



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

رسالة ماجستير
ادارة أعمال

بإشراف
الأستاذ المساعد

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

رسالة تقدّمت بها

إلى

مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الموصل
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير
في اختصاص إدارة الاعمال

بإشراف
الأستاذ المساعد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نَرْفَعُ دَرَجَتِ مَنْ نَشَاءُ وَفَوْقَ
كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ

صدق الله العظيم

سورة يوسف

الآية (٧٦)

إقرار الشرف

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 الإنسانية

التاريخ :

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

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

التوقيع :

الاسم :

التاريخ :

إقرار رئيس قسم إدارة الأعمال

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

التوقيع :

الاسم :

التاريخ :

إقرار لجنة المناقشة

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

رئيساً

عضوأ

الأستاذ المساعد الدكتور

كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
عضوأً ومشرفاً

عضوأ

قرار مجلس الكلية

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

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

مقرر مجلس الكلية

٢٠١٧ / /

٢٠١٧ / /

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله رب العالمين، والصلوة والسلام على خير خلق الله أجمعين محمد ﷺ، الصادق الأمين وعلى آله الطيبين وصحبه الميمين. وبعد، فلا يسعني وقد انتهيت من كتابة هذه الرسالة إلا أن أقول الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً يوافي نعمه، وأشكره تعالى على فضله و توفيقه.

في البدء أتقدم بفائق الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ المساعد الدكتور المشرف على هذه الرسالة، إذ كان لإرشاداته القيمة وتوجيهاته الحكيمية الفضل في إتمام هذه الرسالة، أسأل الله أن يفتح عليه بالمزيد من العلم والعطاء الدائم وأن يمده 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)، وففهم الله جميماً.

وأتقدم بالشكر والتقدير إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد ومعاونيه المحترمين والأساتذة الأفضل 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 عبد الله الشملة، والدكتور محمد عصام المعاضيدي، والدكتور علاء عبدالسلام اليماني، والدكتور عادل محمد عبد الله، والدكتور سعيد عبد الله محمد، والدكتور علاء احمد الجبوري، والدكتور صفوان ياسين الرواي، وبقية الأساتذة المحترمين، وففهم الله جميماً لما بذلوه من جهد أثناء دراستنا. وأتقدم بالشكر إلى مقومي قائمة الفحص واستمرارة الاستبانة والمقومين العلمي واللغوي للرسالة، لما بذلوه من جهد في تقويمها وففهم الله لكل خير.

والشكر الجليل 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 وملحوظاته العلمية منبعاً لإثرائها علمياً، أدامه الله ذخراً للعلم ومنبعاً للعطاء.

وخلال الامتنان والتقدير إلى الأستاذة الأفضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على
تقديرهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتقويمها، وفقهم الله لما بذلوه من جهد.

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

ولا يفوتي 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)، والى
من تحملت مشقة دراستي ومصدر نجاحي وتفوقي (والدتي) الغالية (حفظها الله)، والى من كان
خير عون وسندأ 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 وسائل الله
العظيم أن يجعلهم ذخراً لي.

وأتقدم بفائق الشكر والاحترام والاعتذار لكل من قدم لي المساعدة ولم يتاح لي ذكر
أسمه، أسأل الله تعالى أن يجزي الجميع عنِّي خير الجزاء وفقني ووفقهم الله لكل خير، ومن الله
ال توفيق.

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 تأثير مستوى تطبيقها في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن الوقوف على أوجه القصور التي تعرّض سير عملية تطبيق هذه البرامج، وبيان المعالجات المقترحة لتلافي حالات القصور.

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

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 يؤشر السلبيات ويفضح عن القيود والمحدودات في ميدان العمل؟
٣. هل تمتلك المنظمة المبحوثة آليات تمكنها من إجراء المفاجلة بين برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة، وفي إطار الإضفاء الإيجابي لها؟

وكان 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 أجل اختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام (قائمة الفحص، واستماراة الاستبانة) بوصفهما أداتين رئيسيتين لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، فضلاً عن المقابلات الشخصية.

وقد خلصت الدراسة إلى تقديم برنامج مقترن 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 (٦٥.٤٣٪) والبرامج الحديثة (٧٦.٥٪)، على حين بلغت إجابات المبحوثين من العاملين للبرامج التقليدية (٣٥.٢٩٪) والبرامج الحديثة (٣٨.١٧٪).
٢. أقرت إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة أن نسبة التباين بين الطرفين بلغت (٣٨.٣٣٪) 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 أحدهما يكمل الآخر ويحدد مسار فعله في ميدان العمل.

وبناءً على الأستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فقد تم تقديم مجموعة من المقترنات 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 منها والآثار المترتبة عن التطبيق، وعلى نحو يقلل من حالات التباين ويعكس درجة من التكاملية.

قائمة المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أ - ب | المستخلص |
| ت | قائمة المحتويات |
| ث - ج | قائمة الجداول |
| ج | قائمة الأشكال |
| ح | قائمة الملاحق |
| ٢ - ١ | المقدمة |
| ٢٨ - ٣ | الفصل الأول : الدراسات ذات العلاقة ومنهجية الدراسة |
| ١٢ - ٤ | المبحث الأول: الدراسات ذات العلاقة |
| ٢٠ - ١٣ | المبحث الثاني: منهجية الدراسة |
| ٢٨ - ٢١ | المبحث الثالث: وصف مجتمع الدراسة وعيتها |
| ٦٢ - ٦٩ | الفصل الثاني: جودة حياة العمل (QWL): إطار نظري |
| ٤٣ - ٣٠ | المبحث الأول: جودة حياة العمل: مفاهيم وأسasيات |
| ٦٢ - ٤٤ | المبحث الثاني: برامج جودة حياة العمل (التقليدية، الحديثة) |
| ١٠٢ - ٦٣ | الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة |
| ٧٦ - ٦٤ | المبحث الأول: وصف وتشخيص واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين من القيادات الإدارية |
| ٩٧ - ٧٧ | المبحث الثاني: وصف وتشخيص واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين من العاملين |
| ١٠٢ - ٩٨ | المبحث الثالث: البرنامج المقترن لتحسين جودة حياة العمل في مستشفى السلام التعليمي بالموصل |
| ١٠٨ - ١٠٣ | الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترنات |
| ١٠٦ - ١٠٤ | المبحث الأول: الاستنتاجات |
| ١٠٨ - ١٠٧ | المبحث الثاني: المقترنات والدراسات المستقبلية |
| ١١٩ - ١٠٩ | قائمة المصادر |
| - | الملاحق |
| A - C | المستخلص باللغة الانكليزية |

قائمة الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| ١. | وصف استماراة الاستبانة | ١٨ |
| ٢. | مستوى أهمية استجابات الأفراد المبحوثين | ٢٠ |
| ٣. | تركيب البنية الرئيسية لمتشفى 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 الابعادات | ٢٧ |
| ١٢. | توزيع الأفراد المبحوثين وفق وسيلة النقل | ٢٨ |
| ١٣. | مفهوم جودة حياة العمل حسب توجهات عدد من الكتاب والباحثين | ٣٣ - ٣٢ |
| ١٤. | أهمية جودة حياة العمل حسب توجهات بعض الكتاب والباحثين | ٣٦ - ٣٥ |
| ١٥. | معوقات تطبيق جودة حياة العمل حسب توجهات بعض الكتاب والباحثين | ٣٨ |
| ١٦. | أبعاد جودة حياة العمل حسب توجهات عدد من الكتاب والباحثين | ٤١ - ٤٠ |
| 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 | ٧٢ - ٧١ |
| 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 الإتّراء الوظيفي | ٨٧ |
| .٣٩ | التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومستوى الأهمية لبرنامج الإدّارة 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

| العنوان | الرقم |
|-------------------------------------------|-------|
| قائمة الفحص | .١ |
| استماراة استبانة | .٢ |
| استماراة المقابلة | .٣ |
| أسماء السادة المحكمين لقائمة الفحص | .٤ |
| أسماء السادة المحكمين لاستماراة الاستبانة | .٥ |
| الاتساق الداخلي | .٦ |

المقدمة

يكتف 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 تجلى في الاهتمام بالعاملين وأخر 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 ومتوجهات عدة مع الأخذ بالأعتبار أن الغاية النهائية منها تمثلت في تامين جودة حياة العمل وبما يؤمن سير العمل دون آثارات 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 تامين قدرٍ من الرفاهية التي تشد عمله، مثلاً تسهم في إقرار حالات الرعاية الصحية والأمن والسلامة المهنية تلك التي تؤشر 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، وتجلى 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 تأثير مستوى تطبيقها في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن الوقوف على أوجه القصور التي تعرّض 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 منهجهة 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 مباحثين، خصص الأول لعرض مفاهيم وأساليب 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 انصرف المبحث الثالث لعرض البرنامج المقترن لتحسين جودة حياة العمل في مستشفى السلام التعليمي بالموصل.

