

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان :

سياسات وإجراءات العمل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة من وجهة

نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

أقر أن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه

حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو

بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

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

Student's :

Signature:

اسم الطالب: خالد جمال أبو سلطان

التوقيع:



Date: 24/2/2015

التاريخ: 24/2/2015

Islamic University Of Gaza
Deanship Of Higher Studies
Faculty of Commerce
Business Administration program



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

سياسات وإجراءات العمل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة
من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

إعداد الباحث

خالد جمال أبو سلطان

إشراف

الدكتور/ يوسف عبد عطية بحر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال

1436 هـ / 2015 م

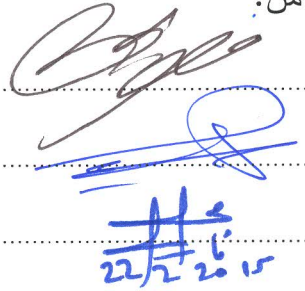


نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ خالد جمال على أبو سلطان لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

سياسات وإجراءات العمل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 22 ربيع الآخر 1436 هـ، الموافق 2015/02/11م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:



مشرفاً ورئيساً

د. يوسف عبد عطية بحر

مناقشاً داخلياً

د. سامي علي أبو الروس

مناقشاً خارجياً

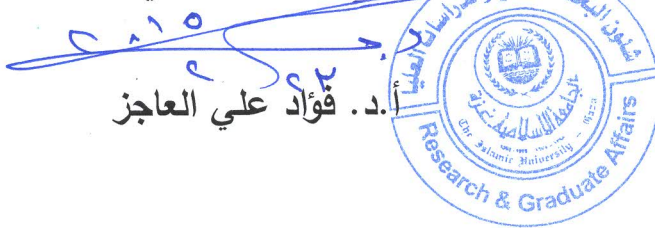
د. محمد جودت فارس

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

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

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا


أ.د. فؤاد علي العاجز



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ "

(سورة البقرة، الآية 32)

إهداء

كان طُموحا.. وأصبح واقعا .. وأملني - بإذن الله - في القادم كبير ..

بعد توفيق الله وسنده ومدده، أطوي خلاصة الجهد والتعب بين دفتي هذه الدراسة المتواضعة ..

إلى معلم البشرية أجمعين، من أعطى لحياتنا معنى وزينها بالأخلاق والدين، النبي الصادق الأمين، محمد صلى الله عليه وآله وسلم ..

إلى من نشأت في أحضان رعايتهم، ووصلت إلى ما وصلت بفضل الله ثم برضاهم وطاعتهم ، من ملأت بئري بعذب مياههم ، لأبي وأمي شموع الأمل التي لا تنطفئ..

إلى من تشاركني شق الطريق نحو النجاح خطوة بخطوة، وتبني معي المستقبل يدا بيد، إلى زوجتي الغالية..

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي .. إخواني وأخواتي ..

إلى عائلتي وأصدقائي وزملائي وأساتذتي وجامعتي ووطني فلسطين إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع راجيا من المولى عز وجل أن يعلمنا ما ينفعنا وأن ينفعنا بما علمنا ..

شكر وتقدير

أحمد الله رب العالمين واشكره على عظيم فضله الذي أعانني على تجاوز الصعاب وأمدني بالقوة والصبر على إتمام هذه الدراسة، وتقديرا مني وعرفانا لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعتي - الجامعة الإسلامية - منارة العلم والعلماء، ودرة فلسطين الأولى، وصرحها العلمي الشامخ ، التي احتضنتني ومنحتني الرعاية والاهتمام خلال سنوات دراستي فيها..

كما أتقدم بجزيل الشكر والوفاء إلى مشرف الرسالة الدكتور الفاضل/ يوسف عبد عطية بحر الذي لم يدخر جهدا في الاشراف على الرسالة وإخراجها بهيئتها اللائقة إلى حيز الوجود، وتقديم النصح والمشورة والمتابعة الحثيثة في جميع مراحل دراستي ..

وأتقدم بالشكر والامتنان الى الدكتور الفاضل /محمد جودت محمد فارس لتفضله لمناقشة الرسالة والذي أمدني من خبراته وعلمه الغزيرين، ما لا يمكن تجاوزه، أو نسيانه والذي أسهم في إثراء الرسالة ..

كما يسرني أتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل/ سامي علي سليمان ابو الروس عضو لجنة المناقشة على ما قدمه من ملاحظات ومقترحات ساهمت في إنجاز ما تستحقه الرسالة من قيمة علمية..

وأخيرا أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم من قريب او بعيد في مد يد العون وبذل جهدا لمساندتي .. وأسأل الله العظيم أن يجزي الجميع عني خير الجزاء والله ولي التوفيق ..

ذكر الإمام المزي

كاتب الإمام الشافعي رحمهما الله تعالى إذ قال :

قرأت كتاب الرسالة على الإمام الشافعي ثمانين مرة، فما من مرة إلا وكان

يقف على خطأ فقال الشافعي :

" أرى الله أن يكون كتابا صحيحا غير كتابه "

(حاشية ابن عابدين 27/2 ط 2)

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب	آية قرآنية
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ذكر للإمام المزني
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
ل	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول / الاطار العام للدراسة
2	1.1 مقدمة
3	1.2 مشكلة الدراسة
3	1.3 فرضيات الدراسة
4	1.4 متغيرات الدراسة
6	1.5 أهداف الدراسة
6	1.6 أهمية الدراسة
7	1.7 مصطلحات الدراسة
8	الفصل الثاني/ الاطار النظري للدراسة
9	المبحث الأول/ سياسات العمل
10	2.1.1 مقدمة
10	2.1.2 مفهوم سياسات العمل
10	2.1.3 أهمية وجود سياسات العمل في المنظمة
11	2.1.4 أنواع سياسات العمل
12	2.1.5 مراحل سن سياسات العمل داخل المنظمات
14	المبحث الثاني/ الموازنة بين الحياة العملية والخاصة
15	2.2.1 مقدمة

الصفحة	المحتوى
16	2.2.2 مفهوم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة
16	2.2.3 العلاقة بين الموازنة بين الحياة العملية والخاصة وجودة حياة العمل
17	2.2.4 التطور التاريخي لمفهوم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة
18	2.2.5 أهمية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة
20	2.2.6 العوامل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة
27	المبحث الثالث/ المنظمات غير الحكومية
28	2.3.1 مقدمة
29	2.3.2 مفهوم المنظمات غير الحكومية
30	2.3.3 خصائص المنظمات غير الحكومية
30	2.3.4 المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة
32	2.3.5 أهمية المنظمات غير الحكومية
33	2.3.6 نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين
35	2.3.7 معوقات عمل المنظمات غير الحكومية
37	الفصل الثالث/ الدراسات السابقة
38	3.1 مقدمة
38	3.2 الدراسات المحلية
46	3.3 الدراسات العربية
56	3.4 الدراسات الاجنبية
65	3.5 التعليق على الدراسات السابقة
68	الفصل الرابع/ الطريقة والاجراءات
69	4.1 مقدمة
69	4.2 منهجية الدراسة
69	4.3 طرق جمع البيانات
70	4.4 مجتمع الدراسة
70	4.5 عينة الدراسة
71	4.6 أداة الدراسة
72	4.7 صدق الاستبيان
79	4.8 ثبات الاستبانة
81	4.9 المعالجات الإحصائية

الصفحة	المحتوى
83	الفصل الخامس/ نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
84	5.1 مقدمة
84	5.2 اختبار التوزيع الطبيعي
85	5.3 خصائص وسمات عينة الدراسة
88	5.4 تحليل فقرات ومحاور الدراسة
105	5.5 اختبار فرضيات الدراسة
130	الفصل السادس/ النتائج والتوصيات
131	6.1 مقدمة
131	6.2 نتائج الدراسة
135	6.3 توصيات الدراسة
136	6.4 الدراسات المقترحة
137	6.5 قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول/ المحتوى	الصفحة
1	إحصائية بأعداد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة حسب المحافظات	30
2	إحصائية بأعداد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة حسب التخصصات الخدمية	31
3	مقياس الاجابات	72
4	الصدق الداخلي لفقرات المحور الاول: نظام الاجازات - معامل الارتباط	73
5	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل - معامل الارتباط	74
6	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: مرونة إجراءات العمل – معامل الارتباط	76
7	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: الخدمات المتوفرة من قبل المنظمة لصالح الموظفين – معامل الارتباط	77
8	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	79
9	معامل الثبات لمحاور الاستبانة (طريقة التجزئة النصفية)	79
10	معامل الثبات لمحاور الاستبانة (طريقة والفا كرونباخ)	80
11	مقياس ليكرت الخماسي	81
12	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov-1)	84

رقم الجدول	عنوان الجدول/ المحتوى	الصفحة
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	85
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	85
15	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	86
16	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد أفراد الأسرة	87
17	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	87
18	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	88
19	تحليل فقرات المحور الاول (نظام الاجازات)	89
20	تحليل فقرات المحور الثاني(سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل)	94
21	تحليل فقرات المحور الثالث (مرونة إجراءات العمل)	98
22	تحليل فقرات المحور الرابع (الخدمات المتوفرة من قبل المؤسسة لصالح الموظفين)	102
23	معامل الارتباط بين إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة	106
24	معامل الارتباط بين نظام الإجازات المعمول به في مكان العمل ومدى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة	110
25	معامل الارتباط بين سياسات العمل اتجاه الأبوة والأمومة والحمل ومدى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة	112
26	معامل الارتباط بين إجراءات العمل المرنة و التوازن بين الحياة العملية والخاصة	114
27	معامل الارتباط بين الخدمات المقدمة للموظفين ومدى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة	115
28	نتائج اختبار T حسب الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حسب الجنس	117
29	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث يعزى الى العمر	119
30	نتائج اختبار اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير العمر	120
31	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حسب الحالة الاجتماعية	121
32	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حسب عدد أفراد الأسرة	123
33	نتائج اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير عدد افراد الاسرة	124
34	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حسب المؤهل العلمي	126
35	نتائج اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي	127
36	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حسب سنوات الخبرة	128
37	نتائج اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخبرة	129

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	متغيرات الدراسة	1
21	طبيعة العوامل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة حسب دراسة Burton	2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
143	إستبانة الدراسة	1
149	قائمة المحكمين للاستبانة	2
149	قائمة بأسماء المنظمات غير الحكومية عينة الدراسة	3

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم إجراءات وسياسات العمل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وقياس تأثير كل من (نظام الاجازات، سياسات المنظمة تجاه الأبوة والأمومة والحمل، مرونة إجراءات العمل، الخدمات المقدمة للموظفين) على مدى قدرة العاملين في المنظمات غير الحكومية على تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة. وذلك للخلوص الى التوصيات الملائمة لزيادة قدرة الموظفين على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 1757 موظفاً، طبقت الدراسة على 315 موظفاً منهم تم اختيارهم بطريقة الطبقة العشوائية أي ما نسبته 18% من مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم استرداد 276 وهو ما يمثل 86.8% من عينة الدراسة، ومن ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للحصول على النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين إجراءات وسياسات العمل وبين قدرة الموظفين على تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة، حيث أظهرت أن نظام الاجازات المرن والفعال له دور واضح في تحقيق الموازنة لدى الموظفين، وكذلك أظهرت أن سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل لها دور كبير في قدرة الموظفين على الوفاء بالتزاماتهم العائلية، وبينت الدراسة أيضاً أن المرونة في إجراءات العمل الروتينية تزيد من قدرة الموظفين على تحقيق التناغم بين الأمور العائلية والعمل دون، وأظهرت أيضاً أن الخدمات المقدمة للموظفين في مكان العمل لها دور بارز في المساعدة على تحقيق هذه الموازنة لدى الموظفين، ووجدت الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين حول إجراءات وسياسات العمل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تعزى إلى كل من العمر، وعدد أفراد الأسرة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وقد أوصت الدراسة بأهمية اتخاذ سياسات من شأنها زيادة قدرة الموظفين على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة مثل تدعيم وإثراء أنظمة الاجازات المخصصة للموظفين بالمرونة والخيارات الواسعة، واعتماد قوانين عمل من شأنها دعم الموظفين والموظفات في أوقات الأبوة والأمومة والحمل، وتعزيز أسلوب المشاركة في العمل وإضفاء المرونة على الاجراءات الروتينية، وتحسين أنظمة المكافآت والحوافز داخل المنظمات، وتعزيز اواثراء الخدمات المقدمة للموظفين من خدمات صحية وتدريبية وتوفير اللوجستيات الكاملة واللازمة في مكان العمل.

Abstract

The study aims to identify work policies and arrangements that affect the ability of employees nongovernmental organizations to achieve work-life balance. To fulfil that, the study seeks to measure the effect of (vacation system, pregnancy and parenting policies, flexibility of work arrangements and provided services to employees inside and outside the workplace) on work-life balance, besides it aims to get recommendations that can increase the ability of the employees to achieve such balance. The researcher adopted the analytical descriptive method. Study population consisted of (1757) employees from different types of non-governmental organizations, and the study was applied on (315), which represent almost 18% of the population. The researcher used the questionnaire to collect his data, as he retrieved 276, which represent 86.6% of the total of the sample. Then, the researcher used SPSS to analyse the data, reach for the results and investigate research assumptions.

The results of the study showed a positive relationship between policies and arrangements of work and employees' ability to achieve work-life balance. They also found that vacations system has significant role in achieving work-life balance. Study results showed that the organization policies towards parenting and pregnancy help the employees significantly to meet their family commitments. Moreover, the results found that flexibility of work arrangements increases employees' ability to match between the family matters and other work issues. In addition, the presented services to the employees at workplace help to fulfil that balance. On the other hand, the study found statistical differences among respondents' averages in terms of services and policies that affect life-work balance attributed to age, number of family members, educational level and years of experience.

The researcher recommended that NGOs in Gaza Strip should adopt friendly work-life balance policies such as; flexible vacation systems, effective parenting and pregnancy policies, encouraging job sharing and flexible routine work arrangements, developing fair rewards and incentive systems and providing the employees with the important services and benefits inside and outside workplace.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 فرضيات الدراسة

1.4 متغيرات الدراسة

1.5 أهداف الدراسة

1.6 أهمية الدراسة

1.7 مصطلحات الدراسة

1.1 مقدمة

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان ليكون خليفته في الأرض منذ زمن بعيد، فقد قال الله عز وجل في كتابه العزيز " وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة" (البقرة، 30)، ومنذ ذلك الحين والانسان مكلف بالعمل والجد والاجتهاد لعمارة الأرض وخلافتها والسعي في كل اتجاه لأداء ما هو مناط به من واجبات متعلقة بدينه ودنياه. ومع تطور الزمن وتغير أنماط الحياة، أخذت تبدو أكثر تفصيلا وأخذت مجالاتها بالتعدد والتوسع وتعددت التزامات الإنسان على صعيد شخصه وعائلته وعمله ووظيفته.

ونتيجة لتطور الحياة وتعدد مجالاتها والتزاماتها على صعيد الفرد والمجتمع، فقد ظهرت العديد من التحديات التي أصبحت تواجه الإنسان على صعيد حياته العائلية والعملية ، ومن أبرزها عملية الموازنة بين إشباع حاجاته الشخصية والعائلية المتعددة وبين الوفاء بالالتزام بمتطلبات العمل، خصوصا وقد أصبح العمل للإنسان يعني شيئا أكبر مما كان متعارف عليه قديما، فلقد أصبح ذا نصيب كبير في تحقيق الرضى الذاتي الذي يؤثر على شتى جوانب حياته الشخصية بدلا من كونه نشاطات تجلب الرزق وتبقى الانسان على قيد الحياة فقط (طارق وآخرون، 2012، ص578) ، مما يعني أن نجاح الموظف في الوفاء بمتطلبات العمل وقدرته على إشباع التزاماته العائلية هما وجهان لعملة واحدة وهي "الموازنة بين الحياة العملية والخاصة".

وفي ظل المنافسة الشديدة والمتغيرات العديدة في نطاق الأعمال التي يحفل بها عصرنا الحالي ، أخذت المنظمات بشتى أنواعها تسعى بجد نحو الاستفادة من طاقات وإخلاص موظفيها في تحقيق اهدافها الاستراتيجية ومواجهة تحديات العصر الحالي الأمر الذي دفعهم الى اتخاذ سياسات وإجراءات عمل تؤثر بشكل مباشر على الحياة الشخصية للموظف وعلى قدرته على الموازنة بين حياته العملية والخاصة حتى ظهرت العديد من العقبات لدى الموظفين أثناء محاولتهم الوفاء بالالتزامات العائلية ومتطلبات العمل والذي تبعه أصوات عدة تنادي بأهمية اتخاذ سياسات وإجراءات عمل صديقة لحياة الإنسان الوظيفية والخاصة (طارق وآخرون، 2012، ص579).

ومع انتشار منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة التي بلغ عددها لعام 2013 (878) منظمة حسبما أفاد تقرير وزارة الداخلية المتعلق بإحصائيات المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لعام 2013، نلمس أنها تستوعب عددا لا يستهان به من الموظفين العاملين في شتى المجالات والتوجهات، الأمر الذي يعني أن سياسات هذه المنظمات يؤثر على الشخصية والوظيفية لفئة كبيرة من المجتمع الغزي. (وزارة الداخلية، 2013).

وتركيزا على هذه القضية، وانطلاقا من الأهمية الكبيرة للموازنة بين الحياة العملية والخاصة، وتتبعاً لأهم العوامل المؤثرة فيه، رأى الباحث أن يتطرق في بحثه هذا إلى ماهية إجراءات وسياسات العمل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية لدى الموظفين العاملين في منظمات المجتمع المدني هادفاً من وراء ذلك إلى استخلاص أهم السياسات والإجراءات التي يراها الموظفون ضرورية التطبيق والأخذ بعين الاعتبار لدى المنظمات، وتقديم التوصيات في ضوء نتائج الدراسة لمنظمات المجتمع المدني والجهات المعنية بذلك.

1.2 مشكلة الدراسة

أصبحت قضية التوازن بين الحياة العملية والخاصة تمثل تحدياً واضحاً وكبيراً لدى الموظفين العاملين في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، وهو ما تم ملامسته من خلال مقابلة الكترونية تم إجراؤها مع المهندس/ محمد أبو زعيتر - مدير المشاريع في جمعية الرحمة للإغاثة والتنمية الذي أكد وجود هذه مشكلة في القدرة على تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى العديد من الموظفين والموظفات العاملين في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة وأن وجودها يمثل عائقاً بارزاً أمام تحقيق الاستقرار الوظيفي والعائلي لدى الموظف، وله آثار سلبية واضحة على جودة الأداء ومخرجات المنظمات. وقد نوه المهندس محمد إلى أن ما يبرز المشكلة لدى موظفي منظمات المجتمع المدني هو تحملهم العديد من مهام ومتطلبات العمل وتعرضهم لضغوط وظيفي مستمر مقارنة بمنظمات القطاع العام، مشيراً في الوقت ذاته إلى أن السياسات والإجراءات المتبعة داخل مكان العمل لها تأثير واضح على إمكانية تحقيق هذا التوازن لدى الموظفين.

ومن جهة أخرى، أكد المهندس/ رامي مهاني - مدير برنامج المشاريع الإنسانية في مؤسسة الإغاثة الإسلامية عبر العالم - مكتب غزة أن قضية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تعتبر قضية في غاية الأهمية لجميع العاملين في منظمات المجتمع المدني سواءً كانت منظمات محلية أم دولية، مشجعاً في ذات الوقت على تركيز الدراسة باتجاه مؤسسات المجتمع المدني كونها تختلف في إجراءاتها عن مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص، متوقعاً أن تحظى هذه الدراسة باهتمام واضح من قبل المؤسسات المستهدفة وأن يكون لها فائدة ملموسة على المدى القريب.

ومما سبق، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هي أهم سياسات وإجراءات العمل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين العاملين في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة ؟

1.3 فرضيات الدراسة

فرضية رئيسية أولى : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين. ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام الإجازات المعمول به في مكان العمل ومدى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسات العمل اتجاه الأبوة والأمومة والحمل و مدى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجراءات العمل المرنة ومدى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الخدمات المقدمة للموظفين ومدى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة.

1.4 فرضية رئيسية ثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير حكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (العمر ، الجنس ، المسمى الوظيفي ، الحالة الاجتماعية ، سنوات الخبرة).

1.5 متغيرات الدراسة:

تم الحصول على المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من "الدليل الأفضل لقياس التوازن ما بين الحياة العملية والخاصة" والمطبق في ولاية (Queensland) في أستراليا لعام 2005 وبالتعاون مع جامعة Queensland في نفس الولاية، والذي تم إعداده ليتم تطبيقه على المنظمات بكافة أنواعها بهدف تدعيم وإثراء إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات بأهم السياسات والإجراءات التنظيمية المساهمة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين والموظفات مواكبين في الوقت ذاته التغيرات المستمرة في احتياجات والتزامات واهتمامات هؤلاء الموظفين في ظل التطور والتغير المستمر على أسلوب ونمط الحياة العملية والخاصة.

المتغيرات المستقلة:

- 1- نظام الإجازات.
- 2- سياسات المنظمة تجاه الأبوة والأمومة والحمل.

3- إجراءات العمل المرنة.

4- الخدمات المقدمة للموظفين (مثل الخدمات الصحية والاجتماعية والتعليمية، ومستلزمات العمل)

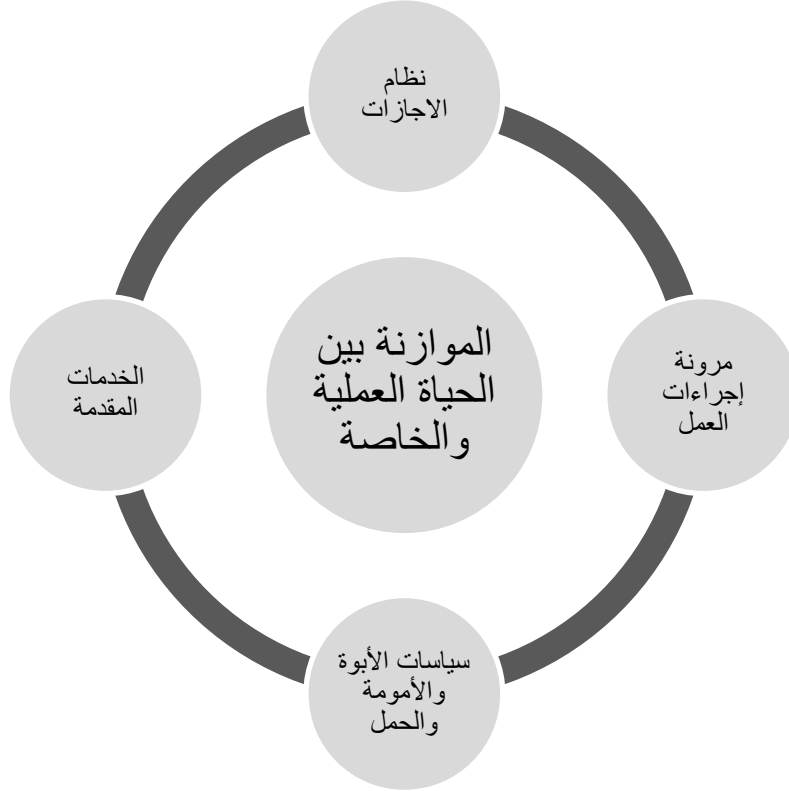
المتغيرات الشخصية:

1. العمر.
2. الجنس.
3. الحالة الاجتماعية
4. عدد أفراد الأسرة
5. المؤهل العلمي.
6. سنوات الخبرة.

المتغير التابع:

1- التوازن بين الحياة العملية والخاصة.

شكل (1) متغيرات الدراسة



متغيرات الدراسة (من إعداد الباحث)

1.5 أهداف الدراسة

1. تحديد إجراءات وسياسات العمل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة من الموظفين العاملين في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة والذي بدوره يساعد في اتخاذ القرارات والاجراءات المناسبة لدى المؤسسة لتعزيز هذه الموازنة وكذلك تساعد الموظف نفسه في اتخاذ السياسات الصحيحة في حياته الشخصية والتي من شأنها تحقيق هذا التوازن.
2. الوقوف على واقع اجراءات العمل التي تنتهجها المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة لتحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى موظفيها.
3. العمل على وضع تصور لزيادة فعالية إجراءات العمل لدى المنظمات غير الحكومية في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين.
4. تقديم توصيات ومخرجات الدراسة الى مؤسسات المجتمع المدني في قطاع غزة.

1.6 أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية للدراسة:

يعتبر هذا البحث بمثابة حلقة ضمن سلسلة الأبحاث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الرامية الى اتباع وانتهاج السياسات المثلى لادارة كل ما يتعلق بحياة الموظف داخل مكان العمل، وتبرز أهمية الدراسة في هذا المجال في كونها تعمل على إبراز أهم سياسات وإجراءات العمل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين في منظمات المجتمع المدني والذي بدوره يعمل على تحقيق التوازن والاستقرار الوظيفي للموظف.

2. أهمية الدراسة للباحث:

تعتبر هذه الدراسة بمثابة فرصة للباحث كي يكتسب المهارات ويتعرف على أصول البحث العلمي ويطبقها.

3. أهمية الدراسة للمؤسسات غير الحكومية:

تكمن أهمية الدراسة للمؤسسات غير الحكومية في كونها تحدد أهم العوامل التي يمكن أن يتخذوا حيالها إجراءات يحدثوا فيها تغييرا يؤثر إيجابا ويزيد من قدرة الموظفين العاملين على تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة والذي بدوره يعطي المؤسسة أفضل ما لدى الموظفين من أداء وتركيز واتقان في العمل ، وعلى الجانب الآخر يكسب الموظف الرضى الوظيفي والاستقرار النفسي والمادي. وكذلك تبرز أهمية الدراسة في كونها من أوائل الدراسات العربية التي تسلط الضوء بشكل مباشر ومركز على إجراءات العمل المؤثرة في التوازن بين الحياة العملية والخاصة

لندرس ما يراه الموظفون في مؤسساتهم من عوامل مؤثرة في تحقيق هذا التوازن، بالإضافة إلى كونها تزيد من وعي الموظفين نحو الاستفادة من سياسات وإجراءات العمل المتاحة لتحقيق التوازن الضروري بين حياتهم العملية والخاصة.

4. أهمية الدراسة للمكتبات والمهتمين بهذا المجال:

تعتبر هذه الدراسة إثراء للبحث العلمي والمراجع العلمية فيما يتعلق بسياسات المنظمات وعلاقتها بالحياة العملية والشخصية للموظفين، وتوفر للمهتمين بهذا المجال مادة علمية واضحة تبين العلاقة ما بين إجراءات العمل ومدى قدرة الموظفين على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة.

5. أهمية الدراسة للمجتمع:

تعمل الدراسة على زيادة الوعي المجتمعي بأهم الأساليب والإجراءات المساندة للموظفين العاملين أو المقبلين على العمل لدى منظمات المجتمع المدني والتي تعمل على تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لديهم ، وكذلك تعتبر مثالا تطبيقيا لأساليب ومهارات البحث العلمي.

1.7 مصطلحات الدراسة

1. التوازن بين الحياة العملية والخاصة:

هي الوفاء بكل من متطلبات العمل والالتزامات العائلية من قبل الموظف بما يضمن تحقيق الاستقرار النفسي والوظيفي للموظف ويعمل على تحقيق مصلحة صاحب العمل (ميلاني، 2012، ص5).

2. سياسات وإجراءات العمل:

تعرف سياسات وإجراءات العمل على أنها مجموعة من المبادئ والقواعد الاجرائية الشاملة التي تعتمد عليها إدارة المنظمة بهدف توجيه اداء وفكر العاملين فيها نحو أهداف المنظمة (نيو ساوث ويلز، 2013 ، ص1).

3. المنظمات غير الحكومية:

تعرف المنظمات غير الحكومية على أنها "مجموعة من المؤسسات أو الجمعيات المستقلة غير الربحية التي تملأ المجال العام ما بين الأسرة والدولة، وتتشأ بإرادة حرة لتحقيق مصالح أفرادها أو مصالح المجتمع ضمن علاقة تعاونية وتكاملية ورقابية ومدافعة مع الدولة والقطاع الخاص في إطار القيم والأخلاق الحميدة التي تراعي خصوصية ثقافة مجتمعاتها (العالول، 2012، ص15).

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: سياسات العمل

المبحث الثاني: الموازنة بين الحياة العملية والخاصة

المبحث الثالث: المنظمات غير الحكومية

المبحث الأول: سياسات العمل

2.1.1 مقدمة

2.1.2 مفهوم سياسات وإجراءات العمل.

2.1.3 أهمية وجود سياسات واضحة للعمل في المنظمة.

2.1.4 أنواع سياسات العمل.

2.1.5 مراحل سن سياسات العمل داخل المنظمات.

2.1.1 مقدمة

تلعب سياسات وإجراءات العمل دور الإطار القيادي لنشاطات المنظمة سواء كانت النشاطات اليومية المتمثلة بإجراءات العمل الروتينية أو النشاطات الحديثة مثل الاستجابة للمتطلبات القانونية ومواكبة التغيرات الاقتصادية وغيره، وتسعى منظمات الأعمال الناجحة الى اعتماد السياسات التي تتوافق وتتماشى مع أهدافها التنظيمية، وتعمل في نفس الوقت على خلق الوعي والالتزام الكافي لدى الموظفين ليتم تطبيقها بنجاح (نيو ساوث ويلز، 2013 ، ص1). وبذلك تعتبر سياسات العمل بمثابة القائد والضابط لسلوك الموظفين داخل المنظمة ليتماشى مع الأهداف المنشودة.

2.1.2 مفهوم سياسات العمل

تعرف سياسات العمل على أنها مجموعة من المبادئ والقواعد الاجرائية الشاملة التي تعتمدها إدارة المنظمة بهدف توجيه اداء وفكر العاملين فيها نحو أهداف المنظمة (نيو ساوث ويلز، 2013 ، ص1). ويعرفها Anosoff بأنها " مجموعة القواعد والأسس التي تضعها القيادة الإدارية لتوجيه فكر المنظمة وأعمال العاملين بها" (صلاح، 2011، ص1).

وتعرف سياسة العمل أيضا على أنها بيان رسمي لمبدأ أو قاعدة يجب أن تتبع من أعضاء الشركة، وكل سياسة تحدد أهمية موضوع معين لمهمة أو عمليات الشركة (موارد بشرية، 2011، ص1) . وتعرف سياسات العمل كذلك على أنها " مجموعة من القواعد والإجراءات التي تهدف إلى توجيه المدراء والموظفين نحو أهداف المنظمة ، وهي منبثقة بشكل أو بآخر عن أهداف المنظمة التي تعتبر المصدر الأساسي لكل القرارات" (وايز، 1994، ص5).

ويرى الباحث أن سياسات وإجراءات العمل يمكن تعريفها على أنها " مجموعة القواعد والأسس التي تضعها القيادة الإدارية لتوجيه فكر وأداء العاملين نحو مستوى معين تهدف من ورائه إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتكون هذه السياسات واضحة ومعلومة لدى جميع الموظفين"

2.1.3 أهمية وجود سياسات العمل في المنظمة

تهتم منظمات الأعمال بإقرار سياسات واضحة للعمل تعمل على ضمان العديد من الجوانب الايجابية التالية (نيو ساوث ويلز، 2013 ، ص1):

1. تضمن سير العمل في المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية في ظل وجود أقل حجم من المخالفات أو الأنشطة الغير مرغوب بها.
2. تضمن السياسات وجود اتساق وثبات في آليات وإجراءات اتخاذ القرارات على مستوى الادارات العليا والمتوسطة والدنيا.

3. الحفاظ على الوقت والجهد خلال حل المشاكل من خلال اتباع سياسات مسبقة الاعتماد والإقرار داخل المنظمة.

4. تضمن الاستمرارية والاستقرار داخل المنظمة.

5. تحافظ على وحدة اتجاه عمل أقسام المنظمة حتى خلال فترات التغير البيئي.

6. تمثل إطاراً عامة لعملية التخطيط داخل المؤسسة.

7. تساعد في عملية تقييم أداء الموظفين وتفعيل دور المحاسبة.

8. تعمل على توضيح الوظائف العملية وتفصيل أنشطتها.

كما وتعمل سياسات العمل على منع استغلال الموظفين لحرية التصرف الممنوحة لديهم بما يضر المؤسسة أو المنظمة، مثل الاطلاع على المشاريع ووثائق المنظمة وغيره الذي يعتبر مسموحاً لدى الموظفين ولكن على المؤسسة أن تضع السياسة التي تمنع من نشرها خارجاً لأطراف غير معنية (مساعد الإداري، 2012).

2.1.4 أنواع سياسات العمل

تتضمن سياسات العمل العديد من الأنواع المختلفة وذلك طبقاً لعدد من المعايير كالتالي (نيو ساوث ويلز، 2013 ، ص2):

1. الوقت (المدة): حيث تصنف السياسات بناءً على معيار الوقت إلى سياسات قصيرة المدى تنتهي بتحقيق هدف معين ، وسياسات طويلة المدى تبقى مستمرة طيلة فترة عمل المنظمة.

2. المنطقة الجغرافية ونطاق العمل: حيث تقسم السياسات التي تتبعها المنظمة حسب المنطقة الجغرافية ونطاق العمل نتيجة لاختلاف الظروف البيئية المحيطة بكل منطقة، ومن أمثلة ذلك (السياسات المحلية والسياسات الإقليمية والسياسات الدولية) .

3. المستوى التنظيمي: وهنا يتم تقسيم السياسات حسب الهيكل التنظيمي بحيث يستحوذ كل قسم أو وحدة تنظيمية على سياسات خاصة به تختلف عن باقي الأقسام إلى حد ما.

4. الوظيفة أو المجال : حيث تقسم السياسات حسب المجال الذي تنطوي تحته مثل (سياسات الإنتاج، التسويق، التمويل، وغيرها).

وتجدر الإشارة إلى أن معظم منظمات الأعمال تشترك فيما بينها في العديد من أنواع السياسات كالاتي (نيو ساوث ويلز، 2013 ، ص1):

1. مدونة قواعد السلوك، وهي مجموعة من القواعد العامة الموضحة للسلوك والمظهر الأمثل للموظف فيما يتعلق ببعض أنشطة العمل مثل الزي، وكيفية استخدام مكان الاستراحة وغيره.

2. سياسة التوظيف.
3. سياسة استخدام الاليميل والالانترنت.
4. سياسة استخدام الهاتف الخلوي.
5. سياسة التدخين
6. سياسة الأمان والصحة.
7. سياسة المساواة وحفظ الحقوق.
8. سياسة الغاء العقود والفصل.
9. سياسة البت في التظلمات.

2.1.5 مراحل سن سياسات العمل داخل المنظمات

يبدأ تفكير الإدارة بسن سياسة جديدة داخل المنظمة من خلال إدراك وجود مشكلة أو تحدي يحتاج استجابة من قبل المنظمة، وتمر عملية سن السياسات داخل المنظمات بعدة مراحل متتالية ابتداء من تحديد الهدف من هذه السياسة وانتهاء بتطبيقها، وذلك للوصول الى الحالة التي تسعى إليها المنظمة بأعلى كفاءة إنجاز وأقل تكاليف كما يلي (وايز، 1994، ص20).

1. تحديد السياسة المنوي تطويرها وتطبيقها:
استنادا الى إدراك المنظمة لوجود مشكلة أو تحدٍّ ما ، فإنها تسعى الى تحديد السياسة العامة التي تعمل على حل هذه المشكلة ومواجهة هذا التحدي ، فعلى سبيل المثال إذا أدركت المؤسسة مشكلة بطء سير العمل فعليها أن تختار سياسة جديدة لتطويرها وتنفيذها تحد من إهدار الوقت وتحث الموظفين على العمل بكفاءة ومسئولية كاملة مثل سياسة الانضباط التدريجي.
2. جمع المعلومات:
ويقصد بها جمع أكبر قدر من التفاصيل المتعلقة بالمشكلة لتطوير بهدف استخدامها في تحديد الملامح التفصيلية للسياسة الجديدة .
3. صياغة سياسة العمل:
يتم صياغة سياسة العمل الجديدة بناء على الهدف الذي تم تحديده والمعلومات التي تم جمعها عن المشكلة بطريقة واضحة تعمل على تغطية جميع الجوانب المتعلقة بالمشاكل أو التحديات التي تعالجها هذه السياسة.
4. اختبار ومراجعة السياسة:

تعني مرحلة اختبار السياسة ان يتم تطبيقها على عينة مختارة من الموظفين من ذوي الخبرة وذوي المواقع المؤثرة والمستهدفين بهذه السياسة ، ومن ثم استخلاص تغذية راجعة منهم ومناقشتها خلال لقاءات أو ورش عمل يشارك فيها كل من شارك في صياغتها.

5. مراجعة شرعية السياسة:

على المنظمة ألا تهمل الجانب القانوني للسياسة بمعنى أن يتم التأكد من كونها لا تتعارض مع نصوص القانون واللوائح السائدة داخل المنظمة وخارجها ، بحيث لا تؤثر سلبا على حقوق لموظفين أو الزبائن أو البيئة أو غيرهم من الأطراف ذات العلاقة.

6. وضع خطة استدامة السياسة:

تقوم المنظمات بوضع التصور الذي سيؤدي للحفاظ على هذه السياسة في أذهان الموظفين وجعلها دائمة الحضور في تصرفاتهم ، ومن أمثلة ما يساعد في ذلك اعتمادها في مدونة قواعد السلوك أو تثبيتها في مكان يراه الجميع ، أو تذكير الموظفين بها دوريا.

7. تقديم السياسة وتطبيقها:

يتم اخبار الموظفين عن السياسة الجديدة وكيفية تطبيقها والاستماع إلى آرائهم الأولية وتوضيح نقاط الغموض وغيره ، وحثهم على الالتزام بها بالكامل.

المبحث الثاني: الموازنة بين الحياة العملية والخاصة

2.2.1 مقدمة

2.2.2 مفهوم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة.

2.2.3 العلاقة بين الموازنة بين الحياة العملية والخاصة وجودة حياة العمل.

2.2.4 التطور التاريخي لمفهوم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة.

