



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) في مستشفى السلام التعليمي بالموصل: دراسة حالة

رسالة ماجستير
إدارة أعمال

بإشراف
الأستاذ المساعد

واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) في مستشفى السلام التعليمي بالموصل: دراسة حالة

رسالة تقدمت بها

إلى

**مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير
في اختصاص إدارة الأعمال**

**بإشراف
الأستاذ المساعد**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأُ وَفَوْقَ

كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ

صدق الله العظيم

سورة يوسف

الآية (٧٦)

إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة : بـ "واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) في مستشفى السلام التعليمي بالموصل: دراسة حالة" جرى بإشرافي في جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

التوقيع :

الاسم :

التاريخ :

إقرار المقوم اللغوي

أشهد بأن هذه الرسالة الموسومة: بـ "واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) في مستشفى السلام التعليمي بالموصل: دراسة حالة" تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية، وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر لسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع :

الاسم : د. صالح محمد عبدالله

قسم اللغة العربية/كلية التربية للعلوم الانسانية

التاريخ :

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيتين اللتين تقدم بهما المشرف والمقوم اللغوي، أرحش هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع :

الاسم :

التاريخ :

إقرار رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على التوصيات التي تقدم بها المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا، أرحش هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع :

الاسم :

التاريخ :

إقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة التقويم والمناقشة قد أطلعنا على الرسالة الموسومة بـ "واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) في مستشفى السلام التعليمي بالموصل: دراسة حالة" وناقشنا الطالبة / / وإنها جديرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

عضواً

رئيساً

الأستاذ المساعد الدكتور

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

عضواً ومشرفاً

عضواً

قرار مجلس الكلية

اجتمع مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجلسته المنعقدة بتاريخ / / ٢٠١٧ وقرر التوصية بمنحه شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

مقرر مجلس الكلية

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

٢٠١٧/ /

٢٠١٧/ /

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَمَنْ يُرِدْ ثَوَابَ الدُّنْيَا نُؤْتِهِ مِنْهَا وَمَنْ يُرِدْ ثَوَابَ الْآخِرَةِ نُؤْتِهِ مِنْهَا وَسَنَجْزِي الشَّاكِرِينَ﴾

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خير خلق الله أجمعين محمد (ﷺ)، الصادق الأمين وعلى آله الطيبين وصحبه الميامين. وبعد، فلا يسعني وقد انتهيت من كتابة هذه الرسالة إلا أن أقول الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً يوفي نعمه، واشكره تعالى على فضله وتوفيقه.

في البدء أتقدم بفائق الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ المساعد الدكتور المشرف على هذه الرسالة، إذ كان لإرشاداته القيمة وتوجيهاته الحكيمة الفضل في إتمام هذه الرسالة، أسأل الله أن يفتح عليه بالمزيد من العلم والعطاء الدائم وأن يمدّه بالصحة والعافية. كما يطيب لي أن أتقدم بفائق التقدير والاحترام للأستاذ الدكتور أبي سعيد الديوه جي (رئيس جامعة الموصل)، والدكتور علي يحيى عبدالرزاق (مدير الدراسات العليا في رئاسة جامعة الموصل وكادره الوظيفي)، وفقهم الله جميعاً.

وأقدم بالشكر والتقدير إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد ومعاونيه المحترمين والأساتذة الأفاضل والعاملين فيها وأخص بالذكر الدكتور ليث سعد الله حسين، والدكتور محمد مصطفى القصيمي، والدكتور معن وعد الله المعاضيدي، والدكتورة المرحومة ناهدة اسماعيل الحمداني، والدكتورة نجله محمد آل مراد، والدكتورة ميسون عبدالله الشملة، والدكتور محمد عصام المعاضيدي، والدكتور علاء عبدالسلام اليماني، والدكتور عادل محمد عبدالله، والدكتور سعيد عبدالله محمد، والدكتور علاء احمد الجبوري، والدكتور صفوان ياسين الرواي، وبقية الأساتذة المحترمين، وفقهم الله جميعاً لما بذلوه من جهد أثناء دراستنا. وأتقدم بالشكر إلى مقومي قائمة الفحص واستمارة الاستبانة والمقومين العلمي واللغوي للرسالة، لما بذلوه من جهد في تقويمها وفقهم الله لكل خير.

والشكر الجزيل وفائق الشكر والامتنان إلى الأستاذ المساعد في المعهد التقني بالموصل الأستاذ المساعد الدكتور سلطان احمد خليف، لما قدمه لي من المساعدة في إتمام هذه الرسالة، إذ كان لأرائه السديدة وملاحظاته العلمية منبعاً لإثرائها علمياً، أدامه الله ذخراً للعلم ومنبعاً للعطاء.

وخالص الامتنان والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتقويمها، وفقهم الله لما بذلوه من جهد.

والشكر الجزيل إلى مستشفى السلام التعليمي بالموصل إدارةً وعاملين، لمساعدتهم لي في تسهيل مهمة دراستي الميدانية، وخص بالذكر منهم السيد محمد محسن احمد (مدير المتابعة)، وفقهم الله لكل خير.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى زملائي وزميلاتي في الدراسة والعمل، وأتمنى لهم الموفقية لما قدموه لي من تشجيع طيلة دراستي في الماجستير.

واهدي ثمرة جهدي إلى من زرع في نفسي الطموح (والدي) العزيز (حفظه الله)، وإلى من تحملت مشقة دراستي ومصدر نجاحي وتفوقي (والدتي) الغالية (حفظها الله)، وإلى من كان خير عون وسنداً لي (إخوتي وأخواتي) الأعزاء، ومن واجب الوفاء والعرفان بالجميل أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى من شملني برعايته وعلمني الصبر وكان عوناً لي في إتمام دراستي (زوجي) الغالي وعائلته الكريمة، لتقديمهم التشجيع والمساعدة طوال مدة دراستي وأسأل الله العظيم أن يجعلهم ذخراً لي.

وأقدم بفائق الشكر والاحترام والاعتذار لكل من قدم لي المساعدة ولم يتيح لي ذكر اسمه، أسأل الله تعالى أن يجزي الجميع عني خير الجزاء وفقني ووفقهم الله لكل خير، ومن الله التوفيق.

الباحثة

المستخلص

تمتاز المنظمة الصحية بسمات ميزتها عن غيرها من المنظمات وذلك بسبب طبيعة الخدمة التي تقدمها في إطار ما يسمى بالاستمرارية، الأمر الذي يتطلب درجة من الاهتمام بالموارد البشرية في إطار مدخل يؤمن الأهتمام والرعاية بهذه الموارد والذي وقع تحت مسمى جودة حياة العمل، عليه سعت الدراسة الموسومة بـ "واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) في مستشفى السلام التعليمي بالموصل: دراسة حالة" إلى تحديد أنواع البرامج الخاصة بجودة حياة العمل، ومن ثم تأشير مستوى تطبيقها في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن الوقوف على أوجه القصور التي تعترض سير عملية تطبيق هذه البرامج، وبيان المعالجات المقترحة لتلافي حالات القصور.

وفي ضوء ذلك تم تحديد عددٍ من التساؤلات البحثية للتعبير عن مشكلة الدراسة وكالاتي:

١. ما مستوى تطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة في المنظمة المبحوثة، وعلى النحو الذي يفسر فهم واعتراف القيادات الإدارية والعاملين بها على حد سواء ؟
 ٢. ما أوجه القصور في مجال تطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة، وبما يؤثر السلبيات ويفصح عن القيود والمحددات في ميدان العمل ؟
 ٣. هل تمتلك المنظمة المبحوثة آليات تمكنها من إجراء المفاعلة بين برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة، وفي إطار الإضفاء الايجابي لها ؟
- وكانت مستشفى السلام التعليمي بالموصل ميداناً للدراسة الحالية، إذ تم اختيار عينة عشوائية من المنظمة المبحوثة تمثلت الأولى بالقيادات الإدارية والبالغ عددهم (١٦) فرداً، والثانية اقتصرت على (٣٩٠) فرد عامل، ومن اجل اختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام (قائمة الفحص، واستمارة الاستبانة) بوصفهما أداتين رئيسيتين لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، فضلاً عن المقابلات الشخصية.

وقد خلصت الدراسة إلى تقديم برنامج مقترح لتحسين جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة، وكما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها:

١. أشرت إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة أن واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية (65.43%) والبرامج الحديثة (76.5%)، على حين بلغت إجابات المبحوثين من العاملين للبرامج التقليدية (35.29%) والبرامج الحديثة (38.17%).
٢. أقرت إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة أن نسبة التباين بين الطرفين بلغت (38.33%) بشأن تطبيق برامج جودة حياة العمل الحديثة، قياساً

بتطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية والتي بلغت (30.43%)، الأمر الذي يؤكد ضرورة الأخذ بالبرامج التقليدية والحديثة وذلك لكون احدهما يكمل الآخر ويحدد مسار فعله في ميدان العمل.

وبناءً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فقد تم تقديم مجموعة من المقترحات منها:

١. العمل على تحقيق حالة من التوافقية بين القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة بشأن برامج جودة حياة العمل، إذ نجعل من عملية تطبيق البرامج التقليدية مدخلاً فاعلاً لتأمين البرامج الحديثة، مع ضرورة مراعاة خصوصية كل منهما والآثار المترتبة عن التطبيق، وعلى نحو يقلل من حالات التباين ويعكس درجة من التكاملية.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
المستخلص	أ - ب
قائمة المحتويات	ت
قائمة الجداول	ث - ج
قائمة الأشكال	ج
قائمة الملاحق	ح
المقدمة	١ - ٢
الفصل الأول : الدراسات ذات العلاقة ومنهجية الدراسة	٣ - ٢٨
المبحث الأول: الدراسات ذات العلاقة	٤ - ١٢
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	١٣ - ٢٠
المبحث الثالث: وصف مجتمع الدراسة وعينتها	٢١ - ٢٨
الفصل الثاني: جودة حياة العمل (QWL): إطار نظري	٢٩ - ٦٢
المبحث الأول: جودة حياة العمل: مفاهيم وأساسيات	٣٠ - ٤٣
المبحث الثاني: برامج جودة حياة العمل (التقليدية، الحديثة)	٤٤ - ٦٢
الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة	٦٣ - ١٠٢
المبحث الأول: وصف وتشخيص واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين من القيادات الإدارية	٦٤ - ٧٦
المبحث الثاني: وصف وتشخيص واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين من العاملين	٧٧ - ٩٧
المبحث الثالث: البرنامج المقترح لتحسين جودة حياة العمل في مستشفى السلام التعليمي بالموصل	٩٨ - ١٠٢
الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات	١٠٣ - ١٠٨
المبحث الأول: الاستنتاجات	١٠٤ - ١٠٦
المبحث الثاني: المقترحات والدراسات المستقبلية	١٠٧ - ١٠٨
قائمة المصادر	١٠٩ - ١١٩
الملاحق	-
المستخلص باللغة الانكليزية	A - C

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
١.	وصف استمارة الاستبانة	١٨
٢.	مستوى أهمية استجابات الأفراد المبحوثين	٢٠
٣.	تركيب البناية الرئيسية لمستشفى السلام التعليمي بالموصل	٢٢
٤.	توزيع الأفراد المبحوثين وفق الجنس	٢٤
٥.	توزيع الأفراد المبحوثين وفق العمر	٢٤
٦.	توزيع الأفراد المبحوثين وفق العنوان الوظيفي	٢٥
٧.	توزيع الأفراد المبحوثين وفق سنوات الخدمة الإجمالية	٢٥
٨.	توزيع الأفراد المبحوثين وفق المؤهل العلمي	٢٦
٩.	توزيع الأفراد المبحوثين وفق الحالة الاجتماعية	٢٦
١٠.	توزيع الأفراد المبحوثين وفق الدورات التدريبية	٢٧
١١.	توزيع الأفراد المبحوثين وفق الايفادات	٢٧
١٢.	توزيع الأفراد المبحوثين وفق وسيلة النقل	٢٨
١٣.	مفهوم جودة حياة العمل حسب توجهات عدد من الكتاب والباحثين	٣٢ - ٣٣
١٤.	أهمية جودة حياة العمل حسب توجهات بعض الكتاب والباحثين	٣٥ - ٣٦
١٥.	معوقات تطبيق جودة حياة العمل حسب توجهات بعض الكتاب والباحثين	٣٨
١٦.	أبعاد جودة حياة العمل حسب توجهات عدد من الكتاب والباحثين	٤٠ - ٤١
١٧.	نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج تحسين البيئة وظروف العمل في المنظمة المبحوثة	٦٤
١٨.	نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الصيانة البشرية في المنظمة المبحوثة	٦٥
١٩.	نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة في المنظمة المبحوثة	٦٦
٢٠.	نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الرفاهية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة	٦٧
٢١.	نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الرعاية الصحية في المنظمة المبحوثة	٦٨
٢٢.	نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الأمن والسلامة المهنية في المنظمة المبحوثة	٦٩
٢٣.	نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل في المنظمة المبحوثة	٧٠
٢٤.	نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الإثراء الوظيفي في المنظمة المبحوثة	٧١
٢٥.	نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الإدارة بالمشاركة في المنظمة المبحوثة	٧١ - ٧٢
٢٦.	نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج فرق العمل المدارة ذاتياً في المنظمة المبحوثة	٧٢
٢٧.	نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج جداول العمل البديلة في المنظمة المبحوثة	٧٣
٢٨.	نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج حلقات الجودة في المنظمة المبحوثة	٧٤
٢٩.	نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة	٧٥
٣٠.	ترتيب برامج جودة حياة العمل حسب إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية	٧٦
٣١.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج تحسين البيئة وظروف العمل	٧٨

الرقم	العنوان	الصفحة
٣٢.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج الصيانة البشرية	٧٩
٣٣.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج إعادة النظر بساعات العمل	٨٠
٣٤.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج الرفاهية الاجتماعية	٨١
٣٥.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج الرعاية الصحية	٨٣
٣٦.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج الأمن والسلامة المهنية	٨٤
٣٧.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل	٨٥
٣٨.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج الإثراء الوظيفي	٨٧
٣٩.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج الإدارة بالمشاركة	٨٨
٤٠.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج فرق العمل المدارة ذاتياً	٨٩
٤١.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج جداول العمل البديلة	٩١
٤٢.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج حلقات الجودة	٩٢
٤٣.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة	٩٣
٤٤.	مقارنة نسب الاتفاق بين إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة	٩٤

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
١.	مخطط الدراسة الافتراضي	١٥
٢.	مضامين جودة حياة العمل	٣٤

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
.١	قائمة الفحص
.٢	استمارة استبانة
.٣	استمارة المقابلة
.٤	أسماء السادة المحكمين لقائمة الفحص
.٥	أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة
.٦	الاتساق الداخلي

المقدمة

يكتنف الغموض بعض أوجه العمل المنظمي وعلى النحو الذي دفع الإدارات وحتى العاملين إلى إثارة تساؤلات بقصد تجنب حالات الغموض ومن ثم التفاعل مع الواقع بدرجة عالية من التركيز والأهتمام، الأمر الذي تطلب استحضار مجموعة من الخيارات منها ما تجلّى في الاهتمام بالعاملين وآخر تمحور في إعادة النظر في الحسابات لدى القيادات الإدارية وصولاً إلى مراعاة البيئة، من هنا جاءت المحاولة الجادة بإتجاه العاملين إلى الحد الذي دفع المنظرين إلى إقرار ما يسمى ببرامج جودة حياة العمل (QWL)، علماً أن هذه البرامج جاءت تحت مسميات وموجهات عدة مع الأخذ بالأعتبار أن الغاية النهائية منها تمثلت في تأمين جودة حياة العمل وبما يؤمن سير العمل دون أثار سلبية بحيث يكرس الفرد العامل جل اهتماماته لخدمة عمله بعيداً عن أية معوقات تحد من عطاءاته، وقد كان لبرامج تحسين بيئة وظروف العمل الأثر الفاعل في صيانة العنصر البشري في إطار إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة بقصد تأمين قدرٍ من الرفاهية التي تشد عمله، مثلما تسهم في إقرار حالات الرعاية الصحية والأمن والسلامة المهنية تلك التي تؤثر العناية والرعاية والأهتمام بالجانب الإنساني، مما أسهم في إقرار مدخلٍ ذي منحى استراتيجي لدى القيادات الإدارية بشأن التفكير ملياً في استحضار كل ما هو حديث بشأن القدرات البشرية، وتجلّى هذا في إقرار حالات الإثراء الوظيفي المطعم بعامل المشاركة والمحدد بفكرة فرق العمل المدارة ذاتياً، إذ تحققت حالة من المرونة في العمل دعماً لعامل الجودة وبما يجسد فكرة المصير المشترك لدى الإدارة والعاملين على السواء.

لذا جاءت هذه الدراسة لتركز على موضوع جودة حياة العمل في مستشفى السلام التعليمي بالموصل، وبما يحقق هدفها المتمثل في تحديد أنواع البرامج الخاصة بجودة حياة العمل، ومن ثم تأشير مستوى تطبيقها في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن الوقوف على أوجه القصور التي تعترض سير عملية تطبيق هذه البرامج، وبيان المعالجات المقترحة لتلافي حالات القصور. لذا عمدت الباحثة إلى تقسيم دراستها الحالية إلى عدة فصول وكما مؤشر أدناه:

تضمن الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة وضم ثلاثة مباحث، خصص الأول للدراسات ذات العلاقة، وعرض الثاني منهجية الدراسة، في حين انصرف المبحث الثالث إلى وصف مجتمع الدراسة وعينتها.

واهتم الفصل الثاني في موضوع جودة حياة العمل في إطاره النظري وقد قسم على مبحثين، خصص الأول لعرض مفاهيم وأساسيات جودة حياة العمل، وتناول الثاني برامج جودة حياة العمل.

وجاء الفصل الثالث لعرض الإطار الميداني للدراسة من خلال ثلاثة مباحث، خصص الأول لوصف وتشخيص واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين من القيادات الإدارية، وجاء الثاني إلى وصف وتشخيص واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين من العاملين، في حين أنصرف المبحث الثالث لعرض البرنامج المقترح لتحسين جودة حياة العمل في مستشفى السلام التعليمي بالموصل.

واختتمت الدراسة بالفصل الرابع الذي تضمن مبحثين، خصص الأول لتحديد الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، في حين أنصرف المبحث الثاني لعرض المقترحات الضرورية للمنظمة المبحوثة، فضلاً عن تقديم المقترحات للباحثين.

الفصل الأول

الدراسات ذات العلاقة ومنهجية الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى الإحاطة بموضوع الدراسة من خلال تقديم عدد من الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية، ومن ثم توضيح المنهجية المعتمدة في الدراسة الحالية في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ومخططاتها وفرضياتها والأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، وصولاً إلى وصف مجتمع الدراسة وعينتها، اعتماداً لما سبق تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث وعلى النحو الآتي:

المبحث الأول: الدراسات ذات العلاقة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: وصف مجتمع الدراسة وعينتها.

المبحث الأول الدراسات ذات العلاقة

ركز المبحث الحالي على توضيح الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية، بقصد الإفادة منها في استكمال الإطار النظري لها ومن ثم تعزيز مسارها، وتشكل الدراسات ذات العلاقة احد المفاصل الأساسية في تصميم منهجية الدراسة بدءاً من المشكلة ومروراً بالأهداف وصولاً إلى بناء مخططها، لذا فإن هذا المبحث يعرض عدداً من الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية، وكما مؤشر في المحاور أدناه:

المحور الأول: الدراسات العربية

١. دراسة (الحمداني، ٢٠٠٥)	
عنوان الدراسة	الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين نوعية حياة العمل
طبيعة الدراسة	دورية.
هدف الدراسة	محاولة بناء أنموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس مكونات الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين نوعية حياة العمل.
أداة الدراسة	استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة والمقابلات الشخصية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.
موقع الدراسة وعينتها	أجريت الدراسة في جامعة الموصل تحديداً في (كلية الإدارة والاقتصاد، والزراعة، والتربية)، وتمت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (50) تدريسيّاً.
أهم الاستنتاجات	أوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية ونوعية حياة العمل، وأشارت نتائج الدراسة بخصوص اختبار التحليل والانحدار عن وجود علاقة تأثير معنوية للثقافة التنظيمية في تحسين نوعية حياة العمل.
أهم التوصيات	ينبغي أن تضع إدارة الجامعة وإدارة كلياتها في قائمة أسبقياتها إستراتيجية توفير حياة عمل فائقة النوعية للتدريسيين فيها بوصفهم رأسمالها الفكري لأستثمار قدراتهم وتنميتها وذلك عن طريق وضع برامج لتحسين نوعية حياة العمل تستند على معالجة نقاط الضعف وتعزيز مواطن القوة المشخصة.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	الاختلاف في أهداف الدراسة إذ ركزت الدراسة على بيان تأثير الثقافة التنظيمية على نوعية حياة العمل، وجاء هذا مغايراً عن أهداف دراستنا الحالية.

٢. دراسة (الفضل، ٢٠٠٦)	
عنوان الدراسة	أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية
طبيعة الدراسة	رسالة ماجستير.
هدف الدراسة	بناء أنموذج فرضي للبحث واختباره في مستشفيات دائرة مدينة الطب العراقية ليتم في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها تشخيص أهم المتغيرات التي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي وإشباع حاجات العاملين ورغباتهم، فضلاً عن قياس الأثر المعنوي للمناخ الأخلاقي ونوعية حياة العمل في الرضا الوظيفي للعاملين.
أداة الدراسة	اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة.
موقع الدراسة وعينتها	أجريت الدراسة في مدينة الطب ببغداد عبر اختيار خمسة مستشفيات، وشملت عينة الدراسة الأطباء والصيادلة والإداريين والمحاسبين والمهندسين وذوي المهن الطبية لبلغ عددهم (١١٣) فرداً.
أهم الاستنتاجات	إن التأثير الأعلى لفقرات متغير الاهتمام التابع للمناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل كان متغير تعظيم المنفعة العامة للمجتمع ويليه متغير تعظيم فاعلية المنظمة، في حين اتصف متغير تعظيم المنفعة الذاتية للفرد بالتأثير الضعيف والسلبى.
أهم التوصيات	توصلت الدراسة إلى ضرورة أن تتجه المستشفيات نحو تطوير نوعية حياة العمل فيها في إطار الأبعاد المحددة في البحث الحالي، وأن تمثل الخاصية الثابتة نسبياً لمناخها الأخلاقي الذي يميزها عن المنظمات الإنتاجية والخدمية الأخرى.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	الاختلاف في المنهجية المعتمدة والأهداف حيث ركزت الدراسة إلى إبراز الأثر المعنوي للمناخ الأخلاقي ونوعية حياة العمل في الرضا الوظيفي للعاملين، فضلاً عن الاختلاف في الأدوات الإحصائية المستخدمة في كلتا الدراستين.
٣. دراسة (الجبوري، ٢٠٠٨)	
عنوان الدراسة	العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في محافظة نينوى
طبيعة الدراسة	رسالة دبلوم عالي.

هدف الدراسة	التعريف بمفهوم جودة حياة العمل والبرامج والأبعاد المرتبطة بها، واختبار نموذج الدراسة والفرضيات ذات العلاقة من خلال تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط والانحدار.
أداة الدراسة	اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية.
موقع الدراسة وعينتها	أجريت في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في محافظة نينوى، أما العينة فقد تضمنت (١٣٠) موظفاً من مسؤولي الوحدات الإدارية والفنية وعدداً من العاملين في الوحدات الإنتاجية في مصنعي الألبسة الجاهزة ومصنع النسيج.
أهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة حياة العمل، فضلاً عن وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية لاستخدام عمليات إدارة المعرفة على جودة حياة العمل.
أهم التوصيات	لابد من معرفة الشركة عينة الدراسة للخطوات والآليات الخاصة بإدارة المعرفة والبحث عن الأساليب التي تتمكن من خلالها من اكتشاف العلاقة والأثر مع أداء العاملين وإرشاد متخذي القرارات في الشركة إلى الطريق الذي يمكن أن تسلكه للوصول إلى ذلك النشاط الذي يربط بين إدارة المعرفة وجودة حياة العمل.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	الاختلاف في ميدان الدراسة ومنهجيتها وأهدافها، إذ ركزت الدراسة على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد جودة حياة العمل، وجاء هذا مغايراً عن دراستنا الحالية بسبب تركيزنا فقط على جودة حياة العمل تحديداً ببرامجها التقليدية والحديثة.
٤. دراسة (البليبيسي، ٢٠١٢)	
عنوان الدراسة	جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة
طبيعة الدراسة	رسالة ماجستير.
هدف الدراسة	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.	
استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة.	أداة الدراسة
طبقت الدراسة على (٥٣) منظمة غير حكومية في قطاع غزة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٢٦٥) موظفاً.	موقع الدراسة وعينتها
إن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتمتع بحياة وظيفية ذات جودة حياة جيدة، كما أن أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يمتاز بالكفاءة العالية والمستوى الراقى.	أهم الاستنتاجات
ضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية من خلال التركيز على الأمان الوظيفي، وفرص الترقية والتقدم، والأجور و المكافآت والتعويضات، ورفاهية العاملين، وتقويم المظالم داخل المنظمات غير الحكومية، فضلاً عن ضرورة الاهتمام بإصدار تقارير الأداء بصفة دورية لمعالجة مواطن الخلل على وجه السرعة.	أهم التوصيات
الاختلاف في مجتمع الدراسة إذ ركزت الدراسة على المنظمات غير الحكومية، فضلاً عن الاختلاف في المنهجية والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراستين.	نقاط اختلاف عن الدراسة الحالية
٥. دراسة (نصار، ٢٠١٣)	
جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير.	طبيعة الدراسة
تحديد اثر عوامل جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للموظفين العاملين في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي، ومن ثم مقارنة أثرها على الاستغراق الوظيفي للموظفين العاملين في كلتا المؤسسات.	هدف الدراسة
استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة.	أداة الدراسة
طبقت الدراسة في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي، وعلى عينة عشوائية بلغت (٤٠٦) مدير مدرسة ومساعد مدير مدرسة.	موقع الدراسة وعينتها
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وتنمية الاستغراق الوظيفي في المؤسسات، وأن أبعاد جودة حياة العمل متوفرة في كلتا	أهم الاستنتاجات

المؤسستين بدرجة متوسطة ومقبولة ، وان درجة الاستغراق الوظيفي للعاملين فيها جيدة جداً، ومستوى جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث أفضل مما كانت عليه في وزارة التربية والتعليم الحكومي.	
ضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة حياة العمل في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي.	أهم التوصيات
الاختلاف في البيئة إذ طبقت الدراسة في البيئة الفلسطينية، فضلاً عن الاختلاف في عينة الدراسة والتي شملت مدرّاء المدارس ومساعدتهم، وجاء هذا مغايراً عن أهداف دراستنا الحالية.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية

١. دراسة (Hossain & slam, 1999)	
عنوان الدراسة	Quality Of Working Life And Job Satisfaction Of Government Hospital Nurses In Bangladesh جودة حياة العمل والرضا الوظيفي للممرضات في المستشفى الحكومي في بنغلادش
طبيعة الدراسة	دورية.
هدف الدراسة	سعت الدراسة إلى تشخيص واقع جودة حياة العمل، والرضا الوظيفي والأداء للممرضات العاملات في المستشفيات الحكومية في بنغلادش.
أداة الدراسة	اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها ومعلوماتها على استمارات جاهزة لقياس جودة حياة العمل وهي أداة (Sinha & Sayeed)، وقياس الرضا الوظيفي من أداة (Brayfied-Rothe).
موقع الدراسة وعينتها	طبقت الدراسة في ثلاثة مستشفيات صغيرة وكبيرة في بنغلادش، وعلى عينة مكونة من (63) ممرضة.
أهم الاستنتاجات	وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين QWL والرضا الوظيفي، و هنالك علاقة إيجابية هامة أيضاً بين QWL والأداء ، وكذلك بين الرضا الوظيفي والأداء، وكانت QWL أعلى مساهمة في الأداء، وكان مستوى إدراك الممرضات بخصوص QWL والرضا الوظيفي في المستشفيات الصغيرة أعلى بكثير مما كان عليه في المستشفيات الكبيرة. وأن الممرضات في الدوام الصباحي لديهم إدراك أعلى من الممرضات في المناوبات الليلية بشأن QWL والرضا الوظيفي.

أهم التوصيات	توصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات، وزيادة الاهتمام بجودة حياة العمل والرضا الوظيفي وذلك لتأثيرهما الكبير في تحسين الأداء المنظمي.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	الاختلاف في أهداف الدراسة إذ ركزت الدراسة على تشخيص واقع جودة حياة العمل، والرضا الوظيفي والأداء، فضلاً عن الاختلاف في الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراستين.
٢. دراسة (Argentero, et al., 2007)	
عنوان الدراسة	Quality of work life in a cohort of italian health workers جودة حياة العمل في جماعة من العاملين في مجال الصحة الإيطالية
طبيعة الدراسة	دورية.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحليل مؤشرات جودة حياة العمل في جماعة من العاملين في مجال الصحة الإيطالية.
أداة الدراسة	اعتمدت الدراسة على إجراء المقابلات الشخصية الشبه منظمة مع عينة الدراسة.
موقع الدراسة وعينتها	أجريت الدراسة في قطاع الصحة في شمال غرب إيطاليا، وعلى عينة مكونة من (112) فرداً.
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى تحديد مجموعة من الأبعاد الواجب الاهتمام بها في المنظمة المبحوثة وهي التعليم المهني وتطويره ، وإدارة العلاقة بين العاملين، وإنشاء فرق العمل، وتقديم الخدمات المتنوعة، والتوعية الصحية والطبية.
أهم التوصيات	أهمية اعتماد التقييم الموضوعي والدوري لجودة حياة العمل وضمن نظام تقييم الجودة، وبما يسهم في تحسين جودة الخدمة الصحية وزيادة فاعليتها.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	الاختلاف في البيئة والأدوات الإحصائية، إذ ركزت الدراسة على المقابلات الشخصية فقط، في حين ركزت دراستنا الحالية على أكثر من أداة.
٣. دراسة (Bharathi, et al., 2010)	
عنوان الدراسة	Quality of work life: Perception of college teachers جودة حياة العمل: إدراك تدريسي الكلية
طبيعة الدراسة	مقالة.
هدف الدراسة	وصف خصائص جودة حياة العمل في البيئة التعليمية، والتعرف على مستوى إدراك الهيئة التدريسية لأبعاد جودة حياة العمل.

أداة الدراسة	اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة.
موقع الدراسة وعينتها	أجريت الدراسة في جامعة Bharathidasan في مدينة Trichirappalli في الهند، تمت الدراسة على (12) كلية، وعلى عينة عشوائية بلغت (٢٣٩) تدريسياً.
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى وجود إدراك كبير لدى الهيئة التدريسية بشأن جودة حياة العمل، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة حياة العمل لدى هذه الكليات منخفض.
أهم التوصيات	ضرورة اهتمام إدارة الجامعة وكلياتها بجودة حياة العمل وذلك من خلال التركيز على الدور الاجتماعي.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	الاختلاف في ميدان الدراستين، إذ ركزت الدراسة على قطاع التعليم كميدان للدراسة، في حين ركزت دراستنا الحالية على القطاع الصحي، فضلاً عن اختلاف عينة الدراستين.
٤. دراسة (Vijayaraj, et al., 2012)	
عنوان الدراسة	A Study On Quality OF Work Life In Jeppiaar Cements Private Limited, Mela Mathur, Perambalur-Ditric دراسة جودة حياة العمل في jeppiaar الاسمنت الخاصة المحدودة
طبيعة الدراسة	دورية.
هدف الدراسة	تشخيص ابرز العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل، ودراسة الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للأفراد العاملين ومساهمتها في جودة حياة العمل، فضلاً عن تقديم برنامج مقترح لتحسين جودة حياة العمل.
أداة الدراسة	المقابلات الشخصية، واستمارة الاستبانة، والوثائق والسجلات، والملاحظة.
موقع الدراسة وعينتها	تمت الدراسة في منظمة JEPPIAAR الاسمنت الخاصة المحدودة، وشملت عينة الدراسة (200) فرد.
أهم الاستنتاجات	استنتجت الدراسة أن جودة حياة العمل تلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين، فضلاً عن معرفة وتحديد المتطلبات الواجب توافرها للعاملين في عملهم.
أهم التوصيات	ينبغي على إدارة المنظمة زيادة الاهتمام بالعاملين من حيث توفير المتطلبات الضرورية كالغذاء والمعدات الطبية والبيئة الخالية من التلوث

والأماكن الترفيهية، والعدالة في التعامل معهم.	
الاختلاف في المنهجية، فضلاً عن اختلاف بيئة وميدان وعينة وأهداف الدراسات.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
٥. دراسة (Gupta, 2013)	
Constructs Of Quality Of Work Life: An Emprical Evidence From Indian Hospitals تركيبات جودة حياة العمل: والأدلة التجريبية من المستشفيات الهندية	عنوان الدراسة
دورية.	طبيعة الدراسة
سعت الدراسة إلى التعرف على واقع جودة حياة العمل لدى العاملين، ومستوى الرضا الوظيفي وثقافة المنظمة، وتقديم المساعدة في دراسة البيئة الكلية للمنظمة بهدف إجراء التغيير الإيجابي في جودة حياة العمل وتحسينها على نحو أفضل.	هدف الدراسة
استمارة الاستبيان، والتقارير والوثائق والسجلات السنوية.	أداة الدراسة
أجريت الدراسة على عينة مكونة من (600) فرد، في المستشفيات المختارة من مدينتي Delhi & Noida في الهند.	موقع الدراسة وعينتها
توصلت الدراسة إلى أن المستوى العام للرضا الوظيفي والثقافة المنظمة في المستشفيات عينة الدراسة جيد.	أهم الاستنتاجات
كما أن قسم إدارة الموارد البشرية في المستشفيات عينة الدراسة يلعب دوراً هاماً في التطور والتنمية الحاصلة فيها، ووجود اهتمام بجودة حياة العمل وذلك للأسباب الآتية: ❖ زيادة القلق لدى العاملين في العمل. ❖ انخفاض الأمان الوظيفي في العمل على المدى الطويل. ❖ زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.	
ضرورة سعي إدارة هذه المستشفيات إلى زيادة الاهتمام بجودة حياة العمل بغية تحسينها وبما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي والثقافة المنظمة.	أهم التوصيات
الاختلاف في أهداف الدراسات، إذ ركزت الدراسة إلى التعرف على واقع جودة حياة العمل لدى العاملين، ومستوى الرضا الوظيفي وثقافة المنظمة، في حين ركزت دراستنا الحالية على دراسة تشخيص واقع برامج جودة حياة العمل فقط دون التركيز على متغيرات أخرى.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية

المحور الثالث: واقع الدراسة الحالية من الدراسات ذات العلاقة

من خلال استعراض الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية، يمكن توضيح مجالات الاستفادة منها، وتحديد ما يميزها عنها.

أولاً: مجالات الاستفادة من الدراسات ذات العلاقة

يمكن تشخيص أهم الفوائد التي حصلت عليها الدراسة الحالية من الدراسات ذات العلاقة وذلك من خلال الآتي:

١. التعرف على المستجدات المعرفية في مجال الدراسة الحالية.
٢. توظيف خلاصة الدراسات ذات العلاقة لصالح توجهات الدراسة الحالية، وبما يساعد الباحثة في تغطية الإطار النظري لدراساتها.
٣. التمكن من بناء منهجية الدراسة الحالية، واختيار الميدان المبحوث والعينة، في إطار الاستفادة من طروحات الكتاب والباحثين، وبما يفصح عن توجهاتها ويؤمن جانباً من مسعاها.
٤. الاستفادة من الدراسات ذات العلاقة في صياغة أسئلة أداة الدراسة (قائمة الفحص، واستمارة الاستبانة)، فضلاً عن استخدام الأساليب الإحصائية المستخدمة حالياً.
٥. شكلت الدراسات ذات العلاقة قاعدة أساس للدراسة الحالية لأنها تمثل تأصيلاً لها.

ثانياً: مجالات تميز الدراسة الحالية عن الدراسات ذات العلاقة

يمكن توضيح أهم النقاط التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات ذات العلاقة وذلك من خلال الآتي:

١. تبنت الدراسة الحالية منهجاً خاصاً لها وبما يميزها عن غيرها من الدراسات كونها اتخذت من المنظمة الصحية وتحديداً (مستشفى السلام التعليمي بالموصل) ضمن نطاق البيئة العراقية ميداناً لها.
٢. مساعدة المنظمة المبحوثة في تشخيص واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل فيها، ومدى إمكانية معالجتها.
٣. انصب جهد اغلب الدراسات ذات العلاقة على أبعاد جودة حياة العمل حصراً، في حين ركزت الدراسة الحالية على البرامج، لذا جاءت هذه الدراسة كدالة متميزة.

المبحث الثاني منهجية الدراسة

تمهيداً للإطار الميداني، تعرض الدراسة الحالية من خلال هذا المبحث المنهجية التي تعتمد عليها في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ومخططها وفرضياتها، فضلاً عن الأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها وكما يأتي:

أولاً: مشكلة الدراسة

تسعى المنظمات قاطبة إلى مد جسور التواصل مع العاملين، فضلاً عن إقرار درجة من الثقة وعلى نحو يؤمن المسارات الايجابية لها بعيدة عن أية انحرافات، ومن هنا بدأت عملية الاهتمام بالعنصر البشري كونه الأداة الفاعلة في ميدان العمل، ولكي يتجلى ذلك الاهتمام بمداه الواقعي فقد يستلزم الأمر من تلك المنظمات معبراً عنها بقياداتها الإدارية أن تجهز ذاتها وتستحضر إمكاناتها بقصد خدمة العاملين فيها في إطار ما يسمى ببرامج جودة حياة العمل (QWL) على اعتبار أن هذه البرامج تمثل صمام الأمان لكسب انتماءات العاملين واستثمار مجهوداتهم وعلى نحو يدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم، إلا أن ذلك يتطلب توفير ظروف عمل ملائمة لهم مع مراعاة الصيانة الفعلية لهم بقصد إقرار الجانب الصحي في العمل، ولكن ذلك لا يمنعها من إبراز أهمية مشاركة العاملين وبناء العلاقات الوطيدة معهم دعماً لحالات التواصل وترسيخاً لفكرة الإدارة الذاتية، الأمر الذي يضع الإدارات والعاملين على متصل واحد هو متصل العمل والذي يمثل جوهر التواصل بين هذين الطرفين علماً أن هذا المتصل قد تتنابه هفوات مثلما تعيق تنظيمه حالات من سوء الفهم بين تلك الأطراف، لذا ظهر أمام هذه الإدارات جملة من الخيارات بقصد ردم تلك الهفوات سواء تعلق الأمر بالمفاعلة بين تلك البرامج، أم بما تجلى في تشخيص السلبيات ومحاولة معالجتها في إطار الإفادة القصوى من الايجابيات لذلك، تمحورت مشكلة الدراسة الحالية في جملة تساؤلات، أبرزها:

١. ما مستوى تطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة في المنظمة المبحوثة، وعلى النحو الذي يفسر فهم واعتراف القيادات الإدارية والعاملين بها على حد سواء ؟
٢. ما أوجه القصور في مجال تطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة، وبما يؤثر السلبيات ويفصح عن القيود والمحددات في ميدان العمل ؟
٣. هل تمتلك المنظمة المبحوثة آليات تمكنها من إجراء المفاعلة بين برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة، وفي إطار الإضفاء الايجابي لها ؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من سعيها الفاعل لتأشير إشكالية تعاني منها العديد من المنظمات على مستوى البيئة العراقية متمثلةً بتدني مستوى الاهتمام بحياة العمل، الأمر الذي دفع الباحثة إلى تناول هذا الموضوع بهدف تحديد الأدوار التي تؤديها القيادات الإدارية تجاه هذه الإشكالية وسعيًا لتنظيم العلاقة بين تلك البرامج، ومن ثم تشخيص المعوقات التي تحد من حركتها أو فعلها، وبهذا يمكن تأشير أهمية الدراسة من خلال الآتي:

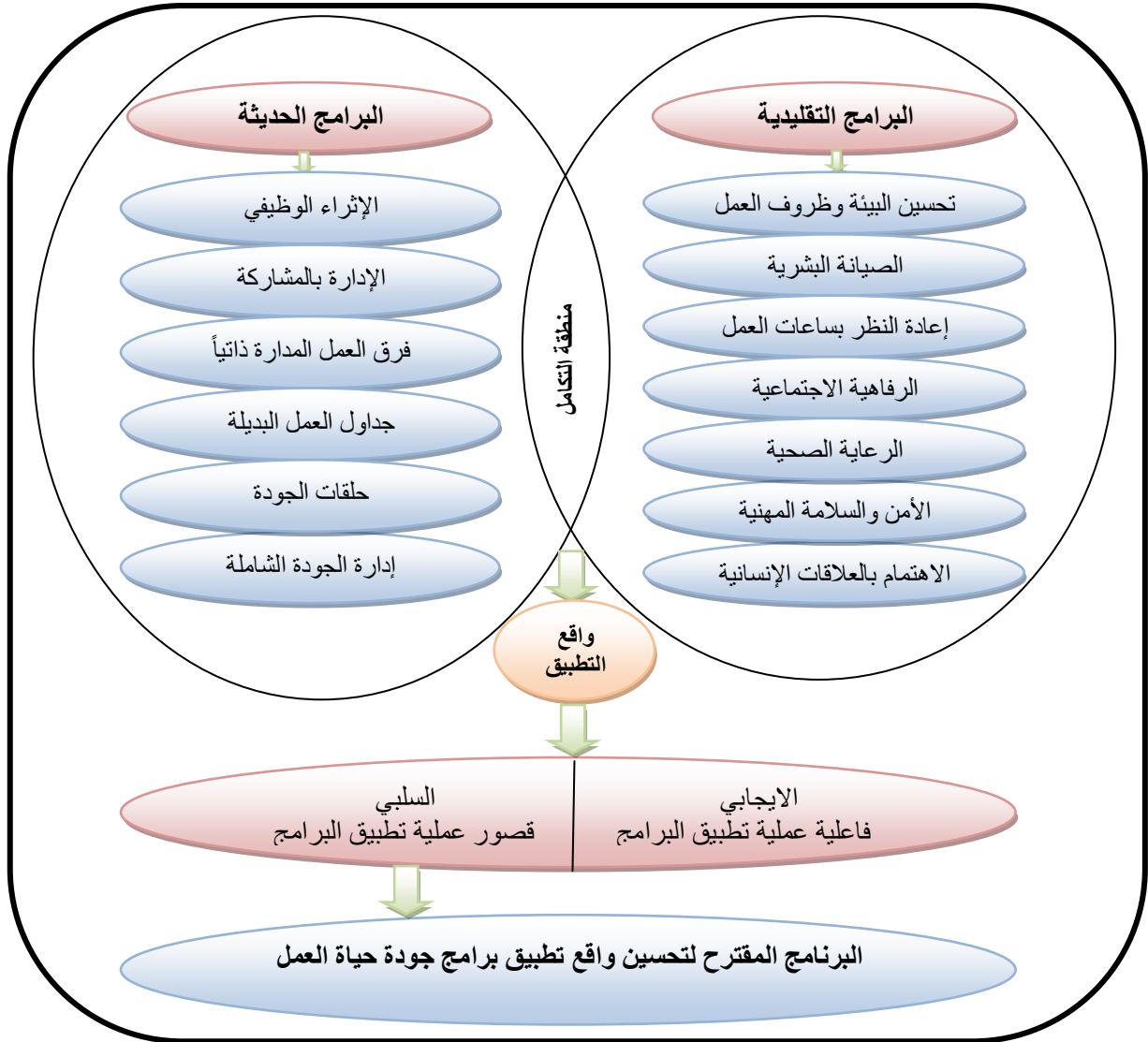
١. **الأهمية النظرية:** تحددت أهمية الدراسة الحالية من خلال إسهاماتها الفعلية في إثراء الإطار النظري لموضوع جودة حياة العمل، وفي إطار الإفادة من آراء الكتاب والباحثين في هذا المجال، وعلى النحو الذي يمكننا من الإحاطة قدرًا ما بمحتويات هذا الموضوع.
٢. **الأهمية الميدانية:** تتجلى أهمية الدراسة على وفق هذا المستوى في محاولتها الجادة لتشخيص الواقع التطبيقي لبرامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة، ومن ثم الإشارة إلى أوجه القصور التي تعترض عملية التطبيق ومحاولة معالجتها على قدر الإمكان.
٣. **الأهمية الاقتصادية:** تتضح أهمية الدراسة الاقتصادية من خلال الفوائد والمنافع المتحققة من جراء الاستثمار الأفضل لمجهودات العاملين وفي إطار التطبيق الفعلي لهذه البرامج، وبما ينعكس على الفرد والمنظمة والمجتمع برمته.
٤. **الأهمية الاجتماعية:** تبرز أهمية الدراسة الحالية وفق هذا المستوى بعد عملية تطبيق هذه البرامج بمنحها الإيجابي مدخلًا لتعزيز رأس المال الاجتماعي الذي أساسه العلاقات ومحور تنظيمه المعايير وأساس فعله الثقة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها تم تحديد عددٍ من الأهداف للدراسة الحالية، وكالاتي:
١. بيان ماهية برامج جودة العمل وفي إطار الإفادة من طروحات الكتاب والباحثين في هذا الصدد، وبما يمكن الباحثة من عرض المفهوم الإجرائي لدراساتها الحالية.
 ٢. تحديد أنواع البرامج الخاصة بجودة حياة العمل، ومن ثم تأشير مستوى تطبيقها في المنظمة المبحوثة.
 ٣. بيان الآثار الفعلية الناجمة عن الأخذ بفكرة برامج جودة حياة العمل من عدمه في المنظمة المبحوثة.
 ٤. تأشير مستوى المزاجية بين هذه البرامج وعلى نحو يمكن المنظمة المبحوثة من تأمين حالات الانصهار التنظيمي، وسعيًا لتأمين الارتقاء بالمنظمة المبحوثة وعلى نحو أفضل.
 ٥. الوقوف على أوجه القصور التي تعترض سير عملية تطبيق هذه البرامج في المنظمة المبحوثة، ومن ثم بيان المعالجات المقترحة لتلافي حالات القصور.