واختتمت الدراسة بالفصل الرابع الذي تضمن مباحثين، خصص الأول لتحديد الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، في حين انصرف المبحث الثاني لعرض المقترنات الضرورية للمنظمة المبحوثة، فضلاً عن تقديم المقترنات 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 ومخططها وفرضياتها والأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، وصولاً إلى وصف مجتمع الدراسة وعيتها، 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 وعيتها.

المبحث الأول الدراسات ذات العلاقة

رکز المبحث الحالي على توضیح الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية، بقصد الإفاده منها في استكمال الإطار النظري لها ومن ثم تعزیز مسارها، وتشکل الدراسات ذات العلاقة احد المفاصل الأساسية في تصمیم منهجية الدراسة بدءاً من المشكلة ومروراً بالأهداف وصولاً إلى بناء مخططها، لذا فأن 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 المنظمية وأثرها في تحسين نوعية حياة العمل |
| طبيعة الدراسة | دورية. |
| هدف الدراسة | محاولة بناء أنموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس مكونات الثقافة المنظمية وأثرها في تحسين نوعية حياة العمل. |
| أداة الدراسة | استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة والمقابلات الشخصية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة. |
| موقع الدراسة وعيتها | أجريت الدراسة في جامعة الموصل تحديداً في (كلية الإدارة والاقتصاد، والزراعة، والتربية)، وتمت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (50) تدريسيًّا. |
| أهم الاستنتاجات | أوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة المنظمية ونوعية حياة العمل، وأشارت نتائج الدراسة بخصوص اختبار التحليل والانحدار عن وجود علاقة تأثير معنوية للثقافة المنظمية في تحسين نوعية حياة العمل. |
| أهم التوصيات | ينبغي أن تضع إدارة الجامعة وإدارة كلياتها في قائمة أسبقياتها إستراتيجية توفير حياة عمل فاقعة النوعية للتدريسيين فيها بوصفهم رأسمالها الفكري لاستثمار 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 رکزت الدراسة على بيان تأثير الثقافة المنظمية على نوعية حياة العمل، وجاء هذا مغایراً عن أهداف دراستنا الحالية. |

٢. دراسة (الفصل، ٢٠٠٦)

| | |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة | أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية |
| طبيعة الدراسة | رسالة ماجستير. |
| هدف الدراسة | بناءً 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 استماراة الاستبانة. |
| موقع الدراسة وعيتها | أجريت الدراسة في مدينة الطب ببغداد عبر اختيار خمسة مستشفيات، وشملت عينة الدراسة الأطباء والصيادلة والإداريين والمحاسبين والمهندسين وذوي المهن الطبية ليبلغ عددهم (١١٣) فرداً. |
| أهم الاستنتاجات | إن التأثير الأعلى لفقرات متغير الأهتمام التابع للمناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل كان متغير تعظيم المنفعة العامة للمجتمع وبليه متغير تعظيم فاعالية المنظمة، في حين اتصف متغير تعظيم المنفعة الذاتية للفرد بالتأثير الضعيف والسلبي. |
| 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. |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <p>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.</p> | <p>هدف الدراسة</p> |
| <p>اعتمدت الدراسة على استماراة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية.</p> | <p>أداة الدراسة</p> |
| <p>أجريت في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في محافظة نينوى، أما العينة فقد تضمنت (١٣٠) موظفًا من مسؤولي الوحدات الإدارية والفنية وعدداً من العاملين في الوحدات الإنتاجية في مصنعى الألبسة الجاهزة ومصنع النسيج.</p> | <p>موقع الدراسة وعينتها</p> |
| <p>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.</p> | <p>أهم الاستنتاجات</p> |
| <p>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 متذبذبي القرارات في الشركة إلى الطريق الذي يمكن أن تسلكه للوصول إلى ذلك النشاط الذي يربط بين إدارة المعرفة وجودة حياة العمل.</p> | <p>أهم التوصيات</p> |
| <p>الاختلاف في ميدان الدراسة ومنهجيتها وأهدافها، إذ ركزت الدراسة على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد جودة حياة العمل، وجاء هذا مغاييرًا عن دراستنا الحالية بسبب تركيزنا فقط على جودة حياة العمل تحديداً ببرامجها التقليدية والحديثة.</p> | <p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p> |
| <p>٤. دراسة (البلبيسي، ٢٠١٢)</p> | |
| <p>عنوان الدراسة جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة</p> | |
| <p>طبيعة الدراسة رسالة ماجستير.</p> | |
| <p>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 عاملى المنظمات غير الحكومية، ومدى تأثيرها</p> | |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من عدمه. | أداة الدراسة |
| استخدمت الدراسة استمار الاستبانة. | موقع الدراسة |
| طبقت الدراسة على (٥٣) منظمة غير حكومية في قطاع غزة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٢٦٥) موظفاً. | 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 الرأقي. | أهم الاستنتاجات |
| ضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية من خلال التركيز على الأمان الوظيفي، وفرص الترقية والتقدم، والأجور والكافيات 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 الاستغرق 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 الاستغرق الوظيفي للموظفين العاملين في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي، ومن ثم مقارنة اثرها على الاستغرق الوظيفي للموظفين العاملين في كلتا المؤسستين. | هدف الدراسة |
| استخدمت الدراسة استمار 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 |
| وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وتنمية الاستغرق الوظيفي في المؤسستين، وأن أبعاد جودة حياة العمل متوفرة في كلتا | أهم الاستنتاجات |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| المؤسستين بدرجة متوسطة ومقبولة ، وان درجة الاستغرار الوظيفي للعاملين فيها جيدة جداً، ومستوى جودة حياة العمل والاستغرار 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 وزارة التربية والتعليم الحكومي . | أهم التوصيات |
| الاختلاف في البيئة إذ طبقت الدراسة في البيئة الفلسطينية، فضلاً عن الاختلاف في عينة الدراسة والتي شملت مدراء المدارس ومساعديهم، وجاء هذا مغاييرًا عن أهداف دراستنا الحالية . | نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية |

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية

| ١. دراسة (Hossain & slam, 1999) | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Quality Of Working Life And Job Satisfaction Of Government Hospital Nurses In Bangladesh جودة حياة العمل والرضا الوظيفي للممرضات في المستشفى الحكومي في بنغلادش | عنوان الدراسة |
| دورية. | طبيعة الدراسة |
| سعت الدراسة إلى تشخيص واقع جودة حياة العمل، والرضا الوظيفي والأداء للممرضات العاملات في المستشفيات الحكومية في بنغلادش. | هدف الدراسة |
| اعتمدت الدراسة في جمع بياناتهما ومعلوماتها على استمارات جاهزة لقياس جودة حياة العمل وهي أداة (Sinha & Sayeed)، وقياس الرضا الوظيفي من أداة (Brayfied-Rothe). | أداة الدراسة |
| طبقت الدراسة في ثلاثة مستشفيات صغيرة وكبيرة في بنغلادش، وعلى عينة مكونة من (63) ممرضة. | موقع الدراسة وعيتها |
| وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين QWL والرضا الوظيفي، و هناك 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 الاستنتاجات |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <p>توصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات، وزيادة الاهتمام بجودة حياة العمل والرضا الوظيفي وذلك لتأثيرهما الكبير في تحسين الأداء المنظمي.</p> | <p>أهم التوصيات</p> |
| <p>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.</p> | <p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p> |

٢. دراسة (Argentero, et al., 2007)

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <p>Quality of work life in a cohort of Italian health workers</p> <p>جودة حياة العمل في جماعة من العاملين في مجال الصحة الإيطالية</p> | <p>عنوان الدراسة</p> |
| <p>دورية.</p> | <p>طبيعة الدراسة</p> |
| <p>هدفت الدراسة إلى تحليل مؤشرات جودة حياة العمل في جماعة من العاملين في مجال الصحة الإيطالية.</p> | <p>هدف الدراسة</p> |
| <p>اعتمدت الدراسة على إجراء المقابلات الشخصية الشبه منظمة مع عينة الدراسة.</p> | <p>أداة الدراسة</p> |
| <p>أجريت الدراسة في قطاع الصحة في شمال غرب إيطاليا، وعلى عينة مكونة من (112) فرداً.</p> | <p>موقع الدراسة وعينتها</p> |
| <p>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.</p> | <p>أهم الاستنتاجات</p> |
| <p>أهمية اعتماد التقييم الموضوعي والدوري لجودة حياة العمل وضمن نظام تقييم الجودة، وبما يسهم في تحسين جودة الخدمة الصحية وزيادة فاعليتها.</p> | <p>أهم التوصيات</p> |
| <p>الاختلاف في البيئة والأدوات الإحصائية، إذ ركزت الدراسة على المقابلات الشخصية فقط، في حين ركزت دراستنا الحالية على أكثر من أداة.</p> | <p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p> |