2.2.5 أهمية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة.

2.2.6 العوامل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة.

2.2.1 مقدمة

أدت التغيرات العديدة التي حدثت لطبيعة الحياة الاقتصادية وطبيعة احتياجات الناس المختلفة الى تغيير المفهوم حول الهدف من العمل ، ف سابقا كان الهدف هو تلبية الضرورات والبقاء على قيد الحياة فقط ، أما اليوم فأصبح العمل مساهم جدا في تحقيق الرضى الذاتي على مستوى المهنة والحياة الشخصية معا. وفي ظل المنافسة الشديدة والمتغيرات العديدة في نطاق الأعمال التي يحفل بها عصرنا الحالي ، أخذت المنظمات بشتى أنواعها تسعى بجد نحو الاستفادة من طاقات و إخلاص موظفيها في تحقيق اهدافها الاستراتيجية ومواجهة تحديات العصر الحالي الأمر الذي دفعهم الى اتخاذ سياسات واجراءات عمل تؤثر بشكل مباشر على الحياة الشخصية للموظف وعلى قدرته على الموازنة بين حياته العملية والخاصة (طارق وآخرون، 2012 ، ص579)

ولكون قدرة الموظف على تحقيق الموازنة بين حياته العملية والخاصة تلعب دوراً واضحاً في جودة جوانب الحياة والعمل معا ؛ برز في العصر الحالي اهتمام واضح بقضية تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين العاملين في مختلف القطاعات (جيرني،2009، ص2) ، وقد حظي هذا المحور على مر العصور باهتمام العديد من الباحثين أمثال ميلاني، وسيمارد، ودورهام وغيرهم الذين حاولوا جاهدين تحديد ملامحه والعوامل المؤثرة فيه وآليات تطبيقه.

ومن جهة أخرى، تعتبر الموازنة بين الحياة العملية والخاصة أحد أهم عناصر وعوامل جودة الحياة الوظيفية ، وهذا ما يوضحه والتون أن عناصر جودة حياة العمل تضم كلا من التمسك بقوانين العمل والتوازن بين الحياة والعمل، والعلاقات الاجتماعية في حياة العمل (البليسي،2012، ص8).

وتلعب جودة الحياة الوظيفية دوراً في تحسين بيئة العمل وتوفير البيئة المفضلة التي تحظى برضى العاملين مما يؤدي الى زيادة الانتاجية ، فعندما يستمتع العاملون بوظائفهم ويتفخرون بها يتولد عندهم التزام قوي بتعليمات وإجراءات وجودة العمل ، الذي من شأنه زيادة الانتاجية ونيل رضى العملاء ، ففي المحصلة النهائية ينال العاملون سمعة ومكافآت أفضل وكذلك الحال بالنسبة لأصحاب العمل نظير النمو في الانتاجية والربحية (سترينكامب و فانسكور ، 2002 ، ص56).

2.2.2 مفهوم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة

تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تبعا لأبعاد المفهوم وزاوية النظر نحوه، حيث يعرفه كلارك الموازنة بين الحياة العملية والخاصة على أنها عملية اشباع حاجات البيت وحاجات العمل بحسن انسياب في ظل أقل مستوى من الصراع بينهما. بينما أكد الباحثان سبيكمان و مارشنجتون أن مفهوم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تم نقده من العديد من الباحثين ، وقد أشارا في دراستهما إلى أن مصطلح الموازنة بين الحياة العملية والخاصة يشير إلى عملية الفصل التامة بين العمل مدفوع الأجر وبين باقي التزامات ومجالات الحياة دون أي تداخل بين الحقلين (جيرني، 2009، ص26).

وتعرف الموازنة بين الحياة العملية والخاصة أيضا على أنها الوصف الأمثل للموازنة بين المسؤوليات في العمل والمسؤوليات خارج العمل ، ويعتبر الوصول الى هذه الموازنة أفضل ما يمكن اطلاقه على الفصل بين الحياة العملية والخاصة. (فونيا وويليامز، 2006، ص14).

ويعرف كل من هوليدي و مانفريدي الموازنة بين الحياة العملية والخاصة على أنها عملية ذات اتجاهين تأخذ بعين الاعتبار احتياجات ومتطلبات الموظف كما تأخذها في نفس الوقت للموظف. في حين يرى روجرز أن الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تشير الى الاسلوب الذي يجمع ما بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة مثل العناية بالأطفال والعلاقات الاجتماعية والرياضة وغيره (ميلاني، 2012، ص5) . ويرى الباحث أن الموازنة بين الحياة العملية والخاصة هي عبارة عن الاجراءات والسياسات التي يتبعها الموظف بهدف الإيفاء بكامل مسؤوليات العمل ومسؤوليات الحياة الشخصية والتقليل من التداخل بينهما ما أمكن بما يضمن تحقيق مصلحة الموظف ومصلحة صاحب العمل.

2.2.3 العلاقة بين الموازنة بين الحياة العملية والخاصة وجودة حياة العمل

تنوعت وتعددت تعريفات الباحثين حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية وطبيعة إسهامها في تحسين بيئة العمل وحياة العاملين فيها، حيث عرف جاد الرب جودة الحياة الوظيفية على أنها العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين ، والذي يسهم بدوره في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها (البليسي، 2012، ص7).

وعرف روبين جودة حياة العمل على أنها العملية التي عن طريقها تستجيب المنظمة لاحتياجات الموظفين عن طريق تطوير الوضع الذي يسمح لهم أن يشاركوا في القرارات التي تؤثر في حياتهم العملية بشكل كامل، وعرفت أيضا على أنها الوضع الأمثل والبيئة المفضلة للموظفين التي تحتوي ميزة وجذب

ورفاهية للموظفين وكذلك تساوي نظرة المدراء نحو العاملين في العمليات والأنشطة التنفيذية بنفس النظرة لأي موظفين آخرين (سينجثا وإسلام، 2009، ص 5).

وذهب كاسيكو الى أن جودة حياة العمل هي عبارة عن تصورات الموظفين حول مكان العمل : هل يشعرون بالأمن والرضى ؟ هل لديهم القدرة على الموازنة بين حياتهم العملية والخاصة وكذلك القدرة على النمو والتطور كبشر ؟ (نودي، 2010 ، ص 16) .

ورأى جيبوسن وآخرون بأن جودة الحياة الوظيفية هي فلسفة الادارة التي تؤكد على كرامة العاملين ، وتطور التغييرات في ثقافة المنظمة ، وتحسين الجوانب المعنوية والجسمانية للعاملين عن طريق إتاحة فرص النمو والتطوير (جاد الرب، 2008، ص 7).

وفيما يتعلق بمكونات جودة الحياة الوظيفية، فقد رأى كل من (بادالا و سيرياناليا) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تقوم على الأبعاد التالية (البليبيسي، 2012، ص 8) :

1- أبعاد كلاسيكية وتشمل ظروف العمل المادية ورفاهية العاملين ودعم الموظفين وعوامل وظيفية وعوامل مالية.

2- أبعاد عصرية وتشمل بيئة عمل صحية آمنة ومشاركة الادارات في اتخاذ القرارات ووالمفاوضات الجماعية بين الاتحادات والادارة ودوائر الجودة واجراءات تقويم المظالم والتوازن بين الحياة والعمل.

فيما أوضح والتون أن التمسك بقوانين العمل والتوازن بين الحياة والعمل، واتزان العلاقات الاجتماعية في الحياة العملية يعدان من أهم عناصر جودة حياة العمل (البليبيسي: 2012 ص 8).

مما سبق يتضح أن جودة حياة العمل تعني رضى الموظفين عن بيئة العمل ممثلة بأبعادها المادية كمستوى الاجور والمعنوية كالمشاركة في اتخاذ القرار والذي ينعكس ذلك على مباشرة على المنظمة والأفراد على حد سواء. ومن خلال ما سبق ذكره ؛ تظهر هناك علاقة ترابط واضحة ما بين جودة الحياة الوظيفية وقدرة الموظف على التوازن بين الحياة العملية والخاصة باعتباره جزءا لا يتجزأ منها والذي يعطي انعكاسات مؤثرة على جودة العمل وحياة الموظف.

2.2.4 التطور التاريخي لمفهوم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة

خلال العقود السابقة تطور مفهوم الباحثين والمختصين حول الموازنة بين الحياة العملية والخاصة نظرا لاختلاف طبيعة الحياة وتطورها وتعدد الالتزامات في العمل والحياة الخاصة ، وأشار الإسلام إلى هذه القضية المهمة من باب الاتزان في حياة المسلم حيث قال الله عز وجل " هو الذي جعل لكم الأرض

ذلولا فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور" (سورة تبارك، الآية 15) وهو ما يعني أن على المسلم أن يعمل ويكد ويتعب في طلب الرزق وفي نفس الوقت عليه أن يفي بالالتزامات الأخرى سواء كانت عبادة أو غيرها والتي هي كلها من صميم الاسلام (عز، 2010، ص1)، و أشار لويس الى أن النظرة السائدة في العصور السابقة نحو مفهوم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة كانت تتمثل في عمل المرأة ومستوى قدرتها على الايفاء بمتطلبات العمل والعناية بالأطفال داخل البيت. وفي ثمانينات القرن الماضي برز اهتمام العديد من الشركات العالمية بالعنصر النسائي داخل العمل مما جعل هذه الشركات تغير من بعض اجراءاتها تجاه قضايا الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى موظفيها. وفيما بعد تم الاتجاه نحو اعتبار إجازة الأمومة وتوفير الرعاية اليومية للأطفال داخل مكان العمل وإتاحة العمل من البيت وأوقات العمل المرنة ضمن الوسائل المساعدة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة (كورونين، 2007 ، ص15). وفي نهاية عقد الثمانينات من القرن المنصرم أصبح إطار الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى العديد من الباحثين يشمل العاملين الذكور والإناث والعائلة بأكملها وليس فقط الاناث وكذلك أصبح يشمل المنظمة والثقافة التنظيمية. وأما في العقد الأخير من القرن المنصرم تزايد الاهتمام في هذا الاطار حتى أصبحت قضية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة قضية حساسة ويعنى بها جميع العاملين بغض النظر عن الجنس أو العمر أو النوع العرقي والاجتماعي، ولوحظ ازدياد الوعي حول العوامل المؤثرة والاستراتيجيات المساعدة في تحقيق التوازن لدى العاملين بمختلف شرائحهم (بيرد، 2006، ص22).

ومما سبق يتضح أن هناك العديد من الاجتهادات تواترت عبر التاريخ فيما يتعلق بالموازنة بين الموازنة بين الحياة العملية والخاصة ، ولا زالت الدراسات الى يومنا هذا مستمرة في نفس المجال.

2.2.5 أهمية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة

1. أهمية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى المنظمات

تعددت الدراسات ضمن حقل اقتصاديات الأعمال التي هدفت الى توضيح ملامح العلاقة بين نشاطات الموازنة بين الحياة العملية والخاصة ومؤشرات قياس الأداء لدى الشركة مثل معنويات العاملين، ومعدل الدوران والضغط النفسي والجسدي ومعدلات التغيب عن العمل وغيره وفي النهاية تقييم أداء الشركة وحجم الأرباح (إسلام و توشيوكي، 2012، ص2) حيث تزيد عملية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين من الأثر الايجابي على الربح والنمو داخل المنظمة كونها تعمل بشكل مباشر على التخفيف أو القضاء على ضغوط العمل وزيادة عدد ساعات العمل وكذلك تقلل من انخفاض الانتاجية لدى الموظفين، وتعمل الموازنة بين الحياة العملية والخاصة على زيادة التزام وارتباط الموظفين بعملهم ، إذ يوجد هناك علاقة ايجابية واضحة بين قدرة المنظمة على تحقيق استراتيجياتها واهدافها وبين

قدرة الموظف الواحد داخل هذه المنظمة على تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة (بيرد، 2006، ص1). ويرى الباحثان إسلام و توشيوكي أن هناك علاقة ايجابية ما بين الجودة الشاملة لأداء الشركة وما بين اجراءات العمل التي يقدمونها للموظفين والمساعدة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لديهم، حيث تؤثر إجراءات وممارسات الموازنة بين الحياة العملية والخاصة على المنظمة إيجابيا عن طريق سهولة التوظيف وجذب العاملين والاحتفاظ بهم وزيادة الانتاجية وتقليل ساعات الانخراط في العمل ذات الاثر السلبي، وأظهرت دراسة كل من ديكس وشبيل أن هناك فوائد عديدة تجنيها المنظمة جراء تطبيقها لسياسات الموازنة بين الحياة العملية والخاصة مثل تقليل غياب الموظفين وتحسن مستوى التوظيف والاحتفاظ بالموظفين وزيادة الانتاجية لدى المنظمة (ياسبيك، 2012، ص2، ص6). وتساهم إجراءات الموازنة بين الحياة العملية والخاصة في الإبقاء على الموظفين داخل المنظمات وبالتالي تقليل دوران الموظفين والحد من تكاليف عملية التوظيف وجلب الأعضاء الجدد الى المنظمة، حيث عندما يغادر الموظفون مكان العمل فإن المؤسسة تضطر الى السعي نحو تعويض الشاغر بموظفين جدد ، وذلك يعني تكاليف إعلان الوظيفة الجديدة والوقت المستهلك للمقابلة وتكاليف مشاركة خبراء في عمليات التوظيف إضافة الى المعرفة الخاصة التي يمتلكها الموظف المغادر والتي تعتبر ذات قيمة للشركة مثل العمل ضمن نظام عمل معين أو استخدام برنامج كمبيوتر خاص بالمنظمة او غير ذلك الذي من الممكن أن يكون خبرة يتم تسريبها الى المنافسين اذا انصرف الموظف الى العمل لدى منافس آخر ، ويضاف الى ذلك تكاليف التدريب والتطوير اللازمة للموظف الجديد الذي سيحل مكان الموظف المغادر ليكتسب المهارات والخبرات الجديدة ليتلاءم مع نظام العمل (مكتب رئيس الولايات المتحدة، 201 ص18).

2. أهمية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة بالنسبة للموظفين

تسهم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة في زيادة قدرة الموظفين على استغلال كفاءاتهم وقدراتهم وتطويرها بالتدريب والتعليم، بالإضافة الى كونه يزيد من مستوى الرضى الوظيفي لديهم وزيادة شعورهم بالامان الوظيفي داخل أروقة المنظمة ، وكذلك تقليل الغيابات المتكررة عن العمل لأسباب متعلقة بالحياة الشخصية (برورز، 2012، ص1). وأظهرت دراسة بروغ وكيلينج أن الموظفين الذين لديهم معتمدين - المعيلين - يسعون الى تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة أكثر من الموظفين الذين ليس لديهم معتمدين (برانث، 2008، ص14) . وأظهرت دراسات كل من بريزمك وبيريوسيك أن عدم القدرة على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة يؤدي الى تقليل جودة الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين مما يؤثر سلبا على كلا الحياتين (نودي، 2010 ، ص29) . وتعد العلاقة السلبية بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين ذات أثر ضار على الصحة النفسية والجسدية لدى الموظف وبالتالي تحد من الالتزام بدوام العمل وتعمل على تخفيض الانتاجية للموظف،

بينما تؤدي الموازنة الفعالة بين الحياة العملية والخاصة الى زيادة كفاءة الأداء العائلي وتحسين التوافق والعلاقة الزوجية وتحقيق الرضا داخل الأسرة والموظفون الذي يجيدون تحديد العلاقة بين العمل والحياة الخاصة لديهم نجاح ملحوظ في وظائفهم (شاه ، 2014 ، ص9 ، ص10).

وبشكل عام فإن للتوازن بين الحياة والعمل أثر إيجابي على المنظمة والموظفين ، فهو يؤدي الى الالتزام في المنظمة ، ويقلل من معدلات دوران الموظفين وضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع والتعارض بين الحياة الشخصية والعمل ، وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين ، والارتقاء بالحالة الاقتصادية للمنظمة من خلال زيادة الانتاجية (كيسر ورينجليسترا ، 2011 ، ص123 - ص125)

2.2.6 العوامل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة

أجريت العديد من الدراسات العلمية الرامية الى تحديد العوامل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة حيث أشار كل من كوريونين ونابرافينيكوفا في دراستهما التي أجريت على مستوى الادارات العليا ان العوامل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى المدراء تتدرج تحت قسمين رئيسيين كالتالي (كوريونين ونابرافينيكوفا، 2007، ص63 - ص71):

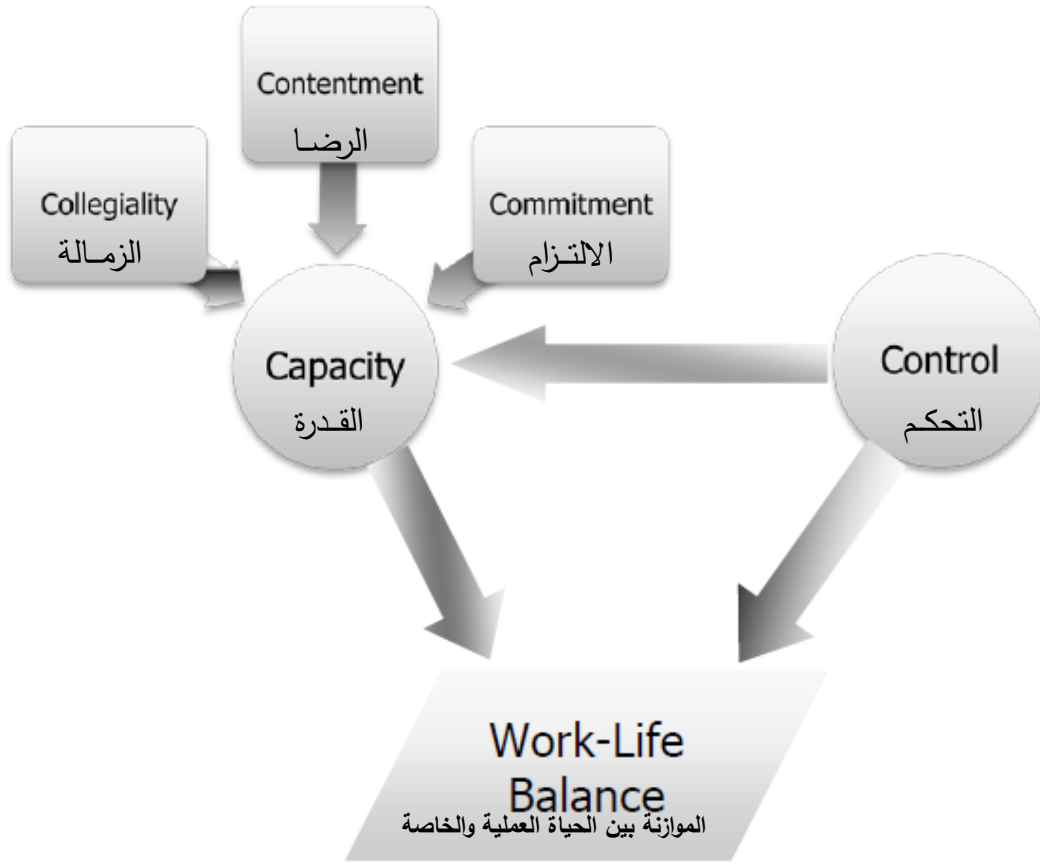
1. **العوامل التنظيمية** متمثلة بكل من كفاءة أداء العمل وعدد ساعات العمل، ووقت العمل من ناحية البدء والانتهاء ومكان العمل، وطبيعة الهيكلية التنظيمية ، والمرونة في اختيار مكان العمل ونظام الرواتب والمحفزات.

2. **العوامل الشخصية** متمثلة في كل من طبيعة الحياة والمرحلة الوظيفية، والانضباط الذاتي والتحكم النفسي وإدارة الوقت ، والنوع الاجتماعي كون الموظف ذكرا أو أنثى ، وطبيعة شخصية الموظف ، والطاقة التي يتمتع بها الموظف متناسبة مع ضغط العمل وحجم الوظيفة.

فيما أوضح بورتون في دراسته التي أجراها على مستوى المدرسين في إحدى المدارس أن أهم العوامل التي تؤثر في قدرة الموظف على تطبيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تتمثل في كل من القدرة والتحكم ، حيث تتحدد القدرة بأربعة من الابعاد المهمة وهي أولا الزمالة: ويقصد بها التعبير عن الاحترام للزملاء وتقدير جهودهم وإنجازاتهم ويمثل الشعور بالانتماء لهم ، وثانيا الرضا : ويقصد به الشعور بالارتياح نحو الدور الذي يؤديه الفرد في داخل المنظمة، وثالثا الالتزام : ويعني كون دور الفرد في المؤسسة وأهدافها في اتجاه واحد (الرؤية والرسالة والأهداف العامة وغيره). وأما التحكم فيقد به قدرة الموظف على ضبط العمل وحسن إدارة الوقت وتقسيمه على المهام والواجبات المناطة به سواء في العمل أو في المنزل (بورتون، 2012، ص200 - ص203) .

وبين الشكل (2) طبيعة العوامل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة حسب دراسة بورتون.

شكل (2): طبيعة العوامل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة حسب دراسة بورتون



المصدر: دراسة (بورتون، 2012، ص 203)

وأصبحت للثقافة داخل المنظمة أثر واضح ومتزايد باستمرار على قضية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة وأحينا هذه الثقافة تقود الى تقليل قدرة الموظفين على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة ، ويرجع التغير المتزايد في الثقافة لدى المنظمات الى زيادة ضغط العمل والتوجه الحثيث نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات وإدخالها الى أروقة المنظمات وكذلك السعي الدائم لتطوير الجودة في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات . فيما أوضح جيرتر في دراسته ان من أهم متطلبات العمل التي تؤدي الى زيادة الضغط على الموظف هي العمل لأوقات عمل طويلة وتحت مهام مكثفة في ظل عدم كفاية الوقت المتاح لإنجازها ، فيما أشار جيست إلى أن هناك نوعان من العوامل تؤثر في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين كالتالي (شاه ، 2014 ، ص 13 - ص 24):

1. **العوامل التنظيمية** وتتمثل في متطلبات العمل وثقافة المنظمة ومتطلبات العائلة وثقافة العائلة.
2. **العوامل الفردية** وتتمثل في طبيعة التوجه في العمل والشخصية والطاقة الذاتية والتحكم الذاتي وطبيعة التعامل والنوع الاجتماعي والعمر والحياة والمرحلة الوظيفية.

وقد أوضح كل من لويس وآخرون الى أن هناك وعاءان شاملان يحيطان بالموازنة بين الحياة العملية والخاصة ويتحكمان بها وهما التحكم الشخصي بالوقت وإجراءات وقواعد العمل المرنة، حيث يشير العامل الاول الى المسؤولية الملقاة على عاتق العاملين والموظفين وغيرهم في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة ، ويشير العامل الثاني الى خصائص وإجراءات العمل (جيرني، 2009، ص29). وأشار جيست في دراسته الى أن النوع الاجتماعي يلعب دورا هاما في قدرة الموظف على ممارسة نشاطات الموازنة بين الحياة العملية والخاصة وكذلك القوانين العائلية الخاصة بكل منهما لديها ذات التأثير . فيما قد أوضح كل من ثامبسون ولاينيس في دراستهما أن طبيعة المرأة والرجل تختلف داخل أروقة العمل حيث ان المرأة لديها العديد من الحدود أكثر من تلك التي يواجهها الرجل اثناء صعود السلم الوظيفي وأن وجود الأطفال في حياة المرأة يزيد من العقبات أمامها في التقدم الوظيفي لصالح الرجل، لذلك عملية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تختلف من المرأة الى الرجل (شاه، 2014 ، ص25). وتعد سياسات وإجراءات العمل ذات تأثير كبير على تحقيق هذا التوازن، حيث أشارت دراسة تم إجراؤها في بريطانيا على مستوى العاملين عن بعد من داخل البيوت الى أن العمل داخل البيت يذيب الحدود ويقل بشكل كبير الصراع ما بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين حيث يسهل للمرأة متابعة الأمور العائلية كالعناية بالأطفال وكذلك الوفاء بمتطلبات العمل ، وبالنسبة للرجل يسهل عليه الالتزام بمتطلبات العائلة والعمل لساعات طويلة داخل المنزل (جيرني، 2009، ص38) .

وقد عمدت بعض منظمات الأعمال العالمية الواعية إلى اتباع سياسات من شأنها المساهمة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى موظفيهم تتمثل بالآتي (ربيان 2010، ص149) :

1. السماح للموظفين بالعمل الجزئي ومشاركة العمل.
 2. السماح للموظفين بقضاء بعض ساعات العمل في المنزل.
 3. السماح بساعات عمل مرنة في الموقع.
 4. تخصيص حسابات مالية لرعاية الموظفين.
 5. تقديم الخدمات الاستشارية في شئون العمل والعائلة.
- وسيتناول الباحث في هذا البحث سياسات وإجراءات العمل ذات الأهمية والتي تعتبر مؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين في قطاع المؤسسات غير الحكومية كالتالي:

1. نظام الاجازات (Leave Arrangements)

إن نظام الاجازات داخل المنظمة له تأثير واضح على قدرة العاملين على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة ، لا سيما المرونة في إجراءات الحصول عليها والعودة الى العمل تدريجيا بعد قضاء أوقات الاجازات لأي سبب من الأسباب ، وإن الاجازة مدفوعة الثمن تعزز من قدرة الموظف على الايفاء بحقوق حياته الشخصية دون الاضطرار الى الرجوع الى العمل او التخلي

عن الاجازة خصوصا في أوقات الضرورة وبذلك تعد سياسات المنظمة فيما يتعلق بنظام الاجازات ذات أهمية كبيرة لتحقيق المرونة في حياة الموظفين (زكريا، 2007، ص199). وتتنوع الاجازات التي تمنحها المؤسسات لموظفيها بحسب السبب الداعي لها ، حيث أوضح الدليل الأفضل للموازنة بين الحياة العملية والخاصة والمطبق في أستراليا أن هذه الاجازات هي إجازة العناية وإجازة الدراسة ، وإجازة التدريب ، وإجازة الانقطاع عن العمل (دون راتب) ، والاجازة المرضية ، والاجازة الثقافية (الدينية) ، وإجازة الوفاة (الدليل الأفضل للموازنة بين الحياة العملية والخاصة، 2005، ص34).

وقد تطرق الدليل الارشادي لقانون العمل الفلسطيني للعام 2008 الى العديد من الاجازات التي يستحقها العاملون في المنظمات الحكومية وغير الحكومية مثل الاجازة العادية ومدتها أسبوعان أو ثلاثة أسابيع حسب طبيعة العمل وإجازة الوفاة ومدتها ثلاثة أيام والاجازة المرضية ومدتها أربعة عشر يوما (الدليل الشامل لقانون العمل الفلسطيني، 2008، ص17).

2. سياسات المنظمة تجاه الأبوة والأمومة والحمل (Parenting and Pregnancy Policies).

أشار إكسيو في دراسته الى العوامل التي تؤثر في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الآباء العاملين وهي كالتالي:

- أ. سياسات المنظمة المتعلقة بالموازنة بين الحياة العملية والخاصة.
 - ب. ثقافة المنظمة.
 - ت. خدمات رعاية الاطفال التي يقدمها المجتمع.
- فيما تعتبر ثقافة المنظمة الداعمة والمتضمنة لافاقات عمل مرنة وإجازات رعاية الاطفال المرضى من أهم العوامل المساهمة في تخفيف الضغط النفسي والجسدي على المرأة العاملة وتساعد في ضبط التوازن بين الحياة العملية والخاصة (إكسيو، 2012، ص10).
- و أشار كل من جالينسكي وبوند وفريدمان في دراسة أجريت على الآباء العاملين الى أن سياسات المنظمات تجاه الآباء العاملين لها الدور الكبير في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة لديهم وبالتالي إنجاز أكبر في العمل وتخفيف للضغط النفسي والجسدي (تشانج، 2009، ص12).
- وقد تطرق قانون العمل الفلسطيني إلى وجوب مراعاة ظروف الحوامل أثناء العمل وعدم تعريضهن لأشغال شاقة أو مجهدة تضر بصحتهن وصحة أجنتهن الفلسطيني حيث تنص المادة (101) من قانون العمل الفلسطيني " يحظر تشغيل النساء في الأعمال الخطرة أو الشاقة المتمثلة في كل من: المناجم والمحاجر وأعمال الحفر التي تؤدي تحت سطح الأرض، صناعة المفرقات والمواد المتفجرة

والأعمال المتعلقة بها، صناعة ومعالجة الأسفلت، صناعة الكحول وكافة المشروبات الروحية، صناعة واستعمال المبيدات الحشرية، جميع أعمال اللحام التي يصدر منها أشعة وغازات ضارة، الأعمال التي يدخل بها بعض المذيبات التي تستخدم في تنظيف الماكينات والملابس كيماويا، العمل في الغابات وقطع الأشجار والمحميات الطبيعية" (قانون العمل الفلسطيني ص35، ص59). وقد أشار الدليل الشامل للموازنة بين الحياة العملية والخاصة الى العديد من السياسات المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين والتي تتدرج تحت سياسات المنظمة تجاه قضايا الأبوة والأمومة والحمل كالتالي (الدليل الأفضل للموازنة بين الحياة العملية والخاصة، 2005، ص35):

- أ. السماح للموظفين بالحصول على اجازة الوالدية مدفوعة الاجر.
- ب. السماح للموظفات بالحصول على اجازة الأمومة مدفوعة الأجر.
- ت. السماح للحوامل بالحصول على اجازة العناية ما قبل الولادة مدفوعة الأجر.
- ث. السماح للموظفين بالحصول على اجازة التبنّي مدفوعة الأجر.
- ج. السماح للموظفين بالعودة الى وظائفهم السابقة التي كانوا فيها قبل أخذ إجازة الحمل أو الولادة أو التبنّي.
- ح. توفير بيئة العمل الآمنة للحوامل.
- خ. السماح للموظفات بالعمل لساعات مخففة -تتزايد زمنيا- بعد العودة مباشرة من إجازة الولادة.
- د. توفير مكان مخصص للأمهات لإرضاع الأطفال حديثي الولادة.
- ذ. السماح بوقت مخصص لصالح الأمهات لارضاع أبنائهن عند الحاجة في مكان العمل.
- ر. تخصيص المنظمة لمكان ما داخل الشركة للعناية بالأطفال.

3. مرونة إجراءات العمل

تسعى بعض المنظمات الى زيادة قدرة موظفيها على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة عن طريق الدعم الاشرافي الملموس وخيارات العمل مرنة ، وتتضمن خيارات العمل المرنة كلا من مرونة الوقت وتعني سهولة الحصول على جدول عمل مرّن، ومرونة مساحة العمل وتعني القدرة على العمل من البيت وإمكانية التفكير في الامور العائلية أثناء الدوام في مكان العمل الرسمي، ومرونة التقييم ويعنى بها أن التقييم يتم بناء على الانجاز وليس الالتزام والتواجد في مكان العمل فقط، والمرونة في التعويض ويعنى بها ان التعويض ودفع الاجور يكون بناء على انتاج الموظف وليس بناء على وقت التواجد والالتزام ساعات العمل (إكسيو، 2012، ص32، ص33).

وأظهرت دراسة بالتيس أن أوقات العمل المضغوطة والمرنة في نفس الوقت تتناسب عكسيا مع معدلات الغياب وطرديا مع الانتاجية والرضى النفسي والوظيفي لدى العاملين (شاه، 2014، ص29).

ولا شك أن الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تعني قدرة الموظفين على الانتفاع من مرونة إجراءات العمل مثل قضاء وقت خارج العمل لحاجة خاصة أو أخذ يوم إجازة لعناية بطفل، وقد أظهرت الدراسات ان المرأة بخلاف الرجل قادرة على الاستفادة بشكل أكبر من مرونة إجراءات العمل مثل مرونة ساعات الدوام ومشاركة العمل وإمكانية العمل من البيت (برانش، 2008، ص16) .

وقد أوضح الدليل الأفضل للموازنة بين الحياة العملية والخاصة الى أن مرونة اجراءات العمل تشمل كلا مما يلي (الدليل الأفضل للموانة بين الحياة العملية والخاصة، 2005، ص36):

أ. مشاركة العمل وتعني ان الوظيفة الواحدة المتكاملة يشترك فيها اكثر من شخص.

ب. الاتصال والتواصل عن بعد من ومع مكان العمل .

ت. محدودية عدد ساعات العمل الاضافية .

ث. السماح للموظفين الذين يعملون بدوام كامل إمكانية العمل بنظام العمل الجزئي إذا كانت ظروف عائلاتهم تتغير بشكل كبير.

ج. إمكانية استبدال عدد ساعات العمل الاضافية بأيام إجازة بدلا من الحصول على مكافأة مالية.

ح. السماح باختيار وقت بداية ونهاية الدوام للموظفين اذا كان التعاقد على عدد ساعات محدد من العمل.

خ. التقاعد المتدرج بمعنى السماح للموظفين بالتقليل من عدد ساعات العمل تدريجيا على مدى سنوات ما قبل التقاعد.

4. الخدمات المقدمة للموظفين

أوضح الدليل الشامل للموازنة بين الحياة العملية والخاصة والمطبق في أستراليا الى أن الخدمات المقدمة للموظفين داخل مكان العمل والتي تساهم في زيادة قدرة الموظف على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تتمثل في كل مما يلي (الدليل الأفضل للموانة بين الحياة العملية والخاصة، 2005، ص37):

أ. خدمات اتصال صالحة للاستخدام الشخصي داخل مكان العمل وتعني السماح للموظفين بالاتصال على عائلاتهم من داخل مكان العمل.

ب. الخدمات الاستشارية للموظفين: بمعنى أن تسعى المنظمة الى توفير خدمات استشارية لصالح موظفيها فيما يتعلق بحياتهم الخاصة.

- ت. خدمات الاحالة لتلبية احتياجات الموظفين مثل توفير رقم هاتف للاتصال عليه من قبل الموظفين حال حدوث احداث تستدعي ذلك في حياتهم الشخصية.
- ث. البرامج الصحية : مثل برامج الحد من التدخين وبرامج الاستشارات الصحية وبرامج التطعيم ضد الأمراض.
- ج. برامج الدعم الأسري : مثل البرامج الاكاديمية الرسمية لدعم أسر الموظفين.
- ح. مرافق لممارسة الرياضة: أي أن المنظمة تقوم بتوفير عضويات لموظفيها في مراكز تدريبية لممارسة الرياضة وغيره.
- خ. المساعدة في حال الانتقال للعمل من مكان الى آخر حيث تقوم المؤسسة بمساعدة الموظف واسرته للتكيف مع البيئة الجديدة
- وقد أوضحت منظمة العمل العالمية أن التسهيلات الخدمية والمرافق المقدمة كالمطاعم ، ووسائل الترفيه والاستجمام ، وترتيبات السفر من وإلى العمل ومكان مبيت للموظفين الذين بتعد أماكن سكنهم عن العمل تعتبر كلها من أهم الخدمات التي تقدمها المنظمة وتسهم في رفاة العاملين فيها (ريدي، 2004 ، ص3).

المبحث الثالث: المنظمات غير الحكومية

2.3.1 مقدمة

2.3.2 مفهوم المنظمات غير الحكومية.

2.3.3 خصائص المنظمات غير الحكومية.

2.3.4 المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

2.3.5 أهمية المنظمات غير الحكومية.

2.3.6 نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين.

2.3.7 معوقات عمل المنظمات غير الحكومية.

2.3.1 مقدمة

يعد العمل الاجتماعي والتنمية التطوعي من أهم الوسائل المستخدمة للمشاركة في النهوض بمكانة المجتمعات في عصرنا الحالي لاسيما مع اتساع الهوة بين موارد الحكومات وازدياد احتياجات الشعوب، وحيث لم تعد الحكومات قادرة على توفير احتياجات افرادها ومجتمعاتها سواء في البلدان المتقدمة أو النامية ومع زيادة تعقيدات الظروف الحياتية وازدياد حاجات المجتمع المتغيرة، برز دور العمل التطوعي لسد تلك الفجوة وبذلك ظهرت جهات أخرى لمساندة الجهات الحكومية وتكملة دورها لتلبية الاحتياجات الاجتماعية (البليسي، 2012، ص34).

وإذا كان العمل التطوعي في الفكر الغربي ينطلق من جمعيات المجتمع المدني ، فإنه من منظور الفكر الاسلامي ينبثق من عقيدة إيمانية راسخة، إذ أن اسلامنا الحنيف سبق جميع المبادئ الوضعية في الدعوة للعمل التطوعي والخيري ن فالدين الاسلامي تتضمن مشروعا متكاملا للعمل التطوعي والخيري، فهناك العديد من المصطلحات التي وردت في الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التي تحث على العمل التطوعي وتشجع الأعمال الخيرية مثل الحث على التكافل والتعاون ، والتضامن والصدقة و الزكاة، والإحسان، وعمل الخير والقرض الحسن، والإنفاق في سبيل الله وغيرها (ملاوي ، 2008، ص256).

وقد بدأت هذه الظاهرة في قطاع غزة وخصوصاً بعد مجيء السلطة الفلسطينية متمثلة بالعديد من المنظمات غير الحكومية لتشق طريقها في شتى المجالات الاجتماعية والاقتصادية والخدماتية بقوة باتجاه تقديم الخدمات الملحة للسكان الذين عانوا ولسنوات طويلة من الحرمان والنقص الشديد في الخدمات الأساسية تحت الاحتلال الاسرائيلي(النفار، 2007، ص17).

وأخذت تلعب هذه المنظمات أدواراً إيجابية متنوعة في أهدافها ووسائل عملها ومصادر تمويلها وقدراتها ، وقد مكنها ذلك من الحصول على دعم شعبي واحترام دولي بارز مما كان له أثر إيجابي في وضوح مساهمتها في الميادين المختلفة حيث قامت المنظمات غير الحكومية في فلسطين تاريخيا وتقليديا بدور أساسي وفعال في توفير الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية ومحو الأمية وتدريب على مهن حرة والقيام بأنشطة مدرة للدخل لمكافحة الفقر والعوز وركزت تاريخيا على تقديم تلك الخدمات والرعاية الاجتماعية الى الفئات المحتاجة من المجتمع الفلسطيني وخاصة من الفقراء والمعوزين ومحدودي الدخل والمعاقين والمسنين والنساء الفقيرات في المخيمات والقرى والمدن (زقوت، 2013، ص36).

