يحمل اسمك يا أبي " و قل رب ارحمهما كم ربياني صغيرا "  
\* وسلام عليكم في عليين \*

## إهداء

إلى روح أخي الشهيد يوسف إلى أرواح الشهداء إلى إخوتي وأخواتي وأبنائي وزوجتي وأبناء  
عائلتي وعمومتي جميعاً إلى أخوة لي لم تلدهم أمي...أصدقائي وأحبتي....  
إلى معالي وزير التربية والتعليم العالي الدكتور/ صبري صيدم المحترم  
إلى السيد وكيل الوزارة الدكتور/ بصري صالح المحترم وإلى جميع العاملين بالسلك التعليمي  
كافة....

إلى اساتذتي الكرام إليكم يا من خزنتكم جوانحنا ذخراً نأتمس به وذخيرة لأيام صادية، وأذاخر من  
أنسامكم الفائحة تعطر لمتنا.. ومرابعا.. وتعطر الزمان.. وتعطر المكان إليكم جميعاً أهدي هذه  
الرسالة المتواضعة فتكون مشكاة فيها مصباح، مصباح جديد في درب الإنسان.

## شكر وتقدير

الحمد لله حمداً أبْلُغُ به رضاك، ولك الحمد في الشدة والرخاء وفي السراء والضراء، ولك الحمد على كل حال، ولك الشكر أولاً واخيراً على حسن التوفيق، الحمد لله منّ عليّ بتذليل الصعاب وتفريج الهموم ومنّ عليّ انجاز هذه الدراسة. فإن اخطأت فمن نفسي وإن أصبت فمن الله وحده .

إنني هنا لا أنسى في هذا المقام كل أولئك الذين وقفوا معي مآزرين لإظهار هذه الرسالة في أبهى حلة لها فظهرت حتى آتت أكلها، ولا أنسى منارة العلم الجامعة الإسلامية وكادرها الأكاديمي والإداري وكلية التجارة، وفي زاوية مشعة لا أنسى أستاذي القدير الذي اشرف على رسالتي إرشاداً وتوجيهاً الدكتور الفاضل/ رشدي عبد اللطيف وادي المشرف على هذه الرسالة، واشكره لما قدمه لي من إثراءات وتوجيهات واهتمام طيلة فترة إعداد الرسالة، لك مني خالص الاحترام والتقدير، وزادك الله علماً ورفعةً وجزاك الله خيراً .

كما وأتقدم بخالص الشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة والحكم الدكتور الفاضل / سامي على أبو الروس مناقشاً داخلياً، والدكتور الفاضل / أيمن عبد القادر راضي مناقشاً خارجياً على تفضلهما عليّ وتشريفهما لي بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليه، والذين أثروا الدراسة بتوجيهاتهم السديدة ونصائحهم العلمية القيمة.

كما وأشكر صديقي الاستاذ بلال المصري والدكتور الفاضل/ أكرم حماد لما قدموه لي من توجيهات ودعم ومساندة، وكل الاخوة في وزارة التربية والتعليم العالي. إليكم جميعاً أقدم وافر شكري وعظيم امتناني يريعاكم الله ويسدد خطاكم ونظل في النهاية نجوماً خفية أمام شمس وقادة من نبلاء الرجال شمس لا ينطفئ لها جذور ولا يخفت منها شعاع ولا يبهت فيها حنين وسط فلك دائر وكوكب سيار.

الباحث



## فهرس المحتويات

|          |  |
|----------|--|
| أ.....   | إقرار                                      |
| ب.....   | ملخص الرسالة                               |
| ت.....   | <b>Abstract</b>                            |
| ج.....   | إهداء                                      |
| ح.....   | شكر وتقدير                                 |
| خ.....   | فهرس المحتويات                             |
| ر.....   | فهرس الجداول                               |
| س.....   | فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية           |
| ش.....   | فهرس الملاحق                               |
| 1 .....  | <b>الفصل الأول الإطار العام للدراسة</b>    |
| 2.....   | 1.1 المقدمة:                               |
| 3.....   | 2.1 مشكلة الدراسة:                         |
| 4.....   | 3.1 متغيرات الدراسة:                       |
| 5.....   | 4.1 أهداف الدراسة:                         |
| 5.....   | 5.1 أهمية الدراسة:                         |
| 7.....   | 6.1 فرضيات الدراسة:                        |
| 7.....   | 7.1 حدود الدراسة:                          |
| 8.....   | 8.1 المصطلحات الرئيسية:                    |
| 10.....  | <b>الفصل الثاني الإطار النظري</b>          |
| 11.....  | 1.2 مقدمة:                                 |
| 13 ..... | <b>المبحث الأول: الثقافة التنظيمية</b>     |
| 13.....  | 1.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية:             |
| 14.....  | 2.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية:             |
| 15.....  | 3.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها:    |
| 16.....  | 4.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية:             |
| 17.....  | 5.1.2 مصادر الثقافة التنظيمية:             |
| 20.....  | 6.1.2 أبعاد الثقافة التنظيمية:             |
| 30 ..... | <b>المبحث الثاني: جودة الحياة الوظيفية</b> |
| 30.....  | 1.2.2 مفهوم جودة الحياة الوظيفية:          |

|           |   |
|-----------|---|
| 32        | 2.2.2 قياس جودة الحياة الوظيفية:                                    |
| 33        | 3.2.2 أهمية جودة الحياة الوظيفية:                                   |
| 35        | 4.2.2 جودة الحياة الوظيفية كعملية:                                  |
| 36        | 5.2.2 عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية:                             |
| 38        | 6.2.2 أبعاد جودة الحياة الوظيفية:                                   |
| 44        | 7.2.2 علاقة الثقافة التنظيمية بجودة الحياة الوظيفية:                |
| <b>46</b> | <b>المبحث الثالث: وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة</b>     |
| 46        | 1.3.2 نشأة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم:                  |
| 47        | 2.3.2 أهداف ومهام الوزارة:  |
| 48        | 3.3.2 المهام والوظائف المنوطة بوزارة التربية والتعليم:              |
| <b>51</b> | <b>الفصل الثالث الدراسات السابقة</b>                                |
| 52        | 1.3 مقدمة:  |
| 53        | 2.3 الدراسات الفلسطينية:  |
| 58        | 3.3 الدراسات العربية:   |
| 63        | 4.3 الدراسات الأجنبية:  |
| 70        | 5.3 التعقيب على الدراسات السابقة:                                   |
| 70        | 6.3 الاستفادة من الدراسات السابقة :                                 |
| 71        | 7.3 ما يميز هذه الدراسة:  |
| <b>72</b> | <b>الفصل الرابع الطريقة والإجراءات</b>                              |
| 73        | 1.4 المقدمة:  |
| 73        | 2.4 منهج الدراسة:   |
| 73        | 3.4 مصادر المعلومات:  |
| 74        | 4.4 مجتمع وعينة الدراسة:  |
| 74        | 5.4 أداة الدراسة:   |
| 75        | 6.4 خطوات بناء الاستبانة :  |
| 76        | 7.4 صدق الاستبانة:  |
| 83        | 8.4 ثبات أداء الدراسة (الاستبانة) Reliability:                      |
| 84        | 9.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:                                   |
| <b>86</b> | <b>الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها</b> |
| 87        | 1.5 المقدمة:  |
| 87        | 2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:              |

|            |                                       |
|------------|---------------------------------------|
| 89         | 3.5 المحك المعتمد في الدراسة:         |
| 90         | 4.5 تحليل فقرات الاستبانة             |
| 110        | 5.5 اختبار فرضيات الدراسة             |
| <b>124</b> | <b>الفصل السادس النتائج والتوصيات</b> |
| 125        | 1.6 نتائج الدراسة                     |
| 129        | 2.6 التوصيات                          |
| <b>131</b> | <b>المصادر والمراجع</b>               |
| <b>140</b> | <b>الملاحق</b>                        |

## فهرس الجداول

- جدول (1.2): مصادر الثقافة التنظيمية.....18
- جدول (2.2): وزراء التربية والتعليم العالي الفلسطينية.....48
- جدول (3.2): إجمالي عدد الإدارات والوحدات ومديريات وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وعدد الموظفين ذكوراً وإناثاً.....49
- جدول (1.4): توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي والجنس.....74
- جدول (2.4): درجات مقياس ليكرت الخماسي.....75
- جدول (3.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيم التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال.....77
- جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعتقدات التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال.....77
- جدول (5.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأعراف التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال.....78
- جدول (6.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوقعات التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال.....78
- جدول (7.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ظروف العمل المادية " والدرجة الكلية للمجال.....79
- جدول (8.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل الوظيفية " والدرجة الكلية للمجال.....79
- جدول (9.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل المالية " والدرجة الكلية للمجال.....80
- جدول (10.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العوامل الصحية والسلامة المهنية" والدرجة الكلية للمجال.....81
- جدول (11.4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.....82
- جدول (12.4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.....83
- جدول (13.4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....84
- جدول (1.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....87
- جدول (2.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.....88
- جدول (3.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر.....88
- جدول (4.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.....89
- جدول (5.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.....89
- جدول (6.5): يوضح المحك المعتمد في الدراسة.....90
- جدول (7.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " القيم التنظيمية ".....90
- جدول (8.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "المعتقدات التنظيمية ".....92
- جدول (9.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الأعراف التنظيمية ".....94
- جدول (10.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "التوقعات التنظيمية ".....96

|   |     |
|---|-----|
| جدول (11.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لجميع فقرات الثقافة التنظيمية                              | 97  |
| جدول (12.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " ظروف العمل المادية"               | 99  |
| جدول (13.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " العوامل الوظيفية "                | 100 |
| جدول (14.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " العوامل المالية "                 | 104 |
| جدول (15.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " العوامل الصحية والسلامة المهنية " | 107 |
| جدول (16.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لجميع فقرات جودة الحياة الوظيفية                           | 109 |
| جدول (17.5): معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي وبين جودة الحياة الوظيفية                        | 111 |
| جدول (18.5): تحليل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الثانية  | 112 |
| جدول (19.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي  | 115 |
| جدول (20.5): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس  | 117 |
| جدول (21.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر   | 118 |
| جدول (22.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي   | 120 |
| جدول (23.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخدمة  | 122 |

## فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

- شكل (1.1): يوضح متغيرات الدراسة.....4
- شكل (1.2): مصادر الثقافة التنظيمية.....19
- شكل (2.2): التطابق والتنافر في القيم .....26
- شكل (3.2): أبعاد جودة الحياة الوظيفية.....40

## فهرس الملاحق

- ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين.....141
- ملحق (2): الاستبانة.....142
- ملحق (3): الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي .....150

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة



## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية هي حصيلة عدة عوامل من بينها التأثير القيادي والتأثير الإداري، هذا يبرز دور القوى البشرية باعتبارها إحدى العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة العمل بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء الوزارة وتحقيق أهدافها التي لها الدور المحفز والمؤثر لعمليات التطور والتقدم فيها، حيث تشكل الإدارة العليا في الوزارة في تحديد نوع الثقافة التنظيمية المتمثلة بأبعادها (القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات) وذلك من خلال تفويض الصلاحيات وتقسيم المهام الإدارية والوظيفية وتوزيعها، وخلق المناخ التنظيمي الملائم.

كما يبرز دور جودة الحياة الوظيفية في أنها تمثل بيئة العمل، وحياة العاملين فيها وظروف العمل المادية والمالية، لخلق وتوفير الظروف البيئية الملائمة في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال توفير المكافآت وترك بصماتها وقيمها وأساليبها الإدارية، وهي الطريق التي تعتمد الإدارة في الأجور والرواتب والأمن الوظيفي وفرص النمو، والسماح للعاملين في المشاركة واتخاذ القرارات وتحقيق العدالة في نظام الأجور فضلاً على سلامة بيئة العمل، مما يؤدي لإشباع رغبات العاملين بما يحقق ردود فعل إيجابية للمؤسسات الناجحة، التي تدرك أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية هي مفتاح لنجاحها، وعلى سبيل المثال لا الحصر، المؤسسات اليابانية والألمانية، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للثقافة التنظيمية التي تساعد على نجاح القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية والمنافسة، في تقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وتأثيرها على جودة الحياة الوظيفية (المطيري، 2016م، ص77).

حيث إن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تهتم بتنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، القادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار، وقد حرصت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية منذ توليها قيادة دفة التعليم على النهوض بالعملية التربوية، وبذلت جهوداً كبيرة في هذا المجال وسط ظروف سياسية صعبة، فقد تحملت عبئاً كبيراً وورثت تركة ثقيلة، وبنية تربوية شبه مدمرة، خلفها الاحتلال

الإسرائيلي. وأخذت على عاتقها أن تنجح، ووضعت ذلك نصب عينها هدفاً للتحقيق (وزارة التربية والتعليم العالي، قاعدة بيانات، 2011م)، ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية، فإن الباحث باعتباره أحد موظفي الوزارة ومن خلال تجربته الشخصية رأى أن الوضع الإداري والتنظيمي يوجد به العديد من الظواهر الغير سليمة وحالة الأزمة التي تعيشها الوزارة نتيجة التجاذبات السياسية .

## 2.1 مشكلة الدراسة:

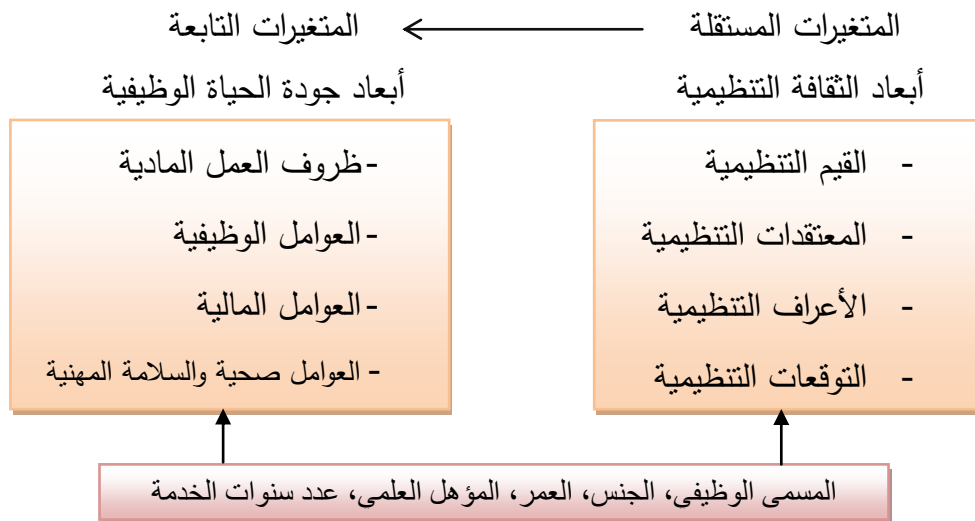
إن اتساع المؤسسات التعليمية وزيادة فروعها أدت الى زيادة وتنوع العاملين والموظفين فيها مما أدى إلى تنوع أنماط الثقافة التنظيمية التي تنظم العمل بين أعضاء تلك المؤسسات التعليمية والتي بدورها تؤثر على جودة ونوعية الحياة الوظيفية للموظفين، كما يصاحب بيئة عمل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من معوقات أدى إلى تغيير بعض أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بالوزارة، وإن عدم إشراك الوزارة مع المؤسسات التعليمية في الدول الرائدة، مثل دولة ماليزيا التي تعنتي بالكادر البشري والتدريبي هذا أدى إلى ضعف التطور العلمي والتقني، وأدى أيضاً إلى تدني قدرة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من التعامل والتواصل مع هذه الدول المتقدمة في المجال التقني والتعليمي، هذا من جانب، والجانب الثاني قد شكل الانقسام الداخلي الفلسطيني بين قطاع غزة والضفة الفلسطينية إلى ضعف المقدرات التعليمية والأمن الوظيفي وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، ومن الدراسات التي ساهمت في تحديد المشكلة دراسة (الحويحي، 2015م) والتي أوضحت أنه يجب على إدارة المؤسسة خلق ثقافة تنظيمية محفزة ومشجعة للرغبة في الانجاز والقدرة على الإبداع ومشاركة الإدارة في النجاح، والعمل بروح الفريق من خلال علاقات التعاون وتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت، وساهمت كذلك دراسة (العاجز، 2011) التي أوضحت على أن يتم تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل وزارة التربية والتعليم العالي لتطويرها بما يلائم بيئة العمل الالكترونية. ودراسة (السراج، 2017م) التي أوضحت ضرورة العمل على كسب إدارة المنظمة لثقة العاملين من خلال (العدالة- الالتزام بقواعد العمل- العلاقات الإنسانية- الإبداع في العمل)، وساهمت كذلك دراسة (نصار، 2013) التي أوصت بضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة الحياة الوظيفية في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي من خلال رفع الرواتب، وتحسين نظام المكافآت، وتوفير بيئة العمل المادية، وتوفير متطلبات الاستقرار الوظيفي...الخ.

ومن خلال مراجعة أدبيات البحث وبعض الدراسات السابقة عن الموضوع كان من هذا المنطلق أن جاءت هذه الدراسة لتبحث في واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين (قطاع غزة) وأثرها على جودة الحياة الوظيفية إضافة إلى عمل الباحث في نفس بيئة العمل المطبق عليها الدراسة. حيث تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وما أثرها على جودة الحياة الوظيفية؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

1. ما مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية ( القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات)؟
2. ما مستوى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (ظروف العمل المادية، العوامل الوظيفية، العوامل المالية، بيئة العمل الصحية)؟
3. ما مدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ؟
4. ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة على جودة الحياة الوظيفية؟
5. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية؟

### 3.1 متغيرات الدراسة:



شكل (1.1): يوضح متغيرات الدراسة

المصدر: صمم بواسطة الباحث اعتماداً على دراسة كل من ... والتي توضح الثقافة التنظيمية (المطيري، 2016م) (الحويجي، 2015م) (برجراجة، 2015م) (أبومعيلق، 2012م) (الحارثي، 201م) (العاجز، 2011م) توضح جودة الحياة الوظيفية (السراج، 2017م) (الشنطي، 2016م) (البريري، 2016م) (ماضي، 2014م) (نصار، 2013م) (البليسي، 2012م)

#### 4.1 أهداف الدراسة:

يهدف الباحث إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثرها على جودة الحياة الوظيفية وأداء المؤسسة، كما يرمي إلى التعرف على ثقافة الوزارة وأبعادها والتعرف على أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأثر الثقافة التنظيمية بأبعادها على جودة الحياة الوظيفية.

تسعى الدراسة الحالية لمحاولة تحقيق الأهداف التي تتمثل أساساً في:

1. التعرف على مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية ( القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات).
2. التعرف على مستوى أبعاد جودة الحياة الوظيفية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
3. الكشف عن مستوى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية.
4. التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية.
5. تحديد بين متوسطات استجابات الموظفين فيما يتعلق بأثر أبعاد الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية.
6. محاولة استخلاص بعض النتائج وتقديم مجموعة من المقترحات والحلول التي تساهم في تحسين الحياة الوظيفية في وزارة التربية والتعليم العالي، وبالتالي الارتقاء في أداء موظفيها وإيصالها لصناع القرار بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية .

#### 5.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

##### 1. الأهمية العلمية:

أ. للباحث:

- عملت على إثراء معرفة الباحث حول موضوع الدراسة وعلى زيادة قدراته في مجال البحث العلمي.
- تمد الباحث بمعلومات جديدة عن أهمية دور الوزارة بالارتقاء بالتعليم ومواكبة المجالات التعليمية الحديثة.

## ب. للبحث العلمي:

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية من الموضوعات الحديثة والمهمة في مجال إدارة الاعمال، والتي نالت اهتمام الباحثين والأكاديميين والتي تساهم برفع درجة الوعي لديهم.
- تعد هذه الدراسة من الدراسات البحثية القليلة - على حد علم الباحث- التي تحاول التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية.
- إثراء المكتبة العربية نظراً لاحتياجها لمثل هذه الأبحاث.
- تساهم في إضافة معلومات ونتائج تتعلق بمجال الثقافة التنظيمية من جهه، ومن جهة اخرى مجال جودة الحياة الوظيفية ومعرفة الاحتياجات الكمية والنوعية واحتياجات القوى البشرية في المؤسسة، هذا كونها مرجعان واضحان مهمان للمقبلين على البحث العلمي لرسائل الماجستير والدكتوراه، كما ويفتح مجال البحث كموضوع مهم بالنسبة للارتقاء بالتعليم في فلسطين، والتعرف على الاحتياجات العلمية والتطويرية والبحث العلمي وسبل تعزيزها كماً ونوعاً.

## 2. الأهمية العملية:

### أ. للوزارة .

- إعادة السياسات ووضع خطط استراتيجية مستقبلية لتطوير أبعاد الثقافة التنظيمية وتطوير وتحسين جودة الحياة الوظيفية مما ينعكس على انتاجية الموظف داخل الوزارة.
- تساعد صناع القرار في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في تعزيز وتطوير نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف والخروج بنتائج وتوصيات تعود بالفائدة على المسيرة التعليمية، كما وتؤدي بالارتقاء بالكادر البشري والمهني.

### ب. للموظفين:

تساعد الموظف على كشف مضامير سير العمل داخل الوزارة وتسهيل مهمة التوظيف في خدمة الفئات المستهدفة وتساعد على التسلسل الوظيفي داخل الوزارة والارتقاء في أداءه.

### ت. المجتمع.

حيوية المؤسسة التي طبقت عليها الدراسة، حيث تقدم وزارة التربية والتعليم العالي نسبة كبيرة من الخدمات التعليمية التي يحتاجها المواطن الفلسطيني.

## 6.1 فرضيات الدراسة:

في ضوء هذه الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات والتي سنتثبت مدى صحتها أو رفض هذه الفرضية من خلال مجريات البحث، وقد جاءت على النحو الآتي:

### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي وبين جودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المادية، العوامل الوظيفية، العوامل المالية، العوامل الصحية والسلامة المهنية).

وينفرد من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية :-

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين القيم التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين المعتقدات التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين الأعراف التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين التوقعات التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية.

### الفرضية الثانية:

تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة على جودة الحياة الوظيفية.

### الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي وأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الديمغرافية إلى السمات الشخصية (المسمى الوظيفي، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

## 7.1 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في نطاق وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة سنة 2017 م.

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية.
- **الحدود البشرية:** جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في المقر الرئيسي (الوزارة).
- **الحد المكاني:** وزارة التربية والتعليم العالي المقر الرئيسي (الوزارة) مدينة غزة.
- **الحد الزمني:** الفترة الزمنية التي تم بها جمع البيانات العام 2017م.

## 8.1 المصطلحات الرئيسية:

### أولاً: تعريف مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرفت الثقافة التنظيمية على أنها "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعايير والتوقعات التي يلتزم ويشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم" (براجرة، 2015م، ص3).

ويضيف مختار (2015م) أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم التنظيمية والمعتقدات والعادات والتقاليد والمعايير التنظيمية التي تحدد وتضبط سلوك الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم، فالثقافة التنظيمية إذاً تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة والتي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وتحكم معايير السلوك لتحديد ما هو السلوك المقبول، وما هو السلوك المرفوض (مختار 2015م، ص34). كذلك تعرف الثقافة التنظيمية أيضاً أنها "مجموعة من المعتقدات المشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة، وكيفية إدارة أنفسهم وإدارة أفراد المنظمة وكيف يسيرون أعمال منظماتهم" (ابو معيلق، 2012م، ص24).

### التعريف الإجرائي:

تعريف الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي إجرائياً على أنها مجموعة من الأنماط الفكرية والقيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي يتشارك بها أعضاء الوزارة، وتؤثر في أنماطهم السلوكية، وتحدد شكل العلاقة بين الموظفين وإداراتهم والسلوك المقبول والمرفوض في الوزارة والتي تؤثر أيضاً في إدارة أنفسهم وتنظيم سير أعمال المؤسسة التعليمية بشكل عام.

### ثانياً: تعريف مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

هي مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والعاملين فيها، والمتعاملين معها (جاد الرب، 2008م، ص9).

## التعريف الإجرائي:

تعريف جودة الحياة الوظيفية إجرائياً وهي بيئة العمل بالوزارة التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية والوظيفية والمالية والعوامل الصحية بمختلف مكوناتها بشكل مرضٍ، مما ينعكس ذلك إيجاباً على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة الوزارة.



# الفصل الثاني

## الإطار النظري

## الفصل الثاني الإطار النظري

### 1.2 مقدمة:

في عصرنا هذا، تعتبر القوة البشرية هي رأس مال المنظمات حيث إنّ الإنسان هو الوحدة الأساسية للعمل والإنتاج والتنمية وله الدور الأكبر في أنشطة المنظمة ككل. وهناك الكثير من العوامل والمؤثرات التي تحدد سلوك ورده فعل العاملين في المنظمة وكذلك ولائهم ورضاهم الوظيفي بشكل خاص. إذ تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى العوامل المؤثرة في سلوك أعضاء المنظمة حيث إنها تشكل سلوك الموظفين فيما يحقق أهداف وخطط المنظمة بشكل عام، كذلك تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة وتعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال حيث تقوم بدور حيوي في تطوير الفكر الإداري الحديث حيث إن ثقافة المنظمة تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، على افتراض وجود علاقة بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة (حويحي، 2015م، ص2).

تحدد الثقافة التنظيمية ومعتقداتها وقيمتها وأعرافها المسار الذي يحقق من خلاله العاملين رضاهم الوظيفي ومن ثم تحقيق جودة حياة وظيفية فعالة ومميزة، ويعتبر الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية الداعم لإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة، تتوافر فيها أشكال مشاركة العاملين في عمليات الإدارة، واتخاذ القرارات جميعها من جهة، والاهتمام بالحياة الأسرية والعائلية من جهة أخرى، حيث يعمل على تحقيق التوازن بين بيئة العامل في العمل ومتطلباته العائلية. إضافة لذلك، فإن جودة الحياة الوظيفية تمثل الأعمال والأفعال والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل إرضاء العاملين لديها، وإسعادهم، وزيادة شعورهم بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية والأسرية، والذي بدوره يساعد العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم بما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج (البربري، 2016م، ص3).

ومن هنا جمعت الدراسة الحالية بين مفهومي الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية حيث ركز هذا الفصل في مبحثه الأول على مفهوم الثقافة التنظيمية، وأبعادها وخصائصها وأنواع الثقافة التنظيمية وأهميتها. ومن ثم يركز المبحث الثاني على جودة الحياة الوظيفية من حيث مفهومه وأبعاده وأهمية جودة الحياة الوظيفية وعوائق تطبيقها ومن ثم تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية.

يليه المبحث الثالث والذي يتناول أهم البيانات والمعلومات في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة والاهتمام بكافة الكوادر البشرية العاملة ومن خلالها يتم توزيع مجتمع الدراسة وبعض الإحصائيات الهامة المتعلقة به.

## المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

### 1.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بُعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث اهتم الكثير من الباحثين الإداريين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل الإدارية، حيث يمكن تعريف الثقافة على أنها مجموعة من المعتقدات والمشاعر المشتركة بين أفراد المجتمع (Dastjerdi & Pour, 2015, p325). وكذلك يمكن تعريف ثقافة العمل على أنها مزيج من الممارسات والأيدولوجيات الناشئة<sup>(1)</sup> عن تفاعل العاملين مع بيئة العمل في جميع قطاعات العمل المتنوعة (Dastjerdi & Pour, 2015, p328). من جهة أخرى تم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها القيم السائدة في المنظمة من اتجاهات، واعتقادات واقتراحات وتوقعات ونشاطات وتفاعلات وتقاليد وانطباعات ومشاعر مما يعني وجود جانب غير رسمي في المنظمة (جلولي، 2013م، ص29).

كذلك عرفها (Whitaker, 2011) أنها مجموعة من المعتقدات والقواعد والفلسفات الإدارية والقيم والمشاعر التي يؤمن الموظفون بها داخل بنية المنظمة (Whitaker, 2011, p3). وعرف Schein (1992م) الثقافة التنظيمية على أنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة والتي تعلمتها مجموعة من الناس كحل لمشاكلهم من أجل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي عملت بشكل جيد مما أدى إلى اعتبارها أنماطاً صحيحة وبالتالي يتم تعليمها لأعضاء جدد كطريقة جيدة للتفكير والاعتقادات لحل المشاكل التي تواجههم (Heyecan et al. 2011, p 2).

يتساءل هوفستيد (Geert Hofstede) عن أسباب قدرة المجتمعات على حفظ ثقافتها من خلال تعاقب الأجيال مستفسراً عن المادة التي تتكون منها هذه الطبقات الراسخة، ثم يجيب بأنه لا توجد جينات لكي تحمل في طياتها الثقافة وإنما الثقافة هي كتاب غير مدون لقواعد اللعبة الاجتماعية التي يتم في عقولهم (عبد اللطيف وجودة، 2010م، ص123). وكذلك عرفت الثقافة التنظيمية أنها " نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيماً يجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها

---

1. الأيدولوجيات الناشئة هي غداء الفكر أو علم الافكار

طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات" (الحارثي، 2011م، ص9).

يشير أبو معيلق (2012م) أنه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات المشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة وتعني كيفية إدارة أنفسهم وإدارة أفراد المنظمة، وكيف يسيرون أعمال منظماتهم (أبو معيلق 2012م، ص12).

يمكن تصنيف مفاهيم الثقافة التنظيمية ضمن أربع مجموعات، الأولى تجد في الثقافة التنظيمية نماذج تعليمية توضح للعاملين طريقة العمل في المنظمة، أما الثانية فتراها منظومة للقيم والمعتقدات، بينما المجموعة الثالثة تعدها مفهوماً استراتيجياً، أما الرابعة فتتظر لمفهوم الثقافة التنظيمية على أنها برنامج فكري يجمع العاملين معاً (المطيري، 2016م، ص11).

في ضوء هذه التعريفات، يعرف الباحث الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الأنماط والقيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي يتشارك بها أعضاء وزارة التربية والتعليم العالي وتؤثر في أنماطهم السلوكية وتحدد شكل العلاقة بين الموظفين وإداراتهم والسلوك المقبول والمرفوض في الوزارة والتي تؤثر أيضاً في إدارة أنفسهم وسير أعمال المؤسسة التعليمية بشكل عام .

## 2.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية:

أ. يرى المطيري (2016م) أن الثقافة التنظيمية تتميز بعدة خصائص والتي يمكن إجمالها فيما يأتي:

- **نظام مركب:** يحتوي على عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها، حيث تحتوي على الجانب المعنوي كالقيم والمعتقدات، وعلى الجانب السلوكي كالعادات والتقاليد، وعلى الجانب المادي الذي يعني كل ما ينتجه المجتمع من أشياء ملموسة.
- **نظام متكامل:** أي أنها تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها مما يعني أن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- **نظام تراكمي مستمر:** حيث يعمل كل جيل على تعليمها وتوريثها للأجيال اللاحقة بالتعلم والمحاكاة، كما يضيف كل جيل إلى مكونات الثقافة بعض العناصر وطرق تفاعلها وطرق انتظامها.
- **نظام متطور ومتغير:** أي أنها لا تنتقل كما هي وإنما تفقد أثناء تطورها ملامح قديمة وتكتسب ملامح جديدة في الوقت نفسه مما يجعلها في تطور وتغيير مستمر.

- **نظام متكيف:** بمعنى أنها مرنة تستطيع التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع متطلبات البيئة الجغرافية والثقافات المحيطة (المطيري، 2016م، ص22).
- ب. يرى برجراجة (2015م) أن الثقافة التنظيمية لها خصائص وهي كالآتي:
- **الإبداع والمخاطرة:** درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- **الانتباه للتفاصيل:** الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- **التوجه نحو الناس:** درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- **التوجه نحو الفريق:** درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
- **العدوانية:** درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
- **الثبات:** درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلاً من النمو.
- **الانتباه نحو النتائج:** درجة تركيز الإدارة على النتائج، أو المخرجات، وليس التقنيات، والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج (برجراجة، 2015م، ص15).

### 3.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها:

- تزود الثقافة التنظيمية للمنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية. فكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة من جهة، وقوة ارتباط العاملين برسالة المنظمة من جهة ثانية، زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- تعمل الثقافة التنظيمية على ترسيخ الالتزام برسالة المنظمة حيث إنه كلما شعر العاملون بأن اهتمامات المنظمة قريبة من اهتماماتهم كلما زاد انتمائهم للمنظمة.
- تدعم الثقافة التنظيمية معايير السلوك بالمنظمة وتوضحها وخاصة للموظفين الجدد فالثقافة توجه أقوال العاملين وأفعالهم وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت (الشمري، 2013م، ص17).

من جهة أخرى، يرى المطيري (2016م) أن الثقافة التنظيمية لها عدة وظائف وهي:

- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معاً بفعالية.
- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها (المطيري، 2016م، ص13).

وللمحافظة على الثقافة التنظيمية فإن هناك ثلاثة عوامل تؤدي دوراً مهماً وهي:

1. **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملاً مؤثراً في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها. فالإدارة العليا تلتزم بالإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة. وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.
2. **اختيار العاملين:** تؤدي عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.
3. **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، ومن ثم يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد بالأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة ( عبد اللطيف وجودة، 2010م، ص127).

#### 4.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أنواع متعددة منها:

1. **الثقافة القوية:** يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما يملى عليهم من قوانين وتعليمات، فالثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أفراد المنظمة، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة." وتعتمد الثقافة القوية على عنصرين أساسيين وهما:
  - عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
  - عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين (مختار، 2015م، ص39).
2. **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين

أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات، وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط .

3. **ثقافة الدور:** وتعتمد على الأدوار والوظائف أكثر من اعتمادها على الشخصيات والمنتج، ويتم العمل فيها وفق منظومة من القواعد والإجراءات الصارمة التي يجب اتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به (جلولي، 2013م، ص45).