رابعاً: مخطط الدراسة الافتراضي

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة واتجاهات أهدافها، تصميم مخططٍ افتراضيٍ يشير إلى العلاقة التطبيقية بين برامج جودة حياة العمل^(*)، علماً أن هذه البرامج وقعت تحت إطار مجموعتين: الأولى اهتمت بالبيئة وصولاً إلى ترسيخ العلاقات الإنسانية، على حين نجد الثانية جاءت مكملّة لما توصلت إليه المجموعة الأولى من البرامج بحيث أن الفرد العامل نال الاهتمام مثلما حظى بالرعاية، وبما يدفع القيادات الادارية إلى التفكير في حالات الإثراء الوظيفي والمشاركة ضماناً لإقرار عامل المرونة والجودة، وكما موضح في الشكل (١) أدناه.



الشكل (١)

مخطط الدراسة الافتراضي

الشكل من إعداد الباحثة.

(*) صنفّت برامج جودة حياة العمل إلى برامج تقليدية وبرامج حديثة في الشكل (١) استناداً إلى ما جاء به (الهيئي، ٢٠٠٠، ٢٥٣).

خامساً: فرضيات الدراسة

تمثل فرضيات الدراسة حلولاً متوقعة تتسجم مع التساؤلات في مشكلتها واستناداً لمعطيات مخططها الفرضي، اعتمدت الدراسة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: يتحدد مستوى تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة تبعاً لإجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين عن الفقرات المعبرة عنها.

الفرضية الثانية: يوجد توجه لتعظيم الذات لدى المبحوثين من القيادات الإدارية بخصوص تطبيق برامج جودة حياة العمل قياساً بالمبحوثين من العاملين في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الثالثة: هناك حالة من القصور التطبيقي في برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة في المنظمة المبحوثة.

سادساً: منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في دراستها الحالية على منهج دراسة الحالة (Case Study) بوصفه من مناهج البحث التي تمتاز بالتحليل (الوصفي والتفصيلي) الذي يعتمد على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها للمشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، فضلاً عن انسجامه مع طبيعة الدراسة، وصولاً إلى إمكانية اعتماد أكثر من أسلوب بحثي في آن واحد، وبهذا اعتمدت الباحثة على قائمة الفحص، واستمارة الاستبانة، والمقابلات الشخصية مع عينة الدراسة في المنظمة المبحوثة وذلك بغية الحصول على المعلومات ذات العلاقة المباشرة بالدراسة الحالية.

سابعاً: حدود الدراسة

يمكن تقسيم حدود الدراسة الحالية إلى الآتي:

١. **الحدود الزمنية:** أنجزت هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني خلال المدة من (2013/10/1) إلى (2014/6/1)، ومن ضمنها مرحلة إعداد قائمة الفحص واستمارة الاستبانة وتوزيعهما وجمعهما وتحليلهما، فضلاً عن الزيارات الميدانية التي قامت بها الباحثة إلى المنظمة المبحوثة.

٢. **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الحالية في احد مستشفيات مدينة الموصل وهي (مستشفى السلام التعليمي).

٣. **الحدود البشرية:** تمثلت (عينة الدراسة) بالقيادات الإدارية (أعضاء مجلس الإدارة)، فضلاً عن العاملين (ذوي المهن الطبية، والفنيين، والإداريين) في المنظمة المبحوثة.

ثامناً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة الحالية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة بإطارها النظري والميداني على أكثر من أسلوب، وعلى النحو الآتي:

١. الإطار النظري

اعتمد في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية على ما أتيج من المصادر العلمية العربية والأجنبية التي تمثلت بالكتب والدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية، فضلاً عن الإفادة من شبكة الانترنت ذات العلاقة بالدراسة الحالية والتي أسهمت وعلى نحو فاعل في إثراء موضوع الدراسة.

٢. الإطار الميداني

تم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام الإطار الميداني وذلك باعتماد أساليب عديدة، وكما مؤشر أدناه:

أ. الوثائق والسجلات

تم الحصول عليها من المنظمة المبحوثة، والتي أفادت في تشخيص واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل.

ب. المقابلات الشخصية

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب المقابلات الشخصية مع عدد من القيادات الإدارية والتنفيذية في المنظمة المبحوثة أثناء توزيع أداة الدراسة، وذلك بغية الحصول على المعلومات والاطلاع على جوانب العمل الإدارية والفنية في المنظمة المبحوثة وعلى قدر الإمكان، فضلاً عن اخذ آراءهم ومقترحاتهم حول مجموعة من الأسئلة المفتوحة بخصوص واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل، وكما مبينة في (الملحق (٣)).

ت. المعايشة الميدانية

قادت الزيارات المتكررة والمعايشة الميدانية في المنظمة المبحوثة من إمكانية الحصول على المعلومات الأولية بخصوص متغيرات الدراسة الحالية (برامج جودة حياة العمل)، فضلاً عن تكوين صورة واضحة عن أسلوب العمل فيها وتشخيص الكيفية التي تؤدي بها أنشطتها، وصولاً إلى تحديد الحاجة إلى هذا النوع من الدراسات.

ث. قائمة الفحص (Checklist)

مثلت قائمة الفحص الأداة الأساسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بواقع تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية والمتمثلة بأعضاء مجلس الإدارة، وكما مبينه في (الملحق (١))، وقد عرضت قائمة الفحص على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والمدرجة أسماءهم في (الملحق (٤))، إذ تم تعديلها بحسب ملاحظاتهم ومقترحاتهم وحسب اتفاق الأغلبية منهم وبما يتماشى مع أهداف الدراسة، وتم اعتماد المقياس الثنائي (نعم ، لا)، وقد حددت القيم بـ (1) للإجابة بـ (نعم)،

و(0) للإجابة بـ (لا)، كما جرى تقسيم قائمة الفحص على محورين هما (البرامج التقليدية، والبرامج الحديثة) لجودة حياة العمل إذ تضمنت قائمة الفحص (78) سؤالاً.

ج. استمارة الاستبانة

اعتمدت الدراسة الحالية استمارة الاستبانة (الملحق (٢)) بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات، إذ روعي في صياغتها شموليتها على متغيرات الدراسة المعتمدة وتمت صياغتها على نحو يخدم أهداف الدراسة وفرضياتها، وقد عرضت استمارة الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والمدرجة أسماءهم في (الملحق (٥))، إذ تم تعديلها بحسب ملاحظاتهم ومقترحاتهم وحسب اتفاق الأغلبية منهم وبما يتماشى مع أهداف الدراسة، وقد تضمنت محتويات الاستمارة الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: ويشتمل على معلومات تعريفية تخص الأفراد المبحوثين تمثلت بـ (الجنس، والعمر، والعنوان الوظيفي الحالي، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، وعدد الدورات التدريبية، وعدد الايفادات، ووسيلة النقل).

الجزء الثاني: يركز هذا الجزء من الاستبانة على قياس واقع تطبيق البرامج التقليدية وقد تم التعبير عنه بـ (42) فقرة، وأما عن واقع تطبيق البرامج الحديثة فجرى تفسيره بـ (36) فقرة، وقد تم استخدام مقياس (Likert) الثلاثي في استمارة الاستبانة، إذ خصص لكل اختيار نقطة وتعطي الباحثة لإجابات الأفراد المبحوثين درجات (1,2,3)، إذا كانت إجاباتهم مؤيدة للاتجاه (اتفق، غير متأكد، لا اتفق)، والجدول (١) يبين ذلك.

الجدول (١)

وصف استمارة الاستبانة

ت	الأبعاد الرئيسية	المتغيرات الرئيسية للاستمارة	تسلسل الفقرات	مجموع الفقرات
١.	البيانات الشخصية	خاصة بالأفراد المبحوثين	1- 9	9
٢.	البرامج التقليدية X1 – X42	تحسين البيئة وظروف العمل	X1 – X6	6
		الصيانة البشرية	X7 – X12	6
		إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة	X13 – X18	6
		الرفاهية الاجتماعية	X19 – X24	6
		الرعاية الصحية	X25 – X30	6
		الأمن والسلامة المهنية	X31 – X36	6
		الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل	X37 – X42	6
٣.	البرامج الحديثة X43 – X78	الاثراء الوظيفي	X43 – X48	6
		الادارة بالمشاركة	X49 – X45	6
		فرق العمل المدارة ذاتياً	X55 – X60	6
		جداول العمل البديلة	X61 – X66	6
		حلقات الجودة	X67 – X72	6
		ادارة الجودة الشاملة	X73 – X78	6

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

تاسعاً: اختبار أدوات الدراسة

أخضعت قائمة الفحص واستمارة الاستبانة بمقاييسها إلى بعض الاختبارات قبل وبعد التوزيع وذلك للتحقق من صلاحيتها وعلى النحو الآتي:

١. الاختبارات قبل التوزيع

أ. اختبار الشمولية والصدق الظاهري

يقصد به قدرة أدوات الدراسة (قائمة الفحص، واستمارة الاستبانة) على قياس متغيرات الدراسة، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في العلوم الإدارية، كما مؤشرة أسماءهم في (الملحق (٤) و(٥))، إذ تم استطلاع آرائهم بشأن قدرتهم على تحقيق الهدف من إعدادها وبما يضمن وضوح فقراتها وسهولة فهمها من الأفراد المبحوثين ودقتها من الناحية العلمية، وفي ضوء ذلك تم إضافة بعض الفقرات والحذف منها وإعادة صياغة البعض الآخر وعلى النحو الذي اكسب بموجبه رأي الأغلبية من المحكمين لتكون في صيغتها النهائية.

ب. اختبار الثبات

يقصد بالثبات قدرة أدوات الدراسة (قائمة الفحص، واستمارة الاستبانة) على إظهار النتائج ذاتها أو مقارنة لها عندما يتم إعادة تطبيقها على نفس الأفراد مرة أخرى، وذلك عن طريق استخدام مقياس كرومباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وبهذا قامت الباحثة بتوزيع (4) قوائم فحص و(15) استمارة استبانة على عينة من المنظمة المبحوثة، ومن ثم أعيد توزيع هذه القوائم والاستمارات بعد (15) يوماً، إذ بلغ معامل ألفا (89%) على المستوى الإجمالي بالنسبة لقائمة الفحص، و(85%) بالنسبة لاستمارة الاستبانة وهي نسب جيدة بالمقارنة مع نسبة ألفا الخاصة بالدراسات الإنسانية والبالغة (60%) ، وبهذا أصبحت أدوات الدراسة صالحة للتطبيق النهائي.

٢. الاختبارات بعد التوزيع

أ. الحيادية

ركزت الباحثة عند توزيع أدوات الدراسة على عدم التدخل في إجابات الأفراد المبحوثين والتأثير فيهم، ومنحهم الوقت والحرية الكافية للتعبير عن آرائهم في الإجابة، وذلك بغية الحصول على المعلومات التي تغني الدراسة الحالية، فضلاً عن سعي الباحثة إلى تفسير هدف الدراسة وتوضيح الغموض إن وجد فيما يخص متغيرات وفقرات أدوات الدراسة ضماناً لدقة الإجابة وموضوعيتها.

ب. اختبار الاتساق الداخلي

بهدف تأشير مستوى صدق ومحتوى أدوات الدراسة، فقد قامت الباحثة باختبار الاتساق الداخلي بين الفقرات المعبرة عن متغيرات الدراسة، إذ تعكس قيم معاملات الارتباط قوة أو ضعف

تعبير هذه الفقرات عن الظاهرة قيد الدراسة، وأشارت نتائج الاتساق الداخلي بوجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة وهذا يدل على وجود الاتساق الداخلي بين الفقرات. وكما مبين ذلك في (الملحق (٦)).

عاشراً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

استخدمت الدراسة الحالية مجموعة من الأدوات الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات ومعالجتها، وذلك بإعتماد الحزمة المبرمجة (SPSS)، وكما يأتي:

١. التحليل الخاص بقوائم الفحص.
٢. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
٣. نسبة الأهمية إلى مساحة المقياس (شدة الاستجابة): تستعمل هذه النسبة لتحديد درجة أهمية استجابات المجيبين على فقرات الاستبانة، ويمكن احتسابها عن طريق قسمة الوسط الحسابي الموزون على مساحة المقياس في الإجابة مضروباً في (100)، ومن ثم مقارنة نسبة الإجابة على مساحة المقياس مع مستويات الأهمية لاستخراج درجة الأهمية، وكما مؤشر ذلك في الجدول (٢) الآتي:

الجدول (٢)

مستوى أهمية استجابات الأفراد المبحوثين

ت	مستوى الأهمية	النسبة (من ... إلى)
١.	مستوى ضئيل الأهمية	1% - 20%
٢.	مستوى متدني الأهمية	21% - 40%
٣.	مستوى متوسط الأهمية	41% - 60%
٤.	مستوى مهم	61% - 80%
٥.	مستوى عالي الأهمية	81% - 100%

المصدر : الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (٢٠٠٦)، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص ٤٥.

٤. معامل الارتباط البسيط: لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، وعلى نحو يفصح عن مستوى الاتساق الداخلي بين تلك المتغيرات.

٥. اختبار (Cronbach Alpha): للتحقق من مدى صلاحية وثبات أدوات الدراسة.

المبحث الثالث وصف مجتمع الدراسة وعينتها

يهدف هذا المبحث إلى وصف مجتمع الدراسة، وبيان أسباب اختيار الميدان المبحوث، فضلاً عن توضيح أهم الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين، وكما مؤشر أدناه:

يمكن وصف ميدان الدراسة المتمثل في منظمات القطاع الصحي تحديداً في (مستشفى السلام التعليمي بالموصل)، عن طريق تقديم نبذة تعريفية مختصرة عنها، وتاريخ تأسيسها، وموقعها، وأهم الخدمات التي تقدمها، وأقسامها، ورؤيتها، ورسالتها، وعدد العاملين فيها، إلى غيره من التفاصيل الأخرى، وكالاتي:

أولاً: وصف المنظمة المبحوثة (مستشفى السلام التعليمي بالموصل)^(*)

١. نبذة تعريفية

أ. تم اختيار موقع بناية مستشفى السلام الحالي في حي الوحدة نظراً لعدم وجود مستشفى عام في الساحل الأيسر، وفيه تم تشييد المستشفى أسوة بباقي محافظات القطر، إذ قامت شركة (تايسي) اليابانية بتنفيذ البناء وتجهيز المستلزمات والأجهزة الخدمية بإشراف الشركة العامة للمباني بمساحة البناء الكلية (٢٧.٦١٧) متراً مربعاً، كما قامت شركة (ماروبيني) اليابانية وهي الشركة الرئيسية بتأثيث المستشفى ونصب الأجهزة الطبية، وقد تم انجاز العمل كلياً في عام (١٩٨٥).

ب. أما عن افتتاح المستشفى رسمياً فكان ذلك بحضور السيد وزير الصحة، والسيد محافظ نينوى عام (١٩٨٥/١٢/١٤).

ت. تقدم مستشفى السلام خدمات صحية وطبية للوافدين إليها من خارج وداخل المحافظة، إذ تغطي مساحة سكنية كبيرة، وتبلغ السعة السريرية للمستشفى (٤٩٨) سريراً، وتضم المستشفى شعباً من كافة الاختصاصات، وتوجد فيها أجهزة مطورة وحديثة داخل هذه الشعب لتقديم الخدمات لكافة المراجعين، كما تقدم خدمات أخرى كالفحوصات المخبرية والأشعة بكافة أنواعها، وهناك كادر من الأطباء بكافة الاختصاصات لديهم خبرة واسعة في تقديم الخدمات وإجراء العمليات الكبرى والصغرى في المستشفى.

ث. تتكون البناية الرئيسية لمستشفى السلام التعليمي من ستة طوابق، فضلاً عن الطابق الأرضي، والطابق تحت الأرضي، وكما مؤشر في الجدول (٣) أدناه:

(*) تم وصف المنظمة المبحوثة (مستشفى السلام التعليمي بالموصل)، وذلك بالاعتماد على ما أتيج للباحثة من معلومات من وحدة الإعلام وشعبة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

الجدول (٣)

تركيب البناية الرئيسية لمستشفى السلام التعليمي بالموصل

ت	الطابق	أعمال الطابق
١.	الطابق تحت الأرضي	ويشتمل على الخدمات والمطبخ والغسيل والمذاخر.
٢.	الطابق الأرضي	ويشتمل على الإدارة والأقسام والشعب والوحدات الإدارية والإعلام وقاعة الاجتماعات وشعبة الهندسة، فضلاً عن شعب القسم الفني كالمختبر والأشعة والطوارئ العامة والاستشارات والعيادة الخارجية وطوارئ الأطفال والوحدات الفنية الساندة.
٣.	الطابق الأول	ويشتمل على شعب العيون والأنف والأذن والحنجرة ووحدة العناية المركزة وصالة العمليات والتخدير وجراحة الصدر والأوعية الدموية.
٤.	الطابق الثاني	ويشتمل على أقسام النسائية وصالات عمليات النسائية والولادة ووحدة العناية المركزة للأطفال حديثي الولادة والأطفال الخدج.
٥.	الطابق الثالث	ويشتمل على الجناح التمريضي الخاص بواقع (٣٠) غرفة.
٦.	الطابق الرابع	ويشتمل على قسم الباطنية وبضمنه أسرة للعلاج الطبيعي.
٧.	الطابق الخامس	ويشتمل على قسم الجراحة العامة وشعبة جراحة الكسور.
٨.	الطابق السادس	ويشتمل على قسم الأطفال.

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على سجلات وحدة الإعلام في المنظمة المبحوثة.

٢. رؤية المنظمة المبحوثة ورسالتها

أ. الرؤية: أن تكون المستشفى رائدة في تقديم خدمات الرعاية الصحية من خلال العمل المتواصل وخلق بيئة صحية ايجابية من قبل فريق متكامل ومتطور لتحقيق التوافق مع المعايير المحلية والعالمية.

ب. الرسالة

- ❖ تقديم أعلى مستويات الجودة في الرعاية الصحية المتكاملة والمؤيدة بالأدلة المتوافقة مع أحداث النظم خلال العمل الجماعي الجاد.
- ❖ توفير التعليم والتدريب المستمر للعاملين في المستشفى مع الاهتمام بإدارة الجودة والمراقبة لضمان رعاية وسلامة المرضى وخدمة المجتمع في محافظة نينوى.

٣. الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة

يشمل إجمالي الكوادر العاملة (ذوي المهن الطبية، والفنيين، والإداريين) في مستشفى السلام التعليمي بالموصل (1475) فرداً عاملاً، موزعين على أقسامها وشعبها ووحداتها الإدارية.

ثانياً: أسباب اختيار الدراسة للمنظمة المبحوثة

جاء اختيار مستشفى السلام التعليمي في مدينة الموصل ميداناً للدراسة الحالية، وذلك لجملة من الأسباب نعرضها تباعاً، وعلى النحو الآتي:

١. تمثل المنظمة المبحوثة (مستشفى السلام) عينة للدراسة الحالية أحد المواقع الصحية الرئيسية في المدينة، والأكثر التصاقاً وتماساً بحياة العاملين، وبما يؤشر أهمية الكشف عن واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل فيها.

٢. إستمرارية العمل وتواصله في المنظمة المبحوثة بشأن الخدمة التي تقدمها حتم على الباحثة بيان مستوى تطبيق برامج جودة حياة العمل.

٣. شهدت هذه المنظمة تطورات عديدة وبمجالات مختلفة، فضلاً عن أنها منظمة مثالية لقياس (QWL).

٤. رغبة إدارة المنظمة المبحوثة في تشخيص واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل فيها، ومدى إمكانية تفعيلها، وهذا ما أكدته الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة.

٥. التعاون والدعم والمساعدة التي أبداها الأفراد المبحوثون للباحثة وبما مكنها من جمع البيانات والتقدم خطوات تجاه الأهداف التي تقصدها.

٦. قرب موقع المنظمة المبحوثة جغرافياً أتاح للباحثة فرصة الكشف عن واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل وبما يساعدها على إتمام دراستها وعلى نحو أفضل.

٧. لم تشهد المنظمة المبحوثة أية دراسات مماثلة حسب اطلاع الباحثة.

ثالثاً: وصف الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين

تماشياً مع توجهات الدراسة الحالية فقد عمدت الباحثة إلى توزيع أدوات الدراسة والمتمثلة بـ (قائمة الفحص، واستمارة الاستبانة)، على المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة، وتم توزيعها وفقاً للآتي:

١. قائمة الفحص: تم توزيع (16) قائمة فحص على المبحوثين من القيادات الإدارية المتمثلين بأعضاء مجلس الإدارة في المنظمة المبحوثة.

٢. استمارة الاستبانة: قامت الباحثة بتوزيع (600) استمارة على الأفراد العاملين من ذوي المهن الطبية والفنيين والإداريين في المنظمة المبحوثة، استعيد منها (390) استمارة صالحة للتحليل الوصفي والإحصائي، وهو ما يمثل نسبة (65%) من مجموع الاستمارات الموزعة، وللوقوف على أهم الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين يمكن الاعتماد على النتائج الواردة في الجداول المؤشرة أدناه:

❖ **توزيع الأفراد المبحوثين وفق الجنس:** يتضح من الجدول (٤) أن نسبة الذكور من الأفراد المبحوثين هي (56.41%)، في حين بلغت نسبة الإناث (43.59%)، مما يؤشر لنا أن المنظمة المبحوثة تعتمد على كلا الجنسين في تأدية مهامها وأعمالها، وذلك منطلقاً لحالات التلاحم في العمل وعلى نحو يجسد قوة العمل بمداه الفاعل، كما انه يؤشر معادلة فاعلة في ميدان العمل، إذ لا قيمة لمجهودات طرف دون آخر.

الجدول (٤)

توزيع الأفراد المبحوثين وفق الجنس

ت	الجنس	التكرار	%
١.	ذكر	220	56.41
٢.	أنثى	170	43.59
المجموع		390	100%

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على استمارة الاستبانة. N = 390

❖ **توزيع الأفراد المبحوثين وفق العمر:** أشرت نتائج الجدول (٥) أن (45.13%) من الأفراد المبحوثين كانوا ضمن الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) وهي النسبة الأكثر من بين الأفراد المبحوثين، تليها الفئة العمرية (٣٠-٣٩) سنة والتي شغلت نسبة مقدارها (30.77%)، على حين جاءت الفئات (٤٠-٤٩) (٥٠-٥٩) (٦٠ سنة فأكثر) التي شكلت نسبة (16.15%) (6.41%) (1.54%) على التوالي، مما يوفر منطلقاً للقول بأن ما يقارب نصف الأفراد المبحوثين هم من الفئة العمرية دون (٣٠) سنة، وفي ذلك مجال للعطاء فضلاً عن العمل وبالذات عند اقترانها بالمواكبة الحثيثة.

الجدول (٥)

توزيع الأفراد المبحوثين وفق العمر

ت	العمر	التكرار	%
١.	أقل من ٣٠ سنة	176	45.13
٢.	٣٩-٣٠	120	30.77
٣.	٤٩-٤٠	63	16.15
٤.	٥٩-٥٠	25	6.41
٥.	٦٠ سنة فأكثر	6	1.54
المجموع		390	100%

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على استمارة الاستبانة. N = 390

❖ **توزيع الأفراد المبحوثين وفق العنوان الوظيفي:** أفرزت معطيات الجدول (٦) بشأن العنوان الوظيفي للأفراد المبحوثين وجود عدة وظائف تمثلت بـ (الفنيين) الذين شكلوا نسبة (45.64%) من الأفراد المبحوثين وهي النسبة الأكثر من بين الأفراد المبحوثين، تليها فئة (ذوي المهن الطبية) بنسبة (35.90%)، في حين نجد أن فئة (الإداريين) كانت الأقل قياساً بغيرها وقد شغلت (18.46%) ، وما تقدم يعكس وجود حالة من التباين في أداء المهمات، فضلاً عن أنه يؤشر تعدد المستويات.

الجدول (٦)

توزيع الأفراد المبحوثين وفق العنوان الوظيفي

ت	العنوان الوظيفي	التكرار	%
١.	الإداريين	72	18.46
٢.	الفنيين	178	45.64
٣.	ذوي المهن الطبية	140	35.90
	المجموع	390	%100

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على استمارة الاستبانة. N = 390

❖ **توزيع الأفراد المبحوثين وفق سنوات الخدمة الإجمالية:** أفرزت معطيات الجدول (٧) أن (43.59%) من الأفراد المبحوثين بلغت سنوات خدمتهم الوظيفية بـ (أقل من ٥ سنوات)، وهي الفئة الأكثر من بين الفئات الأخرى، وبالمقابل فإن (22.31%) منهم تراوحت خدمتهم ما بين (٦-١٠) سنة، وبالمقابل فقد جاءت الفئات (١١-١٥) (١٦-٢٠) (٢١ سنة فأكثر) التي مثلت نسبة (11.54%) (8.46%) (14.10%) على التوالي، مما يوفر لنا منطلقاً للقول بأن الفئات الأقل خدمة في المنظمة المبحوثة هم الأكثر عدداً، ومرد ذلك طبيعة الظروف والمتغيرات، فضلاً عن الإجراءات الخاصة بحالات التعيين في القطاع الصحي، مما أسهم في بروز هذه النتائج.

الجدول (٧)

توزيع الأفراد المبحوثين وفق سنوات الخدمة الإجمالية

ت	سنوات الخدمة الإجمالية	التكرار	%
١.	أقل من ٥ سنوات	170	43.59
٢.	٦-١٠	87	22.31
٣.	١١-١٥	45	11.54
٤.	١٦-٢٠	33	8.46
٥.	٢١ سنة فأكثر	55	14.10
	المجموع	390	%100

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على استمارة الاستبانة. N = 390

❖ **توزيع الأفراد المبحوثين وفق المؤهل العلمي:** أظهرت نتائج الجدول (٨) أن (42.31%) من الأفراد المبحوثين كانوا من حاملي شهادة (الدبلوم الفني) وهي الفئة الأكثر من بين الأفراد المبحوثين، تليها النسبة (34.10%) لحملة شهادة (البكالوريوس)، في حين جاءت الفئات (إعدادية فما دون) (دبلوم عالي) (ماجستير) (دكتوراه) التي مثلت نسبة (12.82%) (5.38%) (3.85%) (1.54%) على التوالي، ومن هنا يتضح لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين يحملون شهادات جامعية، وفي ذلك منحى لإمكانية تحديدهم بمتطلبات العمل وفهم اتجاهاته، مع الأخذ بنظر الاعتبار ما تستلزمه حياتهم الاجتماعية.

الجدول (٨)

توزيع الأفراد المبحوثين وفق المؤهل العلمي

ت	المؤهل العلمي	التكرار	%
١.	إعدادية فما دون	50	12.82
٢.	دبلوم فني	165	42.31
٣.	بكالوريوس	133	34.10
٤.	دبلوم عالي	21	5.38
٥.	ماجستير	15	3.85
٦.	دكتوراه	6	1.54
المجموع		390	100%

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على استمارة الاستبانة. N = 390

❖ **توزيع الأفراد المبحوثين وفق الحالة الاجتماعية:** أشرت نتائج الجدول (٩) أن غالبية الأفراد المبحوثين من فئة (المتزوجين) والتي بلغت (62.31%)، وأما فئة (أعزب) فقد بلغت (34.36%)، في حين جاءت فئة أخرى (مطلق، أرمل) بنسبة (3.33%)، وما تقدم يوشر لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين لديهم التزامات عائلية.

الجدول (٩)

توزيع الأفراد المبحوثين وفق الحالة الاجتماعية

ت	الحالة الاجتماعية	التكرار	%
١.	متزوج	243	62.31
٢.	أعزب	134	34.36
٣.	أخرى	13	3.33
المجموع		390	100%

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على استمارة الاستبانة. N = 390

❖ **توزيع الأفراد المبحوثين وفق الدورات التدريبية:** أفرزت نتائج الجدول (١٠) أن ما يقارب نصف الأفراد المبحوثين (48.72%) تراوحت مشاركتهم في الدورات التدريبية ما بين (١-٥) دورات، وبالمقابل وجد أن (42.31%) منهم لا يوجد لديهم دورات تدريبية، في حين جاءت الفئات (٦-١٠) (١١ دورة فأكثر) التي مثلت نسبة (6.41%) (2.56%) على التوالي، وهذا يؤشر لنا أن (57.69%) من الأفراد المبحوثين قد تلقوا دورات تدريبية في مجال عملهم، مما يؤمن مؤشراً ايجابياً لمسألة الأهتمام بالدورات التدريبية من قبل إدارة المنظمة المبحوثة.

الجدول (١٠)

توزيع الأفراد المبحوثين وفق الدورات التدريبية

ت	الدورات التدريبية	التكرار	%
١.	لا يوجد	165	42.31
٢.	١-٥	190	48.72
٣.	٦-١٠	25	6.41
٤.	١١ دورة فأكثر	10	2.56
المجموع		390	100%

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على استمارة الاستبانة. N = 390

❖ **توزيع الأفراد المبحوثين وفق الإيفادات:** أشرت نتائج الجدول (١١) أن ما يقارب (90.77%) من الأفراد المبحوثين لم يحصلوا على إيفادات سواء كانت داخل القطر أو خارجه، وبالمقابل نجد أن (4.87%) منهم لديهم (إيفاد واحد)، في حين نجد أن الفئات (أيفادان) (ثلاثة إيفادات) (أربعة إيفادات فأكثر) التي مثلت نسبة (1.54%) (1.28%) (1.54%) على التوالي، وهذا يؤشر لنا ضعف اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بمسألة إلحاق الأفراد العاملين بالإيفادات التي من شأنها أن تؤدي إلى التعليم والتطوير الوظيفي وتحقيق قدراً من الرفاهية، وبما ينعكس على جودة حياتهم الوظيفية.

الجدول (١١)

توزيع الأفراد المبحوثين وفق الإيفادات

ت	الإيفادات	التكرار	%
١.	لا يوجد	354	90.77
٢.	إيفاد واحد	19	4.87
٣.	إيفادان	6	1.54
٤.	ثلاثة إيفادات	5	1.28
٥.	أربعة إيفادات فأكثر	6	1.54
المجموع		390	100%

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على استمارة الاستبانة. N = 390

❖ توزيع الأفراد المبحوثين وفق وسيلة النقل: أظهرت نتائج الجدول (١٢) أن (62.82%) من الأفراد المبحوثين تكون وسيلة نقلهم من وإلى مكان العمل هي (اشترك شخصي)، في حين نجد أن (34.36%) منهم لديهم (سيارة شخصية)، وبالمقابل نجد أن (2.82%) لديهم (اشترك حكومي)، وهذا يؤشر لنا أن إدارة المنظمة المبحوثة ليس لها أية علاقة بنقل الأفراد العاملين من وإلى مكان عملهم، وكان ذلك بسبب حصولهم على مخصصات نقل.

الجدول (١٢)

توزيع الأفراد المبحوثين وفق وسيلة النقل

ت	وسيلة النقل	التكرار	%
١.	سيارة شخصية	134	34.36
٢.	اشترك شخصي	245	62.82
٣.	اشترك حكومي	11	2.82
المجموع		390	100%

N = 390

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على استمارة الاستبانة.

الفصل الثاني

جودة حياة العمل: إطار نظري

ازداد اهتمام الكتاب والباحثين والمختصين في العلوم الإدارية وحتى منظمات الأعمال بموضوع جودة حياة العمل (Quality of Work Life) والذي يرمز له اختصاراً بـ (QWL)، لما يحققه من مزايا عديدة للمنظمات أبرزها زيادة دافعية العاملين نحو العمل وتحقيق الرضا الوظيفي والانتماء المنظمي وصولاً إلى زيادة الإنتاجية، مقترباً كل ذلك بتحقيق الميزة التنافسية التي يمكن من خلالها التميز عن المنظمات الأخرى والتكيف مع المتطلبات البيئية، لذا بدأت المنظمات تدرك حقيقة مفادها أن جودة حياة العمل أصبحت المنطلق الفاعل الذي يمكن من خلاله أن تحقق ما تصبو إليه.

وعليه اخذ موضوع جودة حياة العمل حيزاً كبيراً من الدراسات التنظيمية والإدارية، ويهدف فهم هذه الظاهرة من جميع جوانبها، ومن أجل عرض ما قدمته الدراسات والبحوث من جهد متميز في هذا المجال، ركز هذا الفصل على المباحث المؤثرة أدناه:

المبحث الأول: جودة حياة العمل: مفاهيم وأساسيات.

المبحث الثاني: برامج جودة حياة العمل (التقليدية، الحديثة).

المبحث الأول جودة حياة العمل: مفاهيم وأساسيات

يهدف هذا المبحث إلى تقديم تغطية نظرية لمفاهيم وأساسيات موضوع الدراسة الحالية، وذلك عبر عرض مفهوم جودة حياة العمل، ومن ثم التعرف على أهميتها وأسباب الاهتمام بها، وصولاً إلى بيان معوقات تطبيقها وأبعادها، من خلال مراجعة أهم المصادر الخاصة بذلك، وكالاتي:

أولاً: مفهوم جودة حياة العمل

تجدد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع جودة حياة العمل والذي يرمز له اختصاراً (QWL)، من قبل الباحثين والمهتمين فقد أكدوا عليه بوصفه أهم مصادر الرضا للأفراد، والذي يميز بيئة عمل منظمة ما عن غيرها من المنظمات، لذلك فإن تلك المنظمات ينبغي أن تكون فعلاً مسؤولة أخلاقياً واجتماعياً بتحسين جودة حياة العمل للعاملين فيها، وكذلك السعي إلى تطبيق كل النشاطات الخاصة بها، وذلك لغرض إشباع حاجات العاملين ورغباتهم في بيئة العمل، كما أن نجاح منظمات الأعمال المعاصرة سيتمثل اليوم بقدرتها على تحقيق حاجات عامليها ورغباتهم وتحقيق أهدافها في آن واحد، ولذلك أصبحت الإدارة المعاصرة مؤمنة بان نجاح المنظمة سيكون مرهوناً بتحقيق أهدافها من خلال سعيها لتطبيق برامج جودة حياة العمل فيها، وعلى الرغم من التقدم الفني وتطور التكنولوجيا المستعملة في العمليات الإنتاجية، إلا أن المنظمة لا يمكن أن تستغني عن المورد البشري فيها وذلك لكونه يعد المحرك والمنفذ لهذه التكنولوجيا (الفضل، ٢٠٠٦، ٣٢).

وظهر مفهوم جودة حياة العمل ليوأكب سياسات التغيير والتطوير المنظمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين. من ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها احد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال (المغربي، ٢٠٠٤، ٣).

إن مصطلح جودة حياة العمل (QWL)، قدم لأول مرة في المؤتمر الدولي لعلاقات العمل والمنعقد في عام (1972)، بهدف تحسين بيئة العمل ومن ثم تهيئة الظروف المناسبة للعاملين (Penny & Joanne, 2013, 349).

وكان ظهور جودة حياة العمل مقترناً بخمس فترات زمنية، أولها والتي اعتبرت فيها كمتغير في عام (1969-1972)، ومن ثم في عام (1975-1969) أصبحت كمدخل ، وفي عام (1975-1972) كأسلوب، وصولاً للفترة الزمنية (1980-1975) والتي اعتبرت فيها كحركة، وأخيراً عام (1982-1979) ومن بعدها أصبحت جودة حياة العمل كل شيء في المنظمة (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012, 141).

وبرزت جودة حياة العمل كقضية إدارية في نهاية الثمانينات وأنها تحتاج إلى الكثير من الدراسات والبحوث لفك حالات الغموض التي تحيط بها، لذلك تنوعت الجهود التي قامت بها المنظمات لتوفير هذا المفهوم، وقد ازداد الاهتمام بالمفهوم في التسعينات من القرن العشرين ويرجع ذلك إلى زيادة الاتجاه في المنظمات الأمريكية والأوروبية نحو الاستغناء عن العاملين وذلك لترشيد التكاليف (نصار، ٢٠١٣، ١٠).

وتستند فلسفة جودة حياة العمل على فكرة جوهرها أن العاملين لديهم كامل الحق في العمل بما يرضي حاجاتهم ورغباتهم، وعليه يجب على المنظمات أن تسخر نظمها الإدارية لتحقيق الهدف الأساسي لجودة حياة العمل، والمتمثل بقناعة العاملين ورضاهم عن بيئة العمل (Gray & Starke, 1988, 643).

ويتمثل الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة حياة العمل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عالي لأعمالهم وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الابتكار والإبداع، وتأسيساً على ذلك يذهب البعض إلى ربط جودة حياة العمل بظروف العمل الاجتماعية والطبيعية والنفسية وممارسات إدارة المنظمة (الهيبي، ٢٠٠٠، ٢٥٠).

ولجودة حياة العمل أسلوبين أساسيين: الأول يستند على بعض الممارسات التنظيمية أبرزها (الإثراء الوظيفي، والإشراف الديمقراطي، ظروف العمل الآمنة)، أما الأسلوب الثاني فهو قائم على شعور العاملين بالرضا عن العمل، وأنهم قادرون على تحقيق حالات النمو والتطور في العمل، ويقترن هذا بمدى إشباع حاجاتهم الشخصية (Casico, 1989, 24).

وأخيراً يلاحظ أن الاهتمام الفعلي بموضوع جودة حياة العمل (QWL)، قد تجلّى بشكل واضح من خلال إسهامات واهتمامات العديد من الكتاب والباحثين والمختصين في العلوم الإدارية منهم: (Wether & Westley (1979), Hackman & Oldham (1975), (Davis (1983), Walton (1975) & Fernandes (1996))، وكما جاء في دراسة (Timossi, et al., 2008, 2-3).