2.3.2 مفهوم المنظمات غير الحكومية

تتردد العديد من المصطلحات في الأدبيات التي تتعلق بمنظمات المجتمع المدني مثل المنظمات غير الحكومية ، والمنظمات الأهلية ، ومؤسسات العمل الخيري ، والمؤسسات غير الربحية ، والمؤسسات التطوعية ، ومؤسسات العمل التطوعي ، فالمنظمات غير الحكومية ليست موضع اتفاق حتى في الدول المتقدمة ، ففي فرنسا يسمونها الاقتصاد الاجتماعي ، وفي بريطانيا يطلق عليها الجمعيات الخيرية العامة ، ويسمونها الأمان الجمعيات والاتحادات ، وفي اليابان يسمونها مؤسسات المصلحة العامة ، وتسمى في الولايات المتحدة بالمنظمات التطوعية الخاصة ، وفي معظم دول أفريقيا يطلق عليها منظمات التنمية التطوعية . وقد تعددت تعريفات الباحثين لمنظمات المجتمع المدني حيث يعرفها سقف الحيط على أنها الأفراد والهيئات الغير رسمية بصفتها عناصر فاعلة في معظم المجالات التربوية والاقتصادية والعائلية والصحية والثقافية والخيرية وغيرها . (ميلوي، 2008، ص257).

وعرف العالول وآخرون المجتمع المدني بأنه " مجموعة من التنظيمات المستقلة غير الربحية التي تملأ المجال العام ما بين الأسرة والدولة، وتنشأ بإرادة حرة لتحقيق مصالح أفرادها أو مصالح المجتمع ضمن علاقة تعاونية وتكاملية ورقابية ومدافعة مع الدولة والقطاع الخاص في إطار القيم والأخلاق الحميدة التي تراعي خصوصية ثقافة مجتمعاتها (العالول، 2012، ص15) . وتعرف الأمم المتحدة المجتمع المدني بأنه "يشير إلى روابط المواطنين (خارج نطاق أسرهم وأصدقائهم وأعمالهم التي ينضمون إليها طوعا ل طرح مصالحهم وأفكارهم وأيديولوجياتهم وهو لا يشمل النشاط الذي يحقق ربحا (القطاع الخاص أو القطاع العام) ويتسم بأهمية خاصة بالنسبة للأمم المتحدة كل من المنظمات الجماهيرية (من قبيل منظمات الفلاحين أو المنظمات النسائية أو منظمات المتقاعدين)، ونقابات العمال، والروابط المهنية، والحركات الاجتماعية، والمنظمات الدينية والروحية، والمنظمات الأكاديمية، والمنظمات غير الحكومية التي تبغي المنفعة العامة (أبو سلطان ، 2013 ، ص55).

ويرى الباحث أن منظمات المجتمع المدني هي تلك المنظمات التي تنشأ من إرادة حرة لأفراد المجتمع المدني وتحكمها ثقافة التطوع والعمل الجاد لتلبية احتياجات فئات معينة من المجتمع كالفئات المحتاجة والمهمشة وتسعى للحصول على تمويل دائم لاستمرارية عملها.

2.3.3 خصائص المنظمات غير الحكومية

تتمتع المنظمات غير الحكومية بالعديد من السمات التي تميزها عن غيرها من المنظمات ويتضح ذلك مما يلي (البليسي، 2012، ص36)

- 1- وسيلة فعالة لإشباع احتياجات المجتمع بواسطة الناس أنفسهم.
- 2- تتميز منظمات المجتمع المدني بقدر كبير من المرونة والمشاركة وحرية العمل.
- 3- تعد الأقرب الى الناس بالمقارنة بالمؤسسات الحكومية والأكثر إحساسا بمشاكلهم.
- 4- إن الأعضاء المؤسسين للجمعية يشتركون معا بإحساس وحاجات ومشاكل المجتمع.
- 5- المنظمات غير الحكومية غالبا ما تكون ذات تنظيم إداري هرمي بسيط.
- 6- إن التبرع والتطوع يعدان العنصران الأساسيان لحيوية هذه المجتمعات.
- 7- تعتبر منظمات المجتمع المدني غير هادف للربح ، وإذا حققت أرباحا فإنها تستثمر فيما يحقق أهدافها ويدعم نشاطها.
- 8- تعتبر المنظمات غير الحكومية منظمات غير مسبقة ليس لها نشاط سياسي أو حزبي.

2.3.4 المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

تعتبر منظمات المجتمع المدني متعددة المجالات والأنشطة ، وهذه المنظمات تزداد قوة نتيجة عدة عوامل منها: التحول الديمقراطي في كثير من البلدان ، وإبداء كثير من الحكومات مزيدا من الانفتاح نحو التعاون مع منظمات المجتمع المدني ، إضافة إلى أن الجمعيات الأهلية تعتبر مكونا رئيسيا في المجتمع المدني لكونها أكثر التنظيمات المدنية جماهيرية وانتشارا في جميع المناطق ، واتساع رقعة المستفيدين منها ، وسهولة شروط العضوية للانتماء إليها (أبوالنصر، 2007، ص 72-73).

وفي قطاع غزة وبحسب الإحصائية الرسمية الصادرة عن وزارة الداخلية لعام 2013 ، فقد بلغ عدد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة 878 منظمة متعددة المجالات والأنشطة المختلفة ، والجدولان التاليان يوضحان أعداد الجمعيات حسب المحافظات وكذلك حسب التخصص الخدمي الذي تقدمه الجمعية:

جدول (1) إحصائية بأعداد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة حسب المحافظات

الرقم	المحافظة	عدد الجمعيات
1	محافظه غزة	392

الرقم	المحافظة	عدد الجمعيات
2	الشمال	150
3	الوسطى	120
4	خانيونس	124
5	رفح	92
	المجموع الكلي	878

(المصدر : وزارة الداخلية الفلسطينية ، 2014، تقرير إحصائيات منظمات المجتمع المدني)

جدول (2) إحصائية بأعداد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة حسب التخصصات الخدمية

الرقم	التخصص الخدمي	عدد الجمعيات
1	اجتماعي	447
2	الخريجين	4
3	الصدقة	1
4	بيئي	14
5	تعليمي	30
6	ثقافي	83
7	حقوق إنسان	10
8	زراعي	45

الرقم	التخصص الخدمي	عدد الجمعيات
9	سياحة وآثار	3
10	شباب ورياضة	51
11	طبي	42
12	عائلي وعشائري	7
13	مرأة وطفل	57
14	معاقين	38
15	نقابي	45
	المجموع الكلي	878

(المصدر : وزارة الداخلية الفلسطينية ، 2014، تقرير إحصائيات منظمات المجتمع المدني)

2.3.5 أهمية المنظمات غير الحكومية

ورثت السلطة الفلسطينية واقعا اجتماعيا هشاً خاصة في قطاع الخدمات الاجتماعية ، إضافة الى الوضع الاقتصادي السيء، مع البنية التحتية المدمرة ، والانتشار الواسع للفقر والبطالة ، والنقص الكبير في المرافق والخدمات الصحية والتعليمية ، فضلا عن الازمة السكانية نتيجة قيود الاحتلال على البناء ، حيث أبقي الاحتلال على مستوى الخدمات ذاتها التي كانت ائمة قبل عام 1967م في ظل الادارة المدنية للضفة الغربية وفي ظل الادارة المصرية لقطاع غزة على الرغم الزيادة الكبيرة في عدد السكان. بدأت السلطة الفلسطينية منذ استلامها للصلاحيات الاجتماعية من الادارة المدنية للاحتلال بالعمل والتعاون مع المؤسسات والهيئات الأهلية ، التي تعمل في المجال الاجتماعي ، وخاصة وكالة الغوث الدولية ، والمؤسسات والجمعيات الأهلية ، ومؤسسات القطاع الخاص ، حيث أن هذه المؤسسات والهيئات قد سبقت السلطة ، وكان لها دور ظاهر وحيوي على صعيد تقديم خدمات الأساسية للمواطنين الفلسطينيين خلال وجود الاحتلال ، وما زالت تقدم خدماتها بالتعاون مع مؤسسات السلطة الفلسطينية (البليسي،2012،ص38).

ولعبت المنظمات غير الحكومية ، خلال فترة الاحتلال الاسرائيلي دورا حيويا وملموسا في تنمية القطاعات المختلفة . مثل القطاع الصحي والتعليمي والمهني وذلك في محاولة منها للتصدي لسلطات الاحتلال الاسرائيلية ، وفي محاول لغرس المواطن الفلسطيني في ارضه ووكنه ومساعدته على تحمل أعباء الاحتلال . ولا شك أن للمنظمات غير الحكومية أهمية كبيرة خاصة في محافظات غزة حيث عدم الاستقرار السياسي وسياسة الاغلاق وتقطيع أوصال الوطن والاجراءات التعسفية من قبل سلطات الاحتلال ، كل ذلك يزيد من أهمية المنظمات غير الحكومية التي تقوم بعدة خدمات منها ما يلي (النفار، 2007، ص22):

- 1- توفير خدمات في مجالات أساسية منها رعاية الأيتام والأسر المحتاجة.
- 2- إنشاء مدارس ومرافق تربوية.
- 3- رعاية المعاقين والعجزة وإعادة تأهيلهم.
- 4- تقديم خدمات صحية واجتماعية على المستويات المختلفة.
- 5- إنشاء مشروعات للإنتاج وتوفير فرص العمل.
- 6- متابعة وتوثيق الحقوق الانسانية المنتهكة.
- 7- إيجاد نواد رياضية واجتماعية ومراكز ثقافية وفنية.

2.3.6 نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين

إن مراجعة شاملة لدور المؤسسات في القرن الماضي، يشير إلى انها برزت في أغلب المجتمعات، وذلك في تعبئة الموارد البشرية والاقتصادية، وزيادة الانتاج القومي، ورفع مستوى الانسان سياسيا واجتماعيا، وتقديم خدمات أفضل له، وتشجيع الحرية، ومفهوم المجتمع المدني والديمقراطية، وتنمية روح العمل الجماعي، حيث هذا التطور يمكن تقسيمه الى المراحل التالية (النفار، 2007، ص18):

1. ما قبل الانتفاضة المباركة الأولى ، أي ما قبل عام 1987م

في هذه الفترة تم إنشاء أطر ولجان وهيئات جماهيرية ، تستطيع الفصائل الفلسطينية المختلفة من خلالها ممارسة العمل السياسي من جهة، وتقديم خدمات تنموية للجمهور الفلسطيني من جهة أخرى، وفي نطاق هذا المفهوم تم إنشاء اللجان الزراعية والصحية والنسوية والنقابية والطلابية والفلاحية والشبابية ، والتي قدمت بديلا تنمويا مختفا عن المؤسسات التقليدية التي كانت موجودة أصلا، محاولة سد الاحتياجات الاساسية للفلسطينيين، ومن هنا نشأت فكرة الصمود والمقاومة ، ولقد استمرت هذه الاستراتيجية والدعم حتى عام 1987 عام اندلاع الانتفاضة الفلسطينية ، أما الجمعيات الخيرية والتعاونية فاستمرت في تقديم خدمات اجتماعية للجمهور الفلسطيني (النفار ، 2007 ، ص19).

2. مرحلة الانتفاضة المباركة الأولى ، أي ما بعد عام 1987 حتى عام 1993

شهدت هذه الفترة نشوء مؤسسات فلسطينية جديدة تماما مساندة مهنية ومتخصصة هدفت إلى دعم وتمكين عمليات البناء الجارية ، وتطوير المؤسسات الجماهيرية والقاعدية ذات العضويات الواسعة ، وخاصة اللجان الجماهيرية والجمعيات الخيرية والتعاونيات ، فنشأت نتيجة ذلك مراكز للأبحاث ومراكز التدريب والإقراض والبيئة والاعلام والطفولة المبكرة والتعليم والزراعة وغيرها ، كما قامت هذه المؤسسات بتقديم المساعدة الفنية اللازمة للأطر القاعدية والمحلية لتخطيط وتنفيذ برامجها المختلفة (زقوت، 2013، ص41).

3. مرحلة تأسيس السلطة الفلسطينية ، أي من الفترة 1994 الى عام 2000

أدى نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية بعد اتفاق أوسلو عام 1993 إلى تبني مؤسسات العمل الأهلي لإحداث التنمية البشرية المستدامة من خلال عدة أدوار رئيسية أهمها (زقوت، 2013، ص41):

- أ. الإسهام في مقاومة الاحتلال الاسرائيلي من جهة وبناء الدولة الفلسطينية من جهة أخرى.
- ب. الإسهام في بناء مجتمع فلسطيني ديمقراطي.
- ت. المساهمة في تلبية احتياجات المجتمع المحلي والعمل على بلورة رؤية تنموية مبتكرة ومستندة إلى المجتمع.

وخلال هذه الفترة تم تسجيل عدد كبير من المنظمات ، حيث بلغ عدد هذه الجمعيات المسجلة لدى وزارة الداخلية 527 جمعية ، وهو عدد ضخم خلال فترة وجيزة ، وقد اتسم هذا العدد بالتنوع في المجالات الثقافية والاجتماعية والانسانية وشرائح المرأة والطفولة، وحتى تطورت لتتال الجانب السياسي وحقوق الانسان، إن هذه المرحلة شهدت رواجاً واضحاً في نشأة هذه المؤسسات وانتشارها وتحديد خدماتها (النفار، 2007، ص20).

4. مرحلة انتفاضة الأقصى وحتى الان ، أي ما بعد عام 2000

أدى اندلاع انتفاضة الأقصى الثانية في عام 2000 وضعف دور السلطة وعدم قدرتها على تلبية العديد من الاحتياجات الأساسية للمواطنين إضافة الى حالة الانقسام الفلسطيني في عام 2007 واستمرار ممارسات الاحتلال في الضفة وغزة على تراجع الدور التنموي للمؤسسات الأهلية لحساب الدور الإغاثي وتقديم خدمات الدعم النفسي لفئات مختلفة من المجتمع (الطهراوي، 2010، ص58).

وتحقيقاً للأهداف التي تبلورت لدى المنظمات الأهلية خلال سنوات العمل الطويلة منذ الانتداب البريطاني وحتى انشاء اول سلطة وطنية فلسطينية عام 1993 واستجابة للتطورات السياسية والاجتماعية

والاقتصادية التي مر بها المجتمع الفلسطيني فقد تبلورت المنظمات غير الحكومية العديد من الاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق الأهداف وتمثلت تلك الاستراتيجيات بالتالي (زقوت، 2013، ص41):

- أ. استراتيجية التعبئة والتأثير ، أي التأثير بالقوانين والتشريعات والأنظمة والاجراءات والسياسات العامة لصناع القرار بشكل عام والسلطة الوطنية الفلسطينية بشكل خاص.
- ب. استراتيجية بناء وتطوير الوعي المجتمعي.
- ت. استراتيجية تقديم الخدمات الطارئة والتنمية.
- ث. استراتيجية التطوير المؤسسي والتنظيمي وتنمية الموارد البشرية.
- ج. استراتيجية التنسيق والتشبيك وبناء التحالفات.

وتجدر الملاحظة إلى ان هذه المؤسسات التنموية المتخصصة لم تلتفت في هذه المرحلة من الفئوية السياسية، ولكن الشيء الجوهرى هنا هو اتجاه الفصائل السياسية إلى إعطاء أهمية أكبر وأوسع للعمل المهني انسجاما مع المتطلبات التنموية الجديدة ، إن هذه المنظمات تعمل في مجالات كثيرة تخدم المجتمع منها: الزراعة والبيئة، الثقافة والرياضة، الديمقراطية وحقوق الانسان، التنمية الاقتصادية ، الصحة وإعادة التأهيل ، الخدمات الاجتماعية ، المرأة والطفل ، وغيره (النفار، 2007، ص20).

2.3.7 معوقات عمل المنظمات غير الحكومية

تواجه المنظمات غير الحكومية صعوبات ومعوقات عديدة تؤثر على عملها ونشاطها وحريتها واستمراريتها ويمكن تلخيص أهم هذه المعوقات بالنقاط التالية (زقوت، 2013، ص44):

- 1- **التمويل:** تتأثر فرصة الحصول على التمويل بنوعية النشاط والتوجيهات والأهداف المعلنة من قبل هذه المنظمات سواء كان التمويل من جهة محلية أو دولية . بالإضافة الى ذلك فإن التنافس على مصادر التمويل ذاتها يعتبر عائقا كبيرا في الحصول على التمويل اللازم وفي الكثير من الاحيان يرتبط ذلك بشروط عديدة منها جودة المشاريع المقدمة والمدرسة تقنيا وإمكانية تنفيذها ، ومنها وجود الكادر البشري اللازم لتنفيذ تلك المشاريع المقدمة الى جهات التمويل، ومنها مطابقة نوعية الأنشطة المقدمة والمقترحة مع أهداف وأولويات الجهة الممولة.
- 2- **ضعف أو غياب الممارسات الديمقراطية:** إن نوعية المناخ السياسي وعدم الاستقرار السياسي وضعف البنية أو غياب الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي تعد من العوامل التي تؤثر على عمل وفعالية المنظمات غير الحكومية وتحد من نشاطها واستقلاليتها وحريتها في الحركة وآلية اتخاذ القرار فيها وتوضع قيودا على إدارتها.

3- **ضعف البناء المؤسسي ونقص القدرات البشرية:** يعتبر النقص في الكوادر والمهارات والخبراء الفنيين والإداريين للقيام بنشاطات المنظمات غير الحكومية قد يعوق من تطورها ، بالإضافة الى ضعف البناء المؤسسي ، وهذان العاملان أساسيان في تنشيط دور المنظمات غير الحكومية والشراكة مع الحكومة.

4- **ضعف التنسيق والتنظيم بين المنظمات غير الحكومية:** إن سوء وضع الوعي في التنسيق بين المنظمات ، وعدم توحيد الجهود في قضية معينة ، كالبينة وحقوق الانسان والفقر يؤدي في كثير من الأحيان الى تشتت الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة ويضعف الدور الفعال المرتقب للمنظمات غير الحكومية كجهات ضاغطة للتأثير على السياسات العامة.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

3.1 مقدمة

3.2 الدراسات المحلية.

3.3 الدراسات العربية.

3.4 الدراسات الاجنبية.

3.5 التعليق على الدراسات السابقة

3.1 مقدمة

تعددت الدراسات التي دارت حول مفهوم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية وكذلك العوامل التنظيمية وغير التنظيمية التي تساهم في تحقيق هذا التوازن ، وقد بلغت الدراسات السابقة حول هذا الموضوع 10 دراسات محلية و 9 دراسات عربية و 9 دراسات أجنبية، حيث سيتم استعراضها من الأحدث الى الأقدم في هذا المبحث.

3.2 الدراسات المحلية

1-دراسة (نصار، 2013) بعنوان " جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي "

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى جودة حياة العمل في كل من دائرة التربية والتعليم ووكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي في قطاع غزة وإلى تحديد أثر عوامل جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للموظفين العاملين في كلا المؤسسات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث والعاملين في وزارة التربية والتعليم الحكومي حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة تكونت من 406 شخص.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل ودرجة الاستغراق الوظيفي، وتمثلت أبعاد جودة حياة العمل بكل من (ظروف العمل المادية وغير المادية، وتحقيق الذات، وعلاقات العمل، والموازنة بين الحياة العملية و الخاصة، والتعاون بين إدارة المؤسسات والنقابات، والتقليل من ضغوط العمل). ووجدت الدراسة أيضا أن سياسات العمل في مدارس الوكالة والحكومة لها أثر كبير في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة متعلقة بمرونة إجراءات العمل كنظام الاجازات وغيره.

وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى جودة حياة العمل في كل من مؤسسات التربية والتعليم العالي لدى الأونروا والحكومة من خلال رفع الرواتب وتحسين نظام المكافآت والمحفزات وتحسين بيئة العمل المادية وتوفير متطلبات الاستقرار الوظيفي وإتاحة الفرصة أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام باختيار اسلوب القيادة المناسب وزيادة الجهود الرامية الى زيادة درجة الموازنة بين الحياة العملية والخاصة.

2-دراسة (البليسي،2012) بعنوان " جودة الحياة الوظيفية واثرها على الأداء الوظيفي

للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة "

هدفت الدراسة الى 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 عاملي المنظمات غير الحكومية ومدى ، ومدى تأثيرها بتطبيق برامج جودة الحياة.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية تم اختيار عينة ممثلة تتكون من 265 موظف لإجراء الدراسة عليهم حيث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة واستخلاص النتائج.

وجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي للموظفين داخل هذه المنظمات حيث وأبرزت نتائج الدراسة أيضا تمتع العاملين في المنظمات غير الحكومية بحياة وظيفية ذات جودة عالية وأن هناك مرونة في جداول العمل المقدمة داخلها ، وكذلك وجود نظام واضح للأجور والمكافآت .

ووجدت الدراسة أيضا أن المنظمات غير الحكومية تسعى الى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة للعاملين من خلال تطبيق معادلة التوازن للعاملين دون الاضرار بأنشطة وأهداف المنظمة.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة هو التركيز على الأمان الوظيفي وتوفير فرص الترقية والتقدم والأجور والمكافآت والتعويضات وزيادة رفاهية العاملين وتقويم المظالم داخل المنظمات غير الحكومية وكذلك تفعيل جداول العمل المرنة والاهتمام برفاهية العاملين بالإضافة الى ضرورة الاهتمام بإصدار تقارير الاداء بصفة دورية لمعالجة مواطن الخلل على وجه السرعة.

3-دراسة (الجمل،2012) بعنوان : " الاحتراق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى النساء العاملات لدى في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ومدى تأثير متغيرات الدراسة (ضغط العمل، نمط القيادة، التدوير الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار، المساندة الاجتماعية) على درجة الاحتراق الوظيفي لديهن.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحليل النتائج ، وتكون مجتمع الدراسة من من جميع النساء العاملات في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة اللاتي على رأس عملهن والبالغ عددهن 9773 ، تم تطبيق الدراسة على 417 منهن، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. كانت أهم ما توصلت له الدراسة :

أ. وجود علاقة طردية بين ضغط العمل ودرجة الاحتراق الوظيفي لدى العاملات حيث كلما زاد ضغط العمل زاد الأثر السلبي على المرأة العاملة ، وأن استمرار تعرض الموظفة لهذا ضغط مع

عدم اتباع الآليات المناسبة للتعامل معه يؤدي إلى التعرض للاحتراق الوظيفي الذي يعتبر درجة متقدمة من ضغط العمل.

ب. وجود علاقة طردية بين غياب المساندة الاجتماعية وبين درجة الاحتراق الوظيفي، فكلما زادت درجة غياب المساندة الاجتماعية للمرأة العاملة كلما ازدادت درجة الاحتراق الوظيفي لديها.

ت. تعبر سياسات الدعم الاجتماعي التي تمارسه مؤسسات السلطة الفلسطينية اتجاه العاملات لديها يساعدنها على التخفيف من الأعباء الملقاة على عاتقها داخل البيت وخارجه، ويساعدها على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة، كما أن الدعم من قبل زملاء العمل يساعدنها على التخفيف من التوتر والقدرة على التعامل مع الضغوط.

كما وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:

- أ. ضرورة قيام المؤسسات الحكومية بتنظيم البرامج والدورات التدريبية التي تسهم في زيادة تثقيف المرأة العاملة فيما يتعلق بمقاومة الاحتراق الوظيفي.
- ب. وضع برامج نفسية إرشادية تساعد المرأة العاملة على التعامل مع الضغوط داخل وخارج إطار العمل ، مما يحول دون تعرضها للاحتراق الوظيفي والضغط الشديد في العمل.
- ت. تخفيف أعباء العمل عن المرأة بما يناسب قدراتها ومسئولياتها داخل وخارج مكان العمل.
- ث. ضرورة تحلي النساء العاملات بالصبر والتركيز وحسن إدارة الوقت ومهارات الموازنة بين الحياة العملية والخاصة.

4-دراسة (عابدين،2010) بعنوان " علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية والجسدية لدي

العاملين في شركة توزيع الكهرباء -محافظات غزة"

في هذا البحث، تم دراسة موضوع علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة وقد تم التعرف على وجهة نظر العاملين في الشركة حول موضوع البحث حيث تم تناول أهم مصادر الضغوط الوظيفية (صراع الدور، غموض الدور، العبء الوظيفي ، وبيئة العمل المادية) كما تم الحديث عن أهم الآثار النفسية والجسدية على مستوى العاملين في الشركة.

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي خلال البحث ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة كهرباء غزة ، وتم استهداف عينة طبقية عشوائية مكونة من 400 موظف ، كما تم إجراء لقاء مع المدير المالي والإداري لشركة توزيع الكهرباء.

وأظهرت نتائج البحث أن العاملين في شركة توزيع الكهرباء يتعرضون لآثار نفسية وجسدية نتيجة الضغوط الوظيفية التي يتعرضون لها حيث أدت الضغوط الوظيفية إلى آثار سلبية نفسية على مستوى الفرد مثل انخفاض معدل الرضا الوظيفي، القلق، الاكتئاب، الإحباط، واللامبالاة كما أدت الضغوط الوظيفية على آثار سلبية جسدية على مستوى الفرد مثل صداع الرأس ارتفاع ضغط الدم، قرحة المعدة، أزمات قلبية، ومرض السكر.

وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أبرزها أن على إدارة الشركة التعامل مع ظاهرة الضغوط الوظيفية بصورة جدية وعلمية، وأن عليها الاهتمام بدراسة مصادر الضغوط الوظيفية، وإعداد وصف وظيفي دقيق علمي مدروس، والعمل على تحسين بيئة العمل المادية، وتخفيض أعباء العمل التي تتسبب في إحداث الضغوط الوظيفية، وزيادة الوعي عند العاملين فيما يتعلق بموضوع الضغوط الوظيفية وتدريبهم على الطرق الملائمة لمواجهة الضغوط والاهتمام بالنشاط الرياضي وإقامة الرحلات والحفلات الترفيهية لتحسين العلاقات بين الزملاء.

5-دراسة أبو مسعود (2010) بعنوان " ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة - أسبابها وكيفية علاجها "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة و تحديد العلاقة ما بينها وبين مجموعة من العوامل، و تحديد أسباب و مصادر انتشارها، و السبل الكفيلة بعلاجها .

تم اتباع المنهج الوصفي التحليل ، وتكون مجتمع الدراسة من 821 موظف ، طبقت الدراسة على 258 واحدا منهم ، وتم استخدام الاستبانة كاداة لجمع البيانات.

وكانت أهم ما توصلت له الدراسة ما يلي:

أ. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل و درجة الاحتراق الوظيفي، حيث كلما زاد ضغط العمل وزاد حجم المهام الملقى على عاتق الموظف ، كلما زاد الاحتراق الوظيفي لديه.

ب. وجود علاقة طردية بين انخفاض جوانب التعزيز الايجابي وبين الاحتراق الوظيفي، حيث كلما كانت الحوافز والأجور غير عادلة لدى الموظفين ، كلما زاد معدل الضغط النفسي لديهم والشعور بالاحباط.

كما وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها :

أ. ضرورة تبني الوزارة للعديد من السياسات المرنة المساعدة للموظفين على السيطرة على مهام وواجبات العمل والشعور بالرضى الوظيفي، على سبيل المثال تخصيص بعض الأيام على مدار السنة للاحتفال بمناسبات اجتماعية كتخصيص يوم للعائلة يحتفل وير فيه الموظف عن نفسه و يخرج عن جو العمل و الضغط مع عائلته ، أو الخروج لرحلات ترفيهية جماعية للموظفين خلال عطلة نهاية الأسبوع أو خلال العطل و المناسبات الدينية و القومية ، هذا بالإضافة لتقوية العلاقات الاجتماعية و المساندة الاجتماعية ما بين زملاء العمل.

ب. استحداث برامج مساعدة للعاملين من خلال تقديم خدمات طبية و علاجية لهم و تقديم النصح و المشورة و الإجراءات الوقائية المناسبة و الاهتمام بالموظفين الجدد و مساعدتهم في عملية الاندماج في العمل و تحقيق مستوى من التوازن ما بين طموحاتهم و واقع عملهم.

ت. العمل على توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس عادل يناسب طاقات وقدرات العاملين.

ث. تعزيز روح مشاركة العمل وتقوية الروابط بين الموظفين.

6-دراسة (بنات،2009) بعنوان "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في مناطق قطاع غزة"

هدفت الدراسة الى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل الداخلية والخارجية والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية منطقة قطاع غزة، البالغ عددهم 440 موظفا، وقد تم استخدام العينة العشوائية تتكون من 250 موظفا ، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى الموظفين كون وظائفهم يغلب عليها الروتين وكذلك أظهرت عدم وجود علاقة بين ظروف العمل والأداء الوظيفي كون شركة الاتصالات توفر الظروف الملائمة للموظفين. كما وأثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين تقييم الأداء والاداء الوظيفي حيث تعتبر منهجية التقييم مؤثرة في تحفيز ورضى الموظفين.

وأظهرت الدراسة أيضا وجود علاقة إيجابية بين الضغوط السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية وبين الأداء الوظيفي للموظفين في الشركة.

وكانت أهم توصيات الدراسة تتمثل في ضرورة زيادة فرص الترقّيات عن طريق توسيع المسار الوظيفي والاهتمام أكثر بتقييم الأداء وتبني مبدأ وحدة الأمر والتوجيه في العمل وتوفير وسائل تكنولوجية وكذلك تكثيف التدريب والتطوير وزيادة الأمان الوظيفي وتحسين ظروف العمل وزيادة التنسيق والشراكة بين العاملين والأقسام وتوزيع الأعمال بين الموظفين بشكل متزن .

7-دراسة (مسلم،2007) بعنوان "مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة"

هدفت الدراسة إلى تحديد مصادر الضغوط المهنية، والآثار المترتبة عليها، وطرق التغلب عليها في الكليات التقنية في محافظات غزة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات التقنية في محافظات غزة والبالغ عددهم 634 موظفا وموظفة .

كانت أهم النتائج التي خلصت اليها الدراسة وجود ضغوط مهنية يعاني منها العاملون وكان أهم مصادرها تتمثل في الروتين في الأعمال، رواتب العاملين أقل من أمثالهم في مؤسسات أخرى، لا تتوفر حوافز تشجيعية لمكافأة المجتهدين، فرص النمو والترقّيات محدودة، صعوبة تحقيق طموحات العاملين في أماكن عملهم، ارتباط فرص الترقّيات بالشواغر الوظيفية أكثر من ارتباطها بالكفاءة وبيّنت الدراسة أن العاملين في الكليات المبحوثة تظهر عليهم آثار جسمية سلبية نتيجة الإحساس بالضغط، تتمثل بالشعور بالتعب والإنهاك، كما أظهرت ان العاملين يسعون للتغلب على هذه الضغوط عن طريق الحرص على حل المشاكل العائلية التي قد تؤثر على العمل وإدارة الوقت بشكل جيد والحرص على التواصل مع الآخرين للاستشارة حول مشاكل العمل والمشاكل الخاصة.

وقد أوصت الدراسة بالعمل على تحسين رواتب العاملين، ووضع نظام حوافز فعال، و زيادة فرص نمو وتطوير، وزيادة الوعي عند العاملين فيما يتعلق بموضوع الضغوط المهنية وتدريبهم على الطرق الملائمة لمواجهة الضغوط ، وأوصت العاملين بممارسة التمرينات الرياضية التنشيطية، والحرص على نظام غذائي متوازن وجلسات الاسترخاء والهدوء التي من شأنها تخفيف الضغوط النفسية بعيدا عن مشاكل الحياة الشخصية والحياة العملية.

8-دراسة (حجاج،2007) بعنوان " تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للممرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملون في مهنة التمريض في مستشفيات قطاع غزة الفلسطينية، كما تهدف الى الكشف عن مدى وجود علاقة بين ضغط العمل وكل من الانتماء والرضا الوظيفي .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الممرضين العاملين في مستشفى دار الشفاء والبالغ عددهم 424 ممرض وممرضة، تم تطبيق الدراسة على 100 موظف منهم ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصل الباحث الى النتائج التالية:

- أ. إن العاملين في مهنة التمريض في مستشفى الشفاء بغزة يعانون من مستوى ضغط مرتفع.
- ب. وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل والرضا الوظيفي.
- ت. وجود علاقة عكسية غير دالة إحصائية بين ضغط العمل والانتماء التنظيمي.

وقد خلص الباحث الى مجموعة من التوصيات أهمها:

- أ. عمل دورات تدريبية للعاملين في مهنة التمريض والمسؤولين توضح كيفية التعامل مع ضغط العمل.
- ب. تخفيض عبء العمل عن العاملين في مهنة التمريض.
- ت. عمل وصف وظيفي للعاملين في مهنة التمريض يساعد على تخفيض ضغط العمل.
- ث. تحسين ظروف وبيئة العمل (الأجهزة والأدوات والمعدات) مع تحديد موعد لزيارة المرضى داخل المستشفى.
- ج. تحسين رواتب العاملين في مهنة التمريض وتطوير نظام الحوافز والترقيات بما يضمن الرضا الوظيفي.
- ح. إجراء دراسات مماثلة من قبل إدارة المستشفى والباحثين المختصين لمحاولة زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في مهنة التمريض.

9-دراسة (عمار، 2006) بعنوان " أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل

لدى الهيئة الادارية والاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة الى تحديد أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، حيث سعت الدارسة تحديدا الى معرفة أثر المتغيرات المؤثرة في ضغط العمل لدى الفئة المستهدفة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية مثل (العمر والجنس والحالة

الاجتماعية وعدد أفراد الأسرة وغيرهم) والمتغيرات التنظيمية والوظيفية مثل (غموض الدور ، عدم ملائمة الدور ، عبئ الدور ، العلاقات الشخصية ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، ظروف العمل وغيرها).

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من الهيئة الإدارية والأكاديمية للعاملين في كل من جامعة الأقصى والأزهر والاسلامية، البالغ عددهم 1486 موظفاً ، وتم اختيار عينة عشوائية عددها 134 موظفاً ، وتم اعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات.

وجدت الدراسة أن من أهم العوامل التي تؤثر في مستوى الشعور بضغط العمل هو غموض صورة الدور الوظيفي وعدم ملائمته للمؤهلات العلمية ومستوى العبء الملقى على عاتق شاغل الوظيفة وظروف العمل مثل (التهوية ، عدد العاملين في الغرفة الواحدة ، درجة الحرارة ، توفر المستلزمات والادوات ...إلخ) وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات داخل العمل. وأوضحت الدراسة ان أهم الآثار الناتجة عن شعور الموظفين بضغط العمل تتمثل في الآثار النفسية مثل (القلق والتوتر النفسي والارتباك وفقدان الشهية وغيره) والآثار الجسدية مثل (الشعور بالإرهاق وسرعة ضربات القلب والتوتر العضلي وغيره) والآثار الذهنية مثل (قلة التركيز وكثرة النسيان وغيره) وأخيرا الآثار السلوكية مثل (كثرة النزاعات والتغيب عن العمل وفقدان الحيوية وغيره). وبينت الدراسة أن من أهم الاستراتيجيات التي يتبعها الموظفون لحل هذه المشكلة هي الإدارة الفعالة للوقت والموازنة بين الحياة العملية والخاصة والتعاون مع الزملاء داخل بيئة العمل وكذلك المبادرات الفردية مثل لعب الرياضة والترفيه الذاتي وغيره.

وكانت اهم توصيات الباحث تتمثل في تحديد العبء الوظيفي على كل موظف وهيكلة المنظمة بما يتناسب مع قدرات كل موظف ومراعاة العامل الزمني في انجاز المهام، و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أي عدم وضع اي شخص في مكان لا يتناسب مع قدراته العلمية والمعرفية، و إيجاد صيغ جديدة لعملية تقويم الأداء مبنية على الحوار المباشر والاقتناع المتبادل بين المدير والمرؤوس، و توفير بيئة عمل مادية جيدة للعاملين من خلال توفير أدوات عمل مناسبة وجودة لائقة، وأجهزة وآلات حديثة وغيره.

10- دراسة (الشنطي،2006) بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على إدارة الموارد البشرية

(دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)"

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء العاملين فيها في قطاع غزة،

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مواقع إشرافية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم 3363 ، وتم اختيار عينة منهم عددها 620 موظفا ، حيث تم توزيع الاستبانات كاداة لجمع البيانات.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أ. وجود قصور في تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل مسؤولياتهم في العمل.
- ب. وجود خلل في الهيكل التنظيمي وأساليب اتخاذ القرارات داخل الوزارات.
- ت. ميل القيادة الادارية بالوزارة الى اتباع أسلوب المركزية والعزوف عن تفويض الصلاحيات واعتماد اسلوب الفردية، والتدخل بتفاصيل الامور لدى المرؤوسين وعدم تمكين العاملين من انجاز أعمالهم بدون الرجوع للمستويات الادارية العليا.
- ث. عدم تناسب مهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملون مع مؤهلاتهم ووظائفهم.
- ج. اهتمام الإدارة وبذل جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق تدفق الاتصالات بالوزارات واستخدام الوزارات الوسائل الحديثة للاتصال، بما يسهم بدقة المعلومات المنقولة ووضوحها وسرعة انجاز العمل.

وأوصت الدراسي بكل من الآتي:

- أ. التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الادارية الدنيا بما يحقق أهداف الوزارات وبوجود معايير تضمن سلامة التطبيق.
- ب. زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره وتأهيل القدرات الفكرية والبدنية لهم عن طريق التدريب المستمر وتعزيز الامكانيات اللازمة لذلك.
- ت. تشجيع العاملين على الأخذ بزمام المبادرة والمبادأة وتجريب الأساليب الجديدة التي تؤدي إلى تطور الأداء وتحسين العمل.
- ث. تسهيل فرص التعاون بين العاملين والإدارة وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة.
- ج. اعادة توزيع العاملين بحيث يشغل الموظفون الوظائف التي تناسب مؤهلاتهم وخبراتهم.