4. **ثقافة العلاقات الإنسانية:** يركز هذا النوع من الثقافات على التعاطف والعلاقات والخدمة وتتميز بأن الناس يتعاطفون مع بعضهم في العمل ويعطي الناس وقتهم للآخرين فهم يهتمون بغيرهم ويقدر الناس بعضهم البعض ويقدر إنجازات الآخرين.

5. **ثقافة الإنجاز:** يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، وتتميز بأن الناس يشعرون بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف، ويشعرون بأنهم أقوى وأفضل بانتمائهم لأعضاء الجماعة، ولا يسمحون للقواعد واللوائح بأن تقف في طريق عملهم (أبومعيلق، 2012م، ص23)، (برجراجة، 2015م، ص25-39).

### 5.1.2 مصادر الثقافة التنظيمية:

تعددت مصادر الثقافة التنظيمية والتي تعمل على تكوين الثقافة التنظيمية وتساهم في تشكيلها ومن أهم هذه المصادر ما يأتي:

1. **العادات والتقاليد والأعراف:** وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، حيث إنها تؤثر في سلوك الموظف سواء كان مديراً أم مشرفاً أم موظفاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد حسب الموقع الجغرافي والبيئي التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.

2. **الطقوس والاحتفالات والمناسبات:** هي العادات التي تحرص عليها المنظمة، من خلال فعاليات متتابعة تسعى المنظمة من ورائها إلى التعبير والتعزيز من قيمها الأساسية، كما أنها تعبر من خلالها عن القيم الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة ويقصد بها أساليب الاحتفال بالأعياد



والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات. وذلك مثل الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمنظمات، بعد عودة الموظفين إلى العمل والتقاءهم ببعضهم في احتفالات بداية السنة أو نهايتها، أو استقبال مدير جديد أو توديع موظفين انتقلوا إلى عمل آخر أو أحيلوا إلى التقاعد .

3. **القصص والحكايات والأساطير:** تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة مثل أن تسرد للموظفين كيفية تطوير جهاز إداري، أو منظمة معينة والصعوبات التي واجهت تطور ونمو هذا الجهاز وكيفية تنظيمه وعدد أفراد العاملين به مقارنة بوضعه الحالي.

4. **الأبطال:** تتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ وغيره، وتتخذ كقدوة ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

5. **الرموز:** وهي أشياء أو تصرفات أو أحداث تحمل معنى خاصاً وتمكن أعضاء المنظمة من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية.

6. **اللغة:** وهي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة (الحارثي، 2011م، ص12)، (أبو معيق، 2012م، ص11)، (جلولي، 2014م، ص48).

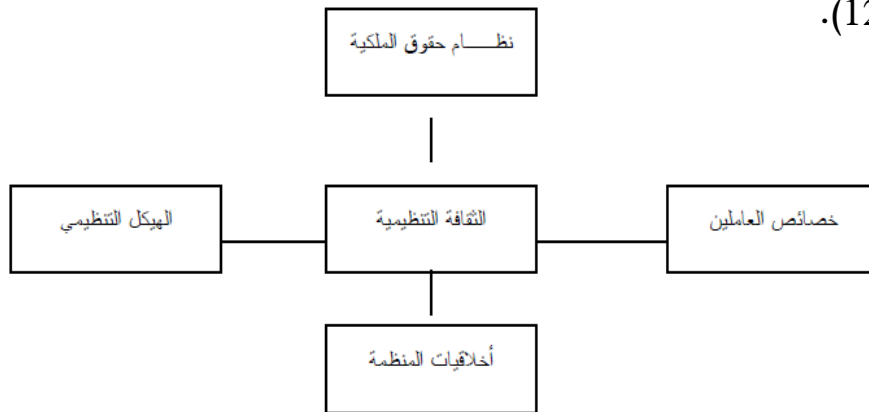
#### جدول (1.2): مصادر الثقافة التنظيمية

| المصدر          | الوصف العام   |
|-----------------|---|
| الاحتفاليات     | هي مناسبات خاصة يحتفل بها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمنظمتهم.   |
| الطقوس          | وهي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة .  |
| التقاليد        | هي أنشطة ذات صبغة متكررة تعكس وتعزز القيم الرئيسية في المنظمة، ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف والأهمية النسبية للمراكز أو الأفراد. |
| القصص والحكايات | عرض الوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف التنظيمية.                                    |
| الاساطير        | هي قصص من وحي الخيال وتساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تنسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير.                      |
| الابطال         | الشخصيات المتميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطويرها وشهرتها.                  |
| الرموز          | وهي أشياء أو تصرفات أو أحداث تحمل معنى خاصاً وتمكن أعضاء المنظمة من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية .                           |
| اللغة           | وهي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.  |

المصدر: (الحارثي، 2012م، ص12).

ويضيف عبد اللطيف وجودة (2010م) أن الثقافة التنظيمية ممكن أن تتعدد مصادرها ويلخصها كما يأتي:

- **خصائص العاملين:** خصائص العاملين قد تؤثر في تكوين الثقافة التنظيمية حيث إن المنظمة قد تختار وتعين وتحفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها. وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتزكون العمل ويستمر بالعمل أولئك الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية للمنظمة.
- **أخلاقيات المنظمة:** معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا. وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.
- **نظام حقوق الملكية:** تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقداراً كبيراً من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم. وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد. إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.
- **الهيكل التنظيمي:** يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد. وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها (عبد اللطيف، جودة، 2010م، ص125).



شكل (1.2): مصادر الثقافة التنظيمية.

المصدر: (عبد اللطيف، جودة، 2010م، ص125)

ويرى الباحث أن دور الثقافة التنظيمية هي في مجملها إجراءات مفصلة تقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها التنموية والإدارية بشكل عام وهي تعبر عن سياسة ممنهجة تتمحور حول آليات عمل المؤسسة وإلزام العاملين فيها بالقواعد واللوائح التنظيمية، ويؤكد الباحث هنا أن الثقافة القوية هي التي تمكن المؤسسة القوية بإدارتها الناجحة والتي تسيطر على مقدرات ومخرجات العمل المؤسس كما أن الثقافة الضعيفة هي انعكاس لسياسة المؤسسة الضعيفة بإدارتها اللوجستية والتنظيمية وبالتالي تعكس على سوء مخرجاتها.

### 6.1.2 أبعاد الثقافة التنظيمية:

اختلفت الآراء في إيجاز الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية وكما يرى (Whitaker, 2011) أن أبعاد الثقافة التنظيمية تتشكل من ستة أبعاد، وهي:

- الخصائص السائدة الرئيسية للثقافة.
- القيادة التنظيمية داخل الثقافة.
- إدارة الموظفين.
- مكونات الثقافة التنظيمية التي تبقى المنظمة مستدامة.
- الاستراتيجية التنظيمية.
- معايير النجاح داخل المنظمة (Whitaker, 2011, P55).

يصنف السكارنه في كتابه " التطوير التنظيمي والإداري " لمكونات الثقافة التنظيمية والذي قسم فيه مكونات الثقافة التنظيمية إلى مكونات مادية وغير مادية والموروث الثقافي.

#### 1. المكونات المادية للثقافة التنظيمية:

##### أ. الطقوس والعادات التنظيمية

وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي، وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال. كذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة، وكيفية مقاطعة الحديث، ومناداة الأفراد، أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف، أو تكريم المتقاعدين، وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة، وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية.

## ب. الرموز

والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة، وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وأفعال كالأشهر التجارية للمنظمة، وتصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث ونمط اللباس، والتي تحمل رموزاً ترتبط بقيم المنظمة. وأحسن مثال على ذلك شركة "دانون" فشعار الشركة يتمثل في دائرة داخل طفل يرفع رأسه باتجاه النجمة فهو رمز معروف في العالم والتي تحمل معاني الأمل والنمو.

## 2. المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية

### أ. القيم التنظيمية:

وهي التي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع والمعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة والتي يسمح بتصوير القرار، والتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات.

### ب. المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل، ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي، وما هو إيجابي، وهناك تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد: كالصداقة، والتقدير، والولاء التنظيمي، والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية، والأناية وغيرها.

## 3. الموروث الثقافي للمنظمة:

وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجعاً محفزاً للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه كتعرض أحد المنتجات إلى عيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق. (السكران، 1992م، ص373-374).

ويرى المدهون والجزراوي أن الثقافة التنظيمية تتكون من العناصر الآتية:

أولاً: **القيم التنظيمية:** وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل في القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين.

ثانياً: **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع .

رابعاً: **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلٌ منهما الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل، النفسية والاقتصادية (المدهون والجزراوي، 1995م، ص399).

و ترى (صديقي، 2013م) أن أبعاد الثقافة التنظيمية هي:

- **القيم والمعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل في القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين، كما تشمل المعتقدات التنظيمية: الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومنها: (أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية).

- **المعايير التنظيمية:** وهي عبارة عن إجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وغالبا ما تكون هذه الإجراءات غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

- **التوقعات التنظيمية:** هي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، وذلك خلال فترة عمل الفرد في المنظمة أو بعد انتهاء عمله فيها(صديقي، 2013م، ص12).

يضيف النسور (2012م) أن قياس توافر مكونات الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد

الآتية:

1. **القيم والمعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، كما تشمل المعتقدات التنظيمية الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومنها: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2. **المعايير التنظيمية:** وهي عبارة عن إجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وغالباً ما تكون هذه الإجراءات غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

3. **التوقعات التنظيمية:** هي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، وذلك خلال فترة عمل الفرد في المنظمة أو بعد انتهاء عمله فيها.

4. **أداء العاملين:** ويقصد به ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات (النسور، 2012م، ص191).

ويرى الحارثي (2012م) أن الثقافة التنظيمية هي أحد عناصر البيئة الداخلية للتنظيم وهي عبارة عن محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين، والتي تشكل أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي، وبذلك تساهم في وحدة التنظيم وتكامله من خلال التقاء العاملين حول عناصرها المتمثلة في القيم، والمعتقدات، والأعراف والمعايير، التوقعات (الحارثي، 2012م، ص13).

مما سبق يستنتج الباحث أن الثقافة التنظيمية لها أربعة أبعاد رئيسية تلخص فيما يأتي:

1. **القيم التنظيمية:** تحتل القيم التنظيمية أهمية كبرى في التنظيمات، إذ تعتبر أحد أهم المحددات التي تبنى عليها هذه الأخيرة، باعتبارها كانت مرتبطة بالقيم الاجتماعية في بدايتها، وقد ساهمت المنظمات الحديثة في إظهارها ومحاولة استغلالها فيما يخدم مصالح الأفراد والتنظيمات على حد سواء، فبالنسبة للأفراد فهي تلك الآليات التي تسمح لهم

بالاندماج والتأقلم مع الزملاء في التنظيم، أما بالنسبة للتنظيم فنقصد قدرته على تحديد المعايير والسعي نحو ضبط اتجاهات العاملين نحو تحقيق أهدافهم، بمعنى جملة من الشروط على السبيل القانوني مثلاً أو الإداري أو الثقافي، وسنحاول الاقتراب أكثر من خلال التعريفات الآتية:

حيث يعرفها كل من ديف فرانسيس ومايك وودوك: " بأنها الاعتقاد الذي نبني عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة اختيار بين الصالح والسيئ والمهم وغير المهم" ونجد كالبرج يعرفها بأنها " الاتجاهات العامة المرتبطة بالمعاني التي يتبناها الفرد لدور العمل وتميزها عن الرضا الوظيفي بهذا الدور"، وبالتالي فإن الفرد ومن خلال المعاني التي يربطها بعمله والتي تحدد كذلك في البيئة التنظيمية المنتمي إليها، هذه المعاني هي التي تزيد من رضا العاملين إيجابياً أو تنقص رضاهم عن العمل سلباً، إن مجموعة القيم المتمثلة من الأفراد هي جزء هام من ثقافته المؤسسة، هذه الثقافة تعتبر بمثابة الموجه الذي يعمل على طبع الأفراد بمجموعة القيم، التي تصب في مصلحة المؤسسة ابتداءً ثم في مصلحة الفرد انتهاءً، فالقيم هنا: "هي التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وتعبّر عن ثقافة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفز السلوك وصنع القرارات " (حجاج، 2015م، ص41).

وقد عرفت القيم على أنها أفكار وأفعال ذات معنى خاص على المستوى الشخصي وكذلك المستوى التنظيمي (Dubkevics & Barbars.2010,p2).

وقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة من القيم التي تختص بها المؤسسات وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء الاجتماعي، وهي تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة وتعبّر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك. والقيم كمكون من مكونات الثقافة التنظيمية لا بد أن تشكل قناعة ليس لفرد فقط بل لا بد أن تشكل قناعة مشتركة للجزء الأكبر أو لكل أفراد المؤسسة حتى يكون هناك اتساق والتحام في أفعالهم سلوكياتهم، أو فيما يعتبر واجبا، وهنا تظهر قدرة المؤسسة على إنتاج هذا النوع من القيم المشتركة التي توحد السلوكيات والمجهودات أو توجهها نحو تحقيق الهدف المشترك، فمؤلفا كتاب "ضريبة التمايز" كل من ( R.H waterman , J- M-Peters ) يقولان أن مصدر النجاح الدائم لأي مؤسسة يكمن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية ورئيسية لتشكل مصدراً تعبوياً لكل المجهودات على كافة المستويات" ( ربيعة، 2016م، ص81).

كما تعرف على أنها: " تلك القيم التي تحكم العمل وتحدد مستوى الأداء فيه مثل الجودة، العدالة، التنافس، النمو، التطوير والكفاءة " وهي أيضاً: القيم التي تسود المنظمة ككل وهي تمثل مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة وهذه القيم هي النواة لثقافة المنظمة، هذه القيم غير ظاهرة أو غير ملموسة لكنها تظهر أوضح ما يكون عند وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات وتحديد نظم وطرق العمل، وتلعب الإدارة العليا إذا استمرت في تبني نفس القيم دوراً كبيراً في ترسيخها (حجاج، 2015م، ص42).

كما تم تعريف القيم التنظيمية على أنها اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم: العدالة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية (ابو معيلق، 2012م، ص13).

كما أن تعريف القيم التنظيمية، لا يختلف كثيراً عن تعريف القيم بالمنظور الاجتماعي، فالقيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة، وتعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب، وبين المرغوب فيه من سلوكيات، وهناك علاقة قوية بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي، يتوقف عليها نجاح المؤسسة في مجال الأعمال (المدهون والجزراوي، 1995م، ص400).

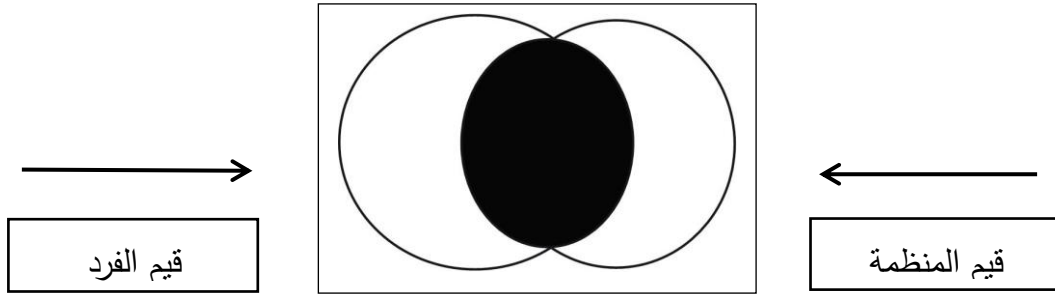
ويصنف هوفستيد القيم كأساس وقلب الثقافة التنظيمية في نموذج ( Hofsted model 1980م ) حيث يمكن اعتبار القيم التنظيمية عبارة عن اتساق في المشاعر غير المخطط لها من مشاعر الخير والجمال والقبح، الاعتيادية والشذوذ، العقلانية وعدم العقلانية ( Wallace et al.2010, p552).

وقد بين جوليان فيليب وآلان كنيدي أنه عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فإن الموظفين يصبحون في حالة من التناقض والإرباك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم.

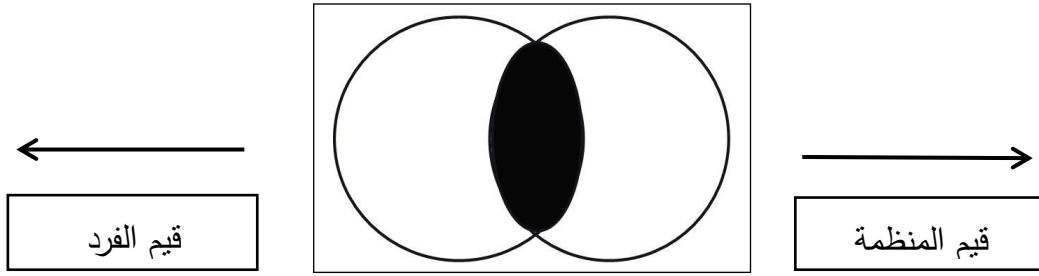
**ويمكن التعبير عن هذه الفكرة من خلال النموذجين الآتيين :**



### النموذج الأول: التطابق بين قيم الأفراد وقيم المنظمة



### النموذج الثاني : التنافر بين قيم الأفراد وقيم المنظمة



شكل (2.2): التطابق والتنافر في القيم

المصدر: (الصميلي، 2015م، ص 24)

وهذا يعني أنه كلما ازدادت المساحة المشتركة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد، كلما أدى ذلك لتطابق القيم بينهما وأدى إلى المزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية التي تدفعها قيم مشتركة والعكس كذلك صحيح.

وقد بين شميات وبوزنر أن الاختلاف في قيم الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها يؤدي إلى تصادمات في المنظمة، إلا أن بعض هذه التصادمات من الممكن معالجتها بفاعلية إذا تفهم الأفراد قيم منظماتهم وتجاوبوا معها (الصميلي، 2015م، ص 24).

وعليه فإن القيم وفق المنظور الاجتماعي عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة، نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط، توجه اختيارات الفرد بين بدائل السلوك في المواقف المختلفة، وهي التي تحدد له نوع السلوك المرغوب فيه في موقف ما توجد فيه عدة بدائل سلوكية (حافظ وسليمان وشند، 1997م، ص 209-210).

وتجدر الإشارة إلى أن القيم التنظيمية لها تأثير كبير في عملية صنع القرار في المؤسسة، فهي تؤثر في تحديد الأهداف وما يرافقها من اختيار وتوزيع لأولويات العمل المطلوب إنجازه، كما تؤثر قيم الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها، وعلى ثقته في مصادرها وإدراكه لمعاني هذه المعلومات وكيفية تفسيرها، ويتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل، فلا يفكر الفرد ببدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها، كما يتأثر تنفيذ القرار بالقيم التي يحملها

منفذه، وخاصةً عند اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذ القرار الذي وقع عليه الاختيار، بالإضافة إلى تدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقييم درجة فعاليتها، واكتشاف الانحرافات وتصحيح الأخطاء (عامر، 1994م، ص151).

تعددت الدراسات حول إيجاز القيم التنظيمية لكنها اجتمعت على القيم التالية: السلطة، المكافآت، الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد، الإنصاف، العمل الجماعي، القانون والنظام، الدفاع عن النفس، التنافسية، وإتاحة الفرص (Wallace et al.2010, p553).

2. **المعتقدات التنظيمية:** المعتقدات هي عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي (مختار، 2015م، ص36).

والمعتقد هو علاقة بين أمرين مستقلين ومعروفين أصلاً، تتبثق المعتقدات التنظيمية عن علاقة ارتباطية بين ما يحدث من سلوك إداري والأثر الذي يحدثه هذا السلوك، فتنشأ المعتقدات حول طبيعة هذا السلوك ويصدر الأفراد أحكامهم من خلال الأثر المرتبط به، سواء أكان معتقداً إيجابياً أم سلبياً، ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية أن الالتزام هو أساس لتحقيق الإنجاز، وأن تحقيق الجودة ليتطلب مشاركة جميع أفراد المؤسسة (ربيعة، 2016م، ص81). تشير الاعتقادات إلى الأفكار التصورية التي يحملها فرد معين اتجاه شيء ما، كما أنها تعبر عن مدى فهمنا للحقيقة، والاعتقادات قد تبني على أساس المعرفة، والآراء، والعقيدة، كما أنها قد تكون مصحوبة أو غير مصحوبة بشحنات عاطفية ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو إيجابي، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية (المطيري، 2013م، ص29).

أن المعتقدات التنظيمية هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية (الحارثي، 2012م، ص13).

للمعتقدات التنظيمية أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة (بحر والعاجز، 2012م، ص33) .

كذلك المعتقدات هي الأفكار التصورية التي يحملها فرد معين اتجاه شيء ما، كما أنها تعبر عن مدى فهمه للحقيقة، والاعتقادات تبنى على أساس المعرفة والآراء والعقيدة، كما أنها قد تكون مصحوبة أو غير مصحوبة بشحنات عاطفية (جلاب، 2011م، ص621).

المعتقد هو تصديق القلب الجازم بشيء والذي يجعل صاحبه يقبله ويذعن له، وهي عادات العقل الفكرية، التي تدل على الصواب والخطأ، وهي حاكمة على القيم المولدة لسلوك الإنسان، وبالتالي فإن المعتقدات تؤثر بشكل مباشر ليس فقط على فكر الإنسان، وإنما على مشاعره وسلوكه أيضاً (بلال، 2004م، ص174).

3. **المعايير والأعراف التنظيمية:** عرفت المعايير السلوكية على أنها طرق التفكير والتصرف والإيمان بأن أعضاء الوحدة الاجتماعية مشتركون بكل ما يربطهم بهذه الوحدة ويستمررون بالعمل حتى يتم حل المشكلة مثل مساعدة زميل العمل في وقت صعب أو أزمة وتختلف هذه المعايير السلوكية عن القيم حيث إنها أكثر حساسية من القيم نظراً للاختلافات الداخلية للمنظمة وعمليات التعلم ومقارنة بالقيم، فإن المعايير السلوكية يمكن تعلمها بسهولة ويمكن أن تتأثر بسهولة بالمنظمة بسبب ممارسات الإدارة (Delobbe et al.2012, p6).

كذلك عرفت الأعراف بأنها المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لبيئة العمل، بغض النظر عن فعاليتها أو عدم فعاليتها ومن هذه المعايير التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ومن المفترض أن هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع (الحارثي، 2012م، ص13).

أيضاً هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة. فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف فعلاً لها فائدة أم عديمة الفائدة مثل عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد، والتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، أو عدم السماح لمن يشغل

منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية (المدهون والجزراوي، 1995م، ص400).

يلاحظ أن العرف ربما يكون ملزماً أحياناً أو مطبقاً أكثر من القوانين والأنظمة المعمول بها لذا سوف يكون التوجه نحو العرف بشكل جيد ومفيد للمنظمة وبذلك يكون المنظم للعمل والمساهم في تكوين الثقافة التنظيمية التي لا تختلف أو تتعارض مع أعراف الموظفين باختلاف توجهاتهم.

4. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كلاً منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية (مختار، 2015م، ص37).

وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكل يسعى لهدف ما، والفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً، أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغباتهم وتطلعاتهم، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية (المدهون والجزراوي، 1995م، ص401).

ويرى الباحث في أبعاد الثقافة التنظيمية على أنها الإطار العام المفسر والموجه لسلوك الأفراد في المؤسسة وذلك من خلال القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي يشترك بها أعضاء المؤسسة والتي تؤثر على سلوكيات العاملين وأدائهم لعملهم حيث توفر بيئة مناخية تنظيمية مميزة وجيدة .

## المبحث الثاني: جودة الحياة الوظيفية

### 1.2.2 مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

انتشر مصطلح "جودة الحياة الوظيفية" Quality of work life (Qwl) في أواخر 1960م كوسيلة للتركيز على تأثير التجارب التي يمر بها العاملون حيث إن معرفة ورصد آراء الموظفين وجودة عملهم ونوعية حياتهم العملية حيث يساعد أصحاب العمل في الحصول على أفكار جديدة في تحسين أداء المنظمة حيث إن جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى معرفة أثر العمل على الموظف، ومشاركة العاملين في حل المشكلات وصنع القرار، وهيكلية المكافآت لعمل الموظف في المنظمة (ejbel,2013 ,p 399).

في عام 1972م ظهر مصطلح جودة حياة العمل خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل ونال هذا المفهوم اهتماماً كبيراً في أوساط المؤسسات لتحسين وإصلاح العمل من خلال طرح برامج تستند إلى أهمية المورد البشري في المؤسسة. وخلال عام 1980م وحتى 1990م هدف الاتحاد الأوروبي في سياساته لخلق فرص عمل وتقليل معدل البطالة، وكان لديه تركيز أقل حول جودة العمل. ولكن بعد اجتماع المفوضية الأوروبية في مدينة Lisbon في عام 2000م لتحسين الجودة الوظيفية وأصبح ذلك هدفاً رئيسياً للاتحاد الأوروبي لتحسين الاقتصاد العالمي بمطلع عام 2010م. ومن ثم أصبح تحسين جودة الحياة الوظيفية هدفاً رئيسياً لكل من منظمة التعاون والتنمية OECD ولمنظمة العمل الدولية ILO وأصبحت الفكرة الأساسية لهم أن ما نحتاجه ليست الوظائف الكثيرة بل الوظائف الجيدة. وبذلك يتم تحسين معدل وجودة الوظائف ومن ثم تحسين الاكتفاء الذاتي المالي وتقليل الفقر والاستثناء الاجتماعي وتحسين مفهوم الاندماج الاجتماعي (Dahl et al.2010, p6).

في هذا الصدد، لا يوجد مفهوم موحد ومشترك لجودة الحياة الوظيفية، والتي يطلق عليها كذلك جودة بيئة العمل. لقد تعددت التعاريف التي تناولت هذا المصطلح واختلفت أحياناً باختلاف وجهة النظر إلى موضوع جودة الحياة الوظيفية، وإن كان مضمونها واحداً يصب في تحسين بيئة العمل وحياة العاملين فيها.

هذا وقد وقع الاختيار على تعريف يعد الأشمل من بين جملة التعاريف المقدمة، حيث تعتبر وفقاً له جودة الحياة الوظيفية عبارة عن "توفير وخلق الظروف وبيئة العمل الملائمة التي تدعم وتعزز الرضا الوظيفي، من خلال توفير المكافآت، والأمن الوظيفي، وفرص النمو، والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون، وتحقيق العدالة بنظام الأجور،

فضلا عن سلامة بيئة العمل، مما يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين جميعها ورغباتهم، وبما يحقق ردود فعل إيجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية " (قريشي وباديسي، 2016م، ص216). وكذلك تعرف جودة الحياة الوظيفية أنها الأنشطة المستخدمة في المنظمة التي تهدف إلى تحسين نوعية الحياة الوظيفية للموظفين و إتاحة الفرص لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات وتحسين الرضا الوظيفي العام كتوفير بيئة عمل مناسبة، ونظم ملائمة للمكافآت وإتاحة النمو مما يؤدي لتحقيق أهداف المنظمة والموظفين (السراج، 2017م، ص33).

وتم تعريف جودة الحياة الوظيفية كذلك على أنها مجموعة من الأنشطة والبرامج الشاملة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحسين مختلف جوانب نوعية الحياة الوظيفية، والتي من شأنها أن تؤثر على رضا العاملين وتزيد من التزامهم التنظيمي ومن ثم تساهم في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها (الحسني، 2016م، ص15).

يرى (Khetavath 2015) أن جودة الحياة عبارة عن عملية تستجيب بها المنظمة لاحتياجات الموظفين من خلال تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم من خلال وظيفتهم. (Khetavath 2015, p34)

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

كذلك يعرف (Linguli 2013) جودة الحياة الوظيفية أنها المعنى العام للرفاهية وعلاقتها بصحة الإنسان وقدرته على العمل كذلك هي مدى ملاءمة بيئة العمل مع الناس وهي علاقة الجودة بين الموظفين وبيئة العمل ككل (Linguli ,2013, p4) .

ويضيف (jebel 2013) أن جودة الحياة الوظيفية تتمثل بجودة العلاقة بين الموظفين وبيئة العمل ككل وتتحدد بمدى التفاعل بين العوامل الشخصية والموقفية والتي تشمل الجوانب الشخصية والخارجية للمكافآت المتعلقة بالعمل وخبرات العمل وبيئة العمل. (jebel, 2013,p16)

وعرفت جودة الحياة الوظيفية كذلك أنها جودة العلاقة بين الشخص والمهام الموكلة بها في بيئة العمل (Chip,2012 ,p 36).

في ضوء التعريفات السابقة، يعرف الباحث جودة الحياة الوظيفية على أنها عملية توفير أفضل ظروف العمل للعاملين وذلك من خلال الاهتمام برأس المال البشري للوزارة والتي تؤثر على حياة الأفراد العملية والشخصية ومن ثم تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين وتؤثر على رضاهم والتزامهم التنظيمي فيما يحقق أهداف المنظمة بشكل فعال.

## 2.2.2 قياس جودة الحياة الوظيفية:

اختلف الباحثون بكيفية قياس جودة الحياة الوظيفية حيث إنه يرى بعضهم أن قياس جودة الحياة الوظيفية تكمن في قياس الأبعاد السابقة لجودة الحياة الوظيفية مثل (Swamy, 2015) والذي استخدم تسعة أبعاد أساسية لقياس جودة الحياة الوظيفية وهي: بيئة العمل، مناخ وثقافة المنظمة، التعاون والعلاقات بين أعضاء وموظفي المنظمة، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، التسهيلات، الرضا عن العمل والأمن الوظيفي، استقلالية العمل ومدى كفاية الموارد (Swamy, 2015, p 84).

واستخدم أيضاً (Dastjerdi (2015) أبعاد جودة الحياة الوظيفية الشائعة لدى العديد من الباحثين حيث ركز على الأجور العادلة والكافية، بيئة عمل آمنة، فرص النمو، القانونية في التعامل، الاعتماد الاجتماعي، الجو العام للحياة، الترابط الاجتماعي بين تطور القدرات البشرية (Dastjerdi, 2015 ,p326).

يشير (Garge et al, 2012) أن هناك قليلاً من طرق قياس جودة الحياة الوظيفية ولكن يوجد مقياس جودة الحياة الوظيفية وهو Work-related Quality of Life scale (WRQoL) والذي يركز على ستة عوامل أساسية لجودة الحياة الوظيفية وهي: الرضا الوظيفي، ظروف العمل، المصلحة العامة، توازن الحياة والعمل، ضغط العمل والتحكم بطبيعة العمل (Garge et al, 2012,p 237)، والذي استخدمها (AFŞAR (2014) حيث ركز في دراسته على سبعة أبعاد لقياس جودة الحياة الوظيفية وهي الصحة والأمان، الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية، الاحتياجات الاجتماعية، التقدير، تحقيق الذات والاحتياجات المعرفية (AFŞAR 2014 , p137).

وكذلك استخدم (Benjamine (2015) مقياس (Quality of work Life ) Leiden Scale) والذي يركز على الأبعاد التالية لقياس جودة الحياة الوظيفية وهي: تقدير المهام، سلطة اتخاذ القرار، توجيه المهارات، المجهود البدني، التعرض للخطر، انعدام الأمن الوظيفي، الافتقار لوجود معني للمهام الوظيفية، الدعم الاجتماعي من المشرف وزملاء العمل بالإضافة إلى الرضا الوظيفي (Benjamine, 2015 ,p115).

يضيف الحسني (2016م) أن هناك ثمانية معايير يحددها Walton لتقدير وتقييم برامج

جودة الحياة الوظيفية وهي:

- مدى كفاية الأجور وعدالة نظام الأجور والتعويضات.
  - مدى توافر ظروف عمل صحية وآمنة.
  - الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات العاملين.
  - الفرص المتاحة في المستقبل للنمو والأمان الوظيفي وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين في المستقبل.
  - التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة.
  - حقوق العاملين الدستورية في المنظمة مثل الخصوصية والمساواة والتعبير عن الرأي.
  - أهمية التزام المنظمة بالمسئوليات الاجتماعية.
  - التوازن بين الحياة الوظيفية للعامل وحياته الشخصية. (الحسني، 2016م، ص22)
- ويرى الباحث أن معايير قياس جودة الحياة الوظيفية قد تختلف من باحث إلى آخر حسب هدف دراسته وما ينتج عنها، كذلك تختلف من مجتمع دراسي لآخر وحسب طبيعة عمله والتي تتوقف عليها الأساليب المستخدمة لقياس جودة الحياة الوظيفية.

### 3.2.2 أهمية جودة الحياة الوظيفية:

يعتبر تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية أمراً مهماً للعاملين ولأصحاب العمل حيث يثق العاملون بمبادرات جودة الحياة الوظيفية والتي تشعرهم بالأمان والرضا الوظيفي وتجعلهم قادرين على النمو والتطور وكذلك تعزز جودة الحياة الوظيفية من كرامتهم وتساعد على إضفاء الطابع الإنساني على العمل من خلال توفير عمل صحي وملائم لكيوننتهم وإتاحة الفرصة لتنمية قدراتهم البشرية وضمان النمو والأمن الوظيفي والاندماج الاجتماعي والدستوري والحرية في التعبير عن الذات مما يساعد في زيادة الإنتاجية الفردية والتي تدعم أيضاً الفعالية التنظيمية. كذلك تطبيق جودة الحياة الوظيفية يعود بالفائدة على أصحاب العمل حيث تجعل العمل أكثر مرونة وإيجابية مما يزيد من القوة التنافسية للشركات (Zare et al.2014, p44).

يرى ماضي(2014م) أن أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية تتجلى في تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات أكثر إنتاجية، ومشاركة أكبر من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الأبعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل، زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وأهدافهم، المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع، زيادة درجة الرضا الوظيفي،



تحسين ودعم العلاقات الانسانية في المنظمة، انخفاض معدلات الغياب في المنظمة، تدني معدل دوران العمل\* في منظمات الأعمال، زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمنظمة واستثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة (ماضي، 2014م، ص 67).