وفي ضوء ما تقدم تعددت آراء الكتاب والباحثين بشأن مفهوم جودة حياة العمل، والجدول (١٣) يوضح ذلك، وحسب التسلسل الزمني لها:

الجدول (١٣)

مفهوم جودة حياة العمل حسب توجهات عدد من الكتاب والباحثين

نقطة التركيز										المفهوم	الكاتب أو الباحث	ت
التعلم والتطوير المنظمي	التعاون المنظمي	تحقيق الرضا الوظيفي	زيادة الإنتاجية	الاهتمام بالجانب المالي	الاهتمام بالجانب الإنساني	تهيئة ظروف عمل آمنة	المشاركة في اتخاذ القرارات	إشباع الحاجات والرغبات	الوظيفة، المنظمة			
							*		*	طريقة للتفكير بالعاملين والعمل والمنظمات تتمثل عناصرها الأساسية بالاهتمام بتأثير العمل على الأفراد وعلى فاعلية المنظمة وفكرة المشاركة في حل المشكلات التنظيمية واتخاذ القرارات.	Lawier & Nadler نقلاً عن الحمداني، ٢٠٠٠، ٤٦	١.
		*							*	برنامج على مستوى المنظمة هادف إلى زيادة الرضا الوظيفي ومستويات التعلم المنظمي وبما يساعد العاملين على إدارة التغيير بشكل أفضل.	Saraji & Dargahi, 2006,8	٢.
								*	*	خصائص مجموعة الأبعاد لعمل الفرد التي تؤثر في حياته.	برنوطي، ٢٠٠٧، ٤٨٢	٣.
					*			*	*	مجموعة الخصائص الفسيولوجية والنفسية والثقافية التي تربط العاملين ببيئة عملهم.	Newton, 2007, 179-180	٤.
					*				*	الدرجة التي تستطيع من خلالها بيئة المنظمة تحقيق أفضل أداء وظيفي ممكن، وبما يحافظ على رفاهية العاملين وحالتهم النفسية.	Gnanayudam & Dharmasiri, 2008,122	٥.
		*	*						*	مجموعة العوامل الهامة التي تؤثر في درجة الدافعية للعمل، وبما يؤدي إلى تحقيق هدفها المتمثل بتعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي.	Gupta & Sharma, 2010, 1	٦.
		*		*		*			*	بيئة العمل الداعمة لحالات الرضا الوظيفي، وهذا يكون من خلال توزيع المكافآت المادية وتوفير الأمن الوظيفي، وفرص النمو والتطوير المنظمي.	AlMuftah & Lafi, 2011, 108	٧.
				*		*				توفير بيئة عمل مناسبة تتسم بتوفير متطلبات شروط العمل الآمنة والصحية وبرامج التعويضات الكافية والعدالة وتهيئة الفرص لتطوير الموارد البشرية الآن ومستقبلاً.	الخفاجي، ٢٠١٢، ١٩	٨.

٩.	Almalki, <i>et al.</i> , 2012, 2	حاصل التفاعل بين جوانب العمل المتعددة والحياة الشخصية للعاملين وبما يضمن تحسين خبرتهم في العمل وبما ينعكس على إنتاجية المنظمة.	*	*							*	*						*	
١٠.	البليبيسي، ٢٠١٢، ٧	السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المنظمة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية، والشخصية للعاملين فيها، الذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة والأفراد إيجاباً، وبذلك تحقق المنظمة أهدافها وتطلعاتها، وتلبي وتشتع رغبات عاملها.	*	*	*						*	*							
١١.	Mortazavi, <i>et al.</i> , 2012, 206	فلسفة ومجموعة من المبادئ التي تنظر إلى المورد البشري على أنه أهم الموارد المنظمة، وأنه جدير بتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار، وحصوله على فرصة العمل بكرامة واحترام.	*	*	*						*	*							
١٢.	Valarmathi & Bhalakarishn an, 2013, 42	العملية التي تستجيب فيها إدارة المنظمة لاحتياجات العاملين وذلك من خلال إتباع آليات تسمح لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات وتصميم العمل.	*	*	*						*	*							
١٣.	Sharma & Verma, 2013, 153	تحسين الحياة الوظيفية للعاملين وبما يؤثر حالات الرضا الوظيفي وتعزيز العلاقات بين العاملين، وهذا يتم من خلال توفير الأمن الوظيفي والتدريب والتطوير المنظمي والمشاركة في اتخاذ القرارات.	*	*	*						*	*							
١٤.	Sivarethinamo han & Aranganathan, 2013, 12735	مجموعة من البرامج والنظريات والتقنيات والأساليب التي يتم من خلالها إدارة المنظمة وتصميم الوظائف بشكل كفوء وفاعل، وبما يؤشر ديمقراطية الإدارة وحرية العاملين في العمل.	*	*	*						*	*							
١٥.	Susila, <i>et al.</i> , 2013, 22	عملية صنع القرار المنظمة التي تؤدي إلى تعزيز درجات الاحترام المتبادل والتعاون بين الإدارة والعاملين، وبما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين وتحسين الإنتاجية.	*	*	*						*	*							
التكرارات																			٥
النسبة المئوية (%)																			٣٣
																			١٣
																			٣٣
																			٢٠
																			١٣
																			٣٣
																			٢٠
																			٣٣
																			٢٧
																			٦٠
																			٥٣

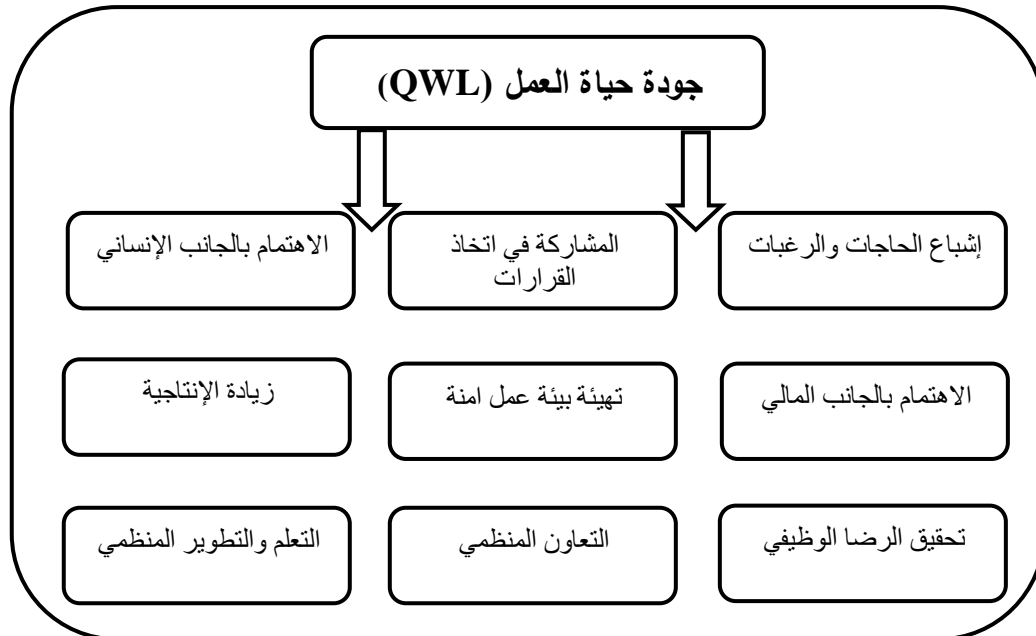
الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر أعلاه.

تأسيساً على ما تقدم يمكن الوقوف على أبرز معطيات الجدول (١٣)، وكالاتي:

١. اختلفت التكرارات والنسب المئوية الخاصة بمفهوم جودة حياة العمل، بسبب اختلاف توجهات الكتاب والباحثين المدروسين بخصوص مدخل معين دون آخر، وهذا يعود إلى اختلاف الحدود المعرفية الخاصة بدراساتهم، فضلاً عن طبيعة البيئة وصولاً إلى الفترة الزمنية لدراساتهم، إذ جاء في المرتبة الأولى (الوظيفة والمنظمة) ونسبة (60%)، ثم جاء في المرتبة الثانية (الفرد العامل) ونسبة بلغت (53%)، أما (المشاركة في اتخاذ القرار) و(الاهتمام بالجانب الإنساني) و(تحقيق الرضا الوظيفي) و(التعلم والتطوير المنظمي) فجاءوا في المرتبة الثالثة وبعد أن تساوا في النسبة والتي بلغت (33%)، في حين جاء في المرتبة الرابعة (إشباع الحاجات والرغبات) ونسبة (27%)، ومن ثم جاء في المرتبة الخامسة كل من (تهيئة ظروف عمل آمنة) و(زيادة الإنتاجية) وبعد أن تساوا في النسبة والبالغة (20%)، وأخيراً وفي المرتبة السادسة جاء كل من (الاهتمام بالجانب المالي) و(التعاون المنظمي) وبعد أن تساوا في النسبة التي بلغت (13%).

٢. تعرف الباحثة جودة حياة العمل (QWL) بأنها: مجموعة البرامج والأبعاد والإجراءات التي تنفذها إدارة المنظمة بهدف تحسين الحياة (الوظيفية، والاقتصادية، والشخصية) للعاملين، وبما ينسجم مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

٣. يمكن أن تشمل جودة حياة العمل المضامين المؤثرة في الشكل (٢) الآتي:



الشكل (٢)

مضامين جودة حياة العمل

الشكل: من إعداد الباحثة.

ثانياً: أهمية جودة حياة العمل

إن عدم الرضا عن حياة العمل مشكلة تؤثر على جميع العاملين من وقت لآخر بغض النظر عن المنصب الوظيفي، أو الحالة، كالمثل، والإحباط، والغضب التي ترافق حياة العمل عادة مكلفة للعاملين والمنظمات معاً (نصار، ٢٠١٢، ١٢).

وتمثل تحسين برامج جودة حياة العمل البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات، إذا ما طبقت بأسلوب صحيح من الإدارة والعاملين على حد سواء، وذلك للسعي لإرضاء كافة الأطراف العاملة في المنظمة، ومن الضروري أن تسعى المنظمة جاهدة للاهتمام بتحسين جودة حياة عاملها، وذلك لما يدر عليها من زيادة في الإنتاجية وفي الوقت نفسه تحقيق ما يروم ويطمح إليه العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم جميعها في العمل (العنزي والفضل، ٢٠٠٧، ٧٢).

وتبرز جودة حياة العمل بشكل واضح وذلك عندما تحقق مجموعة من الأهداف، والجدول (١٤) يوضح أهمية جودة حياة العمل من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين وحسب التسلسل الزمني لها، وكالاتي:

الجدول (١٤)

أهمية جودة حياة العمل حسب توجهات بعض الكتاب والباحثين

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الكتاب أو الباحث									الأهداف	ت
		Mejbel, et al., 2013, 410	Sharma & Verma, 2013, 153	Mohammad, et al., 2013, 444	Natarajan & Kiruthika, 2013, 189	Kulkarni, 2013, 137	نصار، ٢٠١٣، ١٣	Veres & Sims, 2007, 27	Moore, 2007, 14	الحدادي، ٢٠٠٥، ١٣٩		
78%	7	*		*	*	*		*	*	*	تحسين الإنتاجية.	١.
67%	6		*		*	*	*	*		*	تحقيق الرضا الوظيفي.	٢.
33%	3			*	*			*			إشباع حاجات ورغبات العاملين.	٣.
44%	4			*	*		*		*		تهيئة بيئة عمل آمنة.	٤.
22%	2					*			*		التوازن بين متطلبات العمل والحياة.	٥.
22%	2				*				*		العدالة في منح الأجور والمكافآت.	٦.
33%	3	*	*					*			تحسين الأداء المنظمي.	٧.
33%	3				*		*		*		تحسين ظروف العمل.	٨.
11%	1							*			إمكانية جذب العاملين والاحتفاظ بهم.	٩.

١٠.	التحفيز المنظمي.					*		*	2	%22
١١.	الاتصال والتكامل والتعاون بين العاملين.			*	*				3	%33
١٢.	توفير الالتزام والتكيف المنظمي.		*		*	*			4	%44
١٣.	التعلم والتطوير المنظمي.		*		*	*			3	%33
١٤.	استجابة تنظيمية اكبر.		*		*				3	%33
١٥.	تقليل ضغوط العمل.		*						1	%11
١٦.	زيادة التوجه والدافعية نحو العمل.	*		*					3	%33
١٧.	زيادة التعاون المنظمي.		*						1	%11
١٨.	حرية العاملين في العمل.	*		*			*		4	%44
١٩.	تقليل حالات الاغتراب الوظيفي.		*						1	%11
٢٠.	انخفاض مستويات الصراع المنظمي.		*		*				2	%22
٢١.	رفع الروح المعنوية.		*		*				2	%22
٢٢.	تحقيق الولاء المنظمي.		*						1	%11
٢٣.	تقليل معدلات الغياب ودوران العمل.		*		*				2	%22
٢٤.	المشاركة في اتخاذ القرارات.		*		*				2	%22
٢٥.	تحقيق الكفاءة والفاعلية البشرية والمنظمية.	*		*	*	*			5	%56

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر أعلاه.

خلاصةً لما تقدم يمكن الاستفادة من معطيات الجدول (١٤)، وكالاتي:

١. تباينت التكرارات للنسب المئوية الخاصة بالأهداف التي يمكن أن تحققها جودة حياة العمل سواء كان للفرد العامل أو للمنظمة، وكان ذلك بسبب اختلاف توجهات وآراء الكتاب والباحثين المدروسين.

٢. أما بخصوص أهمية جودة حياة العمل حسب رأي الباحثة، فهي تتمثل بالأهداف المؤثرة أدناه:

- ❖ زيادة الإنتاجية.
- ❖ تحقيق حالات الرضا الوظيفي.
- ❖ توفير مورد بشري كفوء ومنتج.
- ❖ إشباع حاجات ورغبات العاملين، وبما يمكنهم من تلبية المتطلبات المعيشية.
- ❖ ارتفاع حالات المرونة المنظمة.
- ❖ تعزيز العلاقات الإنسانية في إطار التعاون بين الإدارة والعاملين.
- ❖ تحسين الروح المعنوية للعاملين.
- ❖ تفعيل حالات المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية.
- ❖ تقليل حوادث العمل، وبما يؤدي إلى تقليل التكاليف.

ثالثاً: أسباب الاهتمام بجودة حياة العمل

ازدادت التحديات التي تفرضها بيئة العمل على العاملين، الأمر الذي وضعهم تحت الدالة التأثيرية لتلك البيئة ولما كانت معطيات هذه الدالة ذات مقاصد مثلما هي نتائج، استلزم الأمر اعتماد فكرة الجدية في معالجة تلك التحديات، ومن هنا دعت الأسباب إلى الاهتمام بجودة حياة العمل وعدّها المنطلق الفاعل لاحتواء أية إشكاليات ممكن أن تواجه العاملين والمنظمات على حد سواء.

عليه أشار مجموعة من الكتاب والباحثين والمختصين في العلوم الإدارية إلى ابرز الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بجودة حياة العمل، وكالاتي:

إذ حددها (المغربي، ٢٠٠٤، ٦) بالأسباب الآتية:

١. انخفاض الجودة، وشدة المنافسة، والحرص الشديد على إيجاد زبون دائم.
 ٢. هروب العاملين من العمل (الانسحاب الجسدي أو النفسي).
 ٣. انخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل.
 ٤. التصميم التقليدي للوظائف والذي لم يعد يكفي لإشباع حاجات العاملين.
 ٥. تغير احتياجات وطموح العاملين، إذ أصبح العاملين أكثر استنارة وتعليماً ووعياً.
- أما (Reddy & Reddy, 2010, 830) فقد أشار إليها من خلال الآتي:

١. زيادة مستويات التعليم، وتطلعات وطموحات العاملين.
 ٢. الجهات الضاغطة على المنظمات منها نقابات العمال.
 ٣. تزايد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المنظمة.
 ٤. كثرة الاضطرابات الصناعية وشدة المنافسة.
 ٥. التصاعد في حالات المعرفة البشرية والمنظمية.
- في حين حددها (Gayathiri & Ramakrishnan, 2013, 1) بالاتي:

١. التطور المتسارع في التكنولوجيا المستخدمة.
٢. تعدد مهارات العاملين في المنظمة.
٣. تزايد حالات الاغتراب الوظيفي.
٤. ازدهار اقتصاديات الأعمال.
٥. التصاعد المستمر في التكاليف والنفقات المنظمة.
٦. الأهتمام المتزايد في كسب الميزة التنافسية.
٧. إشعار العاملين بدرجات الأمن الوظيفي داخل المنظمة.
٨. الرغبة في تحسين مستويات الأداء المنظمي.

رابعاً: معوقات تطبيق جودة حياة العمل

تواجه جودة حياة العمل العديد من المعوقات المنظمية والإنسانية (الفردية)، التي تحول دون إمكانية البدء في تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها، وهذه المعوقات ناتجة بفعل عدد من الأسباب سواء كانت داخلية أو خارجية، والجدول (١٥) يعرض أهم توجهات وآراء بعض الكتاب والباحثين وكالاتي:

الجدول (١٥)

معوقات تطبيق جودة حياة العمل حسب توجهات بعض الكتاب والباحثين

ت	الكاتب أو الباحث	معوقات تطبيق جودة حياة العمل
١.	Jayakumar & Kalaiselvi, 2012, 146	<ul style="list-style-type: none"> ❖ مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين. ❖ ارتفاع تكاليف تطبيق جودة حياة العمل. ❖ زيادة حالات الاغتراب الوظيفي، والتمييز بين العاملين. ❖ التخوف من نظام تقييم الأداء ومعايير الترقية المعتمدة.
٢.	Sheel, et al., 2012, 295	<ul style="list-style-type: none"> ❖ زيادة حالات الغموض المنظمي. ❖ انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، ونسبة المشاركة في العمل. ❖ ضغوط العمل، وتزايد مستويات الصراع المنظمي. ❖ انخفاض درجة الالتزام المنظمي. ❖ استمرارية العمل داخل المنظمة بالطرق الروتينية.
٣.	Garg, et al., 2012, 235-236	<ul style="list-style-type: none"> ❖ موقف العاملين من حيث المعرفة والمهارة والخبرة والتجربة، وقلة الاستعداد نحو التعلم والتطوير الوظيفي، وعدم شعورهم بالانتماء المنظمي، وانخفاض الروح المعنوية، وعدم القدرة على التكيف. ❖ نوع وطبيعة الوظائف داخل المنظمة. ❖ درجة التوتر والضغط لدى العاملين. ❖ كثرة التحديات التي تواجهها المنظمة، وعدم توافر الاستقرار السياسي والأقتصادي، ودرجة الطلب والعرض على القوى العاملة.
٤.	Sinha, 2012, 32	<ul style="list-style-type: none"> ❖ نوع الاتصالات في المنظمة سواء كانت النازلة أو الصاعدة أو حتى الأفقية. ❖ نوع النمو والتطوير والالتزام لدى العاملين. ❖ الثقافة التي يتمتع بها العاملين والمنظمة. ❖ المناخ المنظمي العام من حيث التحفيز والدعم والرضا الوظيفي.
٥.	البليبيسي، ٢٠١٢، ١٤-١٣	<ul style="list-style-type: none"> ❖ موقف الإدارة، إذ يجب أن تكون لدى الإدارة الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع العاملين، ومنحهم فرصة التعبير عن آراءهم والمشاركة بفاعلية في جميع أنشطة المنظمة. ❖ موقف الاتحادات والنقابات العمالية، من حيث أن برامج جودة حياة العمل ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين. ❖ التكلفة المالية، إذ أن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة حياة العمل ضخمة وتفق قدرة المنظمة.

الجدول: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المصادر أعلاه.

خلاصة لما سبق يمكن القول بأن معوقات جودة حياة العمل يمكن أن تتمثل بالآتي:
(نمط الإدارة، وعدم امتلاك الرؤية الصحيحة بشأن تطبيق جودة حياة العمل، وقصور نظام التخطيط والتنفيذ والرقابة والاتصالات في المنظمة، وضعف البنى التحتية والإمكانات البشرية والمالية والتكنولوجية، وطبيعة البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وكثرة التوترات والصراعات وانخفاض الروح المعنوية، وسوء الفهم والتقدير، وقلة الخبرة، وانخفاض درجة النضج والوعي لدى العاملين، وعدم قبول أية تغييرات داخل المنظمة، فضلاً عن انخفاض مستوى الطموح لدى الإدارة والعاملين، وضعف التزام العاملين و قدرتهم على تحمل المسؤولية، وعدم تمتع العاملين بالانتماء والولاء المنظمي).

عليه لا بد أن تدرك الإدارة والعاملين في المنظمة حقيقة عدم إمكانية تحقيق أية فائدة من برامج جودة حياة العمل، ما لم يتم العمل على استحضار الإمكانيات والمتطلبات اللازمة بشأن معالجة هذه المعوقات ومن ثم التغلب عليها.

خامساً: أبعاد جودة حياة العمل

أن نشاطات جودة حياة العمل، ما هي إلا محاولات منتظمة من جانب المنظمات لمنح العاملين فيها فرصة أكبر للتأثير على الطريقة التي ينفذون فيها وظائفهم وإسهاماتهم التي يحققونها إلى إجمالي فاعلية المنظمة (العنزي والفضل، ٢٠٠٧، ٧٣)، إلا أن هذه الأبعاد والنشاطات تواجه بعض العوامل والخصائص التي يمكن أن تؤثر فيها، وهي كما مؤشرة أدناه:
(برنوطي، ٢٠٠٧، ٤٨٣)، (الحمداني، ٢٠٠٥، ١٤٠-١٤١):

١. **مستوى الأجور التي يحصل عليها العاملين:** إذ كانت الأجور بمستوى يضمن للفرد العامل حياة لائقة، فهذا يساهم في جعل حياة الفرد العامل مثرية، أما العكس فهذا سيجعل من حياة العمل غير مثرية.

٢. **إستراتيجية تصميم الوظائف:** يمكن للمنظمة أن تعتمد إستراتيجية تصميم وظائف تقوم على الإثراء الوظيفي أو التخصص، فإستراتيجية الإثراء تسمح للفرد العامل استخدام مهاراته وتعطيه الفرصة للإبداع والتعلم والتحكم بعمله، وتوفر له فرص التعلم والتقدم، أما الوظائف المصممة وفق مبدأ التخصص فهي تجعل الوظيفة رتيبة لا تسمح للفرد العامل باستخدام كل قدراته والتحكم بعمله وتطوير ذاته. إذن كلما اعتمدت المنظمة تصميم وظائف مثرية أسهمت بجعل جودة حياة العمل أكثر إثراءً.

٣. **طريقة وضع الأنظمة والتعليمات والتقسيمات الرسمية:** المنظمة توفر للعاملين جودة حياة مثرية تكيف مختلف أنظمتها الرسمية بحيث تراعي احتياجات العاملين وتمنحهم فرصة التحكم بها وتغييرها، وهي تحقق ذلك بإشراكهم في تصميم هذه الأنظمة، وكلما عمدت

المنظمة إلى استخدام أسلوب المشاركة في تحديد المهمات والسلطات وفي وضع الأنظمة والتعليمات أسهم ذلك في جعل حياة العمل أكثر إثراءً.

٤. **جماعات العمل ودورها:** حتى تستطيع المنظمة التأثير في شخصية العاملين تحتاج إلى جماعات عمل رسمية وغير رسمية، تمارس التأثير على العاملين، ولكي تكون جودة حياة العمل مثيرة يجب أن يكون التماسك موجهاً لدعم العاملين، وتمكينه في إطلاق قدراته وليس خنقها كما تفعل بعض الجماعات المتماسكة، وعليه كلما ساعدت الإدارة في قيام جماعات عمل رسمية وغير رسمية، متماسكة وأيضاً داعمة للفرد العامل أسهم ذلك في جعل حياة العمل أكثر إثراءً.

٥. **مكانة المنظمة في المجتمع:** يمكن أن يعمل الفرد العامل في منظمة يتباهى بالانتماء إليها، كما يمكن أن يخجل من ذلك لأنها تمتلك سمعة سيئة، فالمنظمة المثيرة هي المنظمة التي يشعر العاملون فيها بالفخر والاعتزاز والتباهي بالانتماء إليها، وتحقق هذه المكانة والسمعة يعود إلى إدارتها التي تحرص على الالتزام بالقوانين والقيام بنشاطات تخدم المجتمع ولا تضر به.

بناءً على ما تقدم، نلاحظ وجود تباين في توجهات وآراء الكتاب والباحثين في تحديد الأبعاد الخاصة بجودة حياة العمل، وفي ضوء المسح النظري لعدد من المصادر يمكن عرض الجدول (١٦) الذي يوضح وجهات نظر عدد من الكتاب والباحثين حول أهم أبعاد جودة حياة العمل في المنظمة وحسب التسلسل الزمني لها.

الجدول (١٦)

أبعاد جودة حياة العمل حسب توجهات عدد من الكتاب والباحثين

الرضا الوظيفي	العمل باحترام	تقليل الصراع والتعاون المنظمي	العلاقات والتكامل والاتصالات الاجتماعية	العدالة في معالجة الشكاوى والتظلمات	تقليل ضغوط وأعباء العمل	الضمان والأمن الوظيفي	التمسك بمبادئ العمل والاعتراف به	الإشراف الجيد	المشاركة في العمل	النمو والتدريب والتطور الوظيفي	استثمار القابليات والإمكانيات	التوازن بين العمل والحياة	بيئة العمل الآمنة	ظروف العمل الجيدة	المكافآت المادية	عدالة الرواتب والأجور	الأبعاد	ت
			*	*	*	*			*	*	*	*			*	*	Geetika, et al., 2010,2	١.
	*					*	*			*	*	*	*	*	*	*	Ganguly, 2010,209	٢.
	*	*	*			*			*	*			*	*	*	*	Mirkamali & Thani, 2011, 181	٣.
			*			*	*			*	*	*	*	*	*	*	Bolhari, et al., 2011,375	٤.
	*		*			*	*			*	*	*	*	*	*	*	Kashani, 2012, 9524-9525	٥.

إيجابي على الإنتاجية، فهو محدد مهم لصحة العاملين ورفاهيتهم الجسدية والنفسية والاحتفاظ بالعاملين، والرضا الوظيفي والالتزام المنظمي والأداء الوظيفي (البليسي، ٢٠١٢، ٩-١٠).

٢. عدالة الرواتب والأجور

تشير نظرية الرجل الاقتصادي إلى أن المال هو الحافز أو الدافع الأساس للعمل، وعلى هذا الأساس فكر علماء الاقتصاد وعلى رأسهم (ادم سميث) وعلماء الإدارة ومنهم (فردريك تايلر) بأن زيادة الإنتاجية والرضا يرتبطان بشكل مباشر بمقدار ما يحصل عليه الفرد العامل من مال لقاء الجهد والوقت الذي يقدمه للمنظمة، وتذهب بعض المنظمات إلى أبعد من ذلك باعتبارها التعويض المالي (الأجور) المباشر هو أحد أهم مكونات إستراتيجية الموارد البشرية، وتمثل العدالة في دفع الرواتب حالة من حالات شعور العامل بالمقدرة على تحقيق المساواة فيما يستلمه مقابل عمله وهذا يحقق نوعين من العدالة هي:

❖ العدالة الداخلية التي تشير إلى مستوى الأجور المدفوعة للوظائف في المنظمة التي يجب أن تتناسب مع القيمة الوظيفية.

❖ العدالة الخارجية فتشير إلى شعور العامل بأن الأجور والرواتب المدفوعة للوظائف في المنظمة التي يعمل فيها مساوٍ للأجور المدفوعة لتلك الوظائف المتماثلة في المنظمات الأخرى (الجبوري، ٢٠٠٨، ٢٩-٣٠).

٣. النمو والتدريب والتطوير المنظمي

يتطلب من المنظمة مراقبة ومتابعة اهتمامات العاملين في التطور والتعلم وتشجيعهم بصورة مستمرة للنمو والتقدم باتجاه حياة أرقى ويتحقق ذلك عندما تساعدهم بتمويل التعليم المتقدم لهم في الجامعات والكليات لإكمال دراستهم لأن هذا سوف يساهم في تطوير قابليتهم الوظيفية وإرضاء طموحهم الشخصي (الملاح، ٢٠٠٥، ٤٤)، كما يمثل هذا البعد مدى وجود مجال لتطوير قدرات الفرد أو الحصول على القيمة الاجتماعية الحقيقية من خلال التمييز فيها، وإن أهم المجالات التي تظهر فيها فرص النمو الوظيفي هي:

❖ حق التنظيم: إذ يحق للعاملين أن ينتظموا ضمن تنظيمات مهنية، فهو يعد حقاً أساسياً لكل عامل في المنظمة، تكون وظيفته الأساس تمثيلهم أمام المدراء وحماية حقوقهم.

❖ حق تقديم الشكاوى: يحق لكل عامل تقديم الشكاوى ضد مديره وذلك في حالة الضرر، بما يمنع المدراء اثر ذلك من المس بحقوق العاملين، أو المس بحقوق الفصل.

❖ حق الإضراب: وهو أحد الحقوق الأساسية للعاملين فهو سلاحهم في نضالهم ومحاولتهم لتحسين ظروف عملهم.

ومن ذلك يلاحظ بان هذا البعد يمثل الفرصة الكبرى لظهور القابليات ومهارات الفرد، فضلاً عن الارتقاء بمستويات أعلى بالتنظيم داخل المنظمة من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم على إظهار مهاراتهم وقابلياتهم فيها (الفضل، ٢٠٠٦، ٤٥).

٤. ظروف العمل الجيدة

تعرف بيئة العمل الداخلية على أنها كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمنظمة التي ينتمي إليها، ومن أهم جوانب بيئة العمل التي تؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين هي العوامل البيئية المادية ومنها: الإضاءة، الألوان، الضوضاء، الحرارة، التهوية، حوادث العمل، موقع المنظمة، توفر المعدات والأدوات اللازمة لإتمام العمل (نصار، ٢٠١٣، ١٧).

٥. التوازن بين العمل والحياة

بعض المنظمات تساعد العاملين على التوفيق بين مسؤوليات العمل والعائلة وتحسين صحتهم واستمتاعهم بالحياة بعدة طرائق منها: السماح للعاملين بالعمل الجزئي ومشاركة العمل، والسماح للعاملين بقضاء بعض ساعات العمل في المنزل، والسماح بساعات عمل مرنة في العمل، وتخصيص حسابات مالية لرعاية العاملين، وتقديم الخدمات الإستشارية في شؤون العمل والعائلة، ولهذا أثر ايجابي على المنظمة والعاملين فهو يؤدي إلى الإلتزام بالمنظمة ويقلل من معدلات دوران العاملين وضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع والتعارض بين الشخصية والعمل، وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين والارتقاء بالحالة الإقتصادية للمنظمة من خلال زيادة الإنتاجية (البليسي، ٢٠١٢، ١٢).

المبحث الثاني برامج جودة حياة العمل (التقليدية، الحديثة)

سيتم في هذا المبحث الإشارة إلى برامج جودة حياة العمل (التقليدية، والحديثة)، وذلك من خلال مراجعة أهم المراجع الخاصة بذلك، وكما مؤشر أدناه:

برامج جودة حياة العمل التقليدية (Traditional Programs)

ويقصد بالتقليدية مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها منذ الخمسينيات من هذا القرن والتي تأثرت بالإرث الفكري الإداري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة، كما يقصد بالتقليدية معرفة كل أو أغلب المنظمات بهذه البرامج، والتي تستهدف إحداث تأثير في السلوك الإنساني للعاملين وبما يزيد من رضا العاملين ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل هذه البرامج كما أشار إليها (الهييتي، ٢٠٠٠، ٢٥٤) نقلاً عن (Hoggetts & Kreeck, 1994, 456)، بالآتي:

أولاً : برنامج تحسين بيئة وظروف العمل (Improving Work Environment)

ثانياً : برنامج الصيانة البشرية (Human Maintenance)

ثالثاً : برنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة (Work Hours)

رابعاً : برنامج الرفاهية الاجتماعية (Soul Welfare)

خامساً : برنامج الرعاية الصحية (Health Programs)

سادساً : برنامج الأمن والسلامة المهنية (Safety Programs)

سابعاً : برنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل (Human Relation)

بناءً على ما تقدم، يمكن الدخول في تفاصيل كل من هذه البرامج وبما يمكن من تغطية بعض محتوياتها، وفي ضوء المسح النظري لعدد من المصادر العربية والأجنبية، وكالاتي:

أولاً: برنامج تحسين بيئة وظروف العمل (Improving Work Environment)

يسهم تحسين بيئة العمل في تنمية دوافع العاملين، وزيادة إقبالهم على العمل، وبالتدرج ينشأ لديهم نوع من الالتزام بمهام العمل، لذلك تؤثر بيئة العمل بشكل واضح على العاملين خاصة عند توافر مقومات البيئة التي توفر الراحة والهدوء للعاملين، لأن ذلك يساعدهم على التركيز في القيام بمهام وأعباء العمل وفي أجواء مناسبة تقل فيها درجة ضغوط العمل، فالبيئة التي تخلو من الضوضاء وتتميز بالإضاءة المناسبة ودرجة الحرارة الملائمة وتصميم المكاتب بشكل مناسب من حيث المساحة والأثاث والتهوية وعدم تكديس الغرف بالعاملين، تجلب مناخ مناسب للابتكار والإبداع مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء، وتعد التجارب التي أجراها

التون مايو (Elton Mayo) في مصنع هوثورن أولى الدراسات التي أكدت أهمية تحسين بيئة العمل الداخلية (الشمري، ٢٠١٣، ١٢).

وتشير بعض البحوث والدراسات إلى أن الاهتمام بعملية التحسين المستمر في بيئة وظروف العمل لها تأثيرات كبيرة على سلوكيات العاملين، فضلاً عن أهميتها في زيادة الإنتاجية وتحقيق حالات الرضا الوظيفي (McGuire & McLaren, 2007, 4).

وتعرف بيئة العمل الداخلية على أنها مجموعة من التفاعلات التي تتم بين المورد البشري وبين عناصر النظام الأخرى في المنظمة (Saleem, et al., 2012, 2).

وتتكون بيئة العمل في المنظمة من مجموعة من الظروف تنقسم إلى جزئين أساسيين وكالاتي: (عقيلي، ٢٠٠٩، ٥٦٩-٥٧٠)

١. **ظروف بيئة العمل المادية:** والتي تشمل الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهووية والإضاءة والنظافة وضغط ومساحات العمل والضجيج وعدد ساعات العمل وفترات الراحة، وهذه الظروف ذات انعكاس وتأثير على الموارد البشرية وفاعلية أدائها.

٢. **ظروف بيئة العمل النفسية والاجتماعية:** والتي تشمل المناخ الاجتماعي العام وطبيعته والروابط الاجتماعية والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة.

خلاصةً لما سبق سيتم الإشارة إلى بعض ظروف العمل وبما ينسجم مع طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، وبهذا سيتم التركيز على ظروف العمل الآتية: (تصميم المكاتب، الضوضاء، الحرارة، الإضاءة، العوامل الاجتماعية والنفسية).

١. **تصميم المكاتب:** يساعد التصميم الجيد للمكاتب من حيث المساحة أو الأثاث أو التهوية والإضاءة في مساعدة العاملين على الالتزام بوقت الدوام وعدم الهرب بحثاً عن جو ملائم، أو للهروب من سوء تكديس العاملين في العمل وما يترتب عليها من إصابة بالإرهاق، أو من سوء تصميم المكتب، ولذلك فحسن تصميم المكاتب ووضعته يحقق العديد من المزايا المهمة من أبرزها (تقديم الحماية والأمان، وتسهيل عملية الاتصال، وزيادة مستويات الالتزام والانتماء التنظيمي، وتعزيز الأداء، والنمو والتطوير الوظيفي) (الشمري، ٢٠١٣، ٢٣).

٢. **الضوضاء:** قد يترتب على الضوضاء آثار ضارة بالنسبة للعاملين فتسبب الإجهاد العصبي، كما قد تؤدي إلى ضعف حاسة السمع وأحياناً إلى فقدانها بالتدرج، وتسبب الضوضاء انخفاض إنتاجية العمل في المنظمة وارتفاع دوران العمل، كما تؤثر الضوضاء في أعصاب عدد من العاملين وتكون مصدراً لعدم التركيز والانتباه في العمل، لذا تمثل الضوضاء

عنصراً سلبياً من عناصر البيئة التي يتحتم على الإدارة التركيز عليها، ويمكن معالجة الضوضاء بوسائل عديدة (عزل الآلات والأجهزة التي تصدر منها الأصوات المزعجة، وتركيب أجزاء ميكانيكية صامتة ما أمكن ذلك، واستخدام مواد تعمل على امتصاص الأصوات للسقوف والجدران) (احمد، ٢٠٠٨، ٩).

٣. **الحرارة:** تؤثر درجة الحرارة وبشكل كبير على العاملين في المنظمة، فارتفاع درجات الحرارة يؤدي إلى تعرض العاملين للعديد من الأمراض منها (التشنجات، والإجهاد الحراري، وفقدان الوعي، وفقر الدم، والسكتة الدماغية) (Butt, 2012, 5)، وكما تختلف استجابات العاملين للحرارة بحسب البيئة التي يعيشون فيها، فبعض العاملين أكثر تكيفاً مع البيئة الحارة، والبعض الآخر أكثر تكيفاً مع الأجواء الباردة، لذا تعد درجات الحرارة من مصادر الضغوط وذلك بسبب تأثيرها على العاملين والتي تدفعهم إلى عدم الالتزام بساعات العمل والتفكير في البحث عن عمل آخر يضمن ظروفًا مادية أفضل (الشمري، ٢٠١٣، ٢٢-٢٣).

٤. **الإضاءة:** تعد الإضاءة أحد العناصر الأساسية لصحة وسلامة العاملين في العمل، والإضاءة تسمح للعاملين في جمع المعلومات من البيئة التي يعملون فيها، فضلاً عن تحديد الحجم والشكل واللون والحركة، وبهذا فإن توفير الإضاءة المناسبة يساعد العاملين في القيام بالمهام الوظيفية وبشكل جيد، كما أن عدم الاهتمام بتوفيرها يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين (Butt, 2012, 4).

٥. **العوامل الاجتماعية والنفسية:** يعكس المناخ الاجتماعي والنفسي السائد مستوى جودة حياة العمل والمناخ العام في المنظمة، واللدان بموجبهما يمارس العاملين أعمالهم، وقد ثبت من التجربة والممارسة أن ظروف البيئة النفسية والاجتماعية السيئة تمارس ضغوطاً على العاملين يفوق تأثيرها في بعض الأحيان ظروف بيئة العمل المادية، والتي من أهم آثارها: (عدم الرضا، الفتور، الخمول، اللامبالاة، عدم الثقة، الاكتئاب النفسي، العصبية وعدم التوازن النفسي)، وهذه جميعها تهيئ الفرصة لوقوع إصابات وحوادث وأمراض العمل، ويمكن القول أن أهم عناصر بيئة العمل النفسية التي تسبب العديد من الضغوط للعاملين هي: (عدم الإحساس بالأهمية والمكانة والدور الذي يقوم به العاملين في المنظمة، وعدم توفر عنصر التحدي في العمل الذي يثير اهتمام ودافعية العاملين للعمل، وعدم شعور العاملين في العدالة والإنصاف في المعاملة، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، وتعقيد السياسات التنظيمية وإجراءات العمل التي تنظم سيره وممارسته، وعدم الشعور بالحرية في العمل، وعدم الشعور بالاستقلالية في ممارسة الأعمال، وعدم توفر عنصر الطمأنينة في العمل بسبب الخوف من الفصل أو التسريح، ووجود صراعات تنظيمية بين الموارد البشرية في مكان

العمل بشكل يؤثر معنوياً فيها، وكثرة الخلافات وضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين) (عقيلي، ٢٠٠٩، ٥٨٤).

خلاصةً لما سبق يمكن القول بأن ظروف العمل المتوافرة ما هي إلا مؤشرات تعكس درجة ومستوى جودة حياة العمل في المنظمة، من هنا يستلزم الأمر من إدارة المنظمة العمل والجد بإستمرار من أجل تحسين بيئة العمل وظروفها المتنوعة سواء أكانت مادية أم معنوية، وبما يسهم في توفير بيئة عمل صحية، لذا يجب على الإدارة استحضار إمكانياتها وقدراتها بشأن توفر الآتي:

١. تهيئة الآلات والمعدات اللازمة للعمل، فضلاً عن الأثاث المكتبي الجيد.
٢. توفير مستوى مناسب من الإضاءة بحيث يستطيع أن يؤدي العاملون أعمالهم بشكل صحيح.
٣. المحافظة على درجة متميزة من الهدوء وهذا يتم من خلال معالجة حالات الضوضاء.
٤. استحضار المتطلبات اللازمة لتأمين أفضل وانسب درجات الحرارة في المنظمة.
٥. توفير التهوية الجيدة والصحية للعاملين في العمل.
٦. معالجة مصادر الرطوبة في العمل وبما يسهم في الحفاظ على العاملين.
٧. التقليل من الأعمال الروتينية التي يقوم بها العاملون في المنظمة.
٨. السعي إلى إعطاء العاملين فترات من الراحة أثناء العمل.
٩. الاهتمام بالجانب المعنوي للعاملين، وبما يمكن من احتواء ومعالجة مشكلاتهم في العمل.

ثانياً: برنامج الصيانة البشرية (Human Maintenance)

تعد الموارد البشرية أحد الأصول الأكثر أهمية في المنظمة التي لا يمكن الاستغناء عن خدماتها، لذلك يجب على الإدارات الاهتمام بهذه الموارد والحفاظ عليها من أجل استثمار (إمكانياتهم، مهاراتهم، خبراتهم، قدراتهم) في العمل، وبما يضمن تحقيق الأهداف المنظمة (Moghadam, et al., 2013, 53).

وكما تشير بعض البحوث والدراسات إلى أن الصيانة البشرية تعد من أهم القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والتي يقصد بها مجموعة من الإجراءات والخدمات المقدمة للعاملين منها (الإجراءات الوقائية، والإجراءات الاجتماعية، وخدمات الدعم المعنوي والنفسي، وخدمات التأمين، وخدمات التقاعد)، والتي لها آثار إيجابية على درجة التزام وانتماء العاملين للمنظمة (Beheshtifar & Safarin, 2013, 199-200).