3.3 الدراسات العربية

1-دراسة (مريم،2014) بعنوان " طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة دراسة ميدانية في

ظل بعض المتغيرات"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربط بين جودة الحياة ومصادر استبيان طبيعة العمل عند الأستاذ الجامعي والتعرف على مستويات جودة الحياة المدركة عند الأستاذ الجامعي. أجريت الدراسة بجامعة تلمسان في الجزائر، . وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتكونت عينة الدراسة من 100 أستاذ جامعي باختلاف الجنس وعلى مستوى أربع كليات ، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم لجمع البيانات.

أ. مناخ العمل الجيد يؤدي إلى الرضا المهني فينبئ بجودة الحياة لما يحققه من إشباعات لدى الأفراد على المستوى المادي والمعنوي مما يعني استقرار الحالة النفسية، و الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على كافة صور الحياة.

ب. وجود مستويات متفاوتة في مجالات جودة الحياة عند أفراد العينة حسب مقياس جودة الحياة من أعلى متوسط يدل على مستوى مستاء إلى أصغر متوسط يدل على مستوى راض.

وقد خرجت الدراسة بأهم التوصيات التالية:

أ. تهيئة الظروف المادية والنفسية والاجتماعية للمدرسين بصفة عامة ووضع برامج خاصة بجودة الحياة في ميدان العمل بما يضمن الرضا والطمأنينة والراحة النفسية التي توصل إلى مشاكل معدومة.

ب. العمل على إشباع حاجات المدرسين ورغباتهم النفسية، حيث إن لم تشبع هذه الاحتياجات والرغبات استحال تحقيق الكفاءة الإنتاجية وانتشرت بينهم اضطرابات الشخصية التي تؤدي بدورها إلى اضطرابات العمل وزيادة تكاليفه وظهور المشاكل لدى المدرسين داخل وخارج مكان العمل.

ت. ضرورة تفعيل نظام إجازات فعال يوازن بين الحياة الشخصية للمدرسين وبين متطلبات العمل.

ث. إسناد مبدأ وضع الإنسان المناسب بالمكان المناسب، و تقسيم المهام وطرق الإشراف والرقابة على أداء العمل بما يحقق رضى الأفراد عن الأعمال الموكلة إليهم ويزيد من دافعيتهم للعمل.

ج. محاولة الاستفادة بالبرنامج الإرشادي القائم على المعنى لتحسين جودة الحياة لفئة العاملين من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية.

ح. وضع برنامج للتدريب يتوافق مع تحسين جودة الحياة واستثمار النواحي الإيجابية للأستاذ الجامعي.

2-دراسة (المالكي،2012) بعنوان " Quality Of Work Life And Turnover Intention In Primary Healthcare Organizations : Across

"Sectional Studies Of Registered Nurses In Saudi Arabia

" جودة حياة العمل التوجه نحو التغيير الوظيفي في منظمات الصحة الأولية ، دراسة عبر أقسام الممرضين في السعودية"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أهم العوامل المنطوية تحت جودة حياة العمل والتي تؤثر في توجه الممرضين في أقسام مراكز الصحة الأولية نحو التمسك بمكانهم الوظيفي من عدمه وذلك على مستوى عيادات المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الممرضين أنفسهم. تكون مجتمع الدراسة من الممرضين العاملين في أقسام مراكز الصحة الأولية، وقد اعتمدت الدراسة على الأساليب الكمية والنوعية في جلب المعلومات حيث تم توزيع الاستبانات على الممرضين تزامنا مع إجراء العديد من المقابلات المباشرة مع فئة معينة منهم. وقد وجدت الدراسة أن من بين أهم العوامل التي تؤثر سلبا في تمسك الممرضين في وظائفهم وتزيد من سوء جودة حياة العمل لديهم هي:

أ. ساعات العمل الغير مناسبة، وعدم توفر بعض المكونات والأدوات المهمة داخل مكان العمل، وعدم توفر السياسات التي تزيد من قدرة الموظفين على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة خصوصا ما يتعلق بنظام الاجازات مثل الاجازات الطارئة وإجازة العناية بالمرضى.

ب. أعباء العمل المتزايدة، وضعف قدرات بعض العاملين، وتكبد الممرضين بوزائف ليس لها علاقة بمجال التخصص.

ت. السياسات الادارية الخاطئة، وضعف فرص التطور والنمو، وافتقار بيئة العمل الى مستوى الراحة المطلوب.

وخلصت الدراسة الى العديد من التوصيات تشمل كلا مما يلي:

أ. تقليل عدد ساعات العمل، والسماح للمرضين بفترات استراحة خلال العمل، والسماح لهم بالحصول على إجازة لعناية الأطفال وأفراد العائلة المرضى.

ب. تزويد الممرضين ببرامج تدريبية وتطويرية تزيد من مستوى المعرفة لديهم، والسماح لهم بالحصول على الدورات المختلفة داخل او خارج مكان العمل دون خصم من الرواتب أو الاجازات.

ت. اعتماد نظام محفزات مثالي يركز على الانجازات والمهارات لدى الموظفين لا غير ذلك.

3-دراسة (خليفات، المطارنة،2010) بعنوان " أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن ، حيث اتجهت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- أ. ما مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظرهم؟
 - ب. ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر معلمهم؟
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين والعاملين في المدارس الحكومية الأساسية في إقليم جنوب الأردن، وبلغت عينة الدراسة 331 مدير ومديرة و985 معلم ومعلمة، وتم توزيع استبانات كأداة لجمع المعلومات ، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:
- أ. أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدراء كان متوسطاً .وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والعمر والحالة الاجتماعية.
 - ب. مصادر ضغوط العمل متمثلة بـ (صراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور، والمشكلات الشخصية للمدير، والتطور المهني) دوراً هاماً في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن
- وقد توصلت الدراسة الى التوصيات التالية:
- أ. الترقية والتقدم بصورة موضوعية وعادلة، الأمر الذي يساهم في تخفيف العبء الزائد على مديري المدارس أثناء تأديتهم لعملهم، وبالتالي يقلل من نسبة الضغوط عليهم.
 - ب. بناء جسور التواصل بين مديري المدارس والمعلمين والطلبة، من خلال لقاءات فردية وجماعية ومجالس الطلبة لتبادل الآراء ووجهات النظر لمناقشة المشكلات التعليمية واللامنهجية التي يواجهها الطلبة من اجل سير العملية التربوية والتخفيف من ضغوط العمل لدى مديري المدارس.
 - ت. إجراء دورات تدريبية للمديرين باستمرار من اجل معرفة كيفية مواجهة الضغوط ومعالجتها والتغلب عليها، والتركيز على المديرين ذوي الخبرات القليلة بحيث لا تؤثر هذه الضغوط على مستوى أدائهم لعملهم.

4-دراسة (المغربي،2007) بعنوان " جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي"

عمدت الدراسة إلى السعي لكشف طبيعة وحجم تأثير عوامل جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة على الاستغراق الوظيفي في المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصور في مصر ، وقد قام الباحث بإجراء ما يقارب 30 مقابلة مع الفئات الثلاث المكونة لمجتمع الدراسة : الإداريين ، والأطباء ، والفنيين، بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، وقد توصل الباحث الى النتائج التالية:

أ. هناك انخفاضا نسبيا في مستوى جودة حياة العمل ، في المراكز الطبية المتخصصة محل الدراسة ، وخلصت الدراسة إلى ان أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في : ظروف بيئة العمل المعنوية ، خصائص الوظيفية ،الأجور والمكافآت ، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الاشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ب. أكثر أبعاد جودة حياة العمل التي ما زالت في حاجة إلى تدعيم الإدارة من وجهة نظر فئة الدراسة تمثلت في : الأجور والمكافآت ونظام لحوافز والترقيات، وظروف بيئة العمل المعنوية، جماعية العمل، و أسلوب الرئيس في الإشراف.

وقد خرجت الدراسة بكل من التوصيات التالية:

أ. إعادة هيكلة نظم المكافآت والحوافز المادية بالمراكز الطبية المتخصصة بما يسمح للعاملين بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد وفكر ويسهم في توفير حياة وظيفية مستقرة للعاملين.

ب. إعداد الدراسات التفصيلية اللازمة لتحليل وتوصيف الوظائف بما يؤدي لتفعيل الإثراء الوظيفي وتطبيق المفاهيم السلوكية والتنظيمية الحديثة مثل تمكين العاملين وهذا يتطلب بدوره مراعاة المهام والأنشطة الحديثة من ناحية ، والتكنولوجيا المعاصرة من ناحية أخرى ، و استثمار المستوى الثقافي للعاملين في ظل التوجهات الحديثة للإدارة.

ت. العمل على الاستفادة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية وتدعيمها بالمراكز الطبية محل الدراسة حيث يسود معظم الأنشطة ظروف إنسانية ومحاولة استخدام المداخل الحديثة كالعادلة التنظيمية والمواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية كمداخل تؤكد على توفير بيئة عمل مستقرة تسمح باستغراق العاملين في وظائفهم وعلاقاتهم.

ث. الاهتمام بجماعات وفرق العمل والتأكيد على نشر ثقافة العمل الجماعي ، مما يتطلب تبني تلك المراكز لمجموعة متكاملة من البرامج التدريبية والتثقيفية التي تهدف إلى دعم العلاقات القائمة على العمل الجماعي ، والتفاعل الإنساني ، والتكامل والتعاون لتحقيق الإنجاز الأفضل فهذا ما يميز بيئة العمل الجيدة ويؤدي بدوره لتحقيق الاستغراق الوظيفي.

5-دراسة (السكران،2004) بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاص بمدينة الرياض "

هدفت الدراسة الى التعرف على توجهات العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظرهم، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، وتكونت عينة الدراسة من 223 ضابطا تم توزيعها على جميع الادارات والوحدات الرئيسية والفرعية . وقد خلصت الدراسة الى ما يلي:

- أ. وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى افراد العينة نحر محور الاتصالات كأحد محاور المناخ التنظيمي .
- ب. وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى افراد العينة نحو نظم وإجراءات العمل كأحد محاور المناخ التنظيمي .
- ت. وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى افراد العينة نحو إدراك الموظف لدوره الوظيفي كأحد محاور المناخ التنظيمي .

كان ما أوصت به الدراسة ما يلي:

- أ. ضرورة اهتمام المسؤولين في قطاع قوات الامن الخاصة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بمكونات و عناصر المناخ التنظيمي في قطاع قوات الامن الخاصة دون التمييز فيما بينها ، والذي بدوره يغير في سلوكهم و اتجاهاتهم و انطباعاتهم بشكل ايجابي و فعال نحو هذا القطاع. الامر الذي يساعد على رفع مستوى كفاءة و فاعلية الاداء الوظيفي لديهم ، و يعمل على تحقيق الاهداف و الغايات التي تخص المنظمة و العاملين بها على حد سواء .
- ب. عقد الدورات و البرامج التدريبية وورش العمل في جميع التخصصات الوظيفية للعاملين ، من اجل ضمان القيام بالمهام الوظيفية المنوطة بهم على افضل وجه ممكن.
- ت. رفع دافعية العاملين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية ، وتوفير كافة الامكانيات التي تساعد على انجاز مهامهم الوظيفية الموكلة اليهم ، ومنحهم ما يستحقون من مكافآت تشجيعية مادية كانت أو معنوية.
- ث. إعادة دراسة الهيكل التنظيمي للقطاع وتوفير البساطة فيه بما يحقق جودة العلاقة وتسهيل اجراءات العمل وتسهيل فرص التعاون والتنسيق بين الوحدات والافراد.

ج. مراجعة نظم واجراءات العمل والبحث عن اساليب جديدة ومبتكرة لمواجهة التغيرات البيئية ومتطلبات التطور الوظيفي.

6- دراسة (التويزري، 2003): " البيئة الداخلية للعمل ومستوى الاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية (دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي)"

هدفت الدراسة الى التعرف على البيئة الداخلية للعمل ومستوى الاداء الوظيفي للمراقبين الجمركيين بأقسام التفتيش بجمارك مطار الملك خالد الدولي بالرياض وذلك من خلال تحديد مدى رضا المراقبين الجمركيين عن بيئة العمل الداخلية، واسلوب الاشراف المتبع، والحوافز المادية والمعنوية، ونوع العمل المنوط بهم، والبيئة المادية (الاضاءة، والتهوية، والتجهيزات المكتبية).

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المراقبين الجمركيين بأقسام التفتيش بجمارك مطار الملك خالد الدولي بالرياض ، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين والبالغ عددهم 520 مراقبا.

أظهرت الدراسة أن المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن كل من بيئة عملهم الداخلية واسلوب الاشراف المتبع في عملهم، ونوع العمل المنوط بهم. فيما أبدوا رضاهم العالي عن بيئة العمل المادية وكذلك عن مستوى أدائهم في العمل، ومن جهة أخرى أبدى المراقبون عدم رضاهم عن نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول به حاليا في المطار.

وقد أوصت الدراسة بكل مما يلي:

أ. تطبيق تجارب أجهزة الجمارك الناجحة والخاصة بتحسين بيئة العمل الداخلية، والتي سبقنا اليه العالم المتحضر، وذلك عن طريق ارسال بعثات، أو استضافة الخبراء، أو المحاضرات والندوات والاجتماعات ووسائل الاعلام.

ب. ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الافراد سواء من حيث العمر أو المؤهل العلمي أو الحالة الاجتماعية أو القدرات ، وتوجيههم للعمل بما يتناسب مع تلك المتغيرات.

ت. تطوير محددات بيئة العمل الداخلية والمتمثلة في السياسات والاجراءات والقواعد بشكل واضح للفرد يدرك من خلاله مسؤولياته وصلاحياته والحرص على فهمه الكامل لأبعاد عمله، مما يؤدي الى رفع كفاءته في أداء العمل.

- ث. حث المشرفين على بذل المزيد من الجهود لمساعدة مرؤوسيهم في التغلب على ما يواجههم من مشكلات خاصة أو متعلقة بالعمل.
- ج. العمل باستمرار على تطوير نظم الحوافز المادية ، بحيث تتماشى مع ما يقدمه الفرد من مجهود العمل ومدة الخدمة ونوع العمل وعدد ساعات العمل.
- ح. العناية والاهتمام بمكاتب العمل والمرافق التابعة له في مختلف المواقع، والعمل على مراجعة خدمات الصيانة والنظافة والتشغيل.

7-دراسة (الرشيد،2003): " إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل (دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام) "

هدفت الدراسة الى التعرف على أبعاد إدارة الوقت لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام وكذلك التعرف على مستويات ضغوط العمل لديهم ، وتحديد العلاقة بين المتغيرات الشخصية للرؤساء وأبعاد إدارة الوقت ومستويات ضغوط العمل.

تم استخدام المنهاج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من ضباط حرس الحدود بالرياض والدمام ، وكانت العينة مكونة من 303 ضابطا مقسمين حسب الرتب العسكرية ، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أ. وجود علاقة عكسية ما بين حسن إدارة الوقت وضغوط العمل، فكلما كان هناك إدارة جيدة للوقت، كلما قلت ضغوط العمل.
- ب. يتمتع الموظفون بقدرة جيدة على إدارة اوقات العمل لتجنب الشعور بالضغط أو الارهاق النفسي والجسدي، وتعتبر أولويات العمل مرتبة ومعروفة جيدا بالنسبة لهم.
- ت. هناك اهتمام من قبل مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود ببعد الموظف ومهامه وكذلك تقديم المشورة للموظفين والنصائح المستمرة بما يتعلق بحياتهم الوظيفية وتعزيز المشاركة الوظيفية بين الموظفين التي تساهم في إنجاز وتسهيل المهام داخل مكان العمل .
- ث. وجود فرص مضمونة ومتكافئة للتطوير والتقدم والحصول على فرص الترقى لدى الموظف.
- ج. هناك عوامل مؤثرة في مستوى ضغط العمل تعزى الى المتغيرات الشخصية وهي: الرتبة العسكرية، والمسمى الوظيفي ومستوى الخبرة والمهارات الشخصية.

وكانت أهم توصيات الدراسة كالتالي:

أ. ضرورة قيام الادارة العليا بدراسة ضغوط العمل السالبة والاعتماد على نتائجها في اعداد الحلول المناسبة.

ب. توفير مناخ اجتماعي ونفسي وتنظيمي مشجع يقلل من الضغوط.

ت. إعطاء وصف وتوصيف واضح للوظائف من أجل تجنب الآثار السلبية لصراع الدور وغموض الدور والعبء الوظيفي والتطور المهني.

ث. تحسين الظروف المادية في العمل وخاصة الضوضاء، وزيادة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

ج. تنسيق دورات تدريبية للموظفين لمواجهة ضغوط العمل والتغلب عليها.

ح. العمل على تبسيط اجراءات العمل واتباع سياسة التفويض لتسهيل انجاز المهام.

خ. تنمية روح العمل الجماعية تطبيق اسلوب المشاركة في انجاز المهام.

8-دراسة (النوشان، 2003) بعنوان "ضغوط العمل واثرها على عملية اتخاذ القرارات (دراسة

مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض)"

هدفت الدراسة الى التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى القيادات الادارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في الرياض وتحديد مدى اتباع القيادات الإدارية لخطوات عملية اتخاذ القرارات، وتحديد أثر ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات لدى هذه القيادات وأثر المتغيرات الشخصية على مستوى ضغط العمل.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من لدى القيادات الادارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في الرياض والبالغ عددهم 889 ، وتكونت عينة الدراسة من 445 فردا من مجتمع الدراسة تم توزيع الاستبانة عليهم كأداة لجمع البيانات.

كانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

أ. تعتبر مستويات ضغط العمل لدى القيادات الادارية أقل من الوسط ووجد أن مستوى الضغوط أعلى لدى القيادات الإدارية المدنية مقارنة بالقيادات الأمنية.

ب. وجد أن عملية اتخاذ القرارات تتم بشكل كبير لدى هذه القيادات وتعمل على اتباع الخطوات العملية الصحيحة لذلك.

ت. يعتبر متغيرا زيادة أعباء الدور نوعيًا والمسؤولية تجاه الآخرين ذوا تأثير واضح على عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها ويعتبر هذان المتغيران من أهم مصادر ضغوط العمل.

ث. كلما زادت ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية كلما انخفض مستوى اتباع خطوات عملية اتخاذ القرارات.

ج. هناك علاقة عكسية مباشرة بين مستوى ضغط العمل وبين العمر، حيث كلما زاد العمر قل ضغط العمل.

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

أ. الاستعانة بآراء الأساتذة والمفكرين لإيجاد استراتيجية تهدف إلى تخفيف مستوى ضغوط العمل عن القيادات الإدارية.

ب. تحديد الأعباء الوظيفية التي يجب على القيادات الإدارية أن تؤديها بنفسها واتباع سياسة التفويض.

ت. الاهتمام بتنظيم أوقات العمل من قبل القيادات الإدارية واستغلاله الاستغلال الأمثل.

ث. إيجاد الوصف الوظيفي الدقيق لجميع المراكز القيادية في المنظمات مع بيان بالمهام والمسؤوليات والصلاحيات لجميع هذه المراكز القيادية.

ج. العمل على إنشاء أندية أو مراكز متخصصة في جميع الأجهزة والمنظمات لتقديم الأنشطة الثقافية والرياضية والترفيهية وذلك بغرض الترفيه والابتعاد عن بيئة العمل الرسمية.

9-دراسة (عبد العزيز، 2002): "بيئة العمل ومناسبتها لأداء العاملين (دراسة تطبيقية على

العاملين بفروع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمنطقتين

الوسطى والشرقية)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص بيئة العمل الحالية لجهاز هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والكشف عن مدى اختلاف خصائص بيئة العمل باختلاف المكان ، ومن ثم الكشف عن مدى مناسبة بيئة العمل لأداء العاملين بجهاز الرقابة ، ومعرفة أبرز المعوقات الناتجة عن بيئة العمل الحالية وكذلك أهم المقومات اللازمة لرفع مستوى الأداء. وتضمن مجتمع وعينة الدراسة جميع العاملين في مراكز هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في المناطق الشرقية والوسطى من السعودية والبالغ عددهم 1460 موظف.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. بيئة العمل غير مناسبة بدرجة كافية للعاملين.

2. الغالبية العظمى غير راضين عن نظام الحوافز.

3. ندرة فرص التدريب الملائمة لطبيعة العمل لمعظم العاملين.
4. ضعف وسائل الاتصالات المستخدمة بما لا يتناسب مع نشاطاتها.

وأوصت الدراسة بكل مما يلي:

1. إنشاء معاهد متخصصة لإعداد العاملين بصورة تليق بأهمية العمل.
2. ربط جميع الفروع بشبكة اتصالات حديثة وائظمة حاسب آلي متطورة لسرعة اتخاذ القرارات لحل المشكلات العديدة.
3. توفير الحوافز المادية والمعنوية لجذب الكفاءات للعمل بالهيئة من جهة ورفع معنويات العاملين وشحنهم لبذل جهد كبير.

3.4 الدراسات الأجنبية

1-دراسة (ميلاني) (Melani , 2012) بعنوان "An empirical investigation into the impact of work-life balance practices on employees and employers"

" التحقيق التجريبي في أثر ممارسات الموازنة بين الحياة العملية والخاصة على الموظفين وأرباب العمل"

هدفت الدراسة إلى تحديد الفوائد العائدة على المنظمة والعاملين جراء ممارسة إجراءات العمل التي تزيد من الموازنة بين الحياة العملية والخاصة. وقد تم إجراؤها على مستوى مجموعة من الموظفين الدائمين في منظمات الأعمال في جنوب إفريقيا ولديهم خبرة واسعة في الحياة العملية عن طريق نشر استبانات الكترونية لكل من هؤلاء الموظفين.

وكانت أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة:

أ. عدم ممارسة الإجراءات المرنة داخل العمل له نتائج سلبية تعود على الموظفين والعمل كنقص الرضى الوظيفي وزيادة التغيب عن العمل وضعف الاحتفاظ بالموظفين من ذوي الخبرة والكفاءة في العمل إذ يجدون العديد من الفرص خارجا تناسبهم، وكذلك التأثير سلبا على الصحة النفسية والجسدية على الموظفين وشعورهم بالاحتراق الوظيفي مما يزيد في عدد ساعات العمل التي يحتاجونها لإتمام المهام المنوطة بهم.

ب. أهمية تحسين نظام الاجازات بما يناسب جميع العاملين سواء كانوا ذكورا أو إناثا لضمان زيادة جودة حياة العمل وتحقيق الرضى الوظيفي.

ت. وجدت الدراسة أيضا ان الزيادة في عدد ساعات العمل تزيد من حدوث الصراع بين الحياة العملية والخاصة ، حيث ذلك يدفع الموظفين الى زيادة أوقات العمل على حساب حياتهم والتزاماتهم الشخصية .

ث. عدم التزام الشركة بإجراءات العمل المرنة لصالح الموظفين يحرمها من العديد من الفوائد التي قد تجنيها حال وجود رضى وظيفي ومعنويات عالية وموازنة عالية بين الحياة الخاصة والشخصية لدى الموظفين مثل الابداع في العمل وغيره.

وكانت أهم ما أوصت به الدراسة هو تحسين نظام الاجازات بما يناسب جميع العاملين سواء كانوا ذكورا أو إناثا لضمان زيادة جودة حياة العمل وتحقيق الرضى الوظيفي ، وكذلك إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول الفوائد والعوائد التي تجنيها المؤسسة والموظفين جراء التزامهم الاجراءات المتعلقة بالموازنة بين الحياة العملية والخاصة.

2-دراسة (XU,2012) بعنوان " I have to be ever" voices of international working mothers: negotiating work–life balance in the united states

"يجب أن يكون أفضل من أي وقت مضى، الأمهات العاملات على المستوى العالمي يناقشن قضية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة في الولايات المتحدة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجهها الامهات العاملات في الولايات المتحدة الامريكية من أصول متعددة غير أمريكية، ومعرفة الاستراتيجيات المتواصلة اللواتي يطبقنها للتكيف مع الظروف المختلفة ومواجهة التحديات لتحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة.

قامت الدراسة على عمل مقابلات مع 17 عاملة ترجع أصولهن الى 10 دول مختلفة وقد تم استخدام نموذج (David Boje) للتحليل الاحصائي وإظهار النتائج.

وقد خلصت الدراسة الى أن النساء العاملات يواجهن مشاكل فريدة من نوعها تتمثل في كل من صعوبة إنشاء العلاقات والعناية بالأطفال ، وكانت هذه التحديات بحسب الدراسة قد نتجت عن الحدود اللغوية والبيئة الجديدة في العمل وندرة الدعم الأسري واختلاف الثقافات واختلاف النوع الاجتماعي، وأظهرت

الدراسة أيضا ان الحلول والاستراتيجيات التي يتبعنها للتغلب على التحديات قد نتجت عن الدعم من داخل الاسرة والنصائح المثالية من ذوي المعارف والعلاقات ومن الشخصيات المرنة اللاتي يملكنها للتكيف مع بيئة العمل.

وأوصت الدراسة بالأخذ بعين الاعتبار خطوات اجرائية تجاه التحديات المعيقة للنساء العاملات في أمريكا أثناء محاولتهن التكيف مع الحياة الوظيفية والوفاء بالالتزامات العائلية المتعددة والمتمثلة في (الحدود اللغوية، والاختلاف الثقافي، وقيود الحصول على التأشيرة، وندرة الدعم الأسري)، وذلك بتحسين نظام الاجازات بشكل كامل، وتخفيف أعباء العمل والمساهمة في الرعاية الصحية للحوامل مثل تقديم خدمات التأمين الصحي ورعاية ما قبل وبعد الولادة.

3- دراسة (مادلين سيمارد) (Simard, 2011) بعنوان : ' Employees'

" Perceptions of Work–Life Balance

"وجهات نظر العاملين عن الموازنة بين الحياة العملية والخاصة"

هدفت الدراسة الى تحديد وجهات نظر الموظفين في قطاع المنظمات غير الربحية حول الموازنة بين الحياة العملية والخاصة وتحديد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق هذه الموازنة وإدراك الظروف التي تساعد في تحقيقها ، وكذلك اهم الاجراءات التي يمكن للموظفين أن يتخذوها لتحقيق هذه الموازنة، حيث تم اجراء هذه الدراسة في كندا على مستوى المنظمات غير الحكومية ، وتم جمع البيانات عن طريق مقابلات شخصية (interviews) تم اجراؤها مع ثمانية من الخبراء العاملين في قطاع المنظمات غير الحكومية.

كانت أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة هي شعور العاملين في المنظمات الحكومية بحاجتهم الى المزيد من المرونة في إجراءات العمل ومزيد من الفهم والدعم من قبل الاشراف المباشر في العمل وأن أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لديهم هي حجم العمل ومستوى المسؤولية ونظام الاجازات المراعي لظروف الموظفين بمختلف ثقافتهم وتوجهاتهم والدعم المقدم من الاشراف والزملاء والعائلة .

وقد اعتبرت الفئة المستهدفة في الدراسة أن تعزيز الدعم المقدم من قبل الأسرة وإعطاء النفس فرصة للترفيه والادارة الجيدة للواجبات والمسؤوليات تعتبر من أهم الاجراءات التي يمكن أن يتخذها الموظف شخصيا لتحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لديه.

وكانت أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة تعزيز السياسات المؤدية إلى تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة مثل مرونة نظام الاجازات وتحديد عبئ العمل ليناسب قدرات الموظفين وغيره، وأن يتم إجراء دراسة كمية تقيس كفاءة برامج الموازنة بين الحياة الخاصة والعملية أمام المرونة في مكان العمل وكذلك إجراء دراسة مقارنة بين تصرفات الذكور وتصرفات الاناث داخل مكان العمل بالنسبة لموضوع الموازنة بين الحياة العملية والخاصة.

4-دراسة (Ruby (Yi-Ju) Chang،2009) بعنوان " The relationship between work and non-work support and work-life balance in Taiwan "

"العلاقة بين الدعم في داخل وخارج إطار العمل والموازنة بين الحياة العملية والخاصة"

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الدعم المقدم داخل وخارج إطار العمل وبين التوازن بين الحياة العملية والخاصة لدى موظفي المنظمات الربحية وغير الربحية في تايوان. وقد تم جمع البيانات عن طريق استبانات تم توزيعها على 800 من الموظفين العاملين في قطاعي المنظمات الربحية وغير الربحية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة وطيدة ومؤثرة بين كل من الدعم التنظيمي ودعم المشرف المباشر والدعم خارج إطار العمل وبين الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين في كلا القطاعين، حيث وكلما زاد اهتمام المؤسسات بتوفير حياة وظيفية مريحة تتسم بالمرونة والعلاوة الطيبة داخل مكان العمل ، وكلما زاد دعم الجهات الأخرى كمنظمات القطاع العام بتوفير الخدمات بسهولة ؛ كلما زادت حياة الموظفين رفاهية ، وزادت قدرتهم على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة قدرة المشرف على تقديم الدعم للموظف عن طريق إثراء خيارات تحقيق الموازنة بن الحياة العملية والخاصة لديه، وضرورة مراعاة سياسات الموازنة بين الحياة العملية والخاصة التي تقدمها الشركة لجميع متطلبات واحتياجات الموظفين بشكل كامل من نظام اجازات وخدمات داخل وخارج مكان العمل.

**5-دراسة (Nzimande,2008) بعنوان " Investigation Of Work–Life Balance
In Organizations In Kwazulu–Natal: Comparison With The United
" Kingdom**

**"التحقيق في الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى المنظمات: مقارنة بين
كوزولوناتال والمملكة المتحدة"**

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة والوقوف على أهم صور إجراءات العمل المرنة داخل المنظمات في جنوب أفريقيا ، والقيام بمقارنة التشريعات التي تساهم في زيادة قدرة العاملين على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة في جنوب إفريقيا بنظيرتها في بريطانيا. تم إجراء الدراسة في مدينة ديربان في إفريقيا مستهدفة 84 موظفا وموظفا ذوو مناصب إدارية في عدة منظمات مختلفة في المدينة.

أظهرت الدراسة أنه لا يوجد توسع ملحوظ لمفهوم مرونة إجراءات العمل الذي يؤدي الى الموازنة بين الحياة العملية والخاصة في المؤسسات والمنظمات الإفريقية و أن معظم الموظفين غير راضين عن حجم المهام الوظيفية التي يكلفون بها لكونها ذات تأثير سلبي على الوقت المتاح لهم لقضائه مع العائلة . وأظهرت النتائج أيضا أن النوع الاجتماعي يعد عائقا واضحا أمام التقدم والرضى الوظيفي والحصول على المحفزات وامتيازات العمل لدى .وأظهرت النتائج أيضا أن هناك قصور في دور التشريعات القانونية في دعم وتنشيط إجراءات العمل المرنة وذلك من وجهة نظر الموظفين . كما اوضحت النتائج أن المنظمات القليلة التي تلتزم إجراءات لاعمل المرنة وتوفر سياسات مسهلة للموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تجني ثمار الالتزام والجد والاجتهاد من قبل الموظفين الراضين عن حياتهم العملية والخاصة.

وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات تتلخص فيما يلي:

أ. على المنظمات أن تقوم بتوفير المزيد من إجراءات العمل المرنة والاجراءات الاخرى التي تزيد من قدرة الموظفين على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة مثل توفير التأمين الصحي والاجازة مدفوعة الاجر لشتى الظروف التي تواجه الموظفين مثل المرض والعناية والحمل وغيره ومنح الموظفين الاجر المثالي مقابل العمل.

ب. على المنظمات أن تبدأ بتبني السياسات المرنة ابتداء من الادارات العليا ونزولا الى الإدارات والاقسام الدنيا بشكل يضمن استفادة وتطبيق الموظفين لهذه السياسات .

ت. يجب ان يتم تطوير قانون العمل في افريقيا لصالح الموظفين وحقوق عوائلهم بالشكل الذي يلزم المنظمات اتخاذ اجراءات مرنة تجاه موظفيها.

ث. على المنظمات الاهتمام بالخدمات المقدمة للموظفين داخل مكان العمل ويجب أن تراعي الاحتياجات والفروقات الفردية.

6-دراسة (Korpunen & Napravnikova,2007) بعنوان " Work to live, don't

" live to work

"اعمل لتعيش، ولا تعيش لتعمل"

هدفت الدراسة الى تحديد العوامل التي تؤثر في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة لدى الادارات العليا في السويد ومدى تأثيرها المباشر على الرضى الوظيفي والرفاهية لديهم، حيث تم استهداف مجموعة من شاغلي الإدارات العليا بمقابلات منتظمة وشبه منتظمة لجمع المعلومات حول وجهات نظرهم حيال موضوع البحث.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. وجدت الدراسة أن المدراء يعتقدون أن المسؤولية الكبرى لتحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تقع على عاتقهم البحث دون الالتفات والاعتماد على السياسات التي تقدمها المنظمات التي يعملون بها تجاه تسهيل هذه الموازنة.

ب. وجدت الدراسة ان هناك بعض السياسات والأنظمة تؤثر في إمكانية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة ومنطوية تحت اجراءات الحكومة والمنظمة التي يعملون فيها وتتمثل بالمساواة بين الجنسين ، ومرونة اجراءات العمل ، و إجازات الوالدية ، وخدمات تعزيز الصحة، وحجم العمل والضغط الذهني، والرضى الوظيفي.

ت. وجدت الدراسة أن أهم العوامل التي تؤثر في قدرة المدراء على الموازنة بين الحياة العلمية والعملية والمتعلقة بشخص المدير هي: المرحلة العمرية والوظيفية، والانضباط الذاتي والتحكم بالنفس ، وحسن إدارة الوقت، والحالة الاجتماعية، وعدد أفراد الأسرة، والنوع الاجتماعي، ومستوى الرفاهية.

وكانت أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة ما يلي:

أ. ضرورة تطبيق سياسات تساعد المدراء على تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة مثل تحسين نظام الاجازات وتوفير مرونة في إجراءات العمل وتحديد أعباء العمل لتتناسب مع قدرات المدير وغيره.

ب. إجراء دراسة تتركز على تحديد العلاقة بين العائلة والعمل لدى الموظفين بحيث تتفحص تأثير العمل من داخل البيت على قضية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة والرفاهية والرضى الوظيفي.

ت. إجراء دراسة تدرس نفس هدف هذه الدراسة ولكن بأسلوب مقارني بين وجهات نظر المدراء والموظفين أو وجهات نظر المدراء أنفسهم ذوو الأعمار المختلفة.

7-دراسة (Durham, 2007) بعنوان " Work Life Balance: Personal and

" Organizational Strategies of School Leaders

"الموازنة بين الحياة العملية والخاصة: الاستراتيجيات الوظيفية والتنظيمية لمدراء المدارس"

هدفت الدراسة الى تحديد الاستراتيجيات والوسائل التي يتبعها مدراء المدارس لضمان الموازنة بين حياتهم العملية والخاصة حيث تم تركيز الدراسة على المدراء المتفوقين في عملهم وحياتهم الخاصة.

تم إجراء الدراسة في مدينة فيكتوريا في أستراليا، حيث تم استهداف ثماني مدراء مدارس وأربعة مساعدي مدراء في ثمانية مدارس منتشرة في المدينة وقد تم استخدام المقابلة الشبه المنظمة لجمع البيانات من كل من أفراد العينة.

وقد وجدت الدراسة ما يلي:

أ. الصعوبات التي تواجه مدراء المدارس أثناء سعيهم الى تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تكمن في مجموعة من العوامل المتشابكة ومتعقدة العلاقة والتي تنتمي الى كل من الحياة الاجتماعية والعملية والسياسية والفردية والخصائص الديمغرافية. ووجدت الدراسة أيضا ان العوامل الفردية .

ب. هناك العديد من الاستراتيجيات يتبعها المدراء لضمان تحقيق الموازنة بين حياتهم العملية والخاصة تتمثل في: تقييم وتحديد الالتزامات الشخصية وتنظيمها، والعمل على الفصل بين الحياة العملية والخاصة، الغذاء الصحي ولعب الرياضة، والتوقف المستمر حول استراتيجيات تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة، والحفاظ على التفاوض الدائمة والتمسك بالأفكار الايجابية، والعمل على جدول الأعمال ضمن نظام محدد، واتباع سياسة التفويض والمشاركة داخل مكان العمل.

ت. العوامل التنظيمية التي تساعد المدراء في تحقيق هذه الموازنة تمثلت في كل من التحكم الذاتي بالعمل والهيكلة القيادية للمدرسة والتحكم بحجم مهام العمل ومرونة الادوار الوظيفية والقيادة المشتركة داخل المدرسة .

وقد خلصت الدراسة الى كل من التوصيات التالية:

- أ. اعطاء اولوية واضحة لقضية الموازنة بين الحياة والعمل.
- ب. اعتماد برامج دعم للمدراء تقود باتجاه تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة.
- ت. تقديم سياسات كالمحفزات وغيرها تدفع الى تحقيق ادارة فعالة لأعباء العمل.

8- دراسة (ويليم و فيزر) (Laura Williams & Fiona Visser : 2006) بعنوان "

" Work-life balance: Rhetoric versus reality?"

"الموازنة بين الحياة العملية والخاصة: الخطابات مقابل الواقع"

جاءت هذه الدراسة ضمن حملة الاتحاد العام للخدمات العامة (UNISON) التي تم اطلاقها عام 2002 بهدف تعزيز مفهوم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى العاملين في قطاع الخدمات العامة المتوفر ضمن الدول الأعضاء ضمن الاتحاد وإيجاد السبل التي يجب أن يتبعها كل من الموظفين العاملين وأرباب العمل ، ومعرفة أثر التزام هذه المبادئ على إنتاجية العمل. وهدفت الدراسة على وجه الخصوص إلى تحديد مفهوم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى أعضاء الاتحاد (UNISON members) وكذلك قياس تجاربهم التي مارسوها بهدف تحقيق هذه الموازنة، بالإضافة الى تحديد المعوقات التي يراها أعضاء الاتحاد معيقة تحول دون نجاحهم في تحقيق هذه الموازنة، وماهي الدور الذي إن لعبه الاتحاد قارب بين العاملين وبين تحقيقهم الموازنة حياتهم الخاصة والعملية من وجهة نظرهم.