وترى السراج (2017م) أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تكمن في الآتي:

- قدرة المنظمة على استقطاب موارد بشرية مؤهلة والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها.
- الاستثمار برأس المال البشري والفكري يعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خاصة في حالة ازدياد معدل رضا الموظفين مما يحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة.
- القدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المنظمة لتحقيق التوازن بينهم.
- تخفيض من معدلات الغياب بالمنظمة، وتقليل دوران العمل.
- توفير بيئة عمل وسياسات وإجراءات عمل مناسبة للموظفين لزيادة الانتاجية بالعمل والولاء والرغبة بالبقاء بالمنظمة، فيؤدي ذلك للجودة في الانتاج مع خفض التكاليف.
- ويمكن النظر إليها من منظور مجتمعي فهي تؤدي لخفض تكاليف المنظمات وزيادة جودة المنتجات وبالتالي لزيادة رفاهية المجتمع بشكل عام ( السراج، 2017م، ص 33).

وتضيف قريشي وباديبي (2016م) أن أهمية تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية تقود المؤسسة إلى تحقيق النتائج الآتية:

- زيادة رضا العاملين مما يؤدي إلى تقليل معدلات حوادث العمل والإصابات والغياب وكذا تقليل معدل دوران العمل ... الخ.
- تحسين أداء العاملين، ويقود بدوره إلى كثير من المنافع مثل زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين جودة المنتج أو الخدمة.
- تعظيم قدرة المؤسسة التنافسية.
- جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة بالمهارات والمعارف، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية.
- توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين (قريشي وباديبي، 2016م، ص 217).

---

\* معدل دوران العمل: هو معدل دخول وخروج العاملين في فترة زمنية معينة لتقيس التنبؤ للمستقبل واعطاء الحلول المناسبة للظاهرة .

وأشار البلبيسي (2012م) أن المنظمات تسعى إلى تحقيق العديد من المزايا من خلال تبنيها برامج جودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال تنمية قدرات المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء وتعظيم قدرة المنظمة التنافسية، تسهم في توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية، كذلك أن جودة الحياة الوظيفية لها أثر إيجابي على الأداء التسويقي للشركة (البلبيسي، 2012م، ص13).

ويرى (Adhikar and Gautam, (2010) أن فائدة برامج جودة الحياة الوظيفية تظهر على كل من الموظفين وأرباب العمل من خلال النقاط الآتية:

- الشعور بالأمان الوظيفي.
- إمكانية الترقية والتقدم.
- أجور وتعويضات عادلة وكافية.
- توفير ظروف عمل صحية وآمنة.
- التكامل الاجتماعي، والالتزام الدستوري (البلبيسي، 2012م، ص13).

ويرى (Srivastava and Kanpur (2014) أن برامج جودة الحياة الوظيفية أصبحت مهمة في مكان العمل للأسباب الآتية:

- زيادة الطلب في العمل.
- فقدان ضمانات الموظفين طويلة الأجل.
- تعزيز المهارات في بيئة العمل.
- زيادة المنافسة على المواهب.
- زيادة عدد النساء في القوى العاملة. (Srivastava and Kanpur, 2014, p56)

#### 4.2.2 جودة الحياة الوظيفية كعملية:

مفهوم جودة الحياة الوظيفية ينظر إلى العمل باعتباره عملية من التفاعل وحل المشكلات المشتركة من خلال العمل مع الناس والمديرين والمشرفين والعمال. ويمكن وصف هذه العملية كالتالي:

- عملية تعاونية وليست سلطوية.
- التطوير والتغيير بدلاً من الثبات.
- الانفتاح بدلاً من الجمود.
- عملية غير رسمية.
- حل المشكلات (Srivastava and Kanpur 2014, p57).

يشير Valizadeh and Ghahremani (2012) أن هناك بعض التصورات الخطأ لجودة الحياة الوظيفية وهي:

- جودة الحياة الوظيفية هي ليست فقط للموظفين الأوائل في خط الإنتاج بل هي مسألة توافق الموظف مع بيئة العمل في جميع مستويات المنظمة فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية في خط الإنتاج يجعل المديرين والمشرفين يقضون وقتاً أقل في حل القضايا التأديبية.
- جودة الحياة الوظيفية لا تقدم حلاً فورياً لحل المشاكل حيث إن عملية التغلب على الحواجز بين الإدارة والموظفين يستغرق وقتاً طويلاً خاصة وأن العديد من برامج الجودة لا تقدم نتائج ملموسة وقابلة للقياس على المدى القصير.
- جودة الحياة الوظيفية هو برنامج ليس لاستغلال العمال حيث إن فلسفة جودة الحياة الوظيفية تستند إلى قيم مختلفة بخلاف القيم التنظيمية التقليدية للمنظمة.
- برامج جودة الحياة الوظيفية لا تؤدي دائماً إلى الربح المطلوب بل يمكن أن تقترب من الربح بعد عدة مراحل من الابتكار.
- جودة الحياة الوظيفية ربما لا تكون مرضية دائماً لبعض الموظفين وحتى كبار المديرين والتي قد تفقد موقفها مع التطبيق الفعال لبرامج جودة الحياة الوظيفية.
- برامج جودة الحياة الوظيفية هي برامج ليست عابرة بل هي برامج استقرار للمنظمة (Valizadeh and Ghahremani, 2012, p1724).

## 5.2.2 عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

في دراسة (Srivastava and Kanpur ,2014 ,p58) حددت Bohlander ثلاث مشاكل شائعة لتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية وهي:

- **الاتجاهات والمواقف الإدارية:** حيث يتطلب برامج جودة الحياة الوظيفية إضفاء الديمقراطية في بيئة العمل فيجب أن تكون لدى المدراء رغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم ومنحهم فرصة التعبير عن آراءهم والمشاركة بفعالية في جميع أنشطة المنظمة، وذلك صعب التنفيذ لأن كثيراً من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم بمثابة التهديد لوجودهم، لذلك يبدون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح موظفيهم (الحسني، 2016، ص23).
- **تأثير الاتحادات والنقابات العمالية:** قد يتولد عن الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع عوائد

كافية للعاملين، أي أن برامج جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين (الحسني، 2016م، ص23).

● **التكلفة المالية:** ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة تفوق قدرة المنظمة بالإضافة إلى أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاح هذه البرامج، ولذلك يجب تطبيق هذه البرامج بعناية ضمن ميزانية محددة مسبقاً للوصول للنتائج المرجوة (Srivastava and Kanpur 2014 ,p58).

يرى الشنطي (2016م) أن عوائق تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية تتمثل في بيئات العمل السيئة، عبء العمل، وعدم القدرة على تقديم الرعاية، وعدم التوازن بين العمل والأسرة، العمل بنظام الورديات، وعدم المشاركة في صنع القرار، والعزلة المهنية، الافتقار إلى الاعتراف بالنفس والعلاقات السيئة مع المشرف والزملاء، صراع الدور وعدم وجود فرصة لتعمم مهارات جديدة (الشنطي، 2016م، ص31).

يضيف (Garg et al, 2012) أن هناك تحديات أخرى تواجه عملية تطبيق برامج

جودة الحياة الوظيفية وهي:

- التعقيد الإدراكي.
  - تقوم على مبدأ الفريق والتعاون.
  - تعتمد على المهارات الاجتماعية.
  - تعتمد على الكفاءة التكنولوجية.
  - تحتاج المزيد من ضغط الوقت.
  - عملية أكثر تنقلاً ولا تعتمد على الحدود الجغرافية (Garg et al, 2012 ,p 233) .
- ومن هنا جاءت استراتيجيات واضحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال تنفيذ بعض التغييرات والتي يمكن للإدارة من خلالها خلق شعور المشاركة والالتزام وذلك من خلال الممارسات الآتية:

- إثراء الوظيفة وإعادة تصميمها.
- إعادة تصميم العمل المستقل.
- إتاحة الفرصة بالنمو والتطوير.
- العدالة الإدارية والتنظيمية.
- الأمن الوظيفي.
- نظام الشكاوي والاقتراحات.

- المرونة في جداول العمل.
  - مشاركة الموظفين (Srivastava and Kanpur ,2014 ,p59).
  - يشير الشنطي (2016م) إلى برامج أخرى لتحسين برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال الاستراتيجيات الآتية:
  - تحسين العلاقة بين المديرين والعاملين.
  - الاهتمام بمصلحة وحقوق العاملين.
  - اعتماد قنوات اتصال واضحة.
  - إشاعة روح الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين.
  - منح فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات.
  - إعادة النظر بأنظمة الرواتب والأجور والحوافز.
  - إعادة تصميم الوظائف.
  - توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة.
  - اشراك الأفراد في برامج التوعية الصحية (الشنطي، 2016م، ص32).
- أكد Kaur (2015م) أنه يمكن تحسين برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال وسائل التعليم والتدريب، التواصل بين الموظفين، الاتحادات النقابية، المشاريع البحثية وتقدير التغيير البيئي (Beloor et al.2017, p 178).
- مما سبق يرى الباحث أن يتوجب على الإدارة العليا أن تعمل على تحسين برامج تطبيق جودة الحياة الوظيفية وأن تدرك بأن الاهتمام بالتحسين يؤدي إلى ارتياح الموظف وازدياد إنتاجه وقدراته في العمل ورفع روحه المعنوية ومشاركته في اتخاذ القرار بمسئولية عالية ورفع روح الثقة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

## 6.2.2 أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

هناك اختلاف كبير بين الباحثين فيما يتعلق بأبعاد وبرامج جودة الحياة الوظيفية وتفسير كل بُعدٍ منها والذي يتناسب مع الهدف الذي نشأت من أجله الدراسة، إلا أن جميع الكتاب والباحثين اتفقوا على أن جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على بعد أو جانب دون الآخر وإنما هي مجموعة أبعاد وعمليات متكاملة تشارك في تنفيذها كافة الإدارات الموجودة داخل المنظمة (ماضي، 2014م، ص66).

يرى البربري (2016م) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية كما يأتي: (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والرواتب، الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي). (البربري، 2016م، ص20).

ويشير الحسنى (2016م) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية يمكن أن تكون فيما يأتي:

- المشاركة في اتخاذ القرار.
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.
- السلوك القيادي والإشراف على العمل.
- الأجور الكافية.
- الاستقرار والأمان الوظيفي (الحسنى، 2016م، ص18).

ويرى (Mejbel,2013) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل فيما يأتي:

المكافآت والمزايا والتعويضات، الرضا الوظيفي، التطوير الوظيفي، مشاركة الإدارة العليا، الاتصالات، تحفيز الموظفين، التناسق بين العمل والحياة، السلامة والأمن (Mejbel,2013,p401).

يضيف (Valizadeh and Ghahremani (2012) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تكمن في الأجور العادلة والكافية، بيئة عمل صحية وأمنة، قانون المنظمة، توفير فرص الأمان والتطور المستمر، التبعية الاجتماعية للحياة العملية، تناسق العمل مع الحياة بالإضافة الى تنمية القدرات البشرية (Valizadeh and Ghahremani,2012 ,p1724).

وتلخص قرشي وباديسي (2016م) الأبعاد السابقة إلى ثلاثة أقسام رئيسية: أبعاد تنظيمية، وأبعاد وظيفية، وأبعاد نفسية واجتماعية.

1. الأبعاد التنظيمية لجودة الحياة الوظيفية: وتشمل النمط القيادي المتبع، التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم.
2. الأبعاد الوظيفية لجودة الحياة الوظيفية: وتشمل تصميم العمل وطبيعته، نظام الحوافز، فرص التقدم والترقية، والتدريب.
3. الأبعاد النفسية والاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية: وتشمل العلاقات الإنسانية في العمل، الأمان والاستقرار الوظيفي، ظروف العمل المادية، التوازن بين العمل والحياة الخاصة (قرشي وباديسي، 2016م، ص219).

## يلخص الشنطي (2016م) أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجدول الآتي:

| الأبعاد  |
|--|
| 1- بيئة عمل صحية وآمنة 2- المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات 3- العدالة الاجتماعية 4- الاستقرار والأمان الوظيفي 5- تصميم وإثراء الوظائف 6 - العدالة في نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية 7- فرص التقدم والرقي الوظيفي 8- التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين 9- مشاركة النقابات للإدارة في تحسين ظروف العاملين. |
| 1- مشاركة تطوعية من قبك الموظفين 2- موافقة النقابة على المشاركة 3- تدريب العاملين على حل المشاكل 4- استخدام حلقات الجودة 5- مشاركة فريق العمل في التنبؤ وتخطيط العمل.  |
| 1- التعويض المناسب والعدل 2- ظروف عمل آمنة وصحية 3- الفرص المتاحة لاستخدام وتطوير القدرات البشرية 4- الفرص المتاحة لاستمرار النمو والأمن الوظيفي 5- التكامل الاجتماعي في العمل التنظيمي 5- الحقوق الدستورية في العمل 7- التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية 9- أهمية الاجتماعية للحياة العمل.   |

شكل (3.2): أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

المصدر: (الشنطي، 2016م، ص 20)

بعد استعراض الباحث لما أشار إليه الباحثون السابقون لأبعاد الحياة الوظيفية، يوجز

الباحث الأبعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية كما يأتي:

1. **ظروف العمل المادية (بيئة العمل):** يشير (Swamy, 2013) أن بيئة العمل يقصد بها البيئة الاجتماعية والمهنية التي يجب أن يتفاعل ويتعاون فيها الموظفون مع بعضهم البعض. يشير مصطلح جودة الحياة الوظيفية أكاديمياً إلى الاستجابة الموقية لبيئة العمل السائدة حيث إنه يطرح خمسة مجالات أساسية تشمل ضغط المهام الوظيفية، الخصائص الوظيفية والإشرافية، الخصائص الهيكلية والقطاعية للعمل والتي تشكل خبرات واتجاهات وسلوكيات الأكاديميين بشكل مباشر أو غير مباشر (Swamy, 2013, p435).  
كذلك تشكل ظروف العمل المادية المتمثلة في الضوضاء والإضاءة والحرارة والرطوبة والتلوث والأجهزة والمعدات مصدراً من مصادر ضغوط العمل التي ينبغي الاهتمام بها إذا ما أرادت المنظمة زيادة كفاءة وإنتاجية العمل في المنظمة (الشنطي، 2016م، ص 26).  
وأشار العنزي (2013م) إلى أن الظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكاتب ومستوى الإضاءة، ودرجة الحرارة، والخدمات المساندة، ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأي مخاطر أو أمراض مهنية، وغيرها من العوامل يكون تأثيرها مباشر على العاملين ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه، فإذا كان جو العمل غير مناسب فإنه يؤدي إلى النفور منه، ويتولد لدى العاملين ضغوط بمستويات مختلفة تزيد

وتتخفف بحسب نوع العمل وطبيعته، ولكنها تؤدي في النهاية إلى قلة الإنتاج أو كفاءته أو الاثنين معاً (العنزي، 2013م، ص30) .

وأشار البليبيسي (2012م) إلى أن توفر المنظمة كل سبل الراحة لموظفيها من خلال تصميم جيد لمكان العمل وتوزيع جيد للمعدات بحيث تتلاءم وعدد الموظفين فيه وطبيعة النشاط فيه لتوفير الجهد وزيادة الكفاءة الإنتاجية وكذلك توفير الأجواء المناسبة في بيئة العمل من خلال توفير حرارة مناسبة لنشاط العمل والموظفين وهواء نقي متجدد وإضاءة جيدة والهدوء في مكان العمل (البليبيسي، 2012م، ص9).

يرى الباحث بأن تصميم المكتب بطريقة تربط بين العمل الهندسي والإداري في التوزيع المريح للمكاتب وتناسق الألوان والإضاءة وتحقيق الهدوء يؤدي إلى تخفيف عبء العمل وجذب الموظف للعمل بوسائل مريحة ويعطيه طاقات وتميز في زيادة إنتاجه بكفاءة عالية ويزيده ثقة بإدارته لاهتمامها به كموظف وتزیده حُباً في عمله.

2. العوامل الوظيفية (التصميم الوظيفي، الأمان الوظيفي، فرص التقدم والترقية): إن تصميم العمل داخل المؤسسة يعتبر عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم إذ إن العمل الروتيني يؤدي إلى حدوث ملل وسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاهتمام في أساليب التحديث والتطوير، حيث إن العامل غالباً ما يشعر بعدم أهمية عمله مما يتسبب بشعوره بضغوط عالية أما الأعمال التي تتسم بالتحسن والتطوير والتنوع تمنح الاستقلالية للفرد فإنها تساهم في رفع الروح المعنوية لهم وتنمية الشعور لديهم بأهمية العمل المناط بهم مما يؤدي إلى بذل الجهود في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم لإتمام العمل على نحو يخدم أهداف المنظمة (قريشي وباديسي، 2016م، ص220).

كذلك أن التصميم الوظيفي هو الهيكلية المخططة الواعية لجهود الأفراد وفرق العمل في مكان العمل، حيث يساعد التصميم الوظيفي على تحديد المهام الواجب تنفيذها، وكيفية التنفيذ، وعدد المهام المنفذة، وترتيب المهام قيد التنفيذ، فهدف التصميم الوظيفي هو تطوير مهام العمل لتلبية متطلبات المنظمة والتكنولوجيا، وفي نفس الوقت أيضاً تحقيق احتياجات ومتطلبات الأفراد، حيث تحرص المنظمة أثناء التصميم الوظيفي، على تبسيط المهام الوظيفية للفرد، إضافة إلى توسيع وإثراء مهام العمل وزيادة مجال العمل للعاملين، واتباع سياسة الدوران الوظيفي بين العاملين، مما له الأثر الإيجابي على زيادة إنتاجية ومهارة ومعرفة الأفراد وقدرتهم على المشاركة واتخاذ القرارات المناسبة (Allsubjects4you, 2012).



بالإضافة إلى الأمان الوظيفي حيث تقوم فكرة الأمان الوظيفي على إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله واستقراره في عمله وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية وضغوط العمل (الحسني، 2016م، ص22).

يضيف (Reddy 2010) أن الأمان الوظيفي يمثل الجانب الأساسي لجودة الحياة الوظيفية حيث إنه يمثل قوة المنظمات في توفير عمل دائم ومستقر بغض النظر عن التغيرات في بيئة العمل. وبالتالي، فإن توفير شعور الأمان الوظيفي يعتبر عاملاً مهماً في بيئة العمل حيث يمكن الاستعانة بمصادر أخرى عديدة (Reddy, L. Reddy, M. 2010, p830).

فالإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، وهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره، وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة (Mahapatro, 2010, p402)

لذا فإن الأمان الوظيفي هو بقاء الفرد موظفاً في المنظمة نفسها بدون انتقاص من الأقدمية، أو الأجر، أو حقوق المعاش، مما له أثر إيجابي على الإنتاجية، فهو محدد مهم لصحة العاملين، ورفاهيتهم الجسدية والنفسية، والاحتفاظ بالموظفين، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي (Yousef, 1997, p184).

وكذلك تعتبر فرص التقدم والترقية من أهم العوامل الوظيفية حيث إن هناك علاقة إيجابية بين التطوير الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية حيث إن فرص التدريب والتطوير الوظيفي هي أحد العوامل الدافعة لجودة الحياة الوظيفية مما يؤدي إلى شعور الموظفين بولاء قوي للمنظمة واحتفاظ المنظمة بالعاملين (Mejbel, 2013, p400).

تتم الترقيات في إطار الترقيات الرسمية، أو برامج تطوير الوظيفة، أو فرص التدريب، أو تعيينات اللجان أو المشاريع الخاصة، حيث تعمل المنظمات على توسيع مسؤوليات موظفيها من خلال الترقيات، مما يولد لدى الموظفين شعور قوي بالولاء للمنظمة، واحتفاظ المنظمة بالعاملين (البليسي، 2012م، ص10).

أيضاً الترقية من أهم القرارات التي تتخذ في المؤسسات لما تحدثه من تأثير كبير على مراكز الموظفين، ومعنوياتهم داخل الفئات الوظيفية المختلفة، لارتباطها بمصير حياتهم بشكل كلي، وإن كان لا بد من دعائم ومعايير يستند إليها في عملية الترقية، وبالتالي لا بد للترقية أن تجمع بين مصالح الموظفين كافة في المؤسسة، وكذلك مصلحة المؤسسة ذاتها، والعمل قدر

الإمكان على تَجَنُّب ردات الفعل السلبية للموظفين الذين يتساوون على خط واحد بين المرشحين لهذه الترقية، والذين لم تشملهم هذه الترقية (Armstrong, 2010, p186).

يرى الباحث من خلال العوامل الوظيفية أن على إدارة المؤسسة أن تهتم في تطوير وتحسين التصميم الوظيفي والابتعاد عن الروتين في العمل وتشجيع العاملين وإبراز قدراتهم وزيادة جهودهم في إنجاز وتطوير مهام العمل، وكذلك من خلال الأمان الوظيفي واهتمام الإدارة في توفير حالة من الاستقرار للموظف والتي تعطيه الأمان والاستقرار في عمله وعدم تخوفه من فقدان مصدر دخله، وإن فرص التقدم والترقية يكون مشجعاً للموظف المبدع والكفاءة ويعطي حافزاً للموظف من تطوير قدراته وتميزه والتي تنعكس في زيادة إنجاز العمل وتقديمه وتعطي المؤسسة ميزة في تحقيق أهدافها وخططها.

### 3. عوامل مالية (الأجور الكافية والعادلة، المكافآت والتعويضات):

يرى (Reddy, 2010). الأجور الكافية والعادلة أمراً أساسياً في جودة الحياة الوظيفية. ولذلك فإن نجاح باقي أبعاد جودة الحياة الوظيفية يتوقف على تحقيق الأجور العادلة والكافية (Reddy, L. Reddy, M. 2010, p833). وكذلك فإن التعويضات المقدمة يجب أن تكون كافية ومناسبة مع العمل بحيث يكون تناسق بين مرتبات الموظفين جميعاً، وذلك يعني المساواة في العمل والأجر وذلك وفقاً للمعايير والظروف الاجتماعية للموظفين (Valizadeh and Ghahremani, 2012, p1724).

وتعتبر الأجور أحد المكونات الكبيرة لتكاليف الإنتاج في المنظمة، وبذلك يكون لها تأثير كبير على استمراريتها ونموها وربحيتها، ومن ناحية أخرى تمثل أهمية كبيرة عند الموظفين كونها مصدر دخل لهم، ومحدداً مهمّاً لمكانتهم الاجتماعية داخل وخارج المنظمة، كما أن لها تأثيراً على قدرة المنظمة في الحصول على أداء ذي كفاءه عالية من موظفيها، وبذلك لا تستطيع المنظمات المحافظة على موظفيها إلا بوجود نظام عادل للأجور داخلها، وفي حال عدم توفر ذلك يزداد عدم الرضا الوظيفي والشكاوى بينهم، وبالتالي السياسات السليمة للأجور هي أمر حيوي لفعاليتها وكفاءتها (Agarwal, 1983, P688).

بالإضافة إلى المكافآت والتعويضات العادلة والكافية ويعمل العاملون للحصول على عوائدهم نظير جهودهم ووجود مكافآت عادلة تؤثر على أدائهم لوظائفهم مما يقلل معدل الدوران ويحسن من أداء وإنتاجية المنظمة، فيجب أن تتسم التعويضات بالعدالة الخارجية وفيها يقارن الأفراد التعويضات التي يحصلون عليها مع التعويضات التي تمنح لموظفين يعملون في مهن متشابهة في منظمات أخرى (البليبيسي، 2012م، ص11).

#### 4. العوامل الصحية والسلامة المهنية (بيئة عمل صحية وآمنة):

تؤثر جودة الحياة الوظيفية بشكل كبير على حياة الأفراد العاملين حيث يوجد مؤشر واضح في علم النفس التنظيمي يوضح أن جودة الحياة الوظيفية مؤشر مهم لصحة ورفاهية الموظفين (Prajapat, Sharma.2013, p 93).

يجب ألا يتعرض الموظفون لظروف العمل التي يمكن أن تؤثر سلباً على صحتهم البدنية والعقلية وذلك من خلال الاهتمام بأوضاع العمل المناسبة كالضوضاء والإضاءة ومساحة العمل وتجنب الحوادث فضلاً عن تحديد ساعات العمل المناسبة و السقف العمري للموظفين (Parvar,2013 p, 137).

كما ويعد العنصر البشري الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في مواقع العمل المختلفة، فالأجهزة والأدوات والآلات الضخمة، مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها، ستبقى غير مفيدة، ولا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يحركها، ويوظفها، ويصونها. وبما أن العقل البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية، فإنه من العدل والإنصاف أن تتوافر له ظروف العمل الآمنة والكفيلة بتحقيق الدرجة المناسبة في أدائه للعمل (الهابل، وعائش، 2012م، ص 84).

تؤثر الصحة المهنية الآمنة في العمل تأثيراً مباشراً على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة، وعلى أدائهم بصفة عامة، وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين بيئة العمل، إلا أن تعاون الإدارات الأخرى في صيانة وتحسين بيئة العمل لا يمكن تجاهله، وبالتالي هي مسئولية شاملة لأقسام المنظمة جميعها، وذلك لانعكاساتها على سلامة وصحة الموارد البشرية وفاعلية الأداء (السالم، 2009م، ص 350).

#### 7.2.2 علاقة الثقافة التنظيمية بجودة الحياة الوظيفية:

أشار Ravasi and Schultz (2006) أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات المشتركة التي توجه سلوكيات المنظمة من خلال تحديد السلوك المناسب لمختلف الحالات وهي كذلك مجموعة من الافتراضات والسلوكيات الجماعية التي يتم تدريسها لأعضاء المنظمة الجدد كوسيلة لتطوير الإدراك والشعور والتفكير، وبذلك فالثقافة التنظيمية تؤثر على الطريقة التي يتفاعل بها الناس والمجموعات مع بعضهم البعض ومع العملاء وكذلك مع أصحاب المصلحة. بالإضافة فإن الثقافة التنظيمية تؤثر على مدى تأقلم الموظفين مع المنظمة بالإضافة إلى أنه إذا كان لدى الموظف توازن بين الحياة والعمل في المنظمة فيكون ذلك سائداً لدى ثقافة المنظمة وتدعمه المنظمة من قبل (Benjamin,2015, p112).

كذلك فإن تحسين نوعية الحياة الوظيفية تخلق منظمة خالية من الخوف والترهيب والذي يؤثر على قرارات المنظمة والشؤون التنظيمية بشكل كبير وكذلك تؤدي جودة الحياة الوظيفية إلى وجود التزام متبادل بين تلبية احتياجات المنظمة ونمو وتقديم المنظمة وهي الداعم الرئيسي للبنية التحتية لنجاح الإدارة التنظيمية (Dastjerdi,2015, p325).

يضيف (Valizadeh and Ghahremani (2012) أن هناك علاقة إيجابية وكبيرة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة العملية للموظفين حيث إن عوامل الثقافة التنظيمية لها تأثير قوي جداً على تعزيز جودة حياة الموظفين. كذلك هناك علاقة كبيرة بين الثقافة التنظيمية ومكونات جودة الحياة العملية وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية تخلق تحسناً في جميع مكونات الحياة العملية. وبعبارة أخرى كل مكون من مكونات الحياة العملية تتأثر بالثقافة التنظيمية (Valizadeh and Ghahremani 2012 ,p1726).

يعتقد (Luthans (2002م) أن جودة الحياة الوظيفية تحظى بمزيد من الاهتمام من ثقافة العمل بأكملها والغرض المبدئي من برامج ومقاييس جودة الحياة هو تغيير وتحسين ثقافة العمل، ولذلك فإن التكنولوجيا الحديثة في المنظمة ستوفر ظروف عمل مواتية للموظفين ذوي الكفاءات العالية والأفضل لدى المنظمات (Dastjerdi,2015, p327).

يؤكد الباحث أن علاقة الثقافة التنظيمية مع جودة الحياة الوظيفية هي من خلال سن القوانين واللوائح التي تستند إليها المنظمة، وان العلاقة بينهما علاقة إيجابية ولها تأثير قوي. كذلك يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين من خلال اشراكهم في سن القوانين ومشاركة الإدارة بما فيه مصلحة للوزارة.

## المبحث الثالث: وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة

### 1.3.2 نشأة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم:

نشأت مؤسسات التعليم العالي في ظل الاحتلال الإسرائيلي وبمبادرات محلية وطنية، ونمت وتطورت بسرعة حتى وصل عدد الجامعات على الأرض الفلسطينية عام 2017م (14) جامعة تقليدية، جامعة واحدة تعليم مفتوح، وعدد الكليات الجامعية (16)، والكليات المتوسطة (18)، وبذلك يبلغ عدد مؤسسات التعليم العالي في فلسطين (49) مؤسسة ينخرط فيها حوالي (218,415) طالباً وطالبة موزعين كالتالي:

الجامعات التقليدية (136,459) طالباً وطالبة منهم (8,671 ماجستير)، الكليات الجامعية (14,876) طالباً وطالبة، كليات المجتمع المتوسطة (11,053) طالباً، التعليم المفتوح (56,027) طالباً، وقد بلغ عدد العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للعام الدراسي (2017/2016) (15.571) عاملاً وعاملة (قاعدة بيانات التعليم العالي، 2017م).

وبعد وجود السلطة الوطنية الفلسطينية في أوائل التسعينات أنشئت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عام 1996م لتشرف وتدعم وتوجه نمو التعليم العالي الفلسطيني من خلال مجالسها وهيئاتها وإدارتها ووحداتها المختلفة، وصدر قانون التعليم العالي رقم (11) عام 1998م، الذي حدد أهداف التعليم العالي ودور الوزارة وصلاحياتها ومستويات التعليم العالي وشهاداته الممنوحة وأنماط التعليم وأنواع مؤسساته.

وفي عام 2002م، دمجت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة، وبعد عام أُعيد تفعيل مجلس التعليم العالي لرسم السياسات العامة، وكذلك تم تفعيل مجلس البحث العلمي لرسم السياسات البحثية ضمن إطار مؤسسات التعليم العالي، وتم إنشاء هيئة الاعتماد والجودة لترخيص وتقييم واعتماد مؤسسات وبرامج أكاديمية جديدة وقديمة، إضافة إلى إنشاء صندوق إقراض الطالب، لمساعدة الطلبة في تغطية نفقات تعليمهم.

وفي عام 2012م، أُعيد فصل وزارة التعليم العالي عن وزارة التربية والتعليم، واستمرت بتنفيذ كافة أعمالها وتطوير برامجها ووسائل إشرافها وفق خطتها المتوسطة المدى 2011-2013م من خلال مجالسها وهيئاتها وإداراتها العامة وفريق الوزارة الفني والإداري لمواجهة التحديات العديدة وتذليلها وتحقيق رسالتها وتقديم أفضل الخدمات ذات الصلة للمجتمع الفلسطيني.

وفي عام 2013م أُعيد دمج وزارة التعليم العالي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة، حيث تتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف

مراحلها، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي. وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر. وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار (موقع وزارة التربية والتعليم، 2017م).

### 2.3.2 أهداف ومهام الوزارة:

تسعى وزارة التربية والتعليم العالي إلى توفير التعليم للجميع وتحسين نوعيته ومعاييرها في جميع المستويات، من أجل تلبية احتياجات المتعلمين للتكيف مع متطلبات عصر الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتعميق فهمهم للدين، وتوسعة فكرهم في بيئة صحية متوازنة تأهلهم للدفاع عن الحقوق الوطنية وأداء الواجب بكفاءة، والانفتاح على المجتمعات الإنسانية، وذلك بالتعاون مع الوزارات الأخرى والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الإقليمية والدولية في إطار الخطة التطويرية الاستراتيجية التربوية للوزارة بما يحقق المشاركة الاستراتيجية، ويضمن جودة الأداء (الزعانين، 2015م، ص 67).

تعمل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على تنمية رؤى مستقبلية واضحة للتعليم الفلسطيني، تتجاوز الماضي وتعمل على إعادة بناء ما أحدثته سلطة الاحتلال الإسرائيلي من تخلف، وإلى التطّوع إلى مستقبل يعيد ارتباط الأجيال الجديدة بتاريخها وينير طريقها إلى المستقبل. وانطلاقاً من ذلك، تهتم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتحسين نوعية التعليم، وتحسين البيئة التعليمية، وتدريب المعلمين وإدخال التقنيات الحديثة، وإشراك المجتمع في العملية التعليمية. هذا بالإضافة إلى اهتمامها بتلبية الطلب المتزايد على الدراسة، وبتعبير آخر، تسعى الوزارة إلى تجنيد المصادر المختلفة للنهوض بالتعليم الفلسطيني.

جدول (2.2): وزراء التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

| التاريخ                 | الحزب      | الاسم                 |
|-------------------------|------------|-----------------------|
| 1996-1998م              | مستقل      | حنان عشراوي           |
| 1998-2002م              | مستقل      | منذر صلاح             |
| 2002-2006م              | مستقل      | نعيم أبو الحمص        |
| يونيو 2007 - مارس 2006م | حماس       | ناصر الدين الشاعر     |
| يونيو 2007-2011م        | (في غزة)   | د. محمد عسقول         |
| 2011 - يوليو 2011م      | (في غزة)   | د. أسامة المزيني      |
| 2007-2013م              | (رام الله) | د. لميس العلمي        |
| 2013-2014م              | (رام الله) | د. علي زيدان أبو زهري |
| 2014-2015م              | رام الله   | د. خولة الشخشير       |
| 2015/8م حتى الان        | (رام الله) | د. صبري صيدم          |

المصدر: موقع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني

ويرى الباحث أن تغير الوزراء بشكل متكرر له نتائج سلبية ويحدث تغيرات جذرية في مكانة الوزارة ويحدث أيضاً انقطاع عن تنفيذ الخطط وتغير في التعامل مع الإدارات العليا والعاملون بالوزارة واختلاف نمط تفكير الوزير وما يعتنقه من ثقافة تنظيمية، مما يحدث حالة من الإرباك والتخبط وعدم الاستقرار، ومن هنا يجب العمل على وضع سياسات واجندة وطنية ملزمة للجميع ولمن يتتصب وزيراً وأن تضمن استمرارية التخطيط الإداري وتنفيذ الخطط .