وتسعى إدارة المنظمات من تطبيق الصيانة البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف سواء أكان على المستوى الاجتماعي أم المنظمي وحتى على مستوى العاملين أنفسهم، وكالاتي: (العزاوي وجواد، ٢٠١٠، ٤٤٧-٤٤٨)

١. **الأهداف على المستوى الاجتماعي:** تتمثل بتوفير الضمان المالي للعاملين عند تعرضهم للمرض، أو العوق المؤقت أو الدائم، وتوفير الراتب التقاعدي في سن الشيخوخة والعجز عن العمل، وقد أشرت العديد من الأبحاث والدراسات بأن كلفة العوائد الإضافية والخدمات المقدمة للعاملين منذ الحرب العالمية الثانية، قد نمت بشكل كبير، إذ أصبحت تشكل (3/1) ما يدفع للعاملين من رواتب وأجور.

٢. **الأهداف على المستوى المنظمي:** إن المنظمات العامة والخاصة تسعى اليوم لتحقيق جملة من الأهداف عند تقديمها للخدمات الصحية والعوائد الإضافية منها: تقليل معدلات أو نسب دوران العمل، واستقطاب الأيدي العاملة الكفوءة، وتخصيص تكاليف الأعمال الإضافية، والحد من عدم الاستقرار والإجهاد، وزيادة الرضا الوظيفي والانتماء المنظمي.

٣. **الأهداف على مستوى العاملين:** فالعاملون يفضلون العمل في المنظمات التي توفر أنواعاً أكثر من الخدمات، فخدمات التأمين على سبيل المثال تمكن العاملين الحصول عليها من خلال المنظمة وبشكل جماعي وبكلفة أقل مما تم الحصول عليها بشكل مباشر من شركات التأمين المتخصصة، كذلك الأمر بالنسبة للخدمات الصحية العلاجية والوقائية، والنقل، والسكن، ووجبات الطعام، والخدمات الترفيهية الأخرى، كلها خدمات توفر للعاملين بأسعار مدعومة أو بشكل مجاني.

ومن هنا يمكن القول بأن الصيانة البشرية تعد أحد أهم المنطلقات الفاعلة لتحقيق جودة حياة العمل، وذلك لكونها تهتم بشكل مباشر بالأصول المنظمة التي لا يمكن العمل بدونها ألا وهي الموارد البشرية، من هنا بدأت المنظمات تتنافس بشأن تقديم أفضل الخدمات لمواردها البشرية في إطار يفصح عن الخدمة ويقر حالات الرعاية والأهتمام، وبما يسهم في الحفاظ على مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم، علماً أن الآثار الإيجابية للصيانة البشرية لا تنعكس على العاملين فقط بل تمتد إيجابياتها حتى على المنظمة نفسها من حيث تحسين الأداء المنظمي وزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي، ومن هنا تستطيع الإدارات التنظيمية أن تحقق ذلك من خلال الآتي:

١. العمل على استحضار الإمكانيات والقدرات بشأن التأمين على حياة العاملين في المنظمة.
٢. الأهتمام بالموارد البشرية في المنظمة من خلال التحفيز المادي أو المعنوي.
٣. تهيئة المستلزمات لإقامة الدورات التدريبية للعاملين في إطار مداه التعليم والتطوير.
٤. الحرص على توفير الوعي بين العاملين بشأن الحفاظ على صحتهم في العمل.
٥. جعل العاملين يشعرون بالضمان الوظيفي وعدم الاستغناء عن خدماتهم في العمل.
٦. تقديم المبالغ المالية للعاملين عند إحالتهم على التقاعد، على شكل مكافأة أو راتب شهري.
٧. توفير بعض السلع والخدمات للعاملين في المنظمة وبأسعار مدعومة.

ثالثاً: برنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة (Work Hours)

لقد أشار الدين الإسلامي إلى أهمية الوقت في كتاب الله العزيز بسور وآيات عديدة بقوله تعالى (وهو الذي جعل الليل والنهار خلفة لمن أراد أن يذكر أو أراد شكوراً) صدق الله العظيم (سورة الفرقان، الآية ٦٢).

وتمثل عملية إعادة النظر في ساعات العمل (إدارة الوقت) أحد الموارد الهامة والنادرة والثمينة لأي إنسان، وقد ارتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع، فساعات العمل قابلة للاستثمار بدون حدود أو قيود، وهي أحد الموارد المتاحة للإدارة لتحقيق أهداف العمل، كما أن مفهوم إعادة النظر في ساعات العمل (إدارة الوقت) يعد من المفاهيم المكتملة والشاملة لأي زمان أو مكان أو إنسان، وهو لا يقتصر على الإداريين دون غيرهم أو على العمل الإداري دون غيره فالجميع مطالبون بإدارة ساعات عملهم ووقتهم بشكل فاعل بحيث يحقق الشخص من خلال استثمار هذا الوقت أقصى فائدة ممكنة قياساً بالفرص البديلة للنشاطات أو الأعمال المطروحة (عباس وحسن، ٢٠١٠، ١١).

وتعريف إعادة النظر بساعات العمل على أنها إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي من خلال الوقت، أي الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى الاستفادة منها بشكل فاعل وبما يسهم في تحقيق أهداف العمل، ويقسم المفكرون ساعات العمل أو الوقت في المنظمة إلى قسمين أساسيين: (العجمي، ٢٠١٠، ٢٩٨)

١. **الوقت القابل للتحكم:** وهو الوقت الذي تستطيع أن تتحكم فيه الإدارة.

٢. **الوقت غير القابل للتحكم:** وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم الإدارة ورقابته ويصرف أحياناً في أمور وأعمال قليلة الفائدة للمنظمة.

ويمكن إعادة النظر بساعات العمل من خلال توافر الإدارة التي تستطيع أن تجعل من وظائفها الإدارية منطلقاً لاستثمار الوقت، وكالاتي: (الأسطل، ٢٠٠٩، ١٤٢)

١. **التخطيط:** يرافق التخطيط الزمن في كل عملياته، فهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية، وبين العمليات المتسلسلة التي تشتمل على النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمناً لبدايتها ونهايتها، ويشتمل التخطيط عدة مبادئ في إدارة الوقت بشكل فاعل وهي (مبدأ تحليل الوقت، ومبدأ وضع الأهداف الجيدة، ومبدأ التخطيط اليومي، ومبدأ المرونة، ومبدأ التخطيط حسب الأولويات).

٢. **التنظيم:** تشير دراسات وتجارب علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يؤدي إلى تقليل الزمن المطلوب للإنتاج، والتنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم، وهي: (التفاهم بين الإدارة والعاملين، والميل إلى التعاون والانتماء

للجماعة، وتوافق واتساق أهداف الإدارة والعاملين مع أهداف المنظمة، والتعاون الكبير بين العاملين والشعور بالمسؤولية، وتنظيم العمل فيما بينهم بحيث يعرف كل واحد منهم مهمته بكل دقة، والتنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة).

٣. **الرقابة:** تظهر في تحديد الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة، ويقتصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على التفاهم والحرص على تحقيق الأهداف، وكما أن الرقابة الجيدة ستؤدي إلى إدارة وقت جيدة، وهذا يتم من خلال إعادة تحليل الوقت، والمتابعة.

وينبغي على إدارة المنظمة أن تعمل على إعادة النظر في ساعات العمل من خلال التركيز على أربعة أنواع رئيسية لوقت العمل، هي: (الوقت الإبداعي، والوقت التحضيري، والوقت الإنتاجي، والوقت غير المباشر أو العام)، وكما يأتي: (الهور، ٢٠٠٦، ١٩-٢٠)

١. **الوقت الإبداعي:** يخص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي.

٢. **الوقت التحضيري:** يمثل هذا النوع من الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع المعلومات أو تجهيز معدات أو قاعات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل.

٣. **الوقت الإنتاجي:** يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضيري.

٤. **الوقت غير المباشر أو العام:** يخص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلاقتها بالآخرين، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط الإدارة بجمعيات وهيئات وحضور الاجتماعات والندوات.

مما تقدم يمكن القول بأن إعادة النظر بساعات العمل أحد الموارد التي يستلزم استثمارها على نحو صحيح، وبما يمكن من الاستفادة منها في تحقيق أهداف العمل، وذلك لأن ساعات العمل ما هي إلا عدد من الساعات التي يتوجب على العاملين العمل فيها، الأمر الذي يتطلب من الإدارة أن تعمل على توعية العاملين على استثمار وقت العمل وعدم ضياعه وذلك لكونه يؤثر في تحقيق أهداف المنظمة، وتستطيع الإدارة أن تستثمر وقت العمل من حيث الآتي:

١. التخطيط الجيد لساعات العمل وبما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وحاجات العاملين.

٢. التنظيم الصحيح وإعداد الجداول الزمنية لساعات العمل.

٣. التوجيه الدائم للعاملين بشأن استثمار ساعات العمل على نحو صحيح.

٤. الرقابة الشديدة على العاملين بشأن الاستخدام الفاعل لساعات العمل.

٥. التحفيز المادي والمعنوي للعاملين واتخاذ القرارات بهدف استثمار ساعات العمل.

رابعاً: برنامج الرفاهية الاجتماعية (Soul Welfare)

إن أحد الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هو الحصول على أكفاء العاملين وصيانتهم والأحتفاظ بهم بشكل فاعل من أجل تحقيق أهداف المنظمة وطموحاتها، لكن عملية المحافظة هذه ليست ذات بعد واحد فينحصر في تحقيق أهداف المنظمة فقط بل هي ذات بعدين أهداف المنظمة وأهداف العاملين التي تتجسد في حاجاتهم ورغباتهم، كما أن الرواتب والأجور لم تعد تكفي لأستقطاب العاملين الأكفاء والاحتفاظ بهم بل لا بد من تقديم الخدمات لهم وهي حوافز غير مباشرة تنشطهم نحو العمل المبدع والانتماء للمنظمة، ومن هنا يجب على إدارة المنظمة أن تقدم خدمات الرفاهية الاجتماعية للعاملين (احمد، ٢٠٠٨، ١٠).

إذ بدأت المنظمات تهتم برفاهية العاملين في العمل لكونها أحد المداخل الفاعلة والمساهمة في تحقيق التطوير المنظمي، وهذا الاهتمام يكون من خلال إسهامات الإدارة في التعرف على حاجات العاملين ورغباتهم، وتحديد مشكلاتهم ومن ثم معالجتها في إطار الاهتمام بتحسين بيئة العمل المادية والمعنوية، فضلاً عن تحقيق حالات الرضا والانتماء الوظيفي لهم (Reshma & Basavaraj, 2013, 158).

ويعد مفهوم الرفاهية الاجتماعية (رفاهية العاملين) من المفاهيم المرنة التي تختلف باختلاف الوقت والمنظمة والصناعة والبلد، ومن هنا يمكن أن تعرف على أنها مجموعة من الإجراءات التي تنفذها إدارة المنظمة للعاملين بهدف رفع الروح المعنوية لهم، وزيادة الكفاءة والإنتاجية في العمل، وهذا يتم من خلال تقديم التسهيلات الخدمية والترفيهية والصحية (المطاعم، السكن، النقل) (Logasakthi & Rajagopal, 2013, 1).

خلاصة لما سبق يمكن القول بأن الرفاهية الاجتماعية (رفاهية العاملين) من المتطلبات الأساسية للعمل باعتبارها المحفز الفاعل للعاملين لبذل أقصى مجهوداتهم في العمل، إذ يطمح العاملين في المنظمة إلى الحصول على مجموعة من الخدمات الترفيهية والصحية من قبل إدارة المنظمة في إطار الرعاية والاهتمام بهم، وهذا يتطلب من الإدارة استحضار الإمكانيات والمجهودات بشأن توفير متطلبات رفاهية العاملين وهي:

١. استحضار التخصيصات المالية التي تساعد في تطبيق رفاهية العاملين في المنظمة.
٢. الاهتمام بالحاجات الفسيولوجية للعاملين (المسكن، المأكل، الشراب).
٣. التركيز على المسابقات الترفيهية بين العاملين، وبما يسهم في تعزيز الروح المعنوية.
٤. تهيئة الأسواق ودور الحضانة في المنظمة.
٥. توفير وسائل النقل للعاملين وذلك لنقلهم من وإلى مكان العمل.
٦. أهمية تقديم خدمات التعليم للعاملين الراغبين في إكمال دراستهم العلمية.
٧. الحفاظ على الحالة الصحية للعاملين في العمل.

خامساً: برنامج الرعاية الصحية (Health Programs)

تعد الرعاية الصحية أحد مداخل حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل الإصابة بها في مكان العمل التي يكون سببها أما المناخ المادي أو الفرد أو طبيعة العمل (الوظيفة) نفسه، حيث تتم الإصابة بها نتيجة التعرض المستمر لمسبباتها، وهذه الأمراض تُحدث تدهوراً بطيئاً في صحة الإنسان الجسدية والنفسية، ومن الأمراض التي يتعرض لها العاملين في العمل هي (الاستنشاق المستمر لبعض الأبخرة الكيماوية، والجلوس الدائم، وإصابات العمود الفقري، وتصلب الشرايين، وفقدان السمع التدريجي، ضعف النظر التدريجي) وتسمى هذه الأمراض بمخاطر الصحة (عقلي، ٢٠٠٩، ٥٧١).

لذا فإن الرعاية الصحية هي من بين الحقوق التي لا بد من توفيرها للعاملين في المنظمات لتحقيق الأهداف الاجتماعية المتمثلة بالمسؤولية الاجتماعية، فضلاً عن الأهداف الفردية المتمثلة بصيانة العاملين وتلبية حاجاتهم في العمل، وتعرف الرعاية الصحية على أنها تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من مخاطر العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث، ومن هنا تبرز أهمية الرعاية الصحية للعاملين في المنظمة بالآتي: (عباس، ٢٠٠٦، ٣٠٣-٣٠٤)

١. تقليل تكاليف العمل بحيث تجنب المنظمة الكثير من المشاكل المتمثلة بالحوادث والأمراض الصحية، هذه الحوادث تكلف المنظمة الكثير من التكاليف المادية والمعنوية كالتعويضات للعاملين وتعطيل العمل.

٢. توفير بيئة عمل صحية خالية من المخاطر من خلال توفير المكان المناسب والخالي من المخاطر المؤدية إلى الإضرار بالعاملين أثناء عملهم.

٣. توفير أساليب العمل المناسب من خلال توفير الأجهزة والمعدات الوقائية واستخدام السجلات النظامية حول أية إصابة أو حوادث العمل.

٤. التقليل من الآثار النفسية بسبب الأمراض والحوادث في العمل.

٥. تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين.

والخطوة الثانية باتجاه بناء السياسات الصحية في المنظمة هي تحديد استراتيجيات الرعاية الصحية، إذ أن الاستراتيجيات الصحية لا بد أن تنطلق من أساليب الاهتمام بالمورد البشري، وعلى ذلك فإن استراتيجيات الرعاية الصحية هي: (جواد، ٢٠١٠، ٢٣٠)

١. الإستراتيجية الوقائية: وهي القضاء على مصادر المرض والتلوث والحصول على بيئة صحية وبما يحد من انتشار الأمراض.

٢. الإستراتيجية العلاجية: وهي معالجة الحالات المرضية والحد من انتشارها وتقليل مخاطرها على العاملين.

بناءً على ما سبق بشأن الرعاية الصحية للعاملين في المنظمة يمكن القول بأنها من المنطلقات الفاعلة لتحقيق جودة حياة العمل، إذ يجب على الإدارة الاهتمام بالموارد البشرية من الناحية الصحية ولذلك من أجل تخفيض الكلف المادية التي تتعرض لها المنظمات من جراء حوادث وإصابات العمل، علماً أن الرعاية الصحية لا تنحصر أهميتها على العاملين فحسب بل تمتد إيجابياتها على المنظمة نفسها، ويتحقق هذا من خلال الالتزام بالآتي:

١. الاهتمام بالتشريعات الضوابط القانونية المتعلقة بالرعاية الصحية للعاملين في المنظمة.
٢. تشكيل اللجان المختصة والكفوءة التي تكون مسؤولة عن إجراءات الرعاية الصحية.
٣. تحديد وحصر المخاطر الوظيفية والأمراض التي يمكن أن يتعرض لها العاملون.
٤. توعية وإرشاد العاملين بشأن الحفاظ على صحتهم الجسدية والنفسية في العمل.
٥. إجراء الفحوصات الطبية الدورية للعاملين وبما يعزز من حالتهم الصحية.
٦. تعويض العاملين المصابين بحوادث العمل.

سادساً: برنامج الأمن والسلامة المهنية (Safety Programs)

إن الهدف من تطبيق الأمن والسلامة المهنية لمنع أو الحد من الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العاملون في أثناء تأديتهم للمهام الوظيفية، إذ أشرت العديد من الدراسات أن أسباب التعرض للحوادث عديدة منها ما ترتبط بالآلات والأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل، أو بيئة العمل نفسها من ظروف غير ملائمة كقلة الإضاءة وسوء التهوية وزيادة الضوضاء والأصوات وساعات العمل الطويلة وقلة أوقات الراحة وعدم توفير وجبات غذائية مناسبة والعمل الممل (العزاوي وجواد، ٢٠١٠، ٤٥٣).

وتعد مشاركة الموارد البشرية في مجال إدارة بيئة العمل وتوفير الأمن والسلامة المهنية فيه توجهاً استراتيجياً تأخذ فيه العديد من المنظمات وذلك لمساعدة إدارة الموارد البشرية في إدارة بيئة العمل وجعلها فاعلة بدرجة أعلى وتنحصر عملية مشاركة إدارة الموارد البشرية عادة في الآتي: (عقيلي، ٢٠٠٩، ٢٧٩)

١. القيام بجولات ميدانية في أماكن العمل ومساعدة المخالفين الذين لا يتقيدون بتعليمات الحماية ونصحهم وإرشادهم بضرورة الالتزام بها وكذلك تحديد أي شيء قد يؤدي إلى وقوع حوادث العمل.

٢. الاشتراك مع إدارة الموارد البشرية في تحديد أسباب وقوع حوادث العمل.
٣. تقديم مقترحات لتطوير وتحسين بيئة العمل وتوفير مكان عمل يمتاز بالأمن والسلامة المهنية.

مما تقدم يمكن القول بأن الأمن والسلامة المهنية أمر هام وأساسي يتوجب استحضاره في العمل وذلك لحماية العاملين من إصابات وحوادث العمل، فضلاً عن تحقيق جودة حياة

العمل، ومن هنا يتطلب من إدارة المنظمة الاهتمام ببيئة العمل من حيث الآلات والمعدات وظروف العمل المادية والمعنوية للعاملين، وبما يساعد على حماية العاملين من حوادث وإصابات العمل وذلك لان عدم معالجة هذه الحوادث والإصابات قد ينعكس سلباً على الحالة الصحية للعاملين وعلى المنظمة من حيث (انخفاض الأداء والإنتاجية وزيادة حالات الصراع والمشكلات في العمل، وعدم تحقيق الأهداف المنظمة)، ويمكن للإدارة معالجة ذلك من الآتي:

١. وجود وحدة متخصصة تهتم بأمور الأمن والسلامة المهنية في المنظمة.
٢. تشكيل اللجان المختصة في تطبيق الأمن والسلامة المهنية.
٣. التخطيط والتنظيم الجيد للأمن والسلامة المهنية.
٤. الاهتمام بالرقابة والتقييم بشأن الأمن والسلامة المهنية وعلى نحو دوري.
٥. تدريب العاملين وتوعيتهم بشأن استخدام الآلات والمعدات.
٦. معالجة حالات الأخطاء في العمل.

سابعاً: برنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل (Human Relation)

العلاقات الإنسانية في العمل مجموعة من الأنشطة تتضمن قواعد وأسس تم وضعها من خلال دراسات نظرية وميدانية وعلمية، الغاية من وراء استخدامها جعل العاملين في المنظمة راضين عن عملهم فيها ومرتبطين بها ويسهمون اسهاماً فاعلاً في تحقيق أهدافها، وفي ذلك تركز على رفع الروح المعنوية باعتبارها الوسيلة الأساسية والفاعلة لرفع إنتاجية العمل في المنظمة انطلاقاً من العلاقة المباشرة القائمة بينهما وبين الإنتاجية، كما أن محور عمل العلاقات الإنسانية في المنظمة هو تحديد ومعرفة مستوى الروح المعنوية السائدة والعوامل المؤثرة فيها بالارتقاء للعمل على توفيرها أو تحسينها في حالة وجودها والعوامل المؤثرة في انخفاضها للعمل على تلافيها أو إزالتها، وذلك من اجل تحقيق إنتاجية عالية وجعل المورد البشري راضياً عن عمله (عقيلي، ١٩٩٦، ٢٦٩).

ومن هنا يتوجب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل في إطار الرعاية والاهتمام بحاجات ورغبات العاملين، وبما ينعكس على درجة الرضا لديهم وانتمائهم للعمل، الأمر الذي يسهم على نحو فاعل في زيادة إنتاجية العمل، عليه يمكن تحسين علاقات العمل بالآتي:

١. اهتمام إدارة المنظمة بالعاملين ومد جسور التواصل معهم.
٢. تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين وحثهم على التعاون.
٣. دور الإدارة في توضيح أهمية الأنشطة والأعمال التي ينفذها العاملين.
٤. الاهتمام بتوحيد الأهداف المنظمة مع أهداف العاملين.
٥. تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية.
٦. تحديد مشكلات العاملين ومن ثم معالجتها.

برامج جودة حياة العمل الحديثة

يقصد بتلك البرامج النشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها وخصائص العاملين فيها وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها الوحدات، ونتيجة التغيرات الكثيرة (تنوع أعمال الوحدات، وتعدد حاجات ورغبات العاملين، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات)، ألزمت هذه المنظمات بالأهتمام ببرامج جودة حياة العمل الحديثة، وبما يفوق الاهتمام بالرضا والدافعية لدى العاملين والأنتماء العالي لوحداتهم، لذا أصبحت برامج جودة حياة العمل توظّر بهدف استراتيجي موجه لتحقيق المصير المشترك بين المنظمة والعاملين، ولتحقيق هذا الهدف اتجهت المنظمات نحو الآتي: (الهيبي، ٢٠٠٠، ٢٥٨)

أولاً : برنامج الإثراء الوظيفي (Job Enrichment)

ثانياً : برنامج الإدارة بالمشاركة (Management By Participation)

ثالثاً : برنامج فرق العمل المدارة ذاتياً (Self-Management Work Teams)

رابعاً : برنامج جداول العمل البديلة (Alternative Work Schedules)

خامساً: برنامج حلقات الجودة (Quality Circles)

سادساً: برنامج إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

خلاصةً لما تقدم سيتم الإشارة إلى هذه البرامج في ضوء المسح النظري لعدد من

المصادر العربية والأجنبية، وكالاتي:

أولاً: برنامج الإثراء الوظيفي (Job Enrichment)

تعد عملية زيادة اساهم العاملين في انجاز المزيد من المهام ضمن نفس الوظيفة (الإثراء الوظيفي) أحد المنطلقات لتحقيق الرقابة الذاتية والأحترام في العمل، وبما يساهم في تعزيز الأداء المنظمي، وتشير الدراسات إلى وجود علاقة ايجابية بين الإثراء الوظيفي وبين الدافعية نحو العمل والأداء المنظمي وتحقيق الأهداف (Saleem, et al., 2012, 146).

ويعد الإثراء الوظيفي أحد الأساليب القائمة لتطوير ظروف العمل الوظيفية فهو يمنح العاملين فرصاً أكبر في تحمل المسؤوليات والاستقلالية الجزئية ليقوموا بتنفيذ أعمال كاملة (الملاح، ٢٠٠٥، ٤٧).

والإثراء الوظيفي هو أسلوب تحفيزي يهدف إلى زيادة درجة رضا العاملين من خلال تطوير العمل وتحسينه بالحرية والاستقلالية والتميز والتنوع في المهام، وبما يجعل المهام أكثر تحدياً واقناعاً للعاملين ويتيح لهم فرص معرفة نتائج أدائهم (حسن، ٢٠١٢، ٤٢).

كما صنفّت أبعاد الإثراء الوظيفي إلى خمسة أبعاد يمكن من خلالها تحديد مستوى

ودرجة الإثراء الوظيفي في المنظمة وكالاتي: (Neyshabor & Rashidi, 2013, 59)

١. تنوع المهارات: مستوى ونوع المهارات التي يتمتع بها العاملون وعند تنفيذ المهام الوظيفية .
 ٢. انجاز المهام: قدرة العاملين على انجاز المهام الوظيفية الخاصة بهم والانتهاء منها.
 ٣. أهمية المهام: تشير إلى تأثير المهام الوظيفية على العاملين ودرجة الاعتراف بها من قبلهم.
 ٤. استقلالية المهام: درجة الاستقلالية التي يتمتع بها العاملون عند تنفيذ مهامهم الوظيفية.
 ٥. التغذية العكسية: قدرة العاملين على إعطاء معلومات دقيقة عن المهام الوظيفية.
- بناءً على ما سبق بخصوص الإثراء الوظيفي يمكن القول بأنه من المداخل الأساسية والفاعلة التي تؤثر مستوى جودة حياة العمل في المنظمة، وهذا بسبب اهتمام الإدارة بالمهام والأنشطة الوظيفية، إذ تقوم الإدارة بتنفيذ الإثراء الوظيفي من خلال زيادة إسهام العاملين في تنفيذ المهام، فضلاً عن الآتي:

١. تكليف العاملين الأكفاء من ذوي القدرات العالية في العمل بمهام وظيفية متنوعة.
٢. أهمية تمتع المهام الوظيفية بالوضوح، وبما يساعد العاملين في انجازها على نحو صحيح.
٣. زيادة أهمية ومستوى المهام والأنشطة الوظيفية، وبما يساهم في اهتمام العاملين بها.
٤. الاستقلالية الجزئية للعاملين في العمل، وبما ينعكس إيجاباً على الأداء المنظمي.
٥. زيادة تكليف العاملين بالمسؤوليات الخاصة بالمهام الوظيفية.
٦. التقليل من المهام والأنشطة الروتينية في العمل.
٧. الاهتمام بالمجالات الإبداعية في العمل.

ثانياً: برنامج الإدارة بالمشاركة (Management By Participation)

المقصود بالمشاركة ممارسة العاملين لأخذ القرارات التي لها ارتباط مباشر بالعمل في المنظمة مهما كان مستوى وجودة مواضعها وتتصل بشكل غير مباشر بمصالح العاملين، وإيضاً المشاركة في القرارات التي ترتبط مباشرة بالمصالح الشخصية للعاملين ومن خلالها تتحقق المصالح الوظيفية في المنظمة بدءاً من زيادة الأجر وانتهاءً بالإجازات والعطل أثناء العمل، ولمشاركة العاملين ثلاثة جوانب تأثيرية إيجابية، وكالاتي: (الجبوري، ٢٠٠٨، ٣٤)

١. الجوانب الإنسانية: إذ تساهم في التطوير الذاتي وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و تحقيق الاستفادة الكاملة من مهارات وقدرات العاملين.
٢. المشاركة بالسلطة: إذ أن المشاركة تعني توزيع السلطة في المنظمة والحفاظ على مصالح العاملين وتوسيع نطاق المشاركة في العمل.
٣. كفاءة المنظمة: إذ تؤدي المشاركة إلى زيادة كفاءة المنظمة وذلك من خلال التزام العاملين بتنفيذ القرارات التي يشاركون في اتخاذها وزيادة الحافز للعاملين والتعاون وتخفيف أعباء الإدارة والمشرفين وتعلم مهارات جديدة في العمل.

لذا فإن المشاركة الإدارية تعالج العلاقة بين المنظمة والعاملين والقضايا الأساسية للإدارة داخل المنظمة، ويبرز دور العاملين في صناعة القرارات في جميع المستويات التنظيمية، كما أنها تساعد المدراء على التعامل مع التحديات التي يواجهونها في بيئة متغيرة وذات منافسة شديدة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستويات الفاعلية والإنتاج والإبداع وتحفيز العاملين في المنظمة (البليسي، ٢٠١٢، ١١).

كما تعد إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتماءهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد يساهم في الارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، وبما يسهم في تقليل الصراع التنظيمي، ومن هنا فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المنظمة لها آثار إيجابية في تطبيق جودة حياة العمل (نصار، ٢٠١٣، ١٨).

بناءً على ما سبق يمكن القول أن الإدارة بالمشاركة أحد المتطلبات الأساسية للعمل في المنظمة، إذ ازدادت أهميتها بسبب ازدياد اهتمام العاملين في مسألة مشاركتهم في إدارة المنظمة التي يعملون بها، علماً أن للمشاركة في اتخاذ القرارات أثراً إيجابية على المنظمة والعاملين بسبب تزايد نسبة المشاركين في اتخاذ القرار مما يعني تزايد المقترحات المقدمة للعمل، فضلاً عن أن العاملين لديهم المعرفة الأكبر بخصوص العمل على اعتبار أنهم من ينفذ ذلك، لذا يتطلب الأمر من الإدارة الاهتمام بالآتي:

١. اساهم العاملين في تحديد ووضع أهداف العمل.
٢. مشاركة العاملين في تحديد مشاكل العمل ومن ثم في معالجتها.
٣. إتاحة الفرصة للعاملين في تقديم الشكاوى والمقترحات المتعلقة بالعمل.
٤. اهتمام الإدارة في معالجة الشكاوى والأخذ بالمقترحات التي يتقدم بها العاملين.

ثالثاً: برنامج فرق العمل المدارة ذاتياً (Self-Management Work Teams)

تعرف فرق العمل المدارة ذاتياً بأنها مجاميع صغيرة ممكنة من اتخاذ القرارات اللازمة لها لإدارة العمل اليومي، وتعد فرق العمل المدارة ذاتياً أحد الأساليب المهمة لتنفيذ التمكين في المنظمات، وهي فرق تتصف بإمتلاك حرية عالية في اتخاذ القرارات، فضلاً عن الاستقلالية والعمل من خلال الرقابة الذاتية، وهناك العديد من الفوائد التي تحققها فرق العمل المدارة ذاتياً للمنظمات والعاملين فيها إذ تؤدي إلى الاستقلالية الكبيرة والمسؤولية الواسعة التي يحصل عليها العاملون، وصولاً إلى جهودهم المبذولة في العمل، وينعكس هذا على التحفيز والرضا والعملية الإنتاجية (العنزي وآخرون، ٢٠١٣، ٤٧-٤٨).

كما أن فرق العمل المدارة ذاتياً تتألف من (٥-٢٠) فرداً عاملاً من متعددي المهارات الذين يتناوبون الوظائف لإنتاج أقصى منتج أو على الأقل جزءاً من المنتج، والفكرة الأساسية أن

فرق العمل المدارة ذاتياً وليس المدراء أو المشرفين هي من تتحمل المسؤولية عن عملها واتخاذ القرارات وتنظيم أدائهم وتغيير عملهم حسب الحاجة وحل المشكلات وتحقيق الأهداف والتكيف مع الظروف المتغيرة (الجميل، ٢٠٠٥، ٢٤).

مما تقدم يمكن القول بأن أسلوب فرق العمل المدارة ذاتياً اخذ اهتمام الكثير من المنظمات التي تسعى إلى تبسيط إجراءات العمل ومعالجة حالات الروتين، فضلاً عن زيادة قدرة العاملين على اكتساب المهارات والخبرات من عملهم وتحملهم المسؤولية، وصولاً إلى زيادة أدائهم في العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأهداف المنظمة، وبهذا يمكن تحقيق ذلك بالاتي:

١. قيام الإدارة بتشكيل فرق العمل وبكافة الاختصاصات.
٢. منح فرق العمل المدارة ذاتياً درجة من الاستقلالية.
٣. تحفيز العاملين على تحمل المسؤوليات في عملهم.
٤. إتاحة الفرصة للعاملين في فرق العمل المدارة ذاتياً في تحديد ومعالجة المشكلات.

رابعاً: برنامج جداول العمل البديلة (Alternative Work Schedules)

تبنت العديد من الدول المتقدمة في السنوات القليلة الماضية استراتيجيات عمل مصممة حديثاً الغرض منها إيجاد دوافع للمنظمة وأفرادها العاملين، إذ استندت إلى مفهوم يدعى ساعات العمل المرنة حيث أن الموصفات التقليدية للعمل التي تتم بثمان ساعات خلال يوم العمل واجهتها تحديات عديدة منها مشكلة التغير في دوافع العاملين للعمل والغيابات المتزايدة، لذا فقد انتقل المدراء إلى جدولة ابتكارات لأعمال أقل تقييداً والقصد من وراء هذه الابتكارات ليس تقليل ساعات العمل بل لإعطاء العاملين حرية أكبر في جدولة الساعات التي يؤدون فيها عملهم، وعليه يمكن أن تعرف جداول العمل البديلة (ساعات العمل المرنة) على أنها نظام يسمح للعاملين باختيار أوقات عملهم خارج المفاهيم التقليدية للعمل (صالح وحسين، ٢٠١٠، ١١).

وتمارس المنظمات التي تعمل وفق نظام ساعات العمل المرنة العديد من الأشكال، التي تختلف عن بعضها البعض، وكما مؤشر أدناه: (السعدون، ٢٠١٣، ٧٤)

١. **أسبوع العمل المضغوط:** ترتيب يتيح للعاملين حرية العمل لأيام أقل في الأسبوع، ولكن العمل لساعات أكثر خلال يوم العمل، كالعمل أربعة أيام في الأسبوع وعشرة ساعات خلال يوم العمل، أو العمل ثلاثة أيام في الأسبوع وأثنى عشر ساعة خلال يوم العمل، ومن فوائده استمرار العملية الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي وتوفير وقت فراغ أكثر وعدم انخفاض الأجور، ومن سلبياته زيادة التعب والجهد في العمل وانخفاض عدد العاملين في بعض الأوقات.

٢. **العمل بوقت جزئي:** ترتيب يسمح للعاملين الدوام لساعات أقل من الساعات الاعتيادية وهي (٤٠) ساعة وبموجب هذا يحصل العاملين على أجور تتناسب مع عدد ساعات العمل، ومن

إيجابياته يقلل من الإجازات والغيابات وزيادة الإنتاجية بسبب انخفاض التعب وتوفير تكاليف لصاحب العمل وتلبية الالتزامات المنزلية وتحقيق التوازن بين الحياة والعمل، ومن سلبياته خفض إجمالي الدخل للعاملين وانخفاض الفرص المتاحة للتطوير وقلة تحمل المسؤوليات في العمل.

٣. مشاركة العمل (تقاسم العمل): اتفاق طوعي يتم بين اثنين أو أكثر من العاملين في المنظمة ويتم بموجبه تقاسم كل ما يخص العمل من حيث المسؤوليات والمهام والفوائد والرواتب وعلى نحو متساوٍ، وتقسيم الوقت بشكل (٥٠:٥٠) أو بشكل نسب مختلفة تبعاً للاتفاق، ومن إيجابياته يسمح للعاملين ترتيب عملهم بما ينسجم مع ظروفهم الشخصية وزيادة العلاقات الإنسانية بين المجموعة المشتركة في العمل والتنسيق بين المدراء والعاملين، ومن سلبياته صعوبة الحصول على بديل جديد في حالة انسحاب الشريك الحالي، وقلة التواصل بين الشركاء بسبب انخفاض في الإنتاجية وزيادة صعوبة الإشراف وصعوبة التنسيق بين فريق العمل.

ولهذا فإنه من الضروري زيادة اهتمام إدارة المنظمة بالبحوث بجدول العمل البديلة (ساعات العمل المرنة) وعدّها المنطلق الأساس في تحقيق جودة حياة العمل، وذلك لما يحققه هذا الأسلوب من فوائد عديدة للمنظمة والعاملين، إذ تنعكس حالة المرونة الممنوحة للعاملين في تحقيق الموازنة بين متطلبات العمل والحياة وزيادة دافعية العاملين نحو العمل وتحقيق الانتماء للمنظمة، مع أهمية تحديد ساعات عمل يتوجب حضور جميع العاملين فيها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المنظمي، لذا يمكن تحقيق هذا بالآتي:

١. الاهتمام بتبني فكرة ساعات العمل المرنة في العمل.
٢. إتاحة الفرصة للعاملين في البدء متأخراً في العمل مع إمكانية التعويض في ذات اليوم.
٣. إمكانية تقاسم المهام بين العاملين في العمل.
٤. العمل لأيام أقل أسبوعياً وساعات أكثر في يوم العمل.
٥. يستطيع العاملون العمل ساعات أقل من الساعات المقررة والحصول على أجور أقل.
٦. إتاحة الفرصة للعاملين في تحديد أوقات بدء العمل وانتهائه، مع مراعاة الساعات المحددة.

خامساً: برنامج حلقات الجودة (Quality Circles)

ترتكز الفلسفة التي تقوم عليها حلقات الجودة إلى أن العاملين في المنظمة لهم القدرة على الإسهام في حل المشكلات التي تتعلق بتحسين جودة المنتج، كما أن العاملين لديهم القدرة على التفكير والإبداع في حل المشكلات، وكذلك أن كل فرد عامل في المنظمة يعد خبيراً في عمله من خلال التراكم المعرفي الناشئ عن زيادة الوعي والثقة بالمسؤولية والانتماء الوظيفي، (النعيمة، ٢٠١٠، ٢٤).

وتعرف حلقات الجودة بأنها مجموعات عمل طوعية وصغيرة الحجم وإذ يتراوح حجم كل منها بين أربعة إلى عشرة عاملين في المنظمة، الهدف منها تطوير وتحسين جودة منتجات المنظمة من خلال اقتراح حلول للمشاكل التي تقدمها الإدارة (علوان، ٢٠٠٩، ١٢٨).

أما بشأن الأهداف التي يمكن أن تتحقق من تطبيق حلقات الجودة في المنظمة فهي كالآتي: (حمدي، ٢٠٠٩، ٥٩)

١. بناء ورشة عمل متماسكة قوية: بحيث تتمكن من تحقيق الأهداف الأساسية لأنشطة حلقات الجودة التي تدار بواسطة قيادة تحترم المرؤوسين الذين تتوفر فيهم صفة التعاون.
 ٢. إقامة حالة الضبط على العمليات: وذلك باتخاذ إجراءات ملائمة للوقاية والتصحيح تمهيداً لتجاوز حالات عدم المطابقة وإدخال تعديلات مع تطبيق التحسين المستمر على مستوى ورشة العمل من خلال الأفكار الإبداعية بإثارة تساؤلات التطوير.
 ٣. تعزيز معنويات العاملين: من خلال التعاون والإهتمام بما يقدمه الأشخاص في العمل من إسهامهم في حل مشكلات الجودة في عملهم.
 ٤. التفكير على نحو جيد مع اعتماد الحكمة: يتم تعزيز القابلية على التفكير لدى أعضاء الحلقة من خلال تشجيعهم على التفكير مع تدريبهم على استخدام الحكمة التي يمتلكونها كنتيجة للمناقشات.
 ٥. توسيع طريقة التفكير: إذ يجري بين فترة وأخرى تحقيق مبادلات بين حلقات الجودة التي فيها ورش العمل والمصانع أو بين المنظمات.
 ٦. زيادة الدخل: بتقليل مشكلات عدم المطابقة وزيادة كمية المنتجات الصالحة للبيع.
 ٧. تطوير ثقافة المنظمة: يتم من خلال تحقيق مستويات عالية من التحفيز.
 ٨. توفير أسلوب منظم للتعليم: إذ يساعد هذا على تحقيق النمو الوظيفي.
 ٩. العلاقات الإنسانية: إيجاد مناخ لبناء علاقات إنسانية بين العاملين وتعمل حلقات الجودة على تطوير الإبداعات الشخصية والإسهام في العمل.
 ١٠. ضمان الجودة: الذي يقدم للزبائن من خلال الجودة في العمليات بما يمكن من تخفيض عمليات الفحص والاختبار وإعادة العمل.
- مما تقدم يمكن القول بأن حلقات الجودة أحد أبرز مؤشرات جودة حياة العمل في المنظمة، وهي من المداخل المتميزة التي تحقق أعلى مستويات الجودة، وهذا يتم من خلال تحسين مستوى التفكير والإبداع لدى العاملين، مما ينعكس ذلك على قدرة العاملين على تحمل العمل وبذل أعلى الجهود الممكنة في العمل، ويصبح هدفهم هو تحقيق الجودة، ويمكن أن تحقق الإدارة هذا بالآتي:

١. تهيئة مجاميع صغيرة تعمل على تعزيز مستوى الجودة في المنظمة.
٢. تحفيز العاملين في المنظمة على القيام بالأعمال التطوعية.
٣. الاهتمام بإجراء الاجتماعات مع العاملين وعلى نحو دوري.
٤. معالجة المشكلات وتقديم المقترحات الجيدة لتحقيق مستوى عالي من الجودة.
٥. تعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

سادساً: برنامج إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة فهي نظام إداري يركز على العاملين ويهدف إلى زيادة رضا الزبائن باستمرار (الملاح، ٢٠٠٥، ٤٩).

وعلى الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتحديد ما هي متطلباتها ومبادئها الأساسية، ومع ذلك لا نجد لها تعريفاً محدداً وشاملاً، ومن هنا تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة، إذ تعرف على أنها فلسفة لمنهج متكامل يعتمد على رضا الزبائن كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وذلك من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل، وبهذا تعتمد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على المبادئ الآتية: (علوان، ٢٠٠٩، ٨٠)

١. التركيز على رضا الزبائن تجاه المنتجات التي تقدمها المنظمة.
 ٢. اعتماد المشاركة الجماعية وفرق العمل في أداء المهمات المختلفة.
 ٣. إجراء التحسينات المستمرة على جميع أنشطة المنظمة.
- وكما يمكن تحديد الأهداف التي تحققها إدارة الجودة الشاملة للمنظمة، وهي كالاتي: (حمود، ٢٠٠٩، ٨٣)

١. تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق: إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشراً لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية والحصول على الحصص السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالية.
٢. تحقيق الرضا لدى الزبائن: تقوم مهمة الإدارة الشاملة للجودة بالأنشطة الهادفة للتعرف على تحديد الزبائن الحاليين والمرتبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم.
٣. زيادة الفاعلية التنظيمية: تقوم إدارة الجودة الشاملة على فكرة أن الجودة هي مسؤولية كافة العاملين في المنظمة لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق تحسين مستمر وإشراك العاملين في حل المشكلات التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين.

وكذلك تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق المزيد من الأهداف وهي تحقيق رضا الزبون، وأن الزبون هو من يدير المنظمة وتوفير بيئة تحافظ على التحسين والتطوير المستمرين والتركيز على جودة المدخلات والعمليات والمخرجات ومشاركة العاملين (الخياط، ٢٠٠٥، ٨).

