



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

إعداد الطالب

أسامة زياد يوسف البليسي.

إشراف

د.سامي علي أبو الروس.

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

2012م-1433هـ



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة للحكم على أطروحة الباحث/ أسامة زياد يوسف البلبيسي لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

### جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 26 ربيع آخر 1433 هـ، الموافق 2012/03/19م الساعة الواحدة ظهراً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. سامي علي أبو الروس	مشرفاً ورئيساً
د. يوسف عبد عطيه بحر	مناقشاً داخلياً
د. وائل محمد ثابت	مناقشاً خارجياً

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

واللجنة إذ تمتحه هذه الدرجة فبها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا  
أ.د. فؤاد علي العاجز



(ظه، 114)

صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ

## الإهداء

إلى أصحاب القلوب العامرة بالإيمان والإخلاص التي احتوتني بحبها و أظلتني بكنفها وغمرتني بكرمها وشمكنتي برعايتها، فذلت لي الصعاب، وجعلت من الأشواك وروداً، ومن الظلمات نورا، ومن العثرات حافزا نحو المضي قدما لانجاز هذه الرسالة، لترى النور في أبهى حله، ولتكون إضافة متواضعة في مكتبات الباحثين في بحور العلم والمعرفة، إلى كل يد حانية قدمت لي العون وغرست في نفسي الجد والاجتهاد والمثابرة، إلى كل من يشاركني هذه الفرحة التي تغمر جوانح نفسي، وتنتشر عبق النجاح من حولي، إليهم جميعا أهدي رسالتي هذه، لتكون هذه الكلمات موجهة لكل من كان لي عوناً وسندا بعد الله سبحانه وتعالى، وأخص بالذكر:

إلى أبي العزيز...

إلى أمي الغالية...

إلى إخوتي وأخواتي الأحباء...

إلى كل أحبائي و أصدقائي...

إلى كل قلب مخلص تجاه أمته ودينه...

وأسأل الله أن لا يضيع عمل عامل ولا جهد مجتهد، وأن يجعله في ميزان حسناتنا يوم القيامة  
والله ولي التوفيق

الباحث

أسامة زياد البليسي



## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد،

فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذا البحث، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام (لا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ)، فإنني أتوجه بالشكر والتقدير لأستاذي القدير الدكتور/ سامي علي أبوالروس الذي أشرف على هذا البحث ووقف معي وأعانني وأرشدني بتوجيهاته ونصائحه حتى وصلت بالبحث إلى ما عليه، فجزاه الله عني كل خير وبارك فيه وجعله ذخراً للعلم والوطن.

كما أوصل شكري إلى الدكتورين الفاضلين: الدكتور يوسف عبد عطيه بحر، والدكتور وائل محمد ثابت على قبولهما مناقشة الرسالة وما قدماه من ملاحظات واقتراحات تثري وتضيف للرسالة، فبارك الله فيهما.

كما أتقدم بخالص الشكر لكل العاملين في الجامعة الإسلامية، وخصوصاً أساتذتي بكلية التجارة. ولا يفوتني أن أتقدم بشكري لجميع المنظمات غير الحكومية التي وقفت بجاني والذين قاموا بالتعاون معي، وتفضلوا مشكورين بتعبئة الاستبانة، فلهم مني كل الشكر والتقدير. كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لزملائي في شركة التقنيات الحديثة الذين ساهموا معي بتوزيع الاستبانة وجمعها.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع الأساتذة الذين ساهموا بتحكيم هذه الاستبانة، لما كان لإرشاداتهم من دور وفائدة في هذا البحث.

وأخيراً أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لمن قدم لي المساعدة وأبدى رأياً ساهم في انجاز هذا البحث وإخراجه إلى حيز الوجود، فجزاهم الله ووفقهم لكل خير.

الباحث

أسامة زياد البليسي

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	نتيجة الحكم على الأطروحة
II	آية كريمة
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
X	ملخص الدراسة باللغة العربية
XI	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	1.1 مقدمة
2	1.2 مشكلة الدراسة
3	1.3 فرضيات الدراسة
3	1.4 متغيرات الدراسة
4	1.5 أهداف الدراسة
4	1.6 أهمية الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري المبحث الأول: جودة الحياة الوظيفية</b>	
6	2.1.1 مقدمة
7	2.1.2 مفهوم جودة الحياة الوظيفية
8	2.1.3 عناصر جودة الحياة الوظيفية
12	2.1.4 أهداف جودة الحياة الوظيفية
13	2.1.5 عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية
15	2.1.6 المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية
16	2.1.7 أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي والإنتاجية
17	2.1.8 جودة الحياة الوظيفية في الإسلام
<b>المبحث الثاني: الأداء الوظيفي</b>	
22	2.2.1 مقدمة
23	2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي

23	2.2.3 عناصر الأداء الوظيفي
24	2.2.4 أهمية قياس الأداء الوظيفي
25	2.2.5 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
26	2.2.6 تحسين الأداء الوظيفي
28	2.2.7 عملية تقييم الأداء الوظيفي
29	2.2.8 مصادر تقييم الأداء الوظيفي
29	2.2.9 طرق قياس الأداء الوظيفي
30	2.2.10 معوقات تقييم الأداء الوظيفي
<b>المبحث الثالث: المنظمات غير الحكومية</b>	
34	2.3.1 مقدمة
34	2.3.2 مفهوم المنظمات غير الحكومية
36	2.3.3 خصائص المنظمات غير الحكومية
36	2.3.4 منظمات المجتمع المدني
38	2.3.5 أهمية المنظمات غير الحكومية
39	2.3.6 نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين
42	2.3.7 عناصر نجاح المنظمات غير الحكومية
42	2.3.8 معوقات عمل المنظمات غير الحكومية
44	2.3.9 سبل تطوير المنظمات غير الحكومية
<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>	
48	3.1 مقدمة
48	3.2 الدراسات المحلية
56	3.3 الدراسات العربية
62	3.4 الدراسات الأجنبية
76	3.5 التعليق على الدراسات المحلية
76	3.6 التعليق على الدراسات العربية
77	3.7 التعليق على الدراسات الأجنبية
78	3.8 ما تضيفه الدراسة الحالية
<b>الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات</b>	
80	4.1 مقدمة
80	4.2 منهجية الدراسة
81	4.3 أنواع البيانات
81	4.4 مجتمع الدراسة

81	4.5 عينة الدراسة
82	4.6 أداة الدراسة
83	4.7 صدق وثبات الاستبانة
90	4.8 المعالجات الإحصائية
<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها</b>	
93	5.1 مقدمة
93	5.2 اختبار التوزيع الطبيعي
93	5.3 خصائص وسمات عينة الدراسة
96	5.4 تحليل فقرات الدراسة
120	5.5 اختبار وتحليل فرضيات الدراسة
<b>الفصل السادس: النتائج والتوصيات</b>	
132	6.1 نتائج الدراسة
134	6.2 التوصيات
136	6.3 الدراسات المقترحة
<b>المراجع</b>	
137	المراجع العربية
142	المراجع الأجنبية
146	الانترنت

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	إحصائية بأعداد المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة	1
37	إحصائية بأعداد المنظمات غير الحكومية حسب مجال النشاط	2
84	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول من الجزء الثاني (جودة الحياة الوظيفية)	3
87	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني من الجزء الثاني (الأداء الوظيفي)	4
88	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	5
89	معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)	6
89	معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)	7
90	فترات المقياس	8
93	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov- Smirnov)	9
93	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	10
94	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	11
95	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	12
95	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	13
96	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	14
97	تحليل فقرات (ظروف العمل المادية)	15
99	تحليل فقرات (سلامة بيئة عمل)	16
101	تحليل فقرات (عوامل وظيفية)	17
106	تحليل فقرات (عوامل مالية)	18
109	تحليل فقرات (مشاركة العاملين في الإدارة)	19
111	تحليل فقرات (رفاهية العاملين)	20
113	تحليل فقرات (تقويم المظالم)	21
114	تحليل فقرات (التوازن بين الحياة و العمل)	22
116	تحليل جميع فقرات المحور الأول من الجزء الثاني (جودة الحياة الوظيفية)	23
117	تحليل جميع فقرات المحور الثاني من الجزء الثاني (الأداء الوظيفي)	24
120	معامل الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية وبين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات غير الحكومية	25
121	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول وجود فروق في استجابة عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء	26

	الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس	
123	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول وجود فروق في استجابة عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى العمر	27
125	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول وجود فروق في استجابة عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الحالة الاجتماعية	28
127	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول وجود فروق في استجابة عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي	29
129	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الخبرة	30

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية	1
27	نظام تحسين الأداء	2
28	مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي	3

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الملحق
148	قائمة بأسماء المنظمات غير الحكومية عينة الدراسة	1
150	طلب تحكيم الاستبانة	2
151	قائمة بأسماء المحكمين	3
152	الاستبانة	4

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى عاملي المنظمات غير الحكومية، ومدى تأثيرها بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من عدمه، بالإضافة إلى الخروج بتوصيات من شأنها أن ترتقي بجودة الحياة الوظيفية للمنظمات غير الحكومية وبأدائها وأداء عاملها.

وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية وعددها ( 887 ) منظمة غير حكومية حسب آخر إحصائية لوزارة الداخلية الفلسطينية، حيث طبقت هذه الدراسة على ( 53 ) منظمة غير حكومية أي 6% من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (265) موظف، وقد استخدم الباحث أداة لجمع البيانات وهي الاستبانة والتي تكونت من جزئين، حيث خصص الجزء الأول للمعلومات الشخصية عن الموظف، بينما تناول الجزء الثاني جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، حيث قسم الجزء الثاني إلى محورين، خصص المحور الأول لجودة الحياة الوظيفية، والمحور الثاني للأداء الوظيفي، وقد تم توزيع (5) استبانات على كل منظمة ليتم تعبئتها من قبل عاملها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتمتع بحياة وظيفية ذات جودة جيدة، كما أن أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يمتاز بالكفاءة العالية والمستوى الراقي، وكذلك وجود علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والأداء الوظيفي لعاملها، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العاملين حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس.

وقد أوصى الباحث في دراسته بضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية من خلال التركيز على الأمان الوظيفي، وفرص الترقية و التقدم، والأجور والمكافآت والتعويضات، ورفاهية العاملين، وتقويم المظالم داخل المنظمات غير الحكومية، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بإصدار تقارير الأداء بصفة دورية لمعالجة مواطن الخلل على وجه السرعة.

## **ABSTRACT**

This study aims to determine the quality of working life inside Non-Governmental Organizations (NGOs) in Gaza Strip, and its effects on Job performance of their employees, beside getting recommendation that can develop the quality of working life inside NGOs, their performance, and enhance their employees productivity.

The study population consist of NGOs employees in Gaza Strip, which reached to (887) NGOs according to the latest statistics of Palestinian interior ministry. The study is applied on (53) NGOs, represent 6% of the original population of the study, through selecting a stratified random sample of (265) employees, where a questionnaire was used for data collection (5 questionnaires are distributed for each organization). The questionnaire consist of two parts, the first part is allocated for personal information of the employees, and the second is for the quality of working life inside NGOs in Gaza Strip, and its effects on job performance of their employees. While second part divided into two sections, the first one is for quality of working life inside NGOs in Gaza Strip, and the second section is for the job performance.

The results of the study revealed that the quality of working life inside NGOs in Gaza Strip is good, in addition to efficient and high job performance of their employees, as well as the existence of a positive relationship between quality of working life inside NGOs, and the job performance of their employees. moreover, the study show there are statistically significance difference in the employees response about the quality of working life inside NGOs in Gaza Strip, and its effects on the job performance of their employees due to sex.

The researcher recommend that NGOs in Gaza Strip need to improve the quality of working life by focusing on: job security, opportunities for promotion and advancement, wages, compensation and rewards, and welfare of employees, in addition to focus on issuance of job performance reports regularly to improve employees performance.



## 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

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة

بدأ في عام 1970م الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية داخل الشركات والمنظمات، حيث شرعت الإدارات في العديد من الشركات والمنظمات الكبيرة في إعداد مشاريع شاملة ومتكاملة لتحسين إنتاجية القوى العاملة، وتطوير أدائها والتخلص من العقبات التي تحول دون تقدمها وتطورها (تيشوري، 2010).

حيث يشكل العمال و العملاء قلب المنظمة، لذلك برز الاهتمام الكبير بهم لضمان استمراريتها ونجاحها (Herbst, 1974, P.212)، إلا أن ذلك الاهتمام لم يعد كسابق عهده بعد ظهور التكنولوجيا، حيث بدأت المنظمة تولي اهتمامها الكبير إلى تطوير نفسها والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة، واهتمام أقل اتجاه موظفيها، والنظام الاجتماعي وعلاقات العمل داخل المنظمة، وذلك أدى إلى انخفاض جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة، مما زاد من أهمية وضرورة تفعيل السياسات و الأنظمة التي تكفل تطبيق جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات (Yousuf, 1995, P.1)، حيث اهتمت جودة الحياة الوظيفية بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم و رغباتهم (المغربي، 2004، ص11).

و يرجع ظهور مصطلح جودة الحياة الوظيفية (Quality Of Working Life)، إلى المؤتمر الدولي الذي عقد في نيويورك عام 1972م، الذي كان يناقش علاقات العمل. وتم إنشاء المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية (ICQWL) لتسهيل الأبحاث في مجال جودة الحياة الوظيفية (Yousuf, 1995, P.1).

### 1.2 مشكلة الدراسة

تزايد اهتمام المنظمات والشركات العالمية بأهمية وتأثير الموارد البشرية لديهم فهي التي تفكر وتبدع وتنتج، فبدأت بالاستثمار في الموارد البشرية وتوفير البيئة الوظيفية المناسبة لهم لتحسين أدائهم وإنتاجيتهم (جاد الرب، 2008، ص ص 2-3)، الأمر الذي استدعى البحث عن مدى توفر جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من عدمه ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي لعاملها، ويمكن تلخيص المشكلة في السؤال التالي:

ما هو مستوى تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة؟

### 1.3 فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في النقاط التالية:

- 1 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لجودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المادية، رفاهية العاملين، عوامل وظيفية، عوامل مالية، بيئة عمل صحية آمنة، مشاركة العاملين في الإدارة، إجراءات تقويم المظالم، والتوازن بين الحياة و العمل ) على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات غير الحكومية.
- 2 - يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين آراء العاملين بالمنظمات غير الحكومية تعزى إلى الخصائص الشخصية التالية للعاملين (الجنس، والعمر ، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة).

### 1.4 متغيرات الدراسة

وتتمثل متغيرات الدراسة كما يلي:

#### 1.4.1 المتغير المستقل

ويتمثل في جودة الحياة الوظيفية، و تشمل العناصر التالية:

- 1 - ظروف العمل المادية.
- 2 - رفاهية العاملين.
- 3 - عوامل وظيفية.
- 4 - عوامل مالية.
- 5 - بيئة عمل صحية آمنة.
- 6 - مشاركة العاملين في الإدارة.
- 7 - إجراءات تقويم المظالم.
- 8 - التوازن بين الحياة و العمل.

#### 1.4.2 المتغير التابع

ويتمثل في الأداء الوظيفي.

## 1.5 أهداف الدراسة

تشتمل أهداف الدراسة على النقاط التالية:

- 1 - التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها.
- 2 - التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي المنظمات غير الحكومية، ومدى تأثيرها بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من عدمه.
- 3 - يسهم البحث في وقوف إدارة المنظمات على مواطن الضعف و الخلل في منظماتهم، وبذلك تستطيع الإدارة اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالارتقاء بأداء موظفيها ومنظماتها.
- 4 - تقديم توصيات للمنظمات غير الحكومية للارتقاء بها وتطوير أداءها.

## 1.6 أهمية الدراسة

يتناول البحث أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة التأثير على إنتاجية وأداء المنظمات في العالم ألا وهي جودة الحياة الوظيفية (جاد الرب، 2008، ص5)، وتوضح أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- 1 - يعد هذا الموضوع من المفاهيم الحديثة في البيئة العربية، و من الموضوعات التي تعاني المكتبة العربية من شحها، ومن هنا تتبع أهمية البحث العلمية في إثراء المكتبة الفلسطينية والعربية.
- 2 - يدعم البحث رفاهية وتطور وتقدم المجتمع مما يقدمه له من سبل وطرق لتطويره من خلال الارتقاء بأداء وإنتاجية ورضا أفراد.
- 3 - يسهم البحث في رفع أداء المنظمات وزيادة كفاءتها، إضافة إلى زيادة ربحية ونمو الشركات والمؤسسات الهادفة للربح، من خلال خلق الأجواء المناسبة لزيادة كفاءة وأداء وإنتاجية العاملين.
- 4 - تسهم الدراسة في زيادة مهارات وقدرات الباحث البحثية، وإثراء معلوماته حول موضوع الدراسة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: جودة الحياة الوظيفية

2.1.1 مقدمة

2.1.2 مفهوم جودة الحياة الوظيفية

2.1.3 عناصر جودة الحياة الوظيفية

2.1.4 أهداف جودة الحياة الوظيفية

2.1.5 عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية

2.1.6 المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية

2.1.7 أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي و الإنتاجية

2.1.8 جودة الحياة الإنسانية في الإسلام

## المبحث الأول: جودة الحياة الوظيفية

### 2.1.1 مقدمة

تم تناول جودة الحياة الوظيفية كمفهوم، وطريقة عملية بالدراسة و النقاش من قبل علماء الاجتماع والنفس والإدارة منذ أكثر من 40 عاما (Siperstein, & Schalock, 1997, P.64)، فهي فلسفة ومجموعة مبادئ تعتبر الموارد البشرية أعظم موارد المنظمة، لكونهم جديري بالثقة، ومسئولين ولهم القدرة على المساهمة القيمة في الارتقاء بالمنظمة، ويجب معاملتهم باحترام وكرامة، كما أن لتزايد عدد العاملات المنخرطة في القوى العاملة، و ضرورة الاهتمام بالعمل و المنزل معا، أدى إلى ضرورة اهتمام المنظمات ببيئة العمل (Khairuddin et al., 2006, P.61).

فسنت التشريعات في أوائل القرن العشرين، لحماية العاملين من إصابات العمل وللقضاء على ظروف العمل الخطرة، تلتها حركة نشطة من اتحادات ونقابات العاملين في عام 1930م، والأربعينيات من ذلك القرن، ركزت على الأمن الوظيفي للعاملين، وشهدت حقبة الخمسينات والستينات تطوير علماء النفس لنظريات مختلفة، مقترحين وجود علاقة ايجابية بين معنويات العاملين والإنتاجية، كما أن تطوير العلاقات الإنسانية من الممكن أن يؤدي إلى تحسين كل من الإنتاجية ورفع معنويات العاملين، إضافة إلى محاولات تحسين مكان العمل لتحقيق فرص توظيف متساوية، والإثراء الوظيفي (Bharathi et al, 2011, P.48).

وكان أول ظهور لمصطلح جودة الحياة الوظيفية (Quality Of Work Life (QWL) في مجلات الأبحاث والنشر في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات من القرن العشرين (Bharathi et al, P.48).

وبظهور تحديات التوفير، وإعادة الهيكلة عند الشركات في منتصف التسعينات من القرن العشرين وحتى الآن، برزت جودة الحياة الوظيفية، حيث أصبح العاملين يسعون لرفع مستواهم التعليمي وتطلعاتهم المهنية في بيئة تعاني من انخفاض نمو الاقتصاد، نقص الفرص للتقدم و التطور، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية، والتخطيط للحياة الشخصية و المهنية (Bharathi et al, 2011,P.48).

## 2.1.2 مفهوم جودة الحياة الوظيفية

تتعدد وتعقدت تعريفات الباحثين والعلماء لمفهوم جودة الحياة الوظيفية (QWL) وإن كان مضمونها واحد يصب في تحسين بيئة العمل، وحياة العاملين فيها، فركز علماء الاقتصاد على التعويضات الاقتصادية مثل ساعات العمل، والأجور بالساعة، والدخل السنوي، أو الفوائد الأخرى كالتأمين الصحي ومنافع التقاعد، في حين ركز علماء الاجتماع على نفوذ العاملين المهني، ودرجة استقلاليتهم وسيطرتهم في وظائفهم. بينما ركز علماء النفس على المظاهر غير الاقتصادية في العمل كالرضا الوظيفي، والرفاهية (Dahl, & Guillén, 2009, P.22).

وفيما يلي عرض أهم هذه التعريفات، حيث عرف جاد الرب مفهوم جودة الحياة الوظيفية بأنها العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها (المغربي، 2004، ص5)، وأضاف Kiernan وKnutson، بأنها هي البرامج التي تسعى إلى دمج الاحتياجات الشخصية للعاملين، و توقعات الشركة (Siperstein, & Schalock, 1997, P.64)، كما رأى Titman بأنها محاولة لتحسين الجودة الشاملة لحياة العاملين (جاد الرب، 2008، ص6)، واعتبر Heskett، وآخرون جودة الحياة الوظيفية بأنها شعور العاملين تجاه وظائفهم، وزملائهم، ومنظماتهم التي تؤدي إلى نمو المنظمات وزيادة ربحيتها (Ismail, & Rethinam, 2008, P.2).

وأضاف Bowditch، وآخرون بأنها التأكيد على تفاعل احتياجات الفرد مع الفاعلية التنظيمية والاجتماعية في مكان العمل (Siperstein, & Schalock, 1997, P.64)، ورأى Gibson وآخرون بأن جودة الحياة الوظيفية هي فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة العاملين، وتطور التغييرات في ثقافة المنظمة، وتحسين الجوانب المعنوية والجسمانية للعاملين عن طريق إتاحة فرص النمو والتطوير (جاد الرب، 2008، ص7).

في ضوء مما سبق يمكن للباحث وضع تعريف شامل لجودة الحياة الوظيفية بأنها: السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المنظمة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية، والشخصية للعاملين فيها، الذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة، والأفراد إيجابيا، وبذلك تحقق المنظمة أهدافها وتطلعاتها، وفي نفس الوقت تلبي وتشبع رغبات عاملها، مما يضمن استمرارية نجاح المنظمة، وحصانتها ضد الكثير من الأزمات.

### 2.1.3 عناصر جودة الحياة الوظيفية

تنوع الباحثين والعلماء في تحديد أبعاد وعناصر جودة الحياة الوظيفية، حيث وجد كل من Skinner، وIvancevich بأن جودة الحياة الوظيفية تتحقق حين توفر مجموعة من العوامل مثل تعويضات عادلة وكافية، وظروف عمل صحية آمنة، وفرص تطوير القدرات البشرية، والأمن الوظيفي، ومرونة المهام الوظيفية وجدول العمل، والانتباه لعملية التصميم الوظيفي ومخطط سير العمل، والتعاون بين اتحادات العمال والإدارة، وتطوير فرق عمل فعالة (Dhaka et al, 2011, P.20)، وأضاف Walton عوامل أخرى لجودة الحياة الوظيفية كالتمسك بقوانين العمل، والتوازن بين الحياة والعمل، والعلاقات الاجتماعية في حياة العمل (Beh et al, 2006, P.62)، وهناك من اعتمد على متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي، والسياسات التنظيمية وأسلوب الإدارة، والرفاهية (Azman et al, 2010, P.66)، وأضاف Cohan، وآخرون بأن جودة الحياة الوظيفية تتواجد في مكان العمل حين توفر عناصر كالمشاركة في اتخاذ القرارات، والإثراء الوظيفي، وتخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية، والمشاركة في المكاسب (جاد الرب، 2008، ص5)، فيما قسم كل من Suryanaryana، وPadala أبعاد جودة الحياة الوظيفية بطريقة أخرى كما يلي (Padala, & Suryanaryana, 2010, Electronic Page):

- 1 - أبعاد كلاسيكية وتشمل ظروف العمل المادية، ورفاهية العاملين، ودعم الموظفين، وعوامل وظيفية، وعوامل مالية.
- 2 - أبعاد عصرية وتشمل بيئة عمل صحية آمنة، ومشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات، والمفاوضات الجماعية بين الاتحادات والإدارة، ودوائر الجودة، وإجراءات تقويم المظالم، والتوازن بين الحياة والعمل.

و سيتناول الباحث العناصر المهمة التالية لجودة الحياة الوظيفية في هذه الدراسة:

#### 1 ظروف العمل المادية:

عند تصميم مكان العمل يجب أن يشكل كل من التصميم، و المعدات، و الإجراءات التشغيلية نظام عمل امن كما هو منصوص عليه في قانون العمل. فالغرض الرئيسي من تصميم مكان العمل هو تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، كما له أثر على العلاقات بين الموظفين ومعدلات الغياب بينهم، لذلك يجب مراعاة الأمور التالية في مكان العمل

(Pickard, 2005, P.220):



أ - يجب أن توفر المنظمة كل سبل الراحة لموظفيها من خلال تصميم جيد لمكان العمل وتوزيع جيد للمعدات بحيث يلاءم عدد الموظفين فيه وطبيعة النشاط فيه لتوفير الجهد وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

ب - يجب أن تلتزم المنظمة بتوفير الأجواء المناسبة في بيئة العمل من خلال توفير درجة حرارة مناسبة لنشاط العمل والموظفين، وهواء نقي متجدد، وإضاءة جيدة، والهدوء في مكان العمل.

## 2 بيئة عمل صحية آمنة:

يتأثر جميع الموظفين في المنظمة بمستويات الصحة والأمان المتوفرة في مكان العمل للأسوأ أو للأفضل، وعلى المنظمة توفير بيئة عمل آمنة صحية تقلص حوادث العمل، والأمراض، وأعمال العنف في العمل، وتحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين، تستطيع المنظمة أن تصبح أكثر تأثيراً في الموظفين، من خلال زيادة إنتاجيتهم نظراً لانخفاض عدد أيام العمل المفقودة، وزيادة الكفاءة والجودة، وتحسن سمعة المنظمة  
(Jackson, Schuler, & Werner, 2008, P.474).

## 3 عوامل وظيفية:

و تتضح العوامل الوظيفية في العناصر التالية:

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

ب - الأمان الوظيفي: يعد الأمان الوظيفي أمر حيوي للعاملين، حيث تعتبر الوظيفة وسيلة لتحقيق الذات ومكانة اجتماعية وليس فقط مصدر للدخل (Bourn, 1980, P.1)، فالأمان الوظيفي هو بقاء الفرد موظف في نفس المنظمة بدون انتقاص من الأقدمية، أو الأجر، أو حقوق المعاش، مما له أثر إيجابي على الإنتاجية، فهو محدد مهم لصحة العاملين،

ورفاهيتهم الجسدية والنفسية، والاحتفاظ بالموظفين، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي (Yousef, 1997, P.184).

ج - فرص الترقية والتقدم: تتم الترقيات في إطار الترقيات الرسمية، أو برامج تطوير الوظيفة، أو فرص التدريب، أو تعيينات اللجان أو المشاريع الخاصة، حيث تعمل المنظمات على توسيع مسؤوليات موظفيها من خلال الترقيات، مما يولد لدى الموظفين شعور قوي بالولاء للمنظمة، واحتفاظ المنظمة بالعاملين (Jain et al, 2010, P.201).

د - جداول عمل مرنة: أحيانا من الصعب العمل طوال فترة الدوام وفي نفس الوقت تلبية الالتزامات العائلية والشخصية، لذلك بدأت الكثير من المنظمات الاستجابة لاحتياجات موظفيها عن طريق توفير جداول عمل مرنة لهم، مما يعود على المنظمة ايجابيا من خلال تقليل الاضطراب في العمل، وزيادة إنتاجية الموظفين، وولاءهم ورضاهم الوظيفي الذي بدوره يقلل من معدل تركهم للعمل و التكاليف الناتجة عنه ( DelPo & Guerin, 2009, P.75 ).

#### 4 -حوامل مالية:

وتشتمل العوامل المالية على العناصر التالية:

أ -أجور عادلة وكافية: تعتبر الأجور أحد المكونات الكبيرة لتكاليف الإنتاج في المنظمة، وبذلك يكون لها تأثير كبير على استمراريتها ونموها وربحيتها، ومن ناحية أخرى تمثل أهمية كبيرة عند الموظفين كونها مصدر دخل لهم، ومحدد مهم لمكانتهم الاجتماعية داخل وخارج المنظمة، كما أن لها تأثير على قدرة المنظمة في الحصول على أداء ذو كفاءة عالية من موظفيها، و بذلك لا تستطيع المنظمات المحافظة على موظفيها إلا بوجود نظام عادل للأجور داخلها، وفي حال عدم توفر ذلك يزداد عدم الرضا الوظيفي والشكاوي بينهم، وبالتالي السياسات السليمة للأجور هي أمر حيوي لفاعليتها وكفاءتها (Agarwal, 1983, P.688)

ب -مكافآت وتعويضات عادلة وكافية: معظم العاملين في المنظمات يعملون للحصول على عوائدهم نظير جهودهم، ووجود نظام مكافآت عادل يؤثر على أدائهم ونظرتهم لوظائفهم، وأصحاب العمل، كما يقلل من معدل الدوران، ويحسن من أداء وإنتاجية المنظمة، وتكمن العدالة في ما يقدمه الشخص من جهد، وما يعود عليه نظير ذلك، كما يحكم الأفراد على عدالة التعويضات من خلال مقارنة جهودهم وأدائهم مع أداء الآخرين ومعدل العوائد التي تعود عليهم، فيجب أن تتسم التعويضات بالعدالة الخارجية وفيها يقارن الأفراد التعويضات التي يحصلون عليها مع التعويضات التي تمنح لموظفين

يعملون في مهن متشابهة في منظمات أخرى، وفي حال كانت تعويضاتهم مقارنة بالتعويضات التي تمنحها المنظمات الأخرى منخفضة، يزداد معدل دوران العاملين وترك العمل، بالإضافة إلى صعوبة جذب موظفين جدد ذو مؤهلات ومهارات عالية، مما يؤثر على أداء المنظمة بالسلب، كما يجب أن تتسم أيضا بالعدالة الداخلية وتعني منح الأفراد تعويضات وفقا لمعرفتهم، ومهاراتهم، وقدراتهم، إضافة إلى مسؤولياتهم وانجازاتهم (Jackson, & Mathis, 2007, P.364).

#### 5 مشاركة العاملين في الإدارة:

المشاركة الإدارية تعالج العلاقة بين المنظمة و الموظفين والمساهمين، و القضايا الأساسية للإدارة داخل المنظمة، وتبرز دور الموظفين والمساهمين في صناعة القرارات في جميع مستويات المنظمة. كما أنها تساعد المدراء على التعامل مع التحديات التي يواجهونها في بيئة متغيرة وذات منافسة شديدة، فتستطيع المحافظة على مستويات عالية من الفاعلية، والإنتاج، والإبداع، وتحفيز العاملين (Branch, N.D).

#### 6 رفاهية العاملين:

يعتبر مفهوم رفاهية العاملين مفهوم متغير له العديد من التفسيرات التي تختلف من دولة لدولة ومن وقت لآخر، فالرفاهية مفهوم يشير إلى حالة السعادة، والرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالموارد البشرية وتطويرها، حيث عرفها Panandikar بأنها تحسين الصحة والأمن والرفاهية العامة والكفاءة الإنتاجية للموظفين حسب المعايير المنصوص عليها في القانون، كما عرفت منظمة العمل العالمية رفاهية العمل بأنها التسهيلات الخدمية والمرافق المقدمة كالمطاعم، ووسائل الترفيه والاستجمام، وترتيبات السفر من وإلى العمل ومكان للمبيت للموظفين الذين تبعد أماكن سكنهم عن مكان العمل (reddy, 2004, P.3).

#### 7 إجراءات تقويم المظالم:

عادة ما يتولد عند الموظفين في العديد من المناسبات أثناء تنفيذهم لمهامهم الوظيفية الشعور بعدم الرضا والظلم لأسباب متعددة، فلا يوجد منظمة تخلوا من التظلمات و النزاعات والصراعات. ففي بعض المنظمات يكون التظلم موجه من الموظفين ضد صاحب العمل، بينما في منظمات أخرى يقوم صاحب العمل بتقديم التظلم ضد الموظفين، مما يسبب اضطرابا ت وتأثير سلبي على علاقات العمل والإنتاجية.

وعرفت منظمة العمل الدولية التظلم بأنه شكوى موظف أو أكثر فيما يتعلق بالأجور والعلاوات وظروف العمل، حيث تشمل ظروف العمل على الوقت الإضافي والمغادرة والنقل والترقيات والأقدمية والتكليف الوظيفي وإنهاء الخدمة.

ومن أسباب تظلم الإدارة ضد الموظفين عدم طاعة الأوامر، والمغادرة دون إذن مسبق والغياب، وعدم الانضباط، وتصرفات الموظفين المتعطسة  
(Desphande, & Geet, 2009, PP.10.1-10.4).

ولإجراءات تقويم التظلمات أثارها الايجابية حيث تعمل على تمكين الإدارة من معرفة نبض الموظفين حول سياسات وممارسات المنظمة بالإضافة إلى سلوك وموقف المدراء اتجاه العاملين، والمحافظة على معنويات الموظفين مرتفعة بعد تأكدهم من أن تظلماتهم سيتم التعامل معها بعدالة وشفافية (Durai, 2010, PP.512-513).

#### 8 -التوازن بين الحياة والعمل:

بعض الشركات والمنظمات تساعد الموظفين على التوفيق بين مسؤوليات العمل والعائلة وتحسين صحتهم واستمتاعهم بالحياة بعدة طرق مشتملة على (Repa, 2010, P.149):

أ -السماح للموظفين بالعمل الجزئي ومشاركة العمل.

ب -السماح للموظفين بقضاء بعض ساعات العمل في المنزل.

ج -السماح بساعات عمل مرنة في الموقع.

د -تخصيص حسابات مالية لرعاية الموظفين.

ه -تقديم الخدمات الاستشارية في شئون العمل والعائلة.

وللتوازن بين الحياة والعمل أثر ايجابي على المنظمة والموظفين، فهو يؤدي إلى 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 الزيادة الإنتاجية

(Kaiser & Ringlsetter, 2011, PP.123-125).

#### 2.1.4 أهداف جودة الحياة الوظيفية

أشار Hunt بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى (جاد الرب، 2008، ص10):

1 - زيادة ثقة العاملين.

2 - المشاركة في حل المشاكل.

3 - زيادة الرضا الوظيفي.

4 - زيادة الفاعلية التنظيمية.

بالإضافة إلى (Kumar, 2011, P.191):

1 - تقليل معدل الدوران عند الموظفين.

2 - زيادة الإنتاجية والأرباح.

3 - تحقيق أهداف المنظمة.

وأضاف Delaney، وHuselid بأن المنظمات تسعى إلى تحقيق العديد من المزايا بتبنيها

لبرامج جودة الحياة الوظيفية وهي كالتالي(المغربي، 2004، ص6):

1 - تنمية قدرات المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء، وتعظيم قدرة المنظمة التنافسية.

2 - تسهم في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية.

3 - توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر الموظفين.

4 - جودة الحياة الوظيفية لها أثر إيجابي على الأداء التسويقي للشركة.

وأضاف Gomez، وآخرون بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تستهدف إحداث التوازن والانسجام

بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية، مما يؤدي إلى زيادة الولاء

التنظيمي(جاد الرب، 2008، ص10).

ورأى Hian، وآخرون بأن فوائد برامج جودة الحياة الوظيفية تظهر على كل من الموظفين

وأرباب العمل كما يلي(Adhikar & Gautam, 2010, P.41):

1 - الشعور بالأمان الوظيفي.

2 - إمكانية الترقية والتقدم.

3 - أجور وتعويضات عادلة وكافية.

4 - توفير ظروف عمل صحية وأمنة.

5 - التكامل الاجتماعي، والالتزام الدستوري.

## 2.1.5 عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية

على الرغم من الأثر الإيجابي لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، إلا أن العديد من الأطراف

في المنظمة لا يزالوا يقاومون الخطط والإجراءات التي من شأنها تطوير جودة الحياة الوظيفية

(Anitha, 1998, P.23).

وتترجم هذه العوائق في النقاط الرئيسية التالية:

## 1 موقف الإدارة:

يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إضفاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم، ومنحهم فرصة التعبير عن آراءهم والمشاركة بفاعلية في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن كثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم بمثابة التهديد لوجودهم، لذلك يبدون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح موظفيهم (Kaila, 2006, P.439)، كما إن الإدارة تعتقد بأن جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في المنظمة مرضية ولا حاجة للمزيد من إجراءات تحسين جودة الحياة الوظيفية، نظرا لفشلهم في قياس أثر تطوير جودة الحياة الوظيفية على نفسية العاملين على الرغم من أن الموظفين يطمحون للوصول لمرحلة الرضا الوظيفي (Anitha, 1998, P.23).