تم جمع المعلومات والبيانات خلال هذه الدراسة عن طريق مسح باستخدام الاتصال الهاتفي لحوالي 1000 عضو في الاتحاد وكذلك تنفيذ استبيان الكتروني عبر 112 مكتب فرعي ، إضافة الى 4 مجموعات للدراسة على شكل Focus Group .

وكانت أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة تتمثل في أن الموظفين يعتبرون أن ادارات منظماتهم غير ملتزمة ذلك الالتزام الكافي الذي يسهل عليهم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة وأن الخيارات المطروحة ضمن سياسات المنظمة لتحقيق هذا التوازن غير كافية بعض الشيء وكذلك يرى الموظفون

أن هناك مجالا ومنتسعا لوضع سياسات جديدة تسهل هذا الأمر على الموظفين دون المساس بجودة العمل.

وقد أوصت الدراسة بالسعي من قبل الباحثين والمنظمات الحريصة الى تغيير مفهوم التوازن بين الحياة العملية والخاصة من كونه متعلقا بالأثاث أو إجازة الوالدية فحسب ، بل يجب اكتشاف جميع العوائق الحائلة دون تحقيقه والجوانب ذات العلاقة التي تدعم هذا المفهوم.

9-دراسة (فوستر وهاريز) (Foster & Harris,2005) بعنوان " Small, flexible and family friendly' – work practices in service sector businesses'

"إجراءات العمل المرنة والصديقة للأسرة في قطاع الخدمات الخاصة"

أجرى الباحثان هذه الدراسة على مجموعة من الشركات الصغيرة في المملكة البريطانية المتحدة حيث تم الحصول على المعلومات عن طريق 12 دراسة حالة خاصة بالإضافة الى اجراء حوالي 50 مكالمات هاتفية . وقد هدفت الدراسة الى تحديد الى أي مدى يصل استخدام الشركات الخدماتية الصغيرة لإجراءات العمل المرنة لجذب والاحتفاظ بالموظفين وما هي درجة رسميتها داخل الشركة وما هي أهم الفوائد التي يتم جنيها من تطبيق هذه الاجراءات كذلك ما هي اهم المصاعب التي تم مواجهتها أثناء تطبيق هذه السياسة؟

أظهرت الدراسة أن اجراءات العمل المرنة تعتبر عاملا مهما في زيادة وتمسك الموظفين بالشركة رغم أن هذه الاجراءات غالبا ما لا تؤخذ بالحسبان في استراتيجيات التوظيف لدى الشركات المستهدفة للدراسة ، وأظهرت أن الغالبية العظمى من الشركات التي تم استهدافهم (52 من 62) أبدت صعوبتها في الفترة الأخيرة على الحصول على الموظفين والقيام بعمليات التوظيف من خلال سوق العمل وفي جو المنافسة بينها وبين الشركات الأخرى ، كما أظهرت الدراسة أن هناك القليل من هذه الشركات أقرت فعليا بمعرفتها للعلاقة ذات الأثر الواضح بين إجراءات العمل المرنة وبين عملية الجذب والحفاظ على الموظفين. وأظهرت الدراسة أيضا أن هناك ادراكا واسعا حول اجازة الأمومة والحق في التمتع بالعمل المرن بينما أظهرت ان هناك ضعف في إدراك ومعرفة اجازة الأبوة (الوالدية) وحق المغادرة وقت الطوارئ حال وجود معالين (Dependents).

وكان من أهم ما أوصى به الباحثان هو توفير ما يعرف بإجازة الابوة كإجاز رسمية من حق الموظفين الآباء، وإيجاد دليل كامل على شكل أطروحة أو ما شابه يوضح ويفسر أهم الاساليب واللوائح والاجراءات الادارية التي تزيد من إمكانية تحقيق المرونة في العمل يتم منحه لأرباب العمل في الشركات الصغيرة ليقوموا باتباعه.

3.5 التعليق على الدراسات السابقة

ركزت الدراسات المحلية بمجملها على جودة حياة العمل بشكل عام والبيئة الوظيفية وتناولت تأثيرها على كل من الرضى والأداء الوظيفي، فدراسة (نصار، 2013) تناولت مستوى جودة حياة العمل وأثر العوامل المؤثرة فيها على الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين العاملين في كل من وزارة التربية والتعليم الحكومي في قطاع غزة ، وتطرقت دراسة (البليسي، 2012) إلى مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة ومدى التزام المؤسسات بتطبيقها وأثر ذلك على جودة حياة العمل ، في حين تناولت دراسة (عبد الواحد، 2010) أثر بيئة العمل وظروفها المادية على أداء الموظفين في ديوان الموظفين في قطاع غزة ، وهدفت دراسة (عابدين، 2010) إلى التعرف على وجهات نظر العاملين حول آثار الضغوط الوظيفية على الصحة الجسدية والنفسية لدى موظفي شركة الكهرباء بمدينة غزة ، و ذهبت دراسة (بنات، 2009) إلى دراسة مستوى ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في غزة، فيما تناولت دراسة (العكش، 2007) دور نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، وتطرقت دراسة (حجاج، 2007) إلى مستوى الضغط الوظيفي الذي يتعرض له الممرضون في مستشفيات قطاع غزة وأثر ذلك على الانتماء والرضى الوظيفي لديهم ، فيما ركزت دراسة (مسلم، 2007) إلى تحديد مصادر الضغوط المهنية، والآثار المترتبة عليها، وطرق التغلب عليها في الكليات التقنية في محافظات غزة ، وقد تناولت دراسة (عمار، 2006) إلى معرفة تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى ضغط العمل لدى العاملين لدى الهيئة الادارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، أما دراسة (الشنطي، 2006) فتناولت مدى تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين في دراسة ميدانية لوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، ولم يجد الباحث من الدراسات المحلية ما يتطرق الى عنصر الموازنة بين الحياة العملية والخاصة بالتحديد والتفصيل كعنصر مهم جدا من عناصر جودة الحياة الوظيفية وماهية إجراءات العمل المؤثرة تأثيرا مباشرا في مدى تحقيقها.

أما ما يتعلق بالدراسات العربية ، فقد تناولت الدراسة العربية بمجملها طبيعة حياة العمل وأثرها على جودة الحياة الخاصة والحياة الوظيفية وعلاقة ذلك بالأداء والرضى الوظيفي ، حيث تناولت دراسة (مريم، 2014) طبيعة حياة العمل وعلاقتها بجودة الحياة لدى الأستاذ الجامعي في جامعة تلمسان في الجزائر ، وتطرقت دراسة (خليفة، 2010) إلى تحديد مستوى ضغوط العمل لدى مدراء المدارس الأساسية في الأردن وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي، أما دراسة (القحطاني، 2007) فقد تناولت ضغوط العمل من الجانب الاجتماعي لتحديد أثرها على اتخاذ القرارات الادارية لدى ضباط الجوازات في منطقة مكة، في حين تناولت دراسة (المغربي، 2007) أثر أبعاد وعناصر جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المراكز الطبية في جامعة المنصورة ، أما دراسة (السكران، 2004) فقد هدفت

إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين في دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاص بمدينة الرياض، وقد ركزت دراسة (التويجري،2003) على قياس رضى الموظفين في المراقبة الجمركية في مطار الملك خالد الدولي عن البيئة الداخلية للعمل وانعكاسات ذلك على مستويات أدائهم الوظيفي، وقد تطرقت دراسة (الرشيد،2003) على أبعاد إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام، أما دراسة (النوشان،2003) فقد تطرقت إلى دراسة أسباب وآثار ضغوط العمل على اتخاذ القرارات الادارية لدى على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض، أما دراسة (عبد العزيز،2002) فقد تناولت بيئة العمل ومدى مناسبتها لأداء العاملين في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في السعودية، ولكن الباحث لم يجد من الدراسات العربية ما يتطرق الى عنصر الموازنة بين الحياة العملية والخاصة بالتحديد والتفصيل كعنصر مهم جدا من عناصر جودة الحياة الوظيفية وماهية إجراءات العمل المؤثرة تأثيرا مباشرا في مدى تحقيقها.

أما الدراسات الأجنبية، فقد لوحظ بعد الاطلاع عليها أنها تتمحور بشكل مباشر حول موضوع الموازنة بين الحياة العملية والخاصة متناولة إياها من عدة اتجاهات وزوايا مختلفة ، فتارة تم تناولها كمتغير مستقل وتارة أخرى تم تناولها كمتغير تابع وقد تعددت مجتمعات العينة وطبيعتها من دراسة الى أخرى حسب المكان والهدف من الدراسة، فدراسة (Melanie,2012) تطرقت الى تحديد تأثير الموازنة بين الحياة العملية والخاصة على الحياة الخاصة والحياة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في جنوب أفريقيا ، فيما تناولت دراسة (XU,2012) التحديات التي يواجهها النساء العاملات في الولايات المتحدة الأمريكية من أصول أجنبية وماهية الاستراتيجيات التي يتبعنها للموازنة بين الحياة العملية والخاصة، أما دراسة (Simard,2011) التي تم إجراؤها في كندا على مستوى العاملين في المنظمات غير الحكومية هدفت الى تحديد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة وكذلك الاستراتيجيات المتبعة لتحقيقها لدى هؤلاء الموظفين، في حين تطرقت دراسة (Nuade,2010) الى تحديد مستوى رضى موظفي المكاتب الأمامية في فنادق ومنتجعات جنوب إفريقيا عن جودة الحياة الوظيفية هناك وأثر سياسات العمل في تحقيق الترفيه العائلي لهم ، أما دراسة (Chang,2009) فقد هدفت الى تحديد أهم العوامل الخارجية المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى موظفي القطاع الخاص في تاوان، في حين تناولت دراسة (Nzimande,2008) مقارنة بين دولتي جنوب افريقيا والمملكة المتحدة من زاوية رضى الموظفين عن إجراءات العمل وكذلك الرضى عن سياسات الحكومة الداعمة الى تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لديهم ، وقد تطرقت دراسة (Korpunen & Napravnikova, 2007) إلى دراسة العوامل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الادارات العليا في السويد لدى العاملين في الإدارات العليا ، في حين تناولت دراسة (Durham,2007) الاستراتيجيات

والوسائل التي يتبعها مدرء المدارس الناجحين في مدينة فكتوريا في أستراليا لتحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة، وقد تطرقت دراسة (Williams & Visser,2006) إلى العوامل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى العاملين في دول الاتحاد العام للخدمات العامة (UNISON) ووسائل تطبيقها ، أما دراسة (Foster & Harris,2005) فقد تناولت إجراءات العمل المرنة التي تتبعها بعض الشركات الصغيرة في بريطانيا ودرجة التزام هذه الشركات بها للاحتفاظ بالموظفين ولم يجد الباحث من هذه الدراسات من يركز الدراسة على العاملين في المنظمات غير الحكومية .

وبشكل عام، يلاحظ أن الدراسات السابقة بمجملها تناولت أبعاد جودة الحياة الوظيفية من زوايا متعددة، وتطرقت أيضا إلى الجوانب المتعلقة بإجراءات وسياسات العمل وعلاقتها بإمكانية تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين، الأمر الذي شكل مصدرا غنيا ساهم في إثراء متغيرات الدراسة وتفسير نتائجها.

ما تضيفه الدراسة الحالية

يلاحظ أن الدراسات المحلية السابقة تطرقت إلى مفهوم جودة الحياة الوظيفية وبيئة العمل والعوامل المؤثرة في عناصرها ، ولكنها لم تتطرق بشكل مباشر الى العنصر المهم جداً وهو الموازنة بين الحياة العملية والخاصة بشكل مخصوص في المؤسسات غير الحكومية وماهية إجراءات العمل المؤثرة في مدى تحقيقها والذي تتناوله هذه الدراسة، وبالنظر الى الدراسات العربية نجد أنها تناولت مفهوم جودة الحياة الوظيفية وضغوط العمل وجوانبها دون التركيز على قضية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين كعنصر هام، أما الدراسات الاجنبية فنجدتها تطرقت الى عدة جوانب مرتبطة ارتباطاً مباشراً بقضية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة ولكن الباحث وجد أنه لم يتم إجراء أيا من هذه الدراسات على منظمات المجتمع المدني بل تم إجراؤها على مؤسسات خاصة ومؤسسات القطاع العام بشكل واضح، لذلك تأتي هذه الدراسة مستهدفة العاملين في مؤسسات المجتمع المدني بدلاً من استهداف مؤسسات القطاع العام أو القطاع الخاص، كما أن الدراسة الحالية تتطرق إلى دراسة سياسات العمل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة من عدة زوايا شاملة جميع أنواع السياسات التي من الممكن أن تمارس لتحقيق هذا التوازن لدى الموظفين، ويلاحظ أيضا على الدراسات الأجنبية السابقة أنها ركزت على دراسة هذا الموضوع من جوانب محددة كمرونة سياسات العمل أو أنظمة الإجازات فقط، في حين تأتي هذه الدراسة ساعية إلى تغطية جميع الجوانب المتعلقة بسياسات وإجراءات العمل وهي أنظمة الإجازات، وسياسات المنظمة تجاه الأبوة والأمومة والحمل، ومرونة إجراءات العمل، والخدمات المتعددة داخل ومكان العمل التي من الممكن أن تساعد الموظفين على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

4.1 مقدمة

4.2 منهجية الدراسة

4.3 طرق جمع البيانات

4.4 مجتمع الدراسة

4.5 عينة الدراسة

4.6 أداة الدراسة

4.7 صدق الاستبيان

4.8 ثبات الاستبيان

4.9 المعالجة الإحصائية

4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة .

4.2 منهجية الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبع الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال إطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وهو "إجراءات العمل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، والذي يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث ، فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية .

4.3 طرق جمع البيانات

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

1-البيانات الأولية

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2-البيانات الثانوية

وذلك بقيام الباحث بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة إجراءات وسياسات العمل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

4.4 مجتمع الدراسة

بلغ عدد المنظمات غير الحكومية الفاعلة في قطاع غزة حسب الاحصائية التي أصدرتها وزارة الداخلية لعام 2013 (878) منظمة فيها 8,413 موظف وموظفة ، ونظراً لكبر عدد هذه الجمعيات والمنظمات وضخامة عدد العاملين فيها واختصارا للوقت والجهد فقد تم اعتماد مجتمع دراسة يتكون من المنظمات التي فاق إجمالي التمويل لها عن 650,000 شيكل لعام 2013 والتي في نفس الوقت يزيد عدد العاملين فيها على 5عاملين وذلك استنادا إلى كونها جمعيات ومؤسسات نشطة تستوعب عدد كبير من العاملين داخل أروقتها وبذلك تعتبر سياساتها مؤثرة على شريحة ليس بسيطة من الموظفين العاملين في قطاع المنظمات غير الحكومية، بالإضافة الى أنه تم استثناء المنظمات الدولية العالمية والتي غالبا ما يتبع نظامها الداخلي من سياسات واجراءات لدول خارجية تختلف كل منها عن الأخرى من حيث الأجندة والأهداف وغيره. وبذلك يبلغ عدد المنظمات التي تنطبق عليها شروط مجتمع الدراسة سالفه الذكر 44 منظمة بمجموع موظفين إجمالي 1757 موظف وموظفة حسب احصائية وزارة الداخلية لعام 2013. مرفق رقم (1) أسماء الجمعيات والمنظمات التي تم اجراء الدراسة عليها.

4.5 عينة الدراسة

تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة لإجراء الدراسة عليها مكونة من 315 موظف ، أي ما نسبته 18% من مجتمع الدراسة وذلك باستخدام معادلة ريتشارد جيجر وهي كالتالي:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

حيث:

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d: نسبة الخطأ وتساوي 5%

N: وتساوي حجم مجتمع الدراسة ويساوي 1757

وعند تطبيق المعادلة تبين أن أقل عدد للاستبانات اللازم توزيعها هو 315 استبانة، وقد تم توزيع 320 استبانة على عينة الدراسة الممثلة للمجتمع وبلغت الاستبانات المسترجعة 278 استبانة بنسبة استرداد 86.6% ، وبعد تفحص تم استبعاد استبانتين نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الناتج تحليلها 276 استبانة.

4.6 أداة الدراسة

تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

◀ القسم الأول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 6 فقرات

◀ القسم الثاني: يتناول اجراءات العمل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية

والخاصة وتم تقسيمه إلى اربعة محاور كما يلي:

المحور الأول : نظام الاجازات ويتكون من 17 فقرة

المحور الثاني: سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل ويتكون من 17 فقرة

المحور الثالث: مرونة إجراءات العمل ويتكون من 16 فقرة

المحور الرابع: الخدمات المتوفرة من قبل المؤسسة لصالح الموظفين ويتكون من 15 فقرة

وقد كانت الإجابات على حسب مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (3)

جدول رقم (3) مقياس الاجابات

الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الأهمية بالنسبة للموظف	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة قليلة	غير موافق بدرجة كبيرة جدا

4.7 صدق الاستبيان

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995، ص 429)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2001، ص 179) ، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين كما يلي:

1-الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية متخصصين في الإدارة والإحصاء. ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلب الباحث من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة

حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى. واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 31 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وتبين الجداول من رقم (4-7) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.355، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4) الصدق الداخلي لفقرات المحور الاول: نظام الاجازات

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تسمح المؤسسة لموظفيها بالحصول على اجازة مدفوعة الاجر للعناية بأفراد العائلة المرضى .	0.414	0.023
2	تسمح المؤسسة للعاملين بالحصول على اجازة مخصصة للدراسة.	0.645	0.000
3	تسمح المؤسسة للعاملين بالحصول على اجازة مخصصة للتدريب وتطوير الذات.	0.785	0.000
4	تسمح المؤسسة للموظفين بالحصول على اجازة بدون راتب للعمل في وظيفة اخرى ومن ثم العودة بسهولة الى نفس الوظيفة.	0.566	0.001
5	تسمح المؤسسة للموظفين بالحصول على اجازة بدون راتب للدراسة ومن ثم العودة بسهولة الى نفس الوظيفة.	0.630	0.000
6	تمنح المؤسسة الموظفين الإجازات الدينية والثقافية كالأعياد كاملة دون خصم من الاجازات السنوية أو الراتب.	0.667	0.000
7	تسمح المؤسسة للموظفين بالحصول على إجازات إضافية غير الاجازات المعتمدة مقابل خصم جزء من الراتب الشهري.	0.600	0.000

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
8	تسمح المؤسسة لموظفيها بالحصول على إجازة ثلاثة أيام على الأقل عند وفاة أحد الأقرباء من الدرجة الأولى.	0.624	0.000
9	تسمح المؤسسة للموظف بالحصول على جميع إجازاته المستحقة دفعة واحدة لأي ظرف عائلي.	0.485	0.007
10	يمكن للموظف الحصول على أي نوع من أنواع الإجازات المشروعة له تحت أي ظرف من ظروف العمل .	0.729	0.000
11	تقدم المؤسسة للموظف أيام إجازات كافية لمختلف احتياجاته الشخصية.	0.597	0.000
12	يمكن للموظف الحصول على موافقة للإجازة بكل سهولة وسلاسة دون عراقيل أو معوقات.	0.524	0.003
13	يمكن للموظف الحصول على إجازة طارئة صبيحة يوم العمل قبل الذهاب للدوام دون توضيح الأسباب.	0.585	0.001
14	لا يشعر الموظف بأي ردة فعل سلبية من قبل المدير أو عدم ارتياح منه عند طلب الإجازة.	0.699	0.000
15	تسمح المنظمة للموظفين بالغياب في أوقات الطقس السيء دون خصمها من الإجازات الأخرى المخصصة للموظف.	0.724	0.000
16	هناك حرية للموظف في اختيار أيام الإجازة السنوية في أي وقت يريده دون قيود.	0.661	0.000
17	يحتفظ الموظف بحقه في تجميع إجازاته السنوية التي لم يحصل عليها خلال سنوات عدة.	0.723	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "29" تساوي 0.355

جدول رقم (5) الصديق الداخلي لفقرات المحور الثاني: سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة

والحمل

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تمنح المؤسسة للموظفات إجازة مدفوعة الاجر مخصصة بسبب الحمل.	0.386	0.035

م.م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
2	تمنح المؤسسة للموظفين الآباء إجازة مدفوعة الاجر (إجازة الأبوة) لمساعدة الأم في العناية بأطفالها.	0.598	0.000
3	تسمح المؤسسة للموظفين الآباء والأمهات باختيار ايام الاجازة الاسبوعية التي تناسبهم حسب ظروفهم العائلية دون تقييدهم بأيام محددة.	0.669	0.000
4	تعمل المؤسسة على تخفيف أعباء العمل عن الآباء الذين لديهم أبناء حديثو الولادة .	0.717	0.000
5	تعمل المنظمة على زيادة راتب الموظفين المعيلين عند قدوم مولود جديد كبذل إعالة.	0.662	0.000
6	تقوم المنظمة بتوفير خدمات استشارية طبية وصحية للأمهات والآباء ذوو الأطفال حديثو الولادة .	0.412	0.024
7	يمكن للأب أو الأم الحصول على اجازة لرعاية أمور أطفالهم حديثو الولادة في أي وقت وتحت اي ظروف للعمل.	0.498	0.005
8	تضمن المؤسسة للموظف العودة الى نفس الموقع الوظيفي بعد قضاء اجازة الحمل أو الأبوة .	0.377	0.040
9	تراعي المؤسسة ظروف الحوامل أثناء العمل وتتخذ سياسات السلامة مثل تخفيف أعباء العمل وتوفير بيئة عمل مريحة .	0.583	0.001
10	تسمح المؤسسة للحوامل بحضور المواعيد الطبية دون خصومات من الاجازات او ساعات العمل او الراتب.	0.436	0.016
11	تسمح المؤسسة بالعودة البطيئة الى العمل بعد الولادة عن طريق العمل لساعات قليلة تزيد تدريجيا مع الزمن حتى الوصول الى الوضع الطبيعي	0.622	0.000
12	توفر المؤسسة للمرضعات اوقات حرة لإرضاع اطفالهن اثناء فترات الدوام.	0.719	0.000
13	توفر المؤسسة غرف مخصصة للموظفات المرضعات ليقمن بارضاع أطفالهن أثناء فترات العمل.	0.651	0.000
14	تقوم المؤسسة بتطبيق برنامج توعية متعلقة بالحمل والولادة والانجاب.	0.715	0.000
15	تسمح المؤسسة للموظفين باحضار اطفالهم الى العمل وتوفر لهم مكانا آمنا ولو بشكل مؤقت.	0.605	0.000
16	تسهم المؤسسات في عناية اطفال موظفيهم عن طريق التدريب والدعم وغيره.	0.682	0.000

م.م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
17	تقدم المنظمة على نفقتها الخاصة خدمات رعاية صحية قبل وبعد الولادة بفترة للأمهات الحوامل.	0.512	0.004

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "29" تساوي 0.355

جدول رقم (6) الصديق الداخلي لفقرات المحور الثالث: مرونة إجراءات العمل

م.م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يعتمد افراد المنظمة على المشاركة الوظيفية والعمل الجماعي وتقاسم الأدوار دون القاء مهام العمل على موظف بعينه.	0.565	0.001
2	توفر المؤسسة امكانية العمل عن بعد مثل العمل من المنزل أو مكان آخر غير مكان العمل الرسمي.	0.745	0.000
3	تقوم المؤسسة بتكليف الموظفين مهام محددة لانجازها دون تقييد بساعات دوام محددة أو مكان عمل.	0.715	0.000
4	هناك حد أعلى من عدد ساعات العمل لا تسمح المؤسسة بتجاوزه حفاظا على الحياة الشخصية للموظفين.	0.595	0.001
5	تحدد المؤسسات لكل موظف حجم المهام المناسب لقدراته وطاقاته دون زيادة تؤثر على حياته الشخصية.	0.615	0.000
6	تسمح المؤسسة للموظفين الرسميين بالعمل بنظام دوام جزئي بدلا من الدوام الكامل والرسمي إذا تطلب الامر ذلك.	0.520	0.003
7	تسمح المؤسسة بتحويل ساعات العمل الاضافية الى إجازات بدلا من دفعها كاجر اضافي للموظف.	0.684	0.000
8	تسمح المؤسسة بالعمل لساعات محددة للموظف مع وجود مرونة في اختيار اوقات بداية ونهاية العمل بالنسبة للموظف.	0.672	0.000
9	تسمح المؤسسة لموظفيها كبار السن بالتقاعد التدريجي عن طريق تخفيف عدد ساعات العمل تدريجيا قبل التقاعد بسنوات او بأشهر.	0.714	0.000
10	تشجع المنظمة موظفيها للانضمام الى حملات تطوعية خيرية دون التأثير على مكانتهم الوظيفية خصوصا في أوقات الأزمات.	0.643	0.000

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
11	تسمح المنظمة للموظفين بقضاء فترة محددة من فترات العمل لتناول الوجبات والمشروبات خلال وقت الدوام.	0.524	0.003
12	يمكن للموظفين أن يتعاقبوا على وظيفة واحدة داخل المنظمة (نظام مناوبات).	0.424	0.020
13	تركز المنظمة على انجاز المهام من طرف الموظفين بدلا من التركيز على أوقات الحضور والانصراف.	0.584	0.001
14	تسمح المؤسسة للموظفين المقبلين على سن التقاعد بتقديم طلبات تمديد للعمل بعد التقاعد اذا سمحت ظروفهم الصحية لذلك.	0.857	0.000
15	تسمح المؤسسة للموظفين بالخروج أثناء ساعات الدوام لقضاء حاجاتهم الشخصية .	0.878	0.000
16	لدى الموظفين فرص متساوية ومتكافئة للتطور والحصول على الحوافز داخل المؤسسة.	0.681	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "29" تساوي 0.355

جدول رقم (7) الصديق الداخلي لفقرات المحور الرابع: الخدمات المتوفرة من قبل المنظمة لصالح الموظفين

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	توفر المؤسسة الهاتف الارضي أو المحمول وتسمح به للاستخدامات الشخصية.	0.698	0.000
2	تقدم المؤسسة خدمات استشارية ارشادية متعلقة بحياتهم الشخصية وكيفية ادارتها.	0.745	0.000
3	توفر المؤسسة خدمة اتصال هاتفي مجاني لافراد العمل للاستشارة حول الامور الشخصية من خبراء مختصين.	0.645	0.000
4	توفر المؤسسة التامين الصحي لموظفيها.	0.543	0.002
5	تقوم المؤسسة بتنظيم ايام طبية مجانية لصالح أفرادها بهدف الاطمئنان على أوضاعهم الصحية بشكل دوري.	0.614	0.000

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
6	تقوم المؤسسة ببرامج صحية مثل برنامج مكافحة التدخين وبرامج التوعية الغذائية.	0.487	0.006
7	تقوم المؤسسة بتطبيق برامج دعم اسرية مثل كيفية تنظيم الأمور المالية للعائلة.	0.393	0.032
8	تقدم المؤسسة خدمات تعليمية مجانية لأبناء العاملين في المنظمة مثل دروس خصوصية في المواد المدرسية.	0.483	0.007
9	توفر المؤسسة مكان مؤهل لممارسة الرياضة خاص بالموظفين مثل النوادي وغيره.	0.462	0.010
10	تقدم المؤسسة خدمات تدريبية مجانية لموظفيها لتسهيل تطوير قدراتهم ومهاراتهم في مختلف تخصصات العمل.	0.536	0.002
11	توفر المنظمة الأدوات المكتبية اللازمة لتمام العمل على اكمل وجه.	0.460	0.010
12	توفر المؤسسة تكاليف بدل مواصلات للموظفين الذين يقطنون بعيدا عن مكان العمل.	0.561	0.001
13	تقدم المؤسسة بطاقة تخفيض الأسعار لموظفيها عند زيارة بعض المطاعم أو الأسواق والمحال التجارية.	0.543	0.002
14	توفر المؤسسة خدمات استثمارية للموظفين المقبلين على التقاعد مثل دراسة الجدوى للمشاريع الصغيرة.	0.413	0.023
15	توفر المؤسسة خدمات الكترونية للموظفين مثل موقع الكتروني للاستعلام عن الراتب ومواعيد العمل.	0.463	0.001

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "29" تساوي 0.355

صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361.

جدول رقم (8) معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي
لفقرات الاستبانة

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	نظام الاجازات	0.826	0.000
الثاني	سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل	0.842	0.000
الثالث	مرونة إجراءات العمل	0.783	0.000
الرابع	الخدمات المتوفرة من قبل المؤسسة لصالح الموظفين	0.917	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "29" تساوي 0.355

4.8 ثبات فقرات الاستبانة Reliability

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995، ص430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (13) يبين أن هناك}$$

معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان حيث بلغ 0.8990 مما يتيح الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (9) معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	القيمة الاحتمالية
الأول	نظام الاجازات	0.7115	0.8314	0.0000
الثاني	سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل	0.7354	0.8475	0.0000
الثالث	مرونة إجراءات العمل	0.7056	0.8274	0.0000
الرابع	الخدمات المتوفرة من قبل المؤسسة لصالح الموظفين	0.7396	0.8503	0.0000
	جميع المحاور	0.8165	0.8990	0.0000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "29" تساوي 0.355

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات و يبين جدول رقم (14) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ 0.9368 مما يتيح استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (10) معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	نظام الاجازات	17	0.8475
الثاني	سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل	17	0.8607
الثالث	مرونة إجراءات العمل	16	0.8472
الرابع	الخدمات المتوفرة من قبل المؤسسة لصالح الموظفين	15	0.8892
	جميع المحاور	65	0.9368

4.9 المعالجات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي ، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (5/4=0.8) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (15) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم(11) مقياس ليكرت الخماسي

الفترة	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5.0-4.20
درجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة	غير موافق بدرجة	غير موافق بدرجة
الاهمية	كبيرة جدا		متوسطة	قليلة	كبيرة جدا
الوزن	1	2	3	4	5

2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة

3- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك ، 1996 ، 89) علما بان تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة يتم كما سبق توضيحه في النقطة الأولى.

4- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته

- من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحا فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها)
5. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
6. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
7. معادلة سبيرمان براون للثبات
8. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S)
9. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3"
10. تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث متوسطات فأكثر
11. اختبار شفیه للفروق المتعددة بين المتوسطات .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

5.1 مقدمة

5.2 اختبار التوزيع الطبيعي

5.3 خصائص وسمات عينة الدراسة

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

5.1 مقدمة

سيتطرق هذا الفصل إلى إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ومعرفة عما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، والتعرف على أفراد وسمات أفراد العينة ، وتحليل فقرات الاستبانة ، واختبار وتحليل فرضيات الدراسة.

5.2 اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف 1-Sample K-S)

يتم إجراء اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (16) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (12) اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	نظام الاجازات	17	1.096	0.181
الثاني	سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل	17	1.108	0.172
الثالث	مرونة إجراءات العمل	16	1.069	0.203
الرابع	الخدمات المتوفرة من قبل المؤسسة لصالح الموظفين	15	1.025	0.244
	جميع المحاور	65	0.666	0.767

5.3 خصائص وسمات عينة الدراسة

تتبين خصائص وسمات عينة الدراسة من الجدوال التالية:

1. الجنس

جدول رقم (13) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	150	54.3
أنثى	126	45.7
المجموع	276	100

يبين جدول رقم (13) أن 54.3% من عينة الدراسة من الذكور و 45.7% من عينة الدراسة من الاناث ويرجع ارتفاع نسبة المبحوثين من الإناث إلى طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية التي شملها الباحث بالاستقصاء، فمعظمها يعمل في مجال التعليم، والصحة والخدمات الاجتماعية، والأمومة والطفولة، وتأهيل الأطفال المعاقين، كما تعد هذه النسبة المرتفعة للإناث مؤشراً كبيراً على مشاركة ومنافسة الإناث القوية للذكور في جميع مجالات العمل داخل المنظمات غير الحكومية.

2. العمر

جدول رقم (14) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	139	50.4
من 30 - أقل من 40 سنة	109	39.5
من 40 - أقل من 50 سنة	14	5.1
50 سنة فأكثر	14	5.1
المجموع	276	100

ويتضح من الجدول السابق أن العاملين في المنظمات غير الحكومية جلهم من الشباب ، حيث إن أكثر من 90% من العاملين لم تتجاوز أعمارهم 40 عاما، وهذا يدل على اهتمام المنظمات بتوظيف الشباب لإضفاء الحيوية والفاعلية على نشاطها وأدائها ولاستغلال الطاقات الهائلة الكامنة لدى الشباب، وحيث إن المجتمع الغزي يعتبر من المجتمعات الشابة فإن رغبات وتوجهات الشباب تعتبر ذات تأثير مهم وفعال في تحديد ملامح أماكن العمل التي يعملون بها ، حيث قدر جهاز الإحصاء المركزي نسبة الأفراد الذين لم نسبة الأفراد الذين لم يتجاوز معدلهم العمري 40 عاما بـ 73.6% من عدد سكان قطاع غزة الإجمالي، وبلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 – 39 عاما 10.9% من إجمالي عدد السكان، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40-49 عاما 7.3% من إجمالي عد السكان، فيما بلغت نسبة عدد الأفراد أكثر من 50 عاما 8.2% من إجمالي عدد السكان (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013، ص60).

3. الحالة الاجتماعية

جدول رقم (15) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
71.4	197	متزوج
26.1	72	أعزب
1.4	4	مطلق
1.1	3	أرمل
100.0	276	المجموع

يبين جدول رقم (15) أن 71.4% من عينة الدراسة "متزوجين" ، و 26.1% من عينة الدراسة "غير متزوجين" ، و 1.4% من عينة الدراسة "مطلقين" ، و 1.1% من عينة الدراسة "أرامل"، ويرجع ارتفاع نسبة عدد المتزوجين العاملين في المنظمات غير الحكومية الى كون المتزوجين أحرص وأكثر سعيا الى العمل من غيرهم نظرا للمسؤولية العائلية المباشرة المناطة بهم، ويشكل ارتفاع نسبة المتزوجين أرضا خصبة لتنفيذ الدراسة نظرا لكونهم أحوج الفئات المجتمعية لتحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة نظرا لالتزاماتهم وارتباطاتهم العائلية المتغيرة الأنواع والأحجام.

4. عدد أفراد الأسرة

جدول رقم (16) توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد أفراد الأسرة

عدد أفراد الأسرة	التكرار	النسبة المئوية
1- 3 أفراد	127	46.0
4- 7 أفراد	118	42.8
8 أفراد فأكثر	31	11.2
المجموع	276	100.0

يتبين من الجدول السابق ارتفاع عدد الأسر المكونة من "1-3" فرد على مقارنة بباقي الفئات، ويرجع ارتفاع نسبة عدد الأسر من "1-3" من بين إجمالي العاملين في منظمات المجتمع المدني الى كون معظم العاملين فيها متزوجين ومن فئة الشباب أيضا، وهذا ما أوضحه الجدولان (2) و (3) حيث بلغت نسبة العاملين الذين أعمارهم أقل من 30 عاما 50.4% وبلغت نسبة العاملين المتزوجين 71.4%.

5. المؤهل العلمي

جدول رقم (17) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة	11	4.0
دبلوم	40	14.5
بكالوريوس	190	68.8
ماجستير	35	12.7
دكتوراه	0	0.0
المجموع	276	100.0

يبين جدول رقم (17) أن 4.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ثانوية عامة " ، و14.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم " ، و68.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " بكالوريوس " ، و12.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير " . وهذا

يدل أن معظم العاملين في المنظمات غير الحكومية من حملة الشهادات الجامعية العليا، وهو ما يعكس اهتمام المنظمات غير الحكومية بتوظيف الكوادر ذات المؤهلات العلمية العالية، وحقيقة أن الشعب الفلسطيني من أقل الشعوب العربية أمية، حيث قدر الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني نسبة الأمية في قطاع غزة بـ "3.6%" ، وقد بلغت نسبة حملة الشهادات الثانوية العامة "24.5%"، في حين بلغت نسبة حملة شهادات الدبلوم 5.9%، وقد بلغت نسبة حملة الشهادة الجامعية "بكالوريوس فأعلى" 13.4% (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013، ص105).

6. الخبرة

جدول رقم (18) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	112	40.6
من 5 - أقل من 10 سنوات	114	41.3
10 سنوات فأكثر	50	18.1
المجموع	276	100.0

يتبين من النتائج أعلاه أن هناك نسبة ليست بالبسيطة من عدد العاملين قد بلغت عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، مما يعني كونهم حديثو التخرج وليست لديهم الخبرة الطويلة في العمل لدى منظمات المجتمع المدني، ويتضح أيضاً أن ما نسبته 59.4 تزيد سنوات الخبرة لديهم عن 5 سنوات، الأمر الذي يعني أن معظم العاملين لديهم خبرة كبيرة وحنكة واسعة في كيفية إدارة شئون العمل في المؤسسات والجمعيات التي يعملون بها ويعكس القدرة على الاستفادة حول رغبتهم فيما يتعلق بسياسات العمل التي تؤثر في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة.