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي من المستلزمات الأساسية في المنظمة، والتي ينبغي زيادة الاهتمام بها، وبما يساعد على تحقيق حاجات ورغبات الزبون، وهذا يتحقق من خلال التحسين والتطوير والتدريب والتعليم ومشاركة العاملين في العمل، الأمر الذي ينعكس ايجاباً على أداء المنظمة، وهذا يتطلب ضرورة تركيز الإدارة على إدارة الجودة الشاملة وعدها من المنطلقات الأساسية لتحقيق جودة حياة العمل، فضلاً عن الآتي:

١. اعتماد معايير الجودة في العمل والاهتمام بالرقابة المستمرة على الجودة.
٢. يجب ترسيخ فكرة أن الجودة هي مسؤولية الجميع في المنظمة.
٣. الاهتمام بالدورات التدريبية للعاملين في المنظمة.
٤. أهمية التحسين المستمر في أنشطة المنظمة.

الفصل الثالث الإطار الميداني للدراسة

يهدف هذا الفصل إلى توظيف المنطلقات النظرية لما تمخضت عنه معطيات الدراسة الميدانية، وذلك عبر الوقوف على واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة في القطاع الصحي تحديداً في مستشفى السلام التعليمي بالموصل، وبغية تحقيق ذلك فقد تناول هذا الفصل المباحث الآتية:

- المبحث الأول: وصف وتشخيص واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين من القيادات الإدارية.
- المبحث الثاني: وصف وتشخيص واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين من العاملين.
- المبحث الثالث: البرنامج المقترح لتحسين جودة حياة العمل في مستشفى السلام التعليمي بالموصل.

المبحث الأول

وصف وتشخيص واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين من القيادات الإدارية

يهدف هذا المبحث إلى التحري عن واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (التقليدية، والحديثة) في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين من القيادات الإدارية، وكالآتي:

أولاً: تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة بتطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين من القيادات الإدارية.

١. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج تحسين البيئة وظروف العمل

تشير معطيات الجدول (١٧) الى نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج تحسين البيئة وظروف العمل في المنظمة المبحوثة والمتضمنة (6) متغيرات، إذ يتضح من إجابات القيادات الإدارية أن المنظمة المبحوثة تطبق هذا البرنامج بنسبة (88%) وهي نسبة جيدة جداً، إذ تحققت أعلى حالات الاتفاق لدى القيادات الإدارية نحو تهيئة الإدارة للآلات والمعدات والأثاث المكتبي، فضلاً عن تأمين الحرارة والإضاءة للعاملين في المنظمة المبحوثة (X1-X4-X5)، وبالمقابل فقد نجد أدنى نسبة اتفاق نحو عمدية الإدارة إلى تهيئة الأجواء النفسية الملائمة للعاملين في المنظمة المبحوثة (X6)، مما يفسر لنا أن عملية الأهتمام ببرنامج تحسين البيئة وظروف العمل قد أخذت المنحى المادي أكثر من المنحى النفسي، وفي ذلك تجاهل لهذا المدخل مع العلم أن الإسهامات التي تتركها الحالة النفسية للعاملين لها وقعها على كافة الأنشطة والاتجاهات.

الجدول (١٧)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج تحسين البيئة وظروف العمل في المنظمة المبحوثة

المعدل	الترددات	القيادات الإدارية																الفقرات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
0.94	15	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	X1
0.88	14	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	X2
0.88	14	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X3
0.94	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	X4
0.94	15	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X5
0.69	11	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	X6
		0.83	0.83	0.67	0.67	1.00	0.83	1.00	0.67	1.00	1.00	0.83	1.00	1.00	1.00	0.83	0.83	المعدل
		0.88																المعدل العام

N = 16

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج قائمة الفحص.

٢. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الصيانة البشرية

من خلال تحليل نتائج القائمة الخاصة ببرنامج الصيانة البشرية المعروضة في الجدول (١٨) والمتضمنة (6) متغيرات التي يمكن أن يستدل من خلالها على واقعية تطبيق هذا البرنامج في المنظمة المبحوثة، إذ يتضح من إجابات القيادات الإدارية أن المنظمة المبحوثة تطبق هذا البرنامج بنسبة (76%) وهي نسبة جيدة، وقد تحقق ذلك عبر حالة الاتفاق وبالإجماع بين المبحوثين والمتعلق بعمدية إدارة المنظمة المبحوثة إلى معالجة الانحرافات في العمل بشكل مستمر (X12)، في حين بلغت أدنى نسبة اتفاق بشأن وضع إدارة المنظمة المبحوثة أنظمة فاعلة للحوافز بما يدعم القدرات البشرية (X8)، وهذا يفسر لنا وجود توجه إيجابي نحو معالجة الانحرافات عبر تشخيص الأخطاء في إطار المشاركة الفاعلة للعاملين في الدورات التدريبية وبما يمكنهم من استنهاض قدراتهم، علماً أن هذا التوجه يقابله حالة من الضعف في اتجاه اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بأنظمة الحوافز.

الجدول (١٨)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الصيانة البشرية في المنظمة المبحوثة

المعدل	الترارات	القيادات الإدارية																الفقرات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
0.69	11	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	X7
0.44	7	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	X8
0.88	14	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	X9
0.75	12	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	X10
0.81	13	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	X11
1.00	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X12
		0.83	0.83	0.83	0.83	0.67	0.50	0.83	0.83	0.83	0.83	0.50	0.83	0.83	0.67	0.83	0.67	المعدل
		0.76																المعدل العام

N = 16

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج قائمة الفحص.

٣. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة

يعكس الجدول (١٩) نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج إعادة النظر في ساعات العمل المطلوبة في المنظمة المبحوثة، التي عبرت عنه المتغيرات (X13-X18)، التي يمكن من خلالها الوقوف على الواقع الفعلي لتطبيق هذا البرنامج في المنظمة المبحوثة، فقد اتضح من إجابات القيادات الإدارية أن نسبة تطبيق هذا البرنامج هي (51%) وهي نسبة تشير إلى عدم مراعاة ساعات العمل المطلوبة من قبل إدارة المنظمة المبحوثة، ويلاحظ من ذلك أن أعلى نسبة

اتفاق كانت بخصوص قيام الإدارة بمراجعة ساعات العمل دعماً لعملية التخطيط المستقبلي لها (X13)، في حين كانت أدنى نسبة اتفاق تجاه عمديه الإدارة إلى مراجعة ساعات العمل بشكل يخفف من الأعباء الوظيفية (X18)، وما تقدم يفسر لنا أن توجهات إدارة المنظمة المبحوثة بشأن مراجعة ساعات العمل المطلوبة قد تمحورت ضمن الدعم الفعلي لعملية التخطيط المستقبلي وتجاهل مسألة تخفيف الأعباء الوظيفية، مما يعكس قدراً من المفارقة في هذا الصدد، الأمر الذي يستلزم من إدارة المنظمة المبحوثة أن تركز عملية التخطيط في مجال ساعات العمل بقصد تلافي الأعباء الوظيفية ومن ثم تفهم حاجات العاملين.

الجدول (١٩)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة في المنظمة المبحوثة

المعدل	الفرات	القيادات الإدارية																المعدل
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
0.69	X13	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	
0.38	X14	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	
0.63	X15	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	
0.63	X16	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	
0.50	X17	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	
0.25	X18	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	
	المعدل	0.33	0.50	0.33	0.33	0.50	0.33	0.33	0.50	0.50	0.50	0.33	0.67	0.67	0.83	0.50	1.00	
	المعدل العام	0.51																

N = 16

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج قائمة الفحص.

٤. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الرفاهية الاجتماعية

أفرزت نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الرفاهية الاجتماعية والمعروضة في الجدول (٢٠) التي تبين الواقع الفعلي لتطبيق برنامج الرفاهية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة، وفي ضوء إجابات القيادات الإدارية يتبين أن نسبة تطبيق هذا البرنامج هي (13%) وهي نسبة ضئيلة تشير إلى وجود توجهات طفيفة جداً بشأن هذا البرنامج، ومن هنا يتضح أن أعلى نسبة اتفاق كانت بخصوص تقييم الإدارة مسابقات ترفيهية للعاملين في المنظمة المبحوثة (X20)، والاتفاق إلى حد ما نحو المتغيرات الأخرى، على حين جاءت أدنى نسبة اتفاق تجاه توافر دور حضانة لأطفال العاملين، فضلاً عن احتواء المنظمة المبحوثة اسواقاً ملائمة بقصد تلبية متطلبات العاملين، وصولاً إلى تهيئة الإدارة أنسب الوسائل لنقل العاملين من وإلى مكان العمل (X22-X23-X24)، وهذا يؤشر لنا انعطافاً كبيراً في هذا المجال وحيزاً كبيراً لان الجوانب

الترفيهية تشغل حيزاً فاعلاً في ميدان العمل وبما يدعم الرغبات ويعزز الإسهامات الفردية وحتى الجماعية للعاملين، الأمر الذي يستلزم من إدارة المنظمة المبحوثة الأخذ بهذا البرنامج وعده احد المنطلقات الأساسية التي تجسد مضمون جودة حياة العمل.

الجدول (٢٠)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الرفاهية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة

المعدل	التكرارات	القيادات الإدارية																الفقرات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
0.19	3	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X19
0.25	4	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X20
0.13	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	X21
0.06	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	X22
0.06	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	X23
0.06	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X24
		0.17	0.33	0.00	0.17	0.17	0.33	0.33	0.00	0.00	0.00	0.17	0.33	0.00	0.00	0.00	0.00	المعدل
0.13																		المعدل العام

N = 16

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

٥. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الرعاية الصحية

يعرض الجدول (٢١) نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الرعاية الصحية في المنظمة المبحوثة والمعبر عنه بالمتغيرات (X25-X30)، فقد اتضح من إجابات القيادات الإدارية أن المنظمة المبحوثة تطبق هذا البرنامج بنسبة (74%) وهي نسبة جيدة تبين مدى اهتمام القيادات الإدارية بتوفير متطلبات الرعاية الصحية للعاملين في المنظمة المبحوثة، وقد تحققت أعلى نسبة اتفاق تجاه تأمين الإدارة بيئة عمل ملائمة للحفاظ على صحة العاملين في المنظمة المبحوثة (X27)، في حين كانت أدنى نسبة اتفاق نحو تقديم الإدارة تعويضات مالية للعاملين المصابين بحوادث العمل في المنظمة المبحوثة (X30)، وهذا يفسر لنا تدني اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بالجانب المادي وبالذات التعويضات المالية للعاملين عند إصابتهم بحوادث العمل، مما ينعكس ذلك سلباً على ردود فعلهم تجاه العمل وحتى الإدارة، عليه من الأجدر بإدارة المنظمة المبحوثة أن تضع تعويضات العاملين تحت محمل الجد والتطبيق بقصد إعطاء العاملين قدراً من الرعاية والأهتمام.

الجدول (٢١)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الرعاية الصحية في المنظمة المبحوثة

المعدل	التكرارات	القيادات الإدارية																الفقرات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
0.81	13	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	X25
0.88	14	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X26
0.94	15	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X27
0.66	11	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	X28
0.88	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	X29
0.25	4	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X30
		0.50	0.83	0.67	0.67	1.00	0.83	0.83	0.67	0.67	0.67	0.67	0.83	0.83	0.83	0.67	0.67	المعدل
0.74																		المعدل العام

N = 16

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج قائمة الفحص.

٦. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الأمن والسلامة المهنية

أظهرت معطيات الجدول (٢٢) نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الأمن والسلامة المهنية والمتضمنة (6) متغيرات التي جسدتها المتغيرات (X31-X36)، تبين مدى توافر متطلبات الأمن والسلامة المهنية في المنظمة المبحوثة، وفي ضوء إجابات القيادات الإدارية يتضح أن المنظمة المبحوثة تطبق هذا البرنامج بنسبة (76%) وهي نسبة جيدة، ويلاحظ أن أعلى نسبة اتفاق كانت بخصوص تركيز الإدارة على تعليمات السلامة المهنية وتعدده امراً مطلوباً في العمل (X32)، فضلاً عن عمل الإدارة على توعية العاملين بشأن استخدام الآلات والمعدات على نحو صحيح (X36)، بينما جاءت أدنى نسبة اتفاق في وجود وحدة متخصصة لتأمين السلامة المهنية للعاملين المنظمة المبحوثة (X31)، وهذا يؤشر لنا اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بالجوانب المجسدة لبرنامج الأمن والسلامة المهنية مما أمكن ملاحظته عبر سعي الإدارة إلى توعية العاملين وتدريبهم، فضلاً عن قيامها بجولات مستمرة في ميدان عملها.

الجدول (٢٢)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الأمن والسلامة المهنية في المنظمة المبحوثة

المعدل	القرارات	القيادات الإدارية																الفقرات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
0.50	8	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	X31
0.88	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	X32
0.81	13	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X33
0.69	11	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	X34
0.81	13	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	X35
0.88	14	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X36
		0.50	0.67	0.67	0.83	0.67	0.50	0.67	1.00	0.83	0.83	0.67	1.00	0.83	0.83	0.67	1.00	المعدل
0.76																		المعدل العام

N = 16

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج قائمة الفحص.

٧. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الأهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل

يعرض الجدول (٢٣) نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الأهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل كأحد البرامج التقليدية لجودة حياة العمل والمعبّر عنه بالمتغيرات (X37-X42)، التي يمكن من خلالها أن يستدل على الواقع الفعلي للعلاقات الإنسانية في العمل في مستشفى السلام التعليمي بالموصل، ومن إجابات القيادات الإدارية يتضح أن المنظمة المبحوثة تطبق هذا البرنامج بنسبة (80%) وهي نسبة جيدة جداً، ويلاحظ أن أعلى نسبة اتفاق كانت تجاه تشجيع إدارة المنظمة المبحوثة على نشر روح التعاون بين الإدارة والعاملين (X38)، فضلاً عن حرص الإدارة على تعزيز العلاقات الايجابية بين العاملين في المنظمة المبحوثة (X39)، بينما جاءت أدنى نسبة اتفاق نحو أعتناء إدارة المنظمة المبحوثة بالعاملين مثلما تتحدث لهم عن أمور العمل (X40)، مما يفسر لنا أن عملية الأهتمام بمشكلات العاملين وألأعتناء بهم لم تحصل على النصيب الأوفر من توجهات إدارة المنظمة المبحوثة، مما شكل مأخذ في هذا الاتجاه لأن المهمة الأساسية للإدارة هي التعرف على المشكلات ومن ثم اقتناء أفضل الخيارات للمعالجات، علماً أن ترك هذه المشكلات وعدم ألأعتناء بها قد يعني تفاقمها ومن ثم وضع الإدارة تحت طائلة التحديات.

الجدول (٢٣)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل في المنظمة المبحوثة

المعدل	القرارات	القيادات الإدارية																الفقرات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
0.81	13	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	X37
0.88	14	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	X38
0.88	14	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	X39
0.69	11	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	X40
0.75	12	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	X41
0.81	13	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	X42
		0.67	0.67	0.83	0.33	0.83	0.83	0.83	1.00	1.00	0.33	1.00	1.00	0.83	1.00	0.83	0.83	المعدل
		0.80																المعدل العام

N = 16

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج قائمة الفحص.

ثانياً: تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة بتطبيق برامج جودة حياة العمل الحديثة في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين من القيادات الإدارية.

١. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الإثراء الوظيفي

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الإثراء الوظيفي بكونه أحد البرامج الحديثة لجودة حياة العمل والمتضمن (6) متغيرات والمعرضة في الجدول (٢٤)، وقد اتضح من إجابات القيادات الإدارية أن المنظمة المبحوثة طبقت هذا البرنامج بنسبة (84%) وهي نسبة جيدة جداً، وقد حققت أعلى نسبة إتفاق وبالإجماع نحو إبداء إدارة المنظمة المبحوثة اهتماماً فعلياً باستقلالية العاملين في العمل (X46)، على حين كانت أدنى نسبة اتفاق بخصوص تكليف العاملين في المنظمة المبحوثة بعدة مهمات وظيفية (X43)، فضلاً عن عمل الإدارة على إضفاء المناخ الإبداعي في المنظمة المبحوثة (X48)، مما يؤشر لنا أن اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بعملية استقلال العاملين في العمل لم يكن مواكباً مع سعيها إلى تكليف العاملين بمهام وظيفية متعددة أو محاولات إضفاء الإبداعية في ميدان العمل لذا جاءت الاستقلالية بحدود معينة، الأمر الذي يستلزم تجاوز هذه الحدود وبما يساعد على توفير متطلبات الإثراء الوظيفي.

الجدول (٢٤)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الإثراء الوظيفي في المنظمة المبحوثة

		القيادات الإدارية																الفترات
المعدل	التكرارات	L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
0.75	12	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	X43
0.81	13	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	X44
0.94	15	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X45
1.00	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X46
0.81	13	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	X47
0.75	12	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	X48
		0.67	0.83	0.83	1.00	0.83	1.00	0.50	1.00	1.00	0.67	0.83	0.83	0.83	1.00	1.00	0.67	المعدل
		0.84																المعدل العام

N = 16

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

٢. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الإدارة بالمشاركة

من خلال تحليل نتائج القائمة الخاصة ببرنامج الإدارة بالمشاركة المعروضة في الجدول (٢٥) والمتضمنة (6) متغيرات يمكن أن يستدل من خلالها على واقعية تطبيق هذا البرنامج في المنظمة المبحوثة، إذ يتضح من إجابات القيادات الإدارية أن المنظمة المبحوثة تطبق هذا البرنامج بنسبة (70%) وهي نسبة جيدة، وقد تحققت أعلى نسبة اتفاق نحو تشجيع إدارة المنظمة المبحوثة العاملين على إبداء المقترحات في مجال العمل (X51)، بينما كانت أدنى نسبة اتفاق بخصوص اعتماد الإدارة سياسة الباب المفتوح في ميدان العمل (X49)، فضلاً عن ترسخ إدارة المنظمة المبحوثة فكرة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (X50)، علماً أن هذه النسب جاءت ضمن الحدود المقبولة وهذا لا يشكل حالة تفاؤلية لأن المقبول لا يفصح عن التطلعات ولا يؤثر الوصول تجاه المستقبلات، لذا تبقى إدارة المنظمة المبحوثة بحاجة إلى إقرار فكرة المشاركات الفاعلة التي تجسد حالات الاندماج الفكري مثلما تديم العلاقات بمنحها الإيجابي.

الجدول (٢٥)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الإدارة بالمشاركة في المنظمة المبحوثة

المعدل	التكرارات	القيادات الإدارية																الفترات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
0.56	9	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	X49
0.56	9	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	X50
0.81	13	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	X51

0.75	12	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	X52
0.75	12	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	X53
0.75	12	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	X54
		0.67	0.50	0.50	0.67	0.67	1.00	0.50	0.83	0.67	0.67	0.83	0.67	0.83	0.50	0.83	0.83	المعدل
		0.70																المعدل العام

N = 16

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج قائمة الفحص.

٣. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج فرق العمل المدارة ذاتياً

أفرزت نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج فرق العمل المدارة ذاتياً على مستوى المنظمة المبحوثة، والمعرضة في الجدول (٢٦) المعبر عنه بالمتغيرات (X55-X60)، أن هناك توجهاً ايجابياً بخصوص تطبيق هذا البرنامج ونسبة (83%) وهي نسبة جيدة جداً، ويلاحظ من ذلك أن أعلى نسبة اتفاق وبالأجماع كانت نحو قيام الإدارة بتشكيل فرق عمل في المنظمة المبحوثة وعلى نحو يمكنهم من أداء المهمات (X55)، بينما جاءت أدنى نسبة اتفاق في تأمين الإدارة لفرق العمل حرية الفعل في المنظمة المبحوثة (X57)، من ذلك يتضح لنا أن الاهتمام ببرنامج فرق العمل المدارة ذاتياً كانت قائمة رغم وجود حالة من التباين بشأن الفقرات المعبر عنها وحسب إجابات العينة المبحوثة، مما يوفر دليلاً للقول بأن مستوى التباين الثقافي وطبيعة الأنشطة والفعاليات التي يؤديها الأفراد المبحوثين قد أسهمت بشكل وبآخر في ولادة هذه الإجابات.

الجدول (٢٦)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج فرق العمل المدارة ذاتياً في المنظمة المبحوثة

المعدل	القرارات	القيادات الإدارية																الفقرات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
1.00	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X55
0.88	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	X56
0.69	11	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	X57
0.75	12	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	X58
0.81	13	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	X59
0.88	14	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	X60
		1.00	0.67	1.00	1.00	0.83	0.83	0.83	0.67	0.83	1.00	1.00	0.67	0.67	0.67	0.67	1.00	المعدل
		0.83																المعدل العام

N = 16

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج قائمة الفحص.

٤. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج جداول العمل البديلة

تشير معطيات الجدول (٢٧) إلى نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج جداول العمل البديلة (النظام المرن) كأحد البرامج الحديثة لجودة حياة العمل والمتضمنة (6) متغيرات يمكن أن يستدل من خلالها على مدى إتباع المنظمة المبحوثة النظام المرن في ميدان العمل، ومن هنا يتضح أن المنظمة المبحوثة تطبق هذا البرنامج بنسبة (38%) وهي نسبة ضعيفة تؤثر إلى عدم تطبيق النظام المرن في المنظمة المبحوثة، وقد تحققت أعلى نسبة اتفاق بخصوص تطبيق إدارة المنظمة المبحوثة فكرة تقاسم العمل بين العاملين لأداء مهامهم (X63)، بينما جاءت أدنى نسبة اتفاق نحو المتغيرات (X64-X65-X66) والمعبرة عن مدى إمكانية قيام العاملين بأداء عملهم ضمن ساعات أطول وبأيام أقل اسبوعياً، فضلاً عن إتاحة الفرصة للعاملين في ساعات عمل أقل مع منحهم أجوراً تتناسب ذلك، وصولاً إلى السماح للعاملين بتحديد أوقات العمل بما فيها وقت الحضور والانصراف، مما يفسر لنا أن فكرة جداول العمل البديلة (النظام المرن) لم تأخذ منحها الواقعي لدى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة، ومرد ذلك أما سيادة الإجراءات والتشريعات الصادرة من جهات أعلى أو تدني مستوى الإحاطة الفكرية بهذا الموضوع مما يترتب عليه هذه الإجابات، ومن ثم أوجد اتجاهاً لدى المبحوثين من القيادات الإدارية بشأن تلك الحالات التي تعد بحد ذاتها أشبه بالقيود والمحددات لأنه ما جدوى تطبيق برنامج إذ كانت تعترضه معوقات أو يصطدم بسلسلة من الإجراءات في ظل شحة الأفكار والتصورات، عليه تبرز الحاجة إلى تبني هذا البرنامج وعده أحد المرتكزات الأساس لتحسين جودة حياة العمل.

الجدول (٢٧)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج جداول العمل البديلة في المنظمة المبحوثة

الفقرات	القيادات الإدارية																المعدل
	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	
X61	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0.44
X62	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0.31
X63	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0.75
X64	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0.25
X65	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0.25
X66	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0.25
المعدل	0.50	0.50	0.50	0.17	0.33	0.67	0.33	0.33	0.33	0.50	0.50	0.50	0.00	0.17	0.50	0.17	
المعدل العام	0.38																

N = 16

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

٥. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج حلقات الجودة

أظهرت نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج حلقات الجودة المعروضة في الجدول (٢٨) والمتضمنة (6) متغيرات، تبين مدى تطبيق برنامج حلقات الجودة في المنظمة المبحوثة، ويلاحظ من إجابات القيادات الإدارية أن نسبة تطبيق هذا البرنامج هي (90%) وهي نسبة ممتازة تؤثر مدى اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بالجودة، وقد تحققت أعلى نسبة اتفاق وبالأجماع نحو المتغيرات (X67-X70-X71) والمعبرة عن اعتماد إدارة المنظمة المبحوثة ببرنامج حلقات الجودة في ميدان عملها، فضلاً عن قيام إدارة المنظمة المبحوثة بعقد اجتماعات دورية متواصلة مع العاملين، وصولاً إلى توظيف الإدارة الأساليب العلمية لأحتواء أية إشكاليات في المنظمة المبحوثة، والاتفاق إلى حد ما نحو الفقرات الأخرى، بينما جاءت أدنى نسبة اتفاق حول أداء المهمات في المنظمة المبحوثة على نحو طوعي (X69)، وما تقدم يوضح لنا أن هناك اهتماماً ببرنامج حلقات الجودة على مستوى المنظمة المبحوثة، ومرد هذا الاهتمام ناجم عن أهمية المهمات الموكلة لهذه المنظمة، فضلاً عن أهمية وقوفها على متصل التنافس مع المنظمات الأخرى وبما يعزز مكانتها وبذات الوقت يؤثر قيمتها على اعتبار أن الجودة هي الهدف الأسمى الذي تكافح المنظمات من أجل تحقيقه في ظل عالم تسوده متغيرات يتعذر حصرها وتحديد مدى فعلها.

الجدول (٢٨)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج حلقات الجودة في المنظمة المبحوثة

المعدل	الترارات	القيادات الإدارية																الفقرات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
1.00	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X67
0.88	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	X68
0.56	9	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	X69
1.00	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X70
1.00	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X71
0.94	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	X72
		1.00	1.00	0.83	1.00	1.00	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	1.00	1.00	0.67	1.00	0.67	1.00	المعدل
		0.90																المعدل العام

N = 16

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج قائمة الفحص.

٦. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة

أفرزت نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة المعروضة في الجدول (٢٩) والمعبّر عنه بالمتغيرات (X73-X78)، إذ يلاحظ من إجابات القيادات الإدارية أن نسبة تطبيق هذا البرنامج هي (94%) وهي نسبة ممتازة تؤثر مدى اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وقد تحققت أعلى نسبة اتفاق نحو مخاطبة إدارة المنظمة المبحوثة العاملين بأن الجودة مسؤولية الجميع (X74)، فضلاً عن وضع الإدارة برامج تدريبية لتعزيز مستوى الجودة في المنظمة المبحوثة (X76)، بينما جاءت أدنى نسبة اتفاق تجاه المتغيرات (X75-X78) والمعبّرة عن اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بالعاملين مثلما تسعى إلى تأمين رضاهم، وكذلك اهتمام الإدارة بالعاملين مثلما تحثهم على العمل المتواصل، الأمر الذي يوفر لنا منطلقاً للقول بأن عملية تطبيق هذا البرنامج قد أخذت حيزاً فعلياً في ميدان التطبيق، فضلاً عن وجود تصور واضح لدى القيادات الإدارية بشأن هذا البرنامج لكونه أحد المنطلقات الأساسية للنهوض بالقطاع الصحي ومن ثم تأمين الخدمة الإنسانية، لذا جاء التركيز منصّباً على هذا الأساس.

الجدول (٢٩)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة

المعدل	التكرارات	القيادات الإدارية																الفقرات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
0.94	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	X73
1.00	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X74
0.88	14	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	X75
1.00	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X76
0.94	15	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X77
0.88	14	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X78
		1.00	1.00	0.83	1.00	1.00	1.00	0.67	1.00	0.83	1.00	0.67	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	المعدل
		0.94																المعدل العام

N = 16

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

تأسيساً لما تقدم يمكن الاستفادة من معطيات الجدول (٣٠) والمبين فيه ترتيب برامج جودة حياة العمل (التقليدية، والحديثة) في المنظمة المبحوثة بحسب النسب الواردة في قوائم الفحص الخاصة بإجابات المبحوثين من القيادات الإدارية، وكالاتي:

أولاً: البرامج التقليدية

أشرت معطيات الجدول (٣٠) بخصوص ترتيب برامج جودة حياة العمل التقليدية في المنظمة المبحوثة، أن (برنامج تحسين البيئة وظروف العمل) جاء في المرتبة الأولى محققاً أعلى نسبة مقدارها (88%)، أما في المرتبة الثانية فجاء (برنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل) بنسبة (80%)، وبالمرتبة الثالثة جاء (برنامج الصيانة البشرية) و(برنامج الأمن والسلامة المهنية) وبنسبة بلغت (76%)، والمرتبة الرابعة (برنامج الرعاية الصحية) وبواقع تطبيق (74%)، وفي المرتبة الخامسة جاء (برنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة) وبنسبة (51%)، وجاء (برنامج الرفاهية الاجتماعية) في المرتبة الأخيرة وبنسبة تطبيق (13%).

ثانياً: البرامج الحديثة

أظهرت معطيات الجدول (٣٠) بشأن ترتيب برامج جودة حياة العمل الحديثة في المنظمة المبحوثة، أن (برنامج إدارة الجودة الشاملة) جاء في المرتبة الأولى محققاً أعلى نسبة تطبيق بلغت (94%)، أما في المرتبة الثانية فجاء (برنامج حلقات الجودة) وبنسبة مقدارها (90%)، وبالمرتبة الثالثة جاء (برنامج الإثراء الوظيفي) وبنسبة بلغت (84%)، وجاء (برنامج فرق العمل المدارة ذاتياً) وبواقع تطبيق (83%) ليكون في المرتبة الرابعة، في حين جاء (برنامج الإدارة بالمشاركة) في المرتبة الخامسة بنسبة بلغت (70%)، وحصل (برنامج جداول العمل البديلة) على المرتبة الأخيرة وبنسبة مقدارها (38%).

الجدول (٣٠)

ترتيب برامج جودة حياة العمل حسب إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية

ت	برامج جودة حياة العمل	%	الترتيب
١.	البرامج التقليدية X1 – X42	88%	1
		76%	3
		51%	5
		13%	6
		74%	4
		76%	3
		80%	2
٢.	البرامج الحديثة X43 – X78	84%	3
		70%	5
		83%	4
		38%	6
		90%	2
		94%	1

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج قائمة الفحص.

المبحث الثاني وصف وتشخيص واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين من العاملين

سيتم في هذا المبحث التحري عن واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (التقليدية، و الحديثة) في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين من العاملين، وكالاتي:
أولاً: وصف وتشخيص واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين من العاملين.

١. وصف وتشخيص متغيرات برنامج تحسين البيئة وظروف العمل

أظهرت معطيات الجدول (٣١) نتائج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الأهمية ومستواها وترتيبها، للمتغيرات (X1-X6) التي تمثل الفقرات الخاصة ببرنامج تحسين البيئة وظروف العمل، إذ يلاحظ وجود اتفاق عام بلغ مقداره (57%) بين الأفراد المبحوثين، وبوسط حسابي (2.375) وانحراف معياري (0.746)، وينسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (79.17%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم).

ويتضح أن المتغير (X5) قد حظى بأعلى نسبة اتفاق والمتعلق بعمل إدارة المستشفى على تهيئة الإضاءة الكافية للعمل، فبلغت نسبته (75.6%) وبوسط حسابي (2.662) وانحراف معياري (0.644)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (88.72%) وهي تشير إلى درجة بمستوى (عالي) الأهمية، وبالمقابل حظى المتغير (X6) بأدنى نسبة اتفاق التي بلغت (31.0%) وبوسط حسابي (1.877) وانحراف معياري (0.855)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (62.56%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم).

وبالرجوع إلى نتائج قائمة الفحص الخاصة بهذا البرنامج نجد أن المبحوثين من العاملين يتفقون بنسبة تقل عن ما أشرته قائمة الفحص بـ (31%)، وعلى الرغم من وجود حالة التباين إلا أن التوزيع التكراري والنسبي جاء متماسكاً مع ما جاء في قائمة الفحص الخاصة بهذا البرنامج، إذ نجد أن المتغير (X5) حظى بأعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين، في حين نجد أن المتغير (X6) حظى بأدنى نسبة اتفاق بينهما، ومن هنا يتضح أن المبحوثين من العاملين لا يتقاطعون في آراءهم وتوجهاتهم مع القيادات الإدارية، وإنما يشخصون درجة أقل لتطبيق هذا البرنامج، من حيث توفير مستلزمات العمل كالألات والمعدات والأثاث المكتبي، فضلاً عن معالجة حالات الضوضاء والرطوبة واعتماد أفضل الأساليب الممكنة لتوفير

درجات الحرارة والإضاءة، وبما يسهم في تحسين العامل النفسي للعاملين وتحقيق ما يسمى بجودة حياة العمل.

الجدول (٣١)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج تحسين البيئة وظروف العمل

الفقرات	اتفق (3)	غير متأكد (2)		لا اتفق (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة	مستوى الأهمية	الترتيب
		ت	%	ت	%					
X1	265	67.9	71	18.3	54	13.8	2.541	0.726	عالي	3
X2	184	47.2	110	28.2	96	24.6	2.226	0.818	مهم	5
X3	208	53.3	117	30.0	65	16.7	2.367	0.753	مهم	4
X4	269	69.0	78	20.0	43	11.0	2.579	0.682	عالي	2
X5	295	75.6	58	14.9	37	9.5	2.662	0.644	عالي	1
X6	121	31.0	100	25.6	169	43.3	1.877	0.855	مهم	6
المعدل	57	23	20	2.375	0.746	79.17	مهم			

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS). N = 390

٢. وصف وتشخيص متغيرات برنامج الصيانة البشرية

أفرزت معطيات الجدول (٣٢) نتائج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الأهمية ومستواها وترتيبها، للمتغيرات (X7-X12) التي تمثل الفقرات الخاصة ببرنامج الصيانة البشرية، إذ يلاحظ وجود اتفاق عام بلغ مقداره (40%) بين الأفراد المبحوثين، وبوسط حسابي (2.087) وانحراف معياري (0.821)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (69.55%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم).

كما شخص أن أعلى نسبة اتفاق كانت بشأن المتغير (X11) والمتعلق بخضوع أخطاء العمل لحالات التصحيح المستمر من قبل إدارة المستشفى، فبلغت نسبة الاتفاق (49.7%) وبوسط حسابي (2.262) وانحراف معياري (0.816)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (75.38%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم)، في حين جاء المتغير (X8) بأدنى نسبة اتفاق والمتعلق بمنح إدارة المستشفى المحفزات الداعمة للأداء الوظيفي، فبلغت نسبة الاتفاق (25.9%) وبوسط حسابي (1.831) وانحراف معياري (0.813)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (61.03%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم).

ومن خلال المقارنة مع نتائج قائمة الفحص الخاصة بهذا البرنامج نجد أن المبحوثين من العاملين يتفقون بنسبة تقل عن ما أشرته قائمة الفحص بـ (36%)، ويلاحظ أن حالة التباين بين المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين قائمة وواضحة، إذ نجد أن المتغير

(X11) حظى بأعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من العاملين، في حين نجد أن المتغير (X12) حظى بأعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من القيادات الإدارية، وبالمقابل نجد أن المتغير (X8) حظى بأدنى نسبة اتفاق بينهما، ومن هنا يتضح أن المبحوثين من العاملين يتقاطعون في آراءهم وتوجهاتهم مع القيادات الإدارية بخصوص مستوى تطبيق برنامج الصيانة البشرية في المنظمة المبحوثة، وهذا بسبب عدم شعور المبحوثين من العاملين بإهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بحالات التأمين على حياتهم في ميدان العمل، فضلاً عن ضعف المحفزات الداعمة لأدائهم الوظيفي، وصولاً إلى ضعف فرص المشاركة في البرامج التدريبية وعدم الأهتمام بنشر روح الوعي المنظمي.

الجدول (٣٢)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج الصيانة البشرية

الفقرات	اتفق (3)	غير متأكد (2)	لا اتفق (1)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة	مستوى الأهمية	ترتيب
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
X7	141	36.2	117	30.0	132	33.8	مهم	4
X8	101	25.9	122	31.3	167	42.8	مهم	6
X9	130	33.3	114	29.2	146	37.4	مهم	5
X10	187	47.9	101	25.9	102	26.2	مهم	2
X11	194	49.7	104	26.7	92	23.6	مهم	1
X12	174	44.6	130	33.3	86	22.1	مهم	3
المعدل	40	29	31		2.087	0.821	69.55	مهم

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS). N = 390

٣. وصف وتشخيص متغيرات برنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة

تشير معطيات الجدول (٣٣) إلى درجة اتفاق الأفراد المبحوثين بشأن الفقرات الخاصة ببرنامج إعادة النظر في ساعات العمل المطلوبة والمعبّر عنه بالمتغيرات (X13-X18)، إذ يتضح وجود اتفاق عام بلغ مقداره (35%) بين الأفراد المبحوثين، وبوسط حسابي (1.985) وانحراف معياري (0.825)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (66.17%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم).

إذ حقق المتغير (X16) أعلى نسبة اتفاق (45.6) وبوسط حسابي (2.179) وانحراف معياري (0.838)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (72.65%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم)، والمتعلق بجعل إدارة المستشفى من ساعات العمل ميداناً فاعلاً لأستثمار المجهودات في العمل، وبالمقابل نجد أن المتغير (X18) قد حظى بأدنى نسبة اتفاق

(19.2%) وبوسط حسابي (1.708) وانحراف معياري (0.77)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (56.92%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (متوسط) والمتعلق باعتماد إدارة المستشفى إلى مراجعة ساعات العمل بشكل يخفف من الأعباء الوظيفية.

وبناءً على ما تقدم نجد أن المبحوثين من العاملين يتفقون بنسبة تقل عن ما أشرته قائمة الفحص بـ (16%)، ويلاحظ من هذا انحسار الفجوة بين آراء وتوجهات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين، وعلى الرغم من وجود حالة التباين إلا أن التوزيع التكراري والنسبي جاء متماسكاً مع ما جاء في قائمة الفحص الخاصة بهذا البرنامج، إذ نجد أن المتغير (X16) حظى بأعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من العاملين، في حين نجد أن المتغير (X13) حظى بأعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من القيادات الإدارية، وبالمقابل نجد أن المتغير (X18) حظى بأدنى نسبة اتفاق بينهما، ومن إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين يتضح وجود ضعف ملحوظ في المنظمة المبحوثة بشأن ساعات العمل المطلوبة وبالذات ما يتعلق بإدارتها من حيث تخطيطها وتنظيمها ورقابتها وبما يتماشى مع أهداف العمل وحاجات العاملين، فضلاً عن ضعف الاهتمام بتجديد نشاطات العاملين في العمل عبر الاستثمار الأفضل للوقت، وصولاً إلى عدم الأخذ بنظر الاعتبار الأعباء الوظيفية عند إدارة الوقت.

الجدول (٣٣)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج إعادة النظر بساعات العمل

الفقرات	اتفق (3)	غير متأكد (2)		لا اتفق (1)	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة	مستوى الأهمية	الترتيب
		%	ت	%					
X13	172	44.1	99	25.4	2.136	0.854	71.20	مهم	2
X14	101	25.9	96	24.6	1.764	0.837	58.80	متوسط	5
X15	158	40.5	120	30.8	2.118	0.825	70.60	مهم	3
X16	178	45.6	104	26.7	2.179	0.838	72.65	مهم	1
X17	134	34.4	124	31.8	2.005	0.827	66.84	مهم	4
X18	75	19.2	126	32.3	1.708	0.77	56.92	متوسط	6
المعدل	35	29	36		1.985	0.825	66.17	مهم	

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS). N = 390

٤. وصف وتشخيص متغيرات برنامج الرفاهية الاجتماعية

أظهرت معطيات الجدول (٣٤) نتائج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الأهمية ومستواها وترتيبها، للمتغيرات (X19-X24) التي تمثل الفقرات الخاصة ببرنامج الصيانة البشرية، إذ يلاحظ وجود اتفاق عام بلغ مقداره (14%)

بين الأفراد المبحوثين، وبوسط حسابي (1.416) وانحراف معياري (0.712)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (47.18%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (متوسط).
 إذ حقق المتغير (X19) بأعلى نسبة اتفاق (20.3%) وبوسط حسابي (1.585) وانحراف معياري (0.806)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (52.82%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (متوسط)، والمتعلق بقيام الإدارة بتأمين الحاجات الفسيولوجية (والمسكن، المأكل، الشراب) في المستشفى، في حين جاء المتغير (X22) بأدنى نسبة اتفاق (11.3%) وبوسط حسابي (1.382) وانحراف معياري (0.68)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (46.07%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (متوسط)، والمتعلق بتهيئة دور حضانة لأطفال العاملين في المستشفى.

ويلاحظ وجود اتفاق كبير بين إجابات المبحوثين من العاملين (14%) واتفاق المبحوثين من القيادات الإدارية في قائمة الفحص البالغ (13%)، وانحسار الفجوة بينهما إلى نسبة (1%)، وعلى الرغم من وجود هذا التوافق يلاحظ وجود تباين في التكرارات النسبية للمتغيرات، إذ حقق المتغير (X19) أعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من العاملين، بينما حقق المتغير (X20) أعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من القيادات الإدارية، وبالمقابل حظى المتغير (X22) بأدنى نسبة اتفاق بينهما، ومن هنا يستلزم من إدارة المنظمة المبحوثة اعتماد فكرة الجدية بشأن معالجة مكونات هذا البرنامج، من حيث توفير الحاجات الفسيولوجية في المستشفى، فضلاً عن تهيئة دور الحضانة لأطفال العاملين، والأسواق، ووسائل النقل للعاملين في المستشفى، وبما يسهم في تأمين جانب من الاهتمام بالعاملين، وبما ينعكس ايجابياً على رفايتهم التنظيمية وفي إطار ما يسمى بجودة حياة العمل.

الجدول (٣٤)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج الرفاهية الاجتماعية

الفقرات	اتفاق (3)	غير متأكد (2)		لا اتفاق (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة	مستوى الأهمية	الترتيب
		ت	%	ت	%					
X19	79	20.3	70	17.9	241	61.8	0.806	52.82	متوسط	1
X20	55	14.1	69	17.7	266	68.2	0.729	48.63	متوسط	2
X21	46	11.8	55	14.1	289	74.1	0.687	45.90	متوسط	4
X22	44	11.3	61	15.6	285	73.1	0.68	46.07	متوسط	6
X23	45	11.5	41	10.5	304	77.9	0.675	44.53	متوسط	5
X24	49	12.6	40	10.3	301	77.2	0.694	45.13	متوسط	3
المعدل	14	14	14	14	72	1.416	0.712	47.18	متوسط	

N = 390

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

٥. وصف وتشخيص متغيرات برنامج الرعاية الصحية

أفرزت معطيات الجدول (٣٥) نتائج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الأهمية ومستواها وترتيبها، حول المتغيرات الخاصة ببرنامج الرعاية الصحية في المنظمة المبحوثة والمعبّر عنه بالمتغيرات (X25-X30)، ويلاحظ وجود اتفاق عام بلغ (32%) بين الأفراد المبحوثين، وبوسط حسابي (1.932) وانحراف معياري (0.807)، وبنسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (64.40%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم).