## 2 موقف الاتحادات والنقابات العمالية:

قد يتولد عند الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع أداء العمل و تحسين الإنتاجية دون دفع أي عوائد كافية للعاملين، أي أن برامج جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين. ولإزالة هذه المخاوف، يجب على المدراء القيام بعملية ترويج لبرامج جودة الحياة الوظيفية يفسرون فيها أهداف هذه البرامج والفوائد المرجوة التي ستعود على العاملين من جراء تطبيق هذه البرامج (Kaila, 2006, P.439).

## 3 التكلفة المالية:

ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة تفوق قدرة المنظمات، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق هذه البرامج (Kaila, 2006, P.439)، مما يدعو صاحب العمل الذي يعاني شح في مصادر التمويل التفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور جيدة، وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية (Anitha, 1998, P.23)، و للرد على هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول للنتائج المرجوة (Kaila, 2006, P.439).

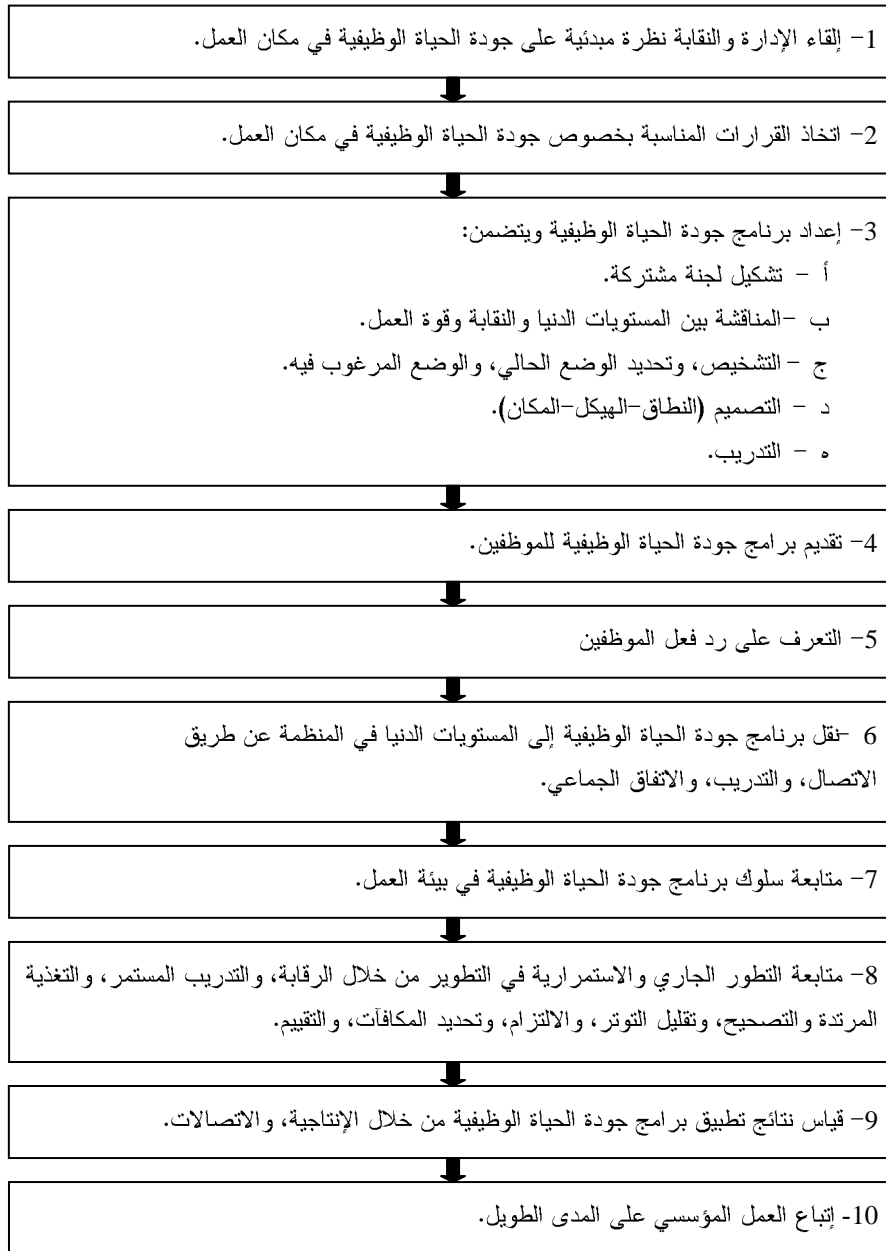
فالإدارة والعاملون والاتحادات متخوفون من التغيرات غير معلومة النتائج لتطبيق جودة الحياة الوظيفية (Shajahan, 2004, P.129)، و مع ذلك بدأ هذا الوضع في التغير تدريجيا نحو الأفضل، فكل الأطراف في المنظمة (صاحب المنظمة، والموظفين، والاتحادات) بدعوا يدركون أهمية

برامج جودة الحياة الوظيفية، كما أن الموظفين يلتحقون ببرامج توعية ليتم تنفيذ برامج تطوير جودة الحياة الوظيفية (Anitha, 1998, PP.23-24).

## 2.1.6 المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية

تتضح مراحل تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال الشكل التالي:

شكل(1): المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية



(المصدر: جاد الرب، سيد محمد(2008). جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية. مصر، دار الفكر العربي للنشر، ص28)

ويتضح من الشكل السابق بأن تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية هي عملية متكاملة تتطلب تظافر وتعاون جميع الجهود في المنظمة ومشاركة جميع الأفراد ابتداءً من أصغر موظف وحتى أكبر موظف في الهرم الوظيفي لتحقيق المراد والغاية من تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية، كما أنها علمية تطوير مستمرة فهي تعتمد على التغذية الراجعة لمعرفة أثر تطبيق برامج الجودة على المنظمة والعاملين، للوقوف على درجة التقدم لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطبيق برامج الجودة المناسبة.

### 2.1.7 أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي والإنتاجية

تلعب برامج جودة الحياة الوظيفية دوراً كبيراً في تحسين بيئة العمل وتوفير البيئة المفضلة التي تحظى برضا العاملين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، فعندما يستمتع العاملون بوظائفهم ويفتخرون بها يتولد عندهم التزام قوي بتعليمات وإجراءات وجودة العمل، الذي من شأنه زيادة الإنتاجية ونيل رضا العملاء، ففي المحصلة النهائية ينال العاملون سمعة ومكافآت أفضل، وكذلك الحال بالنسبة لأصحاب العمل نظير النمو في الإنتاجية والربحية (Steenkamp & Van Schoor, 2002, P.56)، حيث إن الهدف الأساسي من برامج جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين هو تحسين ظروف العمل، بينما الهدف الأساسي من وجهة نظر المنظمة هو زيادة الفاعلية التنظيمية، حيث أظهرت الدراسات بأن لبرامج جودة الحياة الوظيفية آثار إيجابية على المنظمة، حيث تعمل على تخفيض معدلات الغياب والدوران وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين، فالرضا الوظيفي ضروري للارتقاء بالأداء الوظيفي، و الالتزام بأنظمة العمل، الذي يؤدي بدوره إلى أداء مالي عالي، ونشاط مرتفع في السوق، وتمكن المنظمة من استقطاب الكفاءات وذوي المؤهلات العالية، وتحسن من تنافسية المنظمة، كما أنها تزيد من دافعية ومرونة وولاء القوى العاملة والتي تعتبر ضرورة لتنافسية المنظمة، وبتزايد نمو المنظمة وربحيتهما يتاح للإدارة مصادر تمويل لإعادة استثمارها في الموارد البشرية، وبالتالي تحسين جودة الحياة الوظيفية (Lau, 2000, P422).

وتعددت الدراسات التي تناولت علاقة الأداء والإنتاجية مع عناصر جودة الحياة الوظيفية، فقد رأى Renzl بأن المكافآت لها تأثير على أداء العاملين، بينما وجد Mastura بأن أداء العاملين والرضا الوظيفي يتأثران بأداء المنظمة والاتصالات الشخصية، والترقيات، والمسئوليات، كما رأى Borman و Darlene بأن بيئة العمل المادية، وزملاء العمل، والرضا الوظيفي، والإشراف الإداري يحدد أداء العمل، ولاحظ كل من Gellatly و Luchak بأن جداول المعاشات في المنظمة تحسن من أداء العمل، وأكد كل من Aguilar و Voisky بأن الأمان الوظيفي له أثر إيجابي على أداء العاملين، وقد لاحظ Ussahawanitchakit بأنه حين غياب



دعم وإشراف صاحب العمل تتخفف الإنتاجية ويسوء الأداء، كما وجد Mazerolle بأن حياة الفرد الشخصية وأسرتة من شأنها التأثير على أداءه، وأضاف كل من Tuomi و Vanhala بأن هناك علاقة بين الأداء والرفاهية الشخصية وإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي (Azman et al, 2010, PP.65-66).

## 2.1.8 جودة الحياة الوظيفية في الإسلام

الإنسان هو محور الفكر الإداري في الإسلام وهو الهدف من كل مبادئه وتعاليمه فهو العنصر الذي بدونه لا يتحقق إنتاج أو فكر، فهو عنصر العمل الحيوي الهام الفاعل والمتفاعل، ولعنصر العمل أهمية محورية خاصة تتجاوز بكثير غيره من عناصر الإنتاج، فهو مرتبط بالفرد العامل، الذي عليه أن يبذل إنتاجه، والفرد تحفزه الرغبة وتدعمه القدرة على الإنتاج ومن هنا كان الأداء محصلة لتفاعل عنصري القدرة والرغبة، وقد اهتم الفكر الإداري في الإسلام بالأداء وبالفرد العامل اهتماما كبيرا، وحث على العمل الجاد والهادف لإسعاد الفرد والجماعة (الخضيري، 2001، ص209)، وبرز ذلك من خلال الاهتمام بالأمور التالية:

### 1- الشورى أساس المشاركة في الإدارة الإسلامية:

الإدارة في الإسلام ليست تسليطا أو تسخييرا للبشر، وإنما مشاركة من جانب القائد ومن جانب أعضاء الفريق الإداري، وأساس المشاركة بينهم الشورى، فالشورى تمحص الرأي وتدعمه وتقوي العزيمة وتشدق الهمة، وتدفع إلى الإخلاص في القول والعمل، وحث القرآن الكريم عليه بقوله عز وجل: (وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ) (الشورى، 38).

فالشورى ركن أساسي من أركان الإدارة الإسلامية، والقائد عليه مشورة من يعملون معه والأخذ بأرائهم، وله في النهاية حق إصدار القرار، وعليهم الصدق في المشورة، وعليهم الطاعة فيما صدر إليهم من الأمر، فالمشورة تظهر الحقيقة، وتبنى على الحق والصدق، وتقدم للقائد الإداري الرأي والنصيحة، وتضمن تعاون وموافقة كل التابعين له، والعاملين معه بحسن تنفيذ الأعمال، وتعظيم الأداء والانجاز في إطار المنظومة الإدارية، كما تظهر للقائد الإداري خير عناصره البشرية فيسند كل أمر لأهله، ويعيد الحق لأصحابه فتخفي المظالم ويسود العدل وتتحقق الفاعلية الكاملة للمنظمة وللكيان الإداري، ويتحقق الرضا النفسي للعاملين، ويزداد ولاؤهم وانتماؤهم للمنظمة التي يعملون بها (الخضيري، 2001، ص ص 149-150).

## 2- الأجر:

الأجر أو المرتب هو عطاء مادي يحصل عليه العامل أو الموظف مقابل عمل يقوم به ويكون مقطوعا إذا كان أجرا ومنتظما إذا كان مرتبا وهو حق أساسي من حقوق العامل أو الموظف وفي ذلك يقول الله عز وجل الذي أقر الأجر مقابل العمل: (وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا) (الكهف، 2)، ويجب على صاحب العمل تحديد مقدار الأجر أو المرتب مسبقا وموافقة العامل عليه قبل قيامه بالعمل وذلك لكي يعرف ما سوف يجنيه من عمله ويطمئن على تحصيله من الجهة المنفقة دون أي نقص، كما يجب عدم المماطلة و التسويف في دفع الأجر لقوله صلى الله عليه وسلم: (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه) (الأشعري، 2000، ص ص 241-242)، كما يجب أن يكون الأجر أو المرتب عادلا وعلى قدر العمل الموكل إلى الشخص ويتفق مع حالته الاجتماعية والظروف الاقتصادية المحيطة به امتثالا لقوله تعالى: (وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ) (الأعراف، 85) (ناشد، 1997، ص 243).

## 3- العدالة:

وهي من أهم صفات الإدارة الناجحة لأنها تعني إعطاء كل ذي حق حقه وتوفر صفة العدالة يضمن التعامل مع الموظفين على أساس المساواة فينتفي التحيز وما قد يسببه من إحساس بالظلم كما يضمن التوازن في توزيع الأعمال والأجور والمكافآت وإسناد المناصب الإدارية (ناشد، 1997، ص 257)، فال التزام العدالة في الإسلام هو الصراط المستقيم للعمل الإداري، وسبيله إلى تحقيق الغايات النبيلة (الخصيري، 2001، ص ص 151-153)، امتثالا لأمر الله سبحانه و تعالى: (وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ) (النساء، 58).

## 4- الحوافز:

تتميز الحوافز في الإدارة الإسلامية عن سواها من حوافز الإدارة الحديثة بوجود الحوافز المعنوية المرتبطة بجنات عدن تجري من تحتها الأنهار و الخلود فيها لمن آمن وعمل صالحا وأخلص عمله لله تبارك وتعالى ولم يشرك به شيئا، وكذلك المثبطات المعنوية السلبية المرتبطة بنار جهنم تفتح وجوه العصاة الكافرين والطغاة المتجبرين واللصوص وهم فيها خالدون، كما أنها لا تلغي الحوافز المادية وغير المادية التي من الممكن التعامل بها شريطة أن تكون مشروعة، لقوله عز وجل: (إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) (الكهف، 107)، و قد أجمل الرسول صلى الله عليه وسلم عوامل الترغيب والترهيب للموظف بالإضافة إلى أجره حيث قال: (من ولي لنا عملا وليس له منزل فليتخذ منزلا، أو ليس له زوجة فليتزوج، أو ليس له خادم فليتخذ خادما، أو ليس له دابة فليتخذ دابة، ومن أصاب شيئا سوى ذلك

فهو غال)، مما يعني في حال كان المرتب لا يكفي لإشباع هذه الاحتياجات، فعلى ولي الأمر أن يحققها له من بيت مال المسلمين لكي يقيم عليه الحجة عندما يسلك مسلكا خاطئا يعتبر فيه سارقا، وبذلك حرص نظام الحوافز في الإسلام إشباع احتياجات الموظف في توفير سكن يقيم فيه، وزوج يأوي إليها، وخادم ينتفع به في قضاء حوائجه، ودابة لمواصلاته (الأشعري، 2000، ص254).

## 5 - الترقية والتدريب:

الترقية للوظيفة الأعلى هدف كل إنسان طموح، وهي حق لكل مجتهد يسعى إلى تحقيقه، وعليه أن يعد له عدته، ويجهز له بالعمل الدؤوب الذي يكسبه الخبرة والحكمة، وبالدراسة والتدريب الذي يكسبه العلم والمعرفة، حيث قال الله سبحانه وتعالى: (وَتِلْكَ الْأَيَّامُ نَدَاوُلَهَا بَيْنَ النَّاسِ ) (آل عمران، 140)، وللترقية قواعد أساسية تحكمها وهي تدفع إلى اكتساب المعرفة والخبرة فهي وسيلة لتحفيز الأفراد للتعلم واكتساب المهارات وتحقيق الأهداف النبيلة في الدعوة إلى الله من خلال صالح الأعمال، ومن ثم فكل فرد يقاس بعمله ومعرفته وخبرته بالأعمال التي هو مرشح للعمل فيها وهو ما أوضحه الله سبحانه وتعالى في قوله: (يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ) (المجادلة، 11)، وتحتاج عملية الترقية إلى إعداد وتأهيل وتدريب الموظف على متطلبات واحتياجات الوظيفة الجديدة التي سيتم ترقيته إليها وإكسابه مهارات وقدرات خاصة تتفق واحتياجات الوظيفة أو المنصب المرشح إليه استرشادا بقول الرسول صلى الله عليه وسلم: (فإذا كلفتموهم فأعينوهم)، وتتمثل الإعانة في عدة جوانب أهمها التدريب الجيد على العمل، وتوفير الأدوات والظروف المساعدة للموظف لكي يتسنى له القيام بمهام وظيفته على أكمل وجه، وللمحافظة على صحة الموظف وعدم إحداث ضرر له (الخضيري، 2001، ص211-212).

## 6 - العلاقات الإنسانية:

تلعب العلاقات الإنسانية دورا هاما في الإدارة لأنها من الأدوات الرئيسية في التوجيه. وهي تعتمد على طبيعة السلوك الإداري في تقدير كل موظف وتنمية مواهبه وإمكاناته وخبراته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته. وهو سلوك يقوم على الاحترام المتبادل بين المديرين والموظفين بما يحقق التفاهم والشعور بالانتماء للمنظمة مع إعادة توجيه سلوكهم الفردي والجماعي على أساس قيم ودوافع وظروف عمل أحسن، ويتوقف نجاح المدير في العلاقات الإنسانية على مدى قدرته على كسب احترام مرؤوسيه، ما يتطلب منه أن يكون قدوة صالحة لهم، كما يتوقف على حرصه على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وأسلوبه في توجيههم وتصويب أخطائهم

وحسن التعامل معهم (ناشد، 1997، ص ص 246-247)، ومن روائع توجيه الله سبحانه وتعالى بهذا الصدد قوله: (ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ) (النحل، 125).

#### 7 - التوجيه:

وهي وظيفة من وظائف الإدارة وتعني من منظور إسلامي مجموعة الإرشادات والنصائح والأوامر والتعليمات الشفوية أو المكتوبة الصادرة من الرئيس إلى مرؤوسيه بأسلوب حسن قائم على الرحمة والتعاطف يراعي مشاعر الأفراد وكرامتهم وبعيدا عن التهجم أو التهكم أو السخرية أثناء العمل بقصد القيام بعمل ما أو الامتناع عنه حرصا على الأداء السليم، وذلك من أجل الوصول إلى هدف محدد مشروع، حيث قال الله سبحانه وتعالى في هذا الصدد: (وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) (آل عمران، 159). وقد أمر الله عز وجل المسئول المؤمن بوجود التأكد من صحة المعلومات ودقة البيانات وصدق البلاغات وحقيقة التقارير التي يتلقاها بخصوص مرؤوسيه، والتي يترتب عليها اتخاذ قرارات حساسة تتعلق بإجراء تأديبي معين ضد موظف كاللوم والإنذار ومنع الترقية والفصل من الخدمة ونحوه (الأشعري، 2000، ص ص 273-275)، فيقول تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنِ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلٰى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ) (الحجرات، 6).

## المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

2.2.1 مقدمة

2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي

2.2.3 عناصر الأداء الوظيفي

2.2.4 أهمية قياس الأداء الوظيفي

2.2.5 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

2.2.6 تحسين الأداء الوظيفي

2.2.7 عملية تقييم الأداء الوظيفي

2.2.8 مصادر تقييم الأداء الوظيفي

2.2.9 طرق قياس الأداء الوظيفي

2.2.10 معوقات تقييم الأداء الوظيفي

## المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

### 2.2.1 مقدمة

يعد الأداء عنصر جوهري وهام للمنظمات بشكل عام، فهو القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصرا محوريا لجميع حقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه (الغالبى، و إدريس، 2007، ص476)، حيث حظي موضوع الأداء الوظيفي على اهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، فقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن القيادات الجديدة وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولات إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام نظام حلقات الجودة، و التركيز على أسلوب فرق العمل وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة وكثير من الأساليب الأخرى التي تهدف في مجملها إلى تحسين الأداء (الفايدي، 2008، ص81)، إذ أن الأداء الوظيفي يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلا على أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري و الاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظرا لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها(العماج، 2003، ص58).

تتنوع و تختلف مجالات الأداء في منظمات الأعمال تبعا لاختلاف أعمالها و طبيعة نشاطها، ووفقا لدرجات تركيز إدارتها على تلك المجالات التي تعتقد أن من شأنها تحقيق أهدافها التي تمثل لهم الأولوية، وحتى تلك المجالات التي تقل أهمية عن مجالات الأهداف الرئيسية، تسعى المنظمات الناجحة إلى بلورة منطلقات لقياس أدائها للوصول إلى إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء في المنظمة بشكل شامل (الغالبى و إدريس، 2007، ص476)، وتحتاج كل منظمة إجراء تقييم دوري لأداء العاملين فيها إذا أرادت استغلالهم بالشكل الأمثل، فعلى سبيل المثال إذا احتاجت المنظمة ترشيح شخص للترقية إلى وظيفة جديدة، فهي في حاجة إلى مراجعة أدائه في وظيفته الحالية لتقدير استحقاقه للترقية وتأهيله للوظيفة الجديدة، وإذا أرادت تكليفه بمهمة حساسة فهي في حاجة إلى مراجعة سجل أدائه السابق لتقدير مدى ملائمته و تمتعه بالخصائص المطلوبة(حسن، 2000، ص215).

وسيتناول هذا المبحث تسليط الضوء على الأداء الوظيفي، من خلال التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته، وعناصره والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك التعرف على عملية تقييم وتحسين الأداء الوظيفي، وأفضل الطرق المستخدمة في عملية التقييم.

## 2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، بينما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد (محمد، 2001، ص209)، ولقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث تم تعريف الأداء بأنه ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرين، وهذه الاستجابة تحدث تغييرا في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية (مواد أولية وآلات..الخ) إلى مخرجات (سلع وخدمات) بمواصفات فنية ومعدلات محددة (المطرفي، 2005، ص38)، كما عرف أيضا بأنه التفاعل بين السلوك والانجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، مع الميل إلى إبراز الانجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى (درة، 2003، ص15)، ويمكن تعريفه على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (عكاشة، 2008، ص33). ويستنتج الباحث بأن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات المكلف بها.

## 2.2.3 عناصر الأداء الوظيفي

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي (السكران، 2004، ص ص 30-31):

- 1 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2 - نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3 - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

4 - المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

#### 2.2.4 أهمية قياس الأداء الوظيفي

يتمتع موضوع تقييم الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بنشاط وحيوية، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم باستمرار، وتحفز العاملين على العمل بفاعلية واختلف الباحثون في مجالات الاستفادة من تقييم الأداء الوظيفي منذ ظهوره بمفهومه البسيط الذي لا يتعدى الغرض منه مراقبة ومتابعة الموظفين، وحتى بروز المفهوم الحديث لتقييم الأداء الوظيفي الذي يهدف إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، وجاهزية الأفراد للتقدم والتطور (بنات، 2009، ص38).

وتتلخص أهمية قياس الأداء الوظيفي في الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:

- 1 - الترقية والنقل: يكشف قياس الأداء عن قدرات وإمكانات الموظفين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى مناصب أعلى من وظائفهم الحالية، بالإضافة إلى إسهامه في وضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته ومهاراته (حمود وآخرون، 2007، ص153).
- 2 - تقييم المشرفين والمديرين: يساعد ذلك في تقييم أداء المشرفين وفعاليتهم في تطوير وتنمية مرؤوسيهم (شاويش، 2005، ص88).
- 3 - تزويد متخذي القرارات في المنظمة بالمعلومات عن أداء العاملين: مما يعتبر مؤشرا لأوضاع العاملين ومشاكلهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة (شاويش، 2005، ص88).
- 4 - إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: إذ أن قياس الأداء الوظيفي يسهم في تحديد المكافآت المالية المناسبة للعاملين، فمن خلال المعلومات التي يوفرها قياس الأداء يمكن التوصية بزيادة أو إنقاص رواتب وأجور العاملين، كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم، فربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي بالمكافآت المادية والمعنوية له أثر كبير في تحفيز الموظفين وخلق روح التنافس بينهم مما يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم، مما يرتقي بمستوى الخدمة، والأداء في المنظمات (شاويش، 2005، ص88).
- 5 - مقياس ومعيار للتقييم: يعتبر قياس الأداء معيار لتقييم السياسات والبرامج، كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة (شاويش، 2005، ص88).



- 6 - وسيلة للتعرف على المرؤوسين: إذ أن قياس الأداء الوظيفي يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية تقييم الأداء، فتتولد المعرفة الشخصية بالمرؤوسين لأن المقيمين يجب أن تكون لهم دراية كافية عن مرؤوسيهـم(شاويش، 2005، ص87).
- 7 - استخدام بيانات الأداء لأغراض البحث: تركـز على استخدام بيانات الأداء لأغراض البحث على الجوانب الإحصائية أكثر من الشخصية، حيث تستخدم هذه البيانات بغرض إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التطويرية لأغراض التنبؤ، وتقويم البرامج التدريبية، ورسم الخطط المستقبلية للموارد البشرية(شاويش، 2005، ص88).
- 8 - إعداد قواعد بيانات عن الموظفين في المنظمة: تستخدم بيانات تقييم الأداء في تكوين قاعدة بيانات عن كل موظف يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، كما تساعد الإدارة العليا بالمنظمة في عملية التخطيط بعيد المدى للمنظمة ورسم السياسات المستقبلية للموارد البشرية، وفي حالة الرغبة في إيجاد القيادات العليا أو الوسطى يتم الرجوع للبيانات التي وفرتها نتائج تقييم الأداء لاختيار الموظفين من ذوي الكفاءات العليا لشغل المناصب القيادية في المنظمات الإدارية(السلمي، 2001، ص270).

## 2.2.5 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

تتعدد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، أهمها(درة والصباغ، 2008، ص ص 423-424):

- 1 - عوامل إدارية تنظيمية: وتتلخص في النقاط التالية:
- أ - غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والإنتاجية في المؤسسة.
  - ب - حدوث صراعات بين الموظفين ورؤسائهم، وبين الموظفين أنفسهم.
  - ج - عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة.
  - د - الإشراف السيئ.
  - هـ - النقص في التدريب.
  - و - عدم تحديد واجبات الموظف.
  - ز - نقص الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل.
- 2 - عوامل بيئية خارجية: وتتلخص في النقاط التالية:
- أ - الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
  - ب - الأحوال الاقتصادية و ظروف سوق العمل.
  - ج - التشريعات الحكومية.

د -سياسات النقابات.

هـ -الاضطراب السياسي.

3- عوامل تتعلق بالموظف: وتتلخص في النقاط التالية:

أ -نقص في رغبته ودافعيته.

ب ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.

ج تغيب مستمر عن العمل.

د -مشكلات عائلية.

### 2.2.6 تحسين الأداء الوظيفي

هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء من خلال الخطوات

التالية:(عباس، 2003، ص ص 157-158)

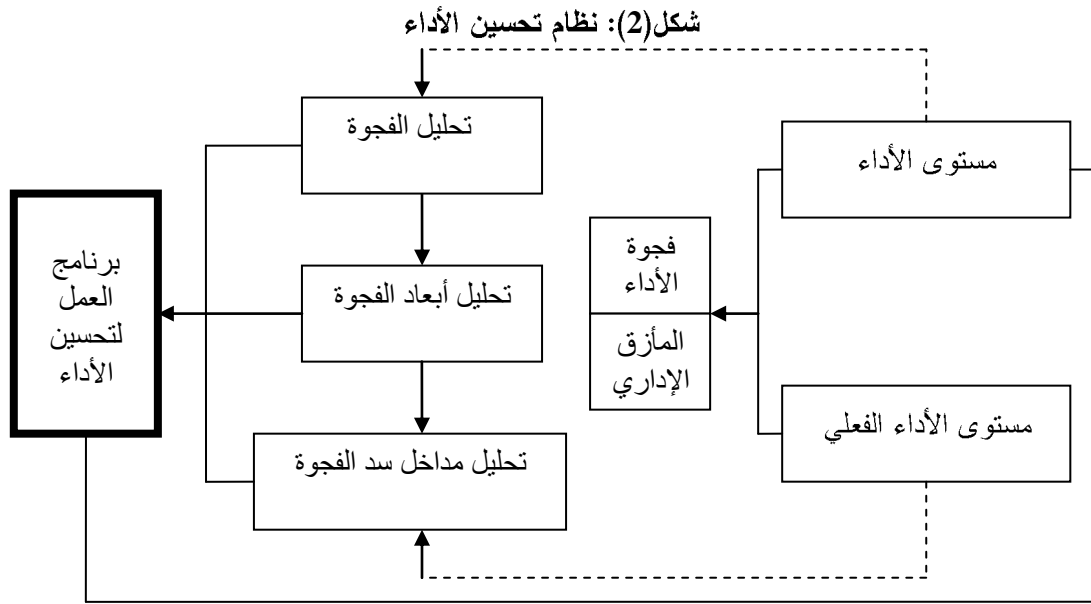
- 1 -تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: يمثل تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعيار أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم واما إذا كانت عملية التقييم تمت بموضوعية.
- 2 -الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين: يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، حيث أن الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، وتتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور، والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة.
- 3 -تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.
- 4 -الاتصالات المباشرة: تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة. ويقدم الشكل التالي نموذجاً لتحسين وتطوير الأداء كما يتضمن العناصر التالية:
  - أ -مستوى الأداء المطلوب: وهو المستوى المستهدف للأداء والذي تسعى الإدارة إلى الوصول إليه باستغلال جميع الموارد المتاحة والأنشطة المختلفة.

ب مستوى الأداء الفعلي: وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا نتيجة للجهود والأنشطة المبذولة خلال فترة زمنية محددة.

ج فجوة الأداء: وتظهر حين اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف بالسلب، ويجب على الإدارة معالجة هذه الفجوة للارتقاء بمستوى الأداء الفعلي والوصول به إلى الأداء المستهدف.

د تحليل الفجوة: ويتم خلاله بتحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف على أسبابها، ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لعلاجها.

ه برنامج العمل لتحسين الأداء: ويتم خلاله وضع المدخل العلاجي موضع التطبيق، فان نجحت مساعي النجاح وارتفع مستوى الأداء الوظيفي إلى المستوى المستهدف، يجب متابعة الموقف للتأكد من استمرارية التحسن، أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.



(المصدر: المالكي، ساعد(2003). الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ص41)

ويرى باحثون آخرون بأن هناك ثلاثة مستويات لتحسين الأداء وهي كما يلي (الفايدي، 2008، ص87):

1- تحسين أداء الموظف: يعد تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، هناك عدة وسائل لإحداث التغيير في أداء الموظف وهي:

أ - التركيز على جوانب القوة وما يجب فعله أولاً، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع جوانب الضعف لدى الموظف.

ب - إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه.

ج - ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظف.

2- **تحسين الوظيفة:** يعطي تغيير الوظيفة فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو تفوق قدرات ومهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية.

3- **تحسين بيئة العمل:** ويتم التحسين في بيئة العمل لضمان تحسين الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة، ومدى مناسبة ووضوح الاتصالات، والمسئولية.

### 2.2.7 عملية تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وتتضح هذه الخطوات من خلال الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي:

شكل (3): مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: (الهييتي، خالد(2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الأردن، دار وائل للنشر، ص206)

## 2.2.8 مصادر تقييم الأداء الوظيفي

يحصل القائمون على تقييم الأداء الوظيفي على المعلومات التي تساعدهم على تقدير كفاءة مرؤوسيههم في انجاز المهام والواجبات المنوطة بهم، ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها من خلال عدة مصادر وهي:

- 1 - الرئيس المباشر: وهو عادة ما يمتلك المعلومات عن أداء الموظفين العاملين تحت إشرافه(شاويش، 2005، ص103).
- 2 - التقييم الذاتي: حيث يقوم الفرد بتقييم نفسه وقياس أدائه لأنه أدرى الناس بحقيقة الأداء(شاويش، 2005، ص103).
- 3 - النظراء في العمل: حيث يتم تقييم أداء الفرد من قبل نظراءه في نفس العمل والمستوى والمجموعة، وتساعد عملية التقييم للنظراء في العمل وذلك لإمامهم بسلوك وانجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمر به(شاويش، 2005، ص103).
- 4 - المرؤوسين: والمقصود هنا بأن يقوم المرؤوس بتقييم رئيسه، بحيث يعطي آرائه ومعلوماته عن رئيسه فيما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، للحكم على مستوى كفاءته وأدائه في العمل(شاويش، 2005، ص105).
- 5 - ملف الموظف الشخصي: يعد الملف الشخصي مرجعا رئيسيا، حيث يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات لذا يجب الرجوع إليه قبل إجراء التقييم النهائي للموظف (بنات، 2009، ص38).

## 2.2.9 طرق قياس الأداء الوظيفي

هناك عدة طرق لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، ويمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية، وأخرى حديثة، كما يلي:

- 1 - الطرق التقليدية وتشمل:
  - أ - طريقة التدرج البياني.
  - ب - طريقة الترتيب.
  - ج - طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين.
  - د - طريقة التوزيع الإجباري.
  - هـ - طرق القوائم Check List.
  - و - طريقة التقييم بحرية التعبير Free-Form Eassay.

## 2 - الطرق الحديثة وتشمل:

أ - طريقة التقييم على أساس النتائج.

ب طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى.

ج طريقة البحث الميداني.

د - طريقة التقدير الجماعي.

هـ - أسلوب الإدارة بالأهداف.

و -الاتجاه السلوكي في قياس الأداء.

كما يمكن تقييم الأداء الوظيفي باستخدام طريقة أو عدة طرق (شاويش، 2005، ص89).

### 2.2.10 معوقات تقييم الأداء الوظيفي

تحدث أخطاء كثيرة أثناء عملية التقييم تعزى لعدة عوامل أهمها:

#### 1- الأخطاء البشرية:

وتتضح من خلال النقاط التالية:

أ - أخطاء التحيز الشخصي: ويقصد به تأثير تقييم الموظف بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس الأداء الفعلي للموظف، وللمحد من هذه المشكلة يحبذ إشراك مقيمين آخرين خاصة من لديهم علم بمستوى أداء الموظف في عملية التقييم (سلطان، 2002، ص300).

ب تقييم عوامل صعوبة القياس: ويقصد به تقييم عوامل مثل الإخلاص، ولتجنب هذا الخطأ يفترض تقييم الجوانب التي يمكن رؤيتها أو سماعها أو الإحساس بها، والابتعاد عن تقييم العوامل التي يمكن استنتاجها ضمناً (عواد، 2004، ص110).

ج عدم وضوح المعايير: يتسبب غموض المعايير المستخدمة في تقييم غير عادل للموظفين، لاحتمالية قبول الكثير من المصطلحات العديد من التأويلات والتخمينات، فقد يوجد اختلاف في تفسير مصطلح ما بين الرؤساء، ولتجنب حدوث هذه المشكلة يوصى بوضع أمثلة تفسر المصطلحات التي قد تحمل أكثر من تفسير (Dessler, 2008, P355).

د - خطأ الهالة: ويقصد به قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه بتقدير عال أو منخفض بناء عن فكرة معينة أو صفة يلمسها الرئيس في المرؤوس، فعلى سبيل المثال لو نال المرؤوس رضا الرئيس لأمانته فان صفة الأمانة قد تدفع الرئيس إلى منحه تقدير عال دون النظر للجوانب الأخرى المتعلقة بالمرؤوس كالكفاءة، والمبادأة، وغيرها (عبد الباقي، 2001، ص259).

هـ - أخطاء التشدد واللين: يميل بعض الرؤساء إلى التساهل في تقييم مرؤوسيه وإعطائهم تقديرات عالية بغض النظر عن أدائهم، وذلك لتجنب المشاكل الإنسانية التي قد تحدث بين الرؤساء ومرؤوسيه في حال تم تقييمهم بتقديرات منخفضة، ولرغبته في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية، ولرغبته في مساعدتهم بسبب ظروفهم الاجتماعية السيئة، في حين يميل رؤساء آخريين إلى التشدد في تقييم مرؤوسيه ومنحهم درجات منخفضة، وذلك يرجع لطبيعة شخصية المقيم وإحساسه بأن مرؤوسيه أقل مهارة وكفاءة منه (عبد الباقي، 2001، ص 259).