5.4 تحليل فقرات ومحاور الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن

النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان القيمة الاحتمالية لها اكبر من 0.05

اولا: تحليل فقرات المحور الأول : نظام الاجازات

جدول رقم (19) تحليل فقرات المحور الاول (نظام الاجازات)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تسمح المؤسسة لموظفيها بالحصول على اجازة مدفوعة الاجر للعناية بأفراد العائلة المرضى .	4.24	0.968	84.71	21.204	0.000	3
2	تسمح المؤسسة للعاملين بالحصول على اجازة مخصصة للدراسة.	3.87	1.038	77.46	13.969	0.000	9
3	تسمح المؤسسة للعاملين بالحصول على اجازة مخصصة للتدريب وتطوير الذات.	3.95	0.899	79.06	17.604	0.000	5
4	تسمح المؤسسة للموظفين بالحصول على اجازة بدون راتب للعمل في وظيفة اخرى ومن ثم العودة بسهولة الى نفس الوظيفة.	3.29	1.431	65.87	3.407	0.001	17
5	تسمح المؤسسة للموظفين بالحصول على اجازة بدون راتب للدراسة ومن ثم العودة بسهولة الى نفس الوظيفة.	3.72	1.193	74.49	10.095	0.000	13
6	تمنح المؤسسة الموظفين الإجازات الدينية والتفافية كالأعياد كاملة دون خصم من الاجازات السنوية أو الراتب.	4.43	0.835	88.55	28.416	0.000	2
7	تسمح المؤسسة للموظفين بالحصول	3.76	1.128	75.29	11.263	0.000	11

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
	على إجازات إضافية غير الاجازات المعتمدة مقابل خصم جزء من الراتب الشهري.						
8	تسمح المؤسسة لموظفيها بالحصول على اجازة ثلاثة أيام على الأقل عند وفاة أحد الاقرباء من الدرجة الاولى.	4.54	0.645	90.87	39.743	0.000	1
9	تسمح المؤسسة للموظف بالحصول على جميع اجازاته المستحقة دفعة واحدة لأي ظرف عائلي.	3.96	0.929	79.13	17.100	0.000	4
10	يمكن للموظف الحصول على أي نوع من أنواع الاجازات المشروعة له تحت أي ظرف من ظروف العمل .	3.68	0.937	73.70	12.138	0.000	15
11	تقدم المؤسسة للموظف أيام إجازات كافية لمختلف احتياجاته الشخصية.	3.89	1.030	77.90	14.430	0.000	6
12	يمكن للموظف الحصول على موافقة للإجازة بكل سهولة وسلاسة دون عراقيل أو معوقات.	3.91	0.947	78.19	15.950	0.000	7
13	يمكن للموظف الحصول على إجازة طارئة صبيحة يوم العمل قبل الذهاب للدوام دون توضيح الاسباب.	3.73	1.139	74.57	10.624	0.000	12
14	لا يشعر الموظف بأي ردة فعل سلبية من قبل المدير أو عدم ارتياح منه عند طلب الاجازة.	3.89	0.925	77.75	15.936	0.000	8
15	تسمح المنظمة للموظفين بالغياب في أوقات الطقس السيء دون خصمها من الاجازات الأخرى المخصصة للموظف.	3.69	1.117	73.77	10.237	0.000	14

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
16	هناك حرية للموظف في اختيار أيام الاجازة السنوية في اي وقت يريده دون قيود.	3.83	1.002	76.67	13.811	0.000	10
17	يحتفظ الموظف بحقه في تجميع إجازاته السنوية التي لم يحصل عليها خلال سنوات عدة.	3.53	1.355	70.58	6.487	0.000	16
	جميع الفقرات	3.88	0.569	77.56	25.621	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 275 " تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (19) أعلاه الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الاول (نظام الاجازات)، حيث أوضحت النتائج ان أعلى فقرة حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي " 90.87% " و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على الأهمية الكبيرة لأن "تسمح المؤسسة لموظفيها بالحصول على إجازة ثلاثة أيام على الأقل عند وفاة أحد الاقرباء من الدرجة الأولى " من وجهة نظر الموظفين. وهو ما يتفق مع دراسة (Melani, 2012) التي أكد فيها أن مراعاة المنظمة للإجازات التي يحتاجها المدراء على مستوى مجموعة من المنظمات الإفريقية له أهمية كبيرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة خصوصا إجازات الوفاة وإجازات الأعياد، وكذلك تتفق مع دراسة (XU,2012) التي وجدت أن حصول الأمهات العاملات على إجازة بسبب وفاة أحد الأقارب يعتبر أمرا هاما جدا بالنسبة لهن ويساعدهن في الوفاء بالتزامات العمل حين العودة اليه في دراسة أجريت بهدف معرفة الاستراتيجيات المهمة لتحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى مجموعة من النساء العاملات في أمريكا. ويعزى الاتفاق مع الدراسات السابقة حول هذه النقطة رغم اختلاف عينة وبيئة ومجتمع الدراسة إلى أن حقيقة الوفاة والارتباط العائلي موجودة لدى جميع مجتمعات الدراسات مهما تنوعت واختلفت طبيعتها وطبيعة البيئة المحيطة بها. وقد أكد قانون العمل الفلسطيني على حق الموظف في الحصول على إجازة حين وفاة أحد أقاربه، حيث نصت المادة(78): "يستحق العامل إجازة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثة أيام في حال وفاة أحد أقاربه حتى الدرجة الثانية غير محتسبة من إجازته السنوية" (قانون العمل

الفلسطيني، 2007، ص17). وهو ما يدل فعلا على أهمية سماح المنظمات لموظفيها بالحصول على إجازة عن وفاة أحد الأقرباء، وذلك - من وجهة نظر الباحث - حتى يحصل الموظفون على مدة كافية لاستعادة الاستقرار النفسي لديهم حتى إذا عادوا إلى العمل لا يؤثر ذلك على مستوى أدائهم في المنظمة.

وقد أكد قانون العمل الفلسطيني أيضا على حق الموظف في الحصول على إجازة في الأعياد الدينية حيث تنص المادة (75) من قانون العمل على أن " للعامل الحق في إجازة مدفوعة الأجر في الأعياد الدينية والرسمية لا تحتسب من الإجازات السنوية" (قانون العمل الفلسطيني، 2007، ص29)، وهو ما يؤكد على أهمية حصول الموظفين العاملين في شتى القطاعات على الإجازات الدينية والثقافية الرسمية التي تعزز من مراعاة المنظمات للبيئة الاجتماعية والثقافية للعاملين.

كما تبين النتائج أن أقل فقرة حسب الوزن النسبي هي كما يلي:
في الفقرة رقم " 10 " بلغ الوزن النسبي " 73.70% " و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك موافقة اعلى من المتوسط نسبيا على أهمية " الحصول على أي نوع من أنواع الاجازات المشروعة للموظف تحت أي ظرف من ظروف العمل ". ويعني ذلك أن هناك أهمية قليلة نسبيا لوجود مرونة في الحصول على أي إجازة يحتاجها الموظف تحت أي ظرف من ظروف العمل مثل الاجازة المرضية وإجازة الوفاة وغيره، ويرجع الباحث الاهتمام القليل نسبيا بها إلى أن الموظفين يضطرون للحصول على إجازات تتعارض مع متطلبات العمل المرحلية في حالات نادرة فقط مثل حالات الوفاة والمرض وغيره، وكذلك فإن الأحداث الطارئة لدى الموظفين نادراً ما تقع في وقت احتياجات العمل المتعجلة والملحة للمنظمات بشكل عام ، وفيما يتعلق بباقي الإجازات الغير اضطرارية كالإجازة السنوية وغيره فإن المنظمات تقوم غالبا بجدولة المشاريع زمنيا بطريقة دقيقة لتنفيذها بحيث يدرك الموظف الأوقات المناسبة التي يطلب فيها الإجازة بما لا يتعارض مع مصلحة العمل وأدائه الوظيفي.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الاول (نظام الاجازات) تساوي 3.88 ، والانحراف المعياري يساوي 0.569 والوزن النسبي يساوي 77.56% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 25.621 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أهمية نظام الاجازات وتأثيره الواضح في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية وذلك عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

وهو ما يتفق مع دراسة (البليسي ، 2012) في كون نظام الاجازات له أثر كبير في جودة حياة العمل، ودراسة (نصار،2013) في أن نظام الاجازات له تاثير كبير في تحقيق الموازنة بين الحياة والعمل لدى الموظفين العاملين في قطاع التعليم تحت مظلة وكالة الغوث أو الحكومة في قطاع غزة ، ودراسة (حجاج،2007) الذي أظهر أن الممرضين العاملين في مستشفى الشفاء بغزة بحاجة ماسة الى تحسين نظام الاجازات لزيادة جودة الحياة الوظيفية لديهم، ودراسة (الرشيد،2003) في أن نظام الاجازات الجيد يساعد مديري الادارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام في المملكة لعربية السعودية على حسن إدارة الوقت والتخلص من ضغوط العمل، ودراسة (Melani, 2012) التي أظهر فيها أن مراعاة المنظمات للإجازات التي يحتاجها الموظفون خلال العام له أهمية كبيرة في إمكانية تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة، واتفقت أيضا مع دراسة (XU,2012) في أهمية حصول الأمهات العاملات على إجازات كافية للوفاء بالتزاماتهن في مختلف الظروف ، ويتقف ذلك أيضا مع دراسة (Chang,2009) التي وجدت أن الموظفين العاملين في قطاعي المنظمات الربحية وغير الربحية في تايوان يؤكدون على أهمية وجود نظام جيد للإجازات يساعد على تحسين ظروف العمل لديهم، واتفقت كذلك مع دراسة (Nzimande,2008) التي أوصت بتوفير المزيد من اجراءات العمل المرنة خصوصا ما يتعلق بنظام الاجازات لدى منظمات الأعمال الأفريقية. ويعزو الباحث اتفاق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة حول أهمية نظام الاجازات إلى الدور الكبير الذي يلعبه نظام الاجازات في كل مؤسسة في إمكانية تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة خصوصا عندما يراعي النظام شتى الظروف التي قد يواجهها الموظف أثناء حياته من مثل وفاة أحد الأقارب، والمناسبات الدينية والثقافية وغيره.

ثانيا: تحليل فقرات المحور الثاني : سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل
جدول رقم (20) تحليل فقرات المحور الثاني(سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تمنح المؤسسة للموظفات إجازة مدفوعة الاجر مخصصة بسبب الحمل.	4.14	1.126	82.75	16.783	0.000	1
2	تمنح المؤسسة للموظفين الآباء إجازة مدفوعة الاجر (إجازة الأبوة) لمساعدة الأم في العناية بأطفالها.	3.59	1.300	71.74	7.500	0.000	7
3	تسمح المؤسسة للموظفين الآباء والأمهات باختيار ايام الاجازة الاسبوعية التي تناسبهم حسب ظروفهم العائلية دون تقييدهم بأيام محددة.	3.49	1.195	69.86	6.848	0.000	10
4	تعمل المؤسسة على تخفيف أعباء العمل عن الآباء الذين لديهم أبناء حديثي الولادة	3.55	1.201	70.94	7.571	0.000	8
5	تعمل المنظمة على زيادة راتب الموظفين المعيلين عند قدوم مولود جديد كبديل إعالة.	3.86	1.349	77.10	10.533	0.000	4
6	تقوم المنظمة بتوفير خدمات استشارية طبية وصحية للأمهات والآباء ذوو الأطفال حديثي الولادة .	3.51	1.309	70.29	6.532	0.000	9
7	يمكن للأم أو الأب الحصول على اجازة لرعاية أمور أطفالهم حديثي الولادة في أي وقت وتحت اي ظروف للعمل.	3.48	1.192	69.64	6.715	0.000	11
8	تضمن المؤسسة للموظف العودة الى نفس الموقع الوظيفي بعد قضاء اجازة الحمل أو الأبوة .	4.12	0.965	82.32	19.204	0.000	2
9	تراعي المؤسسة ظروف الحوامل أثناء	3.97	1.039	79.35	15.472	0.000	3

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
	العمل وتتخذ سياسات السلامة مثل تخفيف أعباء العمل وتوفير بيئة عمل مريحة .						
10	تسمح المؤسسة للحوامل بحضور المواعيد الطبية دون خصومات من الاجازات او ساعات العمل او الراتب.	3.76	1.066	75.23	11.863	0.000	5
11	تسمح المؤسسة بالعودة البطيئة الى العمل بعد الولادة عن طريق العمل لساعات قليلة تزيد تدريجيا مع الزمن حتى الوصول الى الوضع الطبيعي	3.76	1.176	75.22	10.750	0.000	6
12	توفر المؤسسة للمرضعات اوقات حرة لإرضاع اطفالهن اثناء فترات الدوام.	3.45	1.242	68.91	5.961	0.000	12
13	توفر المؤسسة غرف مخصصة للموظفات المرضعات ليقمن بارضاع أطفالهن أثناء فترات العمل.	3.16	1.415	63.12	1.830	0.068	16
14	تقوم المؤسسة بتطبيق برنامج توعية متعلقة بالحمل والولادة والانتاج.	3.32	1.312	66.30	3.991	0.000	13
15	تسمح المؤسسة للموظفين باحضار اطفالهم الى العمل وتوفر لهم مكانا آمنا ولو بشكل مؤقت.	3.06	1.488	61.16	0.647	0.518	17
16	تسهم المؤسسات في عناية اطفال موظفيهم عن طريق التدريب والدعم وغيره.	3.28	1.363	65.51	3.356	0.001	14
17	تقدم المنظمة على نفقتها الخاصة خدمات رعاية صحية قبل وبعد الولادة بفترة للأمهات الحوامل.	3.20	1.449	63.91	2.243	0.026	15
	جميع الفقرات	3.57	0.894	71.37	10.565	0.000	

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 275 " تساوي 1.97
تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (20) أعلاه والذي يبين آراء
أفراد عينه الدراسة في فقرات المحور الثاني (سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل)
وتوضح النتائج أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي هما كما يلي:
في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 82.75% " و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 "
وهي أقل من 0.05 مما يدل على الأهمية الكبيرة لأن تقوم " المؤسسات بمنح الموظفين
إجازة مدفوعة الاجر مخصصة بسبب الحمل " وذلك من وجهة نظر الموظفين.
وهو ما يتفق مع دراسة (Melani, 2012) التي أكد فيها على أهمية مراعاة المؤسسة لإجازة
الحمل للمرأة العاملة حفاظا على سلامة صحتها وصحة جنينها، وكذلك اتفقت مع دراسة
(XU,2012) التي أجريت على مستوى الأمهات العاملات في أمريكا وقد وجدت أن هناك
أهمية كبيرة لمنح الأمهات إجازة مخصصة بسبب الحمل، واتفقت أيضا مع دراسة
(Chang,2009) التي أظهرت أن توفير المؤسسة لاجراءات العمل المرنة للعاملات الحوامل له
أهمية كبيرة من وجهة نظر العاملين في تاوان. واتفقت هذه النتيجة أيضا مع ما خلصت اليه
دراسة (Nzimande,2008) التي أظهرت أن هناك تأييدا كبير لأن تقوم المؤسسات العاملة
في كوزولوناتال والمملكة المتحدة بتبني نظام اجازات فعال يراعي ظروف الحمل لدى العاملات
فيها، ويتفق كذلك مع دراسة (Foster & Harris,2005) التي أجريت على مستوى مجموعة
من الشركات الصغيرة في بريطانيا وأظهرت أهمية مراعاة الشركات للإجازات التي تستحقها
وتحتاجها العاملات مثل إجازة الأمومة والحمل ليزيد من قدرتهن على الموازنة بين الحياة العملية
والخاصة. ويعزو الباحث اتفاق العديد من الدراسات على أهمية حصول الاثاث الحوامل على
إجازات بسبب الحمل إلى الدواعي الصحية والنفسية لدى المرأة الحامل التي تزيد من الضغط
الصحي والنفسي عليها أثناء فترة الحمل، وكذلك لأن المجتمعات التي أجريت عليها الدراسة
تتكون من العاملين من كلا الجنيسن ويغلب عليها الموظفون المتزوجون، مما يتطلب حصول
على إجازة محددة تراعي هذه الظروف بما لا يؤثر على جودة العمل.

كما تبين النتائج أن أقل فقرة حسب الوزن النسبي هما كما يلي:
في الفقرة رقم " 17 " بلغ الوزن النسبي " 63.91% " و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.026 "
وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك أهمية قليلة نسبيا لأن " تقدم المنظمة على نفقتها
الخاصة خدمات رعاية صحية قبل وبعد الولادة بفترة للأمهات الحوامل ". ويعزى ذلك إلى كون
الخدمات الصحية خصوصا خدمات الرعاية الصحية للحوامل متوفرة لدى القطاع الصحي العام،
وغالبا ما يسعى الموظفون الى الاستفادة منها بشكل مباشر دون اللجوء للمنظمة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل) تساوي 3.57، والانحراف المعياري يساوي 0.894 والوزن النسبي يساوي 71.37% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 10.565 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل مؤثرة بدرجة كبيرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

وهذا ما يتوافق مع دراسة (Melani, 2012) الذي أظهر فيها أهمية اتخاذ سياسات مرنة تجاه الموظفين في فترات الأمومة والأبوة والحمل، ودراسة (XU,2012) التي أظهرت أهمية اتخاذ اجراءات داعمة للأمهات العاملات في لأمریکا في فترات الأمومة والحمل، ودراسة (Nzimande,2008) التي أظهرت أن هناك تأييدا كبير لأن تقوم المؤسسات العاملة في كوزولوناتال والمملكة المتحدة بتبني نظام اجازات فعال يراعي ظروف الحمل لدى العاملات فيها، ودراسة (Foster & Harris,2005) التي أجريت على مستوى العديد من الشركات الصغيرة في بريطانيا وأكدت على اهمية وجود سياسات مريحة للأمهات الحوامل في المنظمات، ودراسة (البليسي،2012) الذي أكد على اهمية توفير الأمان الوظيفي للموظفين المعيلين سواء كانوا آباء أو أمهات، ودراسة (بنات،2009) التي أظهرت الدراسة أن هناك أهمية كبيرة لتعزيز مبدأ ومفهوم الأمان الوظيفي لدى العاملين الآباء والأمهات العاملين في شركة الاتصالات وضمان عودتهم الى نفس موقع العمل الذي بعد قضائهم لأي نوع من انواع الاجازات المخصصة لهم. ويرى الباحث اتفاق نتائج الدراسات السابقة مع نتيجة هذه الدراسة فيما يتعلق بإجراءات وسياسات العمل تجاه الأبوة والأمومة والحمل يعكس الأهمية الكبيرة لان تتبنى المؤسسات الاجراءات المناسبة والايجابية وتطبقها تجاه قضايا الأبوة والأمومة والحمل كي تسهم في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لديهم.

ثالثاً: تحليل فقرات المحور الثالث : مرونة إجراءات العمل

جدول رقم (21) تحليل فقرات المحور الثالث (مرونة إجراءات العمل)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يعتمد افراد المنظمة على المشاركة الوظيفية والعمل الجماعي وتقاسم الأدوار دون القاء مهام العمل على موظف بعينه.	4.01	0.940	80.22	17.867	0.000	1
2	توفر المؤسسة امكانية العمل عن بعد مثل العمل من المنزل أو مكان آخر غير مكان العمل الرسمي.	3.49	1.219	69.78	6.663	0.000	14
3	تقوم المؤسسة بتكليف الموظفين مهام محددة لانجازها دون تقييد بساعات دوام محددة أو مكان عمل.	3.56	1.245	71.16	7.447	0.000	12
4	هناك حد أعلى من عدد ساعات العمل لا تسمح المؤسسة بتجاوزه حفاظا على الحياة الشخصية للموظفين.	3.88	1.109	77.68	13.242	0.000	4
5	تحدد المؤسسات لكل موظف حجم المهام المناسب لقدراته وطاقاته دون زيادة تؤثر على حياته الشخصية.	3.95	1.022	78.99	15.430	0.000	2
6	تسمح المؤسسة للموظفين الرسميين بالعمل بنظام دوام جزئي بدلا من الدوام الكامل والرسمي إذا تطلب الامر ذلك.	3.67	1.129	73.48	9.915	0.000	10
7	تسمح المؤسسة بتحويل ساعات العمل الاضافية الى إجازات بدلا من دفعها كاجر اضافي للموظف.	3.59	1.170	71.81	8.383	0.000	11
8	تسمح المؤسسة بالعمل لساعات محددة للموظف مع وجود مرونة في اختيار اوقات	3.43	1.253	68.55	5.670	0.000	15

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
	بداية ونهاية العمل بالنسبة للموظف.						
9	تسمح المؤسسة لموظفيها كبار السن بالتقاعد التدريجي عن طريق تخفيف عدد ساعات العمل تدريجيا قبل التقاعد بسنوات او بأشهر.	3.38	1.222	67.54	5.122	0.000	16
10	تشجع المنظمة موظفيها للانضمام الى حملات تطوعية خيرية دون التأثير على مكانتهم الوظيفية خصوصا في أوقات الأزمات.	3.86	1.030	77.17	13.856	0.000	5
11	تسمح المنظمة للموظفين بقضاء فترة محددة من فترات العمل لتناول الوجبات والمشروبات خلال وقت الدوام.	3.68	1.327	73.62	8.530	0.000	9
12	يمكن للموظفين أن يتعاقبوا على وظيفة واحدة داخل المنظمة (نظام مناوبات).	3.71	1.104	74.12	10.631	0.000	8
13	تركز المنظمة على انجاز المهام من طرف الموظفين بدلا من التركيز على أوقات الحضور والانصراف.	3.71	1.180	74.13	9.943	0.000	7
14	تسمح المؤسسة للموظفين المقبلين على سن التقاعد بتقديم طلبات تمديد للعمل بعد التقاعد اذا سمحت ظروفهم الصحية لذلك.	3.53	1.201	70.51	7.266	0.000	13
15	تسمح المؤسسة للموظفين بالخروج أثناء ساعات الدوام لقضاء حاجاتهم الشخصية .	3.80	1.112	76.01	11.963	0.000	6
16	لدى الموظفين فرص متساوية ومتكافئة للتطور والحصول على الحوافز داخل المؤسسة.	3.91	0.998	78.26	15.199	0.000	3
	جميع الفقرات	3.70	0.744	73.94	15.567	0.000	

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 275" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (مرونة إجراءات العمل) وتبين النتائج أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "80.22%" و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أهمية كبيرة لأن يعتمد "أفراد المنظمة على المشاركة الوظيفية والعمل الجماعي وتقاسم الأدوار دون إلقاء مهام العمل على موظف بعينه"، وهذا ما يتفق مع دراسة (الرشيدي، 2003) التي هدفت إلى التعرف على مستويات ضغط العمل لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام حيث خلصت إلى التأكيد بأن تنمية روح العمل الجماعية وتطبيق أسلوب المشاركة في انجاز المهام يؤدي إلى تخفيف ضغط العمل وزيادة قدرة الموظف على الموازنة بين حياته العملية والخاصة، ودراسة (Durham, 2007) التي أجريت على مستوى مدرء المدارس في مدينة فيكتوريا ووجدت أن استراتيجية التفويض ومشاركة العمل تعتبر من أنجع الاستراتيجيات المؤدية الى زيادة قدرة المدرء على الموازنة بين حياتهم العملية والخاصة، ودراسة (المغربي، 2007) التي دعت الى الاهتمام بجماعات وفرق العمل والتأكيد على نشر ثقافة العمل الجماعي لتحقيق الرضى الوظيفي لدى الموظفين العاملين في المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصور في مصر. ويعزو الباحث اتفاق الدراسات حول أهمية تعزيز أسلوب المشاركة في المهام والوظائف بين الموظفين إلى أهميته ومساهمته الملحوظة في توزيع المهام وإنجازها بشكل دقيق ومتكامل من قبل الموظفين وإخراجها بجودة عالية وفي نفس الوقت لا يشعر الموظف بضغط نفسي وجسدي في العمل الأمر الذي ينعكس إيجابيا على حياته الخاصة.

كما تبين النتائج أن أقل فقرة حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "69.78%" و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك أهمية قليلة نسبيا من وجهة نظر العاملين في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة لأن "توفر المؤسسة إمكانية العمل عن بعد مثل العمل من المنزل أو مكان آخر غير مكان العمل الرسمي". ويعزى ذلك إلى كون قطاع غزة محدود المساحة وفي الغالب لا يضطر الموظف الى قطع مسافات طويلة للوصول الى مكان عمله مقارنة بالدول الأخرى، غير أن بعض الموظفين يفضلون العمل من البيت خصوصا ما يتعلق بالوظائف التي يمكن إنجازها إلكترونيا مثل البرمجة وغيرها.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (مرونة إجراءات العمل) تساوي 3.70 ، والانحراف المعياري يساوي 0.744 والوزن النسبي يساوي 73.94% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 15.567 وهي

أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان إجراءات مرونة العمل مناسبة لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

وهو ما يتوافق مع دراسة (البليسي، 2012) في أن مرونة إجراءات العمل تعزز من جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودراسة (Simard, 2011) التي أظهرت أن مرونة إجراءات العمل أحد اهم العوامل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة على مستوى العاملين في المنظمات غير الحكومية في كندا، ودراسة (Nzimande, 2008) التي اظهرت أن عدم توفر مرونة في إجراءات العمل يؤثر سلبا على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى العاملين في مختلف المنظمات في جنوب إفريقيا، ودراسة (Korpunen & Napravnikova, 2007) التي أجريت على مستوى الادارات العليا في السويد والتي عكست نوعا ما مساهمة مرونة إجراءات العمل الفعالة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الأشخاص الشاغلين لهذه المناصب، ودراسة (Durham, 2007) التي أجريت على مستوى مدراء المدارس في مدينة فيكتوريا في استراليا وقد عكست أهمية وجود مرونة في إجراءات العمل كي تساعد على الموازنة بين حياتهم العملية والخاصة، ودراسة (Foster & Harris, 2005) التي أجريت على مجموعة من الشركات الصغيرة في المملكة البريطانية المتحدة وخرجت بتوصية أن يتم تبني إجراءات العمل المرنة من قبل المؤسسات لتساهم في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى العاملين لديهم. ويرى الباحث اتفاق نتائج الدراسات السابقة مع نتيجة هذه الدراسة فيما يتعلق بمرونة إجراءات العمل الأهمية الكبيرة لان تتبنى المؤسسات الاجراءات المرنة وتطبقها تجاه موظفيها كي تسهم في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لديهم.

رابعاً: تحليل فقرات المحور الرابع : الخدمات المتوفرة من قبل المؤسسة لصالح الموظفين

جدول رقم (22) تحليل فقرات المحور الرابع (الخدمات المتوفرة من قبل المؤسسة لصالح الموظفين)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	توفر المؤسسة الهاتف الارضي أو المحمول وتسمح به للاستخدامات الشخصية.	3.70	1.227	73.99	9.468	0.000	11
2	تقدم المؤسسة خدمات استشارية ارشادية متعلقة بحياتهم الشخصية وكيفية ادارتها.	3.77	1.207	75.43	10.622	0.000	7
3	توفر المؤسسة خدمة اتصال هاتفي مجاني لافراد العمل للاستشارة حول الامور الشخصية من خبراء مختصين.	3.61	1.200	72.17	8.430	0.000	13
4	توفر المؤسسة التامين الصحي لموظفيها.	4.27	0.969	85.36	21.744	0.000	2
5	تقوم المؤسسة بتنظيم ايام طبية مجانية لصالح أفرادها بهدف الاطمئنان على أوضاعهم الصحية بشكل دوري.	3.75	1.256	75.00	9.921	0.000	10
6	تقوم المؤسسة ببرامج صحية مثل برنامج مكافحة التدخين وبرامج التوعية الغذائية.	3.86	1.191	77.10	11.926	0.000	8
7	تقوم المؤسسة بتطبيق برامج دعم اسرية مثل كيفية تنظيم الأمور المالية للعائلة.	3.65	1.311	73.04	8.265	0.000	12
8	تقدم المؤسسة خدمات تعليمية مجانية لأبناء العاملين في المنظمة مثل دروس خصوصية في المواد المدرسية.	3.47	1.360	69.42	5.753	0.000	15
9	توفر المؤسسة مكان مؤهل لممارسة الرياضة خاص بالموظفين مثل النوادي وغيره.	3.56	1.245	71.23	7.497	0.000	14
10	تقدم المؤسسة خدمات تدريبية مجانية	4.11	0.918	82.25	20.140	0.000	3

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
	لموظفيها لتسهيل تطوير قدراتهم ومهاراتهم في مختلف تخصصات العمل.						
11	توفر المنظمة الأدوات المكتبية اللازمة لاتمام العمل على اكمل وجه.	4.43	0.753	88.70	31.666	0.000	1
12	توفر المؤسسة تكاليف بدل مواصلات للموظفين الذين يقطنون بعيدا عن مكان العمل.	4.09	1.241	81.88	14.648	0.000	4
13	تقدم المؤسسة بطاقة تخفيض الأسعار لموظفيها عند زيارة بعض المطاعم أو الأسواق والمحال التجارية.	3.99	1.022	79.78	16.086	0.000	5
14	توفر المؤسسة خدمات استثمارية للموظفين المقبلين على التقاعد مثل دراسة الجدوى للمشاريع الصغيرة.	3.76	1.294	75.14	9.719	0.000	9
15	توفر المؤسسة خدمات الكترونية للموظفين مثل موقع الكتروني للاستعلام عن الراتب ومواعيد العمل.	3.92	1.084	78.33	14.050	0.000	6
	جميع الفقرات	3.86	0.819	77.26	17.496	0.000	

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 275 " تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (22) أعلاه والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (الخدمات المتوفرة من قبل المؤسسة لصالح الموظفين) وتوضح النتائج أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

في الفقرة رقم " 11 " بلغ الوزن النسبي " 88.70 % " و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على الأهمية الكبيرة لأن " توفر المنظمة الأدوات المكتبية اللازمة لاتمام العمل على اكمل وجه " . وهو ما يتفق مع دراسة (التويجري، 2003) في أن توفر الأدوات المكتبية يعتبر أمرا مهما في تعزيز جودة حياة العمل و تسهيل انجاز المهام الأمر

الذي يؤدي الى عدم تراكم المهام والوظائف وبالتالي لا يشعر الموظف بضغط العمل تحت اي ظرف من الظروف، ودراسة (عمار، 2006) التي أجريت على مستوى الهيئة الادارية والاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بهدف التعرف على مستويات ضغط العمل ووجدت أن توفر الأدوات والتجهيزات المكتبية يعتبر مساهما في تحقيق جودة الحياة الوظيفية وتسهيل سير العمل وعدم الشعور بالضغط والتوتر، ودراسة (البليسي، 2012) التي وجدت أهمية كبيرة لتوفير مستلزمات العمل الكافية والوافية التي تساعد الموظفين على أداء عملهم على أكمل وجه دون خلل أو تاخير، ودراسة (المالكي، 2012) الذي وجد أن عدم توفر بعض المكونات والأدوات المهمة داخل مكان العمل يساهم سلبا في إمكانية سيطرة الممرضين العاملين في أقسام منظمات الصحة الأولية في المملكة العربية السعودية على حجم وأعباء العمل وبالتالي شعورهم بالضغط النفسي والجسدي حيال ذلك، ويتوافق أيضا مع دراسة (حجاج، 2007) التي أوصت بضرورة تحسين ظروف وبيئة العمل (الأجهزة والأدوات والمعدات) لتقليل الضغط الوظيفي لدى الممرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة. ويرى الباحث اتفاق الدراسات السابقة مع نتائج هذه الدراسة في أهمية توفير الأدوات اللازمة لأداء العمل إلى الضرورة والأهمية البالغة لذلك إذ يساعد وجودها وتوفرها في إتمام الأعمال بكل سلاسة وسرعة ودقة دون أي معوقات تؤدي الى تراكم الأعمال وزيادة ضغط العمل وإخلال التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية لدى العاملين.

كما تبين النتائج أن أقل فقرة حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 72.17% " و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك موافقة قليلة نسبيا من وجهة نظر العاملين في منظمات المجتمع المدني على أهمية قيام المؤسسة "بتوفير خدمة اتصال هاتفي مجاني لأفراد العمل للاستشارة حول الأمور الشخصية من خبراء مختصين"، ويعزى ذلك إلى كون المجتمع الفلسطيني مجتمعا واعيا ومتكاثفا ويسعى الجميع لتقديم النصح إلى بعضهم البعض في شتى الأمور سواء في العمل أو غيره ، وكذلك بسبب تواجد العديد من مراكز الاستشارات والمتابعة الاجتماعية والصحية على مستوى القطاع .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (الخدمات المتوفرة من قبل المؤسسة لصالح الموظفين) تساوي 3.86 ، والانحراف المعياري يساوي 0.819 والوزن النسبي يساوي 77.26% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 17.496 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان الخدمات المتوفرة من قبل

المؤسسة لصالح الموظفين ذات أهمية كبيرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لديهم عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

وهو ما يتوافق مع دراسة دراسة (التويعري، 2003) التي أجريت على مستوى المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي في أهمية توفر الخدمات الأساسية في مكان العمل التي تعمل على تسهيل وتسريع انجاز المهام وتحول دون تراكمها على الموظف، ودراسة (البليسي، 2012) التي أظهرت أهمية كبيرة لتوفر الخدمات والمستلزمات التي تتطلبها وظائف العاملين في منظمات المجتمع المدني لإتمام وظائفهم على اكمل وجه، وكذلك يتوافق مع دراسة (Nzimande, 2008) التي أجريت على مستوى العاملين في عدد من المنظمات في جنوب إفريقيا ووجدت أهمية كبيرة لتوفير الخدمات للموظفين داخل وخارج مكان العمل، ويتوافق أيضا مع دراسة (بنات، 2009) التي استهدفت موظفي شركة الاتصالات في قطاع غزة ووجدت أهمية بارزة لتوفير العديد من الخدمات للموظفين داخل وخارج مكان العمل لتعزيز انجاز العمل وعدم حدوث اضطراب او ضغط، ودراسة (الشنطي، 2006) التي خلصت إلى ضرورة تحسين خدمات الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة لتسهيل وتذليل انجاز المهام والوظائف، ودراسة (المغربي، 2007) التي استهدفت العاملين في المراكز الطبية في جامعة المنصور في مصر ونتج عنها إدراك الأهمية البارزة لجودة الخدمات داخل مكان العمل لتحسين ظروف العاملين، ودراسة (عبد العزيز، 2002) التي استهدفت العاملين بفروع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمنطقتين الوسطى والشرقية بالسعودية ووجدت ضرورة تحسين الخدمات المقدمة للموظفين لأداء العمل على أكمل وجه. ويرى الباحث اتفاق جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية فيما يتعلق بمساهمة الخدمات المقدمة للموظفين الى الأهمية الكبيرة التي تلعبه الخدمات في قدرة الموظف على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة من حيث تذليل العقبات في العمل وسرعة الانجاز والبيئة المريحة عدم التعرض للضغط النفسي والجسدي.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين.

يبين الجدول (23) أن معامل الارتباط يساوي 0.575 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والتوازن بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين.

جدول رقم (23) معامل الارتباط بين إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية

والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية	حجم العينة
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين	0.575	0.000	276

تشير هذه النتيجة إلى أن سياسات العمل المتعلقة بكل من (نظام الإجازات، وسياسات الأبوة والأمومة والحمل، وإجراءات العمل المرنة، والخدمات المقدمة للموظفين داخل وخارج مكان العمل) ترتبط بعلاقة طردية بقدرة الموظفين على تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة، مظهرة أن هذه السياسات حينما تكون في صالح الموظفين تساعدكم وتمكنهم من تحقيق هذه الموازنة التي تضمن للموظف الوفاء بالالتزامات العائلية والشخصية، وفي نفس الوقت تحقيق أعلى مستوى من الجودة داخل مكان العمل مما يعود بالنفع والفائدة على الموظف نفسه والمنظمة التي يعمل بها.