### 3.3.2 المهام والوظائف المنوطة بوزارة التربية والتعليم:

1. إنشاء المؤسسات التعليمية الحكومية التابعة للوزارة وإدارتها على اختلاف أنواعها ومستوياتها وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة، والمواد التعليمية اللازمة لها.
2. توفير الأبنية الصالحة للمؤسسة التعليمية الحكومية، وتوزيعها توزيعاً ينسجم مع السياسة التعليمية.
3. تشجيع أوجه النشاط للطلبة في المؤسسات التعليمية، وتنظيم شؤون هذا النشاط في جميع ميادينها الرياضية، والكشفية والفنية والثقافية والاجتماعية.
4. توفير الرعاية الصحية الوقائية في المؤسسات التعليمية الحكومية والإشراف على حسن توافرها في المؤسسات التعليمية الخاصة.

5. الإسهام في تشجيع النشاط الثقافي، والعلمي وإصدار المطبوعات التربوية واستخدام وسائل الاتصال المختلفة التي تسهم في تحقيق الأهداف التربوية.
6. تشجيع البحث العلمي لغايات تطوير العملية التربوية وتحسينها.
7. تعزيز الروابط التربوية بين دولة فلسطين وسائر البلاد العربية والدولية.
8. انشاء مراكز تعليم الكبار، وتوفير الإمكانيات والوسائل اللازمة لتأمين الاستقرار لجميع العاملين في الوزارة وإيجاد الظروف والعوامل والحوافز التي تساعد على تحقيق الأهداف.
9. تعزيز العلاقة بين الوزارة، والمجتمع المحلي (الزعماء، 2015م، ص 69).

جدول (3.2): إجمالي عدد الإدارات والوحدات ومديريات وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وعدد الموظفين ذكوراً وإناثاً

| الإجمالي | الذكور | الاناث | إدارة / مديرية                             |
|----------|--------|--------|--|
| 18       | 16     | 2      | الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات        |
| 25       | 20     | 5      | الإدارة العامة للأبنية والمشاريع           |
| 5        | 2      | 3      | الإدارة العامة للإدارات التربوية           |
| 6        | 3      | 3      | الإدارة العامة للإرشاد والتربية الخاصة     |
| 80       | 70     | 10     | الإدارة العامة للأرشيف والخدمات            |
| 11       | 8      | 3      | الإدارة العامة للإشراف والتأهيل            |
| 12       | 10     | 2      | الإدارة العامة للأنشطة الطلابية            |
| 7        | 4      | 3      | الإدارة العامة للتخطيط                     |
| 11       | 7      | 4      | الإدارة العامة للتعليم العام               |
| 30       | 30     |        | الإدارة العامة للتقنيات التربوية           |
| 15       | 15     | -      | الإدارة العامة للشئون الادارية             |
| 14       | 9      | 5      | الإدارة العامة للشئون المالية              |
| 7        | 5      | 2      | الإدارة العامة للصحة المدرسية              |
| 19       | 17     | 2      | الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام    |
| 16       | 13     | 3      | الإدارة العامة للقياس والتقويم والامتحانات |
| 1        | 1      |        | الإدارة العامة للكتب والمطبوعات العامة     |
| 23       | 23     |        | الإدارة العامة للوزم والكتب                |
| 4        | 3      | 1      | المجلس الاستشاري لتطوير مهنة التعليم       |
| 9        | 6      | 3      | المعهد التربوي للتدريب والتأهيل            |
| 5        | 4      | 1      | الوحدة القانونية                           |
| 30       | 29     | 1      | الوكيل المساعد لشئون التعليم العالي        |



| الإجمالي     | الذكور      | الاناث      | إدارة / مديرية                         |
|--------------|-------------|-------------|--|
| 1            | 1           |             | الوكيل المساعد للشئون التعليمية        |
| 7            | 7           |             | دائرة التصديق ومعادلة الشهادات         |
| 2            | 2           |             | دائرة الشئون والخدمات الطلابية         |
| 3            | 3           |             | ديوان الوزير                           |
| 2            | 1           | 1           | دائرة المنح والبعثات الدراسية          |
| 2            | 2           |             | مجلس البحث العلمي                      |
| 2            | 2           |             | مجمع اللغة العربية الفلسطينية          |
| 6            | 6           |             | مكتب الوكيل                            |
| 6            | 4           | 2           | هيئة الاعتماد والجودة                  |
| 7            | 6           | 1           | وحدة الرقابة الداخلية                  |
| 4            | 4           |             | وحدة الشكاوي والمظالم                  |
| 1            | 1           |             | وحدة القدس                             |
| 2            |             | 2           | وحدة المناهج - غزة                     |
| <b>393</b>   | <b>335</b>  | <b>59</b>   | <b>اجمالي العاملين في الوزارة</b>      |
| الإجمالي     | الذكور      | الاناث      | مديرية                                 |
| 1455         | 753         | 702         | مديرية التربية والتعليم - رفح          |
| 1322         | 728         | 594         | مديرية التربية والتعليم - شرق خان يونس |
| 1723         | 929         | 794         | مديرية التربية والتعليم - خان يونس     |
| 2761         | 1341        | 1420        | مديرية التربية والتعليم - شرق غزة      |
| 2339         | 1213        | 1126        | مديرية التربية والتعليم - شمال غزة     |
| 2710         | 1323        | 1387        | مديرية التربية والتعليم - غرب غزة      |
| 1691         | 862         | 829         | مديرية التربية والتعليم - الوسطى       |
| 14001        | 7149        | 6852        | إجمالي العاملين في المديريات           |
| <b>14394</b> | <b>7484</b> | <b>6911</b> | <b>الإجمالي الكلي</b>                  |

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي 2017م

يوضح الجدول أعداد مجتمع الدراسة والإدارات العامة والوحدات العاملة بالوزارة وتقسيماتها وتوزيعاتها وأعداد الموظفين ومؤهلاتهم ..الخ بكل إدارة ووحدة حيث تتولى هذه الإدارات مسئولية تحويل السياسات العامة الصادرة عن الإدارة العليا بالوزارة إلى خطط تنفيذية وتحدد الإجراءات والفترات الزمنية اللازمة لتطبيق وتنفيذ هذه المخططات وذلك بالتعاون مع الدوائر والاقسام ومديرياتها الفرعية في المحافظات.

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

## الفصل الثالث الدراسات السابقة

### 1.3 مقدمة:

يستعرض هذا الفصل أهم الدراسات والأدبيات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث بشكل مباشر أو غير مباشر فيما يخص موضوع الثقافة التنظيمية من جهة وكذلك مفهوم جودة الحياة الوظيفية من جهة أخرى، فقد تم إيجاز بعض الدراسات العربية والمحلية ومن ثم بعض الدراسات الأجنبية والإشارة إلى أهم ما هدفت وما توصلت إليه كل دراسة. أفادت هذه الدراسات الباحث في معرفة وتوسيع موضوع الثقافة التنظيمية وكيفية دراسته من قبل الدراسات السابقة بالإضافة إلى ربطه بمفهوم جودة الحياة الوظيفية، حيث ساعدت الدراسات السابقة في التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية وكذلك جودة الحياة الوظيفية وإثراء الإطار النظري للبحث ومن ثم التعقيب على الدراسات السابقة في ضوء ما تأتى للباحث من تعليقات وآراء بناء على دراسة تلك الأدبيات السابقة.

## 2.3 الدراسات الفلسطينية:

### 1. دراسة (السراج، 2017م)، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية "دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمنظمات غير الحكومية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغت العينة (275) عاملاً .

وتوصلت هذه الدراسة إلى: أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات المجال جودة الحياة الوظيفية وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. وأوصت على ضرورة إتاحة الفرصة للجهات ذات العلاقة وللعاملين بالمشاركة والمساهمة في صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة وإعداد الخطة الاستراتيجية لها مما يساهم في ملكية العاملين والجهات ذات العلاقة للخطة، وزيادة الاهتمام من قبل إدارة المنظمة باستقطاب طواقم عمل بمؤهلات علمية وخبرات عملية متميزة والعمل على تحسين نظام المكافآت والحوافز على أن يتلاءم مع توقعات العاملين وربط نظام المكافآت والحوافز بالسلوك الأخلاقي للعاملين لتعزيز ودعم السلوك المرغوب فيه والذي تهدف المنظمة لتحقيقه.

### 2. دراسة (الحسني، 2016م) " أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة. تكون مجتمع الدراسة من الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية البالغ عددهم 159 باحثاً اجتماعياً، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وكذلك تم استخدام طريقة المسح الشامل في الدراسة حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى: أن درجة مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الباحثين كانت منخفضة وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في قطاع غزة كانت متوسطة، كشفت الدراسة أيضاً أن جودة الحياة الوظيفية تتأثر بعدة عوامل منها (الأجور، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، السلوك القيادي والإشراف على العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات) وكذلك تؤثر على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين

الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة. ومن ثم أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة الحياة الوظيفية في وزارة الشؤون الاجتماعية من خلال انتظام صرف الرواتب وتوفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي وكذلك أوصت الدراسة بإتاحة الفرصة للباحثين الاجتماعيين المشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد الثقة في قدراتهم ومهاراتهم.

**3.دراسة (البربري، 2016م) "دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني".**

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وقياس مستوى الاحتراق الوظيفي، وكذلك الكشف عن دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأيضاً الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية. وتكونت مجتمع الدراسة من (407) موظفاً.

توصلت هذه الدراسة إلى: أن مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة كانت متوسطة، أيضاً توجد علاقة عكسية ضعيفة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والاحتراق الوظيفي، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية من أجل التقليل من الشعور بالاحتراق الوظيفي، من خلال: تقوية العلاقات الاجتماعية، ومشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتطوير، منح الترقيات بناءً على معايير واضحة، المزيد من الاهتمام برفاهية العاملين وإعادة مراجعة وتقييم نظام التعويضات وتحديثه وتطويره والتأكد من عدالة توزيع المكافآت لئلا تهم توقعات العاملين. كذلك أوصت بأهمية تبني فلسفة إدارية تؤكد على ثقافة العمل الجماعي والتوفيق بين أعباء العمل وقدرات العاملين والتخفيف من حدة الروتين لما لها من دور في تحسين الثقة والراحة النفسية.

**4. دراسة (ماضي، 2016م). "الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية "**

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف إلى الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعة الإسلامية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستخدم قائمة الاستقصاء أداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ حجم المجتمع (87) مفردة.

توصلت هذه الدراسة إلى: وجود أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية: (التوجه الاستراتيجي، وتنمية رأس المال البشري وتطويره، وإدارة الصراع

التنظيمي، ودعم الثقافة التنظيمية، ومساندة الممارسات الأخلاقية)، والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية، وتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعة الإسلامية، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية في تحسين جودة الحياة الوظيفية تعزى للبيانات الشخصية: (المسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، والفئة العمرية، وسنوات الخدمة ومدة العمل) .

**5. دراسة (الشنطي، 2016م) واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل" دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان "** .

هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان وعلاقتها بأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة (139) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى: توفر جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بدرجة متوسطة وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالوزارة من خلال صرف رواتبهم، وكذلك إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية تتلاءم مع طبيعة أعمال العاملين.

**6. دراسة (الحويحي، 2015م) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري "دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة "**

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للبحث، مستخدماً العينة العشوائية الطبقية، يتمثل مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات العامة (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية) والجامعات الخاصة (جامعة غزة، وجامعة فلسطين)، حيث بلغت عينة الدراسة (293) موظفاً.

توصلت الدراسة إلى: وجود درجة مرتفعة من الموافقة على ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) من قبل الموظفين في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة. ومن ثم أوصت الدراسة بضرورة التعرف بشكل أفضل على ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى الأداء، واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين

بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وتهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار، وبتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدام الأساليب الحديثة .

#### 7. دراسة (ماضي، 2014م) "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أيضاً قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (344) فرداً. وتم استخدام التحليل الإحصائي لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين، كذلك يوجد فروق بين استجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات. كشفت الدراسة أيضاً أنه يوجد تأثير مهم لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأهم تلك الأبعاد تأثيراً هي فرص الترقى والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعليم والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية. ومن ثم أوصت الدراسة بضرورة تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على كافة مستويات الجامعة من خلال وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا والمرؤوسين في الجامعات.

#### 8. دراسة (نصار، 2013م) جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي" دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي "

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مستوى جودة حياة العمل في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث، ووزارة التربية والتعليم الحكومي، وتحديد أثر عوامل جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للموظفين العاملين في هاتين المؤسساتين، ومن ثم أثرها على الاستغراق الوظيفي للموظفين، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (406) مدير مدرسة ونائب مدير مدرسة، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وتنمية الاستغراق الوظيفي في المؤسساتين، وأظهرت الدراسة أن جودة حياة العمل متوفرة في كلتا المؤسساتين بدرجة متوسطة ومقبولة، وأن مستوى جودة حياة العمل ودرجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث أفضل منه لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الحكومي.

**9. دراسة (البليسي، 2012م) " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".**

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمالي المنظمات غير الحكومية، ومدى تأثيرها بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من عدمه. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية وعددها (887) منظمة غير حكومية حيث طبقت الدراسة على (53) منظمة غير حكومية وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى: أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتمتع بحياة وظيفية جيدة، كما أن أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يمتاز بالكفاءة العالية والمستوى الراقى، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والأداء الوظيفي لعاملينا، كما أظهرت الدراسة وجود فروق في استجابة العاملين حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية من خلال التركيز على الأمان الوظيفي وفرص الترقية والتقدم والأجر والمكافآت والتعويضات ورفاهية العاملين، وتقويم المظالم داخل المنظمات غير الحكومية بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بإصدار تقارير الأداء بصفة دورية لمعالجة مواطن الخلل على وجه السرعة.

**10. دراسة (أبو معلى، 2012م) "علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها".**

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن علاقة أنماط الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة واقتراح سبل لتطوير هذه العلاقة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة الدراسة من (456) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011-2012م.

توصلت الدراسة إلى: أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة هو ثقافة العلاقات الإنسانية ثم يليه ثقافة الإنجاز ومن ثم ثقافة النظم والأدوار ومن ثم ثقافة القوة. كشفت الدراسة أيضاً إن معلمي المدارس الأساسية بمحافظة غزة يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام الوظيفي، بالإضافة إلى وجود علاقة بين تقديرات المعلمين



لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم وبين نمط الثقافة السائدة في مدارسهم. أوصت الدراسة بضرورة العمل على توعية المديرين بدور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى المعلمين، صياغة وثيقة التزام وظيفي واضح للمعلمين وتوزيعها بداية كل عام دراسي، بالإضافة إلى تكثيف التدريب الفعال والدورات التدريبية للمعلمين الجدد لتوسيع مداركهم حول أصول المهنة من قبل نخب تربوية، وعمل تكريم رمزي سنوي للمعلمين الأكثر تميزاً وكفاءة وفق تقييم موضوعي على مستوى المديرين.

### 11. دراسة (العاجز، 2011م) دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة "

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في الوزارة، وتكون مجتمع الدراسة (241) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة .

### 3.3 الدراسات العربية:

#### 1. دراسة (مايسة، 2017م) أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة "دراسة ميدانية شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز الوسط - ورقة حضري - الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى: توضيح ما إذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة سونلغاز على جودة الخدمة للعاملين فيها من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة والتعاون، والتوجه الاستراتيجي، الاهتمام بالزبائن، نظام الحوافز والرقابة، الاتصالات ونقل المعلومات)، وأبعاد جودة الخدمة (الدليل المادي، الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد والتعاطف)، وكانت عينة الدراسة من (80) موظفاً من مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز الوسط في مديرية ورقلة حضري. وتوصلت هذه الدراسة إلى: أن هناك درجة متوسطة للثقافة التنظيمية وجودة الخدمة في المؤسسة، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة، عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية ومستوى جودة الخدمة للعاملين.

## 2. دراسة (المطيري، 2016م) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بوزارة العدل بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى: تحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين بوزارة العدل بمدينة الرياض. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بديوان وزارة العدل بمدينة الرياض والبالغ عددهم (867) موظفاً وبلغت العينة (267) موظفاً. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لتحليل بيانات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين من خلال الأنماط السلوكية، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين من خلال الأنظمة والقوانين المعتمدة، وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين من خلال القيم التنظيمية، وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في ضوء التوقعات التنظيمية، عدم وجود أي فروق في اتجاهات مجتمع الدراسة حول الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي باختلاف متغير العمر ومتغير عدد سنوات الخدمة، ومن ثم أوصت الدراسة بضرورة توعية العاملين بأهمية عامل الوقت في إنجاز مهام العمل، وكذلك توجيه العاملين لتطوير النمط السلوكي الذي يسهم في رفع كفاءة أدائهم بالإضافة إلى تقديم البرامج التدريبية للعاملين لتعزيز قدراتهم اللازمة لاتباع الأنماط السلوكية المرغوب فيها.

## 3. دراسة (قريشي وبادي سي، 2016م) "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التيسير" بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2- الجزائر.

هدفت الدراسة إلى: تقييم أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التيسير بجامعة عبد الحميد مهري. تم تحليل آراء الموظفين الإداريين والذين بلغ عددهم (40) مفرداً.

توصلت الدراسة إلى: أن هناك انخفاضاً نسبياً في مستوى جودة الحياة الوظيفية بالكلية، كما بينت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي. وكذلك خلصت الدراسة إلى أن تحسين الأداء الوظيفي يتطلب تبني الكلية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال الاهتمام بجميع أبعادها.

**4. دراسة (مختار، 2015م) الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقارية بمدينة الجلفة الجزائر"**

هدفت الدراسة إلى: تقصي دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) كنموذج للدراسة والتحليل. تم استخدام المنهج الكمي والتحليل الإحصائي والاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة. بلغ مجتمع الدراسة (70) عاملاً في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة.

توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة قوية بين المتغيرين الثقافة التنظيمية والرضا عن محتوى العمل، وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا عن نطاق الإشراف، وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الأجور والحوافز، بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.

**5. دراسة (برجراجة، 2015م) "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي. دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة" الجزائر.**

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على اتجاهات الموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضاً على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين. تكون عينة الدراسة (٤٠) موظفاً، حيث تم توزيع استبانة عليهم من خلال زيارة ميدانية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: هناك أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم التنظيمية، المعتقدات، التوقعات، الأعراف التنظيمية) على الرضا الوظيفي، وكذلك توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على المديرية الاهتمام والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يقدمها المرؤوسين وكذا توفير المعلومات التي يحتاجها العاملون في الوقت المناسب وتبسيطها من أجل تأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة، كما على المديرية تبني رؤية مشتركة حول القيم التنظيمية باعتبارها محدد رئيسي لسلوك العاملين.

**6. دراسة (ديوب، 2014م) "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات" سورية.**

هدفت الدراسة إلى: تحديد العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الاتصالات في سورية حيث هدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة حياة وظيفية في المنظمات محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العمال (تفويض السلطة، مشاركة صناع القرار، مشاركة العاملين في الملكية، وتشجيع الموظفين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم) ونوعية الحياة المهنية في المنظمات قيد الدراسة، وتشير الدراسة إلى أن تقدير الإنجاز هو أكثر متغيرات تمكين العمال فيما يتعلق بجودة الخدمة تليها مشاركة العاملين في الملكية ومن ثم تفويض السلطة، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين من حيث: ضرورة إتاحة الفرص للعاملين للتقدم والنمو والتطور الوظيفي، وتوفير ظروف وبيئة عمل آمنة وصحية للعاملين، وزيادة الاهتمام بحياة الفرد الأسرية والشخصية مثل حياته الوظيفية وتنفيذ برامج التأمين الصحي بالشكل السليم للفرد ولأفراد عائلته جميعاً بالإضافة إلى منح العاملين المزيد من السلطات والصلاحيات بما يمكنهم من حل المشكلات واتخاذ القرارات بالسرعة والدقة المناسبين نظراً لطبيعة عمل الشركات محل الدراسة.

**7. دراسة (جولي، 2013م) " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. دراسة حالة: جامعة محمد خيضر (بسكرة) الجزائر.**

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة وكذلك التعرف على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم، بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين. وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (230) عاملاً وعاملة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتماد الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى: أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في جامعة بسكرة كان مرتفعاً كما أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين كان أيضاً مرتفعاً، وتبين وجود أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم، المعتقدات، الافتراضات، الرموز، الطقوس، المعايير، الاتصالات) على الإبداع الإداري لدى العاملين. ومن ثم أوصت الدراسة إدارة الجامعة بضرورة تشجيع التنافس العلمي وتكريم المبدعين وترسيخ النهج الديمقراطي بين المدرسين والطلبة والعاملين.

**8. دراسة (الشمري، 2013م): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء التعليمي من وجهة نظر طلاب كلية الملك خالد العسكرية".**

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التعليمي من وجهة نظر كلية الملك خالد العسكرية. تكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب كلية الملك خالد العسكرية بالرياض في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى: أن أهم خصائص الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية تكمن في التعاون بين الزملاء في الكلية لإنجاز العمل، سيادة قيم التسامح، إسهام الكلية في تكوين الصورة الذهنية الطيبة عنها، يتميز الأداء التعليمي في كلية الملك خالد العسكرية بإثارة الانتباه أثناء المحاضرات الذي يساعد على الاستيعاب، تشجيع متابعة المحاضرات، حث الطلاب على بذل مجهود أكبر في الدراسة. كشفت الدراسة أيضاً عن بعض المعوقات التي تحد من تحسين الأداء التعليمي وهي عدم كفاية طريقة مكافأة المتميزين، تعقيد إجراءات العمل بالنسبة للطلاب، الاستخدام المحدود للتقنيات في العمل. بالإضافة إلى ذلك، يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التعليمي حيث كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية زاد مستوى الأداء التعليمي. أوصت الدراسة بضرورة تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية في الكلية لرفع مستواها التعليمي وضرورة تحفيز الطلاب المتميزين وتشجيعهم بصورة عادلة ومجزية بالإضافة إلى تشجيع التواصل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

#### 9. دراسة (الحارثي، 2012م) "الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك فهد الأمنية - السعودية.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في كلية الملك فهد الأمنية ودورها في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس (العسكريين والمدنيين) بها. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس (العسكريين والمدنيين) بكلية الملك فهد الأمنية والبالغ عددهم (276) عضواً.

توصلت الدراسة إلى: أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ستة عشرة مبدأ من مبادئ واقع الثقافة التنظيمية السائدة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس (العسكريين والمدنيين) بكلية الملك فهد الأمنية، والتي منها: حرص منسوبي الكلية على سمعة الكلية، يوجد فهم عام لرسالة الكلية. بالإضافة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على سبعة من العوامل التي تسهم في إيجاد ثقافة تنظيمية تدعم تحسين مجتمع الدراسة، والتي منها تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة، إشاعة جو من الثقة بين الإدارة والعاملين. كشفت الدراسة أيضاً أن أفراد عينة الدراسة موافقون على معوقين من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية الداعمة لأداء مجتمع الدراسة، وهي: ضعف الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين، شعور العاملين بأنهم يعاملون بطريقة غير عادلة. أوصت الدراسة بتشجيع العاملين

في الكلية على الإبداع والابتكار وتحقيق مبدأ العدالة بين العاملين في الكلية، وكذلك أوصت بالقيام بدراسات مستقبلية وافية حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الكلية.

### 4.3 الدراسات الأجنبية:

#### 1. دراسة (Dastjerdi , Pour, 2015):

##### **"Relationship of work culture with improving quality of employees' work life in oil company".**

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد علاقة ثقافة العمل مع تحسين جودة الحياة الوظيفية في شركات تكرير النفط في أصفهان. تم استخدام المنهج الوصفي من خلال استخدام معاملات الارتباط وأخذ العينات العشوائية الطبقية حيث تكونت عينة الدراسة من (270) شخصاً. تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبيانين.

توصلت هذه الدراسة إلى: أنه هناك علاقة مباشرة بين ثقافة العمل وتحسين جودة الحياة الوظيفية بالإضافة إلى وجود ارتباط بين ثقافة العمل والعدالة والمساواة في الأجور من جهة وبين ثقافة العمل والأمن الوظيفي من جهة أخرى، كذلك كشفت الدراسة عن وجود علاقة هامة بين ثقافة العمل وتوفير فرص الأمن والتنمية المستمرة، وكذلك وجود ارتباط كبير بين ثقافة العمل والقانون الوظيفي، أيضاً هناك علاقة بين ثقافة العمل والتبعيات الاجتماعية من جهة وبين ثقافة العمل والوضع المعيشي العام من جهة أخرى. أظهرت النتائج أيضاً أن هناك علاقة بين ثقافة العمل والسلامة الاجتماعية وكذلك علاقة بين ثقافة العمل وتنمية القدرات البشرية.

#### 2. دراسة (Benjamin, 2015):

##### **"The impact of organizational culture and leadership style on quality of work-life among employees in Nigeria".**

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على جودة الحياة الوظيفية. تكونت عينة الدراسة من (284) موظفاً من مؤسسات القطاع الخاص والقطاع العام في ولاية أكيوتي في نيجيريا. استخدمت الدراسة المنهج الكمي بالإضافة إلى تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

توصلت الدراسة إلى: أن الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة يؤثران بشكل مجتمعي أو مستقل، ويؤثر أيضاً بشكل كبير على جودة الحياة الوظيفية للموظفين بواسطة البعد الفردي للثقافة التنظيمية وكذلك البعد الديمقراطي لأسلوب القيادة والذي يؤثر بشكل أكبر وإيجابي على جودة الحياة الوظيفية.

### 3. دراسة (Swamy and Rashmi, 2015):

#### "Quality of work life: Scale development and validation".

هدفت هذه الدراسة إلى: وضع مقياس صحيح وموثوق به مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الهامة لجودة الحياة الوظيفية للموظفين العاملين في المصانع الميكانيكية الصغيرة ومتوسطة الحجم في كارناتاكا في الهند. استخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي باستخدام استبيان تم توزيعه على (1092) موظفاً يعملون في المجال الميكانيكي في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. توصلت الدراسة إلى: أن الدراسة استطاعت تحديد تسعة أبعاد رئيسة وهي: بيئة العمل، الثقافة التنظيمية، العلاقات والتعاون، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، الرضا الوظيفي والأمن الوظيفي، استقلالية العمل وكفاية الموارد.

### 4. دراسة (AFŞAR3, 2014):

#### "Impact of the quality of work-life on organizational commitment: A comparative study on academicians working for state and foundation universities in Turkey".

هدفت الدراسة إلى: كشف أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام الوظيفي. كذلك هدفت الدراسة إلى معرفة أي من العوامل التالية لها الأثر الأكبر في الالتزام الوظيفي وهذه العوامل تشمل: جودة الحياة الوظيفية، المسمى الأكاديمي، الراتب، سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، نوع العمل، نوع ترتيب العمل (دوام كلي أو جزئي أو دوام إضافي)، الحماية المؤسسية المتوقعة، بالإضافة إلى العوامل الديموغرافية مثل العمر، الجنس والحالة الاجتماعية. توصلت الدراسة إلى: أن جودة الحياة الوظيفية لها أثر إيجابي على الالتزام العاطفي والمعياري للأكاديميين العاملين في كل من الجامعات الحكومية والخاصة في حين أن لها تأثيراً سلبياً على الالتزام المستمر. كذلك كشفت نتائج الدراسة أن أعلى تأثير بالعوامل المؤثرة على الالتزام الوظيفي العاطفي والوظيفي والمعياري للأكاديميين في الجامعات الحكومية هو عامل نوعية الحياة العملية، في حين أن أعلى تأثير على الالتزام العاطفي والمعياري للأكاديميين العاملين في الجامعات التأسيسية هو نوعية الحياة العملية، ولكن عامل سنوات الخدمة له التأثير الأكبر على الالتزام المستمر لهم.

5. دراسة (Bhubaneswari N. T , Kumar M, 2014):

**"Impact of organizational culture, quality of work life and organizational change on organizational effectiveness" India.**

هدفت هذه الدراسة إلى: دراسة العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية على التغيير التنظيمي بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين هذه العوامل والفعالية التنظيمية.

توصلت الدراسة إلى: أن الثقافة التنظيمية تتأثر بالدوران الوظيفي وكذلك تساعد على الاحتفاظ بالعاملين والاحتفاظ بولائهم تجاه إدارة المؤسسة. إذا شعر الموظفون أنفسهم كجزء من ثقافة المنظمة سيكونون قادرين على المساهمة في نجاح المنظمة. بالإضافة إلى أن تحسين جودة الحياة الوظيفية تعمل على تحسين الحياة العائلية للعاملين وكذلك تحسين أداء المنظمة. كذلك توصلت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي يساعد المؤسسة على التكيف مع العولمة والتي من الممكن أن تكون تهديداً أو فرصة بوجود التقدم التكنولوجي في المجتمعات. المقياس الفعال للجودة يركز على الإنتاجية، الكفاءة، المهارات الشخصية والمعنوية، الربحية، المرونة والتكيف. وتتأثر فعالية المنظمة بالثقافة التي توجد داخل المنظمة، وجودة الحياة الوظيفية بها، والتغييرات التي تحدث في المنظمة جميعها تتأثر بعوامل مثل الرضا الوظيفي، وأداء الشركة، والاستراتيجيات، والقدرة على التكيف، والسياسات، وجو العمل، والإجهاد المهني، والأمن الوظيفي، والاندماج الاجتماعي في مكان العمل، والتزام الموظفين بالعمل وولائهم للتنظيم. ومن ثم يجب إعطاء جميع هذه العوامل الأهمية الواجبة من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية.

6. دراسة (Linguli, 2013):

**"Influence of work environment on employees' quality of work life and commitment at Devki steel mills limited- Ruiru".**

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد أثر بيئة العمل على جودة الحياة الوظيفية و الالتزام لدى الموظفين في شركة ديفكي روري المحدودة في نيروبي. استندت الدراسة أيضاً على مراجعة الأدبيات السابقة في جودة الحياة الوظيفية والالتزام الوظيفي، وبيئة العمل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكذلك تم الاعتماد على البيانات الأولية باستخدام الاستبيان والذي تمت إجابته بواسطة عينة الدراسة وهي الموظفين الدائمين لشركة ديفكي ستيل ميلز المحدودة. تم تحليل البيانات بواسطة جداول التوزيع والمخططات الشريطية والدائرية.

توصلت الدراسة إلى: أن بيئة العمل لا تؤثر على جودة حياة الموظفين والالتزام الوظيفي لهم بالإضافة إلى أن غالبية الشركات لا توفر بيئة عمل آمنة لموظفيها، كشفت الدراسة أيضاً أن الطلب على الوظائف يتأثر بطبيعة حياة الأسرة حيث إن معظم الشركات لا



توفر لموظفيها إجازات أثناء العمل لرعاية الأسرة بالإضافة إلى أن الموظفين لم يشعروا أبداً بأي انتماء تجاه مكان العمل.

7. دراسة (Jebel, 2013):

**"Quality of work life and organizational commitment of employees in commercial bank of Ethiopia".**

هدفت هذه الدراسة إلى: اختبار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي للموظفين في البنك التجاري في اثيوبيا. تم اختيار (240) موظفاً كعينة للدراسة والذين يعملون في البنك المركزي في أديس أبابا.

توصلت الدراسة إلى: أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر على الالتزام التنظيمي للموظفين في البنك التجاري في اثيوبيا. أشارت النتائج إلى أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتمثلة (التعويض الكافي والعادل، والبيئة الآمنة والصحية، وتنمية القدرات البشرية والعمل، وإجمالي مساحة الحياة، والأهمية الاجتماعية) لن تؤثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي للموظفين.

8. دراسة (Parvar, 2013):

**"Effect of quality of work life on organizational commitment by SEM" Iran .**

هدفت هذه الدراسة إلى: تحليل تأثير جودة الحياة الوظيفية على الالتزام الوظيفي من خلال دراسة مجموعة من العوامل وهي: التعويضات العادلة والكافية، بيئة عمل صحية وأمنة، النمو المهني، تطوير القدرات البشرية، التكامل الاجتماعي، الدستورية والأهمية الاجتماعية). استخدمت هذه الدراسة منهجية تحليل المسار. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الشركة محل الدراسة والتي تكونت من (130) شخصاً في عام 2013.

توصلت الدراسة إلى: أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر تأثيراً كبيراً على التزام الموظفين التنظيمي. حيث إن بيئة العمل الصحية والآمنة تؤثر على جودة الحياة الوظيفية، إذا قامت المنظمة بتوفير بيئة صحية للموظفين سيشعرون بالراحة في بيئة عملهم ومن ثم يرتفع الالتزام الوظيفي للمؤسسة. كذلك كشفت الدراسة أن الدستورية لها أثر كبير على جودة الحياة الوظيفية حيث إن إعطاء الموظفين حقوقهم سيشعرهم بالأمان والخصوصية ومن ثم يزيد التزامهم الوظيفي.

9. دراسة (Mejbel, Almsafir, Alnaser, 2013) :

**"The Drivers of quality of working life (QWL): A critical review" Malaysia .**

هدفت هذه الدراسة إلى: كشف وتحديد الأبعاد والعوامل التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية ولمعرفة أهم هذه العوامل.