٣. دراسة (Bharathi, et al., 2010)

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <p>Quality of work life: Perception of college teachers</p> <p>جودة حياة العمل: إدراك تدريسي الكلية</p> | <p>عنوان الدراسة</p> |
| <p>مقالة.</p> | <p>طبيعة الدراسة</p> |
| <p>وصف خصائص جودة حياة العمل في البيئة التعليمية، والتعرف على مستوى إدراك الهيئة التدريسية لأبعاد جودة حياة العمل.</p> | <p>هدف الدراسة</p> |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| اعتمدت الدراسة على استماراة الاستبانة. | أداة الدراسة |
| أجريت الدراسة في جامعة Bharathidasan في مدينة Trichirappalli في الهند، تمت الدراسة على (12) كلية، وعلى عينة عشوائية بلغت (٢٣٩) تدريسيًّا. | موقع الدراسة وعینتها |
| 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 الاستنتاجات |
| ضرورة اهتمام إدارة الجامعة وكلياتها بجودة حياة العمل وذلك من خلال التركيز على الدور الاجتماعي. | أهم التوصيات |
| 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. | نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية |

٤. دراسة (Vijayaraj, *et al.*, 2012)

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| A Study On Quality OF Work Life In Jeppiaar Cements Private Limited, Mela Mathur, Perambalur-Ditrcit | عنوان الدراسة |
| 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 مقترن لتحسين جودة حياة العمل. | أداة الدراسة |
| ال مقابلات الشخصية، واستماراة الاستبانة، والوثائق والسجلات، والملاحظة. | موقع الدراسة وعینتها |
| 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 | |

| | |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نقط الاختلاف عن الدراسة الحالية | والأماكن الترفيهية، والعدالة في التعامل معهم. |
| نقط الاختلاف عن الدراسة الحالية | الاختلاف في المنهجية، فضلاً عن اختلاف بيئه وميدان وعينة واهداف الدراستين. |
| ٥. دراسة (Gupta, 2013) | |
| عنوان الدراسة | Constructs Of Quality Of Work Life: An Empirical Evidence From Indian Hospitals |
| طبيعة الدراسة | تركيبات جودة حياة العمل: والأدلة التجريبية من المستشفيات الهندية |
| هدف 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 الايجابي في جودة حياة العمل وتحسينها على نحو أفضل. |
| أداة الدراسة | استمارة الاستبيان، والتقارير والوثائق والسجلات السنوية. |
| موقع الدراسة وعينتها | أجريت الدراسة على عينة مكونة من (600) فرد، في المستشفيات المختارة من مدینتي Delhi & Noida في الهند. |
| أهم الاستنتاجات | توصلت الدراسة إلى أن المستوى العام للرضا الوظيفي والثقافة المنظمية في المستشفيات عينة الدراسة جيد. 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: <ul style="list-style-type: none">❖ زيادة القلق لدى العاملين في العمل.❖ انخفاض الأمان الوظيفي في العمل على المدى الطويل.❖ زيادة حدة المنافسة بين المنظمات. |
| أهم التوصيات | ضرورة سعي إدارة هذه المستشفيات إلى زيادة الاهتمام بجودة حياة العمل بغية تحسينها وبما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي وثقافة المنظمة. |
| نقط الاختلاف عن الدراسة الحالية | الاختلاف في أهداف الدراستين، 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. |

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 لدراستها.

٣. التمكّن من بناء منهجية الدراسة الحالية، و اختيار الميدان المبحوث والعينة، في إطار الإفادة من طروحات الكتاب والباحثين، وبما يفصح عن توجهاتها ويؤمن جانباً من مساعها.

٤. الاستفادة من الدراسات ذات العلاقة في صياغة أسئلة أداة الدراسة (قائمة الفحص، واستئمارة 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 حسراً، 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 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 الإيجابية لها بعيدة عن أية انحرافات، ومن هنا بدأت عملية الاهتمام بالعنصر البشري كونه الأداة الفاعلة في ميدان العمل، ولكي يتجلّى ذلك الاهتمام بمدّاه الواقعي فقد يستلزم الأمر من تلك المنظمات معبراً عنها بقياداتها الإدارية أن تجهز ذاتها وتحضر إمكاناتها بقصد خدمة العاملين فيها في إطار ما يسمى ببرامج جودة حياة العمل (QWL) على اعتبار أن هذه البرامج تمثل صمام الأمان لكسب انتاءات العاملين واستثمار مجدهم 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 تتباه هفوات مثلاً تعيق تنظيمه حالات من سوء الفهم بين تلك الأطراف، لذا ظهر أمام هذه الإدارات جملة من الخيارات بقصد ردم تلك الهفوات سواء تعلق الأمر بالتفاعلية بين تلك البرامج، أم بما تجلّى في تشخيص السلبيات ومحاولة معالجتها في إطار الإفادة القصوى من الإيجابيات لذلك، تحورت 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 يؤشر السلبيات ويفضح عن القيود والمحدّدات في ميدان العمل؟
٣. هل تمتلك المنظمة المبحوثة آليات تمكنها من إجراء المفاجأة بين برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة، وفي إطار الإضفاء الإيجابي لها؟