و - أخطاء المركز الوظيفي للمرؤوس: ويقصد به تقييم الرئيس لمرؤوسيه وفقا لمراكزهم الوظيفية، فان كان المركز الوظيفي للموظف عالي أو مهم، نال تقييم مرتفع بغض النظر عن أداء الموظف الفعلي، والعكس صحيح بالنسبة لتقييم الموظفين ذوي المراكز الوظيفية الأقل أهمية تتال تقديرات منخفضة (سلطان، 2002، ص 303).

ز - اتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: وهو الخطأ الناتج عن تقييم الرئيس لمرؤوسيه تقييم متوسط دون النظر إلى الاختلاف في أدائهم وتنوعه. وينشأ ذلك نتيجة عدم المعرفة الكاملة ببيانات مرؤوسيه، أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوق حتى لا ينقل أو لا يرقى أحد من مرؤوسيه (عبد الباقي، 2001، ص 260).

ح - أخطاء التأثير بأخر تقييم: ويقصد به اتجاه المشرفين لتقييم مرؤوسيه بناء على آخر تقرير عنهم دون الاهتمام بالأداء الحالي أو المتوقع، فان كان تقرير الموظف في الفترة السابقة مرتفع كان تقييمه في الفترة الحالية مرتفع بغض النظر عن أداءه الحالي، ونفس الحال في حين كان تقييم الموظف منخفض في الفترة السابقة، سيكون تقييمه في الفترة الحالية منخفض حتى ولو حسن الموظف من أداءه (سلطان، 2002، ص 303).

## 2- الأخطاء التنظيمية:

ويمكن تلخيص هذه الأخطاء في النقاط التالية (عواد، 2004، ص 112):

أ - غياب وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود خلل وقصور في النظام المطبق.

ب - إهمال التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.

ج - قصور وضعف إمكانيات الرؤساء المقيمين.

- د - ضعف التزام الإدارة العليا ومساندتها للقائمين بعملية التقييم.
- ه - طول الفترة الزمنية اللازمة لعملية التقييم.
- و - اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم لا يملكون الصلاحيات، والسلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بترقيتهم ورفع أجورهم أو نقلهم.
- ز - ضعف وسطحية العديد من مقابلات تقييم الأداء التي تتم مع الرؤساء.
- ح - عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين بنتائج التقييم.
- ط - عدم تحديد نظام تقييم الأداء للطرق اللازمة لغرض تحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة الجهود التطوير.
- ي - عدم الاستفادة من نظام التقييم السابق في تحسين الأداء المستقبلي.



## 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 منظمات المجتمع المدني

2.3.5 أهمية المنظمات غير الحكومية

2.3.6 نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين

2.3.7 عناصر نجاح المنظمات غير الحكومية

2.3.8 معوقات عمل المنظمات غير الحكومية

2.3.9 سبل تطوير المنظمات غير الحكومية

## المبحث الثالث: المنظمات غير الحكومية

### 2.3.1 مقدمة

يعد العمل الاجتماعي والتطوعي من أهم الوسائل المستخدمة للمشاركة في النهوض بمكانة المجتمعات في عصرنا الحالي، ويكتسب العمل الاجتماعي أهمية كبيرة، ولاسيما مع اتساع الهوة بين موارد الحكومات وازدياد احتياجات الشعوب، وبرز دور العمل التطوعي لسد تلك الفجوة، كما لم تعد الحكومات قادرة على توفير احتياجات أفرادها ومجتمعاتها سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، فزيادة تعقيدات الظروف الحياتية ازدادت حاجات المجتمع المتغيرة، لذلك ظهرت جهات أخرى لمساندة الجهات الحكومية وتكملة دورها لتلبية الاحتياجات الاجتماعية (ملاوي، 2008، ص256)، وقد برز تزايد الاهتمام الإعلامي في السنوات الأخيرة بمفاهيم ومصطلحات لم تكن موضع اهتمام في العقود السابقة مثل المجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات الأهلية والدور الذي تلعبه هذه الهياكل في عملية التنمية والتغيير وترسيخ الديمقراطية (الأشقر، 2003، ص66)، ويتكون المجتمع من ثلاث قطاعات رئيسية وهي المؤسسات الحكومية، ومنظمات القطاع الخاص، والمؤسسات غير الحكومية التي تشكل المجتمع المدني والذي يعرفه البعض بأنه مجتمع المؤسسات، والذي يتكون من المؤسسات الأهلية، أو ما يطلق عليها المؤسسات غير الربحية، وتلعب المؤسسات الأهلية دورا مهما في المجتمعات الحديثة من خلال الخدمات التي تقدمها في مجالات الصحة والتعليم والزراعة والبيئة والتنمية والإعلام وحقوق الإنسان وتعزيز الديمقراطية والمرأة والمساعدات الإنسانية والاثائية والخيرية ومراكز البحث والتدريب التنموي والمهني لتشمل كافة المجالات المدنية (ناصر، 2010، ص70).

### 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، ويسميها الألمان الجمعيات والاتحادات، وفي اليابان يسمونها مؤسسات المصلحة العامة، وتسمى في الولايات المتحدة الأمريكية بالمنظمات التطوعية

الخاصة، وفي معظم دول أفريقيا يطلق عليها منظمات التنمية التطوعية (ملاوي، 2008، ص 258-259).

عرفت المنظمات غير الحكومية بأنها منظمات خاصة تطوعية تأسست للمساهمة في تنمية المجتمع، تعمل بشكل مستقل عن الحكومة بشكل كامل أو غير كامل، تحكم نفسها بنفسها مما جعلها قطاع ثالث مستقل بذاته يقع بين القطاع العام (الحكومي)، والقطاع الخاص، فهي ليست منظمات حكومية وليست شركات تسعى للربح مع ما قد تحققه من أرباح توجه للاستثمار في تحقيق رسالتها، كما تلعب هذه المنظمات دورا متزايدا في التنمية، وتسعى لتقديم الخدمات الإنسانية والخيرية في مختلف المجالات، كما أنها تمثل أداة رئيسية في توزيع ونشر الرفاهية الاجتماعية في بعض الدول، وهي ليست بديلا للحكومة مع ما قد تقوم به من ضغط لتوسيع نطاق مسؤوليات الحكومة وأحيانا تغيير الحكومات إلا أنها لا تستطيع أن تحكم، ويتشابه أسلوب إدارتها مع أسلوب إدارة الشركات الخاصة مع عدم أحقية القائمين بإدارتها في الحصول على نصيب من الأرباح إن وجدت وتتباين من حيث الغرض ومصادر التمويل والحجم والأهمية (أفندي، 1999، ص 278). وعرفت المنظمة غير الحكومية وفقا للقانون الفلسطيني بأنها شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية (هيئة شؤون المنظمات الفلسطينية، 2012، صفحة الكترونية). وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص مفهوم المجتمع المدني في النقاط التالية (أبو النصر، 2007، ص 71):

- 1 - مجتمع يتكون بالإرادة الحرة.
- 2 - يشتمل على مجموعة من المنظمات المدنية غير الحكومية.
- 3 - منظمات المجتمع المدني هي منظمات غير ربحية.
- 4 - منظمات المجتمع المدني قائمة أساسا على التطوع ومشاركة المواطنين.
- 5 - يسهم في إشباع حاجات وحل مشكلات الأعضاء المنتمين إليها إضافة إلى المجتمع.
- 6 - يمارس نوعا من الرقابة على الدولة من خلال عدد من الضوابط على استخدام الدولة لسلطتها بطريقة تعسفية.
- 7 - قبول الاختلاف والتنوع بين الذات والآخرين.

### 2.3.3 خصائص المنظمات غير الحكومية

تتمتع المنظمات غير الحكومية بالعديد من السمات التي تميزها عن غيرها من المنظمات ويتضح ذلك مما يلي (أبو النصر، 2007، ص ص 83-84):

- 1 - وسيلة فعالة لإشباع احتياجات المجتمع بواسطة الناس أنفسهم.
- 2 - تتميز المنظمات غير الحكومية بقدر كبير من المرونة والمشاركة وحرية العمل.
- 3 - تعد الأقرب إلى الناس بالمقارنة بالمؤسسات الحكومية و الأكثر إحساسا بمشاكلهم.
- 4 - إن الأعضاء المؤسسين للجمعية يشتركون معا في الإحساس بحاجات ومشاكل المجتمع.
- 5 - المنظمات غير الحكومية غالبا ما تكون ذات تنظيم إداري هرمي بسيط.
- 6 - إن التبرع والتطوع يعدان العنصران الأساسيين لحيوية هذه المجتمعات.
- 7 - تعتبر المنظمات غير الحكومية غير هادفة 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 منظمات المجتمع المدني

تعتبر منظمات المجتمع المدني متعددة المجالات والأنشطة، وهذه المنظمات تزداد قوة نتيجة عدة عوامل منها: التحول الديمقراطي في كثير من البلدان، وإبداع 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 وانتشارها في جميع المناطق، واتساع رقعة المستفيدين منها، وسهولة شروط العضوية للانتماء إليها (أبو النصر، 2007، ص ص 72-73).

وحسب الإحصائيات المتوفرة من وزارة الداخلية في قطاع غزة، بلغ تعداد المنظمات غير الحكومية المسجلة حتى ابريل 2011م ما مجموعه 887 منظمة متعددة المجالات والأنشطة وموزعة على كافة محافظات غزة والجدولين التاليين يظهران التصنيفات المعتمدة لمجالات وأنشطة المنظمات غير الحكومية وأعدادها وأماكن تواجدهم:

جدول(1): إحصائية بأعداد المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة

الرقم	اسم المحافظة	عدد المنظمات
1	غزة	446
2	خانيونس	111
3	رفح	89
4	الشمال	132
5	الوسطى	109
المجموع الكلي للمنظمات=887		

(المصدر: وزارة الداخلية، 2011)

جدول(2): إحصائية بأعداد المنظمات غير الحكومية حسب مجال النشاط

الرقم	نشاط المنظمة	عدد المنظمات
1	الجمعيات الطبية	36
2	جمعيات الأخوة	3
3	الجمعيات الاجتماعية	401
4	جمعيات الأمومة و الطفولة	42
5	جمعيات حقوق الإنسان	7
6	جمعيات التعليم العالي	14
7	الجمعيات الأجنبية	67
8	الجمعيات النقابية	39
9	الجمعيات الزراعية	37
10	جمعيات الصداقة	3
11	الجمعيات العائلية و العشائرية	14
12	جمعيات التعليم	12
13	جمعيات الشباب و الرياضة	55
14	جمعيات المعاقين	32
15	جمعيات إسلامية	34
16	جمعيات السياحة و الآثار	2
17	جمعيات البيئة	12
18	جمعيات الثقافة و الفنون	69
19	جمعيات الخريجين	8
المجموع الكلي للمنظمات=887		

(المصدر: وزارة الداخلية، 2011)

### 2.3.5 أهمية المنظمات غير الحكومية

ورثت السلطة الوطنية الفلسطينية واقعاً اجتماعياً هشاً، خاصة في قطاع الخدمات الاجتماعية، إضافة إلى الواقع الاقتصادي السيئ، مع البنية التحتية المدمرة، والانتشار الواسع للفقر والبطالة، والنقص الكبير في المرافق والخدمات الصحية والتعليمية، فضلاً عن الأزمة السكانية نتيجة قيود الاحتلال على البناء، حيث أبقى الاحتلال على مستوى الخدمات ذاتها التي كانت قائمة قبل عام 1967م في ظل الإدارة الأردنية للضفة الغربية، وفي ظل الإدارة المصرية لقطاع غزة على الرغم من الزيادة الكبيرة في عدد السكان.

بدأت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ استلامها للصلاحيات الاجتماعية من الإدارة المدنية للاحتلال بالعمل وبالتعاون 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 الخدمات الأساسية للمواطنين الفلسطينيين خلال وجود الاحتلال، وما زالت تقدم خدماتها بالتعاون مع مؤسسات السلطة الوطنية (شاهين، 2007، ص ص 94-95)، حيث لعبت المنظمات غير الحكومية دوراً حيوياً في تنمية القطاعات المختلفة كالقطاع الصحي، والتعليمي والمهني كمحاولة منها للتصدي لسلطات الاحتلال الإسرائيلية، ولغرس المواطن الفلسطيني في أرضه ووطنه ومساعدته في تحمل أعباء الاحتلال، وبرزت أهمية المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بشكل كبير نظراً لعدم الاستقرار السياسي، وسياسة الإغلاق والإجراءات التعسفية من قبل سلطات الاحتلال الإسرائيلية مما زاد من أهمية المنظمات غير الحكومية التي تقدم عدة خدمات مثل (النفار، 2007، ص 22):

- 1 - توفير خدمات أساسية في مجالات أساسية كإعانة الأيتام والأسر المحتاجة.
  - 2 - إنشاء مدارس ومرافق تربوية.
  - 3 - رعاية المعاقين والعجزة وإعادة تأهيلهم.
  - 4 - تقييم خدمات صحية واجتماعية.
  - 5 - إنشاء مشروعات للإنتاج وتوفير فرص العمل.
  - 6 - متابعة وتوثيق الحقوق الإنسانية المنتهكة.
  - 7 - إنشاء نواد رياضية واجتماعية ومراكز ثقافية وفنية.
- بالإضافة إلى (شليبي والسعدي، 2001، ص ص 30-31):
- 1 - تمكين الشباب عبر القيام بأنشطة رياضية واجتماعية وثقافية.

- 2 - تقديم المساعدات الاغاثية النقدية والعينية والخدمية.
- 3 - تنمية الطفل من خلال برامج رياض الأطفال، والارتقاء بوعي وثقافة المجتمع.
- 4 - تطوير البنية التحتية والمساهمة في التنمية الزراعية وغيرها من القطاعات.
- 5 - رفع الكفاءة المهنية للكوادر البشرية من خلال الدورات التدريبية.
- 6 - حماية البيئة.

### 2.3.6 نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين

لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية على مدار تاريخها المعاصر والحديث أدوارا مختلفة ومتباينة، انسجمت مع الظروف والأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي مر بها المجتمع الفلسطيني، ابتداءا بفترة الحكم العثماني للبلاد، ومرورا بالاستعمار البريطاني والصهيوني، وكذلك التواجد الأردني والمصري، ثم الاحتلال الإسرائيلي لبقية الضفة الغربية وقطاع غزة عام 1967م، ومن ثم قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م على الأراضي الفلسطينية (عبد الهادي وآخرون، 2002، ص19)، وسيتم سرد المراحل التي مرت بها المنظمات الأهلية الفلسطينية كما يلي (عبد الهادي وآخرون، 2002، ص ص 21-25):

#### 1- المرحلة الأولى (1917م-1948م):

ارتبط العمل الأهلي في فلسطين تاريخيا بالعوامل الوطنية والسياسية، وظل داعما أساسيا للحركة الوطنية الفلسطينية. فمع انتهاء الحرب العالمية الأولى واحتلال فلسطين عام 1917م، وإعلان الانتداب البريطاني عليها عام 1922م، ثم إصدار وعد بلفور بتأسيس وطن قومي لليهود على أرض فلسطين، وقيام دولة إسرائيل عام 1948م، لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية خلال هذه المرحلة دورا هاما على صعيد مقاومة الهجرة اليهودية ومصادرة الأراضي باعتبارهما الخطر الأساسي الذي كان يهدد المجتمع العربي الفلسطيني آنذاك، كما نشأت العديد من المنظمات غير الحكومية التي ركزت نشاطاتها على تقديم جميع أنواع المساعدات الاغاثية والإنسانية إلى منكوبي الحرب واللاجئين الفلسطينيين، والمطالبة بالاستقلال والوحدة العربية، إضافة إلى مقاومة تأسيس وطن قومي لليهود في فلسطين.

#### 2- المرحلة الثانية (1949م-1967م):

حيث شهدت فترة التواجد الأردني في الضفة الغربية والتواجد المصري في قطاع غزة وبعد قيام دولة إسرائيل هبوطا ملحوظا في منسوب العمل الأهلي، نتيجة لظروف مختلفة، من أهمها حالة الإحباط الواسعة في صفوف المجتمع الفلسطيني، التي رافقت أوضاع النكبة عام 1948م، إضافة إلى ضعف الأحزاب السياسية، وكذلك تشديد قبضة النظام الأردني والمصري على حرية

وحركة المواطنين الفلسطينيين في الضفة الغربية وغزة، وتركز العمل الأهلي في هذه الفترة على مقاومة كافة مشاريع التوطين، حيث اعتبرت قضية اللاجئين الفلسطينيين وحقوق العودة محور العمل السياسي في تلك الفترة إضافة إلى العمل الإغاثي الخيري، حيث قامت الجمعيات الخيرية الفلسطينية بتقديم خدمات طارئة إلى اللاجئين الفلسطينيين.

### 3- المرحلة الثالثة (1968م-1981م):

شهدت هذه المرحلة تطورا هاما على صعيد إعادة تنظيم وتنشيط العمل الأهلي الفلسطيني، خاصة بعد ظهور قوة منظمة التحرير الفلسطينية، والاتفاق على كونها الممثل الشرعي والوحيد للشعب الفلسطيني، والتي قامت بإنشاء العديد من الاتحادات الشعبية بالخارج التي هدفت إلى تعزيز صمود الشعب الفلسطيني، كما دعمت إنشاء لجان العمل التطوعي في الضفة الغربية وقطاع غزة التي استجابت لبعض الاحتياجات والأولويات التنموية بدون أن تتبلور لدى هذه اللجان رؤية تنموية شاملة، ولم تشهد هذه الفترة نشوء وتطور مؤسسات تنموية مهنية من شأنها تقديم خدمات نوعية للمجتمع الفلسطيني، واستمرت الأشكال السابقة للتنظيم الأهلي بالعمل، وخاصة النقابات العمالية والجمعيات الخيرية التي لم تستطع تجاوز الإطار الإغاثي في عملها إلى الإطار التنموي على الرغم من الاحتياجات الأساسية للمجتمع الفلسطيني في تلك الفترة، مما ساهم إلى تعزيز الأهداف والسياسات الإسرائيلية تجاه الأراضي المحتلة، وخاصة تدمير أي إمكانية لتنمية فلسطينية مستقبلية، وتعزيز إلحاق الاقتصاد والسوق الفلسطيني بالاقتصاد والسوق الإسرائيلي.

### 4- المرحلة الرابعة (1982م-1987م):

كانت هذه الفترة متميزة في تاريخ المنظمات الأهلية الفلسطينية، خاصة عام 1982م وقت خروج منظمة التحرير الفلسطينية من لبنان، واعتبرت كل من الضفة الغربية وقطاع غزة الحلقة المركزية في النضال الوطني الفلسطيني، بعد أن كانت الأردن ثم لبنان، ولقد أدى التوجه إلى الداخل إلى تركيز الفصائل المختلفة على إنشاء أطر ولجان وهيئات جماهيرية، تستطيع من خلالها ممارسة العمل السياسي من جهة و تقديم خدمات تنموية للجمهور الفلسطيني من جهة أخرى، وفي نطاق ذلك تم إنشاء اللجان الزراعية والصحية والنسوية والنقابية الطلابية والشبابية وغيرها، التي اعتبرت أذرعاً سياسية لفصائل منظمة التحرير الفلسطينية، فركزت هذه المؤسسات على الجانب التنموي والسياسي أكثر من الإغاثي، وعمدت إلى إنشاء هياكل تنظيمية ديمقراطية تشكلت قيادتها من الفئات المتوسطة والفقيرة، كما وجهت خدماتها إلى الفئات الأكثر احتياجاً بالمجتمع، ولم يكن العامل السياسي هو السبب الوحيد في إنشاء هذه الأطر والهيئات، بل



كان هناك عاملاً آخر لا يقل أهمية عن الأول وهو إدراك الفلسطينيين لأهمية الربط المحكم ما بين السياسة والتنمية، وأهمية بلورة برنامج تنموي إيجابي من شأنه تحسين مستوى الحياة للمجتمع الفلسطيني، ومحاولة سد الاحتياجات الأساسية لهم، ومن هنا نشأت فكرة "الصمود والمقاومة" كإطار تنموي مناسب في ظل الاحتلال، كما نشأت فكرة التنمية المقيدة أو التنمية تحت القيود، والتي هدفت إلى تعزيز صمود الفلسطينيين على أرضهم و تطوير مقاومتهم للاحتلال.

#### 5- المرحلة الخامسة (1988م-أيلول 1993م):

شهدت هذه الفترة تغييرات جوهرية ونوعية على صعيد الأهداف والبرامج التنموية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، بالإضافة إلى ظهور مؤسسات ذات طابع مهني متخصص، كما تمحور النشاط السياسي خلال فترة الانتفاضة على شعار التحضير لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة، بناء على الاعتقاد السياسي بإمكانية نشوء دولة فلسطينية مستقلة، وبالتالي أضافت المؤسسات الأهلية بعداً آخر لعملها ودورها وهو عنصر البناء إلى جانب عنصر المقاومة، إلا أن عنصر المقاومة ظل غالباً في عملها، كما تطلب إضافة عنصر البناء إلى عنصر المقاومة في إطار الاستراتيجيات التنموية نشوء مؤسسات فلسطينية مساندة جديدة 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 الأبحاث، ومراكز التدريب والإقراض والبيئة والإعلام والطفولة المبكرة والتعليم والزراعة وغيرها، كما قامت هذه المؤسسات بتقديم المساعدة الفنية اللازمة للأطر القاعدية والمحلية لتخطيط وتنفيذ وتقييم برامجها المختلفة.

#### 6- المرحلة السادسة (1993م-1999م):

أدى نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية بعد اتفاق أوسلو عام 1993م إلى تبني مؤسسات العمل الأهلي إستراتيجية إحداه التنمية البشرية المستدامة من خلال عدة أدوار رئيسية أهمها (الطهراوي، 2010، ص58):

- 1 - الإسهام الفعال في مقاومة الاحتلال الإسرائيلي من جهة وبناء الدولة الفلسطينية من جهة أخرى.
- 2 - الإسهام في بناء مجتمع فلسطيني ديمقراطي.
- 3 - المساهمة في تلبية احتياجات المجتمع المحلي والعمل على بلورة رؤية تنموية مبتكرة ومستندة إلى المجتمع.

## 7- المرحلة السابعة (2000م-وحتى الآن):

أدى اندلاع الانتفاضة الثانية في عام 2000م وضعف دور السلطة، وعدم قدرتها على تلبية العديد من الاحتياجات الأساسية للمواطنين إضافة إلى حالة الانقسام الفلسطيني في عام 2007م، واستمرار ممارسات الاحتلال في الضفة و غزة، إلى تراجع الدور التتموي للمؤسسات الأهلية لحساب الدور الاغاثي وتقديم خدمات الدعم النفسي لفئات مختلفة من المجتمع (الطهراوي، 2010، ص58).

### 2.3.9 عناصر نجاح المنظمات غير الحكومية

يجب توفر العديد من الأمور المهمة لضمان نجاح المنظمات غير الحكومية ويتضح ذلك كما يلي (ناصر، 2010، ص80):

- 1 - تعاون القيادات داخل المنظمات غير الحكومية وعدم وجود مركزية في العمل.
  - 2 - كسر الحاجز النفسي بين المنظمة والمجتمع المستهدف العمل معه.
  - 3 - المشاركة الايجابية بين مجموعة العمل.
  - 4 - الحصول على تمويل جيد لدعم مشروعات المنظمة.
- وكما أن عناصر العمليات التنظيمية من شأنها التأثير على نجاح المنظمة ويتضح ذلك كما يلي:
- 1 - تعتبر جودة العمل عاملا مهما في نجاح المنظمة، ومن المهم أيضا سد الفجوة بين الإستراتيجية والتنفيذ.
  - 2 - كفاءة العمليات وإمكانية الاعتماد عليها من شأنها التأثير على الأداء الوظيفي.
  - 3 - التكيف المتزامن مع متغيرات البيئة الخارجية يحدد الأداء الوظيفي للعاملين.
  - 4 - وجود إدارة موارد بشرية قوية من شأنها التأثير على الأداء الوظيفي.
  - 5 - المتغيرات الظرفية التنظيمية وهي المتغيرات التي تحدد أي من التحديات التنظيمية تعتبر الأكثر أهمية للمنظمة في أي وقت من الأوقات.
  - 6 - سلوك القائد المباشر وغير مباشر من شأنها التأثير على الأداء الوظيفي.

### 2.3.10 معوقات عمل المنظمات غير الحكومية

بالرغم من الدور التي تمارسه المنظمات غير الحكومية في مجال التنمية الاقتصادية والرعاية الاجتماعية والتنمية الثقافية، والتوعية بالمخاطر البيئية في فلسطين، غير أنها تواجه اليوم العديد من التحديات الخارجية والداخلية خصوصا بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر عام 2001م التي تؤثر على أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية العاملة في فلسطين وتحد من دورها

المطلوب في تنمية المجتمع بكفاءة عالية (النباهين، 2008، ص 57)، ويمكن إيجاز أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه المنظمات غير الحكومية كما يلي (حماد، 2010، ص ص 51-52):

### 1- التمويل:

تعتبر مشكلة التمويل من أهم العوامل التي تعرقل عمل المنظمات غير الحكومية وتقلل من نشاطها، وتلعب المساعدات المالية دورا محوريا في تحديد اتجاهات عمل المنظمات غير الحكومية، وتتأثر فرصة الحصول على التمويل بنوعية النشاط والتوجهات والأهداف المعلنة من قبل هذه المنظمات سواء كان التمويل من جهة محلية أو دولية، بالإضافة إلى ذلك، فإن التنافس على مصادر التمويل يشكل عائقا كبيرا في الحصول على التمويل اللازم، وفي كثير من الأحيان يرتبط ذلك بشروط عديدة منها جودة المشاريع المقدمة والمدرسة تقنيا وإمكانية تنفيذها، ومنها وجود الكادر البشري اللازم لتنفيذ تلك المشاريع المقدمة إلى جهات التمويل ومنها مطابقة الأنشطة المقدمة والمقترحة مع أهداف وأولويات الجهة الممولة.

### 2- ضعف أو غياب الممارسات الديمقراطية:

غياب الاستقرار السياسي، أو الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي تعد من العوامل التي تؤثر على عمل وفاعلية المنظمات غير الحكومية وتحد من نشاطها واستقلاليتها وحريتها في الحركة وآلية اتخاذ القرار فيها وتضع قيودا على إدارتها.

### 3- ضعف البناء المؤسسي ونقص القدرات البشرية:

إن النقص في الكوادر والمهارات والخبراء والفنيين والإداريين للقيام بنشاطات المنظمات غير الحكومية، بالإضافة إلى ضعف البناء المؤسسي قد يعوق تطورها، وهذان العاملان أساسيان في تنشيط دور المنظمات غير الحكومية والشراكة مع الحكومة.

### 4- ضعف التنسيق والتنظيم بين المنظمات غير الحكومية:

إن سوء وضع الوعي بأهمية التنسيق فيما بين المنظمات، وعدم توحيد الجهود في قضية معينة، كالبينة وحقوق الإنسان أو الفقر، يؤدي في كثير من الأحيان إلى تشتت الجهود اللازم لتحقيق الأهداف المرجوة، ويضعف الدور الفعال المرتقب للمنظمات غير الحكومية كجهات ضاغطة للتأثير على السياسات العامة.

### 5- غياب الاستراتيجيات الإنمائية:

إن غياب التخطيط والاستراتيجيات الإنمائية التي يجب أن تضعها المنظمات غير الحكومية لتسيير وتنشيط عملها يعتبر من أهم المعوقات لدور هذه المنظمات في التنمية المحلية.

### 2.3.11 سبل تطوير المنظمات غير الحكومية

أوصى المشاركون في مؤتمر "واقع المؤسسات الأهلية (أفاق وتحديات)" الذي نظّمته مؤسسة شركاء للإغاثة والتنمية والتطوير، إلى جملة من التوصيات من شأنها تطوير المنظمات غير الحكومية، تمثلت في (البوابة الفلسطينية للمؤسسات الأهلية، 2012، صفحة الكترونية):

- 1 - العمل على عدم تسييس التمويل المقدم للمؤسسات الأهلية، وأن ينطلق الممول من البعد الإنساني البحت ومن واقع أولويات المجتمع الفلسطيني، ويمكن أن يتحقق ذلك عبر إعداد خطة وطنية شاملة يشترك في إعدادها كافة القطاعات بما فيها الممولين كي يتم التكامل بين العمل الحكومي والأهلي والممولين والقطاع الخاص، على أن يكون هذا توطئة لتقديم التمويل لكل المؤسسات الجادة ذات البرامج التي تتسجم مع أولويات الخطة الوطنية.
- 2 - استحداث دائرة أو وحدة خاصة بجودة الأداء لدى الجهات الرسمية المشرفة والمتابعة لمؤسسات العمل الأهلي، بحيث لا ينحصر دور الجهات الرسمية فقط في المراجعة والمحاسبة بل يجب أن يتعداه إلى التطوير.
- 3 - تنظيم مسابقات دورية بمستويات متعددة بين المؤسسات الأهلية من قبل الجهات الرسمية أو جهات مختصة لخلق تنافس يدفع إلى الارتقاء بالأداء وتحسين جودة العمل والخدمة.
- 4 - تعميق استخدام نظم المعلومات الالكترونية، والعمل على إيجاد قاعدة بيانات ونظم متطورة تساعد في إيجاد الربط الآلي بين الجمعيات، بما يعزز من تعاون المؤسسات مع بعضها البعض كي تكون علاقتها تكاملية وليست تنافسية.
- 5 - تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى المؤسسات عبر القيام بعقد ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة وفقاً لبرنامج عمل سنوي، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك. وكي يتم تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى المؤسسات هذا يتطلب تركيز البرامج التدريبية وورش العمل على النظرة الشمولية للمؤسسة وبيئتها المحيطة، كما يجب الاهتمام بتطوير رسائل وأهداف واضحة لإدارات الجمعيات والعاملين فيها وهذا يتطلب تعزيز درجة مشاركة العاملين في إعدادها كي يحرص الجميع على تطبيقها.
- 6 - الاستمرار بتوعية المؤسسات الأهلية بضرورة وضع خطة إستراتيجية واضحة لهم مبنية على دراسة احتياجات المجتمع الفلسطيني بشكل منطقي، وتوعية المؤسسات حول آليات التخطيط المالي السليم حسب الخطة الإستراتيجية.

- 7 - أن يتم انتخاب أعضاء مجالس الإدارة بناءً على مقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة، مع ضرورة إجراء انتخابات حقيقية تتصف بالنزاهة والشفافية من خلال برامج انتخابية تحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، على أن تتصف مهاراتهم بالتنوع.
- 8 - قيام وزارة التربية والتعليم العالي بإدراج مواضيع في المناهج الدراسية حول "العمل التطوعي ودوره في خدمة المجتمع"، مع إبراز التجارب الوطنية والعربية والعالمية البارزة.
- 9 - ضرورة بلورة وتطوير خطة طوارئ واضحة المعالم ومتفق عليها، بين جميع الأطراف المعنية، ويجب أن تستند هذه الخطة إلى تحديد دقيق لاحتياجات المجتمع الفلسطيني في المرحلة الراهنة.
- 10 دعوة وسائل الإعلام لتسليط الضوء على الفعاليات والأنشطة التي تقوم بها مؤسسات العمل الأهلي لتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة لديها.
- 11 ضرورة اهتمام المؤسسات نفسها بالجانب الإعلامي لديها لتسويق وإبراز أنشطتها.
- 12 على الجهات التشريعية تطوير منظومة القوانين والتشريعات المنظمة للعمل التطوعي بما يكفل إيجاد فرص حقيقية لمشاركة الراغبين في التطوع خاصة من الشباب في اتخاذ القرارات المتصلة بالعمل الاجتماعي.
- 13 ضرورة تعديل القانون الصادر عن وزارة الداخلية والخاص بتنظيم الجانب المالي في المؤسسات الأهلية ليكون أكثر وضوحاً وشمولية.
- 14 للدعوة إلى إنشاء إطار عام أو "جمعية أو اتحاد المتطوعين الفلسطينيين" يأخذ على عاتقه تنمية العمل التطوعي وتنظيمه ومساعدة المؤسسات والجمعيات الحكومية والأهلية على أداء رسالتها من خلال العمل التطوعي.
- 15 للعمل الجاد على تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي في الجمعيات، وذلك من خلال تطوير نظام مكافأة نهاية الخدمة، وتوفير صندوق للضمان الاجتماعي، وتوفير الأمان المستقبلي في حال التقاعد.
- 16 تشجيع فرص التطور المؤسسي الذاتي، وتكفيهم على تحسين قدراتهم التعليمية وخبراتهم، وتوفير منح دراسية داخلية وخارجية للعاملين من خلال التواصل مع المؤسسات التعليمية المحلية والعربية والأجنبية، ووضع برامج تدريبية واضحة.
- 17 تمكين المؤسسات من الانتقال من العمل الخيري ذو الطابع الإغاثي إلى العمل التنموي.

- 18 العمل على مساعدة المؤسسات الأهلية على تنويع وتعزيز مصادر التمويل الذاتي من خلال تأسيس وقف خاص بالعمل الأهلي وتأسيس مشاريع إنتاجية تملكها الجمعيات كي تقلل من الاعتماد على التمويل الخارجي الذي هو في معظمه غير مستقر.
- 19 ضرورة الفصل بين أعمال المحاسبة والتدقيق بشكل كامل وأن يكون لدى كل مؤسسة محاسب يشرف على تنظيم حساباتها، وأن لا يجمع بين أكثر من مهمة وأن يقتصر عمله على إدارة الحسابات.
- 20 -على المؤسسات المانحة أن تعزز مشاركة المجتمع المحلي في وضع السياسات وإعداد خطط الطوارئ والتنمية عن طريق إسناد دور أكبر للمجالس المحلية في إدارة المشاريع الممولة.
- 21 -حث المنظمات المهنية المحاسبية في فلسطين بضرورة العمل على إصدار معايير محاسبية فلسطينية، تنظم وتوحد الممارسات المحاسبية المستخدمة في المنظمات غير الحكومية.
- 22 -تدريب متخذي القرارات الإدارية في مجال التحليل المالي واتخاذ القرارات مما يسهم في زيادة قدرة متخذي القرارات على التعامل بفعالية مع البيانات المالية.
- 23 -على المؤسسات الأهلية أن تأخذ دورها في التأثير في الاتجاهات والرأي العام بما يساهم في بناء مجتمع مدني قوي وعدم الانزواء مكتفية فقط بالأنشطة الخدمائية.
- 24 -تشكيل لجنة مستقلة لتأسيس جسم نقابي يمثل كافة الجمعيات الأهلية لترعى وتنسق وتدافع عن حقوقهم.

## الفصل الثالث: الدراسات السابقة

3.1 مقدمة

3.2 الدراسات المحلية

3.3 الدراسات العربية

3.4 الدراسات الأجنبية

3.5 التعليق على الدراسات المحلية

3.6 التعليق على الدراسات العربية

3.7 التعليق على الدراسات الأجنبية

3.8 ما تضيفه الدراسة الحالية

## الفصل الثالث: الدراسات السابقة

### 3.1 مقدمة

تعددت الأبحاث التي تناولت مفهوم جودة الحياة الوظيفية وعناصرها، وأثرها على بيئة العمل والعاملين فيها، وسيتناول الباحث سرد بعض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تطرقت إلى ذلك، حيث بلغت 7 دراسات محلية، و 5 دراسات عربية، و 16 دراسة أجنبية، وسيتم عرض هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

### 3.2 الدراسات المحلية

سيتم سرد الدراسات المحلية التي تناولت موضوع الدراسة كما يلي:

1- دراسة (الطهراوي، 2010): "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة"

حيث هدف الباحث إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، حيث طبق الباحث دراسته على عينة تتكون 240 موظف من 117 منظمة غير حكومية مستخدماً أسلوب الاستقصاء.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - تمتلك 80% من هذه المنظمات استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وأن تلك الاستراتيجيات زادت من ميزتها التنافسية.
- 2 - تسعى 78% منها لتطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، كما أنها تعاني خلل في عدم وجود إدارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وضعف في نظام التأمين الصحي وأنظمة تقييم الأداء.
- 3 - تتمتع 75% من المنظمات غير الحكومية بكوادر إدارية مؤهلة لصياغة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.
- 4 - وجود مستوى جيد من الاستثمار الجيد في الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية بغزة.
- 5 - أظهرت النتائج أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تساهم بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام.