إذ حقق المتغير (X26) أعلى نسبة اتفاق نحو (46.7%) وبوسط حسابي (2.249) وانحراف معياري (0.79)، وبنسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (74.96%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم)، والمتعلق بإستحضار الإرشادات الصحية في ميدان العمل إلى حد التقيد بها من قبل إدارة المستشفى، أما المتغير (X30) فقد جاء بأدنى نسبة اتفاق (13.3%) وبوسط حسابي (1.513) وانحراف معياري (0.72)، وبنسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (50.43%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (متوسط)، والمتعلق بتقديم التعويضات المالية للعاملين المصابين بحوادث العمل في المستشفى.

وتأسيساً على ما تقدم نجد أن المبحوثين من العاملين يتفقون بنسبة تقل عن ما أشرته قائمة الفحص بـ (42%)، ويلاحظ من هذا اتساع الفجوة وبشكل كبير بين آراء وتوجهات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين، مع وجود تباين في التكرارات النسبية للمتغيرات الخاصة بهذا البرنامج، إذ حقق المتغير (X26) أعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من العاملين، في حين حقق المتغير (X27) أعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من القيادات الإدارية، وبالمقابل نجد أن المتغير (X30) حقق أدنى نسبة اتفاق بينهما، ومن هنا يتضح أن المبحوثين من العاملين لا يتقاطعون في آراءهم وتوجهاتهم مع القيادات الإدارية، وإنما يشخصون درجة اقل لتطبيق هذا البرنامج، علماً أن التشريعات القانونية تلزم إدارة المنظمات بتحسين جودة حياة العمل وبما فيها تقديم الخدمات الطبية التي تستهدف جوانب عدة منها (النفسية، والمعنوية) للعاملين، ومما تقدم يلاحظ وجود اتفاق كبير بين المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين بخصوص عدم اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة في تقديم التعويضات المالية للعاملين المصابين بحوادث العمل في المستشفى، ومن هنا يمكن القول أن عدم الاهتمام بهذا البرنامج من جميع جوانبه المعنوية والمادية سينعكس سلباً على حالة الاستقرار الوظيفي للعاملين واندماجهم في العمل، فضلاً عن التأثير في درجة الدافعية والرضا الوظيفي لهم.

الجدول (٣٥)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج الرعاية الصحية

الفقرات	اتفق (3)	غير متأكد (2)		لا اتفق (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة	مستوى الأهمية	الترتيب
		ت	%	ت	%					
X25	148	37.9	121	31.0	121	2.069	0.829	68.97	مهم	2
X26	182	46.7	123	31.5	85	2.249	0.79	74.96	مهم	1
X27	147	37.7	133	34.1	110	2.095	0.807	69.83	مهم	3
X28	134	34.4	94	24.1	162	1.928	0.869	64.27	مهم	4
X29	96	24.6	96	24.6	198	1.738	0.829	57.95	متوسط	5
X30	52	13.3	96	24.6	242	1.513	0.72	50.43	متوسط	6
المعدل	32	28	40			1.932	0.807	64.40	مهم	

N = 390

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

٦. وصف وتشخيص متغيرات برنامج الأمن والسلامة المهنية

من خلال تحليل النتائج الخاصة ببرنامج الأمن والسلامة المهنية في المنظمة المبحوثة والمعروضة في الجدول (٣٦) والمعبر عنه بالمتغيرات (X31-X36)، يلاحظ وجود اتفاق عام بلغ (39%) بين الأفراد المبحوثين، وبوسط حسابي (2.053) وانحراف معياري (0.836)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (68.42%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم).

وقد حقق المتغير (X36) أعلى نسبة اتفاق والمتعلق بتوعية العاملين بشكل مستمر بخصوص استخدام الآلات والمعدات، فبلغت نسبته (47.7%) وبوسط حسابي (2.159) وانحراف معياري (0.878)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (71.97%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم)، وبالمقابل فقد حظى المتغير (X31) بأدنى نسبة اتفاق والتي بلغت (27.9%) وبوسط حسابي (1.821) وانحراف معياري (0.841)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (60.68%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم).

ومن خلال المقارنة مع نتائج قائمة الفحص الخاصة بهذا البرنامج نجد أن المبحوثين من العاملين يتفقون بنسبة تقل عن ما أشرته قائمة الفحص بـ (37%)، مع وجود حالة التباين في التوزيع التكراري والنسبي للمتغيرات الخاصة بهذا البرنامج، إذ نجد أن المتغير (X36) حظى بأعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من العاملين، وبالمقابل فقد حظيت المتغيرات (X32) و (X36) بأعلى نسبته اتفاق بين المبحوثين من القيادات الإدارية، على حين نجد أن المتغير (X31) حظى بأدنى نسبة اتفاق بينهما، ومن هنا يتوجب على إدارة المنظمة المبحوثة الاهتمام

ببرنامج الأمن والسلامة المهنية وذلك من خلال استحضار المتطلبات (الوقائية، والعلاجية) في ميدان العمل، وبما يسهم في وقاية العاملين من حوادث العمل وتوعيتهم بشأن استخدام الآلات والمعدات على نحو صحيح ومن ثم الحفاظ عليها، لذا يستلزم من إدارة المنظمة المبحوثة أن تركز جهودها بشأن توفير متطلبات هذا البرنامج، مع ضرورة التركيز على جميع جوانبه دون استثناء واقترن كل ذلك بتوفير بيئة عمل آمنة ومناسبة، وبما يقر جانباً مهماً من جوانب جودة حياة العمل.

الجدول (٣٦)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج الأمن والسلامة المهنية

الفقرات	اتفق (3)	غير متأكد (2)		لا اتفق (1)		الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة	مستوى الأهمية	الترتيب
		ت	%	ت	%					
X31	109	27.9	102	26.2	179	45.9	1.821	60.68	مهم	6
X32	182	46.7	122	31.3	86	22.1	2.246	74.87	مهم	2
X33	176	45.1	120	30.8	94	24.1	2.21	73.68	مهم	3
X34	131	33.6	112	28.7	147	37.7	1.959	65.30	مهم	4
X35	128	32.8	103	26.4	159	40.8	1.921	64.02	مهم	5
X36	186	47.7	80	20.5	124	31.8	2.159	71.97	مهم	1
المعدل	39		27		34		2.053	68.42	مهم	

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS). N = 390

٧. وصف وتشخيص متغيرات برنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل

أفرزت معطيات الجدول (٣٧) نتائج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الأهمية ومستواها وترتيبها، للمتغيرات (X37-X42) التي تمثل الفقرات الخاصة ببرنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل، إذ يلاحظ وجود اتفاق عام بلغ مقداره (30%) بين الأفراد المبحوثين، وبوسط حسابي (1.882) وانحراف معياري (0.836)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (62.73%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم).

ويتضح من إجابات الأفراد المبحوثين أن المتغير (X39) قد حقق أعلى نسبة اتفاق التي بلغت (38.7%) وبوسط حسابي (2.077) وانحراف معياري (0.833)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (69.23%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم)، والمتعلق بحرص الإدارة على تعزيز العلاقات الايجابية بين العاملين في المستشفى، في حين جاء المتغير (X41) بأدنى نسبة اتفاق (25.6%) وبوسط حسابي (1.759) وانحراف معياري (0.835)،

وبنسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (58.63%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (متوسط)، والمتعلق بقيام إدارة المستشفى بزيارة العاملين في مواقع العمل وحتى خارجه، أما بقية المتغيرات فقد انحصر الاتفاق بخصوصها بين (34.9%) و(26.9%) وهي نسب متواضعة وقليلة جداً.

ويلاحظ وجود تباين كبير بين إجابات الباحثين من العاملين (30%) واتفاق الباحثين من القيادات الإدارية في قائمة الفحص البالغ (80%)، واتساع الفجوة بينهما إلى نسبة (50%) وهي نسبة كبيرة جداً، إذ حقق المتغير (X39) أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين من القيادات الإدارية والعاملين، بينما حقق المتغير (X41) أدنى نسبة اتفاق بين الباحثين من العاملين، وبالمقابل فقد حظى المتغير (X42) بأدنى نسبة اتفاق بين الباحثين من القيادات الإدارية، ومن هنا يمكن القول بأن طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين لا تؤثر جانباً إيجابياً، ويلاحظ ذلك من خلال ضعف العلاقة بينهما وقلة التواصل والاتصالات، لذا يجب على إدارة المنظمة المبحوثة استنهاض إمكانياتها وقدراتها بشأن إرساء علاقات طيبة بينها وبين العاملين، وجعلهم يشعرون بمدى اهتمام الإدارة بهم وضرورة النظر إلى مشاكلهم على أنها جزء من مشكلات العمل والسعي إلى تلافيتها في إطار المعالجات، وبما يسهم في تنمية روح الفريق الواحد في العمل وتعزيز مستويات التعاون المنظمي والثقة المتبادلة بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى، مقترباً ذلك بتأثيره الإيجابي في تحسن جودة حياة العمل.

الجدول (٣٧)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل

الفقرات	اتفاق (3)	غير متأكد (2)	لا اتفاق (1)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة	مستوى الأهمية	الترتيب
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
X37	105	26.9	97	24.9	188	48.2	متوسط	5
X38	136	34.9	112	28.7	142	36.4	مهم	2
X39	151	38.7	118	30.3	121	31.0	مهم	1
X40	109	27.9	118	30.3	163	41.8	مهم	3
X41	100	25.6	96	24.6	194	49.7	متوسط	6
X42	107	27.4	107	27.4	176	45.1	مهم	4
المعدل	30	28	42	1.882	0.836	62.73	مهم	

N = 390

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

ثانياً: تحليل واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل الحديثة في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين من العاملين.

١. وصف وتشخيص متغيرات برنامج الإثراء الوظيفي

تشير معطيات الجدول (٣٨) الى نتائج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الأهمية ومستواها وترتيبها، للمتغيرات (X43-X48) التي تمثل الفقرات الخاصة ببرنامج الإثراء الوظيفي في المنظمة المبحوثة، إذ يلاحظ وجود اتفاق عام بلغ مقداره (40%) بين الأفراد المبحوثين، وبوسط حسابي (2.119) وانحراف معياري (0.805)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (70.63%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم).

كما شخص أن أعلى نسبة اتفاق كانت بشأن المتغير (X47) والمتعلق بشعور العاملين بإحساس فاعل عند انجاز المهمات الموكلة في العمل، فبلغت نسبة الاتفاق (64.4%) وبوسط حسابي (2.462) وانحراف معياري (0.784)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (82.05%) وهي تشير إلى درجة بمستوى (عالي) الأهمية، في حين جاء المتغير (X48) بأدنى نسبة اتفاق والمتعلق بعمل الإدارة على إضفاء المناخ الإبداعي في المستشفى، فبلغت نسبة الاتفاق (29.5%) وبوسط حسابي (1.9) وانحراف معياري (0.826)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (63.33%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم)، أما بقية المتغيرات فقد انحصر الاتفاق بشأنها بين (40.3%) و(34.6%) وهي نسب ضئيلة وقليلة جداً.

خلاصة لما تقدم نجد أن المبحوثين من العاملين يتفقون بنسبة نقل عن ما أشرته قائمة الفحص بـ (44%)، ويلاحظ من هذا اتساع الفجوة وبشكل كبير بين آراء وتوجهات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين، مع وجود تباين في التكرارات النسبية للمتغيرات الخاصة بهذا البرنامج، إذ حقق المتغير (X47) أعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من العاملين، في حين حقق المتغير (X46) أعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من القيادات الإدارية، وبالمقابل نجد أن المتغير (X48) حقق أدنى نسبة اتفاق بينهما، ومن هنا يمكن القول بأن المبحوثين من العاملين يشخصون مستوى أقل مما شخصته إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية، وعليه ضرورة قيام إدارة المنظمة المبحوثة بتكليف العاملين بعدة مهمات وظيفية تتسم بالتنوع والوضوح، مع مراعاة جانب الاستقلالية، وبما يسهم في جعل العاملين يشعرون بالإنجاز والتقدم في العمل، ويرتبط كل ذلك في إقرار حالات الإبداع المنظمي المقترن بتحسين جودة حياة العمل.

الجدول (٣٨)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج الإثراء الوظيفي

الفقرات	اتفق (3)	غير متأكد (2)		لا اتفق (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة	مستوى الأهمية	الترتيب
		%	ت	%	ت					
X43	135	34.6	124	31.8	131	2.01	0.827	67.01	مهم	4
X44	133	34.1	140	35.9	117	2.041	0.801	68.03	مهم	5
X45	157	40.3	133	34.1	100	2.146	0.8	71.54	مهم	3
X46	157	40.3	136	34.9	97	2.154	0.793	71.79	مهم	2
X47	251	64.4	68	17.4	71	2.462	0.784	82.05	عالي	1
X48	115	29.5	121	31.0	154	1.9	0.826	63.33	مهم	6
المعدل	40		31		29	2.119	0.805	70.63	مهم	

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS). N = 390

٢. وصف وتشخيص متغيرات برنامج الإدارة بالمشاركة

من خلال تحليل النتائج الخاصة ببرنامج الإدارة بالمشاركة في المنظمة المبحوثة والمعروضة في الجدول (٣٩) والمعبر عنه بالمتغيرات (X49-X54)، إذ يلاحظ وجود اتفاق عام بلغ (30%) بين الأفراد المبحوثين، وبوسط حسابي (1.854) وانحراف معياري (0.831)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (61.79%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم).

ويتضح أن المتغير (X49) حظى بأعلى نسبة اتفاق والمتعلق بإتاحة الفرصة للعاملين بالدخول والخروج إلى رئيسهم المباشر في العمل، فبلغت نسبته (51.3%) وبوسط حسابي (2.233) وانحراف معياري (0.86)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (74.44%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم)، وبالمقابل حظى المتغير (X50) بأدنى نسبة اتفاق التي بلغت (19.0%) وبوسط حسابي (1.603) وانحراف معياري (0.788)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (53.42%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (متوسط)، أما بقية المتغيرات فقد انحصر الاتفاق بشأنها بين (33.6%) و(22.3%) وهي نسب ضئيلة وقليلة جداً.

وبناءً على ما تقدم نجد أن المبحوثين من العاملين يتفقون بنسبة تقل عن ما أشرته قائمة الفحص بـ (40%)، ويلاحظ من هذا وجود تباين بين آراء وتوجهات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين، مع وجود التباين في التوزيع التكراري والنسبي للمتغيرات الخاصة بهذا البرنامج، إذ نجد أن المتغير (X49) قد حظى بأعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من العاملين،

في حين نجد أن المتغير (X51) حظى بأعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من القيادات الإدارية، وبالمقابل نجد أن المتغير (X50) قد حظى بأدنى نسبة اتفاق بينهما، علماً أن برنامج الإدارة بالمشاركة يساعد المنظمات بشكل كبير على جعل العاملين يشعرون بالاندماج بالعمل والتغلب على حالات الملل والاعتراب والاحترق الوظيفي، وبما يفصح عن نمط الإدارة في المنظمة ويقر مستوى الانفتاح لديها، مقترناً كل ذلك بتحسين القرارات المنظمة لكونها تتخذ بأسلوب جماعي، عليه ضرورة قيام إدارة المنظمة المبحوثة بإستحضار ما لديها بشأن تفعيل هذا البرنامج في إطار إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة المبحوثة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وإبداء المقترحات ومعالجة المشكلات، والإنصات إلى الشكاوى والتظلمات التي يقدمونها، ومشاركتهم في وضع أهداف العمل.

الجدول (٣٩)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج الإدارة بالمشاركة

الفقرات	اتفق (3)	غير متأكد (2)		لا اتفق (1)		الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة	مستوى الأهمية	الترتيب
		ت	%	ت	%					
X49	200	51.3	81	20.8	109	27.9	0.86	74.44	مهم	1
X50	74	19.0	87	22.3	229	58.7	0.788	53.42	متوسط	6
X51	131	33.6	95	24.4	164	42.1	0.867	63.85	مهم	2
X52	87	22.3	106	27.2	197	50.5	0.806	57.26	متوسط	5
X53	112	28.7	125	32.1	153	39.2	0.819	63.16	مهم	3
X54	104	26.7	88	22.6	198	50.8	0.847	58.63	متوسط	4
المعدل	30	25	45	1.854	0.831	61.79	مهم			

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS). N = 390

٣. وصف وتشخيص متغيرات برنامج فرق العمل المدارة ذاتياً

أظهرت معطيات الجدول (٤٠) نتائج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الأهمية ومستواها وترتيبها، للمتغيرات (X55-X60) التي تمثل الفقرات الخاصة ببرنامج فرق العمل المدارة ذاتياً، إذ يلاحظ وجود اتفاق عام بلغ مقداره (38%) بين الأفراد المبحوثين، وبوسط حسابي (2.079) وانحراف معياري (0.793)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (69.30%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم). وحقق المتغير (X55) أعلى نسبة اتفاق والمتعلق بانجاز العاملين المهمات الموكلة لهم ضمن نطاق فرق العمل المدارة ذاتياً، فبلغت نسبته (63.6%) وبوسط حسابي (2.5) وانحراف معياري (0.723)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (83.33%) وهي تشير إلى

درجة بمستوى (عالي) الأهمية، وبالمقابل فقد حظى المتغير (X59) بأدنى نسبة اتفاق التي بلغت (26.9%) وبوسط حسابي (1.854) وانحراف معياري (0.815)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (61.79%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم).

ومن خلال المقارنة مع نتائج قائمة الفحص الخاصة بهذا البرنامج نجد أن المبحوثين من العاملين يتفقون بنسبة تقل عن ما أشرته قائمة الفحص بـ (45%)، كما نجد أن المتغير (X55) حظى بأعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين، في حين نجد أن المتغير (X59) حظى بأدنى نسبة اتفاق بين المبحوثين من العاملين، وبالمقابل فقد جاء المتغير (X57) بأدنى نسبة اتفاق بين المبحوثين من القيادات الإدارية، وما تقدم يؤشر لنا أن المبحوثين من العاملين لا يتعارضون مع المبحوثين من القيادات الإدارية وإنما يشخصون مستوى اقل لتطبيق هذا البرنامج، علماً أن برنامج فرق العمل المدارة ذاتياً يمنح العاملين جزءاً من الصلاحيات والمسؤوليات في إطار ما يسمى بالتمكين والتفويض، وبما يسهم في إقرار المشاركة الفاعلة لهم في انجاز المهمات وعرض الاستشارات ومعالجة إشكاليات العمل واتخاذ القرارات، لذلك فإنه من الضروري قيام إدارة المنظمة المبحوثة بإستنهاض إمكانياتها وقدراتها لزيادة تفعيل مكونات هذا البرنامج.

الجدول (٤٠)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة

المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج فرق العمل المدارة ذاتياً

الفقرات	اتفق (3)	غير متأكد (2)		لا اتفق (1)		الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة	مستوى الأهمية	الترتيب
		%	ت	%	ت					
X55	248	63.6	89	22.8	53	2.5	0.723	83.33	عالي	1
X56	155	39.7	150	38.5	85	2.179	0.765	72.65	مهم	2
X57	141	36.2	133	34.1	116	2.064	0.81	68.80	مهم	3
X58	118	30.3	136	34.9	136	1.954	0.807	65.13	مهم	5
X59	105	26.9	123	31.5	162	1.854	0.815	61.79	مهم	6
X60	123	31.5	114	29.2	153	1.923	0.839	64.10	مهم	4
المعدل	38	32	30			2.079	0.793	69.30	مهم	

N = 390

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

٤. وصف وتشخيص متغيرات برنامج جداول العمل البديلة

أفرزت معطيات الجدول (٤١) نتائج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الأهمية ومستواها وترتيبها، للمتغيرات (X61-X66) التي تمثل الفقرات الخاصة ببرنامج جداول العمل البديلة، إذ يلاحظ وجود اتفاق عام بلغ مقداره

(26%) بين الأفراد المبحوثين، وبوسط حسابي (1.744) وانحراف معياري (0.794)، وبنسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (58.12%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (متوسط).

ويتضح أن المتغير (X63) حقق أعلى نسبة اتفاق (54.1%) وبوسط حسابي (2.308) وانحراف معياري (0.825)، وبنسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (76.92%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم)، والمتعلق بمنح إدارة المستشفى الفرصة للعاملين في تقاسم المهمات في العمل، في حين جاء المتغير (X66) بأدنى نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين فبلغت نسبته (14.1%) وبوسط حسابي (1.428) وانحراف معياري (0.727)، وبنسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (47.61%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (متوسط)، والمتعلق بإتاحة الفرصة للعاملين في المستشفى في تحديد أوقات بدء الدوام وانتهائه، أما بقية المتغيرات فقد انحصر الاتفاق بخصوصها بين (25.4%) و(15.9%) وهي نسب متواضعة وقليلة جداً.

ويلاحظ وجود تباين قليل بين إجابات المبحوثين من العاملين (26%) واتفاق المبحوثين من القيادات الإدارية في قائمة الفحص البالغ (38%)، وهنا إشارة إلى انحسار الفجوة بينهما إلى نسبة (12%)، و يدعم ذلك أن التوزيع التكراري والنسبي جاء متماشياً مع ما جاء في قائمة الفحص الخاصة بهذا البرنامج، إذ حقق المتغير (X63) أعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين، بينما حقق المتغير (X66) أدنى نسبة اتفاق بينهما، وهذا يؤشر لنا تقارب آراء وتوجهات المبحوثين من العاملين مع المبحوثين من القيادات الإدارية، وهذا يدل على أن إدارة المنظمة المبحوثة ليس لديها اهتمامات ببرنامج جداول العمل البديلة أو كما يسمى بساعات العمل المرنة، علماً أن هذا البرنامج يعمل على منح العاملين مستوى محدد من الحرية في تحديد أوقات بدء الدوام وانتهائه، ولكن وفق ضوابط وشروط تحددها إدارة المنظمة، وبما يسهم في التغلب على الصعوبات التي يواجهها العاملين مع ضمان تحقيق توجهاتهم وتطلعاتهم الشخصية، وهذا سينعكس على زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء وتقليل حالات الغياب والتأخر عن العمل وانخفاض الدوران الوظيفي، مقترناً كل ذلك بتحسين الروح المعنوية للعاملين، لذا يجب على إدارة المنظمة المبحوثة اعتماد فكرة الجدية في استحضار إمكانياتها وقدراتها بشأن تطبيق هذا البرنامج من خلال التركيز على أساليبه المتنوعة، كالعمل بأسبوع العمل المضغوط، أو العمل وفق أسلوب الوقت الجزئي، أو الأسبوع والشهر والسنة المرنة، علماً أن هذه المرونة تسهم بشكل ايجابي في تحسين جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة.

الجدول (٤١)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج جداول العمل البديلة

الفقرات	اتفق (3)	غير متأكد (2)		لا اتفق (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة	مستوى الأهمية	الترتيب
		%	ت	%	ت					
X61	99	25.4	130	33.3	161	1.841	0.802	61.37	مهم	2
X62	86	22.1	89	22.8	215	1.669	0.815	55.64	متوسط	4
X63	211	54.1	88	22.6	91	2.308	0.825	76.92	مهم	1
X64	96	24.6	80	20.5	214	1.697	0.84	56.58	متوسط	3
X65	62	15.9	78	20.0	250	1.518	0.754	50.60	متوسط	5
X66	55	14.1	57	14.6	278	1.428	0.727	47.61	متوسط	6
المعدل	26		22		52	1.744	0.794	58.12	متوسط	

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS). N = 390

٥. وصف وتشخيص متغيرات برنامج حلقات الجودة

من خلال تحليل النتائج الخاصة ببرنامج حلقات الجودة في المنظمة المبحوثة والمعروضة في الجدول (٤٢) والمعبر عنه بالمتغيرات (X67-X72)، إذ يلاحظ وجود اتفاق عام بلغ (44%) بين الأفراد المبحوثين، وبوسط حسابي (2.147) وانحراف معياري (0.829)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (71.57%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم).

وقد حقق المتغير (X67) أعلى نسبة اتفاق والمتعلق بعمدية الإدارة لتطبيق برنامج حلقات الجودة في المستشفى، فبلغت نسبته (61.8%) وبوسط حسابي (2.474) وانحراف معياري (0.733)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (82.48%) وهي تشير إلى درجة بمستوى (عالي) الأهمية، وبالمقابل حظى المتغير (X72) بأدنى نسبة اتفاق والتي بلغت (35.4%) وبوسط حسابي (1.982) وانحراف معياري (0.853)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (66.07%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم).

ومن خلال المقارنة مع نتائج قائمة الفحص الخاصة بهذا البرنامج نجد اتساع الفجوة بينهما، إذ يلاحظ أن المبحوثين من العاملين يتفقون بنسبة تقل عن ما أشرته قائمة الفحص بـ (46%)، مع وجود حالة التباين في التوزيع التكراري والنسبي للمتغيرات الخاصة بهذا البرنامج، إذ نجد أن المتغير (X67) حظى بأعلى نسبة اتفاق بينهما، وبالمقابل جاء المتغير (X72) بأدنى نسبة اتفاق بين المبحوثين من العاملين، في حين نجد أن المتغير (X69) حظى بأدنى نسبة اتفاق بين المبحوثين من القيادات الإدارية، ومن هنا يمكن القول أن المبحوثين من العاملين

يشخصون مستوى تطبيق اقل بكثير مما شخصته إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية، وهذا يفصح عن احتمالية عدم قدرة إدارة المنظمة المبحوثة على تطبيق هذا البرنامج بالشكل الصحيح، أو ضعف قدرة العاملين على فهم واقع تطبيق هذا البرنامج، علماً أن حلقات الجودة لها الأثر البالغ في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق حالات التطوير المنظمي من حيث زيادة قدرة العاملين على تشخيص المشكلات ومن ثم العمل على معالجتها، وبما يسهم في رفع الوعي المنظمي لديهم وتحسين الروح المعنوية، فضلاً عن إرساء علاقات طيبة بين العاملين، وبما يفصح عن سلامة نظام الاتصالات في المنظمة ويقر روح الفريق الجماعي في العمل، مقترباً كل ذلك بتحسين بيئة المنظمة في إطار ما يسمى بجودة حياة العمل.

الجدول (٤٢)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج حلقات الجودة

الفقرات	اتفق (3)	غير متأكد (2)		لا اتفق (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة	مستوى الأهمية	الترتيب
		ت	%	ت	%					
X67	241	61.8	93	23.8	56	14.4	0.733	82.48	عالي	1
X68	167	42.8	124	31.8	99	25.4	0.808	72.48	مهم	3
X69	160	41.0	102	26.2	128	32.8	0.857	69.40	مهم	4
X70	184	47.2	92	23.6	114	29.2	0.857	72.65	مهم	2
X71	144	36.9	98	25.1	148	37.9	0.866	66.32	مهم	5
X72	138	35.4	107	27.4	145	37.2	0.853	66.07	مهم	6
المعدل	44	26	30			2.147	0.829	71.57	مهم	

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS). N = 390

٦. وصف وتشخيص متغيرات برنامج إدارة الجودة الشاملة

أظهرت معطيات الجدول (٤٣) إلى درجة اتفاق الأفراد المبحوثين بشأن الفقرات الخاصة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة والمعبّر عنه بالمتغيرات (X73-X78)، إذ يتضح وجود اتفاق عام بلغ مقداره (51%) بين الأفراد المبحوثين، وبوسط حسابي (2.273) وانحراف معياري (0.806)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (75.77%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم).

وقد حقق المتغير (X74) أعلى نسبة اتفاق والمتعلق بعمل الإدارة على مخاطبة العاملين في المستشفى بأن الجودة مسؤولية الجميع، فبلغت نسبته (65.1%) وبوسط حسابي (2.497) وانحراف معياري (0.748)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (83.25%) وهي تشير إلى درجة بمستوى (عالي) الأهمية، وبالمقابل فقد حظى المتغير

(X75) بأدنى نسبة اتفاق التي بلغت (41.0%) وبوسط حسابي (2.103) وانحراف معياري (0.842)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (70.09%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم).

ومن خلال المقارنة مع نتائج قائمة الفحص الخاصة بهذا البرنامج نجد أن المبحوثين من العاملين يتفقون بنسبة تقل عن ما أشرته قائمة الفحص بـ (43%)، ونجد أن المتغير (X74) حظى بأعلى نسبة اتفاق بينهما، في حين نجد أن المتغير (X75) قد حظى بأدنى نسبة اتفاق بينهما، وهذا يؤشر لنا أن المبحوثين من العاملين لا يتقاطعون في آراءهم وتوجهاتهم مع القيادات الإدارية، وإنما يشخصون درجة اقل لتطبيق هذا البرنامج، من حيث تطبيق معايير الجودة في العمل، وتأمين حالات الرضا لدى العاملين في المستشفى، والاهتمام بالدورات التدريبية لتوعيتهم بأن الجودة مسؤولية الجميع، فضلاً عن ما يعزز من قدرة المنظمة المبحوثة في تحقيق التحسين المستمر في كل الوظائف والأعمال والأنشطة في المنظمة فعلاً ومضموناً، وصولاً إلى الالتزام بالعاملين ومن ثم حثهم على العمل المتواصل المدعم بالكفاءة والفاعلية، علماً أن ما تقدم يمكن أن يتحقق من خلال استحضار جهود الإدارة والعاملين على حد السواء في مراجعة العمل باستمرار وتقييمه وتحديد أوجه القوة والضعف ومن ثم العمل على تعزيز كل ما هو ايجابي ومعالجة كل ما هو سلبي وبما يحقق الأهداف المطلوبة من العمل.

الجدول (٤٣)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة

المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة

الفقرات	اتفاق (3)	غير متأكد (2)		لا اتفاق (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة	مستوى الأهمية	ترتيب
		ت	%	ت	%					
X73	239	61.3	89	22.8	62	15.9	2.454	0.753	عالي	2
X74	254	65.1	76	19.5	60	15.4	2.497	0.748	عالي	1
X75	160	41.0	110	28.2	120	30.8	2.103	0.842	مهم	6
X76	181	46.4	81	20.8	128	32.8	2.136	0.881	مهم	4
X77	169	43.3	131	33.6	90	23.1	2.203	0.79	مهم	5
X78	192	49.2	102	26.2	96	24.6	2.246	0.824	مهم	3
المعدل	51	25	24				2.273	0.806	مهم	

N = 390

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

وتماشياً مع أهداف الدراسة الحالية واستيفاءً لمتطلبات جزء منها، واعتماداً على إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين على مستوى المنظمة المبحوثة، فقد اتضح لنا جملة مؤشرات ودلالات بخصوص برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة، والجدول (٤٤) يوضح مضمون ذلك:

الجدول (٤٤)

مقارنة نسب الاتفاق بين إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة

وجهة نظر المبحوثين	نسبة اتفاق المبحوثين من القيادات الإدارية (قائمة الفحص)	نسبة اتفاق المبحوثين من العاملين (استمارة الاستبانة)	نسبة التباين في اتفاق المبحوثين	برامج جودة حياة العمل	
				البرامج التقليدية (X1 - X42)	البرامج الحديثة (X43 - X78)
تحسين البيئة وظروف العمل	88%	57%	31%	البرامج التقليدية (X1 - X42)	الاثراء الوظيفي
الصيانة البشرية	76%	40%	36%		الادارة بالمشاركة
إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة	51%	35%	16%		فرق العمل المدارة ذاتياً
الرفاهية الاجتماعية	13%	14%	1%		جداول العمل البديلة
الرعاية الصحية	74%	32%	42%		حلقات الجودة
الأمن والسلامة المهنية	76%	39%	37%		ادارة الجودة الشاملة
الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل	80%	30%	50%		المعدل العام لتطبيق البرامج الحديثة ونسبة التباين في اتفاق المبحوثين
المعدل العام لتطبيق البرامج التقليدية ونسبة التباين في اتفاق المبحوثين	65.43%	35.29%	30.43%		
الاثراء الوظيفي	84%	40%	44%	البرامج الحديثة (X43 - X78)	المعدل العام لتطبيق البرامج الحديثة ونسبة التباين في اتفاق المبحوثين
الادارة بالمشاركة	70%	30%	40%		
فرق العمل المدارة ذاتياً	83%	38%	45%		
جداول العمل البديلة	38%	26%	12%		
حلقات الجودة	90%	44%	46%		
ادارة الجودة الشاملة	94%	51%	43%		
المعدل العام لتطبيق البرامج الحديثة ونسبة التباين في اتفاق المبحوثين	76.5%	38.17%	38.33%		

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص واستمارة الاستبانة.

(*) تم إيجاد المعدل العام لتطبيق البرامج التقليدية والحديثة لجودة حياة العمل ونسبة التباين في اتفاق المبحوثين المؤشرة في الجدول (٤٤) وذلك من خلال حاصل جمع نسب اتفاق وتباين المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين مقسومة على عددها.

ومن معطيات الجدول (٤٤) نجد أن هناك جملة من الدلالات والمؤشرات بخصوص واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل على مستوى المنظمة المبحوثة.

إذ يلاحظ وجود حالة من التباين في تطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية التي مثلتها المتغيرات (X1-X42)، علماً أن هذه المتغيرات أو الفقرات تمثل فرصة أوسع لتأشير حالات الاختلاف في رؤية الطرفين المبحوثين بشأن تلك البرامج، ففيما يخص برنامج تحسين البيئة وظروف العمل فقد وجد تباين بين إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين بشأنه ما نسبته (31%) مما شكل تبايناً واسعاً، وكذلك الحال بالنسبة لبرنامج الصيانة البشرية وبرنامج الأمن والسلامة المهنية وحتى برنامج الرعاية الصحية وما يدعم هذا التباين وجود حالة تقارب في إجابات الطرفين المبحوثين بشأن برنامج الرفاهية الاجتماعية وبرنامج إعادة النظر في ساعات العمل المطلوبة في العمل، في حين أخذ برنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل جانباً واسعاً من التباين إلى ما نسبته (50%)، مما يشكل فجوة ليس على مستوى وجهات النظر فحسب بقدر ما يفصح الأمر عن جملة من الدلالات.

أما بشأن تطبيق برامج جودة حياة العمل الحديثة على مستوى المنظمة المبحوثة والتي جسدتها المتغيرات (X43-X78) اتضحت معالم التباين على مستوى تطبيق هذه البرامج، إذ وجدت حالة من التقارب النسبي بين برامج (الإثراء الوظيفي، الإدارة بالمشاركة، فرق العمل المدارة ذاتياً، حلقات الجودة، إدارة الجودة الشاملة) وعلى وفق الترتيب الآتي (44%)، (40%)، (45%)، (46%)، (43%)، في حين نجد أن أدنى نسب التباين بين إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين بشأن برنامج جداول العمل البديلة (النظام المرن) التي بلغت (12%).

ومما تقدم وجدت عدة إشارات ودلالات أمكن للباحثة تأشيرها على وفق السياق الآتي:

١. وجود عامل التباين حد التنوع في الأفكار والاتجاهات إلى حد التفاوت في المسؤوليات لدى الطرفين المبحوثين وعلى النحو الذي أسهم في ولادة مثل هذه الإجابات، كما اقترن ذلك بوقوع العاملين تحت مظلة العمل وإجراءاته وتحدياته قياساً بالقيادات الإدارية، لأن ما يتعرض له العاملين غير ما يحرك القيادات الإدارية، لذا برزت مثل هذه الفجوة في الإجابات.

٢. سيادة حالة (الأنا) لدى القيادات الإدارية قياساً بالعاملين بخصوص مستوى واقع تطبيق هذه البرامج، الأمر الذي يفسر لنا أن ما تهتم به القيادات الإدارية قد لا يقع ضمن اهتمامات العاملين وبالعكس، وفي هذا إشارة إلى أن المكانة وظروف العمل المتاحة للقيادات الإدارية غير ما هي عليه للعاملين، الأمر الذي يؤشر لنا أن العاملين ينظر إليهم على أنهم الحلقة الأدنى في سلم الأسبقيات من ناحية الاهتمامات في مجال تطبيق برامج جودة حياة العمل،

وهذه النظرة كادت تتسم بالغموض لأن العاملين يمثلون رأس مال فاعل لا يمكن تجاهله ولا يمكن الحد من قيمته فما جدوى القيادات الإدارية دون وجود المكمل الفعلي لها واقصد العاملين.

٣. التحكم بتوجيه التعليمات وفرض سيطرة الإجراءات من قبل القيادات الإدارية قد حتم عليها الإجابة على متغيرات وفقرات هذه البرامج بحالة من المبالغة، في حين نجد أن العاملين وبوضعهم وواقعهم قد كانوا أشبه بما يعاني من هذه التعليمات وحتى التدني في توافر مستلزمات العمل إلى درجة الإخفاق في تطبيق هذه البرامج، مما أسهم في ولادة هذه الإجابات التي تحمل مضامين ودلالات، فالعاملون يتذمرون وقد يدفعهم الحال إلى التشكي وهذا ما يتناسب مع وقعهم وواقعهم، إلا أن القيادات الإدارية قد لا تتيح لها مكانتها أن تنطلق من هذا الاتجاه، لذا كان التفاوت قائماً وبالحدود المؤثرة.

٤. وجود فجوة في الرؤية بين القيادات الإدارية والعاملين على مستوى المنظمة المبحوثة بشأن تطبيق هذه البرامج لكون رؤية القيادات تجسد كل ما ينم إلى تعزيز مكانة المنظمة ويؤكد حالة الارتقاء لديها والسمو في ثقافتها، إلا أن مستوى الرؤية لدى العاملين قد لا يكون على ذات المتصل لكون العاملين يقترحون مسافات من مصلحتهم الذاتية وإشباع الحاجات النفسية وحتى المادية والمعنوية، الأمر الذي أسهم في انبثاق هذه الفجوة مما يستلزم الحال درجة من المراجعة وإعادة التقديرات ليس على مستوى العاملين فحسب بقدر ما يتصل الأمر بالقيادات الإدارية، لان الطرفين يتحركان على متصل واحد هو متصل الأداء الأفضل والمكانة الأعلى للمنظمة، فلماذا هذا التباين فمن هنا يتطلب الحال وضع النقاط على الحروف وتقريب وجهات النظر والوقوف على واقع العمل المنظمي، وتشخيص أوجه القصور والضعف بقصد ترويض وحتى إنهاء كل ما هو غير مرغوب، واعتماد المصادقية والشفافية والأداء بكل ما هو واقعي ضماناً للتطبيق الفاعل والصحيح لكافة برامج جودة حياة العمل وبمنظور واسع يرى الواقع مثلما يتطلع إلى المستقبل، فتطبيق هذه البرامج بأسلوب صحيح يمثل إستراتيجية فاعلة، لذا تجلت الحاجة إلى ردم الفجوات وإقامة معابر للتواصل بين القيادات الإدارية والعاملين.

٥. غياب حالات التفاوض الصحيح بين القيادات الإدارية والعاملين وعلى النحو الذي جعل من القيادات الإدارية في موضع والعاملين في غيره مما انعكس على طبيعة الإجابات، فما يهدف إليه العاملون غير ما تروم القيادات الإدارية تحقيقه أو الأخذ بإطرافه، لذا برزت حالات التفاوت وتجلت أوجه الاختلاف وما يدعم هذا التوجه أن المعاشية الميدانية للباحثة، قد أفرزت حالات تدعم ذلك من خلال اهتمام القيادات الإدارية بجوانب معينة (وجود لجنة خاصة تدعى بلجنة الجودة، وتوافر شعبة تعنى بالتدريب والتطوير، وحدة تعزيز الصحة،

والاهتمام بالاجتماعات وعلى نحو دوري ومستمر مع مختلف العاملين ومن كافة المستويات ، وإقامة المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بالعمل)، في حين أن هذه الجوانب لم تتل النصيب الأهم في توجهات العاملين، فضلاً عن ذلك عدم قدرة العاملين على فهم الطريقة التي تتم بها عملية تطبيق برامج جودة حياة العمل، إذ أن ما تؤكد عليه القيادات الإدارية في ميدان العمل يختلف تماماً عن طموحات ورغبات العاملين وحتى توجهاتهم لذا برزت مثل هذه الحالات.

بناءً على ما تقدم يمكن التحقق من مدى قبول فرضيات الدراسة الحالية أو رفضها وذلك تبعاً لإجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين على مستوى المنظمة المبحوثة، وكما يأتي:

❖ **قبول الفرضية الأولى:** والتي تنص على (يتحدد مستوى تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة تبعاً لإجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين عن الفقرات المعبرة عنها)، وما يدعم ذلك نتائج إجابات المبحوثين من الطرفين بشأن المتغيرات والفقرات الخاصة بقائمة الفحص واستمارة الاستبانة.

❖ **قبول الفرضية الثانية:** والتي تشير إلى (يوجد توجه لتعظيم الذات لدى المبحوثين من القيادات الإدارية بخصوص تطبيق برامج جودة حياة العمل قياساً بالمبحوثين من العاملين في المنظمة المبحوثة)، وما يجسد ذلك معطيات الجدول (٤٤).

❖ **قبول الفرضية الثالثة:** والتي تفصح عن (هناك حالة من القصور التطبيقي في برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة في المنظمة المبحوثة)، وما يعزز ذلك معطيات الجداول الخاصة بقائمة الفحص واستمارة الاستبانة.