ثانياً: أهمية الدراسة

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

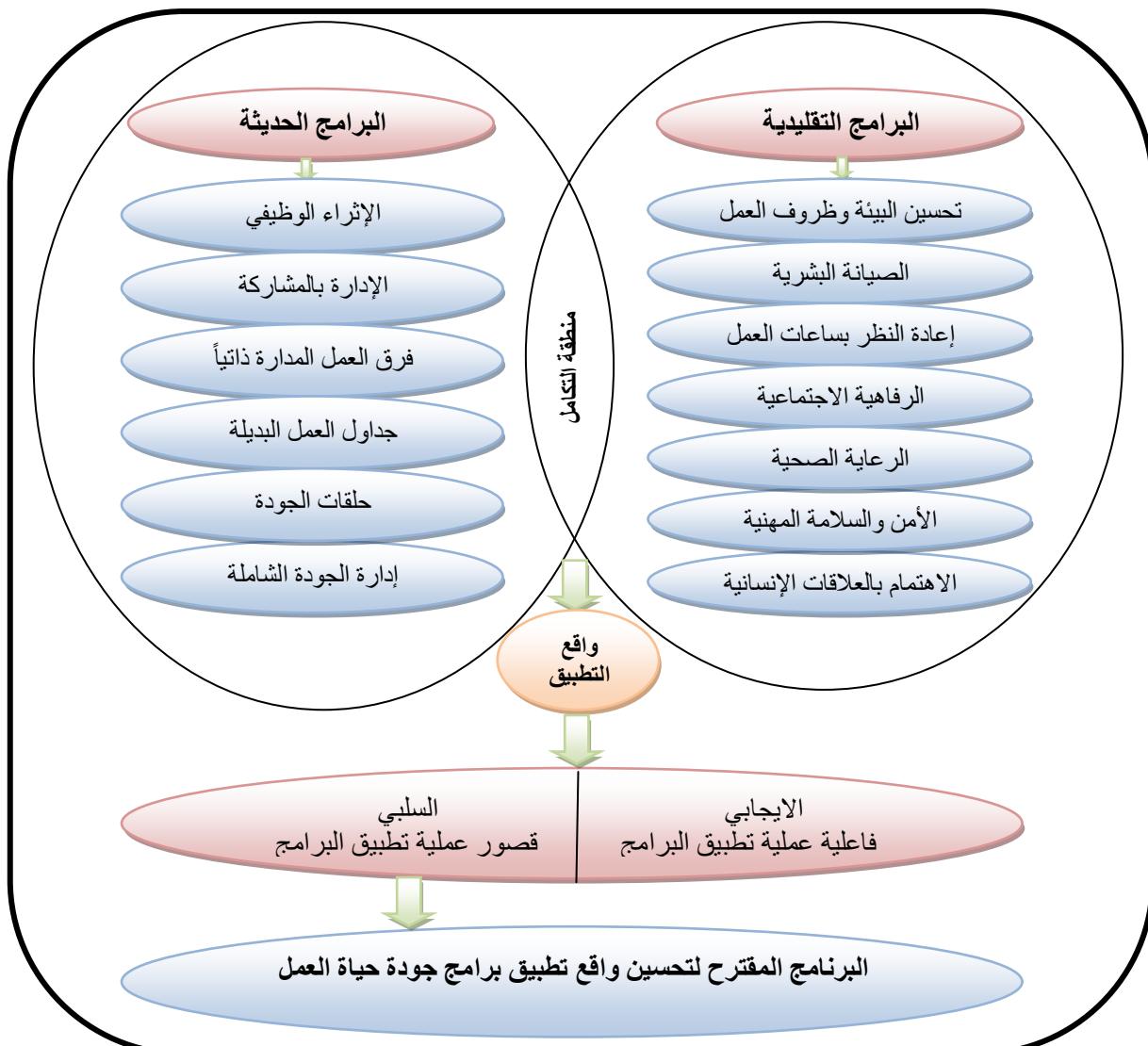
١. **الأهمية النظرية:** تحددت أهمية الدراسة الحالية من خلال إسهاماتها الفعلية في إثراء الإطار النظري لموضوع جودة حياة العمل، وفي إطار الإفادة من أراء الكتاب والباحثين في هذا المجال، وعلى النحو الذي يمكننا من الإحاطة قدرًا ما بمحويات هذا الموضوع.
٢. **الأهمية الميدانية:** تتجلى أهمية الدراسة على وفق هذا المستوى في محاولتها الجادة لتشخيص الواقع التطبيقي لبرامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة، ومن ثم الإشارة إلى أوجه القصور التي تعرّض 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 برمتها.
٤. **الأهمية الاجتماعية:** تبرز أهمية الدراسة الحالية وفق هذا المستوى بعد عملية تطبيق هذه البرامج بمنحها الإيجابي مدخلاً 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، وكالآتي:
١. بيان ماهية برامج جودة العمل وفي إطار الإفادة من طروحات الكتاب والباحثين في هذا الصدد، وبما يمكن الباحثة من عرض المفهوم الإجرائي لدراستها الحالية.
 ٢. تحديد أنواع البرامج الخاصة بجودة حياة العمل، ومن ثم تأثير مستوى تطبيقها في المنظمة المبحوثة.
 ٣. بيان الآثار الفعلية الناجمة عن الأخذ بفكرة برامج جودة حياة العمل من عدمه في المنظمة المبحوثة.
 ٤. تأثير مستوى المزاوجة بين هذه البرامج وعلى نحو يمكن المنظمة المبحوثة من تأمين حالات الانصهار التنظيمي، وسعيًّا لتأمين الارقاء بالمنظمة المبحوثة وعلى نحو أفضل.
 ٥. الوقوف على أوجه القصور التي تعرّض 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^(*)، علمًاً أن هذه البرامج وقعت تحت أطار مجموعتين: الأولى اهتمت بالبيئة وصولاً إلى ترسیخ العلاقات الإنسانية، على حين نجد الثانية جاءت مكملةً لما توصلت إليه المجموعة الأولى من البرامج بحيث أن الفرد العامل نال الاهتمام مثلاً حظى بالرعاية، وبما يدفع القيادات الادارية إلى التفكير في حالات الإثراء الوظيفي والمشاركة ضمناً لإقرار عامل المرونة والجودة، وكما موضح في الشكل (١) أدناه.



الشكل (١)

مخطط الدراسة الافتراضي

الشكل من إعداد الباحثة.

(*) صنفت برامج جودة حياة العمل إلى برامج تقليدية وبرامج حديثة في الشكل (١) استناداً إلى ما جاء به (المهبي، ٢٠٠٣، ٢٥٣).

خامساً: فرضيات الدراسة

تمثل فرضيات الدراسة حلولاً متوقعة تنسجم 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 لإنجابات 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 والتقصيلي) الذي يعتمد على تجميع البيانات وتبنيها 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، واستمرار 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 بجانبيها النظري والميداني خلال المدة من (2013/10/1) إلى (2014/6/1)، ومن ضمنها مرحلة إعداد قائمة الفحص واستمرار الاستبانة وتوزيعهما وجمعهما وتحليلهما، فضلاً عن الزيارات الميدانية التي قامت بها الباحثة إلى المنظمة المبحوثة.

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

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

ثامناً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة الحالية في جمع البيانات والمعلومات الازمة 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 أتيح من المصادر العلمية العربية والأجنبية التي تمثلت بالكتب والدوريات والرسائل والاطاريات الجامعية، فضلاً عن الإقادة من شبكة الانترنت ذات العلاقة بالدراسة الحالية والتي أسهمت وعلى نحو فاعل في إثراء موضوع الدراسة.

٢. الإطار الميداني

تم الحصول على البيانات والمعلومات الازمة 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 أخذ آرائهم ومقترناتهم 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 ومقترناتهم 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. استماراة الاستبانة

اعتمدت الدراسة الحالية استماراة الاستبانة (الملحق (2)) 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 استماراة الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والمدرجة أسماءهم في (الملحق (5)), إذ تم تعديلها بحسب ملاحظاتهم ومقترناتهم وحسب اتفاق الأغلبية منهم وبما يتماشى مع أهداف الدراسة، وقد تضمنت محتويات الاستماراة 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 الاليفادات، 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 استماراة الاستبانة، إذ خصص لكل اختيار نقطة وتعطي الباحثة لإجابات الأفراد المبحوثين درجات (1,2,3)، إذا كانت إجابتهم مؤيدة للاتجاه (اتفاق، غير متأكد، لا اتفاق)، والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1)

وصف استماراة الاستبانة

| ن | الأبعاد الرئيسية | المتغيرات الرئيسية للاستماراة | سلسل الفقرات | مجموع الفقرات |
|----|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| ١. | البيانات الشخصية | خاصة بالأفراد المبحوثين | ١ - ٩ | ٩ |
| ٢. | البرامج التقليدية X1 – X42 | تحسين البيئة وظروف العمل الصيانة البشرية إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة الرفاهية الاجتماعية الرعاية الصحية الأمن والسلامة المهنية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل | X1 – X6 X7 – X12 X13 – X18 X19 – X24 X25 – X30 X31 – X36 X37 – X42 | 6 6 6 6 6 6 6 |
| ٣. | البرامج الحديثة X43 – X78 | الاثراء الوظيفي الادارة بالمشاركة فرق العمل المداربة ذاتياً جدال العمل البديلة حلقات الجودة ادارة الجودة الشاملة | X43 – X48 X49 – X45 X55 – X60 X61 – X66 X67 – X72 X73 – X78 | 6 6 6 6 6 6 |

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على استماراة الاستبانة.

تاسعاً: اختبار أدوات الدراسة

أخضعت قائمة الفحص واستمرارة 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، واستمرارة الاستبانة) على قياس متغيرات الدراسة، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الأختصاص 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 فهمهما من الأفراد المبحوثين ودقتها من الناحية العلمية، وفي ضوء ذلك تم إضافة بعض الفقرات والحذف منها وإعادة صياغة البعض الآخر وعلى النحو الذي اكتسب بموجبه رأي الأغلبية من المحكمين لكونه في صياغتها النهائية.

ب. اختبار الثبات

يقصد بالثبات قدرة أدوات الدراسة (قائمة الفحص، واستمرارة الاستبانة) على إظهار النتائج ذاتها أو مقاربة لها عندما يتم إعادة تطبيقها على نفس الإفراد مرة أخرى، وذلك عن طريق استخدام مقياس كرومباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وبهذا قامت الباحثة بتوزيع (٤) قوائم فحص و (١٥) استمرارة استبانة على عينة من المنظمة المبحوثة، ومن ثم أعيد توزيع هذه القوائم والاستمرارات بعد (١٥) يوماً، إذ بلغ معامل ألفا (٨٩٪) على المستوى الإجمالي بالنسبة لقائمة الفحص، و (٨٥٪) بالنسبة لاستمرارة الاستبانة وهي نسب جيدة بالمقارنة مع نسبة ألفا الخاصة بالدراسات الإنسانية والبالغة (٦٠٪)، 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، ومنهم الوقت والحرية الكافية للتعبير عن آرائهم في الإجابة، وذلك بغية الحصول على المعلومات التي تغنى 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 تأثير مستوى صدق ومحفوبي 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)).

عاشرًا: 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 والمتosteات 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

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

المصدر :Alsaudy, Moid Youssef Numea, (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 وعيتها

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، واهم 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 (تايسى) 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 إنجاز 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 للاوافدين إليها من خارج وداخل المحافظة، إذ تغطي مساحة سكانية 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 المختبرية والأشعة بكافة أنواعها، وهناك قادر من الأطباء بكافة الاختصاصات لديهم خبرة واسعة في تقديم الخدمات وإجراء العمليات الكبرى والصغرى في المستشفى.