وهو ما يتوافق مع ما توصلت له العديد من الدراسات كدراسة (نصار، 2013) التي توصلت إلى وجود تأثير واضح لاجراءات وسياسات العمل في مستوى جودة حياة العمل وإمكانية تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين العاملين في قطاع التعليم لدى الحكومة ووكالة الغوث في قطاع غزة، ودراسة (البليسي، 2012) التي أجريت على مستوى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بهدف التعرف على آثار مكونات جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين والتي أظهرت وجود تأثير واضح لسياسات وإجراءات العمل في مستوى جودة الحياة الوظيفية وإمكانية تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة، ودراسة (عابدين، 2010) التي وجدت أن إجراءات وسياسات العمل لها دور ملحوظ في تحديد حجم الضغوطات الوظيفية التي يشعر بها موظفو شركة الكهرباء العاملين في قطاع غزة والتي تنعكس على الحياة المهنية والعائلية لدى الموظفين ، وأن التزام الشركة بالسياسات المرنة يؤدي الى تخفيف هذه الضغوط، واتفقت أيضا مع دراسة (بنات، 2009) التي أوصت بضرورة اتخاذ سياسات داعمة لتحسين جودة حياة العمل والتي يتبعها قدرة الموظف على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة وذلك في دراسة أجريت على مستوى الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في مناطق قطاع غزة، ودراسة (مسلم، 2007) التي أوصت باتخاذ السياسات والاجراءات التي من شأنها تقليل الضغوط الوظيفية والآثار المترتبة عليها على مستوى الحياة الوظيفية والخاصة للعاملين في الكليات التقنية

في محافظات غزة، ويتوافق كذلك مع دراسة (حجاج، 2007) التي وجدت أهمية لاتباع سياسات من شأنها تخفيف ضغوط العمل على الممرضين العاملين في مستشفى الشفاء والذي بدوره يساهم في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لديهم، ويتفق أيضا مع دراسة (عمار، 2006) التي أجريت على مستوى الهيئة الادارية والاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والتي توصلت إلى أن هناك العديد من المتغيرات التنظيمية تؤثر في مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين مثل غموض صورة الدور الوظيفي وعدم ملائمة المؤهلات العلمية ومستوى العبء الملقى على عاتق شاغل الوظيفة وظروف العمل، ومشاركة العمل وغيره، ويتوافق أيضا مع دراسة (الشنطي، 2006) التي أوصت بزيادة فرص التدريب والتطوير ودعم أسلوب المشاركة في العمل وتحديد أعباء العمل المناسبة لكل موظف من موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة بهدف تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم والارتقاء بمستوى الرضا والالتزان الوظيفي لديهم، ودراسة (مريم، 2014) التي أجريت على مستوى أساتذة جامعة تلمسان في الجزائر بهدف التعرف على علاقة طبيعة العمل بجودة الحياة لديهم وقد أوصت بتفعيل إجراءات وسياسات من شأنها رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية وبالتالي إمكانية تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة على المستوى الأمثل مثل اعتماد نظام اجازات فعال، وتوفير البرامج التدريبية، والنشرات وورش العمل التوعوية الداعمة لحياة الموظفين المهنية والشخصية، وكذلك دراسة (المالكي، 2012) التي أظهرت أن سياسات وأنظمة العمل لها دور كبير في تمسك الموظفين العاملين في أقسام منظمات الصحة الأولية في السعودية إذ كلما تتناغمت مع الحياة والرغبات الشخصية كلما زاد التمسك بها من قبل الموظف، وكذلك اتفقت أيضا مع دراسة (خليفة، المطارنة، 2010) في أن سياسات العمل لها دور هام شعور الموظف بضغط العمل لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن والتي أوصت بانتهاج عدة سياسات تقلل من شعور الموظف بالضغط والذي بدوره يساعده على الوفاء بالتزامات العمل والعائلة مثل تحسين نظام الحوافز وتوفير التدريب المجاني وتحديد العبئ المناسب لكل موظف حسب طاقته وقدرته، ودراسة (المغربي، 2007) التي أوصت بضرورة تطبيق بعض السياسات التي تزيد من جودة حياة العمل وتقليل التعارض والتناقض بين الحياة المهنية والوظيفية للموظفين مثل إعادة هيكلة نظم المكافآت والحوافز المادية و توفير بيئة عمل مستقرة تسمح باستغراق العاملين في وظائفهم وعلاقاتهم، والاهتمام بجماعات وفرق العمل والتأكيد على نشر ثقافة العمل الجماعي، ودراسة (السكران، 2003) التي أجريت على مستوى ضباط قطاع الأمن الخاص بمدينة الرياض والتي أوصت باتخاذ سياسات من شأنها تحقيق الرضى الوظيفي والاستقرار المهني لدى العاملين مثل تحسين نظام الحوافز والمكافآت وتزويدهم بالبرامج التدريبية للقيام بمهامهم على أكمل وجه، ودراسة (الرشيد، 2003) التي هدفت الى التعرف على إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل لدى

مديري الادارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينةتي الرياض والدمام ووجدت أن تعزيز أسلوب المشاركة في العمل وتوفير التدريب والتطوير للموظفين وتوفير الفرص المتكافئة للمكافآت والحوافز من أهم ما يمكن أن يؤثر إيجابا في تقليل ضغوط العمل وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والخاصة لديهم، ويتوافق أيضا مع دراسة (Melani Annandale , 2012) التي وجدت أهمية كبيرة لتحسين نظام الاجازات وإضفاء مرونة لاجراءات العمل لزيادة قدرة المدراء العاملين في العديد من المنظمات الافريقية على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة، ودراسة (XU,2012) التي أوصت بضرورة تحسين سياسات العمل تجاه النساء العاملات في أمريكا لتسهيل ودعم وفائهن بالالتزامات العائلية والوظيفية، ودراسة (Simard, 2011) هدفت الدراسة الى تحديد وجهات نظر الموظفين في قطاع المنظمات غير الربحية حول الموازنة بين الحياة العملية والخاصة وتحديد أهم العوامل المؤثرة في تحقيقها والتي توصلت الى ضرورة تعزيز السياسات المؤدية إلى تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة مثل مرونة نظام الاجازات وتحديد عبئ العمل ليناسب قدرات الموظفين وغيره، ودراسة (Ruby (Yi- Chang,2009) التي وجدت أن هناك علاقة وطيدة ومؤثرة بين كل من الدعم التنظيمي ودعم المشرف المباشر والدعم خارج إطار العمل وبين الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين في قطاعي المنظمات الربحية وغير الربحية في تايوان، ودراسة (Nzimande,2008) التي وجدت أن على المنظمات الافريقية توفير المزيد من اجراءات العمل المرنة والاجراءات الاخرى التي تزيد من قدرة الموظفين على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة مثل توفير التأمين الصحي والاجازة مدفوعة الاجر لشتى الظروف التي تواجه الموظفين مثل المرض والعناية والحمل وغيره ومنح الموظفين الاجر المثالي مقابل العمل، ودراسة (Korpunen & Napravnikova,2007) التي وجدت ان هناك بعض السياسات والأنظمة تؤثر في إمكانية الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تتطوي تحت إجراءات المنظمة التي يعمل بها الموظفون في الادارات العليا في السوسد تتمثل في ومرونة اجراءات العمل ، و إجازات الوالدية ، وخدمات تعزيز الصحة، وحجم العمل والضغط الذهني، وتعزيز الرضى الوظيفي، ويتفق كذلك مع دراسة (Foster & Harris,2005) التي هدفت الى تحديد الى أي مدى يصل استخدام الشركات الخدماتية الصغيرة لإجراءات العمل المرنة لجذب والاحتفاظ بالموظفين في بريطانيا وقد وجدت أهمية كبيرة لمرونة إجراءات العمل في تحقيق ذلك.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

1.1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام الإجازات المعمول به في مكان العمل ومدى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين نظام الإجازات المعمول به في مكان العمل ومدى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة تساوي 0.843 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.172 مما يدل على وجود علاقة بين نظام الإجازات المعمول به في مكان العمل و تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

وهو ما يتوافق مع دراسة دراسة (البليسي ، 2012) التي أجريت على المنظمات الأهلية في قطاع غزة بهدف التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية ووجدت أنه من الضرورة تحسين سياسات العمل بما فيها أنظمة الإجازات، ودراسة (الجمل، 2012) التي وجدت أن النساء العاملات في مؤسسات السلطة الفلسطينية يواجهن خطر الاحتراق الوظيفي ما لم يتم تحسين ظروف وأنظمة العمل ومن ضمنها نظام الإجازات الذي يجب أن يكون مراعيًا لظروف المرأة المختلفة والمتعددة، ودراسة (عابدين، 2010) التي أجريت على مستوى العاملين في شركة الكهرباء للتعرف على آثار الضغوط الوظيفية على حياة الموظفين والتي أوصت بضرورة تخفيف أعباء العمل عن الموظفين ومنحهم الإجازات السنوية الكافية ، توافقت أيضا مع دراسة (أبو مسعود، 2010) التي أوصت بضرورة مقيام وزارة التربية والتعليم بتحسين أنظمة الإجازات الحوافز والترقيات وغيره لتجنب موظفيها الوصول الى حالة الاحتراق الوظيفي ، ودراسة (نصار، 2013) التي أن عناصر جودة الحياة الوظيفية بما فيها نظام الاجازات له أثر كبير على الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين العاملين في دائرة التربية والتعليم في قطاع غزة ، ودراسة (الرشيد، 2003) التي أجريت على مستوى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود في مدينتي الرياض والدمام والتي وجدت أن نظام الاجازات الملائم والمرن يساعد الموظفين على إدارة وقتهم بشكل جيد الأمر الذي يحد ويخفف من ضغوط العمل لديهم، وتوافقت كذلك مع دراسة (Melani, 2012) التي هدفت إلى تحديد الفوائد العائدة على المنظمة والعاملين جراء ممارسة إجراءات العمل التي تزيد من الموازنة بين الحياة العملية والخاصة وقد وجدت أن من أكثرها فاعلية هو وجود نظام إجازات فعال ومرن ومراعٍ لظروف الموظفين بشتى أنواعهم، ودراسة (XU, 2012) التي هدفت إلى تحديد التحديات التي تواجهها الأمهات العاملات في الولايات المتحدة الأمريكية من أصول متعددة غير أمريكية والتي أوصت بضرورة تحسين نظام الإجازات

لتيسير الوفاء بالالتزامات العائلية والعملية لديهن، ودراسة (Chang, 2009) (الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الدعم المقدم داخل وخارج إطار العمل وبين التوازن بين الحياة العملية والخاصة لدى موظفي المنظمات الربحية وغير الربحية في تايوان والتي وجدت أن نظام الإجازات المرنة يعد من أهم صور الدعم المقدم من قبل المؤسسات والذي يساعد الموظفين على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة، ودراسة (Nzimande, 2008) التي هدفت إلى تحديد مفهوم الموازنة بين الموازنة بين الحياة العملية والخاصة والوقوف على أهم صور إجراءات العمل المرنة داخل المنظمات في جنوب أفريقيا والتي وجدت أن نظام الإجازات المرنة يعد من أهم مميزات الأنظمة الصديقة الموظفين وعائلاتهم . وقد تضمن قانون العمل الفلسطيني ضرورة مراعاة نظام الإجازات للأحداث المتعددة التي قد يواجهها الموظف مثل حالات الوفاة والأعياد وغيرها، حيث نص القانون على حق الموظف في الحصول على إجازة حين وفاة أحد أقاربه ، إذ نصت المادة(78): "يستحق العامل إجازة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثة أيام في حال وفاة أحد أقاربه حتى الدرجة الثانية غير محتسبة من إجازته السنوية" ، ونص أيضاً على حق الموظف في الحصول على إجازة في الأعياد الدينية حيث تنص المادة (75) من قانون العمل على أن "للعامل الحق في إجازة مدفوعة الأجر في الأعياد الدينية والرسمية لا تحتسب من الإجازات السنوية" (قانون العمل الفلسطيني، 2007 ، ص، 17، 29).

ويعزو الباحث اتفاق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة حول أهمية نظام الاجازات إلى الدور الكبير الذي يلعبه نظام الاجازات في كل منظمة في إمكانية تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين مثل إجازة الوفاة والاجازات الثقافية والأعياد وإجازات العناية بالمرضى وإجازات التدريب وتطوير الذات وإمكانية الحصول على الإجازات دفعة واحدة تحت أي ظرف من ظروف العمل وغيرها من سياسات الإجازات المرنة التي تراعي شتى الظروف التي قد يواجهها الموظف أثناء حياته من مثل وفاة أحد الأقارب، والمناسبات الدينية والثقافية وغيره.

جدول رقم (24) معامل الارتباط بين نظام الإجازات المعمول به في مكان العمل ومدى تحقيق

التوازن بين الحياة العملية والخاصة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	حجم العينة
نظام الإجازات المعمول به في مكان العمل	0.834	0.000	276

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 274 " تساوي 0.172

1.2- هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسات العمل اتجاه الأبوة والأمومة والحمل و مدى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين سياسات العمل اتجاه الأبوة والأمومة والحمل ومدى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة تساوي 0.904 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.172 مما يدل على وجود علاقة بين سياسات العمل اتجاه الأبوة والأمومة والحمل وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

وهو ما يتوافق مع دراسة (Melani, 2012) والتي تم إجراؤها على مستوى مجموعة من الموظفين الدائمين في منظمات الأعمال في جنوب إفريقيا وقد لامست أهمية لأن تأخذ المنظمات بعين الاعتبار قضايا الأمومة والحمل في سياساتها تجاه الموظفين ، ودراسة (XU,2012) التي أوصت بضرورة اتخاذ سياسات أكثر مرونة تجاه الأمهات العاملات في أمريكا خصوصا تلك اللواتي من أصول غير أمريكية ، ودراسة (Nzimande,2008) التي تم إجراؤها في مدينة ديربان في أفريقيا على مستوى العديد من منظمات الأعمال وقد وجدت أن سياسات المنظمة تجاه الأبوة والأمومة والحمل تعتبر مؤثرة جدا في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين ، وتوافقت أيضا مع دراسة (Foster & Harris,2005) التي أجريت على مستوى الموظفين العاملين في الشركات المنتسبة للاتحاد العام للخدمات العامة (UNISON) في أوروبا والتي أظهرت ضرورة تحسين إجراءات العمل تجاه الموظفين المعيلين من أمهات وآباء وغيره حتى يستكيعوا الوفاء بين متطلبات العمل والحياة الخاصة ، ودراسة (البليسي،2012) التي أجريت على مستوى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بهدف التعرف على جودة الحياة الوظيفية فيها وقد أظهرت أن السياسات الصديقة لقضايا الأمومة والابوة والحمل لها أثر واضح في تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم. وهو ما يوافقه عليه أيضا قانون العمل الفلسطيني بضرورة اتخاذ سياسات ملائمة تجاه الأمهات خصوصا الحوامل ، حيث ذهب قانون العمل الفلسطيني إلى ضرورة مراعاة منظمات الأعمال لسياسات تخفيف اعباء العمل على النساء الحوامل حين ذكر في المادة (101) أنه يحظر تشغيل النساء في ساعات عمل إضافية أثناء الحمل والستة أشهر التالية للولادة (قانون العمل الفلسطيني، 2007، ص35).

ويرى الباحث اتفاق نتائج الدراسات السابقة مع نتيجة هذه الدراسة فيما يتعلق بإجراءات وسياسات العمل تجاه الأبوة والأمومة والحمل يعكس الأهمية الكبيرة لأن تتبنى المؤسسات الاجراءات المناسبة والايجابية والملائمة تجاه الأمهات والآباء خصوصا في فترات الوالدية مثل تخصيص إجازة محددة المدة للأمهات الحوامل للحفاظ على سلامة حملهن، والحفاظ على الموقع الوظيفي للموظف أو الموظفة بعد عودته من إجازة الوالدية، ومراعاة سلامة الحوامل أثناء العمل وتخفيف الأعباء عنهن أثناء فترات الحمل، وتقديم الخدمات المادية مثل زيادة الرواتب لصالح الموظفين ذوو الأطفال حديثي الولادة، والسماح للحوامل بحضور الجلسات والمراجعات الطبية خلال فترة الحمل دون أن يؤثر ذلك على مكانها في العمل وغيرها من السياسات المراعية لظروف الوالدية التي يسهم تطبيقها في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لديهم .

جدول رقم (25) معامل الارتباط بين سياسات العمل اتجاه الأبوة والأمومة والحمل ومدى تحقيق

التوازن بين الحياة العملية والخاصة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	حجم العينة
سياسات العمل اتجاه الأبوة والأمومة والحمل	0.904	0.000	276

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 274 " تساوي 0.172

1.3- هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجراءات العمل المرنة ومدى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين إجراءات العمل المرنة ومدى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة تساوي 0.910 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.172 مما يدل على وجود علاقة بين إجراءات العمل المرنة و تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

وهو ما يتوافق مع دراسة (البليسي، 2012) التي أجريت على مستوى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لتحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم وقد وجدت أن مرونة إجراءات العمل تعتبر عاملا مهما في رفع مستوى جودة حياة العمل والتي تعتبر الموازنة بين الحياة العملية والخاصة جزءا أساسيا منها خصوصا ما يتعلق بمشاركة العمل بين الموظفين، ودراسة (Simard, 2011) التي أجريت على شكل مقابلات مع ثمانية من الخبراء في مجال

عمل المنظمات غير الحكومية في كندا والذين أكدوا على تأثير مرونة إجراءات العمل على قدرة العاملين على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة ، ودراسة (Nzimande,2008) التي استهدفت مجموعة من الموظفين من ذوي المناصب الادارية في أفريقيا لتحديد أهمية وماهية سياسات العمل المرنة والمؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لديهم والتي وجدت أن سياسات العمل المرنة لا يمكن الاستغناء عنها لضمان نجاح الموظف في حياته العملية والخاصة، ودراسة (Korpunen & Napravnikova ,2007) التي وجدت أن أصحاب الادارات العليا في السويد يؤكدون على أهمية وجود سياسات عمل مرنة تعينهم على الموازنة بين حياتهم العملية والخاصة، ودراسة (Durham, 2007) التي أجريت على مستوى مدراء المدارس في مدينة فكتوريا في أستراليا لتحديد الاستراتيجيات المتبعة لدى المنظمات والعاملين لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة لديهم والتي وجدت أن مرونة الأدوار والمهام الوظيفية والإدارة المشتركة لها الدور البارز في ذلك ، ودراسة (Foster & Harris,2005) في أن مرونة إجراءات العمل تؤثر إيجابيا في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى العاملين، حيث ذهب قانون العمل الفلسطيني إلى منع تحميل العاملين مهام عمل تفوق قدراتهم وطاقاتهم خصوصا النساء، حيث تنص المادة (101) من قانون العمل الفلسطيني " يحظر تشغيل النساء في الأعمال الخطرة أو الشاقة المتمثلة في كل من : المناجم والمحاجر وأعمال الحفر التي تؤدي تحت سطح الأرض، صناعة المفرقات والمواد المتفجرة والأعمال المتعلقة بها، صناعة ومعالجة الأسفلت، صناعة الكحول وكافة المشروبات الروحية، صناعة واستعمال المبيدات الحشرية، جميع أعمال اللحام التي يصدر منها أشعة وغازات ضارة، الأعمال التي يدخل بها بعض المذيبات التي تستخدم في تنظيف الماكينات والملابس كيماويا، العمل في الغابات وقطع الأشجار والمحميات الطبيعية".(قانون العمل الفلسطيني ص35،ص59).

ويرى الباحث اتفاق نتائج الدراسات السابقة مع نتيجة هذه الدراسة فيما يتعلق بمرونة إجراءات العمل الأهمية الكبيرة لأن تتبنى المؤسسات الإجراءات المرنة مثل تعزيز أسلوب مشاركة العمل بين الموظفين، وتحديد حجم المهام الملائم لكل موظف حسب طاقاته وقدراته وعدم الإثقال عليه، وتحسين نظام الحوافز والمكافآت، وتحديد عدد ساعات العمل وغيره من السياسات المرنة ان تسعى لتطبيقها تجاه موظفيها بشكل كامل كي تسهم في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لديهم.

جدول رقم (26) معامل الارتباط بين إجراءات العمل المرنة ومدى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المحور	الإحصاءات	مدى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة
إجراءات العمل المرنة	معامل الارتباط	0.910
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	276

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "274" تساوي 0.172

1.4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الخدمات المقدمة للموظفين ومدى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الخدمات المقدمة للموظفين ومدى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة تساوي 0.900 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.172 مما يدل على وجود علاقة بين الخدمات المقدمة للموظفين و تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

وهو ما يتوافق مع دراسة (التويجري، 2003) التي عملت على تحليل البيئة الداخلية للعاملين في الأجهزة الأمنية في مطار خالد الدولي في السعودية والتي أوصت بتحسين الخدمات المقدمة للموظفين داخل مكان العمل والتي يجب أن تراعي الفروقات الفردية بين الموظفين ، ودراسة (Nzimande,2008) التي أجريت في جنوب إفريقيا على مستوى العديد من المنظمات هنالك حيث أوصت بضرورة تحسين الخدمات المقدمة للموظفين داخل مكان العمل ليتمكنهم من إنجاز أعمالهم ضمن إطار الوقت والجهد المعقول حتى لا يؤثر على حياتهم الخاصة، ودراسة (الشنطي،2006) التي هدفت إلى قياس أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية والتي دعت إلى ضرورة تطوير الخدمات المقدمة داخل مكان العمل خصوصاً وسائل وقنوات الاتصال ، ودراسة (المغربي،2007) التي هدفت إلى التعرف على أثر عناصر جودة حياة العمل على العاملين في المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصور في مصر والتي أوصت بضرورة رفع مستوى عناصر جودة حياة العمل متمثلة بالاجور والمكافآت والخدمات وغيرها ، ودراسة (عبد العزيز،2002) التي هدفت إلى التعرف على خصائص بيئة العمل الحالية لجهاز هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في المناطق الوسطى والشرقي في

السعودية ومدى مناسبتها لأداء العاملين والتي أوصت بتحسين ظروف العمل خصوصا الخدمات المقدمة من شبكات اتصالات وغيره في المكان لما له من أهمية في تقليل الوقت والجهد اللازم لإنجاز العمل ودراسة (نصار، 2013) التي دعت إلى التعرف على مستوى جودة حياة العمل في كل من دائرة التربية والتعليم ووكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي في قطاع غزة وإلى تحديد أثر عوامل جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للموظفين العاملين في كلا المؤسسات والتي وجدت أن ظروف العمل المادية وغير المادية لها تأثير كبير على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين ، ودراسة (البليسي، 2012) التي دعت تحسين بيئة العمل والاهتمام بالعناصر المادية لجودة حياة العمل متمثلة بالخدمات وغيرها مما يسهل للموظفين إنجاز مهامهم وعدم التعرض للضغط.

ويلاحظ الباحث أن هناك اتفاق كبير بين الدراسات السابقة على أهمية تزويد الموظفين بالخدمات الملائمة لهم داخل وخارج مكان العمل سواء كانت خدمات مادية مثل توفير الأدوات المكتبية ومستلزمات العمل أو صحية مثل توفير التأمين الصحي أو خدمات تدريبية مثل توفير الدورات التطويرية وورش العمل التأهيلية للموظفين أو خدمات خاصة مثل توفير تكاليف ووسائل المواصلات للموظفين القاطنين بعيدا عن مكان العمل أو غيره من الخدمات. ويعزو الباحث ذلك إلى الدور الكبير الذي تلعبه الخدمات في قدرة الموظف على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة من حيث تذليل العقبات في العمل وخارج العمل وزيادة سرعة الإنجاز وتوفير البيئة المريحة ومنع التعرض للضغط النفسي والجسدي.

جدول رقم (27) معامل الارتباط بين الخدمات المقدمة للموظفين ومدى تحقيق التوازن بين

الحياة العملية والخاصة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المحور	الإحصاءات	ومدى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة
الخدمات المقدمة للموظفين	معامل الارتباط	0.900
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	276

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 274 " تساوي 0.172

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى

المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى لبعض المتغيرات الشخصية التالية (الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، عدد افراد الاسرة ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

2.1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى الجنس .

تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول إجراءات العمل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تعزى الى الجنس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.458 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.146 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط اجابات الباحثين حول إجراءات وسياسات العمل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تعزى الى الجنس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ويعزو الباحث عدم وجود اختلاف واضح بين وجهات نظر الباحثين تعزى الى الجنس الى كون اجراءات العمل تؤثر على العاملين بمختلف نوعهم الاجتماعي على حد سواء، وان هناك العديد من الباحثين لديهم أزواج أو زوجات يعملون في مجال منظمات المجتمع المدني الأمر الذي انعكس على نتائج الدراسة وتفضيلات الباحثين لهذه العوامل، وكذلك يرتبط الأمر بوجهة النظر التي يقيسها الموظف على مستوى نفسه او على غيره من الموظفين والموظفات. ويتوافق ذلك مع دراسة (مريم، 2014) التي وجدت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أساتذة جامعة تلمسان في الجزائر حول طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة تعزى إلى الجنس ، ويتوافق أيضا مع دراسة (مسلم، 2007) التي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العاملين في الكليات التقنية في محافظات غزة حول مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة تعزى إلى متغير الجنس، ويوافق أيضا دراسة (حجاج، 2007) الذي أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الممرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة حول تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس .

ويختلف ذلك مع دراسة (خليفة، المطارنة، 2010) التي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن حول أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس.

ويعزو الباحث هذا الاختلاف المعزى إلى الجنس بين الدراسات إلى اختلاف مجتمع الدراسة لكل منها واختلاف موضوعها واختلاف الهدف الذي وضعت من أجله كل دراسة.

جدول رقم (28) نتائج اختبار T حسب الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول

إجراءات العمل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تعزى إلى الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية
نظام الاجازات	ذكر	150	3.847	0.528	-0.975	0.330
	أنثى	126	3.915	0.615		
سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل	ذكر	150	3.435	0.858	-1.343	0.132
	أنثى	126	3.728	0.914		
مرونة إجراءات العمل	ذكر	150	3.666	0.708	-0.759	0.448
	أنثى	126	3.734	0.785		
الخدمات المتوفرة من قبل المؤسسة لصالح الموظفين	ذكر	150	3.848	0.769	-0.317	0.751
	أنثى	126	3.880	0.878		
جميع المحاور	ذكر	150	3.695	0.628	-1.458	0.146
	أنثى	126	3.813	0.719		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "275" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

2.2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى مغنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى إلى العمر .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة

العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى العمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 5.570 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.001 وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى العمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، ويبين اختبار شفيه جدول رقم (28) ان الفروق بين فئتي " 50 سنة فأكثر " و " أقل من 30 سنة " والفروق لصالح الفئة " أقل من 30 سنة " كما توجد فروق بين فئتي " 50 سنة فأكثر " و " من 30 - أقل من 40 سنة " والفروق لصالح الفئة " من 30 - أقل من 40 سنة "

ويعزو الباحث هذا الاختلاف لصالح فئة الشباب لكونهم يشكلون الغالبية العظمى من إجمالي العاملين في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة ، ويرجع ذلك الى التوزيع العمري لسكان قطاع غزة الذي يمثل فيه الشباب ما نسبته 73.6% (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013، ص60)، بالإضافة الى أن مؤسسات المجتمع المدني في قطاع غزة عادة ما تهتم بتوظيف الموظفين من فئة الشباب لإضفاء الحيوية والفاعلية على نشاطها وأدائها ولاستغلال الطاقات الهائلة الكامنة لديهم، ويضاف إلى ذلك أن كبار الموظفين عندما يتقدم بهم العمر يميلون للعمل لدى الجهات الأكثر استقرارا في أنظمة المدخرات وإجراءات ما بعد التقاعد مثل القطاع العام والأعمال الحرة والمؤسسات الدولية ويتوافق هذا مع دراسة (خليفات، المطارنة، 2010) التي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن حول أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير العمر. ويتوافق أيضا مع دراسة (النوشان، 2003) التي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات القيادات الادارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في الرياض حول ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير العمر.

وهو ما يخالف دراسة (مريم، 2014) التي وجدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أساتذة جامعة تلمسان في الجزائر حول طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة تعزى إلى العمر، ويخالف أيضا دراسة (البليسي، 2014) التي وجدت أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في منظمات المجتمع المدني حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء العاملين تعزى الى متغير العمر، ويخالف كذلك دراسة (مسلم، 2007) التي أظهرت انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العاملين في الكليات التقنية في محافظات غزة حول مصادر الضغوط المهنية وآثارها تعزى إلى متغير العمر، ويخالف كذلك دراسة (حجاج، 2007) الذي أظهر عدم وجود وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط

إجابات الممرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة حول تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي تعزى إلى متغير العمر. ويعزو الباحث هذا الاختلاف الى اختلاف طبيعة وحجم مجتمع الدراسة وموضوع البحث لكل دراسة.

جدول رقم (29) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى العمر

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
نظام الاجازات	بين المجموعات	5.106	3	1.702	5.508	0.001
	داخل المجموعات	84.045	272	0.309		
	المجموع	89.151	275			
سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل	بين المجموعات	10.171	3	3.390	4.398	0.005
	داخل المجموعات	209.688	272	0.771		
	المجموع	219.859	275			
مرونة إجراءات العمل	بين المجموعات	6.038	3	2.013	3.747	0.012
	داخل المجموعات	146.117	272	0.537		
	المجموع	152.155	275			
الخدمات المتوفرة من قبل المؤسسة لصالح الموظفين	بين المجموعات	9.741	3	3.247	5.052	0.002
	داخل المجموعات	174.832	272	0.643		
	المجموع	184.574	275			
جميع المحاور	بين المجموعات	7.197	3	2.399	5.570	0.001
	داخل المجموعات	117.142	272	0.431		
	المجموع	124.339	275			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 272" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

جدول رقم (30) اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير العمر

المحور	الفرق بين المتوسطات	أقل من 30 سنة	من 30 - أقل من 40 سنة	من 40 - أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
جميع محاور الدراسة (إجراءات العمل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة)	أقل من 30 سنة		-0.115	0.040	0.641*
	من 30 - أقل من 40 سنة	0.115		0.156	0.757*
	من 40 - أقل من 50 سنة	-0.040	-0.156		0.601
	50 سنة فأكثر	0.641*	-0.757*	-0.601	

2.3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى مغنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابة

المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى الحالة الاجتماعية

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.984 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.401 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم العاملين في المنظمات غير الحكومية من فئة المتزوجين أو المقبلين على الزواج والذين غالبا ما تتشابه وجهات نظرهم حول إجراءات وسياسات العمل التي تؤثر في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة وبالتالي لم تظهر الفروقات، حيث بلغت نسبة المتزوجين أو من سبق له الزواج 73.9% من العينة كما أظهرت نتائج إحصائيات الدراسة في ص 77.

وهذا ما يتوافق مع دراسة (عمار، 2006) التي أظهرت عدم وجود فروق لدى الهيئة الادارية والاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى الحالة الاجتماعية حول الشعور

بضغط العمل، ودراسة (البليسي، 2012) الذي وجد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في منظمات المجتمع المدني تعزى الى الحالة الاجتماعية، ويتوافق أيضا مع دراسة (مريم، 2014) التي وجدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أساتذة جامعة تلمسان في الجزائر حول طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة تعزى إلى الحالة الاجتماعية، ويتوافق مع دراسة (مسلم، 2007) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العاملين في الكليات التقنية في محافظات غزة حول مصادر الضغوط المهنية وآثارها تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية، ويوافق أيضا دراسة (حجاج، 2007) الذي أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الممرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة حول تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية. وهو ما يختلف مع دراسة (خليفة، المطارنة، 2010) التي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن حول أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.

ويعزو الباحث هذا الاختلاف الى اختلاف طبيعة وحجم مجتمع الدراسة وموضوع البحث لكل دراسة من الدراسات.

جدول رقم (31) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى الحالة الاجتماعية

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F "	القيمة الاحتمالية
نظام الاجازات	بين المجموعات	0.166	3	0.055	0.169	0.917
	داخل المجموعات	88.984	272	0.327		
	المجموع	89.151	275			
سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل	بين المجموعات	5.227	3	1.742	2.208	0.087
	داخل المجموعات	214.632	272	0.789		
	المجموع	219.859	275			
مرونة إجراءات العمل	بين المجموعات	2.496	3	0.832	1.512	0.212
	داخل المجموعات	149.659	272	0.550		

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
	المجموع	152.155	275			
الخدمات المتوفرة من قبل المؤسسة لصالح الموظفين	بين المجموعات	0.981	3	0.327	0.484	0.693
	داخل المجموعات	183.593	272	0.675		
	المجموع	184.574	275			
جميع المحاور	بين المجموعات	1.335	3	0.445	0.984	0.401
	داخل المجموعات	123.004	272	0.452		
	المجموع	124.339	275			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 272" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

2.4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى عدد افراد الاسرة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى عدد افراد الاسرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 8.285 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.03 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى عدد افراد الاسرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ويبين اختبار شففيه جدول رقم (31) ان الفروق بين فئتي " 8 أفراد فأكثر " و " 1- 3 أفراد " والفروق لصالح الفئة " 1- 3 أفراد " .

ويعزو الباحث هذا الاختلاف لصالح الفئة (1-3) أفراد إلى كون معظم الموظفين في منظمات المجتمع المدني من الشباب الذين لم يمض على زواجهم أعوام طويلة لانجاب العدد الكبير من الأبناء إذ أن منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة تركز على طاقات الشباب في تنفيذ

مشاريعها الخيرية وتحقيق اهدافها المتنوعة . ويتوافق هذا دراسة (مسلم، 2007) التي وجدت فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العاملين في الكليات التقنية في محافظات غزة حول العبء الوظيفي كمصدر من مصادر الضغوط المهنية في محافظات غزة تعزى إلى متغير عدد أفراد الأسرة، ويوافق أيضا دراسة (المالكي، 2006) الذي وجد فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الممرضين في السعودية حول أهم العوامل المؤثرة في ميل الممرضين الى التغيير الوظيفي تعزى إلى متغير عدد أفراد الأسرة.

ويخالف ذلك دراسة (عمار، 2006) التي لم تجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الهيئة الادارية والاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حول مستويات ضغط العمل تعزى الى متغير عدد أفراد الأسرة، وكذلك يخالف دراسة (مسلم، 2007) التي أظهرت عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العاملين في الكليات التقنية في محافظات غزة حول مصادر الضغوط المهنية المتمثلة في كل من (العبء الوظيفي، و غموض الأدوار وتعددتها، والعلاقات الإنسانية، و تقييم الأداء ، و الدعم الإداري (طبيعة الإشراف) ، و المردود المادي، و الحاجة إلى التطور المهني، و ظروف العمل، و بيئة العمل المادية) تصميم مكان تعزى إلى متغير عدد أفراد الأسرة ويخالف أيضا .

ويعزى الباحث الاختلاف بين الدراسات في هذا الشأن إلى اختلاف مجتمع وعينة كل الدراسة والهدف منها والظروف التي أحاطت بها.

جدول رقم (32) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى عدد افراد الاسرة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F "	القيمة الاحتمالية
نظام الاجازات	بين المجموعات	6.021	2	3.011	9.887	0.000
	داخل المجموعات	83.129	273	0.305		
	المجموع	89.151	275			
سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل	بين المجموعات	7.050	2	3.525	4.522	0.012
	داخل المجموعات	212.809	273	0.780		
	المجموع	219.859	275			

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
مرونة إجراءات العمل	بين المجموعات	8.500	2	4.250	8.077	0.000
	داخل المجموعات	143.655	273	0.526		
	المجموع	152.155	275			
الخدمات المتوفرة من قبل المؤسسة لصالح الموظفين	بين المجموعات	7.417	2	3.709	5.715	0.004
	داخل المجموعات	177.156	273	0.649		
	المجموع	184.574	275			
جميع المحاور	بين المجموعات	7.115	2	3.557	8.285	0.000
	داخل المجموعات	117.224	273	0.429		
	المجموع	124.339	275			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 273" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03

جدول رقم (33) اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير عدد افراد الاسرة

المحور	الفرق بين المتوسطات	1- 3 أفراد	4- 7 أفراد	8 أفراد فأكثر
جميع محاور الدراسة (إجراءات العمل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة)	1- 3 أفراد		-0.064	0.469*
	4- 7 أفراد	0.064		0.533*
	8 أفراد فأكثر	-0.469*	-0.533*	

2.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 4.589 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.004 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ويبين اختبار شفیه جدول رقم (35) ان الفروق بين فئتي "ماجستير" و " بكالوريوس" والفروق لصالح الفئة " بكالوريوس" .

ويعزو الباحث هذا الاختلاف بين وجهات نظر الموظفين تبعا للمؤهل العلمي الى اختلاف مستوى التفكير وزاوية النظر بين الموظفين تبعا للشهادات التي يحملونها، ويرجح الباحث كون نتائج الفروق لصالح فئة حملة البكالوريوس الى كون منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة تركز على استيعاب فئة الشباب خصوصا حديثي التخرج من الجامعة لاستغلال طاقاتهم وقدراتهم في تحقيق أهدافهم، خاصة وأن مؤسسات المجتمع المدني تفتح باب التطوع بشكل واسع للشباب حديثي التخرج من الجامعة لصقل قدراتهم واستغلالها في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يوافق دراسة (خليفات، المطارنة، 2010) التي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن حول أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويخالف هذا دراسة (البليسي، 2012) الذي وجد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في منظمات المجتمع المدني تعزى الى المؤهل العلمي، ودراسة (عمار، 2006) التي لم تجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الهيئة الادارية والاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حول مستويات ضغط العمل تعزى الى متغير المؤهل العلمي، ويخالف أيضا دراسة (مسلم، 2007) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العاملين في الكليات التقنية في قطاع غزة حول مصادر الضغوط المهنية وآثارها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ويخالف كذلك دراسة (حجاج، 2007) الذي أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الممرضين العاملين

بمستشفى الشفاء بغزة حول تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (34) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى المؤهل العلمي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
نظام الاجازات	بين المجموعات	2.838	3	0.946	2.981	0.032
	داخل المجموعات	86.313	272	0.317		
	المجموع	89.151	275			
سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل	بين المجموعات	6.691	3	2.230	2.846	0.038
	داخل المجموعات	213.168	272	0.784		
	المجموع	219.859	275			
مرونة إجراءات العمل	بين المجموعات	6.106	3	2.035	3.790	0.011
	داخل المجموعات	146.049	272	0.537		
	المجموع	152.155	275			
الخدمات المتوفرة من قبل المؤسسة لصالح الموظفين	بين المجموعات	12.007	3	4.002	6.309	0.000
	داخل المجموعات	172.566	272	0.634		
	المجموع	184.574	275			
جميع المحاور	بين المجموعات	5.990	3	1.997	4.589	0.004
	داخل المجموعات	118.349	272	0.435		
	المجموع	124.339	275			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 272" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

جدول رقم (35) اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	الفرق بين المتوسطات	ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
جميع محاور الدراسة (إجراءات العمل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة)	ثانوية عامة		0.084	-0.133	0.287
	دبلوم	-0.084		-0.217	0.203
	بكالوريوس	0.133	0.217		0.419*
	ماجستير	-0.287	-	-0.419*	0.203

2.6 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى مغنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى سنوات الخبرة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (36) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 4.650 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.03 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.010 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين متوسط إجابات المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، ويبين اختبار شففيه جدول رقم (37) ان الفروق بين فئتي " من 5- أقل من 10 سنوات " و " 10 سنوات فأكثر " والفروق لصالح الفئة " من 5- أقل من 10 سنوات " .

ويرجح الباحث هذا الاختلاف بين الفئات العمرية حول اجراءات العمل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لصالح فئة الشباب الذين تتراوح خبرتهم من من 5- أقل من 10 سنوات الى كون معظم العاملين في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة من فئة الشباب الذين تسعى المؤسسات الى استقطابهم بشكل دائم، ولحرص فئة الشباب على استغلال طاقاتهم في مجالات العمل الخيري الذي تتبناه جميع الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، وهو ما يوافق دراسة (خليفات، المطارنة،2010) التي وجدت فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط اجابات

مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن حول أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي تعزى الى سنوات الخبرة، ودراسة (الرشيد، 2003) التي وجدت فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط اجابات مديري الادارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام حول إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل تعزى الى متغير سنوات الخبرة. ويختلف ذلك مع دراسة (البليسي، 2012) الذي وجد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في منظمات المجتمع المدني تعزى الى سنوات الخبرة، ودراسة (عمار، 2006) التي لم تجد فروقا ذات دلالة إحصائية في إجابات الهيئة الادارية والاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حول مستويات ضغط العمل تعزى الى متغير سنوات الخبرة. ويعزو الباحث وجود هذه الاختلافات الى اختلاف الهدف من البحث لكل دراسة من الدراسات وعدم ارتباط اجابات المبحوثين لديهم بسنوات الخبرة.