## كما أوصت الدراسة بتوصيات أهمها:

- 1 - قيام الجهات الحكومية بإدراج شروط إعداد الخطط الإستراتيجية للمنظمة ضمن اللوائح والقوانين التي تنظم عملها عند منح التراخيص للمنظمات، بالإضافة إلى القيام بتقييمها.
- 2 - ضرورة تقديم الجهات الحكومية الدعم للمنظمات غير الحكومية، خاصة في المجالات التي لا تستطيع المنظمات توفير الدعم المالي.
- 3 - يتوجب على المنظمات خلق ثقافة تنظيمية تبرز دور الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ودورها في خلق ميزة تنافسية للمنظمات في ظل العولمة والمنافسة.
- 4 - ضرورة تصميم المنظمات لهياكلها التنظيمية بحيث تحتوي وحدة خاصة تعنى بإدارة وتنمية الموارد البشرية.
- 5 - ضرورة اعتماد أنظمة تقييم للأداء مهنية قائمة على أساس المكافأة والتطور، واعتماد سلم رواتب في المنظمات غير الحكومية على أساس الوصف الوظيفي والمهام الموكلة للموظفين مما يساهم في تحقيق الرضا لدى الموظفين.
- 6 - زيادة فرص التعليم والتدريب للعاملين في المنظمات غير الحكومية من خلال توفير نظام يدعم ويساند هذا التوجه ماديا ومعنويا.

## 2- دراسة (عبد الواحد، 2010): "أثر بيئة العمل على أداء الموظفين في ديوان الموظفين العام في غزة"

استهدفت الدراسة تحديد أثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين في ديوان الموظفين العام في غزة، حيث تم توزيع استبانته على 50 موظفا.

### وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - تصميم مكان العمل له تأثير على أداء الموظفين في ديوان الموظفين العام، حيث لمس الباحث عدم رضا المبحوثين على تصميم مكاتبهم (الألوان-طلاء الحائط-الأسقف)، ويرون أن ذلك يمثل عائق أما تنفيذ مهامهم بالشكل المطلوب.
- 2 - تؤثر الضوضاء على أداء الموظفين في ديوان الموظفين العام بغزة، ووجد الباحث بأن الموظفين يعانون من الضوضاء وذلك يؤثر بالسلب عليهم.
- 3 - للإضاءة الجيدة أثر كبير على أداء الموظفين في ديوان الموظفين العام بغزة.
- 4 - تؤثر درجة الحرارة والتهوية على أداء الموظفين في ديوان الموظفين العام بغزة، وقد لمس الباحث معاناة الموظفين من عدم وجود تهوية مناسبة في مكاتبهم.

كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1 - إعادة التصميم الداخلي للمكاتب.
- 2 - توفير المزيد من الهدوء في المكاتب.
- 3 - المحافظة على الإضاءة بدرجة مناسبة.
- 4 - الحرص على تجديد الهواء بصورة متواصلة.

3- دراسة (بنات، 2009): "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات

الفلسطينية في منطقة قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقات بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية، حيث تم توزيع 250 استبانة على العاملين.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - لا يوجد علاقة بين عبء العمل، وظروف العمل، وصراع وغموض الدور، والنمو والتقدم، والأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات.
- 2 - يوجد علاقة بين الأمان الوظيفي، وتقييم الأداء لضغوط العمل الخارجية والأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات.
- 3 - يوجد علاقة بين العوامل الاقتصادية والثقافية والسياسية والأداء الوظيفي لدى العاملين شركة الاتصالات الفلسطينية.
- 4 - عدم وجود علاقة بين الضغوط الاجتماعية والأداء الوظيفي لدى العاملين شركة الاتصالات الفلسطينية.

كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1 - زيادة فرص الترقية عن طريق توسيع المسار الوظيفي وزيادة الدرجات الوظيفية على أن تكون الترقية مبنية على الكفاءة وليس الشواغر.
- 2 - الاهتمام بتقييم الأداء من خلال تطوير مستوى العدالة والموضوعية والابتعاد عن التمييز.
- 3 - العمل على توفير الأمن والاستقرار الوظيفي للموظفين لتخفيف الضغط الواقع عليهم.
- 4 - القيام بتعويض الموظفين بسبب تآكل الأجور وغلاء المعيشة المتزايدة في قطاع غزة.
- 5 - تكثيف البرامج التدريبية حول كيفية التعامل مع ضغوط العمل وزيادة الفرص المتاحة في تعلم مهارات جديدة للموظفين بكافة مستوياتهم في شركة الاتصالات الفلسطينية.

6 - عقد الدورات التدريبية للعاملين للتعرف على أهمية تنظيم الوقت وكفاءة الأداء وأثر ذلك عليهم وعلى الشركة.

2 - الإثراء الوظيفي للمهام الوظيفية وكسر الأعمال الروتينية التي يؤديها الموظفون في الشركة.

3 - العمل على زيادة التنسيق والتعاون بين الدوائر والأقسام داخل الشركة.

4 - مراعاة القدرات والمؤهلات العلمية وملائمتها مع وظائفهم وقدراتهم ومؤهلاتهم الدراسية واستعدادهم وميولهم الشخصي.

4- دراسة (عويضة، 2008): "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى عاملي المنظمات الأهلية الفلسطينية، وقد تكون مجتمع الدراسة من المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة، حيث طبقت الدراسة على عينة قدرها 80 منظمة أهلية وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1 - هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة.

2 - هنا مستوى جيد نسبياً لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة.

3 - وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في منظماتهم.

كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

1 - ضرورة القيام بتعزيز الرضا عن الوظيفة من خلال العمل على تحسين نظام الأجور،

ووضع نظام للحوافز، كذلك إعادة صياغة نظام الترقيات المطبق، بالإضافة إلى وضع نظام عادل لتقييم الموظفين، والعمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين.

2 - تعزيز اهتمام إدارة المنظمات الأهلية بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع الموظفين.

3 - تعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين داخل المنظمات غير الحكومية.

4 - ضرورة العمل على تحسين بيئة العمل.

5 - وضع نظام خاص يعالج مشاكل العاملين وشكاويهم، وتعزيز ثقافة الانتماء للعمل والولاء للمنظمة.

5- دراسة (العكش، 2007): "دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فاعليته وأثره على الأداء. حيث استخدم الباحث استبانته تم توزيعها على عينة تتكون من 368 موظف يعمل بوظائف إشرافية ويتلقون حوافز في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1 - وجود أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

2 - عدم رضا وقبول الموظفين عن نظام الرواتب والمزايا الإضافية وقانون نهاية الخدمة.

3 - هناك خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.

4 - عدم فاعلية نظام المكافآت وجهل الموظفين به، كما أن الإدارة لا تتخذ نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز، كما لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، مما له أثر سلبي على أداء الموظفين.

كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

1 - العمل على زيادة فاعلية أثر نظم الحوافز الحكومي، وذلك من خلال مراجعة وتقييم القوانين التي تتعلق بنظام التقاعد والعلاوات بشكل يتلاءم وتوقعات الموظف ويعمل على رفع أداءه.

2 - منح الحوافز والترقيات بناء على معايير وضوابط مهنية، وكما نص عليها قانون الخدمة المدنية.

3 - أن تكون نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار للثواب والعقاب، خصوصا حين استخدام نظام الحوافز.

4 - العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، خصوصا فيما يخص منح الحوافز والمكافآت، والحد من المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل أن تسود العدالة بيئة العمل، وتساهم في رفع مستوى الأداء.

5 - إعادة النظر في السلم الوظيفي، وفحص مدى مناسبته مع حاجات وتطلعات الموظف.

6- دراسة (الشنطي، 2006): "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية(دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء العاملين فيها، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء العاملين فيها، حيث قام الباحث بتوزيع استبانته على عينة تتكون من 620 موظف.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1 - وجود مناخ تنظيمي جيد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وأن المناخ الموجود له أثر ايجابي على أداء العاملين فيها.

2 - وجود قصور في تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل مسؤولياتهم في العمل.

3 - وجود خلل في الهيكل التنظيمي وأساليب اتخاذ القرارات داخل الوزارات.

4 - ميل القيادة الإدارية بالوزارة إلى إتباع أسلوب المركزية، والعزوف عن تفويض الصلاحيات واعتماد أسلوب الفردية، والتدخل بتفاصيل الأمور لدى المرؤوسين، وعدم تمكين العاملين من انجاز أعمالهم بدون الرجوع للمستويات الإدارية العليا.

5 - عدم اهتمام الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها الموظفين بخصوص أمور بالعمل.

6 - عدم تناسب مهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع مؤهلاتهم العلمية وتخصصاتهم.

7 - اهتمام الإدارة بالعنصر البشري، وإتاحة فرص التعليم أمامهم واستكمال دراستهم أثناء الخدمة.

8 - قدرة العاملين على انجاز أعمالهم بدقة وسرعة مناسبة والتزامهم بالقوانين والأنظمة.

كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

1 - الاهتمام بهيكلية المؤسسات الحكومية بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للوزارة بما يسهم في تحسين مستوى الأداء في تحقيق الأهداف .

2 - العمل على تحسين طرق اتخاذ القرارات بالوزارات الفلسطينية وإشراك العاملين في صنع القرارات و حل المشاكل.

- 3 - التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف الوزارات وبوجود معايير تضمن سلامة التطبيق.
- 4 - زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره وتأهيل القدرات الفكرية والبدنية لهم عن طريق التدريب المستمر وتعزيز الإمكانيات اللازمة لذلك.
- 5 - إعادة توزيع العاملين بحيث يشغل الموظفين الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم.

7- دراسة (المرنخ، 2004): "تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة" هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، حيث تناول البحث التحدث عن بيئة العمل التي تعيشها العمالة الفلسطينية في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين وعلى أدائهم لأعمالهم، وقد تم التطرق إلى عناصر العمل المادية من إضاءة وتهوية ووجود غرف طعام ومرافق صحية، وعدد ساعات العمل اليومية، ووجود راحة أثناء فترات الدوام، ومدى حصول العاملين على إجازة مدفوعة الأجر، وتأمينهم ضد الحوادث، وكذلك تم التطرق إلى الحوافز التي توفرها منشآت القطاع الصناعي للعاملين مثل الحصول على دورات تدريبية، وتقدير العاملين واحترامهم من قبل رؤسائهم، ومدى وضوح العمل وتحديد، واهتمام الإدارة بالعاملين وبمشاكلهم، والتعاون بين العاملين، ومدى شعور العاملين بالأمان الوظيفي، وكذلك الأجور التي يتقاضاها العاملون، وقد تم استخدام أسلوب الاستقصاء والمقابلة لجمع المعلومات الأولية.

و أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - يوجد علاقة بين بعض عناصر بيئة العمل المادية (التكييف، الإضاءة، النظافة، موعد بدء العمل، المرافق الصحية، غرف الطعام) في منشآت القطاع الصناعي، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- 2 - يوجد علاقة بين بعض الحوافز المعنوية والمادية المقدمة للعاملين (الأجر، الأمان الوظيفي، التقدير والاحترام من الرؤساء، والعدالة والمساواة في المعاملة، واهتمام الإدارة بالعاملين، وملائمة العمل لميول ومؤهل العامل، ووضوح العمل، والعلاقة مع الزملاء، والتعاون والتنسيق بين العاملين، ووجود تغذية راجعة للعاملين) في منشآت القطاع الصناعي، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

3 - يوجد علاقة بين بعض الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين (الأمان الوظيفي، التقدير والاحترام من الرؤساء، والعدالة والمساواة في المعاملة، والأجر، واهتمام الإدارة بالعاملين، وملائمة العمل لميول ومؤهلات العاملين، ووضوح العمل) في منشآت القطاع الصناعي، ومستوى الأداء الوظيفي لديهم.

4 - وجود علاقة بين تطبيق بعض عناصر قانون العمل الفلسطيني (عدد ساعات العمل اليومية، والحصول على إجازة مرضية، وتوفير الإسعافات الأولية في مكان العمل، والحصول على إجازة أسبوعية أو سنوية مدفوعة الأجر، والفصل من العمل، وزيارة مفتشي العمل لمنشآت القطاع الصناعي، وتزويد العاملين بملابس خاصة بالعمل، وتأمين العاملين ضد حوادث العمل) ومستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الأداء للعاملين في منشآت القطاع الصناعي.

#### كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

1 - ضرورة رفع مستوى الاهتمام بالعاملين، من خلال مراعاة التوافق بين حجم العمل، وقدرات الموظف الشخصية، والعمل على رفع روح العاملين المعنوية، وتوفير المناخ المستقر لهم، وتقدير جهود الموظفين و تقديم المكافآت المناسبة لهم.

2 - توفير بيئة عمل مناسبة تقوم على أساس الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين و أصحاب العمل.

3 - وضوح سياسات الحوافز والمكافآت والمعايير التي يحاسب على أساسها كل فرد، ومن ثم تقييم كفاءة العاملين بعدالة وشفافية.

4 - تحسين البيئة المادية لأماكن العمل من خلال منح أجور عادلة، وتوفير الحرارة والتهوية والإضاءة المناسبة، وغرف الطعام، والملابس الوقائية.

5 - يتوجب على الوزارة التأكد من تطبيق المواصفات الخاصة بالسلامة والصحة المهنية في المنشآت الصناعية ومحاسبة من لا يتقيد بها.

6 - يتوجب على الوزارة إنشاء المراكز والمعاهد الوطنية لتدريب العاملين وإعادة تأهيلهم بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل.

7 - تعزيز التشريعات والقوانين التي تكفل حقوق العاملين، والعمل على تطبيق قانون العمل الفلسطيني في منشآت الأعمال.

### 3.3 الدراسات العربية

سيتم سرد الدراسات العربية التي تناولت موضوع الدراسة كما يلي:

#### 1 دراسة (الزامل وعباس، 2007): "التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل"

استهدف الدراسة معرفة دور التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثان من خلال الأدب النظري الخاص بالموضوع إلى بناء أداة تتضمن 30 فقرة تمثل مؤشرات جودة حياة العمل موزعة على ستة مجالات هي: الرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، والضمان الوظيفي، والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والقدرة على الأداء. ثم تم اختيار عينة تكونت من 32 فرداً من أعضاء هيئة التدريس في كلية الزهراء (كلية خاصة)، وكلية التربية بجامعة السلطان قابوس (كلية حكومية)، ووزع عليهم استبيان البحث. وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - اتفاق جميع أعضاء هيئة التدريس على أهمية التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل.
- 2 - رتب أعضاء هيئة التدريس مؤشرات جودة الحياة الوظيفية وفقاً لأهميتها كما يأتي: مستوى الأداء، والالتزام التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرار، والرضا عن العمل، والضمان الوظيفي، والاستقلالية.

#### كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1 - لضمان نجاح برنامج التطوير التنظيمي يجب التركيز على بناء ثقافة تنظيمية محورها الأساسي الأداء والعلاقات الإنسانية، ولابد من التوازن بين هذين الجانبين لزيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- 2 - التأكيد في برامج التطوير التنظيمي على معايير الأداء والتميز في الجهود، وبناء معايير تتسم بالعدالة والموضوعية.
- 3 - تأكيد الاتجاهات والاستراتيجيات المعاصرة في التطوير التنظيمي المتمثلة بالمرونة في الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- 4 - إعادة تصميم الوظائف التي يؤديها العاملون في المنظمة من خلال تضمين عناصر جودة حياة العمل في برامج الإثراء الوظيفي المؤثرة على دافعية وأداء العاملين.
- 5 - تعظيم التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة من خلال تطبيق إستراتيجية التعزيز الإيجابي وبرامج تطوير الموارد البشرية.
- 6 - تهيئة برامج تطويرية للقيادة الإدارية في الجامعات والكليات، لبناء قيادة إدارية إستراتيجية تخلق الموازنة بين كفاءة أداء العاملين وتوفير جودة حياة العمل.



7 - بناء ثقافة تنظيمية تركز على عمل الفريق والإدارة الذاتية للفريق من خلال خلق بيئة التعلم المرتكزة على المشاركة في صناعة القرارات، والتعلم المستمر، والتحسينات المستمرة في الأداء، والرقابة الذاتية واعتماد الإجراءات التصحيحية للأداء.

8 - تضمين برامج التطوير التنظيمي عناصر مهمة تأخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية بما يؤدي إلى إشباع الحاجات العليا لذوي المؤهل العلمي العالي من جهة وتحفيز حملة الشهادات الأدنى لزيادة شعورهم بأهمية الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي ومستوى الأداء وإشراكهم في برامج التطوير تخطيطاً وتنفيذاً.

2 - دراسة (الغانم، 2006): "العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدات خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم (دراسة مسحية على العاملين بمرور منطقة القصيم)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الشخصية والوظيفية التي يتمتع بها العاملون بوحدات خدمات الجمهور بمرور القصيم بالمملكة العربية السعودية، ومستوى أداء العاملين بوحدات خدمات الجمهور بمرور القصيم، وعلاقة العوامل الشخصية والوظيفية الرئيسية (العمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، ومدة الخدمة، والرتبة، والدورات) بمستوى أداء العاملين بوحدات خدمات الجمهور بمرور القصيم. حيث اقتصرت الدراسة على الضباط وصف ضابط من العاملين بوحدات خدمات الجمهور بمرور منطقة القصيم، وقد اختار الباحث أن تتكون عينة الدراسة من كل مجتمع الدراسة من الضباط نظراً لتأهلهم على الإجابة على الاستبانة، وعينة عشوائية تمثل 20% من صف ضابط لعدم اكتمال خبرتهم وتأهلهم الكافي للإجابة على الاستبانة، حيث بلغ إجمالي الاستبانات الموزعة 357 استبانة، تم استرداد 198 استبانة، بلغ الصالح منها للتحليل 152 استبانة. وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1 - التعرف على أوجه القصور في أداء العاملين فكثير منهم يستغرق وقت طويل في عمله وغير راضي عن أدائه وعن تقارير الأداء السنوية، بالإضافة إلى عدم مساهمتهم في تطوير الأداء.

2 - معرفة معوقات أداء العاملين، فكثير منهم يعاني من قلة فرص التدريب، وكثرة المراجعين، وجهلهم بتعليمات المرور، وظروف عمل غير مناسبة لتحسين الأداء كالضوضاء، والافتقار إلى نظام إداري للتعامل مع الجمهور.

3 - الحصول على مقترحات لرفع مستوى الأداء كاعتماد نظام للمراجعة بالتسلسل (من يحضر أولاً يخدم أولاً)، وزيادة الحوافز المخصصة للعاملين بوحدات التعامل مع الجمهور، ونشر

الوعي المروري للمراجعين، واعتماد التقنية الحديثة في التعامل المباشر مع جمهور المراجعين.

4 - لا يوجد اختلاف في آراء الضباط وصف الضباط العاملين بمرور منطقة القصيم بالنسبة إلى مستوى الأداء في وحدات خدمات الجمهور يعزى إلى عوامل العمر، والحالة الاجتماعية، والرتبة العسكرية، وعدد سنوات الخدمة العسكرية، وعدد سنوات الخدمة في مرور القصيم، وأسبقيات حضور دورات تدريبية في مجال خدمة الجمهور ونوعية التدريب الذي حصل عليه الفرد.

5 - يوجد اختلاف في آراء الضباط وصف الضباط العاملين بمرور منطقة القصيم بالنسبة إلى مستوى الأداء في وحدات خدمات الجمهور يعزى إلى المؤهل العلمي.

**كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:**

- 1 - توفير بيئة عمل مشجعة لضباط المرور.
- 2 - عمل حوار حي ومستمر بين العاملين ورؤسائهم، لكي يستفيدوا من خبراتهم، و ليعرضوا مشاكلهم ومقترحاتهم.
- 3 - غرس روح الثقة بالنفس والتحلي بالإيمان والصبر و العمل الجماعي.
- 4 - التخلص من الروتين اليومي في العمل.
- 5 - إسناد كل مهمة إلى من يتخصص فيها أو لذوي الخبرة.
- 6 - تحديد المسؤوليات والصلاحيات في إدارات المرور.
- 7 - مناقشة جميع الشكاوي والمقترحات المقدمة من العاملين إلى الإدارة.
- 8 - إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
- 9 - إتاحة فرص أكبر للتدريب وتنمية مهارات العاملين.
- 10 - زيادة الحوافز المقدمة للعاملين بوحدات التعامل مع الجمهور.

**3 دراسة (المغربي، 2004): "جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي(دراسة ميدانية)"**

استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية (الإداريين، والفنيين، والأطباء)، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلات الاستطلاعية، وقوائم الاستقصاء التي تم توزيعها على عينة تتكون من 400 مفردة داخل المراكز الطبية.

## وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - المراكز الطبية تعاني من انخفاض في جودة الحياة الوظيفية داخلها، حيث اتفق العاملين بها بجميع فئاتهم على تلك النظرة لجودة الحياة الوظيفية، لكن يوجد اختلاف في آرائهم بشأن الأجور والمكافآت وأسلوب إشراف الرئيس.
- 2 - إن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل في: ظروف بيئة العمل المعنوية، أسلوب إشراف الرئيس، الأجور والمكافآت، وجماعة العمل، وخصائص الوظيفة، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- 3 - تحتاج بعض عناصر جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في الأجور والمكافآت، وظروف بيئة العمل المعنوية، وجماعة العمل، وأسلوب إشراف الرئيس إلى المزيد من التدعيم والتطوير.
- 4 - عدم وجود اختلاف بين آراء فئات الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي المنخفض المتواجد في المراكز الطبية.
- 5 - تؤثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على مستوى الاستغراق الوظيفي فهناك علاقة طردية بين عناصر جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي.

## كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1 - إعادة هيكلة نظام المكافآت والحوافز المادية بالمراكز الطبية المتخصصة.
- 2 - تفعيل الإثراء الوظيفي وتطبيق المفاهيم التنظيمية والسلوكية الحديثة مثل تمكين العاملين.
- 3 - تدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية في المراكز الطبية واستخدام العدالة التنظيمية كمدخل لتوفير بيئة عمل مستقرة تحفز استغراق العاملين في وظائفهم.
- 4 - انتقاء القادة والمشرفين بالمراكز الطبية بعناية بحيث تتوفر فيهم القدرة والمهارة لتشجيع مرؤوسهم على المشاركة في صياغة الخطط والأهداف واتخاذ القرارات، وتوفير المعلومات المطلوبة مع إتاحة الجو المناسب لهم للإبداع، والتركيز على النواحي الإنسانية والإنتاجية.
- 5 - الاهتمام بفرق العمل ونشر ثقافة العمل الجماعي، ودعم العلاقات القائمة على العمل الجماعي، والتفاعل الإنساني، والتكامل والتعاون لتحقيق بيئة عمل جيدة.

## 4 دراسة (التويجري، 2003): "البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة

الأمنية (دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي)"

استهدفت الدراسة التعرف على البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي للمراقبين الجمركيين بأقسام التفتيش بجمارك مطار الملك خالد الدولي بالرياض وذلك من خلال تحديد

مدى رضا المراقبين الجمركيين عن بيئة العمل الداخلية، وأسلوب الإشراف المتبع، والحوافز المادية والمعنوية، ونوع العمل المنوط به، والبيئة المادية (الإضاءة، والتهوية، والتجهيزات المكتبية)، ومستوى أدائهم الوظيفي.

حيث يتكون مجتمع الدراسة من كافة المراقبين الجمركيين العاملين في جمارك مطار الملك خالد الدولي والبالغ عددهم 520 مراقبا، وقد شملت عينة الدراسة 50% تقريبا من مجموع المراقبين الجمركيين في جمارك مطار الملك خالد الدولي، كما استخدم الباحث الاستبانات والمقابلات لجمع المعلومات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة.

**وأظهرت الدراسة النتائج التالية:**

- 1 - المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن بيئة عملهم الداخلية.
- 2 - المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن أسلوب الإشراف المتبع في عملهم.
- 3 - المراقبين الجمركيين غير راضين عن نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول به حاليا.
- 4 - المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن نوع العمل المنوط بهم.
- 5 - المراقبين الجمركيين راضين بدرجة عالية عن بيئة العمل المادية.
- 6 - المراقبين الجمركيين راضين بدرجة عالية عن مستوى أدائهم في العمل.

**كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:**

- 1 - الاستفادة من تجارب أجهزة الجمارك الأخرى والخاصة بتحسين بيئة العمل الداخلية والتي سبقنا إليها العالم المتحضر، وذلك عن طريق إرسال البعثات، أو استضافة الخبراء، أو المحاضرات والندوات والاجتماعات ووسائل الإعلام.
- 2 - ضرورة الاهتمام بإجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة ببيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي بكافة الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية.
- 3 - ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد سواء من حيث العمر أو المؤهل العلمي أو الحالة الاجتماعية أو القدرات، وتوجيههم للعمل بما يتناسب مع تلك المتغيرات.
- 4 - محاولة استقطاب الكفاءات المؤهلة تأهيلا علميا عاليا من ذوي الخبرات والكفاءات العالية لتساهم في تطوير العمل الجمركي وتحقيق أهدافه بكفاءة عالية.
- 5 - تطوير محددات بيئة العمل الداخلية والمتمثلة في السياسات والإجراءات والقواعد بشكل واضح للفرد يدرك من خلاله مسؤولياته وصلاحياته والحرص على فهمه الكامل لأبعاد عمله، مما يؤدي إلى رفع كفاءته في أداء العمل.
- 6 - ضرورة مراعاة الرؤساء لأهمية تقدير جهود الأفراد.

- 7 - العناية والحرص على توفير الإمكانيات اللازمة لرفع كفاءة أداء العاملين لعملهم بشكل دائم ومستمر.
- 8 - حث المشرفين على بذل المزيد من الجهد لمساعدة رؤوسهم في التغلب على ما يواجههم من مشكلات خاصة تلك المتعلقة بالعمل.
- 9 - العمل باستمرار على تطوير نظم الحوافز المادية، بحيث تتماشى مع ما يقدمه الفرد من مجهود في العمل، وتتناسب مع مدة خدمتهم في العمل، ونوع العمل الذي يؤديه، وعدد ساعات العمل التي يقضيها في عمله.
- 10 - إعادة النظر في الأنظمة المتعلقة بالحوافز بأنواعها سواء المادية المتمثلة في الرواتب والمكافآت والأجور، أو المعنوية المتمثلة في شهادات التقدير والأوسمة وغيرها.
- 11 - العمل على توفير فرص الترقى، وإتاحة ذلك وفق ضوابط ومعايير محددة تحكمها أبعاد تتعلق بعطاء الفرد وإنتاجيته ومواظبته على العمل وقدراته ومؤهلاته وكفاءة أداءه.
- 12 - العناية والاهتمام بمكاتب العمل والمرافق التابعة له في مختلف المواقع، والعمل على مراجعة خدمات الصيانة والنظافة والتشغيل من خلال متابعة ذوي الاختصاص من متعهدي هذه الخدمات.

##### 5 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.

حيث يتضمن مجتمع الدراسة جميع العاملين في مراكز هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في المنطقتين الشرقية والوسطى من المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم 1460 موظف، وقد وزع الباحث 500 استبانة، استرد منها 300 استبانة وجد 284 منها صالحة للتحليل.

##### وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - أن بيئة العمل غير مناسبة بدرجة كافية لتلاءم طبيعة أداء العاملين بالهيئات.
- 2 - الغالبية العظمى غير راضين على الحوافز المادية والمعنوية.

- 3 - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حول مشكلات العمل لا تتم بالدرجة المطلوبة.
- 4 - ندرة فرص التدريب الملائمة لطبيعة العمل لمعظم العاملين.
- 5 - إن طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين والرؤساء لا تتم بصورة مثالية لوجود بعض التمييز والمحاباة في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 6 - ضعف وسائل الاتصالات المستخدمة في أعمال الهيئات بما لا يتناسب مع نشاطها.
- 7 - وجود اختلاف نسبي لخصائص بيئة العمل باختلاف المكان ويتركز أكثر في أسلوب القيادة مقارنة مع عناصر بيئة العمل الأخرى.

#### كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1 - إنشاء معاهد متخصصة لإعداد العاملين بصورة تليق بأهمية العمل.
- 2 - الاستفادة بخبرات العلماء والمتخصصين في مجال تعليم أفراد الهيئة.
- 3 - ربط جميع الفروع بشبكة اتصالات حديثة وأنظمة حاسب آلي متطورة لسرعة اتخاذ القرارات لحل المشكلات العديدة.
- 4 - الدقة في اختيار العاملين من خلال معايير أمنية تحددتها جهات الاختصاص.
- 5 - توفير الحوافز المادية والمعنوية لجذب الكفاءات للعمل بالهيئة من جهة ورفع معنويات العاملين وشحذ هممهم لبذل جهد كبير.

### 3.4 الدراسات الأجنبية

سيتم سرد الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة كما يلي:

#### 1- دراسة (Dhaka et al, 2011): "A Comparative Analysis of Quality of Work Life among the Employees of Local Private and Foreign Commercial Banks in Bangladesh"

هدف البحث إلى إعداد دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية المتاحة للموظفين بين كل من البنوك التجارية الخاصة المحلية والبنوك الخاصة الأجنبية العاملة في بنغلادش، إضافة إلى الوقوف على أوجه القصور في تطبيق جودة الحياة الوظيفية في البنوك المعنية، والعمل على تلاشيها، حيث استهدفت الدراسة عينة مكونة من 242 موظف، اختير 192 موظف من ستة بنوك تجارية خاصة محلية، وباقي الموظفين تم اختيارهم من ثلاثة بنوك تجارية أجنبية، كما تناولت الدراسة فحص أبعاد جودة الحياة الوظيفية الثمانية وهي عدالة التعويضات، التوازن بين الحياة والعمل، وفرص التقدم المستمر والأمان الوظيفي، وفرص تطوير القدرات البشرية، وتوفير بيئة عمل

صحية وأمنة، ومرونة جداول العمل والمهام الوظيفية، والاهتمام بتصميم الوظائف، والعلاقات بين الموظفين.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - وجود فروق جوهرية في أبعاد جودة الحياة الوظيفية (عدالة التعويضات، والتوازن بين الحياة والعمل، وفرص تطوير القدرات البشرية، ومرونة جداول العمل والمهام الوظيفية، والعلاقات بين الموظفين)، بين البنوك التجارية المحلية الخاصة والبنوك التجارية الأجنبية الخاصة، مع وجود أفضلية للبنوك التجارية الأجنبية الخاصة.
- 2 - لا يمكن الجزم عما إذا كان هناك فروق في أبعاد جودة الحياة الوظيفية (فرص التقدم المستمر والأمان الوظيفي، وتوفير بيئة عمل صحية وأمنة، والاهتمام بتصميم الوظائف) بين البنوك التجارية المحلية الخاصة والبنوك التجارية الأجنبية الخاصة.

كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1 - يتوجب على البنوك التجارية المحلية الخاصة العمل على تطوير جودة الحياة الوظيفية في مرافقها.
- 2 - التأكيد من عدالة وكفاية التعويضات، لما له أثر كبير في نيل رضا الموظفين ورفع أداءهم.
- 3 - الاهتمام بتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين.
- 4 - توفير مهام وجداول عمل مرنة، وتحقيق التوازن في توزيع عبء العمل.
- 5 - تطوير قدرات، ومهارات الموظفين عن طريق توفير البرامج التدريبية.
- 6 - تمكين الموظفين ومنحهم المزيد من الصلاحيات والسلطات في مجالات عملهم.
- 7 - بناء علاقة سليمة بين الإدارة والموظفين تقوم على أساس الثقة المتبادلة.

## 2- دراسة (Azman et al, 2010): "Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia"

هدفت الدراسة إلى اكتشاف إذا ما كان لجودة الحياة الوظيفية تأثير على أداء موظفي الإرشاد الزراعي الحكومي في ماليزيا من عدمه، حيث استخدمت استبانة لجمع البيانات بالمحاور الرئيسية حياة الفرد والعائلة، والأمن والحماية في المنظمة، والرضا الوظيفي، وأسلوب الإدارة وسياسات المنظمة، والعلاقات بين الأفراد في المنظمة، والصحة الشخصية والرفاهية، وبيئة العمل، والتعويضات ودعم المنظمة، ليتم تحليلها.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - إن المحاور قيد الدراسة لها أثر هام وإيجابي على أداء موظفي الإرشاد الزراعي الحكومي.
- 2 - إن عوامل جودة الحياة الوظيفية الخمسة (حياة الفرد والعائلة، والرضا الوظيفي، وأسلوب الإدارة وسياسة المنظمة، وبيئة العمل، والتعويضات) لها التأثير الأكبر على أداء الموظفين العاملين في الإرشاد الزراعي، وتحديدًا شكلت حياة الفرد والعائلة العامل الأبرز في تأثيره على أداء الموظفين.

كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1 - تشجيع الموظفين على الالتحاق بدورات تدريبية وحلقات دراسية ذات علاقة بإدارة الحياة الشخصية والأسرية، لتحسن أدائهم.
- 2 - تكثيف الجوانب التي من شأنها دعم الرضا الوظيفي، والسياسة التنظيمية وأسلوب الإدارة، وبيئة العمل والمكافآت.

### 3- دراسة ( Daud ، 2010): "Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms"

هدف الباحث من وراء دراسته التحقق من العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي باستخدام عينة من الموظفين في ماليزيا، حيث تم جمع المعلومات عن طريق استخدام استبانته تم توزيعها بشكل عشوائي على 500 موظف يعملون في المجال الإشرافي والتنفيذي في 50 منظمة، كما تم فحص عوامل جودة الحياة الوظيفية (التقدم والتطور، والمشاركة، والبيئة المادية للعمل، والإشراف، والأجور، والعلاقات الاجتماعية في المنظمات) لتحديد علاقتهم بالالتزام التنظيمي.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - هناك علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية وأبعادها (التقدم والتطور، والمشاركة، والبيئة المادية للعمل، والإشراف، والأجور، والعلاقات الاجتماعية في المنظمات) والالتزام التنظيمي لموظفيها.
- 2 - يرى الموظفون بأن عوامل جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في التقدم والتطور، والمشاركة، والعلاقات الاجتماعية في المنظمات تساهم بشكل كبير في ارتفاع جودة الحياة الوظيفية لديهم.



كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1 - يتوجب على المنظمة تطوير جودة الحياة الوظيفية داخلها.
- 2 - إتاحة المجال للنمو الوظيفي والترقيات للموظفين، والمشاركة في صناعة القرارات، وتوفير ظروف عمل مناسبة، وإشراف جيد، ونظام عادل للأجور، والحرص على وجود العلاقات الاجتماعية الجيدة في المنظمة، لما لذلك من أثر كبير في تحقيق الالتزام من التنظيمي للموظفين، ورفع الأداء العام للمنظمة.

#### 4- دراسة (Gupta & Parul, 2010): "Factor Credentials Boosting Quality Of Work Life Of BSNL Employees In Jammu Region"

اهتمت الدراسة بقياس جودة الحياة الوظيفية في شركة الاتصالات الهندية "Bharat Sanchar Nigam Ltd"، وتحديد إذا ما كان لها تأثير على مستوى رضا العاملين، حيث تم جمع المعلومات من عينة تتكون من 826 موظف من مختلف الدرجات والمناصب الوظيفية في الشركة في منطقة جامو عن طريق توزيع استبيانات عليهم وتقصي آرائهم. وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - الوصول إلى مستوى مرتفع من الرضا في صفوف العاملين في الشركة.
  - 2 - ساهمت عوامل جودة الحياة الوظيفية وهي توفر الدخل الكافي والتعويضات العادلة، وظروف عمل صحية وأمنة، وفرص استخدام وتطوير القدرات البشرية، وفرص الترقية، والتكامل الاجتماعي بين القوى العاملة، والتمسك بدستور الشركة، وسماحة الحياة الوظيفية والعلاقات الاجتماعية فيها في تحسين جودة الحياة الوظيفية في الشركة.
  - 3 - يساهم تحسين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة في ارتفاع الرضا الوظيفي بين العاملين.
- كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1 - الحرص على وجود نظام عادل للتعويضات، وظروف عمل صحية وأمنة، وفرص لتطوير القدرات البشرية والترقية، والحرص على التكامل الاجتماعي بين القوى العاملة، وضرورة التمسك بدستور الشركة، وسماحة الحياة الوظيفية والعلاقات الاجتماعية لتحقيق حياة وظيفية ذات جودة مرتفعة داخل الشركة.
- 2 - السعي المستمر لنيل رضا العاملين، وذلك بتوفير المناخ الوظيفي المناسب والمشجع لاستمرارهم، وتطويرهم، لتحقيق أهداف ومصالح الشركة في النهاية والارتقاء بمستوى أدائها.