ث. تتكون البناء 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 أتيح للباحثة من معلومات من وحدة الإعلام وشعبة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

الجدول (٣)

تركيب البناءة الرئيسية لمستشفى السلام التعليمي بالموصل

| الطباق | الطباق | أعمال الطابق |
|-------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الطباق تحت الأرضي | ١. | ويشتمل على الخدمات والمطبخ والغسيل والمذارع. |
| الطباق الأرضي | ٢. | ويشتمل على الإدارة والأقسام والشعب والوحدات الإدارية والإعلام وقاعة الاجتماعات وشعبة الهندسة، فضلاً عن شعب القسم الفني كالمختبر والأشعة والطوارئ العامة والاستشاريات والعيادة الخارجية وطوارئ الأطفال والوحدات الفنية الساندة. |
| الطباق الأول | ٣. | ويشتمل على شعب العيون والأذن والحنجرة ووحدة العناية المركزة وصالة العمليات والتخدير وجراحة الصدر والأوعية الدموية. |
| الطباق الثاني | ٤. | ويشتمل على أقسام النساء وصالات عمليات النساء ولادة ووحدة العناية المركزة للأطفال حديثي الولادة والأطفال الخدج. |
| الطباق الثالث | ٥. | ويشتمل على الجناح التمريضي الخاص بواقع (٣٠) غرفة. |
| الطباق الرابع | ٦. | ويشتمل على قسم الباطنية وبضمته أسرة للعلاج الطبيعي. |
| الطباق الخامس | ٧. | ويشتمل على قسم الجراحة العامة وشعبة جراحة الكسور. |
| الطباق السادس | ٨. | 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 ومتتطور لتحقيق التوافق مع المعايير المحلية والعالمية.

ب. الرسالة

❖ تقديم أعلى مستويات الجودة في الرعاية الصحية المتكاملة والمؤيدة بالأدلة المتفقة مع أحدث 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، والفنين، والإداريين) في مستشفى السلام التعليمي بالموصل (1475) فرداً عاملأً، 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 يوشر 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 أبدتها الأفراد المبحوثون للباحثة وبما مكنتها 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، واستماراة الاستبانة)، على المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة، وتم توزيعها وفقاً للاتي:
١. قائمة الفحص: تم توزيع (16) قائمة فحص على المبحوثين من القيادات الإدارية المتمثلين بأعضاء مجلس الإدارة في المنظمة المبحوثة.
 ٢. استماراة الاستبانة: قامت الباحثة بتوزيع (600) استماراة على الأفراد العاملين من ذوي المهن الطبية والفنين والإداريين في المنظمة المبحوثة، استعيد منها (390) استماراة 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 التلامح في العمل وعلى نحو يجسد قوة العمل بمداه الفاعل، كما أنه يؤشر معادلة فاعلة في ميدان العمل، إذ لا قيمة لمجهودات طرف دون آخر.

الجدول (٤)

توزيع الأفراد المبحوثين وفق الجنس

| الجنس | النوع | النسبة (%) |
|---------|-------|------------|
| ذكور | ذكور | 56.41 |
| إناث | إناث | 43.59 |
| المجموع | | %100 |

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

❖ **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 الأكبر من بين الأفراد المبحوثين، تلتها الفئة العمرية (٣٩-٣٠) سنة والتي شغلت نسبة مقدارها (30.77%)، على حين جاءت الفئات (٤٠-٤٩) (٥٠-٥٩) سنة فأكثر التي شكلت نسبة (16.15%) (1.54%) (6.41%) 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 الحيثية.

الجدول (٥)

توزيع الأفراد المبحوثين وفق العمر

| العمر | النوع | النسبة (%) |
|---------------|-------|------------|
| أقل من ٣٠ سنة | ذكور | 45.13 |
| ٣٩-٣٠ | إناث | 30.77 |
| ٤٩-٤٠ | ذكور | 16.15 |
| ٥٩-٥٠ | إناث | 6.41 |
| ٦٠ سنة فأكثر | ذكور | 1.54 |
| المجموع | | %100 |

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

❖ **توزيع الأفراد المبحوثين وفق العنوان الوظيفي:** أفرزت معطيات الجدول (٦) بشأن العنوان الوظيفي للأفراد المبحوثين وجود عدة وظائف تمثلت بـ (الفنين) الذين شكلوا نسبة (45.64%) من الأفراد المبحوثين وهي النسبة الأكثـر 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 المهام، فضلاً عن أنه يؤشر تعدد المستويات.

الجدول (٦)

توزيع الأفراد المبحوثين وفق العنوان الوظيفي

| العنوان الوظيفي | النكرار | % | ت |
|------------------|---------|-------------|------------|
| الإداريين | 72 | 18.46 | ١. |
| الفنين | 178 | 45.64 | ٢. |
| ذوي المهن الطبية | 140 | 35.90 | ٣. |
| المجموع | | %100 | 390 |

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

❖ **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 الأكثـر 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%) (14.10%) (8.46%) على التوالي، مما يوفر لنا منطقاً للقول بأن الفئات الأقل خدمة في المنظمة المبحوثة هم الأكثـر عدداً، ومـرـد 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

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

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

❖ **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، ثلثها 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

| النوع | النوع | المؤهل العلمي | نسبة (%) |
|--------------------|------------|---------------|----------|
| ١. إعدادية فما دون | ٥٠ | ١٢.٨٢ | |
| ٢. دبلوم فني | ١٦٥ | ٤٢.٣١ | |
| ٣. بكالوريوس | ١٣٣ | ٣٤.١٠ | |
| ٤. دبلوم عالي | ٢١ | ٥.٣٨ | |
| ٥. ماجستير | ١٥ | ٣.٨٥ | |
| ٦. دكتوراه | ٦ | ١.٥٤ | |
| المجموع | ٣٩٠ | %١٠٠ | |

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على استماراة الاستبانة.

❖ **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 يؤشر لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين لديهم التزامات عائلية.

الجدول (٩)

توزيع الأفراد المبحوثين وفق الحالة الاجتماعية

| النوع | النوع | الحالة الاجتماعية | نسبة (%) |
|----------------|------------|-------------------|----------|
| ١. متزوج | ٢٤٣ | ٦٢.٣١ | |
| ٢. أعزب | ١٣٤ | ٣٤.٣٦ | |
| ٣. أخرى | ١٣ | ٣.٣٣ | |
| المجموع | ٣٩٠ | %١٠٠ | |

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على استماراة الاستبانة.

❖ **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 (٥-١) دورات، وبالمقابل وجد أن (42.31%) منهم لا يوجد لديهم دورات تدريبية، في حين جاءت الفئات (٦-١١) (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 إيجابياً لمسألة الاهتمام بالدورات التدريبية من قبل إدارة المنظمة المبحوثة.

الجدول (١٠)

توزيع الأفراد المبحوثين وفق الدورات التدريبية

| نسبة (%) | النكرار | الدورات التدريبية | نوع الدورات (ن) |
|-------------|------------|-------------------|-----------------|
| 42.31 | 165 | لا يوجد | ١. |
| 48.72 | 190 | ٥-١ | ٢. |
| 6.41 | 25 | ٦-٦ | ٣. |
| 2.56 | 10 | ١١ دورة فأكثر | ٤. |
| %100 | 390 | المجموع | |

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على استماراة 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%) على التوالي، وهذا يؤشر لنا ضعف اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بمسألة إلهاق الأفراد العاملين بالإيفادات التي من شأنها أن تؤدي إلى التعليم والتطوير الوظيفي وتحقق قدرأً من الرفاهية، وبما ينعكس على جودة حياتهم الوظيفية.

الجدول (١١)

توزيع الأفراد المبحوثين وفق الإيفادات

| نسبة (%) | النكرار | الإيفادات | نوع الإيفاد (ن) |
|-------------|------------|---------------------|-----------------|
| 90.77 | 354 | لا يوجد | ١. |
| 4.87 | 19 | إيفاد واحد | ٢. |
| 1.54 | 6 | إيفادان | ٣. |
| 1.28 | 5 | ثلاثة إيفادات | ٤. |
| 1.54 | 6 | أربعة إيفادات فأكثر | ٥. |
| %100 | 390 | المجموع | |

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

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

الجدول (١٢)

توزيع الأفراد المبحوثين وفق وسيلة النقل

| النوع | النسبة المئوية (%) | النوع | النسبة المئوية (%) |
|--------------|--------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------|
| سيارة شخصية | 34.36 | اشتراك شخصي | 62.82 |
| اشتراك حكومي | 2.82 | المجموع | |
| 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، مترافقاً 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 تتحقق ما تصبوا إليه.