جدول رقم (36) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى سنوات الخبرة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
نظام الاجازات	بين المجموعات	2.893	2	1.447	4.578	0.011
	داخل المجموعات	86.258	273	0.316		
	المجموع	89.151	275			
سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل	بين المجموعات	5.335	2	2.668	3.395	0.035
	داخل المجموعات	214.524	273	0.786		
	المجموع	219.859	275			
مرونة إجراءات العمل	بين المجموعات	5.737	2	2.868	5.348	0.005
	داخل المجموعات	146.418	273	0.536		
	المجموع	152.155	275			
الخدمات المتوفرة من قبل المؤسسة لصالح	بين المجموعات	4.503	2	2.252	3.414	0.034
	داخل المجموعات	180.071	273	0.660		

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الموظفين	المجموع	184.574	275			
جميع المحاور	بين المجموعات	4.096	2	2.048	4.650	0.010
	داخل المجموعات	120.243	273	0.440		
	المجموع	124.339	275			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 273" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03

جدول رقم (37) اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخبرة

المحور	الفرق بين المتوسطات	أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
جميع محاور الدراسة (إجراءات العمل)	أقل من 5 سنوات		-0.066	0.274
المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة)	من 5 - أقل من 10 سنوات	0.066		0.339*
	10 سنوات فأكثر	-0.274	-0.339*	

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

6.1 مقدمة

6.2 نتائج الدراسة

6.3 توصيات الدراسة

6.4 الدراسات المقترحة

6.1 مقدمة

يحتوي هذا الفصل على ملخص لأهم نتائج الدراسة التي توصلت لها إليها الدراسة، كذلك أهم التوصيات التي التي يوصي بها الباحث في ضوء نتائج الدراسة والمساعدة في تنمية وتطوير إجراءات العمل المؤثرة في تحقيق الموزنة بين الحياة العملية والخاصة لدى العاملين في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، إضافة إلى مقترحات للدراسات المستقبلية.

6.2 نتائج الدراسة

1. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام الاجازات المعمول به في المنظمات غير الحكومية وبين مدى تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين العاملين فيها، حيث تبين أنه كلما تمتع نظام الاجازات بالمرونة فيما يتعلق بإجازات الوفاة والاجازة المرضية وإجازات المناسبات الثقافية والدينية وإجازات رعاية المرضى وغيره ، كلما حصل الموظف على المساحة الكافية للوفاء بالالتزامات المختلفة التي تتطلب الحصول على هذه الاجازات لاتمامها، ويستنتج من ذلك أن نظام الاجازات الشامل والمتكامل الآخذ في طياته عين الاعتبار لكل الأحداث التي قد تواجه الموظف في حياته الخاصة والعملية يشكل داعما أساسيا وكبيرا لتحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لديه.
2. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل المعمول بها في المنظمات غير الحكومية وبين مدى تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين العاملين فيها، حيث تبين أنه كلما كانت سياسات المنظمة تجاه ظروف الأبوة والأمومة والحمل المتمثلة بكل من إجازة الحمل الكافية، وسياسات الأمان والسلامة تجاه العاملات الحوامل، وعلاوات الأبوة للآباء المعيلين وغيرها تتمتع بالمرونة والمراعاة الى الحدود المرضية، كلما استطاع الموظفون الأمهات والموظفون الآباء الوفاء بالحقوق النفسية والجسدية لهم ولأطفالهم، الأمر الذي ينعكس إيجابا على الرضى والراحة النفسية والجسدية للموظفين ويصب في نفس الوقت في صالح المؤسسة إذ تجني الثمار الطبية الناتجة عن قدرة الموظفين الوفاء بالتزاماتهم العائلية والوظيفية.

3. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة إجراءات العمل في المنظمات غير الحكومية وبين مدى تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين العاملين فيها، وتشير النتائج الى أهمية تمتع المنظمة ببعض الاجراءات والسياسات التي تضفي مرونة عالية على أسلوب ونمط الحياة الوظيفية لدى موظفيها مثل تفعيل أسلوب المشاركة في العمل وتوزيع المهام على جميع الموظفين بدلا من تركيزها على موظف واحد، وتخفيف أعباء العمل عن كاهل الموظفين، وتوفير الفرص المتكافئة للحصول على المكافآت والترقيات، وتوفير نظام العمل بنظام الدوام الجزئي ونظام العمل عن بعد وغيرها من الاجراءات المهمة المؤدية الى تحقيق المرونة في اسلوب ونمط العمل، حيث يؤدي تمتع المنظمة بهذه الاجراءات وهذه الأساليب داخل البيئة الوظيفية في المنظمة الى زيادة المرونة لدى الموظفين والتي تسهم إيجابا في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لديهم .

4. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الخدمات المتوفرة من قبل المؤسسة لصالح الموظفين في المنظمات غير الحكومية وبين مدى تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين العاملين فيها، حيث أشارت النتائج إلى أهمية قيام المنظمات غير الحكومية بتوفير العديد من الخدمات لصالح موظفيها داخل وخارج مكان العمل مثل توفير الأدوات واللوجستيات اللازمة لاتمام المهام على اكمل وجه، وتوفير التأمين الصحي الشامل للموظف وعائلته، وتقديم خدمات تدريبية مجانية للموظفين من شأنها تطوير قدراتهم ومهاراتهم في مختلف تخصصات العمل وغيرها من الخدمات الضرورية والتي تعمل بشكل مباشر أو غير مباشر على زيادة قدرة الموظف على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة.

5. فيما يتعلق بالفروق بين متوسطات الاجابات حول مجال الدراسة المعزة الى عدة متغيرات:
أ. العمر

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى العمر لصالح فئة الشباب على باقي الفئات، ويعزو الباحث

هذا الاختلاف لصالح فئة الشباب لكونهم يشكلون الغالبية العظمى من إجمالي العاملين في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، بالإضافة إلى أن مؤسسات المجتمع المدني في قطاع غزة عادة ما تهتم بتوظيف الموظفين من فئة الشباب لإضفاء الحيوية والفاعلية على نشاطها وأدائها ولاستغلال الطاقات الهائلة الكامنة لديهم، ويضاف إلى ذلك أن كبار الموظفين عندما يتقدم بهم العمر يميلون للعمل لدى الجهات الأكثر استقراراً في أنظمة المدخرات وإجراءات ما بعد التقاعد مثل القطاع العام والأعمال الحرة والمؤسسات الدولية.

ب. الجنس

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى إلى الجنس، ويعزو الباحث عدم وجود اختلاف واضح بين وجهات نظر الباحثين تعزى إلى الجنس إلى كون إجراءات العمل تؤثر على العاملين بمختلف نوعهم الاجتماعي على حد سواء، وأن هناك العديد من الباحثين لديهم أزواج أو زوجات يعملون في مجال منظمات المجتمع المدني الأمر الذي انعكس على نتائج الدراسة وتفضيلات الباحثين لهذه العوامل.

ت. الحالة الاجتماعية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم العاملين في المنظمات غير الحكومية من فئة المتزوجين أو المقبلين على الزواج والذين غالباً ما تتشابه وجهات نظرهم حول إجراءات وسياسات العمل التي تؤثر في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة وبالتالي لم تظهر الفروقات.

ث. عدد أفراد الأسرة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى إلى عدد أفراد الأسرة لصالح الفئة " 1- 3 أفراد "، ويعزو الباحث هذا الاختلاف لصالح الفئة (1-3) أفراد إلى كون معظم الموظفين في منظمات المجتمع المدني من الشباب الذين لم يمض على زواجهم أعوام طويلة لانجاب العدد الكبير من الأبناء إذ أن منظمات

المجتمع المدني في قطاع غزة تركز على طاقات الشباب في تنفيذ مشاريعها الخيرية وتحقيق اهدافها المتنوعة.

ج. المؤهل العلمي

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس ويعزو الباحث هذا الاختلاف بين وجهات نظر الموظفين تبعا للمؤهل العلمي الى اختلاف مستوى التفكير وزاوية النظر بين الموظفين تبعا للشهادات التي يحملونها، ويرجح الباحث كون نتائج الفروق لصالح فئة حملة البكالوريوس الى كون منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة تركز على استيعاب فئة الشباب خصوصا حديثي التخرج من الجامعة لاستغلال طاقاتهم وقدراتهم في تحقيق أهدافهم، خاصة وأن مؤسسات المجتمع المدني تفتح باب التطوع بشكل واسع للشباب حديثي التخرج من الجامعة لصقل قدراتهم واستغلالها في تحقيق أهداف المؤسسة.

ح. سنوات الخبرة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابة المشاركين في البحث حول تأثير إجراءات العمل المعمول بها لدى المنظمات غير الحكومية والموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين تعزى الى سنوات الخبرة لصالح الفئة "من 5- أقل من 10 سنوات" ويعزى ذلك إلى كون معظم العاملين في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة من فئة الشباب الذين تسعى المؤسسات الى استقطابهم بشكل دائم، ولحرص فئة الشباب على استغلال طاقاتهم في مجالات العمل الخيري الذي تتبناه جميع الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

6.3 التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة، يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

1. تدعيم وإثراء أنظمة الاجازات المخصصة للموظفين في منظمات المجتمع المدني بالمرونة والخيارات الواسعة ، وسن إجراءات من شأنها تسهيل حصول الموظف على إجازته المستحقة دون أي مشاكل أو عراقيل حتى يشعر الموظف بالمرونة الكافية حيال اي حادث يتطلب منه الغياب عن العمل.
2. العمل على اعتماد سياسات رسمية داخل المنظمات من شأنها دعم الموظفين والموظفات في أوقات الأبوة والأمومة والحمل من إجازات ومساعدات وبرامج مخصصة وغيره من الخطوات التي تساعد الموظفين على تجاوز هذه الظروف بنجاح ينعكس إيجابيا على نجاحه الشخصي والوظيفي.
3. تشجيع وتفعيل أسلوب العمل الجماعي والمشاركة الوظيفية بين الموظفين داخل مكان العمل لتسهيل وتسريع إنجاز المهام.
4. إضفاء المرونة إلى وقت ومكان العمل في المنظمات واستغلال وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الحديثة في ذلك لتسهيل العمل في أي وقت ومن أي مكان للوظائف التي يناسبها ذلك.
5. العمل على تحديد الحد الأقصى لساعات العمل في المؤسسات عن طريق سن قوانين الزامية بعدد ساعات العمل الاسبوعية، والعمل على توفير العدد الكافي من الموظفين داخل كل مؤسسة ليسهل ويسرع من إنجاز المهام.
6. تعزيز أسلوب المتابعة عن طريق حجم الانجاز دون تقييد الموظف بعدد ساعات عمل معينة أو مواعيد حضور وانصراف والذي من شأنه إضفاء مرونة كبيرة لافاق العمل.
7. تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص في الحصول على المكافآت والترقيات دون الاعتبار لأي عوامل ليس لها علاقة بالعمل والذي من شأنه الحفاظ على الرضى الوظيفي والراحة النفسية للموظفين.
8. العمل على تعزيز برامج الخدمات الصحية التي تقدمها المنظمات للموظفين والذي من شأنه التخفيف بشكل كبير من الالتزامات الصحية عن الموظفين مثل التأمين الصحي وغيره.

9. العمل على تقديم برامج تدريبية توعوية للموظفين فيما يتعلق بحياتهم الخاصة وكيفية إدارة الحياة العائلية في شتى المجالات.
10. توفير البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن العاملين وإخراجهم من جو الضغط النفسي والجسدي داخل مكان العمل مثل الرحلات الدورية، وأماكن ممارسة الرياضة، والأنشطة الثقافية وغيره.
11. العمل على توفير خدمات تدريبية مجانية خاصة للموظفين فيما يتعلق بطبيعة العمل لتسهيل إنجاز المهام وضمان جودتها الذي يعود بالنفع المباشر على الموظف نفسه وعلى المنظمة.
12. العمل على توفير اللوجستيات اللازمة والأدوات الملائمة لإنجاز المهام الوظيفية الأمر الذي يحد من تاخير وتراكم المهام على الموظفين.
13. العمل على إنشاء موقع إلكتروني مخصص للتواصل بين أفراد المنظمة فيما يتعلق بأمور العمل أو حياتهم الشخصية يكون متاحا على مدار الساعة.

6.4 الدراسات المقترحة

1. إجراء موضوع الدراسة نفسه وقياسه من جهة العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص.
2. إجراء دراسة لتقييم واقع سياسات وإجراءات منظمات المجتمع المدني المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة.
3. إجراء دراسة مقارنة بين تصرفات الذكور وتصرفات الاناث داخل مكان العمل بالنسبة لموضوع الموازنة بين الحياة العملية والخاصة.
4. إجراء دراسة لتحديد دور القطاع العام في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى الموظفين في شتى قطاعات العمل.

قائمة المراجع

أولا/ المراجع العربية

- القرآن الكريم
- صحيح مسلم
- مسند الإمام أحمد
- العالول، عبد الماجد،(2012) "مدخل الى منظمات المجتمع المدني والتنمية. قطاع غزة".
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني،(2013) "كتاب فلسطين الإحصائي السنوي".
- ابو النصر، مدحت، (2007) "إدارة منظمات المجتمع المدني".
- العساف، صالح حمد، (1995) " المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية"
- البلبيسي ، أسامة،(2012)" جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية، غزة.
- النفار، حسام ، (2007)" قدرة متخذي القرارات الادارية على الاستفادة من البيانات المالية دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- الطهراوي، عبد المنعم (2010) . دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الاداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية غزة
- العكش، علاء،(2007)" دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة الاسلامية.
- الجمل، أماني (2012) : " الاحتراق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية بغزة.
- الشنطي،محمود،(2006)" أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة
- السكران، ناصر،(2004)" المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاص بمدينة الرياض " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية.

- المغربي، عبد الحميد (2007) " جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي " رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، مصر
- القحطاني، صالح، (2007) " الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الادارية (دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة)" رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية - السعودية
- التويرجي، عبد العزيز، (2003) " البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية (دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي)"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الرشيد، جهاد (2003) " إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل " دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام" ، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية - السعودية.
- النوشان، علي (2003) " ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات (دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض)"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية - السعودية.
- السلطة الوطنية الفلسطينية، (2014) "قانون العمل الفلسطيني" .
- المالكي، محمد (2012) " جودة حياة العمل التوجه نحو الدوران الوظيفي في منظمات الصحة الأولية ، دراسة عبر أقسام الممرضين في السعودية" رسالة دكتوراه، جامعة كوينز لاند للتكنولوجيا.
- أبو مسعود، سماهر (2010) : " ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة - أسبابها وكيفية علاجها" ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية بغزة.
- أبو سلطان، أشرف، (2013) " واقع التنسيق بين منظمات المجتمع المدني وأثره على التنمية الزراعية المستدامة في قطاع غزة" رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى.
- بنات ، عبد القادر سعيد (2009): "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة.
- بن عبد العزيز، عبد العزيز (2002) "بيئة العمل ومناسبتها لأداء العاملين (دراسة تطبيقية على العاملين بفروع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمنطقتين الوسطى والشرقية)" رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

- جاد الرب، سيد محمد (2008) " جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية ، مصر ، دار الفكر العربي للنشر .
- حجاج، خليل، (2007) " تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للممرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة" مجلة جامعة الأزهر - غزة ، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 9 ، العدد 2.
- خليفات، عبد الفتاح ، المطارنة، شيرين، (2010) " أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة ، الاردن.
- زقوت، خليل ،(2013) " واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من الموظفين "، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية - غزة.
- عبد الواحد، مؤمن،(2010) " أثر بيئة العمل على أداء الموظفين في ديوان الموظفين العام"، رسالة ماجستير، ديوان الموظفين العام-غزة فلسطين
- عابدين، ابراهيم (2010) " علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء -محافظات غزة " رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية، غزة
- عمار، تغريد زياد (2006) : " أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الادارية والاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية بغزة.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد(2001) " البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه. عمان: دار الفكر".
- عنز، محمد،(2010) " كيف يوازن الانسان بين العمل والعبادة؟"، مجلة الأهرام الالكترونية، العدد 7
- كشك، محمد بهجت (1996م) "مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية. دار الطباعة الحرة، الإسكندرية"، مصر .
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (2008)" الدليل الإرشادي لقانون العمل الفلسطيني"
- ميلوي، احمد (2008) " أهمية منظمات المجتمع المدني في التنمية " جامعة مؤتة ، الاردن
- ناصر، حسن، 2010 "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية - غزة.

- مريم، شيخي، (2014) " طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات" رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، الجزائر .
- مسلم، عبد القادر (2007) بعنوان " مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية - غزة
- نصار، إيمان حسن (2013) : " جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية بغزة.
- وزارة الداخلية، (2013) " تقرير إحصائيات منظمات المجتمع المدني" ، قطاع غزة.

ثانيا/ المراجع الأجنبية

- Alison, Bruton, 2012 “Work-Life Balance And The Workforce Reforms” University of Birmingham.
- Bird, Jim, (2006): “Work-Life Balance: Doing It Right and Avoiding the Pitfalls”, Employment Relations Today, Vol. 33:3, p. 1 - 9.
- Broers, Marjolein (2012): “Work-life balance: important for business”, JAG 09/3347, Office of Fair and Safe Work Queensland, Queensland, Australia.
- Branch, Sarah, 2008 “The Effects of Organizational Work-Life Balance Initiatives on Accountants in New Zealand”
- Chang, Ruby (Yi-Ju) (2009): “The relationship between work and non-work support and work-life balance in Taiwan” Master Research , University of Waikato, Taiwan.
- Council of economic adviser, 2010 “ WORK-LIFE BALANCE AND THE ECONOMICS OF WORKPLACE FLEXIBILITY” Excessive office of the president of the united states.
- Crozier-Durham, Marei, 2007 “Work/Life Balance: Personal and Organizational Strategies of School Leaders” Master Research, Victoria University, Australia
- Gureney, Sarah (2009): “Gender, work-life balance and health amongst women and men in administrative, manual and technical jobs in a single organisation: a qualitative Study” , PHD, University of Glasgow – Scotland.
- Isamu, Yamamoto & Toshiyuki, Matsuura (2012): “Effect of Work-Life Balance Practices on Firm Productivity: Evidence from Japanese firm-level panel data” RIETI Discussion Paper Series 12-E-079, Keio University.
- Islam, Siengthai, 2009 “ Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone, pg 4,5,6”

- Kaiser, Stephan, & Ringlstetter, Max Josef(2011). Strategic Management of Professional Service Firms: Theory and Practice, Germany, Springer.
- Kourpunen,P. & Napravnikova,A.,2007 “Work to live, don’t live to work!”, A cross-sectional study of the work-life balance of higher managers.
- Laura Williams & Fiona Visser (2006); “Work-life balance: Rhetoric versus reality?”, commissioned by UNISON , the public service Union -International Study.
- Lynette Harris and Carley Foster (2005) “Small, flexible and family friendly’ - work practices in service sector businesses” , Nottingham Trent University , Department of Trade and Industry ,United Kingdom.
- Melanie , Annandale (2012): “ An empirical investigation into the impact of work-life balance practices on employees and employers”, Master Research ,University of Stellenbosch, South Africa.
- Naudé,Rosa,2010 “ Quality of work life of front office employees in selected accommodation” Mater research , North West University.
- Nzimande, Judith, 2008 “Investigation Of Work-Life Balance In Organizations In Kwazulu-Natal: Comparison With The United Kingdom” Master Research, University Of Kwazulu-Natal, South Africa
- New South Wales, industrial relations,2013 “employment essentials” , Australia.
- Paivi Korpunen & Andrea Napravnakova (2007): “Work to live, don’t live to work”, Master research , Umeå University, Sweden.
- Repa, Barbara Kate(2010). Your Rights in the Workplace, 9th , USA, Nolo.
- Qingjing,Xu,2012 ““I have to be ever” voices of international working mothers: negotiating work-life balance in the united states” , The University of New Mexico.
- Reddy, R.j.(2004). Labour Welfare And Personnel Service. , New Delhi, S.B Nangia for APH Publishing Corporation.
- Steenkamp, R, And Van Schoor, J.(2002). “The quest for quality of work life”: a TQM approach, Juta Education.
- Shah,S.S.,2014 “The Role of Work-Family Enrichment in Work Life Balance & Career Success: A Comparison of German & Indian Managers”
- Simard, Madeleine (2011): “Employees” Perceptions of Work-Life Balance” , Master research ,University of Waterloo, Canada.
- Tariq, A., Aslam, H.D., Siddique, A. & Tanveer, A. (2012). Work-Life balance as a Best practice Model of Human Resource

Management: A Win-Win Situation Tool for the Employees and Organizations.

- University of Queen Land & Department of Industries - Austuralia ,2005 “Better Work-Life Balance Survey Manual”
- Wise, 1994, " organizations' polices ", England.
- Yasbek, Philipp,2012 “The business case for firm-level work-life balance policies: a review of the literature” ,Wellington
- Zacharias, Nadine ,2007 “Work/life balance through a critical ‘gender lens’: A cross-country comparison of parental leave provisions and take-up in Australia and Sweden, Phd research, University of Ballarat

ثالثا/ المواقع الالكترونية

- صلاح، سمر، (2011) " السياسة في منزلة الأعمال"، موقع الكتروني
الرابط: <http://www.hrdiscussion.com/hr31010.html>
- موارد بشرية، (2011) " السياسة والإجراءات"، موقع الكتروني
الرابط <http://www.mawaredbashareya.com/InnerPage.aspx?SID=7>
- مساعد الاداري(2012) " سياسات المنظمات"، موقع الكتروني
الرابط <https://adminconsole.wiki.zoho.com/accounts/Organization-Policies.html>
- نيو ساوث ويلز، 2013، " إجراءات وسياسات العمل"، موقع الكتروني
الرابط
http://www.industrialrelations.nsw.gov.au/oirwww/Employment_info/Managing_employees/Workplace_policies_and_procedures.page

خامسا: المقابلات

- مقابلة إلكترونية تم إجراؤها مع المهندس/ رامي مهاني مدير برنامج المشاريع الانسانية في مؤسسة الإغاثة الاسلامية عبر العالم - مكتب غزة، بتاريخ 2014/05/14
- مقابلة إلكترونية تم إجراؤها مع المهندس/ محمد أبو زعيتر مدير المشاريع في جمعية الرحمة للإغاثة والتنمية ، بتاريخ 2014/05/15



ملحق (1) - الاستبانة

الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

إجراءات وسياسات العمل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم ... أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد ،

يهدف هذا الاستبيان الى معرفة أهم إجراءات العمل التي تؤثر في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، حيث في السنوات الأخيرة وبعد ازدياد التزامات ومتطلبات الحياة العملية والخاصة أصبحت قضية الموازنة بين كلا الحياتين تمثل مرتبط الفرص في حياة جميع الموظفين ومعيارا لقياس نجاحهم ، وحيث أن سياسات وإجراءات المنظمات غير الحكومية لها دور كبير في إمكانية تحقيق هذه الموازنة لدى العاملين وإيماننا من الباحث بأهمية هذه الدراسة لصالح كل من مؤسسات المجتمع المدني والعاملين فيها؛ جاء هذا الاستبيان بهدف معرفة طبيعة هذه الاجراءات والسياسات من وجهة نظر الموظفين.

لهذا يرجى من سيادتكم تعبئة الاستبانة المرفقة ، وذلك بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبانة بما ترونه مناسباً، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب .
علماً بأن الاجابة سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ،
شاكرين لكم حسن تعاونكم وثقتكم ،،

الباحث

خالد جمال ابو سلطان

1. بيانات شخصية :

1. الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر	☐ أقل من 30 ☐ من 30 - أقل من 40 ☐ من 40 - أقل من 50 ☐ 50 سنة فأكثر
3. الحالة الاجتماعية	☐ متزوج ☐ أعزب ☐ مطلق ☐ أرمل
4. عدد أفراد الأسرة	☐ 1-3 فرد ☐ 4-7 فرد ☐ 8 فأكثر
5. المؤهل العلمي	☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
6. الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

2. إجراءات العمل المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة ، يرجى التعبئة حسب درجة أهمية كل بند بالنسبة للموظف

الرقم	الفقرة	درجة الأهمية بالنسبة للموظف				
		موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة قليلة	غير موافق بدرجة كبيرة
أولا/ نظام الاجازات						
7.	تسمح المؤسسة لموظفيها بالحصول على اجازة مدفوعة الاجر للعناية بأفراد العائلة المرضى .					
8.	تسمح المؤسسة للعاملين بالحصول على اجازة مخصصة للدراسة.					
9.	تسمح المؤسسة للعاملين بالحصول على اجازة مخصصة التدريب وتطوير الذات.					
10.	تسمح المؤسسة للموظفين بالحصول على اجازة بدون راتب للعمل في وظيفة اخرى ومن ثم العودة بسهولة الى نفس الوظيفة.					
11.	تسمح المؤسسة للموظفين بالحصول على اجازة بدون راتب للدراسة ومن ثم العودة بسهولة الى نفس الوظيفة.					
12.	تمنح المؤسسة الموظفين الإجازات الدينية والثقافية كالأعياد كاملة دون خصم من الاجازات السنوية أو الراتب.					
13.	تسمح المؤسسة للموظفين بالحصول على إجازات إضافية غير الاجازات المعتمدة مقابل خصم جزء من الراتب الشهري.					

14.	تسمح المؤسسة لموظفيها بالحصول على إجازة ثلاثة أيام على الأقل عند وفاة أحد الأقرباء من الدرجة الأولى.				
15.	تسمح المؤسسة للموظف بالحصول على جميع إجازاته المستحقة دفعة واحدة لأي ظرف عائلي.				
16.	يمكن للموظف الحصول على أي نوع من أنواع الإجازات المشروعة له تحت أي ظرف من ظروف العمل .				
17.	تقدم المؤسسة للموظف أيام إجازات كافية لمختلف احتياجاته الشخصية.				
18.	يمكن للموظف الحصول على موافقة للإجازة بكل سهولة وسلاسة دون عراقيل أو معوقات.				
19.	يمكن للموظف الحصول على إجازة طارئة صبيحة يوم العمل قبل الذهاب للدوام دون توضيح الاسباب.				
20.	لا يشعر الموظف بأي ردة فعل سلبية من قبل المدير أو عدم ارتياح منه عند طلب الإجازة.				
21.	تسمح المنظمة للموظفين بالغياب في أوقات الطقس السيء دون خصمها من الإجازات الأخرى المخصصة للموظف.				
22.	هناك حرية للموظف في اختيار أيام الإجازة السنوية في اي وقت يريده دون قيود.				
23.	يحتفظ الموظف بحقه في تجميع إجازاته السنوية التي لم يحصل عليها خلال سنوات عدة.				
ثانيا/ سياسات المنظمة تجاه الأمومة والأبوة والحمل					
24.	تمنح المؤسسة للموظفات إجازة مدفوعة الاجر مخصصة بسبب الحمل.				
25.	تمنح المؤسسة للموظفين الآباء إجازة مدفوعة الاجر (إجازة الأبوة) لمساعدة الأم في العناية بأطفالها.				
26.	تسمح المؤسسة للموظفين الآباء والأمهات باختيار ايام الإجازة الاسبوعية التي تناسبهم حسب ظروفهم العائلية دون تقييدهم بأيام محددة.				
27.	تعمل المؤسسة على تخفيف أعباء العمل عن الآباء الذين لديهم أبناء حديثو الولادة .				
28.	تعمل المنظمة على زيادة راتب الموظفين المعيلين عند قدوم مولود جديد كبديل إعالة.				

					29. تقوم المنظمة بتوفير خدمات استشارية طبية وصحية للأمهات والآباء ذوو الأطفال حديثو الولادة .
					30. يمكن للأم أو الأب الحصول على اجازة لرعاية أمور أطفالهم حديثو الولادة في أي وقت وتحت اي ظروف للعمل.
					31. تضمن المؤسسة للموظف العودة الى نفس الموقع الوظيفي بعد قضاء اجازة الحمل أو الأبوة .
					32. تراعي المؤسسة ظروف الحوامل أثناء العمل وتتخذ سياسات السلامة مثل تخفيف أعباء العمل وتوفير بيئة عمل مريحة .
					33. تسمح المؤسسة للحوامل بحضور المواعيد الطبية دون خصومات من الاجازات او ساعات العمل او الراتب.
					34. تسمح المؤسسة بالعودة البطيئة الى العمل بعد الولادة عن طريق العمل لساعات قليلة تزيد تدريجيا مع الزمن حتى الوصول الى الوضع الطبيعي
					35. توفر المؤسسة للمرضعات اوقات حرة لإرضاع اطفالهن اثناء فترات الدوام.
					36. توفر المؤسسة غرف مخصصة للموظفات المرضعات ليقمن بارضاع أطفالهن أثناء فترات العمل.
					37. تقوم المؤسسة بتطبيق برنامج توعية متعلقة بالحمل والولادة والانجاب.
					38. تسمح المؤسسة للموظفين باحضار اطفالهم الى العمل وتوفير لهم مكانا آمنا ولو بشكل مؤقت.
					39. تسهم المؤسسات في عناية اطفال موظفيهم عن طريق التدريب والدعم وغيره.
					40. تقدم المنظمة على نفقتها الخاصة خدمات رعاية صحية قبل وبعد الولادة بفترة للأمهات الحوامل.
ثالثا/ مرونة إجراءات العمل					
					41. يعتمد افراد المنظمة على المشاركة الوظيفية والعمل الجماعي وتقاسم الأدوار دون القاء مهام العمل على موظف بعينه.
					42. توفر المؤسسة امكانية العمل عن بعد مثل العمل من المنزل أو مكان آخر غير مكان العمل الرسمي.
					43. تقوم المؤسسة بتكليف الموظفين مهام محددة لانجازها دون تقييد بساعات دوام محددة أو مكان عمل.
					44. هناك حد أعلى من عدد ساعات العمل لا تسمح المؤسسة بتجاوزه حفاظا على الحياة الشخصية للموظفين.

45.	تحدد المؤسسات لكل موظف حجم المهام المناسب لقدراته وطاقاته دون زيادة تؤثر على حياته الشخصية.				
46.	تسمح المؤسسة للموظفين الرسميين بالعمل بنظام دوام جزئي بدلا من الدوام الكامل والرسمي إذا تطلب الامر ذلك.				
47.	تسمح المؤسسة بتحويل ساعات العمل الاضافية الى إجازات بدلا من دفعها كاجر اضافي للموظف.				
48.	تسمح المؤسسة بالعمل لساعات محددة للموظف مع وجود مرونة في اختيار اوقات بداية ونهاية العمل بالنسبة للموظف.				
49.	تسمح المؤسسة لموظفيها كبار السن بالتقاعد التدريجي عن طريق تخفيف عدد ساعات العمل تدريجيا قبل التقاعد بسنوات او بأشهر.				
50.	تشجع المنظمة موظفيها للانضمام الى حملات تطوعية خيرية دون التأثير على مكانتهم الوظيفية خصوصا في أوقات الأزمات.				
51.	تسمح المنظمة للموظفين بقضاء فترة محددة من فترات العمل لتناول الوجبات والمشروبات خلال وقت الدوام.				
52.	يمكن للموظفين أن يتعاقبوا على وظيفة واحدة داخل المنظمة (نظام مناوبات).				
53.	تركز المنظمة على انجاز المهام من طرف الموظفين بدلا من التركيز على أوقات الحضور والانصراف.				
54.	تسمح المؤسسة للموظفين المقبلين على سن التقاعد بتقديم طلبات تمديد للعمل بعد التقاعد اذا سمحت ظروفهم الصحية لذلك.				
55.	تسمح المؤسسة للموظفين بالخروج أثناء ساعات الدوام لقضاء حاجاتهم الشخصية .				
56.	لدى الموظفين فرص متساوية ومتكافئة للتطور والحصول على الحوافز داخل المؤسسة.				
رابعا/ الخدمات المتوفرة من قبل المؤسسة لصالح الموظفين					
57.	توفر المؤسسة الهاتف الارضي أو المحمول وتسمح به للاستخدامات الشخصية.				
58.	تقدم المؤسسة خدمات استشارية ارشادية متعلقة بحياتهم الشخصية وكيفية ادارتها.				
59.	توفر المؤسسة خدمة اتصال هاتفي مجاني لافراد العمل للاستشارة حول الامور الشخصية من خبراء مختصين.				

					60. توفر المؤسسة التأمين الصحي لموظفيها.
					61. تقوم المؤسسة بتنظيم ايام طبية مجانية لصالح أفرادها بهدف الاطمئنان على أوضاعهم الصحية بشكل دوري.
					62. تقوم المؤسسة ببرامج صحية مثل برنامج مكافحة التدخين وبرامج التوعية الغذائية.
					63. تقوم المؤسسة بتطبيق برامج دعم اسرية مثل كيفية تنظيم الأمور المالية للعائلة.
					64. تقدم المؤسسة خدمات تعليمية مجانية لأبناء العاملين في المنظمة مثل دروس خصوصية في المواد المدرسية.
					65. توفر المؤسسة مكان مؤهل لممارسة الرياضة خاص بالموظفين مثل النوادي وغيره.
					66. تقدم المؤسسة خدمات تدريبية مجانية لموظفيها لتسهيل تطوير قدراتهم ومهاراتهم في مختلف تخصصات العمل.
					67. توفر المنظمة الأدوات المكتبية اللازمة لاتمام العمل على اكمل وجه.
					68. توفر المؤسسة تكاليف بدل مواصلات للموظفين الذين يقطنون بعيدا عن مكان العمل.
					69. تقدم المؤسسة بطاقة تخفيض الأسعار لموظفيها عند زيارة بعض المطاعم أو الأسواق والمحال التجارية.
					70. توفر المؤسسة خدمات استثمارية للموظفين المقبلين على التقاعد مثل دراسة الجدوى للمشاريع الصغيرة.
					71. توفر المؤسسة خدمات الكترونية للموظفين مثل موقع الكتروني للاستعلام عن الراتب ومواعيد العمل.

شكرا لكم ،،،

ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	أ.د. ماجد الفرا	كلية التجارة، الجامعة الإسلامية
2	أ.د. يوسف عاشور	كلية التجارة، الجامعة الإسلامية
3	أ.د. سمير صافي	قسم الاحصاء، الجامعة الإسلامية
4	د. وسيم الهبيل	كلية التجارة، الجامعة الإسلامية
5	د. رشدي وادي	كلية التجارة، الجامعة الإسلامية
6	د. سامي أبو الروس	كلية التجارة، الجامعة الإسلامية
7	د. أكرم سمور	كلية التجارة، الجامعة الإسلامية
8	د. نافذ بركات	قسم الاحصاء، الجامعة الإسلامية

ملحق (3) قائمة المنظمات عينة الدراسة

الرقم	اسم الجمعية	القطاع / التخصص	اجمالي الإيرادات - لعام 2013 / شكيل	عدد العاملين
1	جمعية دار اليتيم الفلسطيني	اجتماعي	20,052,086	13
2	جمعية الأنصار الخيرية	اجتماعي	18,156,908	13
3	جمعية التدريب التنموي والتأهيل الأسري الفلسطيني	اجتماعي	14,573,560	8
4	جمعية الهلال الأحمر	طبي	10,072,696	61
5	جمعية الرحمة الخيرية	اجتماعي	9,034,056	54
6	جمعية الزكاة الإسلامية - لجنة زكاة غزة	اجتماعي	8,297,434	8
7	جمعية الوثام الخيرية	اجتماعي	7,956,051	8
8	جمعية مؤسسة الثقافة والفكر الحر	ثقافي	5,419,844	79

الرقم	اسم الجمعية	القطاع / التخصص	اجمالي الايرادات - لعام 2013 / شكيل	عدد العاملين
9	جمعية إعمار للتنمية والتأهيل	اجتماعي	5,149,051	37
10	جمعية الحق في الحياة للأطفال المعاقين	معاقين	4,763,460	149
11	جمعية مجمع الصحابة الطبي	طبي	4,570,661	52
12	جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين	معاقين	3,818,917	54
13	جمعية الأمل لتأهيل المعاقين	معاقين	2,551,151	103
14	جمعية تطوير بيت لاهيا	اجتماعي	2,488,153	27
15	جمعية السلامة الخيرية	اجتماعي	2,279,384	31
16	الجمعية الوطنية للتطوير والتنمية - جباليا	اجتماعي	2,243,200	102
17	جمعية دار السلام الخيرية	اجتماعي	2,161,048	52
18	الهيئة الفلسطينية لتمكين الشباب ورياضة	شباب ورياضة	2,027,820	34
19	جمعية الأقصى للإغاثة والتنمية	اجتماعي	1,848,095	48
20	جمعية الإتحاد النسائي الفلسطيني	مرأة وطفل	1,796,437	43
21	جمعية الوفاق الفلسطينية	اجتماعي	1,489,622	5
22	جمعية مركز الإرشاد التربوي	تعليمي	1,486,145	7
23	جمعية وصال للتنمية الصحية والمجتمعية	طبي	1,455,674	5
24	الجمعية الأهلية لتطوير النخيل والتنمر	زراعي	1,222,873	8
25	جمعية المزارعين الفلسطينيين	زراعي	1,213,450	8
26	جمعية المركز الفلسطيني للزراعة الحيوية	زراعي	1,185,722	12
27	جمعية بنك الدم المركزي	طبي	1,061,535	16

الرقم	اسم الجمعية	القطاع / التخصص	اجمالي الايرادات - لعام 2013 / شيكل	عدد العاملين
28	جمعية المركز الوطني للتأهيل المجتمعي	معاقين	1,021,082	30
29	جمعية بنیان للتدريب والتقييم والدراسات المجتمعية	اجتماعي	998,590	14
30	جمعية التوعية والإرشاد الزراعي	زراعي	976,446	9
31	جمعية التوبة الخيرية	اجتماعي	944,734	16
32	جمعية بسمه للثقافة والفنون	ثقافي	887,077	11
33	جمعية رجال الأعمال الفلسطينيين	نقابي	785,659	6
34	جمعية منتدى التواصل بالنصيرات	اجتماعي	781,413	24
35	الهيئة الفلسطينية للتنمية	بيئي	764,455	32
36	جمعية التأهيل والتدريب الاجتماعي	معاقين	740,567	30
37	جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي	اجتماعي	731,396	38
38	جمعية الإنسان التنموية	اجتماعي	690,028	28
39	جمعية الرعاية والارتقاء الفلسطينية الخيرية	اجتماعي	686,733	33
40	جمعية رائدات المستقبل	ثقافي	685,218	27
41	الجمعية الفلسطينية لتأهيل المعاقين	معاقين	677,766	26
42	الاتحاد العام للمراكز الثقافية	ثقافي	658,178	15
43	جمعية الشابات المسلمات	مرأة وطفل	10575054	218
44	جمعية أطفالنا للصم	معاقين	7285257	163
1757	الاجمالي			