توصلت الدراسة إلى: أن أهم ابعاد جودة الحياة الوظيفية هي: المكافآت، الفوائد والتعويضات، الرضا الوظيفي، التطوير الوظيفي، مشاركة الإدارة العليا، الاتصالات، تحفيز العاملين، تماسك العمل والحياة، السلامة والأمن. كشفت الدراسة أيضاً أن أكثر العوامل تأثيراً على جودة الحياة الوظيفية هي المكافآت والفوائد والتعويضات، تليها التطوير الوظيفي، والاتصالات والسلامة والأمن على التوالي. بالإضافة إلى عوامل أخرى مؤثرة وهي مشاركة الإدارة العليا، تماسك العمل والحياة، الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين. ويمكن ملاحظة أن أهم بُعد هو المكافآت المالية، وذلك كلما كانت المكافآت والتعويضات أفضل، زادت مشاركة الموظفين، ولذلك يأمل الموظفون في تطوير مهاراتهم والحصول على ترقية إلى منصب أعلى.

#### 10. دراسة (Islam, 2012) :

**"factors affecting quality of work life: An analysis on employees of private limited companies in Bangladesh".**

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن العوامل المؤثرة على جودة حياة الموظفين في الشركات المحدودة الخاصة في بنغلادش. استخدمت الدراسة المنهج النوعي وكشفت عن سبعة عوامل مؤثرة وكذلك استخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات الأولية للدراسة من عينة مكونة من 100 موظف.

توصلت الدراسة إلى: وجود سبعة عوامل مؤثرة على جودة الحياة الوظيفية وهي: (العبء الوظيفي، الحياة العائلية، النقل، سياسة التعويضات والفوائد، بيئة العمل، شروط العمل والنمو المهني) حيث إن هذه العوامل لها أثر كبير على جودة الحياة الوظيفية. كذلك توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية الجيدة وسياسة التعويضات والنمو المهني والمرافق القريبة تؤدي إلى الرضا الوظيفي ومن ثم تؤدي إلى إنتاجية وروح أكبر للمنظمة. أوصت الدراسة الشركات بالاهتمام برعاية الموظفين من خلال توفير بيئة عمل أفضل وكذلك توفير سياسة تعويضات وكذلك يجب على الشركات الخاصة خلق فرص النمو المهني للموظفين والتي تؤدي أداء وإنتاجية أفضل وكذلك إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة بأرائهم.

#### 11. دراسة (Valizadeh , Ghahremani, 2012) :

**"The relationship between organizational culture and quality of working life of employees".**

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية للموظفين العاملين لجامعة آزاد الإسلامية في تابريرز في إيران. تكون مجتمع الدراسة من جميع

الموظفين الذين يعملون في الجامعة وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (260) موظفاً. تم استخدام المنهج الإحصائي الوصفي لتحليل بيانات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة كبيرة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، وكذلك وجود علاقة كبيرة بين جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية والثقافة التنظيمية حيث إن الثقافة التنظيمية تعمل على تحسين جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية أي أن جودة الحياة الوظيفية تتأثر بالثقافة التنظيمية. وأيضاً كشفت الدراسة أن نوع الثقافة التنظيمية الحاكمة في الجامعة هي الأيديولوجية (Ideologic). أوصت الدراسة أصحاب القرار في الجامعة بتعزيز ثقافة نوعية أخرى للجامعة والتي تؤدي إلى توافق الآراء والثقافة التشاركية وكذلك أوصت الجامعة بتجنب الثقافة الهرمية في الجامعة وعدم العودة إليها من خلال تنفيذ السياسات الحديثة بالإضافة إلى إيلاء الاهتمام للقيادة الكاريزمية والاهتمام بجميع مكونات جودة الحياة الوظيفية.

## 12. دراسة (Chip, 2012):

### "Quality of work life and organizational performance parameters at workplace".

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد ومعرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء التنظيمي وتحديد محدداته في بيئة العمل، بالإضافة إلى معرفة كيف تؤدي جودة الحياة الوظيفية إلى رضا وظيفي عالي المستوى. تكونت عينة الدراسة من (150) موظفاً من القطاع الصناعي الخاص في الهند. تم جمع البيانات بواسطة الاستبيان والذي ركز على ستة متغيرات رئيسية وهي الأداء التنظيمي، الرضا الوظيفي، جودة الحياة الوظيفية، سياسة الأجور وسياسة الشركة أو الاتحاد. تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

توصلت الدراسة إلى: أن جودة الحياة الوظيفية لها علاقة كبيرة بالأداء التنظيمي حيث إن أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي وضعتها الدراسة تشمل سياسة الأمن الوظيفي، الغذاء المجاني للعاملين، وسائل نقل العمال، راتب وإجازة أمومة للعاملات، توفير التدريب للموظفين والإجازات المتاحة للموظفين. وبذلك يوجد علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء التنظيمي. وكذلك كشفت الدراسة أنه يوجد علاقة موجبة وكبيرة بين جودة الحياة الوظيفية والرضا للموظفين.

## 13. دراسة (Ubulom, et, al, 2012):

### "Organizational Culture Academic Performance of Undergraduate Business Education Students in Rivers State, Nigeria"

هدفت الدراسة إلى: للتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة (الرعاية، اللامبالاة، الصارمة، التكاملية)، التي تؤثر على الأداء الأكاديمي لطلاب إدارة الأعمال في ولاية ريفيرس بنيجيريا

والذين لم يتخرجوا بعد. استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ حجم العينة (862) طالب من جامعة ولاية ريفيرس للعلوم والتكنولوجيا، ومن جامعة ولاية ريفيرس للتربية. توصلت الدراسة إلى: أن على إدارة الجامعات أن تضمن المحافظة على الثقافة التنظيمية السائدة في المجتمعات الجامعية، وكذلك العمل على الاهتمام بالآخرين من خلال التكامل والعمل معهم بهدف تحقيق أهداف الجامعات.

14. دراسة (Bruno,2011):

### "Relationship Between Organizational Culture and Innovation Management: An Exploratory Investigation "

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية والقيم الشخصية للمديرين التنفيذيين المعنيين على إدارة الإبداع، وقد تم اختيار عينة الدراسة (400) مدير تنفيذي من (48) منظمة في البرازيل كبيرة ومتوسطة الحجم ومن عدة قطاعات والتي لديها أنشطة تطوير المنتجات والخدمات.

وقد توصلت الدراسة إلى: خلق ثقافة لا مركزية السلطة، حيث سلطة المديرين التنفيذيين لا تقوم فقط على السلطة القانونية: التسلسل الهرمي والتبعية، والتهديد بفرض عقوبات، ولكنها يجب أن تشمل أيضاً متغيرات أخرى مثل المعرفة والأداء، وتعزيز المشاركة، والحفاظ على موقف المرنة، حيث أن العالم يمر بديناميكية سريعة للغاية، وسرعة التغيرات تتطلب أنه ينبغي على الشركات أن تتكيف مع نفسها بشكل روتيني وبشكل تقريبا لظروف البيئة (السوق)، وبالتالي، يجب أن تبقى مرنة لضبط كل من العمليات الداخلية والخارجية لمواكبة كل أنواع الإبداع والابتكارات.

### 5.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

قام الباحث باستعراض عدد من الدراسات السابقة والتي شملت دراسات فلسطينية وعربية وأجنبية، وتمحورت هذه الدراسات حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية بالإضافة إلى أثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي. ركزت مجموعة من الدراسات أيضاً على مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها وعلاقتها بتعزيز الولاء التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي والإبداع الإداري، وكذلك علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. وقد كان للدراسات الأجنبية النصيب الأكبر من الدراسات التي تم الاستعانة بها في هذه الدراسة بسبب وفرة الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة وعلاقة المتغيرين ببعضهما والتي تناولها الدراسة الحالية (الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية) علاوة على ندرة الدراسات العربية وخاصة المحلية التي تناول بشكل مباشر الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية.

### 6.3 الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين صورة واضحة عن مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأبعادها، وكذلك دور جودة الحياة الوظيفية بزيادة انتماء الموظفين للمنظمة وبالتالي زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وكيفية توظيفها في الدراسة الحالية. من أهم الدراسات التي استفاد منها الباحث دراسة (المطيري، 2016م) ودراسة (الشمري، 2013م) ودراسة (برجراجة، 2015م) ودراسة (الحويحي، 2015م) ودراسة (جلولي، 2013م) ودراسة (العاجز، 2011م) ودراسة (الحارثي، 2011م) وذلك بتعريف مفهوم الثقافة التنظيمية ومعرفة أبعادها وأهميتها لاستمرار المنظمة وكذلك بتوظيف أبعادها في الإطار النظري للدراسة. علاوة على ذلك، استفاد الباحث من مجموعة أخرى من الدراسات مثل دراسة (السراج، 2017م) ودراسة (الحسنى، 2016م) ودراسة (الشنطي، 2016)، ودراسة (قريشي، 2016م) ودراسة (البربري، 2016م)، ودراسة (ماضي، 2014م)، ودراسة (نصار، 2013م)، ودراسة (البليسي، 2012م)، وذلك بالتعرف على مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأثرها على تحسين أداء العاملين بالإضافة إلى إثراء الإطار النظري للدراسة.

لعبت الدراسات الأجنبية الدور الأكبر في تحقيق الاستفادة منها في هذه الدراسة حيث إنها ركزت بشكل مباشر على علاقة متغيرين الدراسة وهما جودة الحياة الوظيفية والثقافة التنظيمية ومن هذه الدراسات، دراسة (Dastjerdi, Pour 2015) ودراسة Benjamin, Valizadeh and (2015)، ودراسة (Mejbel, Almsafir, Alnaser, 2013)، ودراسة Valizadeh and

(Ghahremani, 2012) والتي ركزت على علاقة ثقافة العمل بتحسين جودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى دراسة (Islam,2012) والتي أفادت الدراسة بالعوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية.

### 7.3 ما يميز هذه الدراسة:

إن معظم الدراسات السابقة تحدثت عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعدة متغيرات مختلفة وربطها بمتغير آخر، كذلك بعضها تحدثت عن جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بمتغيرات وربطها بمتغير آخر أو العكس، لكن مثل هذه الدراسات لم تربط بين هذين المتغيرين معاً إلا النادر منها، لذا فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بأنها قد تكون الأولى - على حد علم الباحث - تكشف واقع أبعاد الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثرها على جودة الحياة الوظيفية (كمتغير تابع) والربط بينهما، وما يميزها كذلك ندرة الدراسات التي تناولت واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على جودة الحياة الوظيفية .

# الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

## الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

### 1.4 المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### 2.4 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وهو المنهج الذي من خلاله يتم وصف ظاهرة الدراسة " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية " ويعمل على تحليل بياناتها وإيجاد العلاقة بين مكوناتها ومناقشة الآراء التي تطرح حول هذه الظاهرة، والآثار التي تحدثها.

### 3.4 مصادر المعلومات:

اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين في جمع المعلومات الخاصة بالدراسة وهما:-

1. المصادر الثانوية: حيث تم الاتجاه في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة وحيدة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.



#### 4.4 مجتمع وعينة الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي المحافظات الجنوبية (قطاع غزة) (المقر الرئيسي الوزارة مدينة غزة)، والبالغ عددهم 259 موظفاً (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، 2017م).

جدول (1.4): توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي والجنس

| م | المسمى الوظيفي | إناث      | ذكور       | المجموع    |
|---|----------------|-----------|------------|------------|
| 1 | وكيل وزارة     | -         | -          | -          |
| 2 | وكيل مساعد     | -         | 1          | 1          |
| 3 | مدير عام       | -         | 19         | 19         |
| 4 | نائب مدير عام  | 1         | 13         | 14         |
| 5 | مدير دائرة     | 2         | 45         | 47         |
| 6 | رئيس قسم       | 15        | 58         | 73         |
| 7 | رئيس شعبة      | 5         | 16         | 21         |
| 8 | إداري          | 24        | 60         | 84         |
|   | <b>المجموع</b> | <b>47</b> | <b>212</b> | <b>259</b> |

وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وذلك بتوزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 202 استبانة أي بنسبة 78 % .

#### 5.4 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية"، حيث تتكون من ثلاثة أقسام رئيسة هي: القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (المسمى الوظيفي، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن الثقافة التنظيمية، ويتكون من 25 فقرة، موزع على 4 مجالات هي:

المجال الأول: القيم التنظيمية، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثالث: الأعراف التنظيمية، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الرابع: التوقعات التنظيمية، ويتكون من (6) فقرات.

**القسم الثالث:** وهو عبارة عن جودة الحياة الوظيفية، ويتكون من 42 فقرة، موزع على 4 مجالات هي: **المجال الأول:** ظروف العمل المادية، ويتكون من (7) فقرات.

**المجال الثاني:** العوامل الوظيفية، ويتكون من (18) فقرة، مقسم إلى 3 مجالات فرعية هي: التصميم الوظيفي، الأمان الوظيفي، فرص التقدم والترقية.

**المجال الثالث:** العوامل المالية، ويتكون من (7) فقرات، مقسم إلى مجالين فرعيين هما: الأجور، المكافآت والتعويضات.

**المجال الرابع:** العوامل الصحية والسلامة المهنية، ويتكون من (6) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان

حسب جدول (2.4):

جدول (2.4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | موافق بدرجة قليلة جداً | موافق بدرجة قليلة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة كبيرة جداً |
|-----------|------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------------|
| الدرجة    | 1                      | 2                 | 3                  | 4                 | 5                      |

#### 6.4 خطوات بناء الاستبانة :

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف على "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:-

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
6. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
7. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر ووزارة التربية والتعليم العالي.

8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (2).

#### 7.4 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" ، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (سليمان، 2011م). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

##### 1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

تم اختيار عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من متخصصين في مجال الدراسة وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم(2).

##### 2- صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 موظفًا.

##### - الاتساق الداخلي لـ "الثقافة التنظيمية"

يوضح جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيم التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيم التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال

| م  | الفقرة  | معامل الارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|---|-----------------------|--------------------------|
| 1. | تُرسخ بيئة العمل الحالية العلاقات الطيبة بين العاملين.  | .849*                 | 0.000                    |
| 2. | توفر الوزارة للموظفين البيئة الملائمة لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل ونظمه. | .848*                 | 0.000                    |
| 3. | تتسم بيئة العمل في الوزارة بالثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.                                    | .875*                 | 0.000                    |
| 4. | توفر بيئة العمل في الوزارة الدافعية اللازمة للموظفين من أجل رفع معدلات النمو وتحسين الأداء.           | .838*                 | 0.000                    |
| 5. | تعمل الوزارة على ترسيخ مفهوم العمل الجماعي لدى الموظفين .   | .795*                 | 0.000                    |
| 6. | يلتزم الموظفون في الوزارة بمواعيد العمل والإنجاز في فترات زمنية محددة                                 | .543*                 | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المعتقدات التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعتقدات التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال

| م  | الفقرة   | معامل الارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--|-----------------------|--------------------------|
| 1. | تتعامل الوزارة مع الموظفين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.                        | .799*                 | 0.000                    |
| 2. | تتوفر لدى الموظفين القناعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.                            | .899*                 | 0.000                    |
| 3. | توفر بيئة الوزارة الحرية في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة .        | .835*                 | 0.000                    |
| 4. | تحفز الوزارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار .                               | .866*                 | 0.000                    |
| 5. | يبادر الموظفون في الوزارة بالالتحاق ذاتياً بالدورات التدريبية رغبة في تطوير العمل. | .505*                 | 0.000                    |
| 6. | توفر الوزارة ثقافة التعاون بين الموظفين في مختلف المستويات.                        | .815*                 | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأعراف التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأعراف التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال

| م  | الفقرة  | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|---|---------------------|--------------------------|
| 1. | تساعد الأعراف السائدة في الوزارة على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل.                | .559*               | 0.000                    |
| 2. | تلتزم الأعراف السائدة الموظفين الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة .                       | .724*               | 0.000                    |
| 3. | تساعد الأعراف السائدة في الوزارة على تهيئة مناخ مشجع على الإبداع والابتكار .                                | .862*               | 0.000                    |
| 4. | تشجع الأعراف السائدة في الوزارة الموظفين على قبول التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل. | .925*               | 0.000                    |
| 5. | ينظر المدراء في الأعراف السائدة إلى الخطأ باعتباره مصدراً من مصادر التعليم.                                 | .852*               | 0.000                    |
| 6. | تمثل الأعراف السائدة حافزاً للموظفين المبدعين .   | .899*               | 0.000                    |
| 7. | تلتزم الأعراف السائدة الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم.                             | .826*               | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوقعات التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوقعات التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال

| م  | الفقرة  | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|---|---------------------|--------------------------|
| 1. | تقدر الوزارة جهود الموظفين.   | .890*               | 0.000                    |
| 2. | توفر الوزارة الأمان الوظيفي للعاملين فيها.  | .813*               | 0.000                    |
| 3. | تحرص الوزارة على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.  | .877*               | 0.000                    |
| 4. | يبدل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي تتوقعها الوزارة منهم                       | .686*               | 0.000                    |
| 5. | تسعى الوزارة إلى موازنة قيم الموظفين مع قيمها .   | .878*               | 0.000                    |
| 6. | تتوقع الوزارة من الموظفين أن يقوموا بكافة المهام والواجبات مقابل الحصول على كافة الحقوق الوظيفية. | .702*               | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### - الاتساق الداخلي لـ "جودة الحياة الوظيفية"

يوضح جدول (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ظروف العمل المادية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ظروف العمل المادية " والدرجة الكلية للمجال

| م  | الفقرة   | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--|---------------------|--------------------------|
| 1. | يتوفر مكتب ملائم و مريح لإنجاز العمل .                           | .878*               | 0.000                    |
| 2. | أشعر أن أثاث المكتب منظم ومريح.                                  | .890*               | 0.000                    |
| 3. | تسود أجواء الهدوء داخل المكتب.                                   | .851*               | 0.000                    |
| 4. | أشعر أن إضاءة المكتب جيدة ومناسبة لطبيعة العمل.                  | .864*               | 0.000                    |
| 5. | تعتبر الألوان المحيطة مناسبة لطبيعة العمل.                       | .897*               | 0.000                    |
| 6. | توفر الوزارة التجهيزات المكتبية واللوجستية اللازمة لإتمام العمل. | .900*               | 0.000                    |
| 7. | توفر الوزارة الوسائل التكنولوجية المناسبة لإنجاز مهام العمل.     | .883*               | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل الوظيفية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل الوظيفية " والدرجة الكلية للمجال

| م                      | الفقرة   | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|------------------------|--|---------------------|--------------------------|
| <b>التصميم الوظيفي</b> |  |                     |                          |
| 1.                     | تتميز المهام الوظيفية بالوضوح والسلامة.                          | .851*               | 0.000                    |
| 2.                     | تمكن الوظيفة العاملين من إظهار قدراتهم وكفاءتهم.                 | .892*               | 0.000                    |
| 3.                     | تراعي المهام الوظيفية قدرات وجهود العاملين.                      | .786*               | 0.000                    |
| 4.                     | أشعر أن وظيفتي ذات أهمية وتأثير في المؤسسة.                      | .808*               | 0.000                    |
| 5.                     | تمنح الوزارة استقلالية وحرية للعاملين في أدائهم للمهام الوظيفية. | .873*               | 0.000                    |
| 6.                     | تتيح الوظيفة الفرصة للعاملين لأداء العديد من المهام المتنوعة.    | .819*               | 0.000                    |

| م                          | الفقرة   | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----------------------------|--|---------------------|--------------------------|
| <b>الأمان الوظيفي</b>      |  |                     |                          |
| 1.                         | أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي في الوزارة .   | .796*               | 0.000                    |
| 2.                         | أعمل في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.                                      | .866*               | 0.000                    |
| 3.                         | تتوفر الموارد المادية والاقتصادية لدى الوزارة بما يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية اتجاه موظفي الوزارة. | .793*               | 0.000                    |
| 4.                         | تتبع الوزارة سياسة التدريب والاحتفاظ بالموظفين المهرة وتبنى الهياكل التي تدعم ذلك.                           | .830*               | 0.000                    |
| 5.                         | يرغب العاملون بالبقاء بالوزارة لشعورهم بالاستقرار الوظيفي.   | .875*               | 0.000                    |
| 6.                         | تعمل الوزارة على تهيئة العاملين لتعزيز الشعور لديهم بالاستقرار الوظيفي في العمل.                             | .913*               | 0.000                    |
| <b>فرص التقدم والترقية</b> |  |                     |                          |
| 1.                         | تعتبر أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي مناسبة وملائمة في الوزارة.   | .721*               | 0.000                    |
| 2.                         | تمنح الوزارة الترفيات الاستثنائية على أساس كفاءة أداء العاملين.  | .681*               | 0.000                    |
| 3.                         | يوجد توافق بين المؤهل العلمي والقدرات العملية والدرجة الوظيفية.  | .523*               | 0.000                    |
| 4.                         | تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير إدارية واضحة.  | .685*               | 0.000                    |
| 5.                         | يوجد فرص مستقبلية متاحة للتقدم الوظيفي للعاملين.   | .573*               | 0.000                    |
| 6.                         | تشجع الوزارة الموظفين على وضع خطط مستقبلية لتطوير وضعهم.   | .635*               | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$

يوضح جدول (9.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل المالية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (9.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل المالية " والدرجة الكلية للمجال

| م             | الفقرة  | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---------------|---|---------------------|--------------------------|
| <b>الأجور</b> |   |                     |                          |
| 1.            | يوجد نظام واضح وملائم للأجور داخل الوزارة .       | .737*               | 0.000                    |
| 2.            | يحصل العاملون على أجور جيدة نظير مهامهم الوظيفية. | .797*               | 0.000                    |

| م                          | الفقرة   | معامل الارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----------------------------|--|-----------------------|--------------------------|
| 3.                         | تعتمد الأجور على مقدار الإنجاز والعطاء في العمل.                     | .846*                 | 0.000                    |
| 4.                         | تعتبر أجور العاملين عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملاؤهم في المهنة.    | .731*                 | 0.000                    |
| 5.                         | تكفي الأجور لإشباع احتياجات ومتطلبات الموظفين.                       | .875*                 | 0.000                    |
| <b>المكافآت والتعويضات</b> |  |                       |                          |
| 1.                         | يوجد ربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة أداء العاملين.                  | .870*                 | 0.000                    |
| 2.                         | يشعر العاملون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنوياً. | .845*                 | 0.000                    |
| 3.                         | يوجد نظام مكافآت وتعويضات واضح وملائم داخل الوزارة.                  | .931*                 | 0.000                    |
| 4.                         | يرتبط نظام المكافآت والتعويضات بقاعدة معلومات أداء الموظفين.         | .913*                 | 0.000                    |
| 5.                         | تشجع وتحفز الإدارة عاملها بالمكافآت.                                 | .911*                 | 0.000                    |
| 6.                         | يتميز نظام المكافآت والتعويضات بالكفاءة والعدالة.                    | .919*                 | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (10.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العوامل الصحية والسلامة المهنية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (10.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العوامل الصحية والسلامة المهنية" والدرجة الكلية للمجال

| م  | الفقرة  | معامل الارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|---|-----------------------|--------------------------|
| 1. | بيئة العمل في الوزارة تساعد على منع حوادث العمل.  | .574*                 | 0.000                    |
| 2. | يهتم المسؤولون في الوزارة بتنفيذ برامج تدريبية تساعد في تحقيق السلامة المهنية للموظفين. | .804*                 | 0.000                    |
| 3. | يهتم المسؤولون بخفض مستوى ضغط العمل لدى الموظفين.                                       | .860*                 | 0.000                    |
| 4. | تتبنى الوزارة إجراءات فاعلة لعدم تعرض الموظفين للأضرار الصحية.                          | .855*                 | 0.000                    |
| 5. | تتيح الوزارة للموظفين خدمات التأمين التي تلبي احتياجاتهم الصحية.                        | .851*                 | 0.000                    |
| 6. | تعمل الوزارة على إجراء فحوصات طبية دورية لكل موظف من موظفيها.                           | .585*                 | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .



## ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 موظفاً، والتي شملها مجتمع الدراسة في التحليل.

يبين جدول (11.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (11.4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | المجال                          |
|--------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| 0.000                    | .912*                 | القيم التنظيمية                 |
| 0.000                    | .917*                 | المعتقدات التنظيمية             |
| 0.000                    | .902*                 | الأعراف التنظيمية               |
| 0.000                    | .896*                 | التوقعات التنظيمية              |
| 0.000                    | .937*                 | الثقافة التنظيمية               |
| 0.000                    | .764*                 | ظروف العمل المادية              |
| 0.000                    | .853*                 | التصميم الوظيفي                 |
| 0.000                    | .936*                 | الأمان الوظيفي                  |
| 0.000                    | .899*                 | فرص التقدم والترقية             |
| 0.000                    | .957*                 | العوامل الوظيفية                |
| 0.000                    | .915*                 | الأجور                          |
| 0.000                    | .958*                 | المكافآت والتعويضات             |
| 0.000                    | .850*                 | العوامل المالية                 |
| 0.000                    | .836*                 | العوامل الصحية والسلامة المهنية |
| 0.000                    | .977*                 | جودة الحياة الوظيفية            |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### 8.4 ثبات أداء الدراسة (الاستبانة) Reliability:

يقصد بالثبات هو درجة اتساق الاستبيان وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، بمعنى أن يعطي الاستبيان قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، وهناك عدة طرق تستخدم لإيجاد الثبات أهمها معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، بحيث كلما زادت درجة الثبات كلما زادت الثقة في الاستبيان المستخدم (Drost, 2011)، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 موظفاً.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (12.4).

جدول (12.4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| المجال                          | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|---------------------------------|-------------|--------------------|
| القيم التنظيمية                 | 6           | 0.877              |
| المعتقدات التنظيمية             | 6           | 0.871              |
| الأعراف التنظيمية               | 7           | 0.913              |
| التوقعات التنظيمية              | 6           | 0.893              |
| الثقافة التنظيمية               | 25          | 0.960              |
| ظروف العمل المادية              | 7           | 0.952              |
| العوامل الوظيفية                | 18          | 0.961              |
| العوامل المالية                 | 11          | 0.948              |
| العوامل الصحية والسلامة المهنية | 6           | 0.841              |
| جودة الحياة الوظيفية            | 42          | 0.975              |
| جميع المجالات معاً              | 67          | 0.983              |

واضح من النتائج الموضحة في جدول (12.4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.841، 0.975)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.983)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 9.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

#### - اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (13.4).

جدول (13.4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المجال                          |
|--------------------------|---------------|---------------------------------|
| 0.418                    | 0.882         | القيم التنظيمية                 |
| 0.719                    | 0.695         | المعتقدات التنظيمية             |
| 0.588                    | 0.773         | الأعراف التنظيمية               |
| 0.072                    | 1.289         | التوقعات التنظيمية              |
| 0.795                    | 0.648         | الثقافة التنظيمية               |
| 0.078                    | 1.274         | ظروف العمل المادية              |
| 0.171                    | 1.108         | العوامل الوظيفية                |
| 0.929                    | 0.544         | العوامل المالية                 |
| 0.138                    | 1.157         | العوامل الصحية والسلامة المهنية |
| 0.158                    | 1.126         | جودة الحياة الوظيفية            |
| 0.406                    | 0.890         | جميع مجالات الاستبانة           |

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (13.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

- وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T- Test) لمعرفة إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد استخدمه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات .
7. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model)، لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على التابع.
8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الخامس  
تحليل البيانات واختبار فرضيات  
الدراسة ومناقشتها

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

#### 1.5 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### 2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (1.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية % | العدد | المسمى الوظيفي |
|------------------|-------|----------------|
| -                | -     | وكيل وزارة     |
| 0.5              | 1     | وكيل مساعد     |
| 2.5              | 5     | مدير عام       |
| 5.9              | 12    | نائب مدير عام  |
| 18.8             | 38    | مدير دائرة     |
| 28.2             | 57    | رئيس قسم       |
| 10.4             | 21    | رئيس شعبة      |
| 33.7             | 68    | إداري          |
| 100.0            | 202   | المجموع        |

يتضح من جدول (1.5) أن ما نسبته 8.9% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي من نائب مدير عام فما فوق، 57.4% مساهم الوظيفي من مدير دائرة ورئيس قسم ورئيس شعبة، بينما 33.7% مساهم الوظيفي إداري. يتضح من الجدول أن مجتمع الدراسة تم تمثيله بنسبة 78%، ويتضح أيضاً أنه يدل على استخدام المسميات الوظيفية قريبة في التوزيع وذلك طبقاً للهيكل التنظيمي المعمول به في الوزارة.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

جدول (2.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

| النسبة المئوية % | العدد | الجنس   |
|------------------|-------|---------|
| 76.2             | 154   | ذكر     |
| 23.8             | 48    | أنثى    |
| 100.0            | 202   | المجموع |

يتضح من جدول (2.5) أن ما نسبته 76.2% من مجتمع الدراسة ذكور، بينما 23.8% إناث. والتالي فأن أغلبية مجتمع الدراسة في وزارة التربية والتعليم العالي من الذكور، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العمل وابعاءه وأن سوق العمل بقطاع غزة يعتمد على توظيف الذكور أكثر من اعتمادهم على الإناث، وهذا يتناسب مع القوة العاملة حسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني والتي أشارت نتائج مسح القوى العاملة في فلسطين للعام 2016م أن نسبة مشاركة الإناث في القوى العاملة متدنية مقارنة بالذكور حيث ان نسبة الإناث 23.3% والذكور 69.9% في قطاع غزة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2017م).

- توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

جدول (3.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

| النسبة المئوية % | العدد | العمر                   |
|------------------|-------|-------------------------|
| 2.0              | 4     | أقل من 25 سنة           |
| 36.1             | 73    | من 25 إلى أقل من 35 سنة |
| 35.6             | 72    | من 35 إلى أقل من 45 سنة |
| 20.3             | 41    | من 45 إلى أقل من 55 سنة |
| 5.9              | 12    | 55 سنة فأكثر            |
| 100.0            | 202   | المجموع                 |

يتضح من جدول (3.5) أن ما نسبته 2.0% من مجتمع الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، 71.7% تتراوح أعمارهم من 25 سنة وأقل من 45 سنة، 26.2% من 45 سنة وأكثر من 55 سنة. يتضح ذلك أن أغلب العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي هم من مجتمع شاب، وينعكس ذلك على ثقافتهم التنظيمية بالوزارة.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (4.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية % | العدد | المؤهل العلمي |
|------------------|-------|---------------|
| 16.3             | 33    | دبلوم         |
| 61.9             | 125   | بكالوريوس     |
| 18.3             | 37    | ماجستير       |
| 3.5              | 7     | دكتوراه       |
| 100.0            | 202   | المجموع       |

يتضح من جدول (4.5) أن ما نسبته 16.3% من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، 61.9% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 18.3% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما 3.5% مؤهلهم العلمي دكتوراه. وبذلك يتبين أن غالبية مجتمع الدراسة مؤهل علمياً من بكالوريوس فأكثر بنسبة 83.7% وشمل جميع الرتب الوظيفية، بما ينعكس على قيمهم التنظيمية ومعتقداتهم وأعرافهم وتوقعاتهم بإدراكهم ووعيهم داخل الوزارة وكذلك على جودة الحياة الوظيفية .

- توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

جدول (5.5): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

| النسبة المئوية % | العدد | عدد سنوات الخدمة         |
|------------------|-------|--------------------------|
| 5.0              | 10    | أقل من 5 سنوات           |
| 35.1             | 71    | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |
| 27.2             | 55    | من 10 إلى أقل من 15 سنة  |
| 17.3             | 35    | من 15 إلى أقل من 20 سنة  |
| 15.3             | 31    | 20 سنة فأكثر             |
| 100.0            | 202   | المجموع                  |

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 0.5% من مجتمع الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 62.3% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 سنوات إلي أقل من 15 سنة، 32.2% تتراوح سنوات خدمتهم من 15 سنة إلي 20 سنة فأكثر. يتضح من مجتمع الدراسة ان لديه سنوات خدمة تفوق 5 سنوات. وبالتالي لديه القدرة للفهم والتعامل مع فقرات ومحاو الاستبانة مما يساعد على تحقيق أهداف الدراسة .

### 3.5 المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في



المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي (Ozen et al., 2012):

جدول (6.5): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

| درجة الموافقة | الوزن النسبي       | المتوسط الحسابي     |
|---------------|--------------------|---------------------|
| قليلة جدا     | من 20% - 36%       | من 1 - 1.80         |
| قليلة         | أكبر من 36% - 52%  | أكبر من 1.80 - 2.60 |
| متوسطة        | أكبر من 52% - 68%  | أكبر من 2.60 - 3.40 |
| كبيرة         | أكبر من 68% - 84%  | أكبر من 3.40 - 4.20 |
| كبيرة جدا     | أكبر من 84% - 100% | أكبر من 4.20 - 5    |

و لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

#### 4.5 تحليل فقرات الاستبانة

أولاً: تحليل فقرات "الثقافة التنظيمية"

1. تحليل فقرات أبعاد "الثقافة التنظيمية"

أ. تحليل فقرات مجال " القيم التنظيمية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (7.5).