المبحث الثالث

البرنامج المقترح لتحسين جودة حياة العمل في مستشفى السلام التعليمي بالموصل

خلصت الباحثة بعد تغطية الإطارين النظري والميداني للدراسة الحالية إلى تقديم برنامج مقترح لتحسين جودة حياة العمل في مستشفى السلام التعليمي بالموصل، في إطار المفاعلة للبرامج المجسدة له والمعبرة عنه، وبهذا تضمن البرنامج المقترح الفقرات المؤشرة أدناه:

أولاً: مضامين البرنامج المقترح ومحتوياته

يحمل هذا البرنامج توجهاً حقيقياً تجاه جودة حياة العمل وذلك عبر المفاعلة بين البرامج التقليدية والحديثة كما أسماها الكتاب والباحثين، لذا جاءت إسهامات هذا البرنامج بحسب توقعاتنا مجدية مثلما نافعة ليس على المستوى الفردي فحسب بل يمتد إلى المنظمة برمتها والمجتمع بأكمله، عليه جاءت عملية تحديد مضامين هذا البرنامج من الأولويات الفاعلة في المجال المنظمي لأن قيمة المنظمة بأفرادها وتحقيق هذه القيمة يستلزم توظيف كل ما لديها بقصد تأمين الرفاهية الاجتماعية لهم، علماً أن تحقيق ذلك لا ينحصر في جوانب محددة بل قد يسري إلى ما هو خارج النطاق وحتى تجاوز المألوف، لأن عملية المفاعلة بين مكونات كل برنامج لا يمكن أن تتم على دفعة واحدة ويتوقيت غير مدروس.

عليه فإن محتوى هذا البرنامج يمثل معالجة فاعلة لأوجه الضعف في البرامج التقليدية والحديثة، فضلاً عن الإفادة من إيجابياتهما في إطار الفهم التام لما تبحث عنه القيادة وما ينشده العاملون وما يتمخض عنه الواقع ضمن ما يسمى بالمؤشرات البيئية، صحيح أن الرفاهية مطلوبة والتحفز أمر مقصود وتنفيذ الواجبات من المسلمات الأساس في مجال العمل إلا أن ذلك تعترضه معوقات تحد من فعله، لذا جاء البرنامج المقترح بجملة مضامين معبراً عنها بالآتي:

١. وضع أسس فاعلة في مجال الرفاهية الاجتماعية وبما يدعم تأمين الحاجات الفسيولوجية للعاملين وهذا يتطلب الأخذ بفكرة الخدمات الترفيهية سواء تعلقت بـ (النوادي، دور الحضانة، الأسواق، وسائل النقل) وما إلى ذلك وعلى نحو يعكس درجة من إشباع الحاجات لدى هؤلاء وبذات الحال يؤمن اندفاعهم نحو العمل وبخطوات حثيثة ذات اثر مباشر، الأمر الذي يفسر لنا أن الرفاهية الاجتماعية للعاملين تمثل انسب المداخل لاستثمار الطاقات والعمل بالإمكانات بحيث تتجسد النتائج بأفضل ما يكون.

٢. إرساء مبدأ المرونة في ميدان العمل وعلى النحو الذي يجسد حالات التكيف ويقر الاستجابة بمداها التعليمي الذي يفصح عن مسايرة الواقع ومواكبة حركته، الأمر الذي يفسر لنا أن المرونة عنصر فاعل لا يمكن تجاهله في مجال جودة حياة العمل لأنه يعكس جانباً

من حرية التصرف بحدود معينة ويمتد أثره إلى تجسيد ما يسمى بالتفويض المفعم بالاستقلالية في ميدان العمل.

٣. وضع ضوابط لإدارة الوقت عبر التخطيط الجيد والتنظيم المبرمج والتوجيه الرشيد إلى حد الرقابة الفاعلة، وبما يجعل الوقت عامل فاعل في الحياة المنظمة مع الأخذ بنظر الاعتبار أن الوقت عنصر نادر لا يمكن تحجيمه أو حصر نطاقه لأنه يسري ولا يمكن التحكم به إلا عبر الاستثمار الأمثل له، مع الأخذ بنظر الاعتبار وجود بعض المعوقات وعلى النحو الذي يستلزم استنهاض الطاقات المتوافرة في ميدان العمل.

٤. تأمين الأساليب الفاعلة لدعم فكرة المسارات الخضراء على مستوى المنظمة المبحوثة بحيث تتضح خطوات سير العمل وتقديم الخدمة في إطار يجسد الوضوح ويعكس الشفافية ويؤمن فكرة التعامل بدبلوماسية، إذ تنتقي عقدة الإجراءات ويتم اعتماد فكرة التبسيط وعلى نحو يتيح للأطراف التواصل مع حلقات العمل بكافة مستوياتها دون وجود الفواصل المعيقة للتحركات بين المستويات التنظيمية، وبما يتيح للعاملين إبداء آرائهم دون تقيد أو ردود فعل سلبية وهنا منحى لتأمين المناخ النفسي الصحيح للعاملين انطلاقاً من تهيئة الظروف الداعمة لهذا المناخ التي تمثل أنسب السبل للوصول إلى الأهداف التي تبتغيها المنظمات، فما فائدة المكافآت المادية حصراً دون أن يلزمها مراعاة للاعتبارات المعنوية، لذا فإن الممارسات الخضراء تعمل باتجاهين الأول يجسد الجوانب الإيجابية في التعامل مع إجراءات العمل والثاني يؤمن الحالة النفسية وفي تفاعل الاتجاهين الحاليين يكون مدخلاً لتوفير أفضل ظروف عمل ممكنة وتحقيق الأمن والسلامة المهنية وحتى الرعاية الصحية، فضلاً عن الاهتمام الفاعل بالموارد البشري وبما ينعكس على استثمار المجهودات وتحقيق التطلعات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

٥. لكي يبقى خط العمل واضحاً بمعالمه وفي كافة المستويات التنظيمية فأن الأمر لن يقتصر على إبراز جانب معين دون آخر بل يستلزم مراعاة قدر من التوازن بين الجوانب المادية والجوانب الاعتبارية، لأن الفعل المادي قد يسهم بشكل وبأخر في إثراء الجانب المعنوي على اعتبار أن رأس المال المادي يمثل عنصر قوة يعزز الحالة الاعتبارية لدى العاملين، من هنا بدأت الحاجة إلى الأخذ بفكرة المكافآت والحوافز المادية وعدهما احد المنطلقات الفاعلة لتحقيق الجوانب المعنوية للعاملين لأن عدم إشباع الحاجات لدى العاملين ومحتواها المادي قد يسهم في انخفاض الحالة المعنوية لديهم.

٦. إقرار الفهم المشترك في مجال العمل التنظيمي وبما يسهم في توحيد وجهات النظر بين القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة لأن الآراء التي طرحتها القيادات الإدارية جاءت متباينة مع التوجهات التي طرحها العاملون وخصوصاً برامج (الصيانة البشرية،

الإثراء الوظيفي، الإدارة بالمشاركة، فرق العمل المدارة ذاتياً، حلقات الجودة، إدارة الجودة الشاملة)، عليه تجلت الحاجة إلى تلافي هذا الاختلاف من خلال الثقافة المنظمة وإقرار الوعي والعمل بفكرة التواصل المستمر وبما يسهم في زيادة مستوى تطبيق هذه البرامج.

٧. تكريس فكرة المصير المشترك لدى القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة وعلى نحو يضعهم على متصل واحد يجسد الثقة ويقر التعاون، ومن ثم عدهما الأساس في التعاملات التنظيمية، عليه ضرورة أن يتم التجسيد الفاعل لهذه الفكرة بحيث أن الكل يهتم بالعمل ويجعله أساس المفاضلة مع المنظمات الأخرى.

ثانياً: مستلزمات تطبيق البرنامج المقترح

لكي يتم إقرار هذه المستلزمات وعلى نحو يسهم في تنفيذ البرنامج المقترح، فقد يتم اعتماد الآتي:

١. الحصول على موافقات الجهات العليا وبما يسهم في تنفيذ البرنامج المقترح على وفق السياقات الصحيحة لها.
٢. الإحاطة بموضوع البرنامج المقترح من خلال تأشير مستوى الحاجة إليه بحيث يجعل منه منطلقاً لمعالجة كثير من الإشكاليات التي تدور في ميدان العمل.
٣. تخصيص مكان محدد لتنفيذ البرنامج المقترح مع استحضار الظروف الملائمة للمشاركين سواء تعلقت الأمر بالإضاءة ودرجة الحرارة والتبريد والتقليل من الضوضاء.
٤. تحديد وقت تنفيذ البرنامج المقترح وعلى نحو يلائم ظروف العمل والعاملين مع ضرورة مشاركتهم في تنفيذه.
٥. إعداد وتهيئة المسؤولين والمدربين الذين يتولون تنفيذ البرنامج المقترح مع الأخذ بنظر الاعتبار (المهارة، الخبرة، المعرفة، التفاوض).
٦. بيان عدد المشاركين في البرنامج التدريبي في إطار جمع المعلومات الخاصة عنهم وبما يتيح للإدارة والمدربين فرصة الاطلاع عليها ومعرفة ردود فعلهم تجاه محتويات البرنامج المقترح.
٧. الإفادة من توجهات وأراء الجهات الاستشارية ومفاعلتها مع توجهات وأراء الإدارة والمسؤولين والمدربين، وبما يسهم في تعزيز آلية تنفيذ البرنامج المقترح.

ثالثاً: أهداف البرنامج المقترح

يهدف البرنامج المقترح إلى تحقيق العديد من الأهداف التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة، وكالاتي:

١. احتواء ومعالجة حالات القصور في مجال تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة إذ يتم إعطاء الأسبقية لكل نقطة ضعف في إطار المعالجة الصحيحة لها من خلال حالات العمل المتواصل من القيادات العليا.
٢. تعزيز فكرة المفاعلة بين برامج جودة حياة العمل وعلى نحو يساهم في إثرائها ويعزز من درجة تطبيقها إذ أن كل برنامج يكمل الآخر ويشكل حلقة متصلة معه وفي ذلك تأكيد لحالة الترابط بين تلك البرامج.
٣. إيجاد حالة من الإيجابية لدى العاملين في ميدان العمل بحيث تنخفض حالات الملل مثلما يتلشى الاغتراب والاحتراق الوظيفي، وبما يجعل من عملية التطبيق له أشبه بالعامل الوقائي قبل العلاجي لأية حالات سلبية في ميدان العمل.
٤. يمثل الأخذ بهذا البرنامج وتغطية مستلزماته وصولاً إلى التنفيذ الناجح له أحد العوامل الأكثر اسهاماً في مجال تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في إطار الأداء المتميز إذ تكون المنظمة المبحوثة اقرب إلى التنافس مع المنظمات الأخرى في القطاع الصحي وبما يحقق لها درجة من الأسبقية في ميدان العمل.
٥. يمثل التنفيذ الصحيح لهذا البرنامج أحد المداخل الفاعلة تجاه الأبتعاد عن فكرة الروتين غير الهادف في العمل ومن ثم احتواء مضامين البرامج التي تتعلق بجودة حياة العمل.
٦. يسعى البرنامج المقترح إلى تقليل المسافات بين القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة، إذ أن الطرفين يقعان تحت مظلة التفاهم والاحترام المتبادل في إطار التواصل المستمر وبما يعزز الجانب الإنساني في العمل ويقر حالات الدافعية والاندماج بقصد إذابة الخلافات ومن ثم الإحاطة بالمتطلبات.

رابعاً: معوقات تنفيذ البرنامج المقترح

- يمكن تأشير المعوقات التي من المحتمل أن تواجه عملية تنفيذ البرنامج المقترح في المنظمة المبحوثة بالآتي:
١. تأخر الحصول على الموافقات المتعلقة بتنفيذ البرنامج المقترح وعلى نحو يساهم في تعذر تنفيذه.
 ٢. تأثير العوامل والمتغيرات البيئية على تنفيذ البرنامج المقترح إذ يتم تأخير أو تجاهل بعض محتوياته.
 ٣. عدم توافر التخصيصات المالية الكافية لتنفيذ مضامين ومحتويات البرنامج المقترح على نحو صحيح.
 ٤. غياب التفاعل الصحيح من قبل القيادات الإدارية التنظيمية مع مضامين ومحتويات البرنامج المقترح.

٥. سوء الفهم والتقدير لدى الأطراف المسؤولة عن تنفيذ مضامين ومحتويات البرنامج المقترح.
٦. سيادة حالات عدم الفهم لدى العاملين بشأن البرنامج المقترح وبما يسهم في إيجاد حالة من القصور وعدم الأهتمام بهذا البرنامج.
٧. غياب المراجعة المستمرة لمحتويات ومضامين البرنامج المقترح وعلى النحو الذي يسهم في عدم مواكبة ومسايرة التغيرات والتطورات في هذا المجال.

الفصل الرابع الاستنتاجات والمقترحات

بهدف تغطية كل محتويات الدراسة الحالية والتي ركزت على تحديد أنواع البرامج الخاصة بجودة حياة العمل، ومن ثم تأشير مستوى تطبيقها في مستشفى السلام التعليمي بالموصل، فضلاً عن الوقوف على أوجه القصور التي تعترض سير عملية تطبيق هذه البرامج، وبيان المعالجات المقترحة لتلافي حالات القصور، فقد ركز هذا الفصل على تقديم خلاصة لما توصلت إليه الدراسة الحالية من أفكار ومعطيات تعكس الواقع الفعلي لتطبيق هذه البرامج في المنظمة المبحوثة، وذلك من خلال تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي تم التوصل إليها، فضلاً عن تقديم الدراسات المستقبلية للباحثين، فتضمن هذا الفصل الآتي:

المبحث الأول: الاستنتاجات.

المبحث الثاني: المقترحات والدراسات المستقبلية.

المبحث الأول الاستنتاجات

سيتم في هذا المبحث تقديم مجموعة من الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وبما يسهم في تأشير مستوى تطبيق برامج جودة حياة العمل والفقرات المجسدة لها، وذلك من خلال إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة، كالآتي:

١. أشرت إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة أن واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية بلغ (65.43%) والبرامج الحديثة (76.5%)، في حين بلغت إجابات المبحوثين من العاملين للبرامج التقليدية (35.29%) والبرامج الحديثة (38.17%).
٢. أقرت إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة أن نسبة التباين بين الطرفين بلغت (38.33%) بشأن تطبيق برامج جودة حياة العمل الحديثة، قياساً بتطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية التي بلغت (30.43%)، الأمر الذي يؤكد ضرورة الأخذ بالبرامج التقليدية والحديثة وذلك لكون أحدهما يكمل الآخر ويحدد مسار فعله في ميدان العمل.
٣. وجود حالة من الاتفاق بشأن انخفاض مستوى تطبيق برنامج الرفاهية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة وهذا ما فسرت إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين، مما يوفر لنا منطلقاً للقول بأن برنامج الرفاهية الاجتماعية عبر الفقرات المعبرة عنه لم يحصل على الاهتمام الكافي والوافي من قبل الإدارات التنظيمية، ومرد ذلك جملة من الأسباب والمسببات منها ما يقع خارج حدود المنظمة ذاتها وآخر قد يمس فعل القيادات الإدارية نفسها وصولاً إلى العاملين.
٤. هناك درجة منخفضة من التباين بين إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين بخصوص انخفاض مستوى تطبيق برنامج جداول العمل البديلة، مما يعكس حالة من الاتفاق بشأنه، ومن ثم يوفر فرصة للقول بأن المرونة غير معتمدة في المنظمة المبحوثة، ومرد ذلك حدة الإجراءات أو ما تجسد في ضرورة التمسك بضوابط العمل دون الخروج عنها.
٥. تزايد الفجوة بين المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة بشأن برنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل، مما يؤشر لنا اختلاف وتباين وجهة نظر هؤلاء المبحوثين وعلى نحو يشير إلى اختلاف المدركات بخصوص هذا البرنامج فما يؤكد القيادات الإدارية عليه قد لا يحظى بإهتمام العاملين.

٦. أشرت عملية تطبيق برنامج حلقات الجودة وجود حالة من التباين حسب ما أقرته إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة، مما يجسد حالة من وجود الفجوة بين أطراف العملية التنظيمية أي بين ما تروم إلى تحقيقه القيادات الإدارية وبين ما يفهمه العاملون ويكاد أن يكون ذلك واقعياً.
٧. توافر حالة من الإيجابية معبرة عن الاهتمام بتحسين البيئة وظروف العمل في المنظمة المبحوثة، علماً أن هذا البرنامج قد حقق أعلى نسبة تطبيق من بين برامج جودة حياة العمل التقليدية لدى المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين بالرغم من وجود حالة من التباين بينهما، الأمر الذي يقر حالة من الاهتمام لدى الإدارات التنظيمية بهذا البرنامج عبر الفقرات المجسدة له وتحديدًا ضمن فقرة توافر الإضاءة الكافية في ميدان العمل وفي ذلك تأكيد لما أفصحت عنه الدراسات السلوكية التي عدت ظروف العمل أحد المنطلقات الأساسية والفاعلة في ميدان العمل.
٨. وجود اتفاق بين المبحوثين من العاملين بخصوص ضعف اهتمام الإدارات التنظيمية بالعوامل النفسية الداعمة للأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة، ويكاد ذلك أن يوفر منطلقاً للقول بأن المدخل النفسي لم يتم رعايته بشكل يسهم في إرساء دوره وبفصح عن مغزاه.
٩. ضعف العوامل الداعمة لمسألة التحفيز ذات المنحى المادي في المنظمة المبحوثة أي غياب التخصيصات المالية اللازمة لقيام الإدارة بذلك، وهذا يشير إلى وجود حالة من عدم الاهتمام بهذا الجانب الذي ستنعكس آثاره على مسار العملية التنظيمية برمتها، ومن ثم يؤثر حالة من عدم الرضا لدى العاملين.
١٠. تزايد اهتمام الإدارات التنظيمية بمسألة معالجة الأخطاء والانحرافات في ميدان العمل، ومرد ذلك تقارب وجهات النظر لدى المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة، الأمر الذي يؤشر الاهتمام الفعلي بفكرة التصحيح المستمر للحالات التي من الممكن أن تؤدي إلى تعطيل العملية التنظيمية.
١١. تراجع مستوى الاهتمام بإعادة النظر بساعات العمل المطلوبة من قبل الإدارات التنظيمية هذا ما أقرته إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة، الأمر الذي يعكس حالة من القصور في مسألة الاهتمام بعامل الوقت وتراجع إدارته من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مما ينعكس سلباً على واقع العمل، ومن ثم يتحمل العاملون أعباء وظيفية تفوق قدراتهم.
١٢. اقتربت وجهات نظر المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة من مسألة عدم تعويض المصابين منهم من وراء حوادث العمل، وهذا يؤشر لنا انخفاض الاندفاع لديهم نحو العمل وفي ذلك عامل انحدار وتراجع لأن ما يستثمره العاملون من

مجهودات لا بد أن تلازمه درجة من التعويضات المادية التي تشكل منطقاً فاعلاً في مجال العمل المنظمي.

١٣. انخفاض مستوى الاهتمام لدى الإدارات التنظيمية بشأن المجالات الإبداعية، وهذا ما فسرتة إجابات المبحوثين من العاملين، وعلى نحو أسهم في إيجاد حالة من التراجع وغياب القدرة على طرح الأفكار ومن ثم تنفيذها بشكل صحيح في ميدان العمل، فضلاً عن تعذر الخروج عن كل ما هو تقليدي إذ أن عملية تنفيذ الأعمال تتم على وفق السياق التقليدي.

١٤. وجود اتفاق مشترك بين المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين بخصوص ضعف مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة عملهم، مما أسهم في ولادة انطباعات لديهم بشأن الإدارات التنظيمية إذ وجدوا في التعامل معها حلقة مفقودة يستلزم الحال إيجادها لإقرار حالات المشاركة وتأمين درجة من التواصل.

١٥. هناك حالة من الإيجابية بشأن تقاسم المهمات بين العاملين في ميدان العمل وحسب ما أفصحت عنه إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة، وعلى نحو يضيفي قدراً من المشاركة في توزيع تلك المهمات، وبما يؤمن إدارتها بدرجة من التشاركية بحيث تتضاعف الجهود ويتم حصر وتحديد المعوقات في إطار المفاعلة بين أطراف العملية التنظيمية.

١٦. عدم وجود حرية للعاملين في المنظمة المبحوثة بشأن تحديد أوقات بدء الدوام وانتهائه وحسب إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين، ومرد ذلك ضعف المرونة في ميدان العمل، الأمر الذي سينعكس سلباً على تزايد حالات حصول العاملين على الإجازات المتكررة بأنواعها، فضلاً عن تزايد الغيابات والتأخر عن العمل.

١٧. ارتفاع درجة الاهتمام لدى الإدارات التنظيمية بمسألة ترسيخ فكرة الجودة مسؤولية الجميع وهذا ما أقرته إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة، ومرد ذلك أن الجودة هي أحد المنطلقات الأساسية للعمل في أية منظمة وبهذا أصبحت محطة اهتمام من قبل القيادات الإدارية.

المبحث الثاني المقترحات والدراسات المستقبلية

يهدف هذا المبحث إلى تقديم مجموعة من المقترحات التي توصلت إليها الدراسة الحالية بناءً على نتائج الدراسة الميدانية والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، فضلاً عن تقديم الدراسات المستقبلية للباحثين، وكما يأتي:

أولاً: المقترحات

تأسيساً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وكالاتي:

١. العمل على تحقيق حالة من التوافقية بين القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة بشأن برامج جودة حياة العمل، إذ نجعل من عملية تطبيق البرامج التقليدية مدخلاً فاعلاً لتأمين البرامج الحديثة، مع ضرورة مراعاة خصوصية كل منهما والآثار المترتبة عن التطبيق، وعلى نحو يقلل من حالات التباين ويعكس درجة من التكاملية.
٢. ضرورة استحضار فكرة الرفاهية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة وعدها ركيزة أساسية تجاه تحقيق حاجات القيادات الإدارية والعاملين على السواء كونها تجسد حالة من الاهتمام وترفع من الروح المعنوية لديهم، وبما يعزز من إسهاماتهم في ميدان العمل.
٣. أهمية تبني فكرة جداول العمل البديلة (ساعات العمل المرنة) في المنظمة المبحوثة، وبما يتيح للقيادات الإدارية والعاملين فيها استثمار وقتهم وتأدية مهامهم الوظيفية والاجتماعية دون خلاف أي تامين درجة من الحرية في الحضور والانصراف من العمل مع مراعاة ساعات العمل المقررة.
٤. التركيز على توافر الوعي بين القيادات الإدارية لتأمين التواصل الفاعل مع العاملين، وبما يدعم حالات التفاعل بحيث يبدو للعاملين أن القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة تتحرك على ذات المتصل الذي يتحركون عليه وفي ذلك منحى لسيادة حالات التفاهم المشترك بين أطراف العملية التنظيمية.
٥. ينبغي أن تتحرك القيادات الإدارية وبمساعها الفاعل في مجال تطبيق برنامج حلقات الجودة تجاه العاملين، وبما يسهم في إيجاد حالة جيدة عنها لديهم أي أن عملية الاهتمام بهذا الجانب لا تنحصر مدياتها في مستوى القيادات الإدارية دون غيرها، وذلك لان العاملين يمثلون الحلقة الأقوى في عملية التطبيق.

٦. السعي إلى الاهتمام بالعوامل النفسية لدى العاملين إذ يراعى الجانب الإنساني دون الاكتفاء بالماديات، وفي ذلك إشارة إلى استحضار كل ما يمكن أن يعززها بحيث يشعر العاملون بوجود درجة من الاهتمام بهم من قبل القيادات الإدارية.

٧. الاهتمام بمدخل الدعم والإسناد المادي وحتى المعنوي للقيادات الإدارية والعاملين، وبمنحى إيجابي يسهم في الإيفاء بمتطلبات العمل ومن ثم عده أحد الالتزامات الواجب الأخذ بها إذ يتم تكريس فكرة التوازن النسبي بين الإسهامات الفردية وبين الحوافز المنظمة.

٨. ضرورة الأهتمام بالوقت في المنظمة المبحوثة وإعطاءه أهمية فاعلة إذ تتم إدارته على انه مورد نادر يستلزم الأمر استثماره والعمل له تخطيطاً و تنظيماً مع استحضار التوجيه والرقابة، وهذا تماشياً مع قوله تعالى (والعصر إن الإنسان لفي خسر إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر) صدق الله العظيم.

٩. التركيز على التخصيصات المالية للمصابين بحوادث العمل وعلى نحو يعكس اهتمام الإدارات التنظيمية بهم بحيث تتبلور حالات الشعور الإيجابي لديهم بأنهم موضع اهتمام في منظماتهم فما يتعرض له العاملون في العمل يمثل إشكالية لدى القيادات الإدارية مما يدفعهم إلى وضع المعالجات، وبما يجسد حالة من الإنسانية تقرر الأخذ بالحديث الشريف (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى).

١٠. الاهتمام بالمجالات الإبداعية وعدّها منطلقاً نحو كل ما هو جديد في العمل إذ تستطيع القيادات الإدارية والعاملين على السواء أن تستحضر الأفكار الجديدة في العمل ومن ثم تنفيذها على نحو صحيح.

ثانياً: الدراسات المستقبلية

تشكل الدراسات المستقبلية أحد المرتكزات والمنطلقات الأساسية للباحثين، وبما يسهم في تعزيز مسار الدراسة الحالية، ومن أجل تحقيق ذلك هدفت الدراسة الحالية إلى تقديم مجموعة من الدراسات المستقبلية، ووفقاً للآتي:

١. أثر برامج جودة حياة العمل على الأداء المنظمي.

٢. جودة حياة العمل والأداء المتميز.

٣. إسهامات جودة حياة العمل في تعزيز رأس المال البشري.

٤. برامج جودة حياة العمل مدخلاً لتقليل حالات الإغتراب الوظيفي.

٥. أثر جودة حياة العمل في الكفاءة والفاعلية.

٦. جودة حياة العمل مدخلاً لتحقيق الرضا الوظيفي.

٧. جودة حياة العمل وإسهاماتها في الانتماء المنظمي.

قائمة المصادر

أولاً. المصادر العربية

القرآن الكريم

أ. الرسائل والاطاريح الجامعية

١. الأسطل، أميمه عبدالخالق عبدالقادر، (٢٠٠٩)، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
٢. البليبيسي، أسامة زياد يوسف، (٢٠١٢)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، أجامعه الإسلامية، غزة، فلسطين.
٣. الجبوري، ندى غانم إبراهيم، (٢٠٠٨)، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في محافظة نينوى، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٤. الجميل، ريم سعد، (٢٠٠٥)، العلاقة بين أسلوب فرق العمل ورأس المال الفكري وأثرهما في فاعلية فرق العمل: دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٥. الحمداني، ناهدة اسماعيل عبدالله، (٢٠٠٠)، العلاقة بين العوامل البيئية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٦. الخياط، زهراء صالح حمدي، (٢٠٠٥)، متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي - العلاقة والأثر: دراسة على مجموعة مختارة من المصارف الأهلية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٧. ألساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (٢٠٠٦)، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٨. السعدون، حسون هيثم حسون عبدالله، (٢٠١٣)، إمكانية تبني مؤشرات نموذج (Beer) للتغيير المنظمي في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٩. الشمري، عايد رحيل عيادة، (٢٠١٣)، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
 ١٠. الملاح، إسماعيل طارق حسين، (٢٠٠٥)، نظام الوقت كأداة لتحسين نوعية حياة العمل: دراسة استطلاعية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
 ١١. الفضل، سما سعد خير الله حسين، (٢٠٠٦)، أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعه بغداد، العراق.
 ١٢. النعيمي، لمياء محمد غزال علي، (٢٠١٠)، تطبيق حلقات الجودة وفق فلسفة التحسين المستمر: دراسة حالة في معمل الألبسة الولادية في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
 ١٣. الهور، رأفت حسين شاكر، (٢٠٠٦)، تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
 ١٤. حسن، سمر مرعي، (٢٠١٢)، أبعاد رأس المال البشري الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل وهيئة التعليم التقني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
 ١٥. حمدي، اسراء وعدالله قاسم، (٢٠٠٩)، أبعاد المناخ التنظيمي وأثرهما في مراحل تطبيق حلقات الجودة: دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
 ١٦. نصار، إيمان حسن جمعه، (٢٠١٣)، جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ب. الدوريات**
١. احمد، كريم ذياب، (٢٠٠٨)، علاقة واثر بعض متغيرات ظروف العمل على الروح المعنوية للعاملين: دراسة ميدانية للإدارات الدنيا في المراكز الصحية في مدينة بعقوبة، مجلة ديالى، العدد ٢٨، كلية التربية، جامعة ديالى.

٢. الاشرفي، رياض احمد إسماعيل، والدليمي، ذاكر محفوظ حامد، (٢٠١٣)، جودة حياة العمل في الاتحادات الرياضية العراقية الفرعية بكرة السلة من وجهة نظر ملاكاتها الإدارية والتدريبية والتحكيمية، **مجلة الرافدين للعلوم الرياضية**، المجلد ١٩، العدد ٦٢، جامعة الموصل، العراق.
 ٣. الحمداني، ناهدة إسماعيل، (٢٠٠٥)، الثقافة التنظيمية وأثرها في نوعية حياة العمل، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد ٢٧، العدد ٧٩، جامعة الموصل، العراق.
 ٤. الخفاجي، حاكم جبوري علك، (٢٠١٢)، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد ١٤، العدد ٣.
 ٥. العنزي، سعد، والفضل، سما سعد خيرالله، (٢٠٠٧)، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد ١٣، العدد ٤٥.
 ٦. العنزي، سعد علي حمود، والعيساوي، محمد منهل حسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (٢٠١٣)، اثر خصائص الفرق المدارة - ذاتياً في بناء منظمات الأداء العالي: دراسة حالة على فريق بحوث السرطان العراقي - وزارة التعليم العالي والبحث، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد ٩، العدد ٢٨، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
 ٧. المغربي، عبدالحاميد عبدالفتاح، (٢٠٠٤)، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، **مجلة الدراسات والبحوث التجارية**، العدد ٢، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية.
 ٨. صالح، سرمد غانم، وحسين، اسراء طارق، (٢٠١٠)، رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة: دراسة في جامعة الموصل، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد ٦، العدد ١٧، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
 ٩. عباس، زكي محمد، وحسن، عبدالله كاظم، (٢٠١٠)، تأثير إدارة الوقت في أداء المصارف التجارية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في المصارف الحكومية في محافظة القادسية، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد ١٢، العدد ٣.
- ت. الكتب**
١. العجمي، محمد حسنين، (٢٠١٠)، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
 ٢. العزاوي، نجم عبدالله، وجواد، عباس حسين، (٢٠١٠)، **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٣. الهيتي، خالد عبدالرحيم مطر، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 ٤. برنوطي، سعاد نائف، (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 ٥. جواد، شوقي ناجي، (٢٠١٠)، مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن.
 ٦. حمود، خضير كاظم، (٢٠٠٩)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
 ٧. عباس، سهيلة محمد، (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
 ٨. عقيلي، عمر وصفي، (١٩٩٦)، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 ٩. عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
 ١٠. علوان، قاسم نايف، (٢٠٠٩)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ثانياً. المصادر الأجنبية

A. Dissertations & Thesis

1. Butt, Muhammad Salman, (2012), Effects of physical environment factors on worker's health in micro and small sized industries of Pakistan, thesis, **Lund University**.

B. Articles

1. Almalki, Mohammed J., & FitzGerald, Gerry & Clark, Michele, (2012), Quality of work life among primary health care nurses in the Jazan region, Saudi Arabia: a cross-sectional study, **BioMed Central Ltd**.
2. Bharathi, Subburethina, Umaselvi M., & Kumar, Senthil N., (2010), Quality of work life: Perception of college teachers, **Munich Personal RePEc Archive**.

3. Moore, Roy, (2007), The Impact of 'Quality of Working Life' Initiatives on Trade Unions, **Work Organization Trade Unions, Emerald.**
4. Veres, John G., & Sims, Ronald R., (2007), Can QWL Interventions Pay Off in the Short Term?, **Emerald.**

C. Journals

1. Al Muftah, Hend & Lafi, Hanan, (2011), Impact of QWL on employee satisfaction case of oil and gas industry in Qatar, **Advances in Management & Applied Economics**, vol. 1, No. 2.
2. Argentero P., Miglioretti M., & Angilletta C., (2007), Quality of work life in a cohort of Italian health workers, **journal Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia**, Vol. 29, No. 1.
3. Beheshtifar, Malikeh & Safarian, Mojtaba, (2013), HR Maintenance: A Vital Factor to Promote Job Commitment, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 3, No. 2.
4. Bolhari, Alireza, *et al.*, (2011), The Relationship between Quality of Work Life and Demographic Characteristics of Information Technology Staffs, **International Conference on Computer Communication and Management**, Vol. 5.
5. Farjad, Hajieh Rajabi, (2013), Study Of Relationship Of Quality Of Work Life (QWL) And Organizational Commitment, **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, Vol. 4, No. 9.
6. Ganguly, Rochita, (2010), Quality of work life and job satisfaction of a group of university employees, **Asian Journal Of Management Research.**
7. Garg, C.P., *et al.*, (2012), Quality Of Work Life : An Overview, **IJPSS**, Vol. 2, Issue. 3.

8. Gayathiri, R., & Ramakrishnan, Lalitha, (2013), Quality of Work Life – Linkage with Job Satisfaction and Performance, **International Journal of Business and Management Invention**, Vol. 2, Issue. 1.
9. Geetika, Singh, Tripti & Srivastava, Vibhava, (2010), HR Practices, Quality of Work Life and Organizational Efficiency; With special reference to IT-Enabled Service Sector in India, **Indian Journal of Training & Development**, No. 3.
10. Gnanayudam, J., & Dharmasiri, Ajantha, (2008), The Influence of Quality of Work-life on Organizational Commitment : A Study of the Apparel Industry, **Sri Lankan Journal of Management**, Vol. 13, No. 1 & 2.
11. Gupta, Meenakshi & Sharma, Parul, (2010), Factor Credentials Boosting Quality Of Work Life Of Bsnl Employees In Jammu Region, **APJRB**, Vol. 1, Issue. 2.
12. Gupta, Vinshi, (2013), Constructs Of Quality Of Work Life: An Empirical Evidence From Indian Hospitals, **International Journal of Human**, Vol. 2, Issue. 2.
13. Hossain, Mosharraf & Islam, Tariqul, (1999), Quality Of Working Life And Job Satisfaction Of Government Hospital Nurses In Bangladesh, **Indian Journal of Industrial Relations**, Vol. 34, No. 3.
14. Jayakumar, A., & Kalaiselvi, K., (2012), Quality Of Work Life - An Overview, **International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research**, Vol. 1, Issue. 10.
15. Kashani, Farideh Haghshenas, (2012), A Review on Relationship between Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior (Case Study: An Iranian Company), **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, Vol. 2, No. 9.

16. Kulkarni, Pallavi P., (2013), A literature Review On Training & Development And Quality Of Work Life, **International Refereed Research Journal**, Vol. 1, Issue. 2.
17. Logasakthi, K., & Rajagopal, K., (2013), A study On Employee Health, Safety And Welfare Measures Of Chemical Industry In The View Of Salem Region, **International Journal of Research in Business Management**, Vol. 1, Issue. 1.
18. Moghadam, Mahmood Nekoie, *et al.*,(2013), Relationship between Human Resource Maintenance System and Organizational Commitment in Executive Organizations, **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 3 (2).
19. Mohammad, Amirtash Ali, Ahmad, Mozaffari Syed Amir & Reza Askari Ahmad, (2013), The relationship between quality of work life and faculty members' productivity in Islamic Azad Universities in district 4 of Iran, **European Journal of Experimental Biology**, Vol. 3, No. 1.
20. Mejbel, Anwar Abd ellah, *et al.*, (2013), The Drivers of Quality of Working Life (QWL): A Critical Review, **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, Vol. 7, No. 10.
21. Mirkamali, Seyed Mohammad & Thani, Fatemeh Narenji, (2011), A Study on the Quality of Work Life (QWL) among faculty members of University of Tehran(UT) and Sharif university of Technology (SUT), **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, No. 29.
22. Mortazavi, Saeed, Yazdi, Seyyed Vahid Shalbaf & Amini, Alireza, (2012), The Role of the Psychological Capital on Quality of Work Life And organization performance, **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research IN Business**, Vol. 4, No. 2.
23. Nair, Sandhya, G.S., (2013), A Study On The Effect Of Quality Of Work Life (QWL) On Organizational Citizenship Behavior (OCB) –

With Special reference to College Teachers is Thrissur District, Kerala, **Integral Review- A Journal of Management**, Vol. 6, No. 1.

24. Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R., (2013), Quality Of Work Life Of Employees In Private Technical Institutions, **International Journal for Quality Research**, Vol. 7, No. 3.
25. Natarajan, C., & Kiruthika, V., (2013), Factors Contributing Quality Of Work Life Of Employees In Select Magnesite Companies: Empirical Study, **International Journal of Management**, Vol. 4, Issue. 2.
26. Newton, Keith, (2007), Some Socio-economic Perspectives on the Quality of Working Life, **IJSE**, Vol. 5, No. 3.
27. Neyshabor, Ali Jamali, Rashidi, Parvin, (2013), An Investigation of the Relationship between Job Enrichment and Organizational Commitment, **International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management**, Vol. 1, No. 3.
28. Penny, Wan Yim King & Joanne, Chan Sow Hup, (2013), Casino employees' perceptions of their quality of work life, **International Journal of Hospitality Management**, No. 34.
29. Poorgharib, Mina, Abzari, Mehdi & Azarbayejani, Karim, (2013), The Relationship between Self-Esteem, Organizational Attachment, and Perceptions of Quality of Work Life in Jahad-e-Keshavarzi Organization of Isfahan, **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**, Vol. 5, No. 2.
30. Reddy, Lokanadha M., & Reddy, Mohan P., (2010), Quality of work life of employees: emerging dimensions, **Asian Journal Of Management Research**.
31. Reshma, S., & Basvaraj, M.J., (2013), Employee Welfare Measures In Mining Industry – A Study With Reference To Statutory Welfare Measures In NMDC, Donimalai Iron Ore Mine, Bellary District,

EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies, Vol. 3 (7).

32. Roodpishi, Marzieh Vahidi, *et al.*, (2013), The Impact of Employee Quality of Work Life on Customer Relationship Management, **Interdisciplinary Journal Of Cotemporary Research In Business**, Vol. 4, No. 11.
33. Saleem, Shakeela, Shaheen, Wasim Abbas & Saleem, Rashada, (2012), The Impact Of Job Enrichment And Job Enlargement On Employee Satisfaction Keeping Employee Performance As Intervening Variable: A correlational Study From Pakistan, **Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review**, Vol. 1, No.9.
34. Saleem, Ambreen, *et al.*, (2012), Impact of Interior Physical Environment on Academicians' Productivity in Pakistan Higher Education Institutes Perspectives, **Iranian Journal of Management Studies**, Vol. 5, No. 1.
35. Saraji, Nasl G., & Dargahi V., (2006), Study of Quality of Work Life (QWL), **Iranian J Publ Health**, Vol. 35, No. 4.
36. Senthilkumar, K. G., *et al.*, (2012), Impact of Quality of Work Life on Mental Health among Teaching Professionals in Indian Higher Learning Institutions: An Empirical Analysis, **Life Science Journal**, Vol. 9, No. 4.
37. Sharma, Nitesh & Verma, Devendra Singh, (2013), Importance Of Quality Of Work Life In Small Scale Industries For Employees, **International Journal of Latest Research in Science and Technology**, Vol. 2, Issue. 2.
38. Sheel, Shalini, *et al.*, (2012), Quality Of Work Life, Employee Performance And Career Growth Opportunities: A Literature Review,

International Journal of Multidisciplinary Research, Vol. 2, Issue. 2.

39. Sinha, Chandranshu, (2012), Factors Affecting Quality Of Work Life: Empirical Evidence From Indian Organizations, **Australian Journal of Business and Management Research**, Vol. 1, No. 11.
40. Sivarethinamohan, R., & Aranganathan, P., (2013), Impact of Quality of Work Life (QWL) on employee retention in Indian information technology sector, **Elixir International Journal**, No. 55.
41. Susila, G., Mathivanan, R., & Maruthadurai, K., (2013), study on Quality of Work Life of Cement Industry in Ariyalur District, **International Journal Of Scientific Research**, Vol. 2, Issue. 1.
42. Talebi, Behnam, *et al.*, (2012), Investigating the Relationship between the Employee's Quality of Work Life (QWL) and Their Effectiveness in Banking, **European Journal of Experimental Biology**, Vol. 2, No. 5.
43. Valarmathi, A., & Bhalakarishnan, Hema, (2013), A Study On Quality Of Work Life In Textile Sector In And Around Coimbatore District, **Journal of Business Management & Social Sciences Research**, Vol. 2, No. 2.
44. Valizadeh, Ali & Ghahremani, Jafar, (2012), The relationship between organizational culture and quality of working life of Employees, **European Journal of Experimental Biology**, Vol. 2, No. 5.
45. Vazifeh, Rasool, *et al.*, (2013), Evaluation of Impact of Quality of Work Life on Employees' Organizational Citizenship Behavior (Case study: Pars-Abad branch of Islamic Azad University), *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 3, No. 6.
46. Vijaimadhavan, Preethi & Raju, Venkatarama M., (2013), An Empirical Study on relationship among Quality of work life and its

factors, **IOSR Journal of Business and Management**, Vol. 12, Issue. 3.

47. Vijayaraj M., Sathyavathi V., & Malarvizhi M., (2012), A Study On Quality Of Work Life In Jeppiaar Cements Private Limited, Mela Mathura, Perambalur-District, **Indian Streams Research Journal**, Vol. 2, Issue. III.

D. Conferences

1. McGuire, David & McLaren, Lauren, (2007), The Impact of Physical Environment on Employee Commitment in Call Centres: The Mediating Role of Employee Well-Being, **Presented at the Academy of Human Resource Development Conference**, Indianapolis, Indiana.
2. Timossi, Luciana da Silva, *et al.*, (2008), Evaluation Of Quality Of Work Life: An Adaptation From The Walton's QWL Model, **XIV International Conference On Industrial, The integration of productive chain wit an approach to sustainable manufacturing**, Rio de Janeiro, Brazil.

E. Books

1. Cascio, Wagner F., (1989), **Management Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits** , 2th ed., Mc Grow – Hill , Singapore.
2. Gary, jerry L., & Strake, Frederick A., (1988), **Organizational Behavior: Concepts And Application**, Hall – Inc, USA.

الملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

م / اختبار الشمولية والصدق الظاهري

الأستاذ الدكتور المحترم.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تروم الباحثة القيام بدراسة حول "واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) في مستشفى السلام التعليمي بالموصل: دراسة حالة"، فقد سعت الباحثة لإعداد قائمة فحص تحقق عملية القياس، راجين التفضل بأبداء رأيكم حول القائمة والأبعاد والفقرات التي تدرج ضمنها مع بيان الملاحظات في ضوء الإجابة على الأسئلة الآتية:

س١ : هل الفقرة واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من أجله ؟

س٢ : هل تنتمي كل فقرة مدرجة تحت كل بعد إلى البعد المحدد لها ؟

س٣ : هل هناك أسئلة مقترحة أخرى في رأيكم يمكن إضافتها إلى الأبعاد المؤشرة ؟

س٤ : هل يوجد أسئلة تقترح حذفها ؟

١. اسم المحكم

٢. اللقب العلمي

٣. الاختصاص

٤. جهة العمل

٥. التوقيع

تفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير .

الباحثة

طالبة الماجستير

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

م / قائمة الفحص

السادة المديرين الأفاضل.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يطيب لي إن أضع بين أيديكم قائمة الفحص الخاصة بدراستنا الموسومة "واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) في مستشفى السلام التعليمي بالموصل: دراسة حالة"، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، أملنا كبير بأن تحظى فقرات قائمة الفحص باهتمامكم وحرصكم الأكيد عند أجابتها تحقيقاً لدقة التحليل وصواب الرأي في نتائج الدراسة.

تفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير.

ملاحظات :

- ❖ ستتعامل الباحثة مع الإجابات بأمانة علمية وموضوعية مطلقة لأغراض البحث العلمي وفي حدود الدراسة حصراً.
- ❖ يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية القائمة للتحليل الإحصائي.
- ❖ بإمكانكم الاستفسار عن أي غموض أو الاستفسار عن الأسئلة من الباحثة.

الباحثة
طالبة الماجستير

المشرف
الأستاذ المساعد الدكتور

❖ **جودة حياة العمل (QWL):** مجموعة البرامج والأبعاد والإجراءات التي تنفذها إدارة المنظمة بهدف تحسين الحياة (الوظيفية، والاقتصادية، والشخصية) للعاملين، وبما ينسجم مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

✓ الرجاء اختيار البديل المناسب لكل من الفقرات الآتية :

ت		البرامج التقليدية	بدائل الاستجابة	
أ. برنامج تحسين البيئة وظروف العمل			نعم	لا
١.	تهيئ الإدارة الآلات والمعدات والأثاث المكتبي بشكل مرضي للعاملين في المستشفى.			
٢.	تلتزم الإدارة بمعالجة وتقليل حالات الضوضاء في المستشفى.			
٣.	تعمل الإدارة على استحضار المتطلبات اللازمة لتلافي حالات الرطوبة في المستشفى.			
٤.	تبذل الإدارة جهوداً حثيثة من أجل تأمين الحرارة الملائمة للعاملين في المستشفى.			
٥.	تسعى الإدارة إلى تهيئة الإضاءة الكافية للعاملين في المستشفى.			
٦.	تعتمد الإدارة على تهيئة الأجواء النفسية الملائمة للعاملين في المستشفى.			
ب. برنامج الصيانة البشرية			نعم	لا
٧.	تستحضر إدارة المستشفى إمكانياتها للتأمين على حالة العاملين.			
٨.	تضع إدارة المستشفى أنظمة فاعلة للحوافز بما يدعم القدرات البشرية.			
٩.	تلحق إدارة المستشفى العاملون ببرامج تدريبية خاصة بتطويرهم.			
١٠.	تعمل إدارة المستشفى على نشر الوعي بين العاملين دعماً لتنمية قدراتهم.			
١١.	تمتلك إدارة المستشفى برامج تقييمية في مجال العمل تمكنها من تشخيص الأخطاء.			
١٢.	تعتمد إدارة المستشفى على معالجة الانحرافات في العمل بشكل مستمر.			
ت. برنامج إعادة النظر بساعات المطلوبة			نعم	لا
١٣.	تقوم إدارة المستشفى بمراجعة ساعات العمل دعماً لعملية التخطيط المستقبلي لها.			
١٤.	تعيد إدارة المستشفى النظر في ساعات العمل بما يتماشى مع حاجات العاملين.			
١٥.	تعمل إدارة المستشفى على إعداد جداول زمنية لانجاز الأعمال اليومية.			
١٦.	تجعل إدارة المستشفى من ساعات العمل ميداناً فاعلاً لاستثمار مجهودات العاملين.			
١٧.	تعتبر إدارة المستشفى ساعات العمل مدخلاً لتجديد نشاطات العاملين في العمل.			
١٨.	تعتمد إدارة المستشفى على مراجعة ساعات العمل بشكل يخفف من الأعباء الوظيفية.			
ث. برنامج الرفاهية الاجتماعية			نعم	لا
١٩.	تؤمن إدارة المستشفى الحاجات الفسيولوجية (المسكن والمأكل والشراب) للعاملين.			
٢٠.	تقيم الإدارة مسابقات ترفيهية للعاملين في المستشفى.			
٢١.	يوجد نادي ترفيهي للعاملين في المستشفى وعلى نحو يؤمن رفايتهم.			
٢٢.	يتوافر في المستشفى دور حضانة لأطفال العاملين.			
٢٣.	يحتوي المستشفى أسواقاً ملائمة بقصد تلبية متطلبات العاملين.			
٢٤.	تهيئ إدارة المستشفى انسب الوسائل لنقل العاملين من وإلى مكان العمل.			

ج. برنامج الرعاية الصحية		
٢٥.	تلتزم إدارة المستشفى بالتشريعات القانونية الخاصة ببرامج الرعاية الصحية للعاملين.	
٢٦.	تستحضر إدارة المستشفى الإرشادات الصحية في ميدان العمل إلى حد التقيد بها.	
٢٧.	تؤمن إدارة المستشفى بيئة عمل ملائمة للحفاظ على صحة للعاملين.	
٢٨.	يتم إجراء الكشف الصحي للعاملين في المستشفى وعلى نحو مستمر.	
٢٩.	تتواصل إدارة المستشفى بشكل مستمر مع المرضى من العاملين.	
٣٠.	تقدم الإدارة تعويضات مالية للعاملين المصابين بحوادث العمل في المستشفى.	
ح. برنامج الأمن والسلامة المهنية		
٣١.	توجد في المستشفى وحدة متخصصة لتأمين السلامة المهنية للعاملين.	
٣٢.	تركز إدارة المستشفى على تعليمات السلامة المهنية وتعدده امراً مطلوباً في العمل.	
٣٣.	تقوم الإدارة بجولات مستمرة في المستشفى للتأكد من تطبيق برنامج السلامة المهنية.	
٣٤.	تعتمد إدارة المستشفى إلى توفير الأمن الوظيفي للعاملين.	
٣٥.	يتم تدريب العاملون في المستشفى على برامج السلامة المهنية.	
٣٦.	تعمل الإدارة على توعية العاملين بشأن استخدام الآلات والمعدات على نحو صحيح.	
خ. برنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل		
٣٧.	تقوم إدارة المستشفى بمد جسور التواصل مع العاملين بروح دبلوماسية.	
٣٨.	تشجع إدارة المستشفى على نشر روح التعاون بين الإدارة والعاملين.	
٣٩.	تحرص إدارة المستشفى على تعزيز العلاقات الايجابية بين العاملين.	
٤٠.	تعتني إدارة المستشفى بالعاملين مثلما تتحدث لهم عن أمور العمل.	
٤١.	تقوم إدارة المستشفى بزيارة العاملين في مواقع العمل وحتى خارجه.	
٤٢.	تتحرى إدارة المستشفى عن مشكلات العاملين وتضع الحلول لمعالجتها.	
ت	البرامج الحديثة (المعاصرة)	
أ. برنامج الإثراء الوظيفي		
٤٣.	تكلف إدارة المستشفى العاملين بعدة مهمات وظيفية.	
٤٤.	تعتمد الإدارة إلى تجنيد قدرات المستشفى لصالح المهمات الموكلة للعاملين.	
٤٥.	تكلف إدارة المستشفى العاملين بمهام وظيفية تتسم بالوضوح.	
٤٦.	تبدي إدارة المستشفى اهتماماً فعلياً باستقلالية العاملين في العمل.	
٤٧.	تجعل إدارة المستشفى من الوظيفة موضع اعتبار وعامل جذب لمن يروم إشغالها.	
٤٨.	تعمل الإدارة على إضفاء المناخ الإبداعي في المستشفى.	
ب. برنامج الإدارة بالمشاركة		
٤٩.	تعتمد إدارة المستشفى سياسة الباب المفتوح في ميدان العمل.	
٥٠.	ترسخ إدارة المستشفى فكرة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	
٥١.	تشجع إدارة المستشفى العاملون على إبداء المقترحات في مجال العمل.	
٥٢.	تعتمد إدارة المستشفى إلى كسب المعلومات من العاملين في إطار المشاركة الفعلية لهم.	

٥٣.	تميل الإدارة إلى الإنصات إلى شكاوي العاملين في المستشفى بقصد المعالجات.		
٥٤.	تتيح الإدارة الفرصة للعاملين في المستشفى بوضع الأهداف الخاصة بالعمل.		
ت.	برنامج فرق العمل المدارة ذاتياً	نعم	لا
٥٥.	تقوم الإدارة بتشكيل فرق عمل في المستشفى وعلى نحو يمكنهم في أداء المهمات.		
٥٦.	تسخر الإدارة قدراتها لصالح فرق العمل في المستشفى.		
٥٧.	تؤمن الإدارة لفرق العمل حرية الفعل في المستشفى.		
٥٨.	تشارك فرق العمل في الاتصالات وعرض الاستشارات في المستشفى.		
٥٩.	تتيح الإدارة للعاملين معالجة أية إشكاليات تواجه فرق العمل في المستشفى.		
٦٠.	تكون إدارة المستشفى طرفاً فاعلاً في القرارات التي تتخذها فرق العمل.		
ث.	برنامج جداول العمل البديلة	نعم	لا
٦١.	تتبنى إدارة المستشفى فكرة ساعات العمل المرنة.		
٦٢.	يبدأ العاملون بعملهم حسب ما يناسبهم مع إمكانية التعويض في ذات اليوم.		
٦٣.	تطبق إدارة المستشفى فكرة تقاسم العمل بين العاملين لأداء مهامهم.		
٦٤.	يمكن للعاملين أداء عملهم ضمن ساعات عمل أطول وبأيام أقل اسبوعياً.		
٦٥.	تتيح إدارة المستشفى للعاملين فرصة العمل ساعات أقل مع منحهم أجر متناسب ذلك.		
٦٦.	تسمح إدارة المستشفى للعاملين بتحديد أوقات العمل بما فيها وقت الحضور والانصراف.		
ج.	برنامج حلقات الجودة	نعم	لا
٦٧.	تعتمد الإدارة برامج حلقات الجودة في المستشفى.		
٦٨.	تقر الإدارة برنامجاً يقوم على مشاركة عدد محدد من العاملين في أداء المهمات.		
٦٩.	يتم أداء المهمات في المستشفى على نحو طوعي.		
٧٠.	تقيم إدارة المستشفى بعقد اجتماعات دورية متواصلة مع العاملين.		
٧١.	توظف الإدارة الأساليب العلمية لاحتواء أية إشكاليات في المستشفى.		
٧٢.	تتسم العلاقة بين الإدارة والعاملين في المستشفى بدرجة عالية من التفاهم والاحترام.		
ح.	برنامج إدارة الجودة الشاملة	نعم	لا
٧٣.	تعتمد الإدارة معايير الجودة في المستشفى مع الأخذ بنظر الاعتبار الرقابة المستمرة لها.		
٧٤.	تخاطب الإدارة العاملين في المستشفى بأن الجودة مسؤولية الجميع.		
٧٥.	تهتم إدارة المستشفى بالعاملين مثلما تسعى إلى تأمين رضاهم.		
٧٦.	تضع الإدارة برامج تدريبية لتعزيز مستوى الجودة في المستشفى.		
٧٧.	تجسد الإدارة فكرة التحسين المستمر في أنشطة المستشفى فعلاً ومضموناً.		
٧٨.	تلتزم المستشفى بالعاملين مثلما تحثهم على العمل المتواصل.		

الملحق (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

م / اختبار الشمولية والصدق الظاهري

الأستاذ الدكتور المحترم.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تروم الباحثة القيام بدراسة حول "واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) في مستشفى السلام التعليمي بالموصل: دراسة حالة" ، فقد سعت الباحثة لإعداد استمارة استبانة تحقق عملية القياس، راجين التفضل بأبداء رأيكم حول الاستمارة والأبعاد والفقرات التي تتدرج ضمنها مع بيان الملاحظات في ضوء الإجابة على الأسئلة الآتية:

- س١ : هل الفقرة واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من أجله ؟
- س٢ : هل تنتمي كل فقرة مدرجة تحت كل بعد إلى البعد المحدد لها ؟
- س٣ : هل هناك أسئلة مقترحة أخرى في رأيكم يمكن إضافتها إلى الأبعاد المؤشرة ؟
- س٤ : هل يوجد أسئلة تقترح حذفها ؟
- س٥ : ما هو مقترحكم حول طريقة التحليل الإحصائي المناسب ؟

١. اسم المحكم
٢. اللقب العلمي
٣. الاختصاص
٤. جهة العمل
٥. التوقيع

تفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير .

الباحثة

طالبة الماجستير

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

م / استثمار استبانة

الإخوة الموظفين المحترمون.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يطيب لي إن أضع بين أيديكم هذه الاستثمار الخاصة بدراستنا الموسومة "واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) في مستشفى السلام التعليمي بالموصل: دراسة حالة"، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، أملنا كبير بأن تحظى الاستبانة باهتمامكم وحرصكم الأكيد عند أجابتها تحقيقاً لدقة التحليل وصواب الرأي في نتائج الدراسة.

تفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير.

ملاحظات :

- ❖ ستتعامل الباحثة مع الإجابات بأمانة علمية وموضوعية مطلقة لأغراض البحث العلمي وفي حدود الدراسة حصراً.
- ❖ يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستثمار للتحليل الإحصائي.
- ❖ بإمكانكم الاستفسار عن أي غموض أو الاستفسار عن الأسئلة من الباحثة.

الباحثة
طالبة الماجستير

المشرف
الأستاذ المساعد الدكتور

أولاً: بيانات خاصة بالمجيبين:

البيانات الشخصية:	
١. الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
٢. العمر	<input type="checkbox"/> أقل من ٣٠ سنة <input type="checkbox"/> ٣٠-٣٩ سنة <input type="checkbox"/> ٤٠-٤٩ سنة <input type="checkbox"/> ٥٠-٥٩ سنة <input type="checkbox"/> ٦٠ سنة فأكثر
٣. العنوان الوظيفي الحالي	
٤. سنوات الخدمة الإجمالية	<input type="checkbox"/> أقل من ٥ سنوات <input type="checkbox"/> ٦-١٠ سنة <input type="checkbox"/> ١١-١٥ سنة <input type="checkbox"/> ١٦-٢٠ سنة <input type="checkbox"/> ٢١ سنة فأكثر
٥. المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> إعدادية فما دون <input type="checkbox"/> دبلوم فني <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دبلوم عالي <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه
٦. الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> أعزب <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> أخرى
٧. عدد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال العمل	
٨. عدد الايفادات التي حصلت عليها	
٩. وسيلة نقلي من وإلى مكان العمل	<input type="checkbox"/> سيارة شخصية <input type="checkbox"/> اشتراك شخصي <input type="checkbox"/> اشتراك حكومي

ثانياً: جودة حياة العمل (QWL): مجموعة البرامج والأبعاد والإجراءات التي تنفذها إدارة المنظمة بهدف

تحسين الحياة (الوظيفية، والاقتصادية، والشخصية) للعاملين، وبما

ينسجم مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

✓ الرجاء اختيار البديل المناسب لكل من الفقرات الآتية:

ت	البرامج التقليدية	بدائل الاستجابة
لا	غير متأكد	اتفق
لا	غير متأكد	اتفق
أ. برنامج تحسين البيئة وظروف العمل		
١. تقدم إدارة المستشفى التسهيلات ذات الصلة بعملية (الآلات والمعدات والأثاث المكتبي).		
٢. تلتزم الإدارة بمعالجة وتقليل حالات الضوضاء في المستشفى.		
٣. تعمل الإدارة على تلافي حالات الرطوبة في المستشفى.		
٤. تبذل الإدارة جهوداً حثيثة من أجل تأمين الحرارة الملائمة لعملية في المستشفى.		

٥.	تعمل إدارة المستشفى على تهيئة الإضاءة الكافية لعملي في المستشفى.			
٦.	تهيئ إدارة المستشفى العوامل النفسية الداعمة لأدائي الوظيفي.			
ب. برنامج الصيانة البشرية				
٧.	تقوم إدارة المستشفى بالتأمين على حياتي في ميدان العمل.	اتفق	غير متأكد	لا اتفق
٨.	تمنحني إدارة المستشفى المحفزات الداعمة لأدائي الوظيفي.			
٩.	احصل على فرصة المشاركة في البرامج التدريبية في ميدان العمل.			
١٠.	تعمل إدارة المستشفى على نشر الوعي بين العاملين في المستشفى دعماً لتنمية قدراتهم.			
١١.	تخضع أخطائي في العمل لحالات التصحيح المستمر من قبل إدارة المستشفى.			
١٢.	تعتمد إدارة المستشفى إلى معالجة الانحرافات في العمل بشكل مستمر.			
ت. برنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة				
١٣.	تقوم الإدارة بمراجعة ساعات العمل في المستشفى دعماً لعملية التخطيط المستقبلي لها.	اتفق	غير متأكد	لا اتفق
١٤.	تعيد إدارة المستشفى النظر في ساعات العمل بما يتماشى مع حاجاتي الشخصية.			
١٥.	تقوم الإدارة بإعداد جداول زمنية لانجاز الأعمال اليومية في المستشفى.			
١٦.	تجعل إدارة المستشفى من ساعات العمل ميداناً فاعلاً لاستثمار مجهوداتي في العمل.			
١٧.	تجدد إدارة المستشفى نشاطاتي في العمل على أساس ساعات العمل المطلوبة.			
١٨.	تعتمد إدارة المستشفى إلى مراجعة ساعات العمل بشكل يخفف من أعبائي الوظيفية.			
ث. برنامج الرفاهية الاجتماعية				
١٩.	تؤمن لي الإدارة الحاجات الفسيولوجية (المسكن والمأكل والشراب) في المستشفى.	اتفق	غير متأكد	لا اتفق
٢٠.	تقيم الإدارة مسابقات ترفيهية للعاملين في المستشفى وعلى نحو مرضي.			
٢١.	يوجد نادي ترفيهي في المستشفى وعلى نحو يؤمن رفاهيتي.			
٢٢.	يتوافر في المستشفى دور حضانة لأطفالي.			
٢٣.	يحتوي المستشفى أسواقاً ملائمة بقصد تلبية متطلباتي الشخصية.			
٢٤.	تهيئ إدارة المستشفى انسب الوسائل لنقلي من وإلى مكان العمل.			
ج. برنامج الرعاية الصحية				
٢٥.	توظف إدارة المستشفى التشريعات الصحية لخدمتي في العمل.	اتفق	غير متأكد	لا اتفق
٢٦.	تستحضر الإدارة الإرشادات الصحية في ميدان العمل إلى حد التقيد بها.			
٢٧.	تؤمن إدارة المستشفى بيئة عمل ملائمة للحفاظ على صحي في العمل.			
٢٨.	يجري لي الكشف الصحي في المستشفى وعلى نحو مستمر.			
٢٩.	تتواصل معي إدارة المستشفى عند تعرضي لحالات مرضية.			
٣٠.	يتم تعويضني مالياً عند إصابتي بحوادث العمل في المستشفى.			

ح. برنامج الأمن والسلامة المهنية			
لا	غير متأكد	اتفق	
			٣١. توجد في المستشفى وحدة متخصصة لتأمين سلامتي المهنية.
			٣٢. تركز إدارة المستشفى على تعليمات السلامة المهنية وتعدده امراً مطلوباً في العمل.
			٣٣. تقوم إدارة المستشفى بجولات للتأكد من توافر السلامة المهنية في العمل.
			٣٤. اشعر بدرجة من الأمن الوظيفي في العمل وعلى نحو يؤثر اهتمام إدارة المستشفى.
			٣٥. تتيح لي إدارة المستشفى فرصة المشاركة في برامج تدريبية ذات صلة بالسلامة المهنية.
			٣٦. يتم توعيتي بشكل مستمر بخصوص الآلات والمعدات التي استخدمها في العمل.
خ. برنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل			
لا	غير متأكد	اتفق	
			٣٧. تعتمد إدارة المستشفى إلى مد جسور التواصل معي وبروح الدبلوماسية.
			٣٨. تسعى إدارة المستشفى إلى نشر روح التعاون بينها وبين العاملين.
			٣٩. تحرص الإدارة على تعزيز العلاقات الايجابية بين العاملين في المستشفى.
			٤٠. تعتني بي إدارة المستشفى مثلما تتحدث لي عن أمور العمل.
			٤١. تقوم إدارة المستشفى بزيارتي في مواقع العمل وحتى خارجه.
			٤٢. تتحرى إدارة المستشفى عن مشكلاتي في العمل وتضع الحلول لمعالجتها.
بدائل الاستجابة		البرامج الحديثة (المعاصرة)	
أ. برنامج الإثراء الوظيفي			
لا	غير متأكد	اتفق	
			٤٣. تمنحني إدارة المستشفى فرصة لأداء عدة مهمات وظيفية.
			٤٤. تجند إدارة المستشفى قدراتها لصالح المهمات الموكلة إلى في العمل.
			٤٥. تكلفني إدارة المستشفى بمهمات وظيفية تتسم بالوضوح.
			٤٦. تتيح لي إدارة المستشفى قدراً من الاستقلالية في العمل.
			٤٧. ينتابني إحساس فاعل عند انجازي المهمات الموكلة إلى في العمل.
			٤٨. تعمل الإدارة على إضفاء المناخ الإبداعي في المستشفى.
ب. برنامج الإدارة بالمشاركة			
لا	غير متأكد	اتفق	
			٤٩. تتاح لي حرية الدخول والخروج إلى رئيسي المباشر أثناء العمل.
			٥٠. لدي صوت في القرارات التي تتخذ في المستشفى.
			٥١. أقوم بتقديم المقترحات ذات الصلة بتطوير العمل في المستشفى.
			٥٢. تمنحني إدارة المستشفى فرصة المشاركة في معالجة أية إشكاليات في العمل .
			٥٣. تنصت إدارة المستشفى إلى الشكاوى والتظلمات التي أقدمها.
			٥٤. تسمح لي إدارة المستشفى بالمشاركة في تحديد أهداف العمل.

ت. برنامج فرق العمل المدارة ذاتياً			
لا	غير متأكد	اتفق	اتفق
			٥٥. أنجز المهمات الموكلة إلي ضمن نطاق فرق العمل المدارة ذاتياً في المستشفى.
			٥٦. تسخر الإدارة إمكانياتها وقدراتها لصالح فرق العمل في المستشفى.
			٥٧. تتيح الإدارة لفرق العمل حرية الفعل في المستشفى.
			٥٨. تتضح عضويتي في فرق العمل عبر الاتصالات وعرض الاستشارات في المستشفى.
			٥٩. تسمح لي الإدارة بمعالجة أية إشكاليات تواجه فرق العمل في المستشفى.
			٦٠. يمكنني كعضو في فريق العمل اتخاذ القرارات الإدارية بخصوص عملي.
ث. برنامج جداول العمل البديلة			
لا	غير متأكد	اتفق	اتفق
			٦١. تتبنى الإدارة فكرة ساعات العمل المرنة في المستشفى.
			٦٢. تسمح لي إدارة المستشفى بالبدء في العمل متاخراً مع إمكانية التعويض في ذات اليوم.
			٦٣. تمنحني إدارة المستشفى فرصة تتقاسم المهمات مع زملائي في العمل.
			٦٤. استطيع العمل في المستشفى بساعات عمل أطول وبأيام اقل اسبوعياً.
			٦٥. يمكنني أداء عملي في المستشفى بساعات اقل وبأجر أدنى.
			٦٦. يتاح لي في المستشفى حرية تحديد أوقات بدء الدوام وانتهائه.
ج. برنامج حلقات الجودة			
لا	غير متأكد	اتفق	اتفق
			٦٧. تعتمد الإدارة برامج حلقات الجودة في المستشفى.
			٦٨. أقوم بتنفيذ المهمات ضمن عدد محدد ما بين ٣-١٢ فرد عامل.
			٦٩. يتم أداء المهمات في المستشفى على نحو طوعي.
			٧٠. تقيم الإدارة اجتماعات دورية متواصلة مع العاملين في المستشفى.
			٧١. لدي اطلاع بالأساليب العلمية التي توفرها إدارة المستشفى.
			٧٢. تتسم العلاقة بين الإدارة والعاملين في المستشفى بدرجة عالية من التفاهم والاحترام.
ح. برنامج إدارة الجودة الشاملة			
لا	غير متأكد	اتفق	اتفق
			٧٣. تعتمد إدارة المستشفى إلى تطبيق معايير الجودة في مجال عملي.
			٧٤. تخاطب الإدارة العاملين في المستشفى بأن الجودة مسؤولية الجميع.
			٧٥. تبدي إدارة المستشفى اهتماماً جدياً بالعاملين ضماناً لتأمين حالة الرضا.
			٧٦. اخضع لبرامج تدريبية في مجال تنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المستشفى.
			٧٧. تجسد الإدارة فكرة التحسين المستمر في أنشطة المستشفى فعلاً ومضموناً.
			٧٨. تلتزم إدارة المستشفى بالعاملين في مثلما تحثهم على العمل المتواصل.

الملحق (٣) استمارة المقابلة

السؤال الأول: إلى أي مدى تشعر بوجود ظروف عمل جيدة في المستشفى ؟

.....

.....

.....

السؤال الثاني: هل تبدو إدارة المستشفى اهتماماً فاعلاً بالعاملين لديها ؟

.....

.....

.....

السؤال الثالث: تعتمد الإدارة إلى إعادة النظر بساعات العمل في المستشفى وبشكل دوري ؟

.....

.....

.....

السؤال الرابع: تقيم إدارة المستشفى برامج داعمة للحالة النفسية وبمنحى ايجابي ؟

.....

.....

.....

السؤال الخامس: يجرى للأفراد العاملين كشفاً طبياً باستمرار في المستشفى ؟

.....

.....

.....

السؤال السادس: تهيئ إدارة المستشفى مستلزمات الأمن والسلامة المهنية ؟

.....

.....

.....

السؤال السابع: تدعم إدارة المستشفى مد جسور التواصل المستمر مع العاملين وبما يدعم العلاقات الإنسانية ؟

.....
.....
.....

السؤال الثامن: تعتمد إدارة المستشفى إلى تكليف العاملين بعدة مهمات وبما يسهم في تعزيز قدراتهم وإثراء عطائهم ؟

.....
.....
.....

السؤال التاسع: تتخذ القرارات في المستشفى على أساس تشاوري ؟

.....
.....
.....

السؤال العاشر: تقوم إدارة المستشفى بتشكيل فرق عمل تسهم في انجاز المهمات بشكل ذاتي ؟

.....
.....
.....

السؤال الحادي عشر: تضع إدارة المستشفى جداول عمل بديلة وبما يتيح للأفراد العاملين درجة من المرونة ؟

.....
.....
.....

السؤال الثاني عشر: يوجد في المستشفى عدداً من العاملين للقيام بالمهام الطوعية ؟

.....
.....
.....

السؤال الثالث عشر: تجري إدارة المستشفى تحسينات مستمرة في ميدان عملها ؟

.....

.....

.....

الملحق (٤)

أسماء السادة المحكمين لقائمة الفحص

ت	اللقب العلمي	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
١.	الأستاذ الدكتور	درمان سليمان الصادق	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك
٢.	الأستاذ الدكتور	ميسر احمد ابراهيم الجبوري	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
٣.	الأستاذ المساعد الدكتور	احمد سليمان الجرجري	إدارة الأعمال	الكلية التقنية الإدارية / الموصل
٤.	الأستاذ المساعد الدكتور	ثائر احمد سعدون السمان	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
٥.	الأستاذ المساعد الدكتور	حكمت رشيد سلطان	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك
٦.	الأستاذ المساعد الدكتور	سعد فاضل	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك
٧.	الأستاذ المساعد الدكتور	سلطان احمد خليف	إدارة الأعمال	المعهد التقني / الموصل
٨.	الأستاذ المساعد الدكتور	عادل محمد عبدالله	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
٩.	الأستاذ المساعد الدكتور	علاء عبدالسلام يحيى اليماني	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
١٠.	الأستاذ المساعد الدكتور	ماجد محمد صالح	إدارة الأعمال	المعهد التقني / الموصل
١١.	الأستاذ المساعد الدكتور	محمد مصطفى القصيمي	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
١٢.	الأستاذ المساعد الدكتور	هادي خليل اسماعيل	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك
١٣.	الأستاذ المساعد الدكتور	نجله يونس محمد آل مراد	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
١٤.	المدرس الدكتور	إيمان بشير أبو رذن	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
١٥.	المدرس الدكتور	سنديه مروان الحياي	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
١٦.	المدرس الدكتور	عامر اسماعيل حديد	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
١٧.	المدرس الدكتور	هاشم فوزي العبادي	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

* ملاحظة: رتبت أسماء السادة المحكمين حسب الألقاب العلمية والأحرف الأبجدية.

الملحق (٥)

أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	اللقب العلمي	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
١.	الأستاذ الدكتور	درمان سليمان الصادق	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك
٢.	الأستاذ المساعد الدكتور	حكمت رشيد سلطان	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك
٣.	الأستاذ المساعد الدكتور	رعد عدنان رؤوف	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
٤.	الأستاذ المساعد الدكتور	سعد فاضل	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك
٥.	الأستاذ المساعد الدكتور	سعيد عبدالله محمد	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
٦.	الأستاذ المساعد الدكتور	سلطان احمد خليف	إدارة الأعمال	المعهد التقني / الموصل
٧.	الأستاذ المساعد الدكتور	محمد حسين منهل	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة
٨.	الأستاذ المساعد الدكتور	محمد عبدالوهاب العزاوي	إدارة الأعمال	الكلية التقنية الإدارية / الموصل
٩.	الأستاذ المساعد الدكتور	معن وعدا الله المعاضيدي	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
١٠.	الأستاذ المساعد الدكتور	ميسون عبدالله احمد الشملة	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
١١.	الأستاذ المساعد الدكتور	ليث سعد الله حسين	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
١٢.	الأستاذ المساعد الدكتور	هادي خليل اسماعيل	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك
١٣.	المدرس الدكتور	آلاء عبدالموجود العاني	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
١٤.	المدرس الدكتور	جلال سعد الملوك	إدارة الأعمال	الكلية التقنية الإدارية / الموصل
١٥.	المدرس الدكتور	حسان ثابت الخشاب	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

* ملاحظة: رتبت أسماء السادة المحكمين حسب الألقاب العلمية والأحرف الأبجدية.

الملحق (٦)
الاتساق الداخلي

برنامج تحسين البيئة وظروف العمل								
t	6	5	4	3	2	1		
.730**	.257**	.431**	.471**	.483**	.543**	1	r	1
.778**	.444**	.316**	.406**	.575**	1	.543**	r	2
.764**	.386**	.357**	.481**	1	.575**	.483**	r	3
.730**	.370**	.494**	1	.481**	.406**	.471**	r	4
.643**	.293**	1	.494**	.357**	.316**	.431**	r	5
.663**	1	.293**	.370**	.386**	.444**	.257**	r	6
1	.663**	.643**	.730**	.764**	.778**	.730**	r	t

برنامج الصيانة البشرية								
t	12	11	10	9	8	7		
.754**	.426**	.514**	.457**	.457**	.561**	1	r	7
.729**	.338**	.385**	.419**	.603**	1	.561**	r	8
.742**	.372**	.446**	.478**	1	.603**	.457**	r	9
.792**	.635**	.607**	1	.478**	.419**	.457**	r	10
.784**	.617**	1	.607**	.446**	.385**	.514**	r	11
.741**	1	.617**	.635**	.372**	.338**	.426**	r	12
1	.741**	.784**	.792**	.742**	.729**	.754**	r	t

برنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة								
t	18	17	16	15	14	13		
.752**	.404**	.534**	.458**	.546**	.513**	1	r	13
.776**	.607**	.529**	.453**	.491**	1	.513**	r	14
.769**	.500**	.500**	.520**	1	.491**	.546**	r	15
.748**	.416**	.607**	1	.520**	.453**	.458**	r	16
.821**	.636**	1	.607**	.500**	.529**	.534**	r	17
.762**	1	.636**	.416**	.500**	.607**	.404**	r	18
1	.762**	.821**	.748**	.769**	.776**	.752**	r	t

برنامج الرفاهية الاجتماعية								
t	24	23	22	21	20	19		
.760**	.429**	.508**	.450**	.604**	.601**	1	r	19
.803**	.537**	.501**	.558**	.654**	1	.601**	r	20
.850**	.599**	.658**	.593**	1	.654**	.604**	r	21
.787**	.601**	.627**	1	.593**	.558**	.450**	r	22
.824**	.712**	1	.627**	.658**	.501**	.508**	r	23
.797**	1	.712**	.601**	.599**	.537**	.429**	r	24
1	.797**	.824**	.787**	.850**	.803**	.760**	r	t

برنامج الرعاية الصحية								
t	30	29	28	27	26	25		
.768**	.423**	.468**	.407**	.536**	.578**	1	r	25
.731**	.295**	.414**	.363**	.608**	1	.578**	r	26
.777**	.376**	.471**	.464**	1	.608**	.536**	r	27
.716**	.453**	.459**	1	.464**	.363**	.407**	r	28
.764**	.592**	1	.459**	.471**	.414**	.468**	r	29
.693**	1	.592**	.453**	.376**	.295**	.423**	r	30
1	.693**	.764**	.716**	.777**	.731**	.768**	r	t

برنامج الأمن والسلامة المهنية								
t	36	35	34	33	32	31		
.707**	.373**	.459**	.435**	.526**	.510**	1	r	31
.826**	.546**	.484**	.572**	.772**	1	.510**	r	32
.827**	.526**	.453**	.609**	1	.772**	.526**	r	33
.802**	.574**	.547**	1	.609**	.572**	.435**	r	34
.744**	.513**	1	.547**	.453**	.484**	.459**	r	35
.762**	1	.513**	.574**	.526**	.546**	.373**	r	36
1	.762**	.744**	.802**	.827**	.826**	.707**	r	t
برنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل								
t	42	41	40	39	38	37		
.806**	.510**	.443**	.580**	.625**	.708**	1	r	37
.842**	.554**	.421**	.572**	.783**	1	.708**	r	38
.815**	.504**	.444**	.558**	1	.783**	.625**	r	39
.817**	.585**	.634**	1	.558**	.572**	.580**	r	40
.740**	.617**	1	.634**	.444**	.421**	.443**	r	41
.785**	1	.617**	.585**	.504**	.554**	.510**	r	42
1	.785**	.740**	.817**	.815**	.842**	.806**	r	t

برنامج الإثراء الوظيفي								
t	48	47	46	45	44	43		
.747**	.382**	.334**	.495**	.546**	.570**	1	r	43
.808**	.500**	.441**	.549**	.557**	1	.570**	r	44
.756**	.338**	.409**	.540**	1	.557**	.546**	r	45
.802**	.542**	.469**	1	.540**	.549**	.495**	r	46
.666**	.350**	1	.469**	.409**	.441**	.334**	r	47
.698**	1	.350**	.542**	.338**	.500**	.382**	r	48
1	.698**	.666**	.802**	.756**	.808**	.747**	r	t

برنامج الإدارة بالمشاركة								
t	54	53	52	51	50	49		
.695**	.402**	.473**	.469**	.444**	.448**	1	r	49
.792**	.534**	.497**	.689**	.572**	1	.448**	r	50
.801**	.550**	.506**	.672**	1	.572**	.444**	r	51
.848**	.581**	.578**	1	.672**	.689**	.469**	r	52
.774**	.582**	1	.578**	.506**	.497**	.473**	r	53
.780**	1	.582**	.581**	.550**	.534**	.402**	r	54
1	.780**	.774**	.848**	.801**	.792**	.695**	r	t
برنامج فرق العمل المدارة ذاتياً								
t	60	59	58	57	56	55		
.678**	.403**	.338**	.410**	.489**	.502**	1	r	55
.772**	.462**	.467**	.522**	.579**	1	.502**	r	56
.778**	.469**	.458**	.539**	1	.579**	.489**	r	57
.793**	.530**	.588**	1	.539**	.522**	.410**	r	58
.759**	.570**	1	.588**	.458**	.467**	.338**	r	59
.763**	1	.570**	.530**	.469**	.462**	.403**	r	60
1	.763**	.759**	.793**	.778**	.772**	.678**	r	t

برنامج جداول العمل البديلة								
t	66	65	64	63	62	61		
.740**	.382**	.421**	.478**	.400**	.549**	1	r	61
.788**	.496**	.551**	.530**	.324**	1	.549**	r	62
.551**	.144**	.181**	.320**	1	.324**	.400**	r	63
.796**	.546**	.605**	1	.320**	.530**	.478**	r	64
.782**	.720**	1	.605**	.181**	.551**	.421**	r	65
.734**	1	.720**	.546**	.144**	.496**	.382**	r	66
1	.734**	.782**	.796**	.551**	.788**	.740**	r	t

برنامج حلقات الجودة								
t	72	71	70	69	68	67		
.696**	.396**	.396**	.494**	.458**	.454**	1	r	67
.651**	.366**	.351**	.389**	.395**	1	.454**	r	68
.778**	.505**	.538**	.576**	1	.395**	.458**	r	69
.819**	.606**	.591**	1	.576**	.389**	.494**	r	70
.773**	.557**	1	.591**	.538**	.351**	.396**	r	71
.770**	1	.557**	.606**	.505**	.366**	.396**	r	72
1	.770**	.773**	.819**	.778**	.651**	.696**	r	t
برنامج إدارة الجودة الشاملة								
t	78	77	76	75	74	73		
.782**	.503**	.622**	.515**	.542**	.648**	1	r	73

.797 ^{**}	.597 ^{**}	.603 ^{**}	.545 ^{**}	.511 ^{**}	1	.648 ^{**}	r	74
.815 ^{**}	.589 ^{**}	.668 ^{**}	.612 ^{**}	1	.511 ^{**}	.542 ^{**}	r	75
.790 ^{**}	.474 ^{**}	.636 ^{**}	1	.612 ^{**}	.545 ^{**}	.515 ^{**}	r	76
.869 ^{**}	.681 ^{**}	1	.636 ^{**}	.668 ^{**}	.603 ^{**}	.622 ^{**}	r	77
.794 ^{**}	1	.681 ^{**}	.474 ^{**}	.589 ^{**}	.597 ^{**}	.503 ^{**}	r	78
1	.794 ^{**}	.869 ^{**}	.790 ^{**}	.815 ^{**}	.797 ^{**}	.782 ^{**}	r	t

Abstract

A health organization is characterized by features that distinguished it from other organizations because of the nature of the service provided through framework of continuity .This requires a degree of attention to be directed towards human resources in the context of an approach that ensures allocating attention and care to these resources in an approach that carries the term of quality of work life (QWL) .Thus this study under the title of **"The Status of Implementing Quality of Work life (QWL) Programs in Al Salam Teaching Hospital in Mosul: A Case Study"** aims at determining the types of programs directed to the quality of work life , and marking the level of their application in the investigated organization, as well as uncovering the shortcomings that hinder the progress of the process of applying these programs and stating of the proposed treatments to avoid points of failures .

For the above stated purpose, a number of research questions were identified to express and study the problem as follows:

1. What is the level of implementation of the traditional and modern quality of work life programs in the investigated organization according to the way that explains the interpretation, understanding and recognition of the management leaderships and employees alike?
2. What are the aspects of deficiencies in the implementation of the traditional and modern quality of work life programs in the investigated organization that can uncover the disadvantages and disclose the restrictions and limitations in the field of work?
3. Does the investigated organization have the mechanisms to enable the interaction between the traditional and modern quality of work life programs in a positive complementary framework?

Al Salam Teaching hospital in Mosul represents the field of the current study from which a random sample of the investigated organization was selected consisting of two groups the first was the leadership and administration personals totaling (16) individuals , and the second was (390) individual employees in the hospital . In order to test the hypotheses of the study a checklist, and questionnaire form were used as the two main tools for collecting data for the study supplemented with personal interviews.

The study resulted in a proposed program to improve the quality of work life in the investigated organization and the study also reached a number of conclusions as follows:

1. The answers of the respondents of administrative leadership in the investigated organization indicate that the status of implanting traditional quality of work life programs is at (% 65.43) and modern quality of work life programs at (% 76.5) when compared to the total answers from the workers were (% 35.29) for traditional and (38.17 %) for modern quality of work life programs respectively.

2. A variance of (% 38.33) is evident between the answers of the two groups of respondents in the in the investigated organization (administrative leadership and workers) concerning the implementation of modern QWL programs compared to (% 30.43)of variance concerning the traditional QWL programs. This emphasizes the need for the introduction of both traditional and modern programs, as one complements the other and determines the course of the work done in the field. Based on the findings of the study a number of proposals were proposed including:

1. Working to achieve a state of interoperability between administrative leaders and workers in the investigated organization concerning quality of work life programs, in which the process of applying traditional programs

is an active approach to secure modern programs, with the need to take into account the specificity of each of them and the implications of their application, in a way that decreases variance and reflects the degree of complementarity.

**The Status of Implementing Quality of Work
Life (QWL) Programs in Al Salam Teaching
Hospital in Mosul: A Case Study**

**A Thesis Submitted
By**

To

**The Council of College of Administration & Economics
University of Mosul**

**In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
M. Sc. In Business Management**

**Supervised By
Assist. Prof**

1438 A.H.

2017 A.D.

**University of Mosul
College of Administration
And Economics**



The Status of Implementing Quality of Work Life (QWL) Programs in Al Salam Teaching Hospital in Mosul: A Case Study

**M. Sc. / Thesis
Business Management**

**Supervised By
Assist. Prof**

1438 A.H.

2017 A.D.