## 5- دراسة (Kheradmand et al, 2010) : "The Relation Between Quality Of Work Life and Job Performance"

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي باستخدام استبانته تم توزيعها على 35 موظف يعملون في شركة "Dadevarz Jooya" في إيران. وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - وجود علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.
  - 2 - تواجد حياة وظيفية ذات جودة عالية يؤدي إلى خفض نسبة الغياب والحوادث والشكاوي والاستقالات.
  - 3 - غياب بيئة العمل الآمنة في الشركة.
  - 4 - انخفاض فرص التطور والنمو والعلاقات الاجتماعية في الشركة.
  - 5 - غموض الدور الوظيفي والأهداف لدى الموظفين.
  - 6 - كفاءة الدعم التنظيمي داخل الشركة.
  - 7 - عدم قدرة الموظفين على الاعتماد على قرارات المدراء المتخذة.
- كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1 - زيادة المرتبات والمزايا لموظفي الشركة لعدم كفايتها، بالإضافة إلى تحفيز المدراء عن طريق تخصيص نسبة من الربح لهم .
- 2 - الاهتمام بتوفير بيئة عمل آمنة صحية للموظفين من إضاءة وحرارة وغيرها.
- 3 - إنشاء نظام لتطوير قدرات الموظفين، بالإضافة إلى تنفيذ برامج تدريبية المناسبة.
- 4 - تطوير العلاقات الاجتماعية داخل الشركة، إضافة إلى احترام المدراء لآراء الموظفين وزيادة الشعور بالمسئولية.
- 5 - القيام بتوضيح المهام الوظيفية والأهداف للموظفين لكي يتسنى لهم تنفيذها بكفاءة عالية.
- 6 - تطوير نظام معلومات في الشركة يوفر المعلومات المطلوبة الحديثة، لكي يتسنى لمتخذي القرارات اتخاذ القرارات السليمة.

## 6- دراسة (Koonmee et al, 2009) : "Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes:A survey of human resource managers in Thailand"

هدف البحث التحقق من العلاقة بين أخلاقيات المؤسسة، وجودة الحياة الوظيفية، والأداء الوظيفي للموظفين في تايلاند، حيث تم جمع البيانات عن طريق استبيانات تم إرسالها عبر البريد

الالكتروني إلى 514 مدير موارد بشرية في الشركات التايلاندية المسجلة في البورصة، وكان معدل استجابتهم 31.9%.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1 - وجود علاقة ايجابية بين أخلاقيات المؤسسة وكل من جانبي جودة الحياة الوظيفية الدنيا(الاحتياجات الصحية والأمنية والاقتصادية والعائلية) والعليا(الاحتياجات الاجتماعية والكمالية والحاجة للتقدير وتحقيق الذات والمعرفة).

2 - إن لجودة الحياة الوظيفية، وأخلاقيات المؤسسة لها أثر ايجابي أداء الموظفين (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وروح الفريق)، ومن ثم على إنتاجيتها.  
كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1 - يجب وضع قوانين صارمة لضبط الأخلاقيات داخل المؤسسة.
- 2 - يتوجب على الشركات تحسين جودة الحياة الوظيفية المتردية داخلها، من خلال الاستجابة لمطالب العاملين من توفير بيئة عمل صحية آمنة، ونظام دفع جيد، والأمان الوظيفي.
- 3 - يتوجب على الشركات تعزيز روح الفريق عن طريق تحسين جودة الحياة الوظيفية (الزمالة في العمل، التقدير في العمل، إدراك تطلعات العاملين).

#### 7-دراسة ( Ekuri et al, 2008 ): "Performance Of Non Governmental Organizations' Workers In Rural Development In Cross River State, Nigeria"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أداء العاملين والعوامل التي من شأنها تحسين الأداء في المنظمات غير الحكومية في ولاية "Cross River" في نيجيريا، حيث تم الحصول على المعلومات من عينة مكونة من 15 منظمة غير حكومية من أصل 60 منظمة غير حكومية مسجلة.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - كشفت الدراسة بأن "33.3%" من العاملين يرون بأن دخلهم غير كافي.
- 2 - إن "42.2%" من العاملين ذوي أداء عالي، و "55.6%" من العاملين ذوي أداء متوسط، و "2.2%" من العاملين ذوي أداء سيء.
- 3 - إن "53.3%" من العاملين غير راضين عن الخدمات المتوفرة.
- 4 - يرى "84.5%" بأن العلاقات الاجتماعية بين العاملين جيدة، ويرى "80%" بأن بيئة العمل خالية من المخاطر.

5 - يرى "71%" من العاملين بأن الترفيات تمنح لمن يستحقها، ويرى "48.9%" بأن أدوات ومستلزمات العمل متوفرة.

6 - يشعر "46.7%" من العاملين بالأمان الوظيفي.

كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1 - توظيف الأشخاص الأكفاء المهتمين بتتمة الأرياف في المنظمات غير الحكومية.
- 2 - الاهتمام بالعوامل التي من شأنها رفع أداء العاملين ك الخدمات المتوفرة، والأجور، أدوات ومستلزمات العمل.

### **"Quality Of Work Life: Implications Of (Beh et al, 2006 ) دراسة -8 Career Dimensions"**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص علاقة جودة الحياة الوظيفية مع المتغيرات المتعلقة بالوظيفة، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 475 مدير تنفيذي في قطاع الكهرباء والالكترونيات في مناطق التجارة الحرة في ماليزيا للشركات المتعددة الجنسيات، والصناعات المتوسطة والصغيرة، حيث تم دراسة الثلاثة متغيرات التالية: الرضا الوظيفي، والانجاز الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - يوجد علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية والمتغيرات الثلاثة (الرضا الوظيفي، والانجاز الوظيفي، والتوازن بين الحياة والعمل).
  - 2 - يرى غالبية المستطلع آرائهم بأن جودة الحياة الوظيفية في شركاتهم مقبولة، ورأى 70.3% من المدراء بأنهم راضون عن انجازاتهم الوظيفية، و63.8% من المدراء راضون عن وظائفهم، وبنسبة أقل 36.6% بلغ رضاهم عن التوازن بين أعمالهم وحياتهم الشخصية.
- كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1 - الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية داخل الشركات.
- 2 - توفير الإدارة لوظائف تتلاءم مع متطلبات واحتياجات الشركة، وفي نفس الوقت تراعي طموحات الموظفين وتطلعاتهم.
- 3 - الحرص على إحداث التوازن بين الحياة الشخصية والعمل.

## 9- دراسة (Dargahi And Saraji, 2006) : "Study of Quality of Work Life"

هدفت الدراسة إلى معرفة المواقف الايجابية والسلبية لموظفي مستشفيات العلوم الطبية لجامعة طهران الإيرانية عن جودة الحياة الوظيفية فيها، حيث تم توزيع 908 استبانة على عينة عشوائية من طواقم التمريض والدعم والأطباء المساعدين في 15 مستشفى. وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - إن غالبية الموظفين غير راضيين عن الأمن والصحة، والمدراء، و الدخل، والتوازن بين الوقت المستغرق مع العائلة والوقت المستغرق في العمل، وأيضا أشاروا بأن عملهم غير مهم وغير مرضي، وبذلك يفتقر مكان العمل إلى عوامل جودة الحياة الوظيفية فيها.
- 2 - يرى الموظفون بأن الأمن والصحة، والتعويضات المالية، ودعم المدراء والمشرفين أهم العوامل المساهمة في خلق بيئة عمل ايجابية.
- 3 - يرى الممرضون بأن الدخل والاستقلالية هم أكثر العوامل التي تعمل على تحقيق رضاهم الوظيفي.

كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1 - تطوير جودة الحياة الوظيفية داخل المستشفيات والتركيز على العناصر التي يراها الموظفون مهمة لنيل رضاهم الوظيفي، وتحسين أدائهم.
- 2 - تدريب وتعليم مدراء المستشفيات عن كيفية تطبيق وتطوير جودة الحياة الوظيفية.

## 10- دراسة (Zin, 2004) : "Perception of Professional Engineers Towards Quality of Worklife and Organizational Commitment (Case Study)"

هدفت هذه الدراسة لتحديد نمط العلاقة بين عوامل جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال اختيار عينة من المهندسين المالىزيين مما يعملون في القطاع الخاص، حيث تم توزيع 250 استبانة على المنظمات المستهدفة، و تم تحليل 152 استبانة سليمة أي ما نسبته 60.8%، وشملت عوامل جودة الحياة الوظيفية وهي النمو والترقية، والمشاركة، والبيئة المادية للعمل، والإشراف، والأجور والتعويضات، والعلاقات الاجتماعية، وتكامل العمل.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - تتكون جودة الحياة الوظيفية من سبعة أبعاد وهي النمو والتطوير، والمشاركة، والبيئة المادية للعمل، والإشراف، ونظام الدفع والتعويضات، والعلاقات الاجتماعية، وتكامل العمل.
- 2 - وجود عاملين فقط من عوامل جودة الحياة الوظيفية (النمو والتطور، والأجور والتعويضات) لهم أثر مهم في تحقيق الالتزام الوظيفي.

كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1 - ضرورة زيادة مهارات العاملين من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية، لتطوير الشعور بالالتزام لديهم، وإكسابهم مهارات حل المشاكل.
- 2 - ضرورة توفير نظام عادل للأجور والتعويضات.
- 3 - ضرورة المشاركة في عمليات صنع القرار، لضمان التزامهم بتحقيق أهداف المنظمة.

#### 11- دراسة ( Gustavsson & Edvardsson, 2003 ) : "Quality in the work environment (a prerequisite for success in New Service development)"

أعد الباحثان دراسة تجريبية في المنظمات الخدمية في السويد على الأبعاد والعناصر التي تدعم تحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل أروقتها، حيث تم اختيار 9 منظمات خدمية من ثلاث قطاعات، فشمّل القطاع الأول العاملين في المكتبات والمرضى، وأساندة الجامعات، وشمّل القطاع الثاني العاملين في وكالة التأمين والرعاية الاجتماعية، والشرطة، وشمّل القطاع الثالث العاملين في وكالات السفر، والمطاعم، والمحامين، وقد تم جمع المعلومات من خلال إجراء المقابلات مع مجموعة من العاملين في المنظمات الخدمية بلغ عددهم 45 موظف بمعدل 5 موظفين لكل منظمة.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - إن أهم العناصر الضروري توفرها للحصول على حياة وظيفية ذات جودة عالية هي القدرة على السيطرة في العمل، والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات، وتوفير بيئة عمل مادية آمنة وصحية، والقدرة على تطوير وتنمية العلاقات الاجتماعية داخل العمل.
- 2 - الاهتمام بعناصر بيئة العمل له أثر كبير على العاملين وأدائهم.

كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1 - منح العاملين فرصة التأثير والتحكم في وظائفهم، والشعور بالأمان الوظيفي، وضرورة تطوير العلاقات الاجتماعية داخل العمل، وتجنب ضغوط العمل السلبية، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية.
- 2 - التعاون المشترك بين الإدارة والعاملين في أمور العمل، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في صنع القرارات.
- 3 - الاهتمام بآراء وتفاعل العملاء بالخدمات المقدمة إليهم.
- 4 - وجود آلية منظمة لمتابعة وتقييم ظروف بيئة العمل.

## 12- دراسة ( Labiris et al, 2002 ) : "Quality gap: Quality of work life and their impact on the performance of an ophthalmologic department"

استغرقت الدراسة عامين لتحليل أثر فجوة الجودة في الخدمة ومؤشر جودة الحياة الوظيفية على أداء أحد أقسام المستشفيات الحكومية في اليونان، حيث شملت الدراسة الطاقم الطبي لعيادة "باتيسيا" للعيون في أثينا لقياس مؤشر جودة الحياة الوظيفية، كما اختيرت عينة تتكون من 400 مريض "Glaucoma" تم إجراء مقابلات معهم وفقا لاستبانات محددة لتحديد الفجوة في جودة وكفاءة الخدمة.

### وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - يؤثر كل من مؤشر جودة الحياة الوظيفية، والفجوة في جودة الخدمة بشكل مباشر على حذر وشكاوى المرضى، والأداء العام في القسم.
- 2 - هناك فجوة في جودة الخدمة خصوصا في أبعاد الاستجابة، والعاطفة، بينما يرى المرضى بأن الطاقم الطبي جديرين بالثقة ويمكن الاعتماد عليهم.
- 3 - قيم العاملون من ذوى المؤهلات والمناصب العليا جودة الحياة الوظيفية بدرجة أعلى من ذوى المؤهلات الأقل.

### كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1 - يجب على الإدارة العليا الاهتمام بعمليات السيطرة على الجودة، والمراقبة الداخلية، ومتابعة الأداء.
- 2 - الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في القسم لأثره الكبير على أدائه.
- 3 - الاهتمام بالتسويق وهي الجزء المهم في عملية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة صحية، ومتطلب رئيسي لأي تطوير في جودة وكفاءة الخدمات الصحية.

## 13- دراسة ( Lewis et al, 2001 ) : "Extrinsic and Intrinsic Determinants of Quality of work life, Leadership in Health services"

اهتمت هذه الدراسة باختبار إذا ما كانت المحددات الداخلية (كمستوى المهارة، والاستقلالية، ودعم الزملاء والمشرفين، ووضوح الدور الوظيفي، والعلاقات التنظيمية) والخارجية (كالمرتب، والمزايا المادية، وسلامة وصحة بيئة العمل، والعلاقات الاجتماعية)، والمعلومات الشخصية (كالجنس، والحالة الوظيفية) تتنبأ بدرجة الرضا عن جودة الحياة الوظيفية لسبع مؤسسات رعاية صحية كندية، وتكونت بيانات الاستقصاء من 65 متغيرا موضوعة في ثمانية عوامل جوهرية وهي دعم المشرفين للعاملين، وفريق العمل والاتصالات، ومتطلبات الوظيفة وسلطة القرار،

ورعاية المريض داخل المؤسسة، والخصائص المميزة للمؤسسة، والمزايا والتعويضات، وتنمية وتطوير وتدريب العاملين، والانطباعات العامة على المؤسسة.

**وأظهرت الدراسة النتائج التالية:**

1 - تطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى القضاء على المشكلات الأساسية في بيئة العمل وتقليل الضغوط الواقعة على العاملين، وتقليل الصراعات التنظيمية.

2 - يركز متخذي القرارات عند اهتمامهم بتحسين جودة الحياة الوظيفية على الخصائص الوظيفية (نظام الدفع، والمزايا، وأسلوب الإشراف)، وفي المقابل اهتمام أقل بتحسين استقلالية طاقم العمل وحرية تصرفه.

**كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:**

1 - الموضوعية في تحديد الخصائص الوظيفية في المنظمة من نظام الدفع و المزايا و أسلوب الإشراف و الاتصالات و حرية التصرف، حيث تلعب دور مهم في تحقيق الرضا عن جودة الحياة الوظيفية.

2 - الاهتمام بتطوير السياسات والاستراتيجيات داخل المؤسسة لتحسين جودة الحياة الوظيفية.

#### **14- دراسة (Van delooij & Benders, 1994) : "Not Just Money : Quality of working life as Employment strategy"**

قامت الدراسة بمسح داخل مستشفيات هولندا التي كانت تعاني من صعوبة إيجاد موظفين ذوي مؤهلات عالية للتعرف على جودة الحياة الوظيفية داخل أروقتها.

**وأظهرت الدراسة النتائج التالية:**

1 - هناك علاقة مؤثرة بين الرضا الوظيفي ونية العاملين لترك العمل.

2 - وجود علاقة ايجابية بين كل من الرضا الوظيفي من جهة، وتنوع المهام وتحديات العمل ووضوح القواعد والتعليمات وتسهيلات تطوير معارف ومهارات العاملين والمشاركة في صنع القرارات.

**كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:**

1 - خلق فرص لتطوير القدرات الشخصية والمهنية من خلال الإثراء الوظيفي والبرامج التعليمية.

2 - تعتبر الأجور والمزايا المادية أداة هامة لتوظيف العاملين والإبقاء عليهم، إلا أنها ليست دائماً الإستراتيجية المناسبة والكافية، لعدة أسباب أهمها: القوانين والاتفاقيات الجماعية وتدخل النقابات، إضافة إلى هناك خصائص أخرى مهمة تتعلق ببيئة العمل مثل التقدير



والاحترام، والرفاهية، ورعاية الطفل والأسرة، وفرص الدراسة، والتي قد يولي لها الأفراد أهمية أكبر من الأجور، بحيث يمكن تبني مدخل أكثر شمولية يتوافق مع مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

### **"Quality Of Work Life Of Middle-Level : (Rajendran, 1994) دراسة Executives (Study Based On Selected Industrial Organizations In Tamilnadu)"**

هدفت الدراسة إلى تحديد جودة الحياة الوظيفية السائدة عند المدراء التنفيذيين للمستوى المتوسط في المنظمات الصناعية في الولاية الهندية "تاميلنادو" وأهمية المتغيرات التي تشكل جودة الحياة الوظيفية في أماكن عملهم، وإيجاد العلاقة بين متغيرات شخصية معينة والمستوى العام لجودة الحياة الوظيفية، وتفسير العلاقة بين مستويات جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، وفحص العلاقة بين أداء المدراء التنفيذيين ورضاهم عن جودة الحياة الوظيفية، حيث تم جمع المعلومات عن طريق توزيع استبيانات على 412 مدير تنفيذي للمستوى المتوسط في 31 منظمة في ولاية "تاميلنادو" الهندية، لقياس الثلاثة أبعاد التالية: بيئة العمل (البيئة المادية، والرفاهية، ومشاركة الأرباح، والتدريب، والفرص الوظيفية، والمرتب والدخل الإضافي، والقيادة، والاتصالات المفتوحة، والأمان الوظيفي)، وممارسات الإدارة (التعويضات على أساس المهارة والمعرفة، وحرية تبادل وجهات النظر، والتعامل مع التظلمات، ووضوح الدور الوظيفي، وعدالة الإجراءات، والمعايير الأخلاقية، وتقدير الأداء، وتوافق الأهداف)، وتصرفات مجموعات العمل الحالية (الالتزام بالأهداف، والمشاركة في العمل، والرغبة في تحمل المسؤولية، والمعرفة بالوظيفة، وأهداف المجموعة، والشعور بالجودة، والثقة المتبادلة، والتقدير المعنوي، ومشاركة المجموعة، و مشاركة المعلومات).

**وأظهرت الدراسة النتائج التالية:**

- 1 - وجود مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية للكادر التنفيذي في المنظمات الصناعية المختارة، كما وافقوا المدراء على أن الثلاثة أبعاد تساهم بشكل متساوي تقريبا في جودة الحياة الوظيفية.
- 2 - يعتبر عامل العمر مؤثر في تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية المتصورة في المنظمات الصناعية، فالمدراء الذين تتراوح أعمارهم أقل 35 عام وجدوا أن المنظمة تعاني من مستوى متدني في جودة الحياة الوظيفية، بينما المدراء الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و40

عام يرون بأن مستوى جودة الحياة الوظيفية مرتفع، كما قيم المدراء مما تتراوح أعمارهم بين 41 و60 عام مستوى الجودة في الحياة الوظيفية بالمتوسط.

3 - وجد لعامل الخبرة أثر في تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية المتصورة في المنظمة، فالمدراء الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات وجدوا أن المنظمة تتميز بمستوى عالي في جودة الحياة الوظيفية، بينما المدراء الذين تتراوح سنوات خبرتهم 16 سنة فما فوق، يرون بأن مستوى جودة الحياة الوظيفية متوسط، كما قيم المدراء ممن تتراوح سنوات خبرتهم من 11-15 سنة وأقل من 5 سنوات بأن المنظمة تعاني من مستوى متدني في جودة الحياة الوظيفية.

4 - قيم المدراء مما تتراوح أعمارهم أقل من 35 عام أدائهم بأنهم متوسطي الأداء، بينما قيم المدراء مما تتراوح أعمارهم أكبر من 35 عام أدائهم بأنهم عالي الأداء.

5 - يعد لعامل الخبرة أثر في تقييم المدراء لأدائهم المتصور في المنظمة، فالمدراء الذين تتراوح سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات وجدوا أن أدائهم متوسط، بينما المدراء الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 11-15 سنة يرون بأنهم عالي الأداء، كما قيم المدراء ممن تتراوح سنوات خبرتهم 16 سنة فما فوق أدائهم بالمتدني.

6 - بلغ مستوى رضا المدراء الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و40 عام درجة مرتفعة، بينما بلغ رضا المدراء ممن تتراوح أعمارهم بين 41 و60 عام عن وظائفهم مستوى متوسط.

7 - إن المدراء الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 11-15 سنة راضين بدرجة كبيرة عن وظائفهم، بينما المدراء الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5-10 سنة راضين بدرجة منخفضة عن وظائفهم، كما قيم المدراء ممن تتراوح سنوات خبرتهم 16 سنة فما فوق درجة رضاهم عن وظائفهم بالمتوسطة.

8 - أظهرت النتائج عن علاقة وثيقة بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الرضا الوظيفي، وأداء المدراء، فوجود مستوى مرتفع من جودة الحياة الوظيفية يتحقق الرضا الوظيفي للمدراء، ويرتفع أدائهم.

**كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:**

1 - الحاجة لزيادة وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمات، وذلك يتحقق فقط من خلال توفير حياة وظيفية ذات جودة عالية داخل المنظمات.

2 - بذل الجهود لنشر ثقافة جودة الحياة الوظيفية في المنظمات.

## "Individual, Organizational, and Job Factors : (Hilton, 1987) دراسة 16 Affecting the Quality of Work Life Among Navy Nurse Corps Of Officers"

هدفت الدراسة إلى اختبار العديد من الأمور وهي: العوامل الرئيسية التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية، والاحتفاظ بالموظفين، واختبار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء والرضا الوظيفي، واختبار دور جودة الحياة الوظيفية والعوامل المرتبطة بالوظيفة في التأثير على أداء وبقاء الممرضين، حيث تم جمع المعلومات من خلال توزيع استبيانات على 188 من ممرضى البحرية الأمريكية في "بيثيسدا-ماريلاند".

### وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1 - إن 62% من ممرضى البحرية راضين عن وظائفهم، و73% راضين عن المؤسسة، حيث يوجد تقارير تتنبأ بأن معدل الدوران سيبلغ في السنتين القادمتين من 7% - 10%، وهذا يدل على عدم معاناة المؤسسة من مشكلة الاحتفاظ بموظفيها.
- 2 - تفاوت آراء المبحوثين اتجاه جودة الحياة الوظيفية في أماكن عملهم، فقد وصلت نسبة الرضا عن جودة الحياة الوظيفية في أماكن عملهم 35%، بينما رأى 25% منهم غير ذلك، و 40% منهم وقفوا على الحياد في تقييم جودة الحياة الوظيفية.
- 3 - انخفاض جودة الرعاية المقدمة من قسم التمريض، فقد كانت آراء 70% من المرضى سلبية، فقد رأى 41% من المرضى بأن جودة الرعاية المقدمة سيئة، والتزم 29% منهم بالحياد التام، مما يؤثر على رداءة جودة العناية المقدمة من الممرضين.
- 4 - العوامل التي من شأنها تحسين جودة الحياة الوظيفية هي: الشعور بالإنجاز في العمل، وجودة العلاقات الداخلية، وتوفير فرص القيادة، وفرص تقديم خدمات وطنية.

### كما أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1 - يمكن حل معظم مشاكل جودة الحياة الوظيفية من خلال بذل الجهود للتغيير التنظيمي.
- 2 - وجود نظام دفع ومكافآت جيد يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، والاحتفاظ بهم.
- 3 - توفير ظروف عمل جيدة يؤدي إلى ارتفاع جودة خدمات الرعاية الصحية المقدمة للمرضى.
- 4 - الاعتراف بإنجاز العاملين ومنحهم صلاحيات اتخاذ القرارات في وظائفهم من شأنه تحسين جودة الحياة الوظيفية.

### 3.5 التعليق على الدراسات المحلية

بعد اطلاع الباحث على الدراسات المحلية وجد مجملها يتطرق إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية وأثر بعض العوامل على الأداء و الرضا الوظيفي للعاملين، فتطرق دراسة (الطهراوي، 2010) إلى دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، كما تناولت دراسة (عبد الواحد، 2010) إلى قياس أثر بيئة العمل على أداء الموظفين في ديوان الموظفين العام في غزة، في حين تناولت دراسة (المرنخ، 2004) قياس مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، فيما تطرقت دراسة (عويضة، 2008) إلى تحديد أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، كما تناولت دراسة (بنات، 2009) إلى قياس أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، وتناولت دراسة (العكش، 2007) دور نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، و تناولت دراسة (الشنطي، 2006) أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، ولم يجد الباحث من الدراسات ما يتناول مفهوم جودة الحياة الوظيفية كمفهوم إداري حديث وأثرها على الأداء الوظيفي.

### 3.6 التعليق على الدراسات العربية

وجد الباحث بأن الدراسات العربية التي تناولت جودة الحياة الوظيفية قليلة مقارنة بالدراسات الأجنبية، فتناولت دراسة (المغربي، 2004) جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل وقياس أثره على الاستغراق الوظيفي وطبقت على المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية، وأحيانا أخرى كمتغير تابع في دراسة (الزاملي وعباس، 2007) من خلال قياس دور التطوير التنظيمي في جودة الحياة الوظيفية في كليتي الزهراء وكلية التربية بجامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان، فيما تناولت دراسة (الغانم، 2006) فحص وتحليل العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين وعلاقتها بأدائهم الوظيفي بمرور القصيم بالمملكة العربية السعودية، بينما تناولت دراسات أخرى التعرف على البيئة الداخلية للعمل وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، فاستهدفت دراسة (التويجري، 2003) التعرف على البيئة الداخلية للعمل وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للمراقبين الجمركيين بأقسام التفتيش بجمارك مطار الملك خالد الدولي بالرياض، واستهدفت دراسة (عبد العزيز، 2002) التعرف على خصائص بيئة العمل

الحالية لجهاز هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ومدى مناسبة بيئة العمل لأداء العاملين بجهاز الرقابة.

### 3.7 التعليق على الدراسات الأجنبية

بالتطرق للدراسات الأجنبية، فقد تنوعت الدراسات في تناولها لمفهوم جودة الحياة الوظيفية، فمنها ما تناولها كمتغير مستقل وقياس أثرها على الأداء والإنتاجية كدراسة (Azman et al, 2010) التي استهدفت التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء موظفي الإرشاد الزراعي الحكومي في ماليزيا، ودراسة (Kheradmand et al, 2010) التي استهدفت فحص العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي داخل شركة "Dadevarz Jooya" الإيرانية، ودراسة (Labiris et al, 2002) التي استهدفت قياس أثر فجوة الجودة في الخدمة ومؤشر جودة الحياة الوظيفية على أداء أحد أقسام المستشفيات الحكومية في اليونان، كما تحققت دراسة (Daud, 2010) من علاقة جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي بين موظفي المجال الإشرافي والتنفيذي بماليزيا، وكذلك فحصت دراسة (Zin, 2004) العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي بين المهندسين الماليزيين، واهتمت دراسة (Beh et al, 2006) بفحص علاقة جودة الحياة الوظيفية مع المتغيرات المتعلقة بالوظيفة كالرضا الوظيفي، والانجاز الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة في قطاع الكهرباء والالكترونيات في ماليزيا، في حين وجدت دراسات أخرى قامت بفحص جودة الحياة الوظيفية في المنظمات كدراسة (Gupta & Parul, 2010) التي تناولت قياس جودة الحياة الوظيفية في شركة الاتصالات الهندية "Bharat Sanchar Nigam Ltd"، ودراسة (Dargahi And Saraji, 2006) التي استهدفت التعرف على المواقف الايجابية والسلبية لموظفي مستشفيات العلوم الطبية لجامعة طهران الإيرانية عن جودة الحياة الوظيفية فيها، واستهدفت دراسة (Rajendran, 1994) تحديد جودة الحياة الوظيفية السائدة عند المدراء التنفيذيين للمستوى المتوسط في المنظمات الصناعية في الولاية الهندية "تاميلنادو"، إضافة إلى وجود دراسات أخرى استخدمت جودة الحياة الوظيفية، كمعيار للمقارنة بين المنظمات كدراسة (Dhaka et al, 2011) التي قارنت جودة الحياة الوظيفية المتاحة للموظفين في كل من البنوك التجارية الخاصة المحلية والبنوك الخاصة الأجنبية العاملة في بنغلادش، بينما وجدت دراسات هدفت إلى التعرف على العناصر التي من شأنها الارتقاء بجودة الحياة الوظيفية والتنبؤ بها كدراسة (& Edvardsson, 2003) التي طبقت على المنظمات الخدمية في السويد، ودراسة (Lewis et al, 2001) التي طبقت على مؤسسات الرعاية الصحية الكندية، ودراسة (Hilton, 1987) التي طبقت على

ممرضى البحرية الأمريكية في "بيثيسدا-ماريلاند"، بينما ربطت بعض الدراسات غياب جودة الحياة الوظيفية بظهور المشاكل في المنظمة كدراسة ( Van delooij & Benders, 1994 ) حيث قامت الدراسة بمسح داخل مستشفيات هولندا التي تعاني من صعوبة إيجاد موظفين ذو مؤهلات عالية للتعرف على جودة الحياة الوظيفية داخلها، و هدفت دراسة (Ekuri et al, 2008) التعرف على أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية والعوامل التي من شأنها تحسين الأداء.

### 3.8 ما تضيفه الدراسة الحالية

إن الدراسات السابقة المحلية لم تتطرق لدراسة مفهوم جودة الحياة الوظيفية كمفهوم شامل متكامل وأثره على العاملين والمنظمات، بل تناولت دراسة أثر بعض عناصرها على بعض العوامل كالولاء التنظيمي، بينما تعد هذه الدراسة الأولى بين نظيراتها التي تناولت دراسة جودة الحياة الوظيفية وربطتها بالأداء الوظيفي وطبقته على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. على الرغم من تطرق بعض الدراسات العربية لدراسة جودة الحياة الوظيفية إلا أنها استهدفت مؤسسات تعليمية وصحية ولم تستهدف منظمات غير حكومية كما ليتم ربطها بالأداء الوظيفي للعاملين، بينما تطرقت بعض الدراسات الأجنبية لدراسة جودة الحياة الوظيفية وربطتها بالأداء الوظيفي للعاملين، لكنها استهدفت القطاع الخاص والحكومي ولم تستهدف المنظمات غير الحكومية.

## الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات

4.1 مقدمة

4.2 منهجية الدراسة

4.3 أنواع البيانات

4.4 مجتمع الدراسة

4.5 عينة الدراسة

4.6 أداة الدراسة

4.7 صدق وثبات الاستبانة

4.8 المعالجات الإحصائية

## الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات

### 4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ولأفراد 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 اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

### 4.2 منهجية الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبعها 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، وهناك عدة مناهج تستخدم في البحث العلمي مثل المنهج الاستطلاعي، والمنهج الوصفي، والمنهج التاريخي، والمنهج الظاهري، والمنهج التجريبي، ومنهج تحليل المضمون، والمنهج الاستنباطي، ويستخدم كل منهج من هذه المناهج حسب الظاهرة التي يتم دراستها وقد يتم استخدام أكثر من منهج لدراسة نفس الظاهرة، وحيث أن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال إطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث للوصول إلى دراسة جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضع 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.



### 4.3 أنواع البيانات

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات وهي:

- 1 - **البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبياننا ت لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها 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:** وتمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وأي مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

### 4.4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بغض النظر عن تخصصاتهم في المنظمات غير الحكومية بمختلف مجالات عملها (الزراعية، وحقوق الإنسان، والطبية، والأمومة والطفولة، وتأهيل المعاقين، والثقافة والفنون، والتعليم، والخدمات الاجتماعية، والشباب والرياضة، والصدقة، والسياحة والآثار، والتدريب) العاملة في قطاع غزة والتي بلغ عددها ( 887 ) حسب إحصائية وزارة الداخلية لشهر ابريل 2011.

### 4.5 عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية التطبيقية في اختيار عينة الدراسة، حيث تم اختيار خمسة عاملين من عينة المنظمات غير الحكومية المحلية التي بلغ عمرها 5 سنوات فأكثر، ومصروفها السنوي 250000 دولار فأكثر، وسيتم تجاهل المنظمات غير الحكومية صغيرة الحجم من حيث مصروفها بسبب ضعف أنشطتها، كما سيتم استثناء المنظمات غير الحكومية الدولية نظرا لاختلافها من حيث كبر الحجم وتبعيتها إلى المنظمات الأم في الخارج وامتداد أنشطتها إلى أكثر من دولة، وتواجد مقرات الإدارة العليا لهذه المنظمات في الخارج. وتم اختيار عينة حجمها 265

موظف وموظفة من 53 منظمة غير حكومية مرفق أسمائها وتصنيفاتها في ملحق ( 1، ص148)، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم وقد تم استرداد 240 استبانة، وبعد تفحص الاستبيانات لم يستبعد أي منهما نظرا لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة.

#### 4.6 أداة الدراسة

وقد 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، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين كما هو موضح في ملحق (4، ص152):  
أ - الجزء الأول: يتكون من معلومات تتعلق بالشخص الذي قام بتعبئة الاستبيان ويتكون من 5 فقرات.

ب - الجزء الثاني: يتناول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

1 - المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية ويتكون من 76 فقرة ، وينقسم إلى محاور فرعية كما يلي:

- ظروف العمل المادية ويتكون من 8 فقرات.
- سلامة بيئة العمل ويتكون من 6 فقرات.
- عوامل وظيفية ويتكون من 23 فقرة.
- عوامل مالية ويتكون من 11 فقرة.
- مشاركة العاملين في الإدارة ويتكون من 5 فقرات.
- رفاهية العاملين ويتكون من 9 فقرات.
- تقويم المظالم ويتكون من 7 فقرات.
- التوازن بين الحياة والعمل ويتكون من 7 فقرات.