جدول (7.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " القيم التنظيمية "

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | ترسخ بيئة العمل الحالية العلاقات الطيبة بين العاملين.  | 3.67            | 0.98              | 73.37        | 1       | كبيرة         | 9.65          | 0.000             |
| 2. | توفر الوزارة للموظفين البيئة الملائمة لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل | 3.32            | 0.95              | 66.34        | 4       | متوسطة        | 4.74          | 0.000             |

| م  | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
|    | ونظمه.  |                 |                   |              |         |               |               |                   |
| 3. | تتسم بيئة العمل في الوزارة بالثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.                          | 3.39            | 0.88              | 67.70        | 3       | متوسطة        | 6.20          | 0.000             |
| 4. | توفر بيئة العمل في الوزارة الدافعية اللازمة للموظفين من أجل رفع معدلات النمو وتحسين الأداء. | 3.18            | 0.93              | 63.66        | 6       | متوسطة        | 2.81          | 0.003             |
| 5. | تعمل الوزارة على ترسيخ مفهوم العمل الجماعي لدى الموظفين.                                    | 3.31            | 0.89              | 66.24        | 5       | متوسطة        | 4.98          | 0.000             |
| 6. | يلتزم الموظفون في الوزارة بمواعيد العمل والإنجاز في فترات زمنية محددة.                      | 3.54            | 0.87              | 70.85        | 2       | كبيرة         | 8.88          | 0.000             |
|    | <b>جميع فقرات المجال معاً</b>   | <b>3.40</b>     | <b>0.71</b>       | <b>68.06</b> |         | <b>كبيرة</b>  | <b>8.12</b>   | <b>0.000</b>      |

يتضح من جدول (7.5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال " القيم التنظيمية " يساوي 3.40 أي أن الوزن النسبي 68.06%، وقيمة الاختبار 8.12 t وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال القيم التنظيمية دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة رقم (1) على أعلى درجة موافقة بنسبة 73.37%، ويعزو الباحث أن وزارة التربية والتعليم العالي تمتلك القدرة في تنمية العلاقات الطيبة بين أفراد الوزارة وكذلك طبيعة تماسك مجتمعنا الفلسطيني، بينما حصلت الفقرة رقم (4) " على أقل درجة موافقة بنسبة 63.66%، ويعزو الباحث إلى أن الوزارة تفتقر للإمكانات المادية من توفير دورات في تحسين أداء العاملين بالوزارة وتطوير معدلات النمو .

وبشكل عام يرى الباحث بتوفر القيم التنظيمية بوزارة التربية والتعليم العالي بشكل مرضٍ، ويجب على الوزارة تعزيز القيم التنظيمية وتطويرها.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المطيري، 2016م) التي أوضحت أن أفراد عينة الدراسة موافقون على توفر القيم التنظيمية بوزارة العدل بمدينة الرياض بمتوسط

(3.5460 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.40 إلى أقل من 4.20)، وعليه نجد أن أبرز القيم التنظيمية بوزارة العدل بالرياض تتمثل أن العنصر البشري من أهم الموارد المتاحة بالوزارة، كما اتفقت مع دراسة (الحويحي، 2015م) والتي تشير لوجود درجة مرتفعة على فقرات مجال " القيم التنظيمية " من قبل عينة الدراسة بوزن نسبي 77%، ويتجه موقفهم إلى الموقف الإيجابي اتجاه القيم التنظيمية. واتفقت كذلك مع دراسة (العاجز، 2011م) والتي توصلت إلى أن مجال القيم التنظيمية جاءت موافقة بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي 70.984%، وذلك لأنه يوجد تفاهم في بيئة العمل على سلوكيات وتوجيهات تدعم بيئة العمل الإلكترونية بدرجة مقبولة ولكنها بحاجة إلى تطوير. ويعزو الباحث سبب الاتفاق مع الدراسات السابقة ان جميع المؤسسات باختلاف أنواعها تعطي اهتماماً بالقيم التنظيمية للمحافظة على ثقافتها، حيث تسعى المؤسسات على ترسيخ بيئة عمل ملائمة لتقديم أفكار جديدة وتفاعلات مشتركة وعلاقات طيبة وسلوكيات لدى الموظفين.

#### ب. تحليل فقرات مجال " المعتقدات التنظيمية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (8.5).

جدول (8.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "المعتقدات التنظيمية "

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | ترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|-------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | تتعامل الوزارة مع الموظفين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.                        | 3.32            | 0.98              | 66.47        | 1     | متوسطة        | 4.66          | 0.000             |
| 2. | تتوفر لدى الموظفين الفعالة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.                            | 3.17            | 0.90              | 63.40        | 4     | متوسطة        | 2.68          | 0.004             |
| 3. | توفر بيئة الوزارة الحرية في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة .        | 3.16            | 0.92              | 63.18        | 5     | متوسطة        | 2.46          | 0.007             |
| 4. | تحفز الوزارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار .                               | 2.94            | 0.91              | 58.71        | 6     | متوسطة        | -1.01         | 0.156             |
| 5. | يبادر الموظفون في الوزارة بالالتحاق ذاتياً بالدورات التدريبية رغبة في تطوير العمل. | 3.32            | 1.00              | 66.47        | 1     | متوسطة        | 4.56          | 0.000             |

| م  | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------------|---------------|-------------------|
| 6. | توفر الوزارة ثقافة التعاون بين الموظفين في مختلف المستويات. | 3.24            | 0.86              | 64.80        | متوسطة        | 3.91          | 0.000             |
|    | جميع فقرات المجال معاً                                      | 3.20            | 0.73              | 63.99        | متوسطة        | 3.86          | 0.000             |

يتضح من جدول (8.5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال " المعتقدات التنظيمية " يساوي 3.20 أي أن الوزن النسبي 63.99%، وقيمة الاختبار  $t = 3.86$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال المعتقدات التنظيمية دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة رقم (1) والفقرة رقم (5) على أعلى درجة موافقة بوزن نسبي 66.47%، بينما حصلت الفقرة رقم (4) على أدنى درجة موافقة بوزن نسبي 58.71%، ويعزو الباحث إلى أن جميع الفقرات في مجال المعتقدات التنظيمية أخذت موافقة بشكل متوسط حيث أن الوزارة توفر القناعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وفي تبادل الأفكار وبالالتحاق ذاتياً بالدورات وبدرجة مقبولة ولكنها بحاجة إلى تحسين وتعزيز المعتقدات التنظيمية وتطويرها.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العاجز، 2011م) والتي أوضحت أن متوسط درجة الاستجابة للمجال "المعتقدات التنظيمية" يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، وبوزن نسبي 70.984%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة، ويوجد أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز المهام التنظيمية، واتفقت كذلك مع دراسة (برجاجة، 2015م) تبين أن لدى الموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة معتقدات تنظيمية مشتركة فيما بينهم، وتهتم المديرية بهذا البعد، وبلغ المتوسط الحسابي (3.45).

واختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (الحويحي، 2015م) يتضح من خلال النتائج أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد " المعتقدات التنظيمية " بلغ ( 3.64 من 5) بوزن نسبي 73% (مرتفع).

#### ت. تحليل فقرات مجال " الأعراف التنظيمية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار  $t$  لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (9.5).

جدول (9.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الأعراف التنظيمية "

| م  | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب ب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|-----------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | تساعد الأعراف السائدة في الوزارة على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل.                | 3.56            | 0.79              | 71.19        | 1         | كبيرة         | 10.05         | 0.000             |
| 2. | تُلزم الأعراف السائدة الموظفين الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة .                       | 3.23            | 0.82              | 64.65        | 2         | متوسطة        | 4.02          | 0.000             |
| 3. | تساعد الأعراف السائدة في الوزارة على تهيئة مناخ مشجع على الإبداع والابتكار.                                 | 3.14            | 0.89              | 62.77        | 3         | متوسطة        | 2.22          | 0.014             |
| 4. | تشجع الأعراف السائدة في الوزارة الموظفين على قبول التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل. | 3.12            | 0.89              | 62.39        | 4         | متوسطة        | 1.90          | 0.030             |
| 5. | ينظر المدراء في الأعراف السائدة إلى الخطأ باعتباره مصدراً من مصادر التعليم.                                 | 3.00            | 0.96              | 59.90        | 7         | متوسطة        | -0.07         | 0.471             |
| 6. | تمثل الاعراف السائدة حافزاً للموظفين المبدعين   | 3.08            | 0.95              | 61.59        | 5         | متوسطة        | 1.19          | 0.118             |
| 7. | تُلزم الأعراف السائدة الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم.                             | 3.03            | 0.99              | 60.69        | 6         | متوسطة        | 0.50          | 0.310             |
|    | <b>جميع فقرات المجال معاً</b>   | <b>3.17</b>     | <b>0.69</b>       | <b>63.34</b> |           | <b>متوسطة</b> | <b>3.45</b>   | <b>0.000</b>      |

يتضح من جدول (9.5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال "الأعراف التنظيمية" يساوي 3.17 أي أن الوزن النسبي 63.34%، وقيمة الاختبار t 3.45 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال الأعراف التنظيمية دال إحصائياً عند مستوى

الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة رقم (1) على أعلى درجة موافقة بنسبة 71.19%، بينما حصلت الفقرة رقم (5) على أقل درجة موافقة بنسبة 59.90%. ويعزو الباحث إلى أن جميع الفقرات في مجال الأعراف التنظيمية أخذت موافقة بدرجة متوسطة وبذلك فإن الموظفين ملتزمون بالأعراف التنظيمية بدرجة لم ترتقِ إلى ما يصبو إليه بأن تكون لدى موظفي وزارة التربية والتعليم العالي وهذ يوحي أن غالبية الموظفون تم نقلهم للوزارة من أماكن أخرى مثل المدارس أو المديریات أو موظفون جدد أو من خارج الوزارة، وأن الأعراف التنظيمية المتمثلة بالمعايير التي يجب أن يلتزم بها الموظفون بحاجة إلى تحسين.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (برجراجة، 2014م) والتي بلغ المتوسط الحسابي (3.21)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن بعد الأعراف التنظيمية يشير إلى اتجاهات آراء (محايدة)، واتفقت كذلك مع دراسة (العاجز، 2011م) التي توصلت إلى أن الموظفين يلتزمون بمعايير وأعراف تناسب بيئة العمل وذلك بمتوسط نسبي لجميع فقرات المجال 66.68%، وبدرجة موافقة متوسطة.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحويحي، 2015م) حيث كان المتوسط الحسابي 3.66 وأن الوزن النسبي 73% (مرتفع)، والتي اظهرت أن الأعراف التنظيمية بحاجة إلى تعزيز. ويعزو الباحث سبب الاتفاق وسبب الاختلاف حسب كل بيئة عمل في كل منظمة .

#### ث. تحليل فقرات مجال " التوقعات التنظيمية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (10.5).

جدول (10.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "التوقعات التنظيمية"

| م  | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | تقدر الوزارة جهود الموظفين.   | 3.09            | 0.99              | 61.80        | 4       | متوسطة        | 1.29          | 0.100             |
| 2. | توفر الوزارة الأمان الوظيفي للعاملين فيها.  | 2.90            | 1.01              | 58.01        | 5       | متوسطة        | -1.39         | 0.083             |
| 3. | تحرص الوزارة على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.  | 2.77            | 1.08              | 55.32        | 6       | متوسطة        | -3.08         | 0.001             |
| 4. | يبدل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي تتوقعها الوزارة منهم .                     | 3.38            | 0.84              | 67.52        | 1       | متوسطة        | 6.33          | 0.000             |
| 5. | تسعى الوزارة إلى موازنة قيم الموظفين مع قيمها.  | 3.16            | 0.90              | 63.27        | 3       | متوسطة        | 2.59          | 0.005             |
| 6. | تتوقع الوزارة من الموظفين أن يقوموا بكافة المهام والواجبات مقابل الحصول على كافة الحقوق الوظيفية. | 3.35            | 0.94              | 66.93        | 2       | متوسطة        | 5.27          | 0.000             |
|    | <b>جميع فقرات المجال معاً</b>   | <b>3.11</b>     | <b>0.75</b>       | <b>62.17</b> |         | <b>متوسطة</b> | <b>2.06</b>   | <b>0.020</b>      |

يتضح من جدول (10.5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال "التوقعات التنظيمية" يساوي 3.11 أي أن الوزن النسبي 62.17%، وقيمة الاختبار t 2.06 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.020، لذلك يعتبر مجال التوقعات التنظيمية دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة رقم (4) على أعلى درجة موافقة وبنسبة 67.52%، بينما حصلت الفقرة رقم (3) على أدنى درجة موافقة وبنسبة 55.32%، ويعزو الباحث إلى أن جميع الفقرات في مجال التوقعات التنظيمية أخذت موافقة بدرجة متوسطة وهذا يوحي بأن الموظفين يبذلون مجهودات ليحققوا ما تصبو الوزارة منهم ولكن بسبب حالة الانقسام الداخلي وقلة توفير

موارد مالية تفنقر الوزارة لأن تقدم ما يتوقع الموظفون منها من تقدير جهودهم، وتوفير الأمان الوظيفي لهم، وتوفير لهم حوافز مادية ومعنوية، وبذلك على الوزارة تحسين التوقعات التنظيمية التي يتوقعها الموظفون منها.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (برجراجة، 2014م) التي يلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بُعد "التوقعات التنظيمية" ضمن اتجاهات آراء محايدة، بمتوسط حسابي 3.21، واتفقت كذلك مع دراسة (العاجز، 2011م) والتي اوضحت ان المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مجال التوقعات التنظيمية يساوي 70.72% وبدرجة موافقة متوسطة، وأوضحت أيضاً أن التوقعات التي يتوقعها الموظفون من المنظمة والعكس متوفرة بدرجة متوسطة ولكنها بحاجة إلى تطوير.

وقد اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحويجي، 2015م) قد اتضح أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد التوقعات التنظيمية بلغت (3.66 من 5)، بوزن نسبي 73% (مرتفع)، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3) باستثناء الفقرة (تسعى إدارة الجامعة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت) وذلك في الجامعات الخاصة. ويعزو الباحث سبب الاتفاق وسبب الاختلاف مع الدراسات السابقة لطبيعة عمل كل مؤسسة ووضعها (إذا كانت وزارة مدنية تتبع الحكومة) والذي ينعكس من خلال الوضع الذي يعيشه شعبنا بسبب الانقسام الفلسطيني الداخلي على توقعات الكل من الآخر، مما يؤدي الى عدم التوازن في التوقعات التنظيمية بين المؤسسة وبين الموظفون .

### تحليل جميع فقرات الثقافة التنظيمية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (11.5).

جدول (11.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لجميع فقرات

#### الثقافة التنظيمية

| القيمة الاحتمالية | قيمة الاختبار | درجة الموافقة | الترتيب | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجال                       |
|-------------------|---------------|---------------|---------|--------------|-------------------|-----------------|------------------------------|
| 0.000             | 8.12          | كبيرة         | 1       | 68.06        | 0.71              | 3.40            | القيم التنظيمية              |
| 0.000             | 3.86          | متوسطة        | 2       | 63.99        | 0.73              | 3.20            | المعتقدات التنظيمية          |
| 0.000             | 3.45          | متوسطة        | 3       | 63.34        | 0.69              | 3.17            | الأعراف التنظيمية            |
| 0.020             | 2.06          | متوسطة        | 4       | 62.17        | 0.75              | 3.11            | التوقعات التنظيمية           |
| 0.000             | 4.83          | متوسطة        |         | 64.33        | 0.64              | 3.22            | جميع فقرات الثقافة التنظيمية |



يتضح من جدول (11.5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات " الثقافة التنظيمية " يساوي 3.22 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 64.33%، وقيمة الاختبار  $t = 4.83$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات الثقافة التنظيمية بشكل عام. ويعني أيضاً أن حالة الانقسام وأبعاده السياسية والاجتماعية وقلة الرواتب وتضخم مستحقات الموظفين في الوزارة وغيره، يؤثر تأثيراً جوهرياً على طبيعة الموظفين وثقافتهم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوزارة عليها العمل على تحسين وزيادة الثقافة التنظيمية بأبعادها من خلال عمل الورش والدورات وتعزيز الإمكانيات اللوجستية والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية والعلاوات وشهادات فخرية وترقيات وعلى الإدارة العليا بالوزارة تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على زيادة الرواتب... الخ وذلك لزيادة الانتماء الوظيفي لدي الموظفين والعمل على تصحيح نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة وتعزيزها .

**وقد اتفقت** هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Bruno, 2011) وقد أظهرت نتائج الدراسة التي أجريت على منظمات كبيرة ومتوسطة الحجم في عدة قطاعات في البرازيل أن المستوى الثقافي متوسط، ودراسة (العاجز، 2011م) يتضح أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال 68.18%، وأن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات المجال الثقافة التنظيمية وهذا يعني أن لها دور في وزارة التربية والتعليم ويلتزم بها الموظفون.

**وقد اختلفت** هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Ubulom, et, al. 2012) حيث أظهرت نتائج وجود درجة (مرتفعة) من الثقافة لدى طلاب إدارة الأعمال في ولاية ريفيرس في نيجيريا بوزن نسبي (72%)، واختلفت أيضاً مع دراسة (الحويحي، 2015م) التي اوضحت ان المتوسط الحسابي لمجال الثقافة التنظيمية (3.71) بوزن نسبي 74%، وذلك يشير لوجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل الموظفين في الجامعات العامة والخاصة-محافظة غزة .

## ثانياً: تحليل فقرات "جودة الحياة الوظيفية"

### 1. تحليل فقرات أبعاد "جودة الحياة الوظيفية"

#### أ. تحليل فقرات مجال "ظروف العمل المادية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (12.5).

جدول (12.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "ظروف العمل المادية"

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | يتوفر مكتب ملائم ومريح لإنجاز العمل .                            | 3.59            | 0.93              | 71.84        | 2       | كبيرة         | 9.04          | 0.000             |
| 2. | أشعر أن أثاث المكتب منظم ومريح.                                  | 3.57            | 0.90              | 71.34        | 5       | كبيرة         | 8.90          | 0.000             |
| 3. | تسود أجواء الهدوء داخل المكتب.                                   | 3.58            | 0.87              | 71.68        | 3       | كبيرة         | 9.58          | 0.000             |
| 4. | أشعر أن إضاءة المكتب جيدة ومناسبة لطبيعة العمل.                  | 3.64            | 0.91              | 72.80        | 1       | كبيرة         | 9.91          | 0.000             |
| 5. | تعتبر الألوان المحيطة مناسبة لطبيعة العمل.                       | 3.51            | 0.96              | 70.30        | 7       | كبيرة         | 7.60          | 0.000             |
| 6. | توفر الوزارة التجهيزات المكتبية واللوجستية اللازمة لإتمام العمل. | 3.58            | 0.91              | 71.68        | 3       | كبيرة         | 9.11          | 0.000             |
| 7. | توفر الوزارة الوسائل التكنولوجية المناسبة لإنجاز مهام العمل.     | 3.54            | 0.97              | 70.79        | 6       | كبيرة         | 7.88          | 0.000             |
|    | <b>جميع فقرات المجال معاً</b>                                    | <b>3.57</b>     | <b>0.78</b>       | <b>71.48</b> |         | <b>كبيرة</b>  | <b>10.47</b>  | <b>0.000</b>      |

يتضح من جدول (12.5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال "ظروف العمل المادية" يساوي 3.57 أي أن الوزن النسبي 71.48%، وقيمة الاختبار t 10.47 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "ظروف العمل المادية" دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة "أشعر أن إضاءة المكتب جيدة ومناسبة لطبيعة العمل"

على أعلى درجة موافقة بنسبة 72.80%، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الطقس في قطاع غزة دائماً معتدل والشمس مشرقة وبالتالي تكون الإضاءة مناسبة، بينما حصلت الفقرة " تعتبر الألوان المحيطة مناسبة لطبيعة العمل " على أقل درجة موافقة بنسبة 70.30%، ويعزو الباحث ذلك وبشكل عام على فقرات المجال إلى حداثة مبنى الوزارة وتجهيزاته المكتبية واللوجستية .

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البليسي، 2012م) التي تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (ظروف العمل المادية) تساوي 3.84 والوزن النسبي يساوي 76.78% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" مما يدل على أن ظروف العمل المادية جيدة في المنظمات غير الحكومية.

و**اختلفت** هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشنطي، 2016م) والتي أوضحت بأن المتوسط الحسابي 3.26، وأن الوزن النسبي يساوي 65.24% وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات المجال (ظروف العمل المادية). يعزى ذلك في الاختلاف إلى طبيعة مكان العمل ومبنى المنظمة وتجهيزاته.

#### ب. تحليل فقرات مجال " العوامل الوظيفية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (13.5).

جدول (13.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من

#### فقرات مجال " العوامل الوظيفية "

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1 | تتميز المهام الوظيفية بالوضوح و السلامة.                         | 3.44            | 0.86              | 68.81        | 2       | كبيرة         | 7.25          | 0.000             |
| 2 | تمكن الوظيفة العاملين من إظهار قدراتهم وكفاءتهم.                 | 3.31            | 0.85              | 66.24        | 3       | متوسطة        | 5.21          | 0.000             |
| 3 | تراعي المهام الوظيفية قدرات وجهود العاملين.                      | 3.28            | 0.89              | 65.64        | 5       | متوسطة        | 4.51          | 0.000             |
| 4 | أشعر أن وظيفتي ذات أهمية وتأثير في المؤسسة.                      | 3.63            | 0.91              | 72.67        | 1       | كبيرة         | 9.88          | 0.000             |
| 5 | تمنح الوزارة استقلالية وحرية للعاملين في أدائهم للمهام الوظيفية. | 3.27            | 0.93              | 65.35        | 6       | متوسطة        | 4.09          | 0.000             |

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|-------------------|
| 6. | تتيح الوظيفة الفرصة للعاملين لأداء العديد من المهام المتنوعة.  | 3.31            | 0.93              | 66.24        | 3      | متوسطة        | 4.77              |
|    | <b>التصميم الوظيفي</b>   | 3.37            | 0.71              | 67.49        |        | متوسطة        | 7.48              |
| 1. | أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي في الوزارة .   | 2.87            | 1.08              | 57.43        | 6      | متوسطة        | -1.69             |
| 2. | أعمل في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.                                      | 3.05            | 0.98              | 61.09        | 3      | متوسطة        | 0.79              |
| 3. | تتوفر الموارد المادية والاقتصادية لدى الوزارة بما يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية اتجاه موظفي الوزارة. | 2.91            | 0.96              | 58.12        | 5      | متوسطة        | -1.39             |
| 4. | تتبع الوزارة سياسة التدريب والاحتفاظ بالموظفين المهرة وتبنى الهياكل التي تدعم ذلك.                           | 3.09            | 1.00              | 61.78        | 2      | متوسطة        | 1.27              |
| 5. | يرغب العاملون بالبقاء بالوزارة لشعورهم بالاستقرار الوظيفي.   | 3.11            | 1.01              | 62.19        | 1      | متوسطة        | 1.54              |
| 6. | تعمل الوزارة على تهيئة العاملين لتعزيز الشعور لديهم بالاستقرار الوظيفي في العمل.                             | 3.01            | 0.94              | 60.30        | 4      | متوسطة        | 0.22              |
|    | <b>الأمان الوظيفي</b>  | 3.01            | 0.85              | 60.15        |        | متوسطة        | 0.12              |
| 1. | تعتبر أنظمة الترقيّة والنقدهم الوظيفي مناسبة وملائمة في الوزارة.   | 2.88            | 1.01              | 57.52        | 3      | متوسطة        | -1.74             |
| 2. | تمنح الوزارة الترقيات الاستثنائية على أساس كفاءة أداء العاملين.  | 2.70            | 1.08              | 53.93        | 6      | متوسطة        | -3.99             |
| 3. | يوجد توافق بين المؤهل العلمي والقدرات العملية والدرجة الوظيفية.  | 2.91            | 1.02              | 58.12        | 2      | متوسطة        | -1.31             |
| 4. | تعتمد أنظمة الترقيّة والنقدهم  | 2.84            | 1.00              | 56.73        | 5      | متوسطة        | -2.32             |

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|-------------------|
|    | الوظيفي على أسس ومعايير إدارية واضحة.                    |                 |                   |              |        |               |                   |
| 5. | يوجد فرص مستقبلية متاحة للتقدم الوظيفي للعاملين.         | 2.94            | 1.00              | 58.71        | 1      | متوسطة        | -0.92             |
| 6. | تشجع الوزارة الموظفين على وضع خطط مستقبلية لتطوير وضعهم. | 2.87            | 0.96              | 57.43        | 4      | متوسطة        | -1.91             |
|    | فرص التقدم والترقية                                      | 2.85            | 0.87              | 57.08        |        | متوسطة        | -2.39             |
|    | جميع فقرات المجال معاً                                   | 3.08            | 0.72              | 61.58        |        | متوسطة        | 1.56              |

وقد تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الفرعي " التصميم الوظيفي " يساوي 3.37 أي أن الوزن النسبي 67.49%، وقيمة الاختبار  $t = 7.48$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك يعتبر المجال الفرعي " التصميم الوظيفي " دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد احتلت الفقرة رقم (4) " أشعر أن وظيفتي ذات أهمية وتأثير في المؤسسة " على أعلى درجة موافقة بنسبة 72.67%، بينما احتلت الفقرة رقم (5) " تمنح الوزارة استقلالية وحرية للعاملين في أدائهم للمهام الوظيفية " على أقل درجة موافقة بنسبة 65.35%. يتضح بأن موظفي الوزارة راضون إلى حد ما عن التصميم الوظيفي وذلك بدرجة متوسطة وعلى الوزارة أن تركز اهتمامها في تحسين هذا المجال لموظفيها من حيث الاستقلالية والحرية للعاملين في أدائهم لمهامهم الوظيفية وأن تركز أيضاً على مراعاة قدرات وجهود الموظفين والتركيز على تحسين نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة وتعزيزها .

بينما تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الفرعي " الأمان الوظيفي " يساوي 3.01 أي أن الوزن النسبي 60.15%، وقيمة الاختبار  $t = 0.12$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.452، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، لذلك يعتبر المجال الفرعي " الأمان الوظيفي " بأنه لا يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين موظفي الوزارة، وأن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد احتلت الفقرة رقم (5) "يرغب العاملون بالبقاء بالوزارة لشعورهم بالاستقرار الوظيفي " على أعلى درجة موافقة بنسبة 62.19%، بينما احتلت الفقرة رقم (1) "

أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي في الوزارة " على أقل درجة موافقة بنسبة 57.43%. وهذا يعني أن درجة الموافقة للمجال الفرعي متدنية، وذلك لأنهم لا يشعرون بحالة الاستقرار والأمان الوظيفي وهذا يرجع لحالة الانقسام البغيض والتجاذبات السياسية والتي أحدثت تذبذباً في الأوضاع .

وقد تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الفرعي " فرص التقدم والترقية " يساوي 2.85 أي أن الوزن النسبي 57.08%، وقيمة الاختبار  $t = 7.48$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.009، لذلك يعتبر المجال الفرعي " فرص التقدم والترقية " دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد احتلت الفقرة (5) " يوجد فرص مستقبلية متاحة للتقدم والتقدم الوظيفي للعاملين " على أعلى درجة موافقة بنسبة 58.71%، بينما احتلت الفقرة رقم (2) " تمنح الوزارة الترقيات الاستثنائية على أساس كفاءة أداء العاملين " على أقل درجة موافقة بنسبة 53.93%. يتضح من ذلك بأن مجتمع الدراسة يتطلع للمستقبل من خلال المصالحة الوطنية أنها المستقبل المشرق في إنهاء حالة الانقسام والتوحد مما يؤدي إلى إتاحة فرص التقدم والترقية، ويتضح أيضاً أن الأوزان النسبية لجميع المجال الفرعي المذكور احتلت على نسبة متدنية، ويعزى ذلك إلى أن نظام التقدم والترقية في الوزارة لا يعتمد على أسس ومعايير إدارية واضحة .

وأخيراً وبشكل عام يتضح من جدول (13.5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال " العوامل الوظيفية " يساوي 3.08 أي أن الوزن النسبي 61.58%، وقيمة الاختبار  $t = 1.56$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.060، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، لذلك يعتبر مجال "العوامل الوظيفية" بأنه لا يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على اختلاف وجهات النظر للموظفين بالوزارة، وأن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وأن فقرات المجال لم ترتق للدرجة المرادة في الوزارة، ويرجع ذلك إلى عدم توفر تصميم وظيفي جيد وانعدام الأمان الوظيفي وخلل في نظام الترقية والتقدم ويعزو الباحث ذلك إلى الحالة التي تعيشها الوزارة نتيجة الانقسام الداخلي، وبذلك على الوزارة التركيز على تحسين ودعم هذا المجال بشكل عام وتعزيز الموظفين فيه حتى يتمكنوا من إداء أعمالهم الوظيفية بالشكل اللائق والمناسب لهذه الوزارة العريقة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البربري، 2016م) التي نتجت أن المتوسط العام (البيئة العمل التنظيمية والوظيفية) متوسطة وبوزن نسبي 58.38% وهو مقبول

نسبياً في ظل الظروف السياسية والاقتصادية وعدم الاستقرار التي تمر بها الشبكة (شبكة الأقصى للإعلام). واتفقت أيضاً مع دراسة (قريشي وباديسي، 2016م) والتي خلصت أن درجة الموافقة متوسطة، وأن المتوسط الحسابي يساوي 2.84 لجميع فقرات (العوامل الوظيفية)، إنما يدل على ضعف العوامل الوظيفية داخل كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التيسير. و**اختلفت** هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البليسي، 2012م) والتي دلت على توفر عوامل وظيفية جيدة داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وبوزن نسبي 71.40%.

#### ت. تحليل فقرات مجال "العوامل المالية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (14.5).

جدول (14.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "العوامل المالية"

| م  | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | ترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|-------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | يوجد نظام واضح وملائماً للأجور داخل الوزارة.                      | 3.17            | 1.03              | 63.37        | 1     | متوسطة        | 2.33          | 0.010             |
| 2. | يحصل العاملون على أجور جيدة نظير مهامهم الوظيفية.                 | 2.74            | 0.99              | 54.73        | 2     | متوسطة        | -3.77         | 0.000             |
| 3. | تعتمد الأجور على مقدار الإنجاز والعطاء في العمل.                  | 2.60            | 1.00              | 52.08        | 3     | متوسطة        | -5.61         | 0.000             |
| 4. | تعتبر أجور العاملين عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في المهنة. | 2.60            | 0.94              | 51.94        | 4     | قليلة         | -6.08         | 0.000             |
| 5. | تكفي الأجور لإشباع احتياجات ومتطلبات الموظفين.                    | 2.42            | 1.08              | 48.32        | 5     | قليلة         | -7.71         | 0.000             |
|    | <b>الأجور</b>   | 2.71            | 0.81              | 54.13        |       | <b>متوسطة</b> | -5.18         | 0.000             |
| 1. | يوجد ربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة أداء العاملين.               | 2.57            | 0.99              | 51.49        | 3     | قليلة         | -6.11         | 0.000             |
| 2. | يشعر العاملون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف              | 2.55            | 1.05              | 50.99        | 4     | قليلة         | -6.12         | 0.000             |

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | رتبة | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|------|---------------|---------------|-------------------|
|    | للرواتب سنوياً.  |                 |                   |              |      |               |               |                   |
| 3. | يوجد نظام مكافآت وتعويضات واضح و ملائم داخل الوزارة.         | 2.58            | 1.03              | 51.58        | 2    | قليلة         | -5.83         | 0.000             |
| 4. | يرتبط نظام المكافآت والتعويضات بقاعدة معلومات أداء الموظفين. | 2.50            | 0.98              | 49.95        | 6    | قليلة         | -7.27         | 0.000             |
| 5. | تشجع وتحفز الإدارة عاملها بالمكافآت.                         | 2.59            | 2.37              | 51.80        | 1    | قليلة         | -2.45         | 0.008             |
| 6. | يتميز نظام المكافآت والتعويضات بالكفاءة والعدالة.            | 2.54            | 1.02              | 50.85        | 5    | قليلة         | -6.30         | 0.000             |
|    | المكافآت والتعويضات  | 2.56            | 0.95              | 51.15        |      | قليلة         | -6.60         | 0.000             |
|    | جميع فقرات المجال معاً                                       | 2.62            | 0.82              | 52.49        |      | متوسطة        | -6.52         | 0.000             |

وقد تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الفرعي " الأجر " يساوي 2.71 أي أن الوزن النسبي 54.13%، وقيمة الاختبار t ( -5.18 ) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك يعتبر المجال الفرعي " الأجر " دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد احتلت الفقرة رقم (1) "يوجد نظام واضح وملائماً للأجر داخل الوزارة " على أعلى درجة موافقة بنسبة 63.37%، بينما احتلت الفقرة رقم (5) " تكفي الأجر لإشباع احتياجات ومتطلبات الموظفين " على أقل درجة موافقة بنسبة 48.32%. وهذا يرجع إلى عدم مقدرة الوزارة إلى دفع الأجر للموظفين بالشكل الطبيعي والاقتصار على صرف سلف لهم وهذا ينعكس على مجتمع الدراسة في عدم تمكنهم من توفير احتياجاتهم الأسرية، وأن يبقوا في حالة من القلق الدائم والتفكير وهذا يؤثر سلباً على أدائهم المطلوب تحقيقه في العمل.

بينما تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الفرعي " المكافآت والتعويضات " يساوي 2.56 أي أن الوزن النسبي 51.15%، وقيمة الاختبار t (-6.60) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك يعتبر المجال الفرعي " المكافآت والتعويضات " دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد احتلت الفقرة رقم (5) " تشجع و تحفز الإدارة عاملها بالمكافآت " على أعلى درجة موافقة بنسبة 51.80%، بينما احتلت الفقرة رقم (4) " يرتبط نظام



المكافآت والتعويضات بقاعدة معلومات أداء الموظفين " على أقل درجة موافقة بنسبة 49.95%. هذا يدل على أن درجة الاستجابة من قبل مجتمع الدراسة لجميع فقرات هذا المجال متدنية بشكل كبير وهذا أمر طبيعي للحالة التي تعيشها الوزارة ناتجة عن حالة الانقسام الداخلي.

وبشكل عام يتضح من جدول (14.5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال " **العوامل المالية** " يساوي 2.62 أي أن الوزن النسبي 52.49%، وقيمة الاختبار  $t(6.62)$  - وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال " **العوامل المالية** " دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وأن مستوى هذا المجال في الوزارة لم يكن ضمن أسس ومعايير واضحة وعادلة ويعزو الباحث هذا إلى الحالة التي يعيشها شعبنا من انقسام داخلي وقلة الموارد المالية والحالة السياسية والاقتصادية والإدارية الصعبة في قطاع غزة، مما ينعكس على جميع العوامل السابقة، ويرى الباحث أن هذا يؤثر سلباً على أداء الموظفين.

**وقد اتفقت** هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البليسي، 2012م) التي أوضحت أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (العوامل المالية) تساوي 3.30، وبوزن نسبي 65.96%، وبدرجة موافقة متوسطة، وانها متوفرة في المنظمات الغير الحكومية في قطاع غزة .

**واختلفت** هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشنطي، 2016م) التي أظهرت أن درجة الموافقة قليلة من قبل أفراد العينة على مجال الأجور والمكافآت، وبوزن نسبي 47.43%، وأن أغلب موظفي وزارة الأشغال العامة من الموظفين الذين تم تعيينهم بعد أحداث الانقسام الفلسطيني.

### ث. تحليل فقرات مجال " **العوامل الصحية والسلامة المهنية** "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار  $t$  لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (15.5).

جدول (15.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " العوامل الصحية والسلامة المهنية "

| م  | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | بيئة العمل في الوزارة تساعد على منع حوادث العمل.  | 3.39            | 0.87              | 67.72        | 1       | متوسطة        | 6.31          | 0.000             |
| 2. | يهتم المسؤولون في الوزارة بتنفيذ برامج تدريبية تساعد في تحقيق السلامة المهنية للموظفين. | 3.14            | 0.88              | 62.77        | 4       | متوسطة        | 2.25          | 0.013             |
| 3. | يهتم المسؤولون بخفض مستوى ضغط العمل لدى الموظفين.                                       | 3.00            | 0.91              | 60.00        | 5       | متوسطة        | 0.00          | 0.500             |
| 4. | تتبنى الوزارة إجراءات فاعلة لعدم تعرض الموظفين للأضرار الصحية.                          | 3.22            | 0.89              | 64.46        | 2       | متوسطة        | 3.56          | 0.000             |
| 5. | تتيح الوزارة للموظفين خدمات التأمين التي تلبي احتياجاتهم الصحية.                        | 3.21            | 0.94              | 64.16        | 3       | متوسطة        | 3.15          | 0.001             |
| 6. | تعمل الوزارة على إجراء فحوصات طبية دورية لكل موظف من موظفيها.                           | 2.46            | 1.05              | 49.21        | 6       | قليلة         | -7.29         | 0.000             |
|    | جميع فقرات المجال معاً  | 3.07            | 0.69              | 61.38        |         | متوسطة        | 1.42          | 0.079             |

يتضح من جدول (15.5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال " العوامل الصحية والسلامة المهنية " يساوي 3.07 أي أن الوزن النسبي 61.38%، وقيمة الاختبار t 1.42 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.079، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، لذلك يعتبر مجال " العوامل الصحية والسلامة المهنية " بأنه لا يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد احتلت الفقرة رقم (1) " بيئة العمل في الوزارة تساعد على منع حوادث العمل " على أعلى درجة موافقة بنسبة 67.72%، بينما احتلت الفقرة رقم (6) " تعمل الوزارة على إجراء

فحوصات طبية دورية لكل موظف من موظفيها " على أقل درجة موافقة بنسبة 49.21%. وأظهرت النتائج أن مجتمع الدراسة راضون إلى حد ما وبدرجة متوسطة عن فقرات المجال التي تتوفر في الوزارة، ويعزو الباحث ذلك لتوفر بيئة عمل آمنة واهتمام الإدارة العليا إلى حد ما بهذا المجال، وعلى الوزارة زيادة الاهتمام في هذا المجال لانعكاسه على سلامة الموظفين الصحية والمهنية .

**واتفقت** هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البربري، 2016م) التي دلت على أن المتوسط الحسابي يساوي (3) وأن المتوسط الحسابي النسبي 59.95% وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على فقرات مجال "الأمن والصحة المهنية"، واتفقت أيضاً مع دراسة (ماضي، 2014م) والتي أظهرت أن المتوسط الحسابي يساوي 3.40، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.94%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة تختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة 3 من قبل أفراد العينة على فقرات مجال "الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل"، واتفقت كذلك مع دراسة (Parvar,2013) التي أوضحت أن إذا قامت المنظمة بتوفير بيئة العمل الصحية والأمنة للموظفين سيشعرون بالراحة في بيئة عملهم، وأن جودة الحياة الوظيفية تؤثر تأثيراً كبيراً على الالتزام التنظيمي للموظفين ، واتفقت كذلك مع دراسة (نصار، 2013م) التي بينت نتائجها بالمتوسط الحسابي النسبي 62.60% لوزارة التربية والتعليم الحكومي والتي توفر بيئة عمل صحية بدرجة متوسطة.

**واختلفت** هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (نصار، 2013م) التي بلغت درجة الموافقة على توفير المؤسسة بيئة عمل مادية صحية لدى موظفي وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بالمتوسط الحسابي النسبي 71.75% وهذه درجة جيدة. واختلفت أيضاً مع دراسة (البليبيسي، 2012م) التي أظهرت أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات سلامة بيئة العمل تساوي 3.80، وبوزن نسبي يساوي 76.03% وهي بدرجة موافقة كبيرة.

### تحليل جميع فقرات جودة الحياة الوظيفية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (16.5).

جدول (16.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لجميع فقرات

جودة الحياة الوظيفية

| القيمة الاحتمالية | قيمة الاختبار | درجة الموافقة | الترتيب | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجال                          |
|-------------------|---------------|---------------|---------|--------------|-------------------|-----------------|---------------------------------|
| 0.000             | 10.47         | كبيرة         | 1       | 71.48        | 0.78              | 3.57            | ظروف العمل المادية              |
| 0.060             | 1.56          | متوسطة        | 2       | 61.58        | 0.72              | 3.08            | العوامل الوظيفية                |
| 0.000             | -6.52         | متوسطة        | 4       | 52.49        | 0.82              | 2.62            | العوامل المالية                 |
| 0.079             | 1.42          | متوسطة        | 3       | 61.38        | 0.69              | 3.07            | العوامل الصحية والسلامة المهنية |
| 0.182             | 0.91          | متوسطة        |         | <b>60.83</b> | <b>0.65</b>       | <b>3.04</b>     | جميع فقرات جودة الحياة الوظيفية |

يتضح من جدول (16.5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات " جودة الحياة الوظيفية " يساوي 3.04 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 60.83%، وقيمة الاختبار t 0.91 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.182، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، لذلك تعتبر جميع فقرات "جودة الحياة الوظيفية" بأنها لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على اختلاف وجهات النظر للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي حول محور جودة الحياة الوظيفية ويوجد قصور واضح في العوامل المادية والعوامل الوظيفية والعوامل المالية والعوامل الصحية، وهذا يعني أيضاً أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات جودة الحياة الوظيفية بشكل عام. وهذه في الواقع لا تلبي الحد الكافي من احتياجات الموظفين في هذا المجال ويعزو الباحث ذلك إلى الظروف التي يتعايشها مجتمعنا الفلسطيني من تجاذبات سياسية وانقسامات وضعف الإمكانيات المادية والمالية التي تمتلكها الوزارة لتوفير جودة حياة وظيفية مناسبة لموظفيها مما ساهم وبشكل كبير في تدني الصورة المرجوة للمجال، وعلى الوزارة التركيز والتحسين وبشكل مميز وكبير لجودة الحياة الوظيفية .

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السراج، 2017م) والتي توصلت إلى أن المتوسط الحسابي يساوي 3.44، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (68.80)، لجميع فقرات المجال تحسين جودة الحياة الوظيفية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، واتفقت كذلك مع دراسة (البربري، 2016م) والتي تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات جودة الحياة الوظيفية جميعها يساوي (3.07)، والمتوسط الحسابي النسبي (61.33%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات جودة الحياة الوظيفية، واتفقت كذلك مع

دراسة(ماضي، 2014م) والتي جاءت درجة الموافقة على جميع فقرات أبعاد جودة الحياة الوظيفية معاً بمتوسط حسابي نسبي 68.84% من بين متوسطات استجابة العاملين في الجامعات المستهدفة، واتفقت مع دراسة(نصار، 2013م) والتي بلغت درجة الموافقة على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الحكومي(62.23%)، بينما بلغت درجة موافقة موظفي وكالة غوث وتشغيل اللاجئين 68.88% يعني أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية متوفرة بدرجة متوسطة لكلا المؤسستين.

و اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحسني، 2016م) والتي أظهرت أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال جودة الحياة الوظيفية (4.33 من 10)، بوزن نسبي 43%، وتشير هذه القيمة لوجود درجة منخفضة من الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، واختلفت كذلك مع دراسة (البليسي، 2012م) حيث أظهرت الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور لجودة الحياة الوظيفية يساوي 3.51، والوزن النسبي يساوي 70.17% مما يعطي درجة موفقة كبيرة .

### 5.5 اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي وبين جودة الحياة الوظيفية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل بيرسون للارتباط، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (17.5): معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي وبين جودة الحياة الوظيفية

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية   |
|--------------------------|-----------------------|---|
| 0.000                    | .625*                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيم التنظيمية وبين جودة الحياة الوظيفية.  |
| 0.000                    | .745*                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المعتقدات التنظيمية وبين جودة الحياة الوظيفية.  |
| 0.000                    | .767*                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الأعراف التنظيمية وبين جودة الحياة الوظيفية.  |
| 0.000                    | .797*                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التوقعات التنظيمية وبين جودة الحياة الوظيفية.   |
| 0.000                    | .829*                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي وبين جودة الحياة الوظيفية. |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (17.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.829، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي وبين جودة الحياة الوظيفية. ويدل أن الارتباط إيجابي وقوي ويوجد علاقة جيدة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وجوده الحياة الوظيفية، حيث إن الثقافة التنظيمية مهمة في الوزارة وأن الثقافة تعمل على تحسين جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية وبذلك أن جودة الحياة الوظيفية تتأثر بالثقافة التنظيمية ويعزو الباحث ذلك إلى الأهمية القصوى لزيادة ونشر وتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة لأهميتها وأنها من أهم مكونات البيئة الداخلية للوزارة والتي تؤثر على سلوك الموظفين وتجسد الفكر الإداري الحديث، وعلى الوزارة زيادة الاهتمام بتحسين مجال الثقافة التنظيمية ومجال جودة الحياة الوظيفية لكونهما يساهمان في تنمية وتطوير الوزارة وموظفيها وخلق بيئة عمل جيدة تساعد الموظفين من القيام بمهامهم الوظيفية ورفع كفاءتهم ودافعيتهم للعمل .

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السراج، 2017م) التي أوضحت أن معامل الارتباط 0.698، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الثقافة التنظيمية

وتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، واتفقت مع دراسة (Dastjerdi and Pour, 2015) التي توصلت إلى أن هناك علاقة بين ثقافة العمل وتحسين جودة الحياة الوظيفية بالإضافة لوجود ارتباط بين ثقافة العمل والعدالة والمساواة في الأجور من جهة وبين ثقافة العمل والأمن الوظيفي من جهة أخرى. واتفقت أيضاً مع دراسة (Valizadeh and Ghahremani, 2012) والتي أوضحت بوجود علاقة ارتباط موجبة وكبيرة وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة على جودة الحياة الوظيفية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام " الانحدار الخطي المتعدد "، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (18.5): تحليل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الثانية

| القيمة الاحتمالية<br>Sig.       | قيمة اختبار<br>T | معاملات<br>الانحدار       | المتغيرات المستقلة  |
|---------------------------------|------------------|---------------------------|---------------------|
| 0.001                           | 3.506            | 0.452                     | المقدار الثابت      |
| 0.851                           | 0.188            | 0.010                     | القيم التنظيمية     |
| 0.001                           | 3.516            | 0.210                     | المعتقدات التنظيمية |
| 0.000                           | 3.728            | 0.239                     | الأعراف التنظيمية   |
| 0.000                           | 6.628            | 0.362                     | التوقعات التنظيمية  |
| معامل التحديد المُعدَّل = 0.710 |                  | معامل الارتباط = 0.846    |                     |
| القيمة الاحتمالية = 0.000       |                  | قيمة الاختبار F = 124.062 |                     |

من النتائج الموضحة في جدول ( 18.5 ) تبين ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.846، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.710، وهذا يعني أن 71% من التغيير في جودة الحياة الوظيفية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في جودة الحياة الوظيفية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 124.062، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وجودة الحياة الوظيفية.

- متغير القيم التنظيمية، قيمة اختبار t تساوي 0.188 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.851 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير للقيم التنظيمية السائدة في وزارة التربية

والتعليم العالي في قطاع غزة على جودة الحياة الوظيفية. يتضح عدم وجود التأثير، وأن القيم التنظيمية بفقراتها من حيث ترسيخ العلاقات الطيبة، وتوفير بيئة ملائمة للأفكار الجديدة، والثقة المتبادلة، وترسيخ مفهوم العمل الجماعي، والتزام الموظفين بمواعيد العمل هذا لا يعطي تفاهماً مشتركاً في بيئة العمل حول سلوكيات وتوجيهات معينة متعارف عليها لدى الموظفين، وعلى الوزارة أن ترفع من مستوى فقرات القيم التنظيمية وتحسينها والعمل على ترسيخها وتوفير بيئة عمل مناسبة وملاءمة للموظفين .

- متغير المعتقدات التنظيمية، قيمة اختبار t تساوي 3.516 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للمعتقدات التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة على جودة الحياة الوظيفية. وأن المعتقدات التنظيمية تتمثل في التعامل مع الموظفين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك والقناعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات والحرية في تبادل الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار، ومبادرة الموظفين بالالتحاق ذاتياً بالدورات التدريبية رغبة في تطوير العمل.

- متغير الأعراف التنظيمية، قيمة اختبار t تساوي 3.728 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للأعراف التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة على جودة الحياة الوظيفية. وأنها تمثل معايير يلتزم بها الموظفون في الوزارة على اعتبار أنها معايير مفيدة للوزارة وبيئة العمل حيث تساعد على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل وتلتزم الموظفين الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة وتساعد على تهيئة مناخ مشجع على الإبداع والابتكار وتشجع على قبول التحدي والمخاطر وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل والنظر إلى الخطأ باعتباره مصدراً من مصادر التعليم وتلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازهم وعلى الإدارة العليا في الوزارة تعزيز الأعراف التنظيمية وتقويتها.

- متغير التوقعات التنظيمية، قيمة اختبار t تساوي 6.628 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للتوقعات التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة على جودة الحياة الوظيفية. ويشير ذلك تقدير الوزارة جهود الموظفين وتوفير الأمان الوظيفي للعاملين بالوزارة وتحرص الوزارة على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين وتسعى الوزارة إلى موازنة قيم الموظفين مع قيمها كما تتوقع الوزارة من الموظفين أن يقوموا بكافة المهام والواجبات مقابل الحصول على كافة



الحقوق الوظيفية وبيدّل الموظفون الجهود اللازمة بغية تحقيق الأهداف التي تتوقعها الوزارة منهم .

- أهمية المتغيرات المؤثرة في تفسير " جودة الحياة الوظيفية " حسب قيمة اختبار  $t$  هي على الترتيب: التوقعات التنظيمية، ومن ثم الأعراف التنظيمية، ومن ثم المعنقات التنظيمية، وأخيراً القيم التنظيمية. يتضح من ذلك أن التوقعات التنظيمية احتلت أعلى قيمة اختبار  $t$  وأخذت الأولويات والمتطلبات الرئيسة للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، وآخر التغيرات الأولوية التي احتلت أقل قيمة اختبار  $t$  وهي القيم التنظيمية ويعزو الباحث ذلك أن الترتيب بهذه الصورة أخذ توقعات الموظفين المرجوة وتوقعات الوزارة أولاً هذا ما يريده الكل من الآخر، ومن ثم المتغيرات المؤثرة الأخرى وأنه كلما زدنا في نشر وتعزيز أبعاد الثقافة التنظيمية نوجد علاقة إيجابية وقوية التأثير في تفسير جودة الحياة الوظيفية .

**واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مايسة، 2017م) والتي توصلت إلى أن للثقافة التنظيمية أثراً كبيراً في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة سونلغاز وهذا ما أكده أفراد العينة المستجوبة من خلال الربط بين متغيرات الثقافة التنظيمية مع جودة الخدمة باستخدام الانحدار البسيط حيث هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين، واتفقت أيضاً مع دراسة (ماضي، 2016م) التي أظهرت وجود علاقة طردية موجبة بين دعم الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية. واتفقت كذلك مع دراسة (Benjamin,2015) التي اوضحت أن الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة يؤثران بشكل مجتمع ومستقل أيضاً وبشكل كبير على جودة الحياة الوظيفية للموظفين بواسطة البعد الفردي للثقافة التنظيمية.**

**الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وجودة الحياة الوظيفية تُعزى إلى البيانات الشخصية (المسمى الوظيفي، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T " لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر. ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وجودة الحياة الوظيفية تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (19.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات |           |          |            |                     | المجال                  |
|--------------------------|---------------|-----------|-----------|----------|------------|---------------------|-------------------------|
|                          |               | إداري     | رئيس شعبة | رئيس قسم | مدير دائرة | نائب مدير عام فاعلى |                         |
| 0.799                    | 0.414         | 3.45      | 3.52      | 3.33     | 3.35       | 3.43                | القيم التنظيمية         |
| 0.955                    | 0.166         | 3.22      | 3.28      | 3.15     | 3.16       | 3.24                | المعتقدات التنظيمية     |
| 0.389                    | 1.037         | 3.29      | 3.16      | 3.06     | 3.10       | 3.18                | الأعراف التنظيمية       |
| 0.349                    | 1.118         | 3.25      | 2.98      | 2.99     | 3.08       | 3.17                | التوقعات التنظيمية      |
| 0.639                    | 0.634         | 3.30      | 3.24      | 3.13     | 3.17       | 3.24                | الثقافة التنظيمية       |
| 0.203                    | 1.502         | 3.56      | 3.48      | 3.45     | 3.65       | 3.94                | ظروف العمل المادية      |
| 0.734                    | 0.503         | 3.17      | 3.11      | 3.00     | 3.04       | 3.02                | العوامل الوظيفية        |
| 0.804                    | 0.406         | 2.71      | 2.60      | 2.53     | 2.61       | 2.67                | العوامل المالية         |
| 0.249                    | 1.362         | 3.22      | 3.06      | 3.01     | 2.93       | 3.00                | العوامل الصحية والسلامة |
| 0.694                    | 0.557         | 3.12      | 3.03      | 2.95     | 3.02       | 3.08                | جودة الحياة الوظيفية    |
| 0.641                    | 0.631         | 3.19      | 3.11      | 3.02     | 3.07       | 3.14                | جميع المجالات معاً      |

من النتائج الموضحة في جدول (19.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تُعزى إلى المسمى الوظيفي. هذا يدل على أن مجتمع الدراسة لديها رؤية متشابهة حول جميع المجالات مهما اختلفت مسمياتها الوظيفية ويعزى ذلك عدم تأثير المسمى الوظيفي في استجاباتهم لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وجودة الحياة الوظيفية. ويتبين أن المجالين "القيم التنظيمية" و"المعتقدات التنظيمية" كانا في المتوسطات لمجتمع الدراسة من هو الأعلى والأكبر في المرتبة من المسميات الوظيفية الأخرى هو المسمى الوظيفي "رئيس شعبة" مما يعني أن درجة الموافقة حول هذين المجالين كان أكبر لدى مجتمع الدراسة في المستوى الوظيفي رئيس شعبة، ويتبين أيضاً أن المجالين "الأعراف

التنظيمية" و"التوقعات التنظيمية" كانا أعلى المتوسطات للمسمى الوظيفي "إداري" هذا يعني أن درجة الموافقة كانت الأكبر لمسمى وظيفي إداري. ويعزو الباحث ذلك إلى درجة الموافقات هذه للمسميات المتدنية كان الأعلى مما يميز ذلك باهتمام هذه المسميات أكثر من المسميات الوظيفية الأخرى للمجالات المذكور آنفاً.

و قد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحارثي، 2012م) التي أوضحت من خلال النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس العسكريين والمدنيين بكلية الملك فهد الأمنية لمتغير فئة العضو .

وقد اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العاجز، 2011م) التي أظهرت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى المتغير المسمى الوظيفي .

يتبين من خلال المجال ظروف العمل المادية كان في المتوسطات مجتمع الدراسة من هو الأكبر في المرتبة من المسميات الوظيفية الأخرى هو المسمى الوظيفي " نائب مدير عام فأعلى" مما يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كان أكبر لدى مجتمع الدراسة في المستوى الوظيفي، هذا ما يوحي إلى توفر كل ظروف العمل المادية ووسائل الراحة والتجهيزات المكتبية واللوجستية.. الخ، بحكم أن هذه الفئة من الدرجات العليا تتمتع بكل الامتيازات لذلك كانت درجة الموافقة لهم عالية بهذا المجال، ويتبين أيضاً من خلال المجالات "العوامل الوظيفية" و"العوامل المادية" و"العوامل الصحية والسلامة المهنية" كان في المتوسطات لمجتمع الدراسة من هو الأكبر في المرتبة من المسميات الوظيفية الأخرى هو المسمى الوظيفي "إداري" مما يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى مجتمع الدراسة في المستوى الوظيفي "إداري".

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مايسة، 2017م) التي أوضحت بأنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة إلى متغير الوظيفة الحالية، أي أن التغيير في نوع الوظيفة بين العمال لا يؤثر على الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة .

و قد اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البربري، 2016م) التي توضح بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وجودة الحياة الوظيفية تُعزى إلى الجنس.

جدول (20.5): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | الاختبار قيمة | المتوسطات |      | المجال                          |
|--------------------------|---------------|-----------|------|---------------------------------|
|                          |               | أنثى      | ذكر  |                                 |
| 0.511                    | -0.658        | 3.46      | 3.38 | القيم التنظيمية                 |
| 0.557                    | -0.588        | 3.25      | 3.18 | المعتقدات التنظيمية             |
| 0.562                    | -0.581        | 3.22      | 3.15 | الأعراف التنظيمية               |
| 0.642                    | -0.465        | 3.15      | 3.10 | التوقعات التنظيمية              |
| 0.507                    | -0.665        | 3.27      | 3.20 | الثقافة التنظيمية               |
| 0.945                    | 0.069         | 3.57      | 3.58 | ظروف العمل المادية              |
| 0.162                    | -1.403        | 3.21      | 3.04 | العوامل الوظيفية                |
| 0.243                    | -1.171        | 2.75      | 2.59 | العوامل المالية                 |
| 0.229                    | -1.208        | 3.17      | 3.04 | العوامل الصحية والسلامة المهنية |
| 0.218                    | -1.236        | 3.14      | 3.01 | جودة الحياة الوظيفية            |
| 0.286                    | -1.069        | 3.19      | 3.08 | جميع المجالات معاً              |

من النتائج الموضحة في جدول (20.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس. ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم رؤية متشابهة نحو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وجودة الحياة الوظيفية بغض النظر عن الجنس وهذا يدل على أن الجنس (ذكر، أنثى) لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة، (السراج، 2017م) والتي أوضحت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات (القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية) تعزى إلى الجنس، واتفقت مع دراسة (البربري، 2016م) التي بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء الباحثين حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى الجنس. واتفقت مع

دراسة (الشنطي، 2016م) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى للجنس في وزارة الأشغال العامة والإسكان، واتفقت أيضاً مع دراسة (العاجز، 2011م) التي أظهرت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير الجنس. و**اختلفت** هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البليسي، 2011م) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي تعزى للجنس في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وجودة الحياة الوظيفية تُعزى إلى العمر.

جدول (21.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات           |                      |               | المجال                          |
|--------------------------|---------------|---------------------|----------------------|---------------|---------------------------------|
|                          |               | أقل من 35 سنة فأكثر | 35 إلى أقل من 45 سنة | أقل من 35 سنة |                                 |
| 0.751                    | 0.287         | 3.43                | 3.43                 | 3.35          | القيم التنظيمية                 |
| 0.679                    | 0.389         | 3.15                | 3.17                 | 3.26          | المعتقدات التنظيمية             |
| 0.986                    | 0.014         | 3.17                | 3.18                 | 3.16          | الأعراف التنظيمية               |
| 0.909                    | 0.095         | 3.09                | 3.09                 | 3.14          | التوقعات التنظيمية              |
| 0.985                    | 0.015         | 3.20                | 3.22                 | 3.22          | الثقافة التنظيمية               |
| 0.911                    | 0.093         | 3.60                | 3.58                 | 3.55          | ظروف العمل المادية              |
| 0.684                    | 0.380         | 3.01                | 3.12                 | 3.09          | العوامل الوظيفية                |
| 0.209                    | 1.580         | 2.45                | 2.67                 | 2.70          | العوامل المالية                 |
| 0.691                    | 0.370         | 3.00                | 3.07                 | 3.11          | العوامل الصحية والسلامة المهنية |
| 0.587                    | 0.535         | 2.96                | 3.07                 | 3.07          | جودة الحياة الوظيفية            |
| 0.761                    | 0.273         | 3.05                | 3.13                 | 3.12          | جميع المجالات معا               |

من النتائج الموضحة في جدول (21.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى العمر.

**يعزو الباحث إلى أن هناك رؤية متشابهة بين أفراد مجتمع الدراسة، ويتبين أن متوسطات الرتب لاستجابة مجتمع الدراسة للمجالات "القيم التنظيمية" و"المعتقدات التنظيمية" و"التوقعات التنظيمية" هي للفئة العمرية أقل من 35 سنة هذا يعني أن درجة الموافقة حول المجالات المذكورة كانت أكبر لدى أفراد مجتمع الدراسة في الفئة الموضحة، وأن المجال "الأعراف التنظيمية" كانت متوسطات الرتب للاستجابة لهذا المجال هي للفئة العمرية 35 إلى أقل من 45 سنة، يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى الفئة العمرية 35 إلى أقل من 45 سنة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مايسة، 2017م) التي أوضحت بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة تعزى لمتغير السن، واتفقت أيضاً مع دراسة (جلولي، 2013م) التي تشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة بسكرة .**

**يتضح كذلك أن المجال "ظروف العمل المادية" كانت متوسطات الرتب للاستجابة لهذا المجال هي الفئة العمرية 45 سنة فأكثر، يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى الفئة العمرية 45 سنة فأكثر. وأن المجال العوامل الوظيفية كانت متوسطات الرتب للاستجابة لهذا المجال هي الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة، يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى الفئة العمرية 35 إلى أقل من 45 سنة. وأن المجالين "العوامل المالية" و "العوامل الصحية والسلامة المهنية" كانت متوسطات الرتب للاستجابة لهذه المجالات هي الفئة العمرية أقل من 35 سنة، يعني إن درجة الموافقة كانت أكبر لدى الفئة العمرية هي أقل من 35 سنة. وأن جميع المجالات مجتمعة كانت متوسطات الرتب للاستجابة هي من الفئة العمرية 35 إلى أقل من 45 سنة.**

**واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشنطي، 2016م) و(البليسي، 2012م) و(ماضي، 2014م) والتي توصلوا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.**

**- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وجودة الحياة الوظيفية تُعزى إلى المؤهل العلمي.**

جدول (22.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات   |           |             | المجال                  |
|--------------------------|---------------|-------------|-----------|-------------|-------------------------|
|                          |               | دراسات عليا | بكالوريوس | دبلوم       |                         |
| 0.290                    | 1.246         | 3.31        | 3.39      | 3.56        | القيم التنظيمية         |
| 0.404                    | 0.909         | 3.07        | 3.24      | 3.22        | المعتقدات التنظيمية     |
| 0.056                    | 2.916         | 2.99        | 3.18      | 3.37        | الأعراف التنظيمية       |
| 0.245                    | 1.418         | 2.96        | 3.12      | 3.24        | التوقعات التنظيمية      |
| 0.158                    | 1.865         | 3.07        | 3.23      | 3.35        | الثقافة التنظيمية       |
| 0.124                    | 2.112         | 3.68        | 3.49      | 3.76        | ظروف العمل المادية      |
| <b>0.039</b>             | *3.308        | 2.87        | 3.10      | <b>3.28</b> | العوامل الوظيفية        |
| 0.486                    | 0.724         | 2.54        | 2.62      | 2.76        | العوامل المالية         |
| <b>0.041</b>             | *3.239        | 2.94        | 3.05      | <b>3.33</b> | العوامل الصحية والسلامة |
| 0.112                    | 2.218         | 2.93        | 3.03      | 3.23        | جودة الحياة الوظيفية    |
| 0.114                    | 2.199         | 2.98        | 3.11      | 3.28        | جميع المجالات معاً      |

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (22.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين " العوامل الوظيفية"، "العوامل الصحية والسلامة المهنية " وبذلك يمكن استنتاج أنه **توجد** فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم. وكانت درجات استجابتهم أكبر **ويعزو الباحث ذلك** لتطلعاتهم للعوامل الوظيفية بجميع فقراتها من حيث إظهار قدراتهم وكفاءتهم وأن نتاج لهم الفرصة لأداء العديد من المهام المتنوعة والاستقلالية في أدائهم، أيضاً يتطلع للأمان الوظيفي وأن تتحقق لهم فرص التقدم والترقية، كما أن أصحاب مؤهلهم العلمي دبلوم يتطلعون إلى توفير عوامل صحية وسلامة مهنية لهم بالشكل الجيد وبذلك أعطوا موافقة أكبر من المتوسطات الأخرى ويعزى أيضاً إلى حاجة هذه الفئة إلى العوامل الوظيفية والعوامل الصحية والسلامة المهنية بدرجة أكبر.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه **لا توجد** فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً

تعزى إلى المؤهل العلمي. ويتضح أن مجتمع الدراسة لديه رؤية متشابهة في جميع المجالات مجتمعة معاً.

و قد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السراج، 2017م) والتي أوضحت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات (القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية) تعزى إلى المؤهل العلمي، واتفقت مع دراسة (مايسة، 2017م) التي أوضحت بأنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة إلى متغير الوظيفة الحالية أي أن التغيير في المؤهل العلمي بين العمال لا يؤثر على الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة، واتفقت مع دراسة (جلولي، 2013م) التي أشارت إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر الباحثين. واتفقت كذلك مع دراسة (البليسي، 2012م) التي دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي .

و اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحويحي، 2015م) التي أوضحت بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05)$  بين الموظفين حاملي شهادة الثانوية العامة وحاملي كلاً من درجة الدكتوراه، والماجستير، والدبلوم لصالح تلك المؤهلات (دكتوراه، ماجستير، دبلوم) على الترتيب.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وجودة الحياة الوظيفية تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة.



جدول (23.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخدمة

| القيمة الاحتمالية<br>(.Sig) | قيمة الاختبار | المتوسطات          |  |  |   |                      | المجال                          |
|-----------------------------|---------------|--------------------|--|--|---|----------------------|---------------------------------|
|                             |               | 20<br>سنة<br>فأكثر | 15<br>من<br>إلى أقل<br>20<br>من<br>سنة | 10<br>من<br>إلى أقل<br>15<br>من<br>سنة | 5<br>من<br>إلى أقل<br>10<br>من<br>سنوات | أقل من<br>5<br>سنوات |                                 |
| 0.980                       | 0.107         | 3.48               | 3.39                                   | 3.38                                   | 3.40                                    | 3.40                 | القيم التنظيمية                 |
| 0.650                       | 0.618         | 3.22               | 3.07                                   | 3.27                                   | 3.17                                    | 3.39                 | المعتقدات التنظيمية             |
| 0.669                       | 0.592         | 3.26               | 3.04                                   | 3.15                                   | 3.18                                    | 3.34                 | الأعراف التنظيمية               |
| 0.301                       | 1.227         | 3.19               | 3.00                                   | 3.11                                   | 3.07                                    | 3.56                 | التوقعات التنظيمية              |
| 0.701                       | 0.548         | 3.28               | 3.12                                   | 3.22                                   | 3.20                                    | 3.42                 | الثقافة التنظيمية               |
| 0.196                       | 1.525         | 3.85               | 3.49                                   | 3.60                                   | 3.46                                    | 3.67                 | ظروف العمل المادية              |
| 0.790                       | 0.426         | 3.07               | 3.04                                   | 3.06                                   | 3.08                                    | 3.36                 | العوامل الوظيفية                |
| 0.172                       | 1.614         | 2.39               | 2.56                                   | 2.75                                   | 2.60                                    | 3.01                 | العوامل المالية                 |
| 0.305                       | 1.216         | 3.02               | 2.89                                   | 3.09                                   | 3.13                                    | 3.35                 | العوامل الصحية والسلامة المهنية |
| 0.634                       | 0.641         | 3.01               | 2.97                                   | 3.07                                   | 3.03                                    | 3.32                 | جودة الحياة الوظيفية            |
| 0.660                       | 0.604         | 3.11               | 3.02                                   | 3.13                                   | 3.09                                    | 3.36                 | جميع المجالات معا               |

من النتائج الموضحة في جدول (23.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى عدد سنوات الخدمة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وجود الحياة الوظيفية بغض النظر عن سنوات الخدمة وهذا يرجع إلى أن معظم أفراد مجتمع الدراسة لديهم سنوات خدمة تزيد عن 5 سنوات لذلك كان لديهم تقارب حول رؤيتهم في وضعهم لدرجات المتوسطات .

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مايسة، 2017م) التي أوضحت بأنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية وجود الخدمة إلى متغير الخبرة أي أن اختلاف مستويات الخبرة بين العمال لا يؤثر على ثقافتهم التنظيمية وجود خدمتهم بالمؤسسة. واتفقت مع دراسة (الحوبي، 2015م) والتي دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. واتفقت مع دراسة

(جلولي، 2013م) والتي أشارت إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة بسكرة. واتفقت مع دراسة (البليسي، 2012م) والتي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الخبرة. واتفقت أيضاً مع دراسة (العاجز، 2011م) التي أوضحت أن عدد سنوات الخدمة لا تؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة.