## 2 - المحور الثاني: الأداء الوظيفي ويتكون من 16 فقرة.

### 4.7 صدق وثبات الاستبيان

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995، ص429)، 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، ص179)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

#### 1- صدق فقرات الاستبيان

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين وهما:

أ -الصدق الظاهري للأداة ( صدق المحكمين): قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من ( 10 ) من أعضاء الهيئة التدريسية العاملة في كل من الجامعة الإسلامية، والأزهر، والقدس المفتوحة، والقدس- أبوديس متخصصين في الإدارة والاقتصاد والإحصاء، ويوضح الملحق ( 3 ، ص151) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلب الباحث من المحكمين 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 ضروريا 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). واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

ب -صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 29 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول من الجزء الثاني (جودة الحياة الوظيفية):

جدول (3): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول من الجزء الثاني (جودة الحياة الوظيفية)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
<b>1- ظروف العمل المادية</b>			
1	تصميم المكتب ملائم ومريح	0.541	0.002
2	يساعد تصميم المكتب على انجاز العمل بسهولة	0.447	0.015
3	أثاث المكتب منظم ومريح	0.546	0.002
4	تسود أجواء الهدوء داخل المكتب	0.562	0.002
5	إضاءة المكتب جيدة ومناسبة لطبيعة العمل	0.503	0.005
6	درجة حرارة المكتب معتدلة ومناسبة للعمل على مدار السنة	0.502	0.006
7	ألوان طلاء المكتب مريحة ومناسبة لطبيعة العمل	0.525	0.003
8	تتوفر الأدوات والمستلزمات اللازمة لإتمام العمل	0.689	0.000
<b>2- سلامة بيئة عمل</b>			
9	بيئة العمل صحية وأمنة	0.777	0.000
10	تتمتع بيئة العمل بالهواء النقي التنظيف	0.519	0.004
11	يتوفر في مكان العمل نظام حماية ضد الحرائق	0.494	0.006
12	تتلبى ظروف العمل شروط السلامة المهنية للعاملين	0.686	0.000
13	يهتم المسؤولون بصحة وسلامة العاملين	0.788	0.000
14	تحرص الإدارة على إتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل	0.648	0.000
<b>3- عوامل وظيفية</b>			
<b>أ- التصميم الوظيفي</b>			
15	تتميز المهام الوظيفية بالوضوح والسلاسة	0.687	0.000
16	تمكن الوظيفة العاملين من إظهار قدراتهم وكفاءتهم	0.639	0.000
17	تراعي المهام الوظيفية قدرات وجهود العاملين	0.481	0.008
18	وظيفتي ذات أهمية و تأثير في المؤسسة	0.629	0.000
19	تمنح المؤسسة استقلالية وحرية للعاملين في أداءهم المهام الوظيفية	0.530	0.003
20	تتيح الوظيفة الفرصة للعاملين لأداء العديد من المهام المتنوعة	0.543	0.002
<b>ب- الأمان الوظيفي</b>			
21	لا يضطر العاملون لتنفيذ مهام خارج مهامهم الوظيفية للحفاظ على وظائفهم	0.415	0.025
22	الاستمرار في عملي الحالي مضمون لذلك لا أفكر في البحث عن فرصة عمل أخرى	0.722	0.000

0.000	0.743	يشعر العاملون بالاستقرار في المؤسسة ولا يعانون أي تهديد بالاستغناء عن خدماتهم	23
0.004	0.514	تعتبر الحالة الاقتصادية للمنظمة جيدة، فهي لا تعاني من شح في التمويل أو توفير الموارد المالية	24
0.002	0.541	تعتبر المؤسسة ناجحة في تحقيق أهدافها	25
<b>ج- فرص الترقية و التقدم</b>			
0.001	0.564	يوجد نظام واضح ملائم للترقية في المؤسسة	26
0.016	0.445	ينال العاملون التدريب الكافي لأداء واجباتهم ومهامهم الوظيفية بدقة	27
0.000	0.724	يشعر العاملون بوجود فرص لمستقبل وظيفي لهم في المؤسسة	28
0.000	0.642	تتم الترقية بناء على أسس عادلة	29
0.000	0.643	يعمل العاملون في وظائف تناسب طموحاتهم وأهدافهم	30
0.002	0.549	تشجع المؤسسة الموظفين على وضع خطط مستقبلية لتطوير وضعهم الوظيفي وتساعدتهم على إنجازها	31
<b>د- جداول العمل</b>			
0.000	0.611	توفر المؤسسة نظام عمل مرن داخلها	32
0.000	0.739	يوجد مرونة في توقيت ساعات العمل اليومي	33
0.000	0.765	يوجد مرونة في مدة ساعات العمل اليومي	34
0.001	0.584	يمكن نظام العمل من اختيار ساعات العمل اليومية المناسبة للعاملين	35
0.014	0.453	يمكن نظام العمل من ضغط ساعات العمل الأسبوعية في عدد أيام دوام أقل للعاملين	36
0.009	0.477	يتيح نظام العمل ممارسة المهام الوظيفية من المنزل للعاملين	37
<b>4-عوامل مالية</b>			
<b>أ- الأجور</b>			
0.000	0.742	يوجد نظام واضح وملائم للأجور داخل المؤسسة	38
0.000	0.782	يحصل العاملون على أجور جيدة نظير مهامهم الوظيفية	39
0.000	0.687	تعتمد الأجور على مقدار الانجاز والعبء في العمل	40
0.000	0.750	تعتبر الأجور عادلة بالنظر إلى مهاراتهم ومجهودهم	41
0.000	0.824	تعتبر أجور العاملين عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في المهنة	42
0.000	0.831	تكفي الأجور لإشباع احتياجات وطلبات العاملين	43
<b>ب- المكافآت و التعويضات</b>			
0.000	0.829	يوجد نظام مكافآت وتعويضات واضح وملائم داخل المؤسسة	44
0.000	0.873	يرتبط نظام المكافآت والتعويضات بقاعدة معلومات أداء العاملين	45
0.000	0.802	تشجع وتحفز الإدارة عاملها بالمكافآت	46
0.000	0.751	يتميز نظام المكافآت والتعويضات بالكفاءة والعدالة	47

0.000	0.874	48	تمنح المكافآت وفقا لانجاز وأداء وكفاءة العاملين في العمل
<b>5- مشاركة العاملين في الإدارة</b>			
0.000	0.679	49	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم
0.000	0.750	50	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
0.000	0.652	51	يستمتع العاملون بالتعاون والمشاركة مع زملاءهم في اتخاذ القرارات
0.012	0.459	52	يساهم العاملون في حل مشكلات العمل
0.000	0.646	53	يساهم العاملون في تقديم الاقتراحات لتطوير المؤسسة
<b>6- رفاهية العاملين</b>			
0.000	0.755	54	يتواجد في المؤسسة غرف استراحة وترفيه
0.000	0.765	55	يوجد في المؤسسة كافيتيريا
0.000	0.775	56	تقدم المؤسسة امتيازات لعاملها لاستكمال مسيرتهم التعليمية
0.008	0.481	57	تقيم المؤسسة رحلات ترفيهية لعاملها
0.000	0.636	58	توفر المؤسسة اشتراكات في النوادي لعاملها
0.000	0.638	59	توفر المؤسسة اشتراكات في مؤسسات الترفيه لعاملها
0.000	0.623	60	تتكفل المؤسسة بتوفير وسائل المواصلات لعاملها
0.000	0.687	61	تعمل المؤسسة على حل مشاكل عاملها الاقتصادية
0.000	0.756	62	تعمل المؤسسة على حل مشاكل عاملها الصحية
<b>7- تفويض المظالم</b>			
0.000	0.691	63	يوجد نظام واضح لآليات تقديم التظلمات والشكاوي في المؤسسة
0.004	0.519	64	يوجد صندوق خاص يستقبل شكاوي العاملين في المؤسسة
0.002	0.543	65	يعتبر نظام تفويض المظالم في المؤسسة كفو
0.000	0.625	66	يتم التعامل مع التظلمات بعدالة وشفافية
0.001	0.578	67	تهتم المؤسسة بتظلمات العاملين عند تقديمها للجنة المختصة
0.000	0.633	68	يلمس العاملون نتائج ايجابية بعد تقديمهم لتظلماتهم
0.001	0.581	69	تتكفل المؤسسة بحماية المتظلمين من أي تعسف محتمل قد يحدث لهم
<b>8- التوازن بين الحياة و العمل</b>			
0.000	0.657	70	تمنح المؤسسة تسهيلات ومرونة كافية لتحقيق التوافق بين العمل والحياة الشخصية
0.000	0.854	71	تراعي الإدارة الظروف الشخصية لعاملها عند النظر لأدائهم في العمل
0.004	0.517	72	وقت العمل كافي ولا يلزم العمل في المنزل بعد انتهاء الدوام الرسمي
0.030	0.403	73	يجد العاملون وقت كافي لقضائه مع أسرهم
0.023	0.422	74	يمكن للعاملين أخذ إجازة للعناية بأحد أفراد أسرهم
0.009	0.479	75	يمكن للعاملين الخروج في أوقات العمل الرسمي في حال الدراسة

0.000	0.646	يمكن للعاملين مغادرة مكان العمل على الفور عند حدوث أمر طارئ شخصي لهم	76
-------	-------	--	----

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "27" تساوي 0.367

يبين جدول (3) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات المحور الأول من الجزء الثاني (جودة الحياة الوظيفية) والمعدل الكلي لفقراته، ويتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط (بيرسون) المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.367، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول من الجزء الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني من الجزء الثاني (الأداء الوظيفي):

جدول (4): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني من الجزء الثاني (الأداء الوظيفي)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	لدى العاملين المعرفة والإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	0.835	0.000
2	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية	0.897	0.000
3	يخطط العاملون تخطيطاً جيداً للأعمال قبل تنفيذها	0.646	0.000
4	يستطيع العاملون العمل ضمن فرق العمل	0.678	0.000
5	يلتزم العاملون بتعليمات وتوجيهات مدراءهم	0.830	0.000
6	يملك العاملون القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية	0.729	0.000
7	يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع زملائهم في المؤسسة	0.794	0.000
8	تسود علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين ومدراءهم	0.840	0.000
9	يملك العاملون القدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم	0.795	0.000
10	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام الوظيفية في الوقت المحدد	0.780	0.000
11	يستطيع العاملون التكيف والتأقلم مع أي تغييرات قد تطرأ في المؤسسة	0.681	0.000
12	تساهم الأنظمة و القوانين واللوائح المعتمدة بالمؤسسة في تطوير أداء العاملين	0.805	0.000
13	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية	0.844	0.000
14	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء الأعمال	0.839	0.000
15	تزود المؤسسة عاملها بتقارير دورية توضح مستوى أدائها	0.649	0.000
16	تسعى المؤسسة إلى تطوير أداء عاملها وذلك من خلال القيام بالدورات والبرامج التدريبية	0.818	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "27" تساوي 0.367

يبين الجدول (4) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني من الجزء الثاني (جودة الحياة الوظيفية) والمعدل الكلي لفقراته، حيث يتضح من الجدول السابق بأن معاملات الارتباط (بيرسون) المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.367، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني من الجزء الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### ج صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

جدول (5): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	العنوان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	جودة الحياة الوظيفية	0.993	0.000
الثاني	الأداء الوظيفي	0.796	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "27" تساوي 0.367

يبين جدول (5) معاملات الارتباط (بيرسون) بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، ويتضح من الجدول السابق بأن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن مستوى الدلالة لكل محور أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.367، وبذلك تعتبر الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### 2 ثبات فقرات الاستبانة (Reliability)

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 1995، ص430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ. أ - طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون

بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط.}$$



جدول (6): معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية				محتوى المحور	المحور
مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
0.000	0.851	0.741	76	جودة الحياة الوظيفية	الأول
0.000	0.910	0.834	16	الأداء الوظيفي	الثاني
0.000	0.878	0.7826	92	جميع الفقرات	

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "19" تساوي 0.433

وبين جدول (6) بأن هناك عامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان، حيث بلغ معامل الارتباط المصحح "0.878".

ب- طريقة ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha**: استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، والجدول (7) يبين معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة ولمعامل الثبات الكلي.

جدول (7): معامل الثبات ( طريقة وألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الثاني	جودة الحياة الوظيفية	76	0.979
الثالث	الأداء الوظيفي	16	0.954
جميع الفقرات		92	0.982

يبين جدول (7) بأن معامل الثبات الكلي بلغ "0.982"، مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، الأمر الذي يطمئن الباحث من تطبيقها على جميع أفراد العينة.

ومما سبق تمكن الباحث من التأكد من صدق وثبات الاستبانة، ومن ثم قام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد العينة المراد استقصاء آرائهم بغية جمع البيانات حول موضوع الدراسة.

## 4.8 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 (1 غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (  $4=1-5$  )، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (  $0.8=5/4$  )، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، وجدول ( 8 ) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول (8): فترات المقياس

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الفترة	5.0-4.20	4.20-3.40	3.40-2.60	2.60-1.80	1.80-1

- 2 - تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 3 - حساب 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 ( كمشك، 1996، ص 89) علما بأن 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 صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها)
- 5 - اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 6 - حساب عامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- 7 - معادلة سبيرمان براون للثبات.
- 8 - اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات، وهل 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 اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T test لاختبار الفرق بين متوسطي عینتين مستقلتين.
- 11 اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لاختبار الفرق بين متوسط ثلاث عينات فأكثر.

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- 5.1 مقدمة
- 5.2 اختبار التوزيع الطبيعي
- 5.3 خصائص وسمات عينة الدراسة
- 5.4 تحليل فقرات الدراسة
- 5.5 اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

### 5.1 مقدمة

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

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

يجرى اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول (9): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الثاني	جودة الحياة الوظيفية	76	1.237	0.094
الثالث	الأداء الوظيفي	16	0.787	0.565
	جميع الفقرات	92	1.081	0.193

ويوضح الجدول السابق 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.

### 5.3 خصائص وسمات عينة الدراسة

تتبين خصائص وسمات عينة الدراسة من الجداول التالية:

#### 1- الجنس:

جدول (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
51.2%	123	ذكر
48.8%	117	أنثى
100.0%	240	المجموع

يبين جدول (10) بأن 51.2% من عينة الدراسة من الذكور، و 48.8% من عينة الدراسة من الإناث، ويرجع ارتفاع نسبة المبحوثين من الإناث إلى طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية التي شملها الباحث بالاستقصاء، فمعظمها يعمل في مجالات التعليم، والصحة، والخدمات الاجتماعية، والأمومة والطفولة، وتأهيل الأطفال المعاقين، كما تعد هذه النسبة المرتفعة للإناث مؤشر كبير على مشاركة ومناصفة الإناث القوية للذكور في جميع مجالات العمل داخل المنظمات غير الحكومية.

## 2 العمر:

جدول (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	112	46.7%
من 30-40 سنة	85	35.4%
من 41-50 سنة	27	11.2%
أكبر من 50 سنة	16	6.7%
المجموع	240	100.0%

يبين جدول (11) بأن 46.7% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم "أقل من 30 سنة"، و 35.4% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم "من 30-40 سنة"، و 11.2% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم "من 41-50 سنة"، و 6.7% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم "أكبر من 50 سنة"، كما يتضح من الجدول السابق بأن العاملين في المنظمات غير الحكومية جلهم من الشباب، حيث إن أكثر من 80% من العاملين لم تتجاوز أعمارهم 40 عاماً، وهذا يدل على اهتمام المنظمات غير الحكومية بتوظيف الشباب لإضفاء الحيوية والفاعلية على نشاطاتها وأدائها، ويعكس حقيقة أن المجتمع الفلسطيني هو مجتمع شاب فتي، حيث قدر الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني نسبة الأفراد الذي لم يتجاوز معدلهم العمري 30 عاماً " 70.4% من عدد السكان الإجمالي، وبلغت نسبة الأفراد الذي يتراوح أعمارهم "من 30-39 عاماً " 11.8% من إجمالي عدد السكان، وبلغت نسبة الأفراد الذي يتراوح أعمارهم "من 40-49 عاماً " 8.4% من إجمالي عدد السكان، وبلغت نسبة الأفراد الذي تبلغ أعمارهم 50 عاماً فأكثر " 9.4% من إجمالي عدد السكان(الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2011، ص48).

### 3 الحالة الاجتماعية:

جدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
67.1%	161	متزوج
30.4%	73	أعزب
1.3%	3	مطلق
1.3%	3	أرمل
100.0%	240	المجموع

يبين جدول ( 12 ) أن " 67.1% " من عينة الدراسة "متزوجين"، و " 30.4% " من عينة الدراسة "غير متزوجين"، و "1.3% " من عينة الدراسة "مطلقين"، و "1.3% " من عينة الدراسة "أرامل".

### 4 المؤهل العلمي:

جدول (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
4.2%	10	ثانوية عامة
23.8%	57	دبلوم
62.9%	151	بكالوريوس
9.2%	22	ماجستير
0.0%	0	دكتوراه
100.0%	240	المجموع

يبين جدول ( 13 ) أن " 4.2% " من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ثانوية عامة"، و " 23.8% " من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم"، و "62.9% " من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و "9.2% " من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير"، وهذا يدل على 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، وحقبة أن الشعب الفلسطيني من أقل الشعوب العربية أمية، حيث قدر الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني نسبة الأمية في فلسطين " 5.1% "، وبلغت نسبة حملة الشهادات الثانوية العامة " 21.1% "، ونسبة حملة شهادات الدبلوم " 4.4% "، ونسبة حملة شهادات البكالوريوس فأعلى " 10% "(الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2011، ص84).

## 5 الخبرة:

جدول (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
38.3%	92	أقل من 5 سنوات
31.3%	75	من 5-10 سنوات
30.4%	73	أكثر من 10 سنوات
100.0%	240	المجموع

يبين جدول ( 14 ) بأن " 38.3% " من عينة الدراسة بلغت خبراتهم "أقل من 5 سنوات"، و"31.3%" من عينة الدراسة تراوحت خبراتهم من " 5-10 سنوات"، و " 30.4%" من عينة الدراسة بلغت خبراتهم "أكثر من 10 سنوات"، مما يدل على أن أكثر من ثلث العاملين في المنظمات غير الحكومية ليسوا من ذوي الخبرات الكبيرة وقد يرجع ذلك لكونهم حديثي التخرج، أو لمعاناتهم البطالة لفترات طويلة، بينما وجد " 61.7%" من العاملين يملكون خبرات أكبر من 5 سنوات مما يعكس الدراية والحنكة الكبيرة لهم في تولي ومتابعة المهام الوظيفية والقدرة على تحمل المسؤولية داخل منظماتهم.

### 5.4 تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة ( One Sample T test ) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية 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 أكبر 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 أقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.



## 1 - جودة الحياة الوظيفية

فيما يلي تحليل فقرات هذا المحور:

### أ - تحليل فقرات (ظروف العمل المادية)

جدول (15): تحليل فقرات (ظروف العمل المادية)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تصميم المكتب ملائم ومريح	3.77	0.982	75.42	12.163	0.000
2	يساعد تصميم المكتب على انجاز العمل بسهولة	3.90	0.870	78.08	16.105	0.000
3	أثاث المكتب منظم ومريح	3.78	0.828	75.50	14.501	0.000
4	تسود أجواء الهدوء داخل المكتب	3.91	0.877	78.17	16.038	0.000
5	إضاءة المكتب جيدة ومناسبة لطبيعة العمل	4.01	0.868	80.17	18.001	0.000
6	درجة حرارة المكتب معتدلة ومناسبة للعمل على مدار السنة	3.67	1.107	73.42	9.386	0.000
7	ألوان طلاء المكتب مريحة ومناسبة لطبيعة العمل	3.73	1.008	74.67	11.268	0.000
8	تتوفر الأدوات والمستلزمات اللازمة لإتمام العمل	3.94	0.836	78.83	17.442	0.000
0.000	جميع الفقرات	3.84	0.681	76.78	19.080	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "239" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبيّنة في جدول (15) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (ظروف العمل المادية) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

- في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "80.17%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "إضاءة المكتب جيدة ومناسبة لطبيعة العمل داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، وهو ما يتفق مع دراسة (عويضة، 2008) في ارتفاع مستوى الإضاءة في مكاتب المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ويختلف مع دراسة (المرنخ، 2004) التي أظهرت وجود قصور في الإضاءة في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، ويعزى الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف قطاع العمل

المستهدف فهذه الدراسة استهدفت عاملي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، بينما استهدفت دراسة (المرنخ، 2004) عاملي منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة.

- في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي " 78.83% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الأدوات والمستلزمات اللازمة متوفرة لإتمام العمل داخل أروقة المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة "، وهو ما يتفق مع دراسة (عويضة، 2008) في توفر الأدوات والمستلزمات اللازمة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، واختلفت مع دراسة (التويجري، 2003) حيث يعاني الموظفون من عدم توفير الإدارة لمستلزمات العمل والتجهيزات المكتبية في مطار الملك خالد الدولي بالمملكة العربية السعودية، ودراسة (Ekuri et al, 2008) حيث يعاني عاملي المنظمات غير الحكومية في ولاية "Cross River" في نيجيريا من نقص مستلزمات وأدوات العمل، ويعزى الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف المكان الجغرافي للدراسات وظروف البيئة المستهدفة.

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

- في الفقرة رقم " 7 " بلغ الوزن النسبي " 74.67% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "ألوان طلاء المكتب مريحة ومناسبة لطبيعة العمل داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".
- في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 73.42% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " درجة حرارة المكتب معتدلة ومناسبة للعمل على مدار السنة داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (ظروف العمل المادية) تساوي 3.84، والوزن النسبي يساوي " 76.78% " وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة T المحسوبة تساوي 19.080 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن ظروف العمل المادية جيدة في المنظمات غير الحكومية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وهو ما يتفق مع دراسة (عويضة، 2008) في توفر بيئة عمل جيدة داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودراسة (المرنخ، 2004) التي وجدت ظروف العمل المادية في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة مقبولة نسبياً، ودراسة (بنات، 2009) التي خلصت بوجود رضا لموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة على ظروف العمل المادية،

ودراسة (التويجري، 2003) التي وجدت بأن الموظفين راضون عن الظروف المادية في مطار الملك خالد الدولي بالمملكة العربية السعودية، و دراسة (Azman et al, 2010) التي رأت بأن ظروف العمل في مكاتب الإرشاد الزراعي الحكومي في ماليزيا ممتازة، واختلفت مع دراسة (عبد الواحد، 2010) التي رأت بأن ظروف العمل المادية في ديوان الموظفين العام في غزة سيئة، وظهرت معاناة الموظفين من سوء تصميم مكاتبهم، ووجود ضوضاء، وعدم توفر تهوية جيدة داخل المكاتب، و دراسة (الغانم، 2006) التي وجدت بأن الموظفين مستاءين من ظروف العمل وخاصة الضوضاء بمرور منطقة القصيم، ودراسة (Kheradmand et al, 2010) التي رأت بأن ظروف العمل المادية سيئة داخل شركة "Dadevarz Jooya" الإيرانية، ويعزى الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف طبيعة ومكان العمل المستهدف في قطاع غزة كدراسة (عبد الواحد، 2010) التي استهدفت عاملي ديوان الموظفين في غزة، واختلفت طبيعة النشاط والمنطقة الجغرافية التي تمت فيها الدراسة، فدراسة (الغانم، 2006) استهدفت عاملي مرور منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، ودراسة (Kheradmand et al, 2010) استهدفت عاملي شركة إيرانية، بينما استهدفت هذه الدراسة عاملي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

#### ب - تحليل فقرات (سلامة بيئة عمل)

جدول رقم (16): تحليل فقرات (سلامة بيئة عمل)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
9	بيئة العمل صحية وآمنة	4.02	0.882	80.33	17.857	0.000
10	تتمتع بيئة العمل بالهواء النقي التنظيف	4.20	0.721	84.00	25.768	0.000
11	يتوفر في مكان العمل نظام حماية ضد الحرائق	3.43	1.191	68.67	5.637	0.000
12	تتلبى ظروف العمل شروط السلامة المهنية للعاملين	3.65	0.996	72.92	10.050	0.000
13	يهتم المسئولين بصحة وسلامة العاملين	3.80	0.968	76.08	12.874	0.000
14	تحرص الإدارة على إتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل	3.71	1.001	74.17	10.960	0.000
	جميع الفقرات	3.80	0.755	76.03	16.439	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "239" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول ( 16 ) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (سلامة بيئة عمل) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

- في الفقرة رقم " 10 " بلغ الوزن النسبي " 84.00% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "بيئة العمل تتمتع بالهواء النقي النظيف داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، وهو ما يتفق مع دراسة (عويضة، 2008) في توفر تهوية جيدة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
  - في الفقرة رقم " 9 " بلغ الوزن النسبي " 80.33% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "بيئة العمل صحية وآمنة داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، وهو ما يتفق مع دراسة (عويضة، 2008).
- كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي ه ما كما يلي:
- في الفقرة رقم " 12 " بلغ الوزن النسبي " 72.92% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "ظروف العمل تلبي شروط السلامة المهنية للعاملين داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، وهو ما يتفق مع دراسة (عويضة، 2008).
  - في الفقرة رقم " 11 " بلغ الوزن النسبي " 68.67% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على "وجود نظام حماية ضد الحرائق في مكان العمل داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (سلامة بيئة عمل) تساوي 3.80، والوزن النسبي يساوي " 76.03% " وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة T المحسوبة تساوي 16.439 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن بيئة العمل صحية وآمنة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وهو ما يتفق مع دراسة (عويضة، 2008) في توفر بيئة عمل صحية آمنة تلبي شروط السلامة المهنية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودراسة (Dhaka et al, 2011) التي أقرت بتوفر بيئة عمل صحية آمنة مقبولة في البنوك التجارية الخاصة المحلية والبنوك الخاصة الأجنبية العاملة في بنغلادش، ودراسة (Azman et al, 2010) التي وجدت بأن بيئة العمل لموظفي الإرشاد الزراعي الحكومي في ماليزيا آمنة، ودراسة (Gupta & Parul, 2010) التي

وجدت بيئة العمل في شركة الاتصالات الهندية " Bharat Sanchar Nigam Ltd " آمنة وصحية، ودراسة (Ekuri et al, 2008) حيث أقر عاملي المنظمات غير الحكومية في ولاية "Cross River" في نيجيريا بسلامة بيئة عملهم من المخاطر ، بينما اختلفت مع دراسة (Kheradmand et al, 2010) التي بينت عدم قبول العاملين في شركة "Dadevarz Jooya" الإيرانية عن سلامة وصحية بيئة العمل، ودراسة (Dargahi & Saraji, 2006) التي بينت معاناة موظفي مستشفيات العلوم الطبية لجامعة طهران الإيرانية من سلامة بيئة العمل، ويعزى الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف طبيعة أنشطة المنظمات قيد الدراسة ودولها، فطبقت دراسة (Kheradmand et al, 2010) على شركة إيرانية، واستهدفت دراسة (Dargahi & Saraji, 2006) عاملي مستشفى إيراني، بينما استهدفت هذه الدراسة عاملي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

### ج - تحليل فقرات (عوامل وظيفية)

جدول (17): تحليل فقرات (عوامل وظيفية)

الرقم	الفقرة	الحسابي المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
<b>أ- التصميم الوظيفي</b>						
15	تتميز المهام الوظيفية بالوضوح والسلاسة	3.92	0.945	78.42	15.094	0.000
16	تمكن الوظيفة العاملين من إظهار قدراتهم وكفاءتهم	3.90	0.900	78.00	15.492	0.000
17	تراعي المهام الوظيفية قدرات وجهود العاملين	3.78	0.959	75.50	12.518	0.000
18	وظيفتي ذات أهمية وتأثير في المؤسسة	4.16	0.848	83.17	21.154	0.000
19	تمنح المؤسسة استقلالية وحرية للعاملين في أدائهم المهام الوظيفية	3.87	0.935	77.42	14.427	0.000
20	تتيح الوظيفة الفرصة للعاملين لأداء العديد من المهام المتنوعة	3.86	0.845	77.25	15.822	0.000
	<b>جميع الفقرات</b>	3.91	0.670	78.29	21.148	0.000
<b>ب- الأمان الوظيفي</b>						
21	لا يضطر العاملون لتنفيذ مهام خارج مهامهم الوظيفية للحفاظ على وظائفهم	3.53	0.963	70.58	8.510	0.000

0.055	1.930	62.83	1.137	3.14	22	الاستمرار في عملي الحالي مضمون لذلك لا أفكر في البحث عن فرصة عمل أخرى
0.016	2.428	63.42	1.090	3.17	23	يشعر العاملون بالاستقرار في المؤسسة و لا يعانون أي تهديد بالاستغناء عن خدماتهم
0.000	6.282	68.33	1.028	3.42	24	تعتبر الحالة الاقتصادية للمنظمة جيدة، فهي لا تعاني من شح في التمويل أو توفير الموارد المالية
0.000	15.903	79.08	0.930	3.95	25	تعتبر المؤسسة ناجحة في تحقيق أهدافها
0.000	8.546	68.85	0.802	3.44	جميع الفقرات	
ج- فرص الترقية والتقدم						
0.000	4.188	66.33	1.171	3.32	26	يوجد نظام واضح ملائم للترقية في المؤسسة
0.000	5.743	68.17	1.102	3.41	27	ينال العاملون التدريب الكافي لأداء واجباتهم و مهامهم الوظيفية بدقة
0.000	5.437	67.17	1.021	3.36	28	يشعر العاملون بوجود فرص لمستقبل وظيفي لهم في المؤسسة
0.000	5.767	67.75	1.041	3.39	29	تتم الترقية بناء على أسس عادلة
0.000	11.149	73.17	0.915	3.66	30	يعمل العاملون في وظائف تناسب طموحاتهم و أهدافهم
0.000	7.865	70.67	1.050	3.53	31	تشجع المؤسسة الموظفين على وضع خطط مستقبلية لتطوير وضعهم الوظيفي و تساعدهم على إنجازها
0.000	7.807	68.88	0.881	3.44	جميع الفقرات	
د- جداول العمل						
0.000	16.113	79.25	0.925	3.96	32	توفر المؤسسة نظام عمل مرن داخلها
0.000	11.025	74.08	0.989	3.70	33	يوجد مرونة في توقيت ساعات العمل اليومي
0.000	9.441	72.33	1.012	3.62	34	يوجد مرونة في مدة ساعات العمل اليومي
0.002	3.203	64.75	1.149	3.24	35	يمكن نظام العمل من اختيار ساعات العمل اليومية المناسبة للعاملين
0.338	0.959	61.50	1.211	3.08	36	يمكن نظام العمل من ضغط ساعات العمل الأسبوعية في عدد أيام دوام أقل للعاملين
0.045	2.013	63.00	1.155	3.15	37	يتيح نظام العمل ممارسة المهام الوظيفية من المنزل للعاملين
0.000	9.077	69.15	0.781	3.46	جميع الفقرات	
0.000	13.597	71.40	0.649	3.57	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "239" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول ( 17 ) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (عوامل وظيفية ) وتبين النتائج ما يلي:

#### • التصميم الوظيفي:

يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات ( التصميم الوظيفي ) تساوي 3.91، والوزن النسبي يساوي "78.29%" وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة T المحسوبة تساوي 21.148 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول العاملين للتصميم الوظيفي لوظائفهم داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وهو ما اختلف مع دراسة (المرنخ، 2004) التي أقرت بغموض الدور الوظيفي لدى كثير من العاملين في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، ودراسة (بنات، 2009) التي أظهرت معاناة موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة من عدم وضوح الأعمال المكلفين بها، ويعزى الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف قطاع العمل التي استهدفته الدراسة، حيث طبقت دراسة (المرنخ، 2004) على عمالي منشآت القطاع الصناعي، وطبقت دراسة (بنات، 2009) على عمالي شركة الاتصالات الفلسطينية، بينما استهدفت هذه الدراسة عمالي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

#### • الأمان الوظيفي:

يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الأمان الوظيفي) تساوي 3.44، والوزن النسبي يساوي "68.85%" وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة T المحسوبة تساوي 8.546 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن العاملون يشعرون بالاستقرار في المؤسسة ولا يعانون أي تهديد بالاستغناء عن خدماتهم عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يتفق مع دراسة ( Dhaka et al, 2011) التي أقرت بتوفر الأمان الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الخاصة المحلية والبنوك الخاصة الأجنبية العاملة في بنغلادش، واختلفت مع دراسة (المرنخ، 2004) التي أقرت بغياب الأمان الوظيفي عند العاملين في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، ودراسة (بنات، 2009) التي أظهرت غياب الأمان الوظيفي عند موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، ودراسة (Ekuri et al, 2008) التي أقرت بغياب شعور عمالي المنظمات غير الحكومية في ولاية "Cross River" في نيجيريا بالأمان الوظيفي، ويعزى الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف القطاع المستهدف، كدراسة (المرنخ، 2004) التي طبقت على عمالي منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، واختلاف الدولة التي تمت بها الدراسة، كدراسة

(Ekuri et al, 2008) التي طبقت على عاملي المنظمات غير الحكومية في ولاية " Cross River" في نيجيريا، بينما استهدفت هذه الدراسة عاملي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

#### • فرص الترقية والتقدم:

يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (فرص الترقية والتقدم) تساوي 3.44، والوزن النسبي يساوي "68.88%" وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة T المحسوبة تساوي 7.807 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن العامل ين يشعرون بوجود فرص لمستقبل وظيفي لهم في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يتفق مع دراسة (عويضة، 2008) في وجود فرص للترقية والتقدم للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودراسة (Dhaka et al, 2011) التي أظهرت وجود نظام للترقيات مقبول في البنوك التجارية الخاصة المحلية والبنوك الخاصة الأجنبية العاملة في بنغلادش، ودراسة (Gupta & Parul, 2010) التي أظهرت اهتمام شركة الاتصالات الهندية " Bharat Sanchar Nigam Ltd" بتوفير البرامج التدريبية التي تعزز قدرات عاملها وتمنحهم فرص الترقى، ودراسة (Ekuri et al, 2008) التي أفرت بأن الترقيات تمنح لمن يستحقها من عاملي المنظمات غير الحكومية في ولاية "Cross River" في نيجيريا، ويختلف مع ما توصلت له دراسة (بنات، 2009) في عدم وجود نظام واضح للترقي، وعدم وجود تدريب كافي للموظفين، كما أن الترقيات تتم على أسس غير عادلة في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، ودراسة (العكش، 2007) حيث أفرت بعدم قبول موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة على نظام الترقيات القائم، ودراسة (عبد العزيز، 2002) التي خلصت بعدم وجود نظام مناسب للترقيات بفروع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمنطقتين الوسطى والشرقية، ودراسة (Kheradmand et al, 2010) التي أظهرت عدم قبول العاملين في شركة "Dadevarz Jooya" الإيرانية عن فرص الترقى والتقدم في العمل، ودراسة (Hilton, 1987) التي أظهرت عدم رضا مرضي البحرية الأمريكية في "بيثيسدا- ماريلاند" عن فرص الترقى، ويعزى الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف قطاع العمل المستهدف في قطاع غزة، كدراسة (بنات، 2009) التي استهدفت عاملي شركة الاتصالات الفلسطينية، ودراسة (العكش، 2007) التي استهدفت عاملي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، واختلاف المكان الجغرافي والنشاط للمنظمة كدراسة (عبد العزيز، 2002) التي



استهدفت عاملي فروع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمنطقتين الوسطى والشرقية بالمملكة العربية السعودية، ودراسة (Kheradmand et al, 2010) التي طبقت على عاملي شركة "Dadevarz Jooya" الإيرانية، ودراسة (Hilton, 1987) التي طبقت على مرضي البحرية الأمريكية في "بيثيسدا-ماريلاند"، بينما استهدفت هذه الدراسة عاملي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

#### • جداول العمل:

يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (جداول العمل) تساوي 3.46، والوزن النسبي يساوي "69.15%" وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة T المحسوبة تساوي 9.077 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود جداول عمل مرنة داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، واتفقت مع دراسة (Dhaka et al, 2011) التي أظهرت توفر جداول عمل مرنة في البنوك التجارية الخاصة المحلية والبنوك الخاصة الأجنبية العاملة في بنغلادش، واختلفت مع دراسة (Hilton, 1987) التي أظهرت عدم رضا مرضي البحرية الأمريكية في "بيثيسدا-ماريلاند" على جداول العمل، ويعزى الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف قطاع العمل المستهدف والدولة، فدواسة (Hilton, 1987) طبقت على مرضي البحرية الأمريكية في "بيثيسدا-ماريلاند"، بينما طبقت هذه الدراسة على عاملي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (عوامل وظيفية) تساوي 3.57، والوزن النسبي يساوي "71.40%" وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة T المحسوبة تساوي 13.597 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على توفر عوامل وظيفية جيدة داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## د - تحليل فقرات (عوامل مالية)

جدول (18): تحليل فقرات (عوامل مالية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
<b>أ- الأجور</b>						
38	يوجد نظام واضح وملامح للأجور داخل المؤسسة	3.63	1.043	72.58	9.345	0.000
39	يحصل العاملون على أجور جيدة نظير مهامهم الوظيفية	3.52	1.178	70.42	6.847	0.000
40	تعتمد الأجور على مقدار الانجاز والعطاء في العمل	3.15	1.183	63.00	1.964	0.051
41	تعتبر الأجور عادلة بالنظر إلى مهاراتهم ومجهودهم	3.25	1.232	65.00	3.143	0.002
42	تعتبر أجور العاملين عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في المهنة	3.23	1.184	64.67	3.054	0.003
43	تكفي الأجور لإشباع احتياجات وطلبات العاملين	3.08	1.192	61.58	1.029	0.305
0.000	<b>جميع الفقرات</b>	3.31	1.043	66.21	4.609	0.000
<b>ب- المكافآت و التعويضات</b>						
44	يوجد نظام مكافآت وتعويضات واضح وملامح داخل المؤسسة	3.31	1.192	66.25	4.062	0.000
45	يرتبط نظام المكافآت والتعويضات بقاعدة معلومات أداء العاملين	3.28	1.150	65.58	3.759	0.000
46	تشجع وتحفز الإدارة عاملها بالمكافآت	3.20	1.194	64.08	2.648	0.009
47	يتميز نظام المكافآت والتعويضات بالكفاءة والعدالة	3.25	1.202	65.08	3.275	0.001
48	تمنح المكافآت وفقا لانجاز وأداء وكفاءة العاملين في العمل	3.37	1.146	67.33	4.958	0.000
0.000	<b>جميع الفقرات</b>	3.28	1.084	65.67	4.051	0.000
0.000	<b>جميع الفقرات</b>	3.30	1.002	65.96	4.610	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "239" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول ( 18 ) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (عوامل مالية ) وظهرت النتائج كما يلي:

## • الأجر

يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الأجر) تساوي 3.31، والوزن النسبي يساوي "66.21%" وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، وقيمة T المحسوبة تساوي 4.609 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على "وجود نظام واضح وملائم وعادل للأجر داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يتفق مع دراسة (عويضة، 2008) في توفر مستوى أجر مقبول في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، و دراسة (المرنخ، 2004) التي بينت رضا مقبول للعاملين في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة عن الأجر، ودراسة (العكش، 2007) حيث يرى موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة بأن الأجر تكفي حاجاتهم الأساسية، ودراسة (Gupta & Parul, 2010) التي أظهرت توفر نظام أجر جيد في شركة الاتصالات الهندية " Bharat Sanchar Nigam Ltd"، ودراسة (Hilton, 1987) التي أقرت بقبول مرضي البحري الأمريكية في "بيثيسدا- ماريلاند" للأجر المقدمة، ودراسة (Ekuri et al, 2008) التي بينت بأن عملي المنظمات غير الحكومية في ولاية "Cross River" في نيجيريا يرون بأن دخلهم كافي، واختلفت مع دراسة (العكش، 2007) حيث يرى موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة بأن نظام الرواتب الحالي غير عادل، ودراسة (بنات، 2009) حيث بينت عدم قبول موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة للأجر المقدمة، و كذلك اختلفت مع دراسة (المغربي، 2004) التي أظهرت عدم قبول العاملين في جامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية لنظام الأجر المتبع، ودراسة (Kheradmand et al, 2010) التي بينت عدم قبول العاملين في شركة "Dadevarz Jooya" الإيرانية لعدالة نظام الأجر، ويعزى الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف قطاع العمل في قطاع غزة كدراسة (العكش، 2007) التي طبقت على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، ودراسة (بنات، 2009) التي طبقت على موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية، واختلاف نشاط ودولة المنظمة التي شملتها الدراسة، كدراسة (المغربي، 2004) التي طبقت على العاملين في جامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية، ودراسة (Kheradmand et al, 2010) التي طبقت على العاملين في شركة "Dadevarz Jooya" الإيرانية، بينما طبقت هذه الدراسة على عملي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

## • المكافآت والتعويضات

يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (المكافآت والتعويضات) تساوي 3.28، والوزن النسبي يساوي "65.67%" وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة T المحسوبة تساوي 4.051 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على "وجود نظام مكافآت وتعويضات واضح وملائم داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يتفق مع دراسة (عويضة، 2008) في وجود مستوى مقبول للمكافآت والتعويضات في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودراسة (عبد العزيز، 2002) التي رأت بأن المكافآت مرتبطة بأداء العاملين بفروع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمنطقتين الوسطى والشرقية، ودراسة (Dhaka et al, 2011) التي أظهرت توفر نظام مكافآت عادل وكافي ومقبول في البنوك التجارية الخاصة المحلية والبنوك الخاصة الأجنبية العاملة في بنغلادش، ودراسة (Azman et al, 2010) التي وجدت بأن نظام المكافآت بمكاتب الإرشاد الزراعي الحكومي في ماليزيا مقبول، ودراسة (Gupta & Parul, 2010) التي بينت توفر نظام مكافآت جيد في شركة الاتصالات الهندية "Bharat Sanchar Nigam Ltd"، ودراسة (Hilton, 1987) التي أظهرت قبول مرضي البحرية الأمريكية في "بيثيسدا-ماريلاند" للمكافآت المقدمة، واختلفت مع دراسة (بنات، 2009) حيث لا يتم ربط أداء موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة بأي من الحوافز المادية، ودراسة (العكش، 2007) حيث أظهرت عدم قبول موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة لنظام المكافآت وعدالتها، كما بينت عدم ربط نظام المكافآت بالأداء، وكذلك اختلفت مع دراسة (المغربي، 2004) التي أظهرت عدم قبول العاملين في جامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية لنظام المكافآت المتبع، ودراسة (التويجري، 2003) التي أقرت بعدم قبول الموظفين بنظام المكافآت في مطار الملك خالد الدولي بالمملكة العربية السعودية، ودراسة (عبد العزيز، 2002) التي رأت بأن نظام المكافآت بفروع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمنطقتين الوسطى والشرقية غير مناسب، ودراسة (Dargahi And Saraji, 2006) التي أظهرت عدم رضا موظفي مستشفيات العلوم الطبية لجامعة طهران الإيرانية عن التعويضات والمكافآت، ويعزى الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف قطاع العمل المستهدف في قطاع غزة لدراسة (بنات، 2009) التي استهدفت موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية، واختلاف قطاع العمل والدولة التي طبقت فيها الدراسة، كدراسة (المغربي، 2004) التي استهدفت العاملين في

جامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية، ودراسة (التويجري، 2003) التي التي استهدفت الموظفين في مطار الملك خالد الدولي بالمملكة العربية السعودية، ودراسة (عبد العزيز، 2002) التي طبقت على عاملي فروع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمنطقتين الوسطى والشرقية بالمملكة العربية السعودية، ودراسة (Dargahi And Saraji, 2006) التي طبقت على موظفي مستشفيات العلوم الطبية بجامعة طهران الإيرانية، بينما طبقت هذه الدراسة على عاملي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات ( عوامل مالية) تساوي 3.30، والوزن النسبي يساوي "65.96%" وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة T المحسوبة تساوي 4.610 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن العوامل المالية متوفرة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بشكل مقبول عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

#### ه - تحليل فقرات (مشاركة العاملين في الإدارة)

جدول (19): تحليل فقرات (مشاركة العاملين في الإدارة)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية
49	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم	3.55	0.857	71.00	9.946	0.000
50	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	3.55	0.967	71.08	8.882	0.000
51	يستمتع العاملون بالتعاون و المشاركة مع زملائهم في اتخاذ القرارات	3.65	0.912	72.92	10.968	0.000
52	يساهم العاملون في حل مشكلات العمل	3.92	0.827	78.42	17.248	0.000
53	يساهم العاملون في تقديم الاقتراحات لتطوير المؤسسة	4.03	0.805	80.58	19.811	0.000
0.000	جميع الفقرات	3.74	0.736	74.80	15.586	0.000

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "239" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (مشاركة العاملين في الإدارة) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

- في الفقرة رقم "53" بلغ الوزن النسبي "80.58%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على "مساهمة العاملين في تقديم الاقتراحات لتطوير مؤسساتهم" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يتفق مع دراسة (التويجري ، 2003) التي أظهرت مشاركة موظفي مطار الملك خالد الدولي بالمملكة العربية السعودية بأرائهم في تطوير العمل.
- في الفقرة رقم "52" بلغ الوزن النسبي "78.42%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على "مساهمة العاملين في حل مشكلات العمل داخل مؤسساتهم" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، واتفقت مع دراسة (الشنطي، 2006) حيث تشجع الإدارة الموظفين على حل مشكلات العمل في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ودراسة (عبد العزيز، 2002) التي رأت بأن العاملين بفروع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمنطقتين الوسطى والشرقية يشاركون في حل مشاكل العمل.

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

- في الفقرة رقم "50" بلغ الوزن النسبي "71.08%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الإدارة تشجع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يتفق مع دراسة (عبد العزيز ، 2002) التي رأت بأن الإدارة تشجع العاملين بفروع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمنطقتين الوسطى والشرقية على المشاركة في اتخاذ القرارات، ودراسة (المغربي، 2004) حيث يشارك العاملون في جامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية في عملية اتخاذ القرارات، واختلفت مع دراسة (الشنطي، 2006) حيث لا تحرص الإدارة على إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ويعزى الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف قطاع العمل المستهدف في قطاع غزة التي تمت فيه الدراسة، كدراسة (الشنطي، 2006) التي طبقت على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، بينما طبقت هذه الدراسة على عاملي المنظمات غير الحكومية.

- في الفقرة رقم "49" بلغ الوزن النسبي "71.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "العاملين يشاركون في اتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (مشاركة العاملين في الإدارة) تساوي 3.74، والوزن النسبي يساوي "74.80%" وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة T المحسوبة تساوي 15.586 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على "مشاركة العاملين في الإدارة داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . وهو ما اتفق مع دراسة (Gupta & Parul, 2010) التي أظهرت اهتمام شركة الاتصالات الهندية "Bharat Sanchar Nigam Ltd" بمشاركة عاملها في الإدارة.

#### و تحليل فقرات (رفاهية العاملين)

جدول (20): تحليل فقرات (رفاهية العاملين)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
54	يتواجد في المؤسسة غرف استراحة و ترفيه	2.69	1.260	53.83	-3.792	0.000
55	يوجد في المؤسسة كافيتريا	2.60	1.313	51.92	-4.770	0.000
56	تقدم المؤسسة امتيازات لعاملها لاستكمال مسيرتهم التعليمية	2.95	1.218	58.92	-0.689	0.491
57	تقيم المؤسسة رحلات ترفيهية لعاملها	3.21	1.270	64.17	2.541	0.012
58	توفر المؤسسة اشتراكات في النوادي لعاملها	2.38	1.278	47.58	-7.524	0.000
59	توفر المؤسسة اشتراكات في مؤسسات الترفيه لعاملها	2.48	1.264	49.58	-6.383	0.000
60	تتكفل المؤسسة بتوفير وسائل المواصلات لعاملها	2.99	1.340	59.75	-0.145	0.885
61	تعمل المؤسسة على حل مشاكل عاملها الاقتصادية	3.00	1.124	60.00	0.000	1.000
62	تعمل المؤسسة على حل مشاكل عاملها الصحية	3.25	1.167	65.08	3.374	0.001
0.010	جميع الفقرات	2.84	0.971	56.76	-2.586	0.010

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "239" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (رفاهية العاملين) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

- في الفقرة رقم "62" بلغ الوزن النسبي "65.08%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.001" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المؤسسة تعمل على حل مشاكل عاملها الصحية".
- في الفقرة رقم "57" بلغ الوزن النسبي "64.17%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.012" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تقيم رحلات ترفيهية لعمالها".

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

- في الفقرة رقم "59" بلغ الوزن النسبي "49.58%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لا تهتم بتوفير اشتراكات لعمالها في مؤسسات الترفيه".
- في الفقرة رقم "58" بلغ الوزن النسبي "47.58%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لا تهتم بتوفير اشتراكات في النوادي لعمالها".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (رفاهية العاملين) تساوي 2.84، والوزن النسبي يساوي 56.76% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة T المحسوبة المطلقة تساوي 2.586 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.010 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لا تهتم برفاهية عاملها" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وهو ما يتفق مع دراسة (المرنخ، 2004) التي اختبرت مدى رضا العاملين في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة على الكافيتريات وغرف الطعام المتوفرة ووجدت بأنها منخفضة، واختلفت مع دراسة (Azman et al, 2010) التي وجدت بأن مستوى رفاهية موظفي الإرشاد الزراعي الحكومي في ماليزيا مرتفع، ودراسة (Gupta & Parul, 2010) التي أظهرت اهتمام شركة الاتصالات الهندية "Bharat Sanchar Nigam Ltd" برفاهية عاملها، ويعزى الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف قطاع العمل المستهدف والدولة التي أجريت فيها الدراسة، فدراسة (Azman et al, 2010) استهدفت موظفي الإرشاد الزراعي الحكومي في ماليزيا، ودراسة (Gupta & Parul, 2010) استهدفت موظفي شركة الاتصالات الهندية



"Bharat Sanchar Nigam Ltd"، بينما طبقت هذه الدراسة على عاملي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

## و تحليل فقرات (تقويم المظالم)

جدول (21): تحليل فقرات (تقويم المظالم)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
63	يوجد نظام واضح لآليات تقديم التظلمات والشكاوي في المؤسسة	3.47	1.022	69.33	7.073	0.000
64	يوجد صندوق خاص يستقبل شكاوي العاملين في المؤسسة	3.10	1.153	62.00	1.344	0.180
65	يعتبر نظام تقويم المظالم في المؤسسة كفو	3.22	1.025	64.42	3.336	0.001
66	يتم التعامل مع التظلمات بعدالة وشفافية	3.51	1.006	70.25	7.891	0.000
67	تهتم المؤسسة بتظلمات العاملين عند تقديمها للجنة المختصة	3.45	1.005	69.00	6.937	0.000
68	يلبس العاملون نتائج ايجابية بعد تقديمهم لتظلماتهم	3.39	1.025	67.83	5.919	0.000
69	تتكفل المؤسسة بحماية المتظلمين من أي تعسف محتمل قد يحدث لهم	3.41	0.959	68.17	6.594	0.000
	جميع الفقرات	3.36	0.906	67.29	6.228	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "239" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (تقويم المظالم) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

- في الفقرة رقم "66" بلغ الوزن النسبي "70.25%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتم التعامل مع التظلمات بعدالة وشفافية داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .
- في الفقرة رقم "63" بلغ الوزن النسبي "69.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يوجد نظام واضح لآليات تقديم التظلمات و الشكاوي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

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

- في الفقرة رقم "65" بلغ الوزن النسبي "64.42%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.001" وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود نظام مقبول لتقويم المظالم داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- في الفقرة رقم "64" بلغ الوزن النسبي "62.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.180" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على تواجد صندوق خاص يستقبل شكاوي العاملين داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بدرجة متوسطة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (تقويم المظالم) تساوي 3.36، والوزن النسبي يساوي "67.29%" وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة T المحسوبة تساوي 6.228 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود نظام مقبول وواضح وملائم لتقويم المظالم داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . وهو ما يتفق مع دراسة (المرنخ، 2004) التي أظهرت اهتمام متوسط من الإدارة في حل مشاكل العاملين وشكاويهم.

## ز تحليل فقرات (التوازن بين الحياة والعمل)

جدول رقم (22): تحليل فقرات (التوازن بين الحياة والعمل)

رقم الفقرة	القيمة الاحتمالية	المتوسط الحسابي	الاتحاف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t
70	0.000	3.63	0.946	72.67	10.375
71	0.000	3.73	0.970	74.67	11.711
72	0.000	3.83	0.925	76.50	13.812
73	0.000	3.81	0.913	76.17	13.717
74	0.000	3.79	0.847	75.83	14.475

0.000	19.294	77.33	0.696	3.87	يمكن للعاملين الخروج في أوقات العمل الرسمي في حال الدراسة	75
0.000	26.856	86.00	0.750	4.30	يمكن للعاملين مغادرة مكان العمل على الفور عند حدوث أمر طارئ شخصي لهم	76
0.000	20.624	77.02	0.639	3.85	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "239" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (التوازن بين الحياة والعمل) وتبين النتائج أن أعلى فترتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

- في الفقرة رقم "76" بلغ الوزن النسبي "86.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يمكن للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة مغادرة مكان العمل على الفور عند حدوث أمر طارئ شخصي لهم" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

- في الفقرة رقم "75" بلغ الوزن النسبي "77.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يمكن للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة الخروج في أوقات العمل الرسمي في حال الدراسة" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . كما تبين النتائج أن أقل فترتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

- في الفقرة رقم "71" بلغ الوزن النسبي "74.67%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الإدارة داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تراعي الظروف الشخصية لعاملها عند النظر لأدائهم في العمل" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

- في الفقرة رقم "70" بلغ الوزن النسبي "72.67%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تمنح تسهيلات ومرونة كافية لتحقيق التوافق بين العمل والحياة الشخصية لعاملها" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (التوازن بين الحياة والعمل) تساوي 3.85، والوزن النسبي يساوي "77.02%" وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة

T المحسوبة تساوي 20.624 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تحرص على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية لعاملها عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وهو ما يتفق مع دراسة (Dhaka et al, 2011) التي أظهرت وجود توازن مقبول بين الحياة الشخصية والعمل للعاملين في البنوك التجارية الخاصة المحلية والبنوك الخاصة الأجنبية العاملة في بنغلادش، ودراسة (Azman et al, 2010) التي وجدت بأن الحياة الشخصية لموظفي الإرشاد الزراعي الحكومي في ماليزيا ممتازة، واختلفت مع دراسة (Dargahi And Saraji, 2006) التي أظهرت عدم رضا موظفي مستشفيات العلوم الطبية بجامعة طهران الإيرانية عن التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، ويعزى الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف قطاع العمل المستهدف والدولة التي تمت فيها الدراسة، ف دراسة (Dargahi And Saraji, 2006) استهدفت موظفي مستشفيات العلوم الطبية بجامعة طهران الإيرانية، بينما طبقت هذه الدراسة على عاملي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

### ح تحليل جميع فقرات المحور الأول من الجزء الثاني (جودة الحياة الوظيفية)

جدول (23): تحليل جميع فقرات المحور الأول من الجزء الثاني (جودة الحياة الوظيفية)

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العنوان	الترتيب
2	0.000	19.080	76.78	0.681	3.84	ظروف العمل المادية	1
3	0.000	16.439	76.03	0.755	3.80	سلامة بيئة عمل	2
5	0.000	13.597	71.40	0.649	3.57	عوامل وظيفية	3
7	0.000	4.610	65.96	1.002	3.30	عوامل مالية	4
4	0.000	15.586	74.80	0.736	3.74	مشاركة العاملين في الإدارة	5
8	0.010	-2.586	56.76	0.971	2.84	رفاهية العاملين	6
6	0.000	6.228	67.29	0.906	3.36	تقويم المظالم	7
1	0.000	20.624	77.02	0.639	3.85	التوازن بين الحياة و العمل	8
	0.000	12.439	70.17	0.633	3.51	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "239" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول ( 23) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل محور .

وتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور يساوي 3.51، والوزن النسبي يساوي "70.17%" وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60%" وقيمة T المحسوبة تساوي 12.439 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة جيدة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وهو ما اتفق مع دراسة ( Beh et al, 2006) في توفر حياة وظيفية ذات جودة جيدة في قطاع الكهرباء والالكترونيات في مناطق التجارة الحرة في ماليزيا للشركات المتعددة الجنسيات، ودراسة (Rajendran, 1994) التي أظهرت توفر حياة وظيفية ذات جودة عالية لمدراء التنفيذيين العاملين في المستوي المتوسط للمنظمات الصناعية في الولاية الهندية "تاميلنادو"، واختلفت مع دراسة (Hilton, 1987) التي أظهرت رضا قلة من مرضي البحرية الأمريكية في "بيثيسدا-ماريلاند" عن جودة الحياة الوظيفية، ويعزى الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف طبيعة النشاط المستهدف والبيئة التي تمت فيها الدراسة، فدراسة (Hilton, 1987) طبقت على مرضي البحرية الأمريكية في "بيثيسدا-ماريلاند"، بينما طبقت هذه الدراسة على عاملي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

## 2 - تحليل جميع فقرات المحور الثاني من الجزء الثاني (الأداء الوظيفي)

جدول (24): تحليل جميع فقرات المحور الثاني من الجزء الثاني (الأداء الوظيفي)

رقم	العنوان	المتوسط الحسابي	الاعراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	لدى العاملين المعرفة والإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	4.23	0.792	84.50	23.967	0.000
2	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية	4.10	0.825	81.92	20.570	0.000
3	يخطط العاملون تخطيطا جيدا للأعمال قبل تنفيذها	4.05	0.677	81.00	24.043	0.000
4	يستطيع العاملون العمل ضمن فرق العمل	4.20	0.642	84.00	28.973	0.000

الرقم	العنوان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
5	يلتزم العاملون بتعليمات وتوجيهات مدراءهم	4.18	0.690	83.67	26.551	0.000
6	يملك العاملون القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية	4.07	0.762	81.33	21.674	0.000
7	يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع زملائهم في المؤسسة	4.13	0.708	82.67	24.806	0.000
8	تسود علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين ومدراءهم	4.06	0.844	81.25	19.513	0.000
9	يملك العاملون القدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم	4.14	0.836	82.83	21.147	0.000
10	يبدل العاملون الجهد الكافي لانجاز المهام الوظيفية في الوقت المحدد	4.12	0.778	82.33	22.230	0.000
11	يستطيع العاملون التكيف والتأقلم مع أي تغييرات قد تطرأ في المؤسسة	4.13	0.746	82.58	23.450	0.000
12	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة بالمؤسسة في تطوير أداء العاملين	3.85	0.959	77.08	13.796	0.000
13	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة في انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية	3.88	0.873	77.50	15.523	0.000
14	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء الأعمال	3.83	0.936	76.67	13.794	0.000
15	تزود المؤسسة عاملها بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم	3.45	1.145	69.00	6.088	0.000
16	تسعى المؤسسة إلى تطوير أداء عاملها وذلك من خلال القيام بالدورات والبرامج التدريبية	3.60	1.070	72.08	8.751	0.000
	<b>جميع الفقرات</b>	4.00	0.610	80.03	25.418	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "239" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول ( 24 ) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الأداء الوظيفي) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هـ ما كما يلي:

- في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "84.50%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على "امتلاك العاملين المعرفة والإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

- في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "84.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على "استطاعة العاملين العمل ضمن فرق عمل داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يتفق مع دراسة (عويضة، 2008) في أن نظام فرق العمل واضح ومطبق في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودراسة (Gupta & Parul, 2010) التي أظهرت وجود روح التعاون بين موظفي شركة الاتصالات الهندية "Bharat Sanchar Nigam Ltd". كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:
- في الفقرة رقم "16" بلغ الوزن النسبي "72.08%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تسعى إلى تطوير أداء عاملها وذلك من خلال القيام بالدورات والبرامج التدريبية" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يتفق مع دراسة (عويضة، 2008) في أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تسعى إلى تطوير أداء عاملها عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، ودراسة (المرنخ، 2004) التي خلصت بأن العاملين في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة يحصلون على التدريب المهني المناسب.
- في الفقرة رقم "15" بلغ الوزن النسبي "69.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تزود عاملها بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يتفق مع دراسة (المرنخ، 2004) حيث يحصل العاملون في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة على تغذية راجعة لأدائهم.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الأداء الوظيفي) تساوي 4.00 والوزن النسبي يساوي "80.03%" وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة T المحسوبة تساوي 25.418 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وارتفاع مستواه عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . وهو ما اتفق مع دراسة (بنات، 2009) حيث يتميز موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة بالأداء العالي الراقى، ودراسة (الشنطي، 2006) التي أظهرت أداء مقبول من الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ودراسة (الغانم، 2006) التي أظهرت أداء جيد من العاملين بوحدات خدمات الجمهور بمرور منطقة القصيم، ودراسة

(التويجري، 2003) التي أظهرت ارتفاع أداء الموظفين وإنتاجيتهم في مطار الملك خالد الدولي بالمملكة العربية السعودية، و دراسة (Hilton, 1987) التي أقرت بوجود أداء جيد لمرضى البحرية الأمريكية في "بيثيسدا-ماريلاند"، ودراسة (Ekuri et al, 2008) التي بينت بأن عاملي المنظمات غير الحكومية في ولاية "Cross River" في نيجيريا يتمتعون بأداء جيد.

## 5.5 اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

وفيه سيتم اختبار وتحليل صحة الفرضيات من عدمها كما يلي:

- 1- يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين جودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المادية، ورفاهية العاملين، وعوامل وظيفية، وعوامل مالية، و بيئة عمل صحية آمنة، ومشاركة العاملين في الإدارة، وإجراءات تقويم المظالم، والتوازن بين الحياة والعمل ) وبين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات غير الحكومية.

جدول (25):معامل الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية وبين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات غير الحكومية

جودة الحياة الوظيفية									الإحصاءات	المحور
جودة الحياة الوظيفية	التوازن بين الحياة والعمل	إجراءات تقويم المظالم	مشاركة العاملين في الإدارة	بيئة عمل صحية آمنة	عوامل مالية	عوامل وظيفية	رفاهية العاملين	ظروف العمل المادية		
0.708	0.685	0.481	0.467	0.686	0.571	0.713	0.440	0.440	معامل الارتباط	الأداء الوظيفي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
240	240	240	240	240	240	240	240	240	حجم العينة	

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية " 238" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.128

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وبين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات غير الحكومية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول ( 25)، ويتضح من الجدول بأن  $r$  المحسوبة تساوي 0.708 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.128، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات



دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين جودة الحياة الوظيفية وبين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات غير الحكومية، وهو ما يتفق مع دراسة كل من (Azman et al, 2010)، و(Kheradmand et al, 2010)، و(Koonmee et al, 2009)، و(Labiris et al, 2002) في وجود علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية وبين الأداء الوظيفي للعاملين.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  في استجابة عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  في استجابة عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس.

جدول (26): نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	الجزء
0.040	2.063	0.624	3.590	123	ذكر	جودة الحياة الوظيفية
		0.634	3.423	117	أنثى	
0.180	1.344	0.566	4.053	123	ذكر	الأداء الوظيفي
		0.652	3.947	117	أنثى	
0.044	2.027	123.000	3.671	123	ذكر	جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة
		117.000	3.514	117	أنثى	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية "239" تساوي 1.97

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس والنتائج مبينة في جدول (26)، ويتبين من الجدول بأن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.044 وهي أقل من 0.05 وقيمة T المحسوبة المطلقة تساوي 2.077 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس والفروق لصالح الذكور، ويرى الباحث بأن هذا الفرق يعزى لشعور بعض العاملات في المنظمات غير الحكومية بوجود أفضلية وتمييز لصالح العاملين من الذكور في المنظمات غير الحكومية، إضافة إلى تحمل العاملات في الغالب لأعباء إضافية كالأعباء المنزلية، ومتابعة شئون أسرهم الأمر الذي يعرضهن لضغوط أكبر في العمل مما ينعكس على نظرتهم اتجاه جودة الحياة الوظيفية، كما يتبين من الجدول بأن القيمة الاحتمالية لمحور الأداء الوظيفي تساوي 0.180 وهي أكبر من 0.05 وقيمة T المحسوبة المطلقة تساوي 1.344 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد العينة حول الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس، وهو ما يتفق مع دراسة (الشنطي، 2006) حيث لا يوجد اختلاف في أداء الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة يعزى إلى الجنس.

ب - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  في استجابة عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى العمر.

جدول (27): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول وجود فروق في استجابة عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى العمر

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
جودة الحياة الوظيفية	بين المجموعات	0.609	3	0.203	0.503	0.681
	داخل المجموعات	95.304	236	0.404		
	المجموع	95.913	239			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.416	3	0.139	0.369	0.775
	داخل المجموعات	88.595	236	0.375		
	المجموع	89.011	239			
جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة	بين المجموعات	0.531	3	0.177	0.484	0.694
	داخل المجموعات	86.399	236	0.366		
	المجموع	86.9308	239			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 3، 236 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . والنتائج مبينة في جدول ( 27)، ويتبين من الجدول أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.484 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.694 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، كما يتبين من الجدول أن قيمة F المحسوبة لمحور الأداء الوظيفي تساوي 0.369 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64، لأن القيمة الاحتمالية لمحور

الأداء الوظيفي تساوي 0.775 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد العينة حول الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى العمر، ويتبين من الجدول أن قيمة F المحسوبة لمحور جودة الحياة الوظيفية تساوي 0.503 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64، لأن القيمة الاحتمالية لمحور جودة الحياة الوظيفية تساوي 0.681 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى العمر، وهذا يدل على اهتمام المنظمات غير الحكومية بالحياة الوظيفية لعاملها بغض النظر عن أعمارهم الذي ينعكس بالإيجاب على أدائهم، واتفقت النتائج مع دراسة (الغانم، 2006) في عدم وجود اختلاف في أداء العاملين بوحدات خدمات الجمهور بمرور منطقة القصيم يعزى إلى العمر، واختلفت مع دراسة (Rajendran, 1994) الذي وجد لمتغير العمر تأثير على نظرة المدراء التنفيذيين في المنظمات الصناعية في الولاية الهندية "تاميلنادو" ل جودة الحياة الوظيفية في منظماتهم ولأدائهم الوظيفي فوجد المدراء الذي تتراوح أعمارهم أقل من 35 عام يرون بأن المنظمة تعاني من مستوى متدني في جودة الحياة الوظيفية، بينما المدراء الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و 40 عام يرون بأن مستوى جودة الحياة الوظيفية مرتفع، كما قيم المدراء مما تتراوح أعمارهم بين 41 و 60 عام مستوى الجودة في الحياة الوظيفية بالمتوسط، كما يرى من يتراوح أعمارهم أقل من 35 عام أدائهم بأنهم متوسطي الأداء، بينما قيم من يتراوح أعمارهم أكبر من 35 عام أدائهم بأنهم عالي الأداء، ويعزى الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف قطاع العمل المستهدف والدولة التي تمت فيها الدراسة، فدراسة (Rajendran, 1994) استهدفت عاملي المنظمات الصناعية في الولاية الهندية "تاميلنادو"، بينما استهدفت هذه الدراسة عاملي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

ج - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  في استجابة عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

جدول (28): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول وجود فروق في استجابة عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الحالة الاجتماعية

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
جودة الحياة الوظيفية	بين المجموعات	1.039	3	0.346	0.861	0.462
	داخل المجموعات	94.874	236	0.402		
	المجموع	95.913	239			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	2.482	3	0.827	2.257	0.082
	داخل المجموعات	86.529	236	0.367		
	المجموع	89.011	239			
جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة	بين المجموعات	1.155	3	0.385	1.060	0.367
	داخل المجموعات	85.776	236	0.363		
	المجموع	86.9308	239			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 236" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول ( 28)، ويتبين من الجدول بأن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.060 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.367 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، كما يتبين من الجدول بأن قيمة F المحسوبة لمحور جودة الحياة الوظيفية تساوي 0.861 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي

تساوي 2.64، كما أن القيمة الاحتمالية لـمحوور جودة الحياة الوظيفية تساوي 0.462 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على اهتمام المنظمات غير الحكومية بالحياة الوظيفية لعاملها بغض النظر عن حالتهم الاجتماعية الذي ينعكس بالإيجاب على أدائهم، وهو ما يختلف مع دراسة (Beh et al, 2006) حيث أعطى المدراء التنفيذيين المتزوجين في قطاع الكهرباء والالكترونيات في مناطق التجارة الحرة في ماليزيا جودة الحياة الوظيفية تقييمات أعلى من نظرائهم العزاب، ويعزى الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف قطاع العمل المستهدف ومكان الدراسة، فدراسة (Beh et al, 2006) استهدفت عاملي قطاع الكهرباء والالكترونيات في مناطق التجارة الحرة في ماليزيا، بينما استهدفت هذه الدراسة عاملي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

د - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  في استجابة عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول وجود فروق في استجابة عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
جودة الحياة الوظيفية	بين المجموعات	2.290	3	0.763	1.924	0.126
	داخل المجموعات	93.623	236	0.397		
	المجموع	95.913	239			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.494	3	0.165	0.439	0.725
	داخل المجموعات	88.517	236	0.375		
	المجموع	89.011	239			
جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة	بين المجموعات	1.806	3	0.602	1.669	0.174
	داخل المجموعات	85.125	236	0.361		
	المجموع	86.9308	239			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 3، 236 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . والنتائج مبينة في جدول (29)، ويتبين من الجدول بأن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.669 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.174 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، كما يتبين من الجدول بأن قيمة F المحسوبة لمحور الأداء الوظيفي تساوي 0.439 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64، كما

أن القيمة الاحتمالية لمحور الأداء الوظيفي تساوي 0.725 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على اهتمام المنظمات غير الحكومية بالحياة الوظيفية لعاملها بغض النظر عن مؤهلهم العلمي الذي ينعكس بالإيجاب على أدائهم، وهو ما يتفق مع دراسة (الشنطي، 2006) حيث لا يوجد اختلاف في أداء الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة يعزى إلى المؤهل العلمي، و دراسة (عبد العزيز، 2002) التي رأت بعدم وجود فروق في أداء العاملين بفروع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمنطقتين الوسطى والشرقية تعزى إلى المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة (الغانم، 2006) حيث يوجد اختلاف في أداء العاملين بوحدات خدمات الجمهور بمرور منطقة القصيم يعزى إلى المؤهل العلمي، ويعزى الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف قطاع العمل المستهدف ومكان الدراسة، فدراسة (الغانم، 2006) استهدفت العاملين بوحدات خدمات الجمهور بمرور منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، بينما استهدفت هذه الدراسة عاملي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.



٥ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  في استجابة عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الخبرة.

جدول (30): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الخبرة

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
جودة الحياة الوظيفية	بين المجموعات	0.026	2	0.013	0.033	0.968
	داخل المجموعات	95.886	237	0.405		
	المجموع	95.913	239			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.341	2	0.170	0.456	0.635
	داخل المجموعات	88.670	237	0.374		
	المجموع	89.011	239			
جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة	بين المجموعات	0.055	2	0.027	0.075	0.928
	داخل المجموعات	86.876	237	0.367		
	المجموع	86.9308	239			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 2، 239 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الخبرة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول (30)، ويتبين من الجدول أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.075 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.03، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.928 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الخبرة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، كما يتبين من الجدول أن قيمة F المحسوبة لمحور الأداء الوظيفي تساوي 0.456 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64، لأن القيمة

الاحتمالية لمحور الأداء الوظيفي تساوي 0.635 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد العينة حول الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الخبرة، كما يتبين من الجدول أن قيمة F المحسوبة لمحور جودة الحياة الوظيفية تساوي 0.033 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64، لأن القيمة الاحتمالية لمحور جودة الحياة الوظيفية تساوي 0.968 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الخبرة، وهذا يدل على اهتمام المنظمات غير الحكومية بالحياة الوظيفية لعاملها بغض النظر عن خبراتهم الذي ينعكس بالإيجاب على أدائهم، وهو ما اتفق مع دراسة (الغانم، 2006) في عدم وجود اختلاف في أداء العاملين بوحدة خدمات الجمهور بمرور منطقة القصيم يعزى إلى الخبرة، واختلقت مع دراسة (الشنطي، 2006) حيث يوجد اختلاف في أداء الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة يعزى إلى الخبرة، ودراسة (Rajendran, 1994) الذي وجد لمتغير الخبرة تأثير على نظرة المدراء التنفيذيين في المنظمات الصناعية في الولاية الهندية "تاميلنادو" ل جودة الحياة الوظيفية في منظماتهم ولأدائهم الوظيفي، فالمدراء الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات وجدوا أن المنظمة تتميز بمستوى عالي في جودة الحياة الوظيفية، بينما المدراء الذين تتراوح سنوات خبرتهم 16 سنة فما فوق، يرون بأن مستوى جودة الحياة الوظيفية متوسط، كما قيم المدراء ممن تتراوح سنوات خبرتهم من 11-15 سنة وأقل من 5 سنوات بأن المنظمة تعاني من مستوى متدني في جودة الحياة الوظيفية، كما يعد لعامل الخبرة أثر في تقييم المدراء لأدائهم المتصور في المنظمة، فالمدراء الذين تتراوح سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات وجدوا أن أدائهم متوسط، بينما المدراء الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 11-15 سنة يرون بأنهم عالي الأداء، كما قيم المدراء ممن تتراوح سنوات خبرتهم 16 سنة فما فوق أدائهم بالمتدني، ويعزى الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف قطاع العمل المستهدف في قطاع غزة، فدواسة (الشنطي، 2006) استهدفت موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، واختلاف الدولة التي تمت فيها الدراسة كدراسة (Rajendran, 1994) التي استهدفت المدراء التنفيذيين في المنظمات الصناعية في الولاية الهندية "تاميلنادو"، بينما استهدفت هذه الدراسة عاملي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

## الفصل السادس: النتائج والتوصيات

6.1 نتائج الدراسة

6.2 التوصيات

6.3 الدراسات المقترحة

## 6.1 نتائج الدراسة

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، فقد تم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بشكل مفصل في الفصل السابق، أما هذا الفصل فيتضمن استخلاص أهم النتائج وهي:

- 1 وجود علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والأداء الوظيفي لعاملها.
- 2 تتمتع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بحياة وظيفية ذات جودة جيدة، حيث يرى أغلبية العاملين بأن حياتهم الوظيفية جيدة، وذلك لوجود قوانين وسياسات في معظم المنظمات تكفل ذلك لعاملها.
- 3 يمتاز أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بالكفاءة العالية والمستوى الراقى، نظرا لحرص المنظمات غير الحكومية وسعيها لتطوير قدرات عاملها من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية المناسبة.
- 4 ظروف العمل المادية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة جيدة، حيث تحرص معظم المنظمات غير الحكومية على توفير كل الإمكانيات والتسهيلات لعاملها لضمان استمراريتها ونجاحها.
- 5 تظبي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة شروط السلامة المهنية لعاملها في بيئة العمل، وذلك لحرص المنظمات غير الحكومية على توفير بيئة عمل صحية آمنة، وحرصها على التزام العاملين باللوائح والإرشادات التي تكفل سلامتهم.
- 6 التصميم الوظيفي للوظائف داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ملائم وجيد، حيث تحرص المنظمات غير الحكومية على تصميم المهام الوظيفية بشكل يتيح للعاملين فهم المهام المطلوبة منهم بوضوح وتنفيذها بسهولة وانسيابية.
- 7 يشعر العاملون نسبيا بالاستقرار والأمان الوظيفي في منظماتهم ولكن بنسب منخفضة، ويرجع ذلك إلى أن العديد من العاملين يعملون وفق عقود متجددة مرتبطة بالمشاريع المنفذة، فاستمراريتهم في المنظمة مرهونة بتوالي المشاريع التي تنفذها المنظمة، وبذلك لا يشعروا بالأمان الوظيفي في منظماتهم.
- 8 وجود فرص للترقية والتقدم للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ولكن بنسب متدنية، ويرجع ذلك إلى أن المنظمات غير الحكومية تعتمد في عملها على الدعم

- الخارجي والمنح والمساعدات، وإجراءات الترقية والتطوير للعاملين يحتاج لمصاريف ليست بالقليلة وبذلك تتضاءل فرص الترقية والتقدم لهم نظرا لقلّة مصادر التمويل.
- 9 تمنح المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة مرونة في جداول العمل لعاملها، ولكن بنسبة منخفضة، ويرجع ذلك إلى أن معظم المنظمات غير الحكومية تعتمد نظام الدوام الروتيني، بالإضافة إلى طبيعة العمل المتبع داخل العديد من المنظمات غير الحكومية يتطلب نظام دوام ثابت مما يحد من وجود مرونة في جداول العمل.
- 10 يوجد نظام واضح وملائم للأجور داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ولكن بنسب منخفضة، وذلك لأن العديد من العاملين يرون بأن أجورهم غير ملائمة وأدائهم وظروف غلاء المعيشة والحالة الاقتصادية الصعبة التي يمر بها قطاع غزة نظرا للحصار المفروض عليه منذ فترة ليست بالوجيزة، كما أنهم يرون بأن أجورهم غير عادلة إذا ما قورنت بأجور نظرائهم في العمل.
- 11 يوجد نظام مكافآت وتعويضات واضح وملائم داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ولكن بنسب منخفضة، وذلك لشعور بعض العاملين بعدم وجود نظام واضح وعادل يربط المكافآت والتعويضات بالجهد والعطاء.
- 12 يشارك العاملون في الإدارة داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك يعكس حرص المنظمات غير الحكومية على تنمية القدرات الإدارية والقيادية لعاملها من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات والإدارة.
- 13 لا تهتم المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بوفائية عامليها، وذلك نظرا لمحدودية مصادر تمويلها.
- 14 يوجد نظام واضح وملائم لتقويم المظالم داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ولكن بنسب منخفضة.
- 15 تركز المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية لعاملها، حيث تسعى معظم المنظمات غير الحكومية إلى تحقيق معادلة التوازن بين العمل والحياة الشخصية لعاملها دون إحداث أي أضرار على صعيد أنشطتها وأدائها.
- 16 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  في استجابة عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس، ويرى الباحث بأن هذا الفرق يعزى لشعور بعض العاملين من الإناث في المنظمات غير الحكومية بوجود أفضلية وتمييز لصالح العاملين من الذكور في

المنظمات غير الحكومية، إضافة إلى تحمل العاملين من الإناث في الغالب لأعباء إضافية كالأعباء المنزلية، ومتابعة شئون أسرهم الأمر الذي يعرضهن لضغوط في العمل أكثر من العاملين الذكور.

17 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  في استجابة عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: العمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة، وذلك لأن المنظمات غير الحكومية تتبع سياسات وإجراءات موحدة من شأنها الارتقاء بجودة الحياة الوظيفية لكافة عاملها بغض النظر عن أعمارهم، وحالتهم الاجتماعية، ومؤهلم العلمي، وخبراتهم.

## 6.2 التوصيات

خرجت الدراسة بالتوصيات التالية للارتقاء بجودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها:

- 1+ الاهتمام بتحسين ظروف العمل المادية في المنظمات غير الحكومية من خلال توفير البيئة المناسبة لطبيعة العمل كتصميم المكتب المريح، وتوفير درجة الحرارة المعتدلة، والإضاءة الجيدة، والطلاء المناسب، وأدوات العمل المطلوبة، لما في ذلك من أثر كبير على إنتاجية العاملين وأدائهم.
- 2 توفير بيئة عمل صحية وأمنة تلبى شروط السلامة المهنية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، والحرص على إتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل، وتواجد نظام وقاية وحماية ضد الحرائق داخل المنظمات غير الحكومية، للحفاظ على سلامة وصحة العاملين والحد من إصابات العمل.
- 3 أن تراعي الإدارة أثناء قيامها بالتصميم الوظيفي وضوح وسلاسة المهام الوظيفية، وقدرات وجهود العاملين، وترك مساحة مناسبة لهم في تنفيذها، لكي يتسنى للمنظمات غير الحكومية الحصول على أقصى إنتاجية وأداء لعاملها.
- 4 تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين وضمان شعورهم بالاستقرار في المؤسسة وتفنيد مخاوفهم في الاستغناء عن خدماتهم، لاكتساب ولأهم والحصول على أقصى أداء لهم.
- 5+ الحرص على وجود نظام واضح وملائم للترقيات في المنظمات غير الحكومية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمات وطموحات عاملها.

- 6 - مساعدة العاملين في تطوير ذاتهم والارتقاء بمستواهم العلمي والمهني من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة، وتوفير المنح التعليمية والبعثات للخارج، للارتقاء بالعاملين وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.
- 7 - تفعيل جداول العمل المرنة بما يتناسب ومصصلحة المنظمة وعاملها ما أمكن، لما في ذلك من أثر جيد على تحسين أداء العاملين وضمان ولائهم للمنظمة.
- 8 - الاهتمام بتحسين الأجور والمكافآت والتعويضات داخل المنظمات غير الحكومية وضمان عدالتها، لضمان استمرارية العاملين ورفع مستوى أدائهم ومعنوياتهم.
- 9 - الحرص على مشاركة العاملين في الإدارة واتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وتشجيعهم على ذلك، لضمان تنفيذها وإشعارهم بالمسئولية اتجاه تنفيذ هذه القرارات.
- 10 - الاهتمام برفاهية العاملين بما يتناسب وطبيعة العمل داخل المنظمة وقدراتها المالية، كالقيام برحلات ترفيهية دورية لهم، وتوفير اشتراكات لهم في النوادي والمؤسسات الترفيهية، لما لذلك أثر كبير في زيادة الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين إدارتهم، ودعم مسيرتهم التعليمية والعمل على حل مشاكلهم الصحية والمادية، الأمر الذي يعزز الروح المعنوية لهم ويضمن ولائهم للمنظمة، ويرفع من أدائهم.
- 11 - الحرص على وجود نظام واضح وملائم وعادل لتقويم المظالم داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وصندوق لاستقبال شكاوي وتظلمات العاملين، والعمل على معالجتها بسرعة قبل تفاقمها، وذلك لضمان استمرارية العمل بكفاءة عالية.
- 12 - الحرص على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية لعاملها، لتجنب ضغوط العمل ولكي يتمتع العاملين بحياة أسرية هادئة سعيدة، مما يؤثر ايجابيا على معنويات العاملين وأدائهم في العمل.
- 13 - إعداد التقارير الدورية الخاصة بأداء العاملين وتزويدهم بها، والعمل على اكتشاف مواطن الخلل ومعالجتها وربط هذه التقارير بنظامي الأجور و المكافآت والتعويضات في المنظمة، وذلك لتحفيز العاملين على العطاء والإبداع.

### 6.3 الدراسات المقترحة

بعد أن تم الانتهاء من هذه الدراسة يقترح الباحث الدراسات التالية:

- 1- دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على ولاء العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- 2- دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- 3- دراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- 4- دراسة جودة الحياة الوظيفية في القطاعات الخاصة كقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- 5- إعداد دراسة مقارنة بين جودة الحياة الوظيفية في القطاع الخاص وجودة الحياة الوظيفية في القطاع الحكومي.
- 6- دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء التسويقي والوضع التنافسي لشركات القطاع الخاص.



## المراجع

### 1 - المراجع العربية

#### أ - القرآن الكريم.

#### ب المكتب

- أبو النصر، مدحت (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني: دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة. القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع.
- الأشعري، أحمد (2000). مقدمة في الإدارة الإسلامية. جدة، المملكة العربية السعودية.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2011)، كتاب فلسطين الإحصائي السنوي. رام الله، فلسطين، المؤلف.
- برنوطي، سعاد (2004). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- جاد الرب، سيد محمد (2008). جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية. مصر، دار الفكر العربي للنشر.
- حسن، راوية (2000). إدارة الموارد البشرية. مصر، الدار الجامعية.
- حمود، خضير، و الخرشة، ياسين (2007). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، الأردن، دار الميسرة للنشر و الطباعة، ص153.
- حنفي، عبد الغفار، و القزاز، حسن (1996). السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد. الإسكندرية، الدار الجامعية.
- الخضير، محسن (2001). الإدارة في الإسلام. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، المملكة العربية السعودية.
- درة، عبد الباري، والصباغ، زهير (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى منظمي، عمان، دار وائل للنشر.
- السالم، مؤيد (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع.
- سلطان، محمد (2002). السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة، دار الجامعة الجديدة للنشر.

- السلمي، علي(2001).إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- شاويش، مصطفى(2005). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). الأردن، عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع.
- الشقاوي، عبد الرحمن(2003). إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية. الرياض، جامعة المملكة العربية السعودية.
- عباس، سهيلة(2003). إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي، الأردن، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع، ص ص157-158.
- عبد الباقي، صلاح الدين(2001).الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. مصر، الدار الجامعية.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد(2001م). البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه، عمان، دار الفكر.
- العساف، صالح (1995). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض، مكتبة العبيكان.
- الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل(2007). الإدارة الإستراتيجية: منظور منهج ي متكامل. عمان، الأردن، وائل للنشر.
- كشك، محمد(1996). مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية، مصر، دار الطباعة الحرة.
- ماهر، أحمد(2004). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.
- مصطفى، أحمد(2006). إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة. القاهرة، المؤلف.
- ناشد، محمد(1997). الفكر الإداري في الإسلام. دبي، الإمارات العربية المتحدة، مركز جمعة الماجد للثقافة والتراث.
- نصر الله، حنا(2002). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان، دار زهران.
- الهيتي، خالد(2003). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع.

## ج الرسائل العلمية

- أبو الندى، يونس (2007). معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- الأشقر، إبراهيم (2003). دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- بنات، عبد القادر (2009). ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- التويجري، 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 غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الجديلي، محمد (2005). دور الموازنة كأداء تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- حماد، رشاد (2010). تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- السكران، ناصر (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي-دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- شاهين، سمر (2007). واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- الشريف، طلال (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الشنطي، محمود (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.

- الطهراوي، عبد المنعم (2010). دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- عبد العزيز، عبد العزيز (2002). بيئة العمل و مناسبتها لأداء العاملين (دراسة تطبيقية على العاملين بفروع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر بالمنطقتين الوسطى و الشرقية). رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- عبد الواحد، مؤمن (2010). أثر بيئة العمل على أداء الموظفين في ديوان الموظفين العام في غزة. تاريخ الزيارة: 2011/4/4م من: [http://www.diwan.ps/images/folder2010/do\\_diwan.pdf](http://www.diwan.ps/images/folder2010/do_diwan.pdf).
- عكاشة، أسعد (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "PALTEL" في فلسطين). رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- العكش، علاء (2007). دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة . رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- العماج، حمود (2003). ضغوط علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني. رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- عواد، طارق (2004). تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- عويضة، إيهاب (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- الغانم، أحمد (2006). العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدات خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم (دراسة مسحية على العاملين بمرور منطقة القصيم)، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

- الفايدي، سالم (2008)، فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراة غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- المالكي، ساعد (2003). الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- المرئخ، مرفت ( 2004).تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- المطرفي، شعيل(2005). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- ناصر، محمد(2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- النباهين، يوسف(2008). تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- النفار، حسام(2007). قدرة متخذي القرارات الإدارية على الاستفادة من البيانات المالية (دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.

#### د - الدوريات

- أفندي، عطية(1999).المنظمات غير الحكومية والتنمية. السياسة الدولية، العدد 141.
- تيشوري، عبد الرحمن(2010). جودة حياة العمل. الحوار المتمدن، العدد 3013.
- الزاملي، علي، وعباس، سهيلة. التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل، مجلة علوم إنسانية. العدد 34.
- شلبي، ياسر، والسعدي، نعيم (2001). تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني(ماس).

- المغربي، عبد الحميد ( 2004 ).جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 2.
- ملاوي، أحمد(2008). أهمية منظمات المجتمع المدني. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 2.

## 2 - المراجع الأجنبية

### A- Books

- Agarwal, R.D.(1983). Organization and management.Tata McGraw-Hil Publishing company Limited, New Delhi.
- Anitha B.(1998).Quality Of Work Life In Commercial Banks. Discovery Publishing Home, India, New Delhi.
- Bourn, C.J.(1980).Job security, Volume 31, London, Sweet & Maxwell limited of 11 New Fetter Lane.
- DelPo, Amy, Guerin, Lisa (2009). The Manager's Legal Handbook., 5<sup>th</sup>, Nolo.
- Deshpande, Asmita A., Deshpande, & A. D., Geet, S.D.(2009). Humam Resource Management,1st,India, Nirali Prakashan.
- Dessler, Gary(2008).Human Resource Management. 11<sup>th</sup>, Pearson Prentice Hall.
- Durai, Pravin(2010). Human Resource Management, Dorling Kindersley(india) Pvt. Ltd..
- Hakes, Chris(1991), Total Quality Management: The Key To Business Improvement, United Kingdom, Kluwer.
- Herbst P. G. (1974).Socio-technical design; strategies in multidisciplinary Research. London: Tavistock Publication Limited.
- Jackson, John H., Mathis, Robert L.(2007). Human Resource Management, 12<sup>th</sup>, Thomson South-Western.
- Jackson, Susan E., Schuler, Randall S., Werner, Steve(2008). Managing Human Resources. USA, South-Western Cengage Learning.
- Jain, Vineet C., Nayak Bhavesh S., Shah Biren N., & Shah, Dhiren P.(2010). Textbook of Pharmaceutical Industrial Management. India, New Delhi, Elsevier.
- Kaila, H.L(2006). Industrial And Organisational Psychology, India, Kalpaz publication.

- Kaiser, Stephan, & Ringlsetter, Max Josef(2011). Strategic Management of Professional Service Firms: Theory and Practice, Germany, Springer.
- Kumar, Raj(2011).Human Resource Management: Strategic Analysis Text and Cases. India, New Delhi, International Publishing House Pvt. Ltd..
- Marvin Scott(2004). Net-works: workplace change in the global economy : a critical and Practical Guide, United States of America ,Roman & Littlefield Publisher.
- Mayers , D.W. (1992) Human Resources Management : principles and practice, New York , Commerce clearing House.
- Pickard, Quentin(2005).The architects' handbook. Blackwell Science Ltd..
- Reddy, R.j.(2004). Labour Welfare And Personnel Service. , New Delhi, S.B Nangia for APH Publishing Corporation.
- Repa, Barbara Kate(2010). Your Rights in the Workplace, 9<sup>th</sup> , USA, Nolol.
- Schalock, Robert L., Siperstein, Gary N.(1997). Quality of Life: Application to persons with disabilities, USA, American Association On Mental Retardation, Washington.
- Shajahan, Linu, Shajahan, S.(2004).Organisation Behaviour. New Delhi, New Age International (P) Limited Publishers.
- Steenkamp, R, And Van Schoor, J.(2002).The quest for quality of work life: a TQM approach, Juta Education
- Yousuf S. M. Anwar (1995). Quality of working life as a function of socio-technical system. New Delhi, K.M.Rai Mittal publications.

## **B- Thesis**

- Hilton, Thomas F(1987). Individual, Organizational, and Job Factors Affecting the Quality of Work Life Among Navy Nurse Corps Of officers, United States, Maryland, Naval School Of Health Sciences.
- Rajendran, Diana(1994).quality Of Work Life Of Middle-Leve Executives (Study Based On Selected Industrial Organizations InTamilnadu), Doctoral Thesis, India, University Of Madras.

### **C- Periodicals**

- Adhikari, Dev Raj, Gautam, Dhruva Kumar(2010). Labor legislations for improving quality of work life in Nepal, *International Journal of Law and Management*, Vol.52, No.1, P.41.
- Azman, A. Noor, Azril, M.S. Hayrol, Asiah, M., Bahaman, A.S., Jamilah, O., Thomas, K(2010). Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia. *Journal of Social Sciences*.Vol.6, No.1, P.66.
- Beh, LooSee, Idris, Khairuddin, Rose, Raduan, & Uli, Jegak(2006). Quality Of Work Life: Implications Of Career Dimensions. *Journal of Social Sciences*,Vol.2, No.2, P.62.
- Benders , Jos & de Looij, Van (1994). Not Just Money : Quality of working life as Employment strategy, *International journal of Health care Quality Assurance* , 7(6) , PP. 9-15.
- Bharathi, P.Subburethina, Kumar, N. Senthil, & Umaselvi, M(2011). Quality Of Work Life: Perception Of College Teachers. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*. Vol.11,No.1, PP.48-49.
- Branch, Krist M.. Participative Management and Employee and Stakeholder, N.P. Retrieved June 22, 2011, from: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch10.pdf>.
- Dahl, Svenn-Åge, & Guillén, Ana M.(2009). Quality of Work in the European Union: Concept, Data and Debates From A Transnational Perspective, *Work & Society*, Vol.67. S.A, P.22.
- Dargahi, H, Saraji, G Nasl(2006). Study of Quality of Work Life (QWL). *Iranian J Public Health*, Vol.35, No.4, PP.8-14.
- Daud, Normala(2010). Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms. *International Journal of Business and Management*, Vol.5, No.10, PP.75-82.
- Dhaka, Dhanmondi, Jahan, Kursia, Rahman, Tasnuva, & Tabassum, Ayesha (2011). A Comparative Analysis of Quality of Work Life among the Employees of Local Private and Foreign Commercial Banks in Bangladesh, *World Journal of Social Sciences*, Vol.1, No.3, p.20.
- Edvardsson , Bo & Gustavsson , Bengt Ove (2003). Quality in the work environment : a prereauisite for success in New Service development. *Managing Service Quality*, Vol.13, No.2, PP.148 – 163.



- Ekuri, P., Angba, A.O., and Akpabio, I.A., Performance Of Non Governmental Organizations' Workers In Rural Development In Cross River State, Nigeria, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, VOL.1, No.2, PP. 35-46.
- Gupta, Meenakshi, Sharma, Parul(2010). Factor Credentials Boosting Quality Of Work Life Of BSNL Employees In Jammu Region. *APJRB*, Vol.1, No.2, PP.79-89.
- Katz, H. C., Kochan, T. A., & Weber, M. R.(1985), Assessing The Effectiveness Of Industrial Relations Systems And Efforts To Improve The Quality Of Working Life Organizational Effectiveness, *Academy Of Management Journal*, Vol.28, No.3, PP. 509-526.
- Kheradmand, Ebrahim, Valilou, Mohammadreza, & Lotfi, Alireza(2010). The Relation Between Quality Of Work Life and Job Performance. *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol.6, No.4, PP.317-323.
- Koonmee, Kalayanee, Lee, Dong-Jin, and Singhapakdi, Anusorn(2009). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes:A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, Vol.63, No.1, PP. 20-26.
- Labiris, Georgios, Petaunis, Andreas, Aspirates, Miltiacles, et al (2002).Quality gap: Quality of work life and their impact on the performance of an ophthalmologic department, *International Journal of Medical Marketing*, Vol.3, No.1, pp.49-55.
- Lau, R.S.M(2000). Quality of work life and performance: An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management*, Vol.11, No.5, P.428.
- Lewis, David, Brazil, Kevin, Krueger, Paul, et al., ( 2001 ). Extrinsic and Intrinsic Determinants of Quality of work life, *Leadership in Health services*, Vol.14, No.2, PP. iv –xv.
- Padala, Shanmukka Rao, & Suryanaryana, N.V.S(2010). Industrial Safety And Quality Of Work Life, Retrieved June 22, 2011, from: <http://www.articlesbase.com/environment-articles/industrial-safety-and-quality-of-work-life-3108815.html#axzz1Q2QaOEYi>.
- Yousef, Darwish A.(1997). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment, *International Journal of Manpower*, Vol. 19, No.3.P.184.

- Zin, Razali(2004). Perception of Professional Engineers Towards Quality of Worklife and Organizational Commitment (Case Study). Gadjah Mada International Journal of Business, Vol.6, No.3, PP.32-334.

### 3 - الانترنت

- موقع البوابة الفلسطينية للمؤسسات الأهلية: توصيات مؤتمر 'واقع المؤسسات الأهلية. آفاق وتحديات': (<http://www.masader.ps/p/ar/node/11235>).
- موقع (Allsubjects4you): التصميم الوظيفي (Job Design): (<http://www.allsubjects4you.com/Management-job-design.htm>)
- موقع هيئة شؤون المنظمات الفلسطينية: قانون رقم 1 لسنة 2000 بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية : ([http://www.mongoa.gov.ps/Arabic/NGOs%20Documents/law1\\_2000.html](http://www.mongoa.gov.ps/Arabic/NGOs%20Documents/law1_2000.html))

## ملحق الدراسة

ملحق (1): قائمة بأسماء المنظمات غير الحكومية عينة الدراسة

ملحق (2): طلب تحكيم الاستبانة

ملحق (3): قائمة بأسماء المحكمين

ملحق (4): الاستبانة

ملحق (1): قائمة بأسماء المنظمات غير الحكومية عينة الدراسة

الرقم	الجمعية	تصنيف الجمعية
1	جمعية الرحمة للاغاثة والتنمية	اجتماعية
2	جمعية اتحاد لجان العمل الصحي	طبية
3	الجمعية الإسلامية بالشاطئ	إسلامية
4	جمعية مبرة الرحمة	إسلامية
5	جمعية نطوف للبيئة وتنمية المجتمع	بيئية
6	جمعية الشباب المسلمات	إسلامية
7	جمعية أرض الإنسان الفلسطينية الخيرية	طبية
8	الهيئة الأهلية لرعاية الأسرة	أمومة وطفولة
9	جمعية معهد الأمل للأيتام	أمومة وطفولة
10	جمعية أصدقاء الطالب / غزه	اجتماعية
11	جمعية الخدمة العامة لأحياء مدينة غزة	طبية
12	جمعية مؤسسة إنقاذ الطفل - فلسطين	أمومة وطفولة
13	جمعية الاتحاد العام للمراكز الثقافية	ثقافة وفنون
14	جمعية بيت الخير الفلسطيني	اجتماعية
15	جمعية المعاقين حركيا بقطاع غزة	معاقين
16	جمعية المهندسين	نقابية
17	الجمعية الوطنية لتأهيل المعاقين بقطاع غزة	معاقين
18	جمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات	اجتماعية
19	جمعية لجان الرعاية الصحية	طبية
20	جمعية مجموعة غزة للثقافة والتنمية	ثقافة وفنون
21	جمعية الزكاة الإسلامية	إسلامية
22	جمعية المركز الوطني للتأهيل المجتمعي	معاقين
23	جمعية مجمع الصحابة الطبي	طبية
24	جمعية التطوير الزراعي والبيئي	زراعية
25	جمعية النجدة الاجتماعية	أمومة وطفولة
26	جمعية الأعمال الخيرية	أمومة وطفولة
27	جمعية الإتحاد النسائي الفلسطيني	أمومة وطفولة
28	الجمعية الفلسطينية لتأهيل المعاقين	معاقين
29	جمعية رعاية الأطفال المعوقين	معاقين
30	جمعية الوفاء الخيرية	طبية

معاقين	جمعية الحق في الحياة للأطفال المعوقين	31
تعليمية	جمعية دار الأرقم التعليمية	32
اجتماعية	جمعية أرض الإسراء الخيرية	33
اجتماعية	جمعية زاخر لتنمية قدرات المرأة الفلسطينية	34
أمومة وطفولة	جمعية دار الهدى لرعاية الأطفال	35
طبية	جمعية برنامج غزة للصحة النفسية	36
زراعية	جمعية المركز العربي للتطوير الزراعي فرع غزة	37
اجتماعية	جمعية جهود غزة التطوعية للاغاثة السريعة	38
اجتماعية	جمعية شرق غزة لإنماء الأسرة	39
إسلامية	جمعية المجمع الإسلامي	40
حقوق الإنسان	جمعية واعد للأسرى والمحربين	41
اجتماعية	جمعية الفلاح الخيرية	42
طبية	جمعية الحياة والأمل	43
اجتماعية	جمعية الرحمة للأعمال الخيرية	44
اجتماعية	جمعية الوفاق الفلسطينية	45
معاقين	جمعية نبراس الأجيال للتنمية والتأهيل	46
حقوق الإنسان	جمعية الضمير لرعاية الأسرى والمعتقلين وحقوق الإنسان	47
اجتماعية	جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي	48
معاقين	جمعية أطفالنا للصم	49
طبية	جمعية الهلال الأحمر	50
طبية	جمعية أصدقاء المريض	51
طبية	جمعية الصخرة المشرفة الخيرية	52
إسلامية	جمعية الصلاح الإسلامية	53

## ملحق (2): طلب تحكيم الاستبانة



بسم الله الرحمن الرحيم

حفظه الله،

الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

### الموضوع: طلب تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بكلية الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية بغزة بعنوان "جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".

فيرجى التكرم من سيادتكم بتحكيم الاستبانة المرفقة و التعليق عليها، للاستفادة من ملاحظاتكم و آرائكم النيرة و خبراتكم الكبيرة في صياغة الاستبانة لتخرج بشكل يتسم بالمنهجية العلمية و تحقيق الأهداف المرجوة منها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم  
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير

الباحث  
أسامة زياد البليبيسي

ملحق (3): قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية-غزة
2	أ.د. يوسف عاشور	الجامعة الإسلامية-غزة
3	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية-غزة
4	د. بسام أبو محمد	جامعة القدس-أبوديس
5	د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية-غزة
6	د. نهاية التلباني	جامعة الأزهر
7	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية-غزة
8	د. جلال شبوات	جامعة القدس المفتوحة
9	د. وائل ثابت	جامعة الأزهر
10	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية-غزة

## ملحق (4): الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## الاستبانة

أخي الكريم.....أختي الكريمة.....  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

لا يخفى عليكم أهمية جودة الحياة الوظيفية و أثرها على أداء العاملين و إنتاجيتهم في مؤسساتهم، مما ينعكس على كفاءة و أداء المؤسسة.  
وإيماننا من الباحث بأهمية أرائكم في الارتقاء و النهوض بالبحث العلمي في فلسطين بصفة عامة و تطوير مؤسساتكم بشكل خاص، فقد خصصت هذه الاستبانة لقياس " جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"  
لهذا يرجى من سيادتكم تعبئة الاستبانة المرفقة، و ذلك بإبداء الرأي بكل دقة و موضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبانة بما ترونه مناسباً، و ذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.  
علماً بأن الإجابة سوف تحاط بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم و ثقنتكم،

الباحث

أسامة زياد البليبيسي



## أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

6 الجنس:

ذكر  أنثى

7 العمر:

أقل من 30  من 30-40  من 41-50  أكبر من 50

8 الحالة الاجتماعية:

متزوج  أعزب  مطلق  أرمل

9 المؤهل العلمي:

ثانوية عامة  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

10 -الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## ثانياً: جودة الحياة الوظيفية

عرفت جودة الحياة الوظيفية بأنها العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية ، والتي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها، فيما يلي مجموعة من الفقرات و أمام كل فقرة خمس درجات للإجابة، يرجى وضع إشارة (x) أمام درجة الإجابة المتوافقة مع رأيك وفقاً للتعريف السابق لجودة الحياة الوظيفية.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- ظروف العمل المادية						
1	تصميم المكتب ملائم و مريح					
2	يساعد تصميم المكتب على انجاز العمل بسهولة					
3	أثاث المكتب منظم و مريح					
4	تسود أجواء الهدوء داخل المكتب					
5	إضاءة المكتب جيدة و مناسبة لطبيعة العمل					
6	درجة حرارة المكتب معتدلة و مناسبة للعمل على مدار السنة					
7	ألوان طلاء المكتب مريحة و مناسبة لطبيعة العمل					
8	تتوفر الأدوات و المستلزمات اللازمة لإتمام العمل					

2- سلامة بيئة عمل					
					9 بيئة العمل صحية و آمنة
					10 تتمتع بيئة العمل بالهواء النقي التنظيف
					11 يتوفر في مكان العمل نظام حماية ضد الحرائق
					12 تلبي ظروف العمل شروط السلامة المهنية للعاملين
					13 يهتم المسئولين بصحة و سلامة العاملين
					14 تحرص الإدارة على إتباع العاملين لإجراءات الوقاية و السلامة أثناء العمل
3- عوامل وظيفية					
أ- التصميم الوظيفي					
					15 تتميز المهام الوظيفية بالوضوح و السلاسة
					16 تمكن الوظيفة العاملين من إظهار قدراتهم و كفاءتهم
					17 تراعي المهام الوظيفية قدرات و جهود العاملين
					18 وظيفتي ذات أهمية و تأثير في المؤسسة
					19 تمنح المؤسسة استقلالية و حرية للعاملين في أدائهم المهام الوظيفية
					20 تتيح الوظيفة الفرصة للعاملين لأداء العديد من المهام المتنوعة
ب- الأمان الوظيفي					
					21 لا يضطر العاملون لتنفيذ مهام خارج مهامهم الوظيفية للحفاظ على وظائفهم
					22 الاستمرار في عملي الحالي مضمون لذلك لا أفكر في البحث عن فرصة عمل أخرى
					23 يشعر العاملون بالاستقرار في المؤسسة و لا يعانون أي تهديد بالاستغناء عن خدماتهم
					24 تعتبر الحالة الاقتصادية للمنظمة جيدة، فهي لا تعاني من شح في التمويل أو توفير الموارد المالية
					25 تعتبر المؤسسة ناجحة في تحقيق أهدافها
ج- فرص الترقية و التقدم					
					26 يوجد نظام واضح ملائم للترقية في المؤسسة
					27 ينال العاملون التدريب الكافي لأداء واجباتهم و مهامهم

					الوظيفية بدقة
					28 يشعر العاملون بوجود فرص لمستقبل وظيفي لهم في المؤسسة
					29 تتم الترقية بناء على أسس عادلة
					30 يعمل العاملون في وظائف تتناسب طموحاتهم و أهدافهم
					31 تشجع المؤسسة الموظفين على وضع خطط مستقبلية لتطوير وضعهم الوظيفي و تساعدهم على إنجازها
<b>د- جداول العمل</b>					
					32 توفر المؤسسة نظام عمل مرن داخلها
					33 يوجد مرونة في توقيت ساعات العمل اليومي
					34 يوجد مرونة في مدة ساعات العمل اليومي
					35 يمكن نظام العمل من اختيار ساعات العمل اليومية المناسبة للعاملين
					36 يمكن نظام العمل من ضغط ساعات العمل الأسبوعية في عدد أيام دوام أقل للعاملين
					37 يتيح نظام العمل ممارسة المهام الوظيفية من المنزل للعاملين
<b>4-عوامل مالية</b>					
<b>أ- الأجور</b>					
					38 يوجد نظام واضح و ملائم للأجور داخل المؤسسة
					39 يحصل العاملون على أجور جيدة نظير مهامهم الوظيفية
					40 تعتمد الأجور على مقدار الانجاز و العطاء في العمل
					41 تعتبر الأجور عادلة بالنظر إلى مهاراتهم و مجهودهم
					42 تعتبر أجور العاملين عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في المهنة
					43 تكفي الأجور لإشباع احتياجات و طلبات العاملين
<b>ب- المكافآت و التعويضات</b>					
					44 يوجد نظام مكافآت و تعويضات واضح و ملائم داخل المؤسسة
					45 يرتبط نظام المكافآت و التعويضات بقاعدة معلومات أداء العاملين
					46 تشجع و تحفز الإدارة عاملها بالمكافآت

					47	يتميز نظام المكافآت و التعويضات بالكفاءة و العدالة
					48	تمنح المكافآت وفقا لانجاز و أداء و كفاءة العاملين في العمل
<b>5- مشاركة العاملين في الإدارة</b>						
					49	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم
					50	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
					51	يستمتع العاملون بالتعاون و المشاركة مع زملائهم في اتخاذ القرارات
					52	يساهم العاملون في حل مشكلات العمل
					53	يساهم العاملون في تقديم الاقتراحات لتطوير المؤسسة
<b>6- رفاهية العاملين</b>						
					54	يتواجد في المؤسسة غرف استراحة و ترفيه
					55	يوجد في المؤسسة كافيتيريا
					56	تقدم المؤسسة امتيازات لعاملها لاستكمال مسيرتهم التعليمية
					57	تقيم المؤسسة رحلات ترفيهية لعاملها
					58	توفر المؤسسة اشتراكات في النوادي لعاملها
					59	توفر المؤسسة اشتراكات في مؤسسات الترفيه لعاملها
					60	تتكفل المؤسسة بتوفير وسائل المواصلات لعاملها
					61	تعمل المؤسسة على حل مشاكل عاملها الاقتصادية
					62	تعمل المؤسسة على حل مشاكل عاملها الصحية
<b>7- تفويم المظالم</b>						
					63	يوجد نظام واضح لآليات تقديم التظلمات و الشكاوي في المؤسسة
					64	يوجد صندوق خاص يستقبل شكاوي العاملين في المؤسسة
					65	يعتبر نظام تفويم المظالم في المؤسسة كفو
					66	يتم التعامل مع التظلمات بعدالة و شفافية
					67	تهتم المؤسسة بتظلمات العاملين عند تقديمها للجنة المختصة
					68	يلمس العاملون نتائج ايجابية بعد تقديمهم لتظلماتهم
					69	تتكفل المؤسسة بحماية المتظلمين من أي تعسف محتمل قد يحدث لهم
<b>8- التوازن بين الحياة و العمل</b>						

					70	تمنح المؤسسة تسهيلات و مرونة كافية لتحقيق التوافق بين العمل و الحياة الشخصية
					71	تراعي الإدارة الظروف الشخصية لعامليها عند النظر لأدائهم في العمل
					72	وقت العمل كافي و لا يلزم العمل في المنزل بعد انتهاء الدوام الرسمي
					73	يجد العاملون وقت كافي لقضائه مع أسرهم
					74	يمكن للعاملين أخذ إجازة للعناية بأحد أفراد أسرته
					75	يمكن للعاملين الخروج في أوقات العمل الرسمي في حال الدراسة
					76	يمكن للعاملين مغادرة مكان العمل على الفور عند حدوث أمر طارئ شخصي لهم

### ثالثاً: الأداء الوظيفي

فيما يلي مجموعة من الفقرات و أمام كل فقرة خمس درجات للإجابة، يرجى وضع إشارة (x) أمام درجة الإجابة المتوافقة مع رأيك

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدى العاملين المعرفة و الإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم					
2	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بكفاءة و فاعلية					
3	يخطط العاملون تخطيطاً جيداً للأعمال قبل تنفيذها					
4	يستطيع العاملون العمل ضمن فرق العمل					
5	يلتزم العاملون بتعليمات و توجيهات مدرائهم					
6	يمتلك العاملون القدرة على القيادة و تحمل المسؤولية					
7	يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع زملائهم في المؤسسة					
8	تسود علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين و مدرائهم					
9	يمتلك العاملون القدرة على التواصل و التعاون مع زملائهم					
10	يبذل العاملون الجهد الكافي لانجاز المهام الوظيفية في الوقت المحدد					
11	يستطيع العاملون التكيف و التأقلم مع أي تغييرات قد تطرأ في المؤسسة					

					12	تساهم الأنظمة و القوانين و اللوائح المعتمدة بالمؤسسة في تطوير أداء العاملين
					13	تساهم السياسات و الإجراءات المتبعة في المؤسسة في انجاز الأعمال بكفاءة و فاعلية
					14	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء الأعمال
					15	تزود المؤسسة عاملها بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم
					16	تسعى المؤسسة إلى تطوير أداء عاملها و ذلك من خلال القيام بالدورات و البرامج التدريبية

شاكرين لكم تفضلكم بالإجابة على هذه الاستبانة

الباحث

أسامة زياد البليسي