**واختلفت** هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحسني، 2016م) التي توصلت إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لسنوات الخبرة. واختلفت مع دراسة (ديوب، 2014م) والتي أوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات بسوريا تعزى إلى سنوات الخدمة. واختلفت مع دراسة (ماضي، 2014م) والتي توصلت إلى وجد فروق بين استجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات تعزى لسنوات الخدمة ومدة العمل.

# الفصل السادس

## النتائج والتوصيات

## الفصل السادس النتائج والتوصيات

### 1.6 نتائج الدراسة

من خلال التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

#### 1) تحليل النتائج المتعلقة بالمجال "الثقافة التنظيمية"

- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات " الثقافة التنظيمية " يساوي 3.22 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 64.33%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الثقافة التنظيمية بشكل عام.
- قيمة الاختبار  $t = 4.83$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- عدم وجود برامج تدريبية ودورات تثقيفية ودورات تطويرية لكفاءة أداء الموظفين، وكذلك تفنقر الوزارة إلى إعداد كادر مدرب.
- الوزارة تتبع النظام التقليدي وليس الحديث بالنسبة للتطور التكنولوجي للتواصل مع المديرية الفرعية بالمحافظات من خلال ربط الحواسيب بين المديرية والوزارة .

#### أ- تحليل فقرات المجال الفرعي "القيم التنظيمية"

- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال " القيم التنظيمية " يساوي 3.40 أي أن الوزن النسبي 68.06%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال.

#### ب- تحليل فقرات المجال الفرعي "المعتقدات التنظيمية"

- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال " المعتقدات التنظيمية " يساوي 3.20 أي أن الوزن النسبي 63.99%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال.

#### ت- تحليل فقرات المجال الفرعي "الأعراف التنظيمية"

- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال " الأعراف التنظيمية " يساوي 3.17 أي أن الوزن النسبي 63.34%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال.

### ث- تحليل فقرات المجال الفرعي "التوقعات التنظيمية"

- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال " التوقعات التنظيمية " يساوي 3.11 أي أن الوزن النسبي 62.17%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال.

### 2) تحليل النتائج المتعلقة بالمجال "جودة الحياة الوظيفية "

- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات " جودة الحياة الوظيفية " يساوي 3.04 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 60.83%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات جودة الحياة الوظيفية بشكل عام.
- لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة لجميع فقرات "جودة الحياة الوظيفية".
- يوجد قصور واضح في تلبية احتياجات الموظفين وخاصة في العوامل الوظيفية والمالية والعوامل الصحية نتيجة الانقسام الداخلي.

### أ- تحليل فقرات المجال الفرعي "ظروف العمل المادية"

- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال " ظروف العمل المادية " يساوي 3.57 أي أن الوزن النسبي 71.48%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال.

### ب- تحليل فقرات المجال الفرعي " العوامل الوظيفية "

- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال " العوامل الوظيفية " يساوي 3.08 أي أن الوزن النسبي 61.58%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال.
- لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول المجال "العوامل الوظيفية"

### ت- تحليل فقرات المجال الفرعي " العوامل المالية "

- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال " العوامل المالية " يساوي 2.62 أي أن الوزن النسبي 52.49%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال.

### ث-تحليل فقرات المجال الفرعي " العوامل الصحية والسلامة المهنية "

- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال " العوامل الصحية والسلامة المهنية " يساوي 3.07 أي أن الوزن النسبي 61.38%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال.
- لا يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول المجال الفرعي " العوامل الصحية والسلامة المهنية ".

### النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي وبين جودة الحياة الوظيفية.
- عدم وجود تأثير للقيم التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة على جودة الحياة الوظيفية.
- وجود تأثير إيجابي للمعتقدات التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة على جودة الحياة الوظيفية.
- وجود تأثير إيجابي للأعراف التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة على جودة الحياة الوظيفية.
- وجود تأثير إيجابي للتوقعات التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة على جودة الحياة الوظيفية.
- نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وجودة الحياة الوظيفية تُعزى إلى البيانات الشخصية (المسمى الوظيفي، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى العمر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول المجالين " العوامل الوظيفية، العوامل الصحية والسلامة المهنية " تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً (جميع مجالات الثقافة التنظيمية وباقي مجالات جودة الحياة الوظيفية ) تعزى إلى المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

## 2.6 التوصيات

بناءً على النتائج السابقة التي توصل إليها البحث ممكن أن نقدم عدد من التوصيات، كما يلي:

**أولاً: الثقافة التنظيمية**

- عمل ورش ودورات تثقيفية ومنح المكافأة والحوافز المادية والمعنوية والعلاوات وشهادات فخرية وترقيات، وعلى الإدارة العليا بالوزارة تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على زيادة الرواتب.. إلخ، وذلك لزيادة الانتماء الوظيفي.

- على الوزارة الاستفادة من الخبرات والمهارات الدولية في مجال التربية والتعليم كنموذج حي مثل ماليزيا وسنغافورا واليابان وعمل شراكات مع وزارات التربية والتعليم في هذه الدول للاستفادة من خبراتهم في جميع المجالات.

- أعداد خطط مالية وزيادة الموازنات المخصصة للوزارة (موازنات تطويرية بالإضافة الى ميزانية الرواتب والاجور حيث ان السلطة تدفع للرواتب والاجور لوزارة التربية والتعليم نسبته 20% من موازنه الدولة ونوصي زيادة 10% من الموازنة للجانب التطويري لأن التنمية والتطوير يبدأ من التعليم) وعليه تسير الموازنات كمنهاج للإدارة السياسات المالية والادارية والرقابية.

### - على مستوى القيم التنظيمية

توفير دورات وورش عمل وذلك لتحسين أداء العاملين بالوزارة وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم.

### - على مستوى المعتقدات التنظيمية

على الوزارة تحسين المعتقدات التنظيمية وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز الموظفين كشركاء وأن يكون تبادل للأفكار.

## ثانياً: جودة الحياة الوظيفية

- على الوزارة التركيز والتحسين لجودة الحياة الوظيفية بجميع أبعادها الموضحة آنفاً.

### - العوامل الوظيفية

على الوزارة أن تركز اهتمامها في تحسين هذا المجال لموظفيها من حيث الاستقلالية والحرية للعاملين في أدائهم لمهامهم الوظيفية وأن تركز أيضاً على مراعات قدرات وجهود الموظفين والتركيز على تحسين نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة وتعزيزها.



## - فرص التقدم والترقية

تعتبر المصالحة الوطنية المستقبل المشرق في إنهاء حالة الانقسام والتوحد مما يؤدي إلى إتاحة فرص التقدم والترقية.

## - العوامل المالية

يجب أن يتم توحيد شطري الوطن، وأن تتبع الوزارة نظام الأجور والمكافآت التي تنطوي تحت قوانين الخدمة المدنية في السلطة الوطنية الفلسطينية.

## المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية:

- بحر، يوسف عبد، والعاجز، ايهاب فاروق. (2012م). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 20(2)، 33-51.
- البريري، مروان حسن. (2016م) دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والانتاج الفني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة.
- برجراجة، مريم. (2015م). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي. دراسة حالة \_ مديرية التربية لولاية بسكرة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بلال، محمد. (2014م). إدارة الموارد البشرية. ط1. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- البليبيسي، أسامة زياد. (2012م). جودة الحياة الوظيفية واثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية، غزة.
- جاد الرب، سيد محمد، (2008). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية. (د.ط.). الإسماعيلية: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- الجرجاوي، زياد. (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
- جلولي، أسماء. (2013م). أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة: جامعة محمد خيضر- بسكرة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، بسكرة، الجزائر.
- جلاب، إحسان دهنش. (2011م). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2016م). مسح القوى العاملة، تاريخ الاطلاع: 2017/11/10. الموقع: <http://www.pcbs.gov.ps/>

- الحارثي، فوزي سعد. (2012م). الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الملم فهد الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- حجاج، المداني. (2015م). القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي. دراسة ميدانية على عينة من أداري جامعة عمار ثلجي بالأغواط. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر\_ بسكرة، الجزائر.
- الحسنى، وسام محمد. (2016م). أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأزهر، غزة.
- أبو حطب، فؤاد وصادق، آمال. (2010م). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. ط1. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- حويحي، إسماعيل محمد. (2015م). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الاداري. دراسة مقارنة بين الجامعات العامة و الخاصة\_ محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- ديوب، أيمن حسن. (2014م). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، 30(1) 195-221.
- ربيعة، بركات. (2016م). دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الابداع لدى العاملين". مجلة الباحث الاقتصادي، 6(6)، 71-87.
- الزعانين، رامز محمد. (2015م). دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية، غزة.
- السالم، مؤيد سعيد. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة - مدخل استراتيجي تكاملي. ط1. عمان: دار إثراء للنشر.
- السراج، آلاء عبدالله رجب. (2017م). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية "دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر - غزة.

- سعيد، يس عامر. (1994م). *الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة*. ط1. القاهرة: مركز سرفس للاستشارات والتطوير.
- السكرانة، بلال خلف. (1992). *التطور التنظيمي والاداري*. ط 1. عمان: مطبعة الصفدي.
- سليمان، سناء محمد. (2011م). *أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية*. ط1. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- سمارة ، نسرين. (2017م). *واقع ادارة التنوع واثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية - محافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)*. الجامعة الاسلامية - غزة.
- الشمري، يوسف بن سعيد. (2013م). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء التعليمي من وجهة نظر طلاب كلية الملك خالد العسكرية*. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الشنطي، نهاد عبد الرحمن. (2016م). *واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل " دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان "* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
- صديقي، امينة. (2013م). *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية\_ دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح\_ ورقلة، الجزائر.
- الصميلي، أحمد بن علي. (2015م). *القيم التنظيمية ودورها في احداث التغيير التنظيمي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
- العاجز، إيهاب فاروق. (2011م). *دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "* دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية، غزة.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وجودة، محفوظ. (2010م). *دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية*. دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، 26(2)، 119-148.
- العطوي، عامر على، والشيباني، الهام ناظم. (2010م). *قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية*. دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، 12(4)، 212-233.

العنزي، طليل.(2013م). بيئة العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة الحدود الشمالية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

فوزية، دياب. (1980م). القيم والعادات الاجتماعية. ط2. بيروت: دار النهضة العربية.  
قريشي، هاجر وباديبي، فهيمة. (2016م). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التيسير، مجلة الدراسات الاقتصادية، 2 (3)، 212-222.

ماضي، خليل إسماعيل. (2014م). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة قناة السويس، مصر.

ماضي، خليل. (2016م). الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعة ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2 (5)، 105-125.

مايسة، عاطي. (2017م). اثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة دراسة ميدانية شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز الوسط. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

مختار، يونس. (2015م). الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي. دراسة ميدانية بمؤسس ديوان الترقية والتيسير العقاري بمدينة الجلفة، المديرية العامة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر.

المدهون، موسى، والجزراوي، إبراهيم (1995م). تحليل السلوك التنظيمي. ط 1. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

مروان، محمد النور. (2012م). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، الاردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 20 (2)، 191-211.

المطيري، فوزي عبد الله. (2016م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بوزارة العدل بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية، الرياض.

المطيري، محمد غالب. (2013م). مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

أبو معيق، أماني جمال. (2012م). علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

موسى، عبد الفتاح حافظ، وعبد الرحمن، سيد سليمان، وشند، سميرة إبراهيم. (1997). مقدمة في علم النفس الاجتماعي. ط1. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.

موقع وزارة التربية والتعليم العالي. (2017م). احصاءات مهمة للدوائر والأقسام والإداريون، تاريخ الاطلاع 2017/4/25م، الموقع: [www.moehe.gov.ps](http://www.moehe.gov.ps)

نصار، إيمان حسن جمعة. (2013م). جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي "دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الهابيل، وسيم إسماعيل وعائش، علاء محمد. (2012م). تقييم إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات العلمية من وجهة نظر العاملين - دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية للدراسات، الجامعة الإسلامية، 20 (2)، 83-143.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

Abdullaha, N, Shamsuddin, A, Wahab E., & Hamid, N.(2014) . The Relationship between Organization Culture and Product Innovativeness, *Social and Behavioral Sciences*, 129(2), 140-147

Afsar,(2014). Impact of the quality of work-life on organizational commitment: A comparative study on academicians working for state and foundation universities in Turkey. *International journal of social science*, 4(1), 140-152.

Agarwal, R.D.( 1983) .*Organization and management*, New Delhi: Tata McGraw Hil Publishing company Limited

Allsubjects4you. (2017). *Job Design*. Retrieved: November 10, 2016, from: [www.allsubjects4you.com/Management-job-design.htm](http://www.allsubjects4you.com/Management-job-design.htm).

- Armstrong, m, (2010). *A handbook of human resource management practice*. (10<sup>th</sup> ed). London: kogan Page Publishers .
- Benjamin, O. A. (2015). Impact of organizational culture and leadership style on quality of work-life among employees in Nigeria. *African journal for the psychological studies of social issues*, 18(1), 109-121.
- Bhubaneswari N.T, Kumar. (2014). Impact of organizational culture, quality of work life and organizational change on organizational effectiveness: A literature Review". *International journal of advance research in computer science and management studies*,2(12), 255-266.
- Bruno, L. (2011). *Relationship Between Organizational Culture and Innovation Management : An Exploratory Investigation* . Brazil: Fundacao Dom Cabral, E-Leader Croatia.
- Beloor V, Nanjundeswaraswamy T, Swamy D (2017 ) Employee Commitment & Quality of Work Life- A Literature Review *International Journal of Indian Psychology*, Volume 4, Issue 2, No. 86.
- Chip, S .(2012). Quality of work life and organizational performance parameters at workplace. *SEGi Review*, 5(2),1985-5672.
- Dahl, S. Nesheim, T. Olsen, K. (2010). Quality of work\_ Concept and measurement".
- Dastjerdi, R. Pour, S. (2015) *Relationship of work culture with improving quality of employees' work life in oil company*. research report MAGNT.
- Delobbe,N. Haccoun,R. Vandenberghe,C. (2012) *Measuring core dimensions of organizational culture* (Unpublished Master Thesis). Université catholique de Louvain
- Drost, Ellen. (2011). Validity and Reliability in Social Science Research. *Education Research and Perspectives*, 38, (1), 105-123.
- Dubkevics, L,& Barbars, A. (2010). The role of organizational culture in human resource management, *Human resources management and ergonomics*,2 (1), 112-121.
- Delobbe, N. la-Neuve, L. Haccoun,R .Haccoun,R 2012 .Measuring Core Dimensions of Organizational Culture:



- Garg, M., Bansal, Si. (2012). Quality of work life: An Overview. *IJPSS*, 2 (3), 2249-5894.
- Griitli, Y, Oraz, A car. (2011). *Organizational culture: A comparative analysis from the Turkish construction industry*. Technical University, Turkey.
- Islam, M. (2012). Factors affecting quality of work life: An analysis on Employees of private limited companies in Bangladesh, *Global journal of management and business research*, 12 (18), 222-230.
- Jebel, G. (2013). Quality of work life and organizational commitment of employees of employees in commercial bank of Ethiopia. (Unpublished Master Thesis). Addis Ababa University.
- Kheradmand, E. , valilou M. ,& Lotfi A. (2010). The Relation Between Quality Of Work Life and Job Performance, *Middle-East Journal of Scientific Research*, 6 (4) 112-131.
- Khetavath, P. (2015, March 11-12). *An empirical analysis of quality of work life of employees in Indian private sector organizations*, International conference on Trends in Economics, Humanities and management.
- Linguli, L. M. (2013). *Influence of work environment on employees' quality of work life and commitment at Devki steel Mills Limited- Ruiru*. (Unpublished Doctoral dissertation), University of Nairobi.
- Mahapatro, B. (2010). *Human Resource Management*, New Age International (p) Ltd. Publishers.
- Mejbel, Al, Siron , Alnaser, (2013). The drivers of quality of working life: A critical review, *Australian journal of Basic and applied sciences*, 7(10), 398-405.
- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport* , 1(2), 215-217.
- Parvar, R. Ansari. (2013). Effect of quality of work life on organizational commitment by SEM. *International journal of academic research in business and social sciences*. 3(10), 2222-6990.
- Prajapat, A. Sharma, V. (2013). *Concepts and dimensions of quality of work life*, Research scholar, Institute of management studies, Indore.

- Reddy, L. Reddy, M. (2010). Quality of work life of employees: emerging dimensions, *Asian journal of management research*, 12 (15), 2229-3795.
- Srivastava, K. (2014) A study on quality of work life: Key elements and its implications". *IOSR journal of business and management*, 16 (3), 54-59.
- Swamy, D. Rashmi,S .(2015). Quality of work life: Scale development and validation". *International journal of caring sciences*, 8(2) 281-299.
- Swamy, D. Nanjundeswaraswamy,T. Beloor,V. (2013). Quality of work life of employees in private technical institutions. *International journal for quality research*, 7(3),1800-6450.
- Swamy, D. Nanjundeswaraswamy,T. Beloor,V.(2017) Employee Commitment and Quality of Work Life – A Literature Review
- Ubulom, W, Ubulom, E. , Enyoghasim , M. (2012) .Organizational Culture and Academic Performance of Undergraduate Business Education Students in Rivers State, Nigeria". *Academic Research International Journal*, 3(1), 301-310.
- Valizadeh, A. Ghahremani, J. (2012). The relationship between organizational culture and quality of working life of employees, *European journal of experimental biology*,2(5), 1722-1727
- Vanishree B, Nanjundeswaraswamy, Swamy Dr,(2017). Employee commitment and quality of work-life. A literature review". *The international journal of Indian psychology*, 4(2), 175-186.
- Wallace, J. Hunt, J. Richards, C. (2010). The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values. *The international journal of public sector management*, 12 (7), 229-261.
- Whitaker, M. (2011). *Dimensions of organizational culture during a merger: A quantitative perspective from non-managerial employees*. Capella university.
- Yousef , D. (1997). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment, *International Journal of Manpower*, 19, (3),184-191.
- Zare, H., Haghgooyan, Z., & Asl, Z. K. (2014). Identification the components of quality of work life and measuring them in faculty members of Tehran University. *Iranian Journal of Management Studies*, 7(1), 41-66

# الملاحق

## الملاحق

ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين

| م  | الاسم             | المؤسسة                       |
|----|-------------------|-------------------------------|
| 1  | د. سامي أبو الروس | الجامعة الإسلامية             |
| 2  | د. خالد دهليز     | الجامعة الإسلامية             |
| 3  | د. يوسف بحر       | الجامعة الإسلامية             |
| 4  | د. أكرم سمور      | الجامعة الإسلامية             |
| 5  | د. وسيم الهابيل   | الجامعة الإسلامية             |
| 6  | د. ياسر الشرفا    | الجامعة الإسلامية             |
| 7  | د. ياسر الأشقر    | الجامعة الإسلامية             |
| 8  | أ.د. فؤاد العاجز  | الجامعة الإسلامية             |
| 9  | د. خليل حجاج      | جامعة الأزهر                  |
| 10 | د. أكرم حماد      | وزارة التربية والتعليم العالي |
| 11 | د. فتحي كلوب      | وزارة التربية والتعليم العالي |

## ملحق (2): الاستبانة

The Islamic University – Gaza  
Research and Graduate Affairs  
Faculty of Commerce  
Business Administration Department



الجامعة الإسلامية - غزة  
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

أخي الكريم... أختي الكريمة ،،،

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته..

أضع بين أيديكم استبانة بحثية ندرس بها  
(واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة  
وأثرها على جودة الحياة الوظيفية) وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في  
إدارة الأعمال.

لذا يرجى من سيادتكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة وذلك بإبداء الرأي بكل دقة  
وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبانة بما ترونه مناسباً وذلك بوضع إشارة  في  
المكان المناسب.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وجهدكم،،،

الباحث

ناصر محمد أبو شمالة

أولاً: المتغيرات الشخصية

ضع اشارة  في المكان المناسب

1. المسمى الوظيفي

|                          |            |                          |               |
|--------------------------|------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | وكيل وزارة | <input type="checkbox"/> | وكيل مساعد    |
| <input type="checkbox"/> | مدير عام   | <input type="checkbox"/> | نائب مدير عام |
| <input type="checkbox"/> | مدير دائرة | <input type="checkbox"/> | رئيس قسم      |
| <input type="checkbox"/> | رئيس شعبة  | <input type="checkbox"/> | إداري         |

2. الجنس

ذكر  أنثى

3. العمر

|                          |                         |                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أقل من 25 سنة           | <input type="checkbox"/> | من 25 إلى أقل من 35 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من 35 إلى أقل من 45 سنة | <input type="checkbox"/> | من 45 إلى أقل من 55 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من 55 سنة فأكثر         |                          |                         |

4. المؤهل العلمي

|                          |         |                          |           |
|--------------------------|---------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | دبلوم   | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> | ماجستير | <input type="checkbox"/> | دكتوراه   |

5. عدد سنوات الخدمة

|                          |                         |                          |                          |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات          | <input type="checkbox"/> | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | من 10 إلى أقل من 15 سنة | <input type="checkbox"/> | من 15 إلى أقل من 20 سنة  |
| <input type="checkbox"/> | من 20 سنة فأكثر         |                          |                          |

برجاء وضع علامة (✓) أمام درجة موافقة سيادتكم على كل بعد من الأبعاد المتوافرة في وزارة التربية والتعليم العالي:

| الرقم   | الفقرة  | موافقة بدرجة قليلة جداً | موافقة بدرجة قليلة | موافقة بدرجة متوسطة | موافقة بدرجة كبيرة | موافقة بدرجة كبيرة جداً |
|---|---|-------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------------|
| <b>الثقافة التنظيمية</b>  |   |                         |                    |                     |                    |                         |
| <p><b>أ : القيم التنظيمية:</b> هي تمثل تفاهماً مشتركاً في بيئة العمل حول سلوكيات وتوجيهات معينة متعارف عليها لدى الموظفين وهي عبارة عن اتساق في المشاعر غير المخطط لها من مشاعر الخير والجمال والقبح، الاعتيادية والشذوذ، العقلانية وعدم العقلانية.</p> |   |                         |                    |                     |                    |                         |
| 1   | ترسخ بيئة العمل الحالية العلاقات الطيبة بين العاملين.   |                         |                    |                     |                    |                         |
| 2   | توفر الوزارة للموظفين البيئة الملائمة لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل ونظمه. |                         |                    |                     |                    |                         |
| 3   | تتسم بيئة العمل في الوزارة بالثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.                                    |                         |                    |                     |                    |                         |
| 4   | توفر بيئة العمل في الوزارة الدافعية اللازمة للموظفين من أجل رفع معدلات النمو وتحسين الأداء.           |                         |                    |                     |                    |                         |
| 5   | تعمل الوزارة على ترسيخ مفهوم العمل الجماعي لدى الموظفين .   |                         |                    |                     |                    |                         |
| 6   | يلتزم الموظفون في الوزارة بمواعيد العمل والإنجاز في فترات زمنية محددة.                                |                         |                    |                     |                    |                         |
| <p><b>ب- المعتقدات التنظيمية:</b> عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.</p>  |   |                         |                    |                     |                    |                         |
| 1   | تتعامل الوزارة مع الموظفين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.   |                         |                    |                     |                    |                         |
| 2   | تتوفر لدى الموظفين القناعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.   |                         |                    |                     |                    |                         |

| موافقة بدرجة قليلة جداً   | موافقة بدرجة قليلة | موافقة بدرجة متوسطة | موافقة بدرجة كبيرة | موافقة بدرجة كبيرة جداً | الفقرة  | الترتيب |
|---|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------------|---|---------|
|   |                    |                     |                    |                         | توفر بيئة الوزارة الحرية في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة .                                 | 3       |
|   |                    |                     |                    |                         | تحفز الوزارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.   | 4       |
|   |                    |                     |                    |                         | يبادر الموظفون في الوزارة بالالتحاق ذاتياً بالدورات التدريبية رغبة في تطوير العمل.                          | 5       |
|   |                    |                     |                    |                         | توفر الوزارة ثقافة التعاون بين الموظفين في مختلف المستويات.   | 6       |
| <p><b>ج: الأعراف التنظيمية:</b> وهي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ولبينة العمل.</p> |                    |                     |                    |                         |   |         |
|   |                    |                     |                    |                         | تساعد الأعراف السائدة في الوزارة على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل.                | 1       |
|   |                    |                     |                    |                         | تُلزم الأعراف السائدة الموظفين الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة.                        | 2       |
|   |                    |                     |                    |                         | تساعد الأعراف السائدة في الوزارة على تهيئة مناخ مشجع على الإبداع والابتكار.                                 | 3       |
|   |                    |                     |                    |                         | تشجع الأعراف السائدة في الوزارة الموظفين على قبول التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل. | 4       |
|   |                    |                     |                    |                         | ينظر المدراء في الأعراف السائدة إلى الخطأ باعتباره مصدراً من مصادر التعليم.                                 | 5       |
|   |                    |                     |                    |                         | تمثل الأعراف السائدة حافزاً للموظفين المبدعين.  | 6       |
|   |                    |                     |                    |                         | تُلزم الأعراف السائدة الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم.                             | 7       |



| موافقة بدرجة قليلة جدا  | موافقة بدرجة قليلة | موافقة بدرجة متوسطة | موافقة بدرجة كبيرة | موافقة بدرجة كبيرة جدا | الفقرة  | الترتيب |
|---|--------------------|---------------------|--------------------|------------------------|---|---------|
| د. التوقعات التنظيمية: هي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو ما تتوقعه المنظمة من أفرادها. |                    |                     |                    |                        |   |         |
|   |                    |                     |                    |                        | 1 تقدر الوزارة جهود الموظفين.   |         |
|   |                    |                     |                    |                        | 2 توفر الوزارة الأمان الوظيفي للعاملين فيها.  |         |
|   |                    |                     |                    |                        | 3 تحرص الوزارة على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.  |         |
|   |                    |                     |                    |                        | 4 يبذل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي تتوقعها الوزارة منهم.                      |         |
|   |                    |                     |                    |                        | 5 تسعى الوزارة إلى موازنة قيم الموظفين مع قيمها.  |         |
|   |                    |                     |                    |                        | 6 تتوقع الوزارة من الموظفين أن يقوموا بكافة المهام والواجبات مقابل الحصول على كافة الحقوق الوظيفية. |         |
| <b>جودة الحياة الوظيفية</b>   |                    |                     |                    |                        |   |         |
| <b>أولا : ظروف العمل المادية</b>  |                    |                     |                    |                        |   |         |
|   |                    |                     |                    |                        | 1. يتوفر مكتب ملائم ومريح لإنجاز العمل .  |         |
|   |                    |                     |                    |                        | 2. أشعر أن أثاث المكتب منظم ومريح.  |         |
|   |                    |                     |                    |                        | 3. تسود أجواء الهدوء داخل المكتب.   |         |
|   |                    |                     |                    |                        | 4. أشعر أن إضاءة المكتب جيدة ومناسبة لطبيعة العمل.  |         |
|   |                    |                     |                    |                        | 5. تعتبر الألوان المحيطة مناسبة لطبيعة العمل.   |         |
|   |                    |                     |                    |                        | 6. توفر الوزارة التجهيزات المكتبية واللوجستية اللازمة لإتمام العمل.                                 |         |
|   |                    |                     |                    |                        | 7. توفر الوزارة الوسائل التكنولوجية المناسبة لإنجاز مهام العمل.                                     |         |

| الترقية   | الفقرة   | موافقة بدرجة قليلة جداً | موافقة بدرجة قليلة | موافقة بدرجة متوسطة | موافقة بدرجة كبيرة | موافقة بدرجة كبيرة جداً |
|---|--|-------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------------|
| <b>ثانياً : العوامل الوظيفية (التصميم الوظيفي، الأمان الوظيفي، فرص التقدم و الترقية ) .</b> |  |                         |                    |                     |                    |                         |
| <b>أ. التصميم الوظيفي:</b>  |  |                         |                    |                     |                    |                         |
| 1   | تتميز المهام الوظيفية بالوضوح والسلامة.  |                         |                    |                     |                    |                         |
| 2   | تُمكن الوظيفة العاملين من إظهار قدراتهم وكفاءتهم.  |                         |                    |                     |                    |                         |
| 3   | تراعي المهام الوظيفية قدرات وجهود العاملين.  |                         |                    |                     |                    |                         |
| 4   | أشعر أن وظيفتي ذات أهمية وتأثير في المؤسسة.  |                         |                    |                     |                    |                         |
| 5   | تمنح الوزارة استقلالية وحرية للعاملين في أدائهم للمهام الوظيفية.   |                         |                    |                     |                    |                         |
| 6   | تتيح الوظيفة الفرصة للعاملين لأداء العديد من المهام المتنوعة.  |                         |                    |                     |                    |                         |
| <b>ب. الأمان الوظيفي</b>  |  |                         |                    |                     |                    |                         |
| 1   | أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي في الوزارة .   |                         |                    |                     |                    |                         |
| 2   | أعمل في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.                                      |                         |                    |                     |                    |                         |
| 3   | تتوفر الموارد المادية والاقتصادية لدى الوزارة بما يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية اتجاه موظفي الوزارة. |                         |                    |                     |                    |                         |
| 4   | تتبع الوزارة سياسة التدريب والاحتفاظ بالموظفين المهرة وتتبنى الهياكل التي تدعم ذلك.                          |                         |                    |                     |                    |                         |
| 5   | يرغب العاملون بالبقاء بالوزارة لشعورهم بالاستقرار الوظيفي.   |                         |                    |                     |                    |                         |
| 6   | تعمل الوزارة على تهيئة العاملين لتعزيز الشعور لديهم بالاستقرار الوظيفي في العمل.                             |                         |                    |                     |                    |                         |
| <b>ج. فرص التقدم والترقية</b>   |  |                         |                    |                     |                    |                         |

| الدرجة                         | الفقرة   | موافقة بدرجة قليلة جداً | موافقة بدرجة قليلة | موافقة بدرجة متوسطة | موافقة بدرجة كبيرة | موافقة بدرجة كبيرة جداً |
|--------------------------------|--|-------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------------|
| 1                              | تعتبر أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي مناسبة وملاءمة في الوزارة.       |                         |                    |                     |                    |                         |
| 2                              | تمنح الوزارة الترقيات الاستثنائية على أساس كفاءة أداء العاملين.      |                         |                    |                     |                    |                         |
| 3                              | يوجد توافق بين المؤهل العلمي والقدرات العملية والدرجة الوظيفية.      |                         |                    |                     |                    |                         |
| 4                              | تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير إدارية واضحة.    |                         |                    |                     |                    |                         |
| 5                              | يوجد فرص مستقبلية متاحة للتقدم الوظيفي للعاملين.                     |                         |                    |                     |                    |                         |
| 6                              | تشجع الوزارة الموظفين على وضع خطط مستقبلية لتطوير وضعهم.             |                         |                    |                     |                    |                         |
| <b>ثالثاً: العوامل المالية</b> |  |                         |                    |                     |                    |                         |
| <b>أ. الأجور</b>               |  |                         |                    |                     |                    |                         |
| 1                              | يوجد نظام واضح وملائم للأجور داخل الوزارة .                          |                         |                    |                     |                    |                         |
| 2                              | يحصل العاملون على أجور جيدة نظير مهامهم الوظيفية.                    |                         |                    |                     |                    |                         |
| 3                              | تعتمد الأجور على مقدار الإنجاز والعطاء في العمل.                     |                         |                    |                     |                    |                         |
| 4                              | تعتبر أجور العاملين عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في المهنة.    |                         |                    |                     |                    |                         |
| 5                              | تكفي الأجور لإشباع احتياجات ومتطلبات الموظفين.                       |                         |                    |                     |                    |                         |
| <b>ب. المكافآت والتعويضات</b>  |  |                         |                    |                     |                    |                         |
| 1                              | يوجد ربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة أداء العاملين.                  |                         |                    |                     |                    |                         |
| 2                              | يشعر العاملون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنوياً. |                         |                    |                     |                    |                         |

| موافقة بدرجة قليلة جدا                        | موافقة بدرجة قليلة | موافقة بدرجة متوسطة | موافقة بدرجة كبيرة | موافقة بدرجة كبيرة جدا | الفقرة  | الترقيم |
|---|--------------------|---------------------|--------------------|------------------------|---|---------|
|   |                    |                     |                    |                        | يوجد نظام مكافآت وتعويضات واضح وملائم داخل الوزارة.                                     | 3       |
|   |                    |                     |                    |                        | يرتبط نظام المكافآت والتعويضات بقاعدة معلومات أداء الموظفين.                            | 4       |
|   |                    |                     |                    |                        | تشجع وتحفز الإدارة عاملها بالمكافآت.  | 5       |
|   |                    |                     |                    |                        | يتميز نظام المكافآت والتعويضات بالكفاءة والعدالة.                                       | 6       |
| <b>رابعا: العوامل الصحية والسلامة المهنية</b> |                    |                     |                    |                        |   |         |
|   |                    |                     |                    |                        | بيئة العمل في الوزارة تساعد على منع حوادث العمل.  | 1       |
|   |                    |                     |                    |                        | يهتم المسؤولون في الوزارة بتنفيذ برامج تدريبية تساعد في تحقيق السلامة المهنية للموظفين. | 2       |
|   |                    |                     |                    |                        | يهتم المسؤولون بخفض مستوى ضغط العمل لدى الموظفين.                                       | 3       |
|   |                    |                     |                    |                        | تتبنى الوزارة إجراءات فاعلة لعدم تعرض الموظفين للأضرار الصحية.                          | 4       |
|   |                    |                     |                    |                        | تتيح الوزارة للموظفين خدمات التأمين التي تلبي احتياجاتهم الصحية.                        | 5       |
|   |                    |                     |                    |                        | تعمل الوزارة على إجراء فحوصات طبية دورية لكل موظف من موظفيها.                           | 6       |

لكم خالص الشكر على تعاونكم وجهدكم ،،،

### ملحق (3): الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي