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

المبحث الأول: جودة حياة العمل: مفاهيم وأسasيات.

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 بيئه عمل منظمة ما عن غيرها من المنظمات، لذلك فان 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 بيئه العمل، كما أن نجاح منظمات الأعمال المعاصرة سيتمثل اليوم بقدرتها على تحقيق حاجات عاملتها 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 ليواكب 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 بيئه العمل ومن ثم تهيئة الظروف المناسبة للعاملين (Penny & Joanne, 2013, 349).

وكان ظهور جودة حياة العمل مقترباً بخمس فترات زمنية، أولها والتي اعتبرت فيها كمتغير في عام (1969-1972)، ومن ثم في عام (1969-1975) أصبحت كمدخل ، وفي عام (1975-1980) كأسلوب، وصولاً للفترة الزمنية (1975-1980) والتي اعتبرت فيها كحركة، وأخيراً عام (1979-1982) 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 لفائد حالت الغموض التي تحيط بها، لذلك تتنوعت 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، ٢٠١٣).

وتنتسب 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 ورضاهما عن بيئة العمل .(Gray & Starke, 1988, 643)

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

ولجودة حياة العمل أسلوبين أساسيين: الأول يستند على بعض الممارسات المنظمية 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 تجلى بشكل واضح من خلال إسهامات واهتمامات العديد من الكتاب والباحثين والمختصين في العلوم الإدارية منهم: Hackman & Oldham (1975), Westley (1979), Wether & Davis (1983), Walton (1975) & Fernandes (1996) (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)

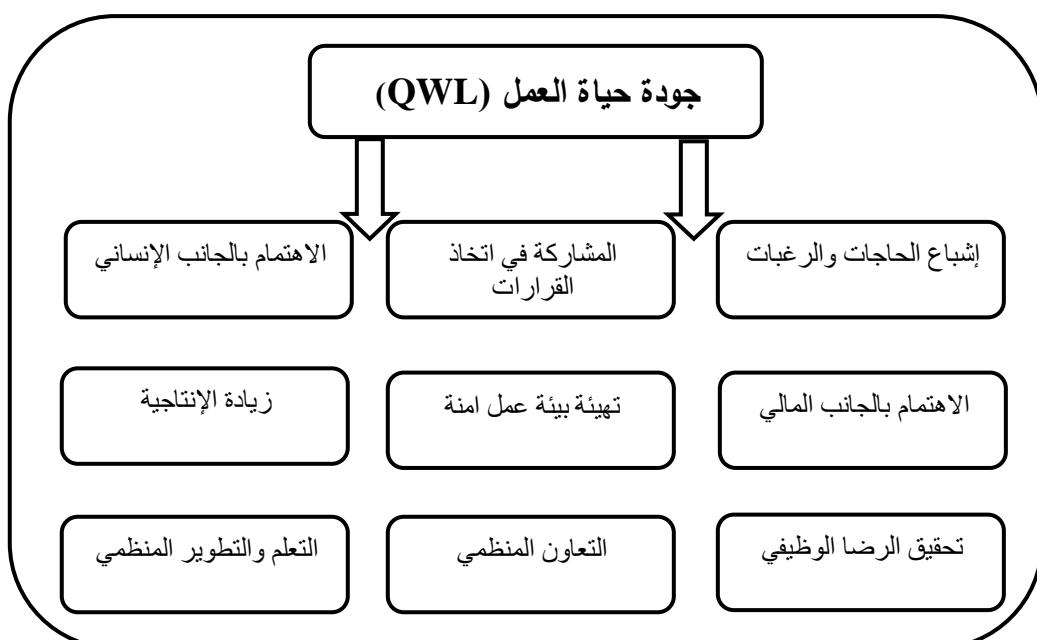
مفهوم جودة حياة العمل حسب توجهات عدد من الكتاب والباحثين

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

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر أعلاه.

تاسيساً على ما تقدم يمكن الوقوف على ابرز 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) وبنسبة (٦٠%)، ثم جاء في المرتبة الثانية (الفرد العامل) وبنسبة بلغت (٥٣%)، 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 (٣٣%)، في حين جاء في المرتبة الرابعة (إشباع الحاجات والرغبات) وبنسبة (٢٧%)، ومن ثم جاء في المرتبة الخامسة كل من (تهيئة ظروف عمل آمنة) و(زيادة الإنتاجية) وبعد أن تساوا في النسبة وباللغة (٢٠%)، وأخيراً وفي المرتبة السادسة جاء كل من (الاهتمام بالجانب المالي) و(التعاون المنظمي) وبعد أن تساوا في النسبة التي بلغت (١٣%).
٢. تعرف الباحثة جودة حياة العمل (QWL) بأنها: مجموعة البرامج والأبعاد والإجراءات التي تتفذها إدارة المنظمة بهدف تحسين الحياة (الوظيفية، والاقتصادية، والشخصية) للعاملين، وبما ينسجم مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.
٣. يمكن أن تشمل جودة حياة العمل المضامين المؤشرة 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، كالملل، 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 للسعى لإرضاء كافة الإطراف العاملة في المنظمة، ومن الضروري أن تسعى المنظمة جاهدة للاهتمام بتحسين جودة حياة عاملتها، 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

| النحوية (%) | النحوات | الكاتب أو الباحث | | | | | | | | | | الأهداف |
|-------------|---------|-----------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|---------------------|----------------|------------------------|-----------------|---------------------|--|-------------------------------------|
| | | Mejbel, <i>et al.</i> , 2013, 410 | Sharma & Verma, 2013, 153 | Mohammad, <i>et al.</i> , 2013, 444 | Natarajan & Kiruthika, 2013, 189 | Kulkarni, 2013, 137 | نصار، ٢٠١٣، ١٣ | Veres & Sims, 2007, 27 | Moore, 2007, 14 | الحمداني، ٢٠٠٥، ١٣٩ | | |
| %78 | 7 | * | * | * | * | * | * | * | * | * | | تحسين الإنتاجية. |
| %67 | 6 | | * | | * | * | * | * | | * | | تحقيق الرضا الوظيفي. |
| %33 | 3 | | | * | * | | | * | | | | إشباع حاجات ورغبات العاملين. |
| %44 | 4 | | | * | * | | * | | * | | | تهيئة بيئة عمل آمنة. |
| %22 | 2 | | | | | * | | | * | | | التوازن بين متطلبات العمل والحياة. |
| %22 | 2 | | | | | * | | | * | | | العدالة في منح الأجر والكافأة. |
| %33 | 3 | * | * | | | | | * | | | | تحسين الأداء المنظمي. |
| %33 | 3 | | | | * | | * | | * | | | تحسين ظروف العمل. |
| %11 | 1 | | | | | | | * | | | | إمكانية جذب العاملين والاحتفاظ بهم. |

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

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر أعلاه.

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

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

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

- ❖ زيادة الإنتاجية.
- ❖ تحقيق حالات الرضا الوظيفي.
- ❖ توفير مورد بشري كفؤ ومنتج.
- ❖ إشباع حاجات ورغبات العاملين، وبما يمكنهم من تلبية المتطلبات المعيشية.
- ❖ ارتفاع حالات المرنة المنظمية.
- ❖ 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 بيئه العمل على العاملين، الأمر الذي وضعهم تحت الدالة التأثيرية لتلك البيئة ولما كانت معطيات هذه الدالة ذات مقاصد مثلاً هي نتائج، استلزم الأمر اعتماد فكرة الجدية في معالجة تلك التحديات، ومن هنا دعت الأسباب إلى الاهتمام بجودة حياة العمل وعدها 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 الجسمي 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 وتعلماً ووعياً.
- أما (Reddy & Reddy, 2010, 830) فقد أشار إليها من خلال الآتي:
١. زيادة مستويات التعليم، وتطورات 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 المتتسارع في التكنولوجيا المستخدمة.
٢. تعدد مهارات العاملين في المنظمة.
٣. تزايد حالات الاغتراب الوظيفي.
٤. ازدهار اقتصاديات الأعمال.
٥. التصاعد المستمر في التكاليف والنفقات المنظمية.
٦. الاهتمام المتزايد في كسب الميزة التنافسية.
٧. إشعار العاملين بدرجات الأمان 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 وكالآتي:

الجدول (١٥)

معوقات تطبيق جودة حياة العمل حسب توجهات بعض الكتاب والباحثين

| معوقات تطبيق جودة حياة العمل | الكاتب أو الباحث | ن |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---|
| <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. | Jayakumar & Kalaiselvi, 2012, 146 | ١ |
| <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. | Sheel, <i>et al.</i> , 2012, 295 | ٢ |
| <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. | Garg, <i>et al.</i> , 2012, 235-236 | ٣ |
| <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. | Sinha, 2012, 32 | ٤ |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ موقف الإدارة، إذ يجب أن تكون لدى الإدارة الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع العاملين، ومنهم فرصة التعبير عن آرائهم 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 وتتفوق قدرة المنظمة. | البلبيسي، ٢٠١٢، ١٤-١٣ | ٥ |

الجدول: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المصادر أعلاه.

خلاصة لما سبق يمكن القول بأن معوقات جودة حياة العمل يمكن أن تتمثل بالآتي: (نطء الإدارة، وعدم امتلاك الرؤية الصحيحة بشأن تطبيق جودة حياة العمل، وقصور نظام التخطيط والتنفيذ والرقابة والاتصالات في المنظمة، وضعف البنية 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 تمعن العاملين بالانتقام واللاإلقاء 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 الازمة 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، ٢٠٠٧)، إلا أن هذه الأبعاد والنشاطات تواجه بعض العوامل والخصائص التي يمكن أن تؤثر فيها، وهي كما مؤشرة أدناه: (برنوطى، ٢٠٠٧، ٤٨٣)، (الحمدانى، ٢٠٠٥، ١٤٠-١٤١):

١. **مستوى الأجر التي يحصل عليها العاملين:** إذ كانت الأجر بمستوى يضمن للفرد العامل حياة لائقية، فهذا يسهم في جعل حياة الفرد العامل مثيرة، أما العكس فهذا سيجعل من حياة العمل غير مثيرة.

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

٣. **طريقة وضع الأنظمة والتعليمات والتقييمات الرسمية:** المنظمة توفر للعاملين جودة حياة مثيرة تكيف مختلف أنظمتها الرسمية بحيث تراعي احتياجات العاملين وتمكّنهم من فرص التحكم بها وتغييرها، وهي تحقق ذلك بإشراكهم في تصميم هذه الأنظمة، وكلما عمدت

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

٤. جماعات العمل ودورها: حتى تستطيع المنظمة التأثير في شخصية العاملين تحتاج إلى جماعات عمل رسمية وغير رسمية، تمارس التأثير على العاملين، ولكن 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 لفرد العامل أسهم ذلك في جعل حياة العمل أكثر إثراً.

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

بناءً على ما نقدم، نلاحظ وجود تباين في توجهات وأراء 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 بالالتزام | العمل بالتعاون المنظبي | تقدير الصراح والتعاون المنظبي | العلاقة في معالجة الشكاوى والاتصالات الجماعية | العادات والتداول والاتصالات والنظم | العمل في معاشرة الآمن الوظيفي | الضمان والأمن الوظيفي | التمسك بمبدئية العمل والاعتراف به | الإشراف الجيد | المشاركة في العمل | التمويل والتدريب والانتظار الوظيفي | استثمار القابلات والذكاءات | التوافق بين العمل والحياة | التوافق بين العمل والحياة | بيئة العمل الآمنة | بيئة العمل الجيدة | ثروة العمل الجيدة | المكافآت المالية | عدالة الرواتب والأجور | البعاد | الكاتب أو الباحث | |
|---------------|-----------------|------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|---------------|-------------------|------------------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------------|-----------------------|--------|------------------|--------|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ن | البعاد |
| | | | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | Geetika, <i>et al.</i> , 2010,2 | .١ | | | |
| * | | | | * | * | | | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | Ganguly, 2010,209 | .٢ | | | |
| * | * | * | | * | | | * | * | | | | | * | * | | * | | Mirkamali & Thani, 2011, 181 | .٣ | | | |
| | | * | | * | * | | | * | * | * | * | * | * | * | * | * | | Bolhari, <i>et al.</i> , 2011,375 | .٤ | | | |
| * | * | | | * | * | | | * | * | * | * | * | * | * | | * | | Kashani, 2012, 9524-9525 | .٥ | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------------------------------------------|-----|----|----|---------------------|
| | | | | * | | * | * | | | * | * | * | Senthilkumar, <i>et al.</i> , 2012,3399 | .٦ | | | |
| | | | | | * | * | | | | * | | * | Valizadeh& Ghahremani, 2012, 1724 | .٧ | | | |
| * | | | | * | | | * | * | | * | | | Talebi, <i>et al.</i> , 2012, 1840 | .٨ | | | |
| | | * | | * | | | * | * | * | * | * | * | Sivarethnamohan & Aranganathan, 2013, 12735 | .٩ | | | |
| | * | * | | * | | | * | * | * | * | * | * | Poorgharib, <i>et al.</i> , 2013,256-257 | .١٠ | | | |
| | | | * | | | * | | * | | | | * | Vazifeh, <i>et al.</i> , 2013,631 | .١١ | | | |
| * | * | | | * | | | * | * | * | * | * | * | Farjad & Varnous, 2013,450 | .١٢ | | | |
| * | | | * | | | * | | * | | * | * | | Vijaimadhavan & Raju, 2013,21 | .١٣ | | | |
| * | | | | * | | | * | | | * | * | | Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2013,433 | .١٤ | | | |
| | * | | | * | | | * | | | * | * | * | Roodpishi <i>et al.</i> , 2013,733 | .١٥ | | | |
| | | | * | | | * | * | | | | * | * | Nair, 2013,35 | .١٦ | | | |
| ١٩ | ٣ | ٣ | ٢ | ٨ | ٢ | ٢ | ١٤ | ٤ | ٢ | ٧ | ١٢ | ٨ | التكارات | | | | |
| ١٩ | ١٩ | ١٣ | ٥٠ | ١٣ | ١٣ | ٨٨ | ٢٥ | ١٣ | ٤٤ | ٧٥ | ٥٠ | ٦٣ | ٤٤ | ٦٩ | ٢٥ | ٨١ | الأهمية النسبية (%) |

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر أعلاه.

تasisaً على ما تقدم يمكن الوقوف على أبرز مؤشرات الجدول (١٦)، وكما يأتي:

❖ اختلفت التكرارات والنسب المئوية لأبعاد جودة حياة العمل لتدل على اختلاف درجات التركيز لدى الكتاب والباحثين المدروسين حول بعد معين دون آخر، وهذا يعود إلى اختلاف البيئة التي تعمل بها المنظمات واهتمام الكتاب والباحثين والحدود المعرفية وال فترة الزمنية الخاصة بهم.

❖ ركز أغلب الكتاب والباحثين المدروسين على أن أبعاد جودة حياة العمل هي (الضمان والأمن الوظيفي، عدالة الرواتب والأجور، النمو والتدريب والتطوير المنظمي، ظروف العمل الجيدة، التوازن بين العمل والحياة). وهذه الأبعاد هي التي سوف يتم الإشارة إليها، وذلك لكون أغلب الكتاب والباحثين المدروسين اتفقوا على أنها من أكثر الأبعاد التي يتوجب أن تركز عليها جودة حياة العمل، وكما يأتي:

١. الضمان والأمن الوظيفي

الأمن كلمة مأخوذة من الأمان، والأمان هو الاطمئنان التام وتوفير الحماية، (الاشريفي والدليمي، ٢٠١٣، ٩٤)، كما يعد الأمان الوظيفي أمر حيوي للعاملين، إذ تعد الوظيفة وسيلة لتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية وليس فقط مصدر للدخل، فالأمان الوظيفي هو بقاء الفرد العامل في نفس الوظيفة بدون انقصاص من الأقدمية أو الأجر، أو حقوق المعاش، مما له اثر

أيجابي على الإنتاجية، فهو محدد مهم لصحة العاملين ورفاهيتهم الجسدية والنفسية والاحفاظ بالعاملين، والرضا الوظيفي والالتزام المنظمي والأداء الوظيفي (البلبيسي، 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 (فريديريك تايلر) بإن 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 بالقدرة على تحقيق المساواة فيما يستلمه مقابل عمله وهذا يحقق نوعين من العدالة هي:

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

❖ العدالة الخارجية فتشير إلى شعور العامل بان الأجر والرواتب المدفوعة للوظائف في المنظمة التي يعمل فيها مساواً للأجر 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 بإتجاه حياة أرقى ويتحقق ذلك عندما تساعدهم بتمويل التعليم المتقدم لهم في الجامعات والكليات لإكمال دراستهم لأن هذا سوف يسهم 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 الحقيقة من خلال التمييز فيها، وان 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 الشكوى ضد مديره وذلك في حالة التضرر، 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 بيئه العمل الداخلية على أنها كل ما يحيط بالفرد في عمله، و يؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمنظمة التي ينتمي إليها، ومن أهم جوانب بيئه 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 بعده 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 الالتزام بالمنظمة ويفعل من معدلات دوران العاملين وضغط العمل ومعدلات الغياب والصراع والتعارض بين الشخصية والعمل، وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين والارتقاء بالحالة الإقتصادية للمنظمة من خلال زيادة الإنتاجية (البلبيسي، ٢٠١٢، ١٢).

المبحث الثاني

برامج جودة حياة العمل (التقليدية، الحديثة)

سيتم في هذا المبحث الإشارة إلى برامج جودة حياة العمل (التقليدية، الحديثة)، 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 (الهيتي، ٢٠٠٠، ٢٥٤) نخلاً عن (Hoggetts & Kreeck, 1994, 456) بالآتي:

أولاًً : 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 الأمان 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، وكالآتي:

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

يسهم تحسين بيئة العمل في تتميمية دوافع العاملين، وزيادة إقبالهم على العمل، وبالتدريج 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 أجرتها

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

وت تكون بيئة العمل في المنظمة من مجموعة من الظروف تتقسم إلى جزئين اساسين وكالاتي: (عقيلي، ٢٠٠٩، ٥٧٠-٥٦٩)

١. ظروف بيئة العمل المادية: والتي تشمل الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهوية 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 وال العلاقات 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، الموضوعات، 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 يتربى عليها من إصابة بالإرهاق، أو من سوء تصميم المكتب، ولذلك فحسن تصميم المكاتب ووضعيته يحقق العديد من المزايا المهمة من أبرزها (تقديم الحماية والأمان، وتسهيل عملية الاتصال، وزيادة مستويات الالتزام والانتماء التنظيمي، وتعزيز الأداء، والنمو والتطوير الوظيفي) (الشمرى، ٢٠١٣، ٢٣).

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

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 صامدة ما أمكن ذلك، واستخدام مواد تعمل على امتصاص الأصوات للسقوف والجدران) (أحمد، 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 ظروفأً مادية أفضل (الشمرى، 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 أثار سلبية على العاملين (Butt, 2012, 4).

٥. العوامل الاجتماعية والنفسية: يعكس المناخ الاجتماعي والنفسى السائد مستوى جودة حياة العمل والمناخ العام في المنظمة، واللذان بمحبهم يمارس العاملين أعمالهم، وقد ثبت من التجربة والممارسة أن ظروف البيئة النفسية والأجتماعية السيئة تمارس ضغوطاً على العاملين يفوق تأثيرها في بعض الأحيان ظروف بيئه العمل المادية، والتي من أهم أثارها: (عدم الرضا، الفتور، الخمول، اللامبالاة، عدم الثقة، الاكتئاب النفسي، العصبية وعدم التوازن النفسي)، وهذه جميعها تهئ الفرصة لوقوع إصابات وحوادث وأمراض العمل، ويمكن القول أن أهم عناصر بيئه 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 ودافعه العاملين للعمل، وعدم شعور العاملين في العدالة والإنصاف في المعاملة، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، وتعقيد السياسات التنظيمية وإجراءات العمل التي تتنظم 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 معنويًا فيها، وكثرة الخلافات وضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤسين) (عقيلي، ٢٠٠٩، ٥٨٤).

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

١. تهيئه الآلات والمعدات الازمة للعمل، فضلاً عن الآثار المكتبي الجيد.
٢. توفير مستوى مناسب من الإضاءة بحيث يستطيع أن يؤدي العاملين أعمالهم بشكل صحيح.
٣. المحافظة على درجة متميزة من الهدوء وهذا يتم من خلال معالجة حالات الضوضاء.
٤. استحضار المتطلبات الازمة 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 العاملين 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 الأكثـر 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 المنظمية (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 النفسي، وخدمات التأمين، وخدمات التقادم)، والتي لها آثار ايجابية على درجة التزام وانتماء العاملين للمنظمة (Beheshtifar & Safarin, 2013, 199-200).

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

١. **الأهداف على المستوى الاجتماعي:** تتمثل بتوفير الضمان المالي للعاملين عند تعرضهم للمرض، أو العوق المؤقت أو الدائمي، 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 الكفؤة، وتخفيض 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 والوقاية، والنقل، والسكن، ووجبات الطعام، والخدمات الترفيهية الأخرى، كلها خدمات توفر للعاملين بأسعار مدروسة أو بشكل مجاني.

ومن هنا يمكن القول بأن الصيانة البشرية تعد أحد أهم المنطقات الفاعلة لتحقيق جودة حياة العمل، وذلك لكونها تهتم بشكل مباشر بالأصول المنظمية التي لا يمكن العمل بدونها إلا 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 لصيانة 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 مدارس 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 مدروسة.

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 والنهر خلفة لمن أراد أن يذكر أو أراد شكرها) صدق الله العظيم (سورة الفرقان، الآية ٦٢).

وتمثل عملية إعادة النظر في ساعات العمل (إدارة الوقت) أحد الموارد الهامة والنادرة والثمينة لأي إنسان، وقد أرتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد الممتدة في المجتمع، فساعات العمل قابلة للأستثمار بدون حدود أو قيود، وهي أحد الموارد الممتدة ل الإدارة 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).

وتعرّف إعادة النظر بساعات العمل على أنها إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي من خلال الوقت، أي الأستخدام الأمثل للوقت والإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى الاستفادة منها بشكل فاعل وبما يسمح في تحقيق أهداف العمل، ويقسم المفكرون ساعات العمل أو الوقت في المنظمة إلى قسمين أساسين: (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 التفاصيل 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، ٢٠٠٦-٢٠١٩)

١. الوقت الإبداعي: يخصص 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 لفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والحضيري.

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

مما نقدم 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، و تستطيع الإدارة أن تستثمر وقت العمل من حيث الآتي:

١. التخطيط الجيد لساعات العمل وبما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة واحتياجات 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 والاحتفاظ بهم بشكل فاعل من أجل تحقيق أهداف المنظمة وطموحاتها، لكن عملية المحافظة هذه ليست ذات بعد واحد فینحصر 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 لاستقطاب العاملين الأكفاء والاحتفاظ بهم بل لا بد من تقديم الخدمات لهم وهي حواجز غير مباشرة تتشطّهم نحو العمل المبدع والانتماء للمنظمة، ومن هنا يجب على إدارة المنظمة أن تقدم خدمات الرفاهية الاجتماعية للعاملين (أحمد، 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 بإختلاف 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).

خلاصةً 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 تساعده 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 تدريجياً 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 (عقيلي، 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 حادث العمل.
٤. التقليل من الآثار النفسية بسبب الأمراض والحوادث في العمل.
٥. تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين.

والخطوة الثانية بإتجاه بناء السياسات الصحية في المنظمة هي تحديد استراتيجيات الرعاية الصحية، إذ أن الاستراتيجيات الصحية لا بد أن تتطرق من أساليب الاهتمام بالمورد البشري، وعلى ذلك فإن استراتيجيات الرعاية الصحية هي: (جود، 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 المنطقات الفاعلة لتحقيق جودة حياة العمل، إذ يجب على الإدارة الاهتمام بالموارد البشرية من الناحية الصحية ولذلك من أجل تخفيف الكلف المادية التي تتعرض لها المنظمات من جراء حوادث وإصابات العمل، علمًاً أن الرعاية الصحية لا تتحصر أهميتها على العاملين فحسب بل تمتد إيجابياتها على المنظمة نفسها، ويتتحقق هذا من خلال الالتزام بالآتي:

١. الاهتمام بالتشريعات الضوابط القانونية المتعلقة بالرعاية الصحية للعاملين في المنظمة.
٢. تشكيل اللجان المختصة والكافحة 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 ببيئة 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 (العزافي وجواد، ٢٠١٠، ٤٥٣).

وتعتبر 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 وتحصر 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 مقتراحات 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 لأن 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 المنظمية)، 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 ويسيئون اسهاماً فاعلاً في تحقيق أهدافها، وفي ذلك ترکز على رفع الروح المعنوية بإعتبارها الوسيلة الأساسية والفاعلة لرفع إنتاجية العمل في المنظمة انتلاقاً 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 بالارتفاع للعمل على توفيرها أو تحسينها في حالة وجودها والعوامل المؤثرة في انخفاضها للعمل على تلافيها أو إزالتها، وذلك من أجل 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 وتحثهم على التعاون.
٣. دور الإدارة في توضيح أهمية الأنشطة والأعمال التي ينفذها العاملين.
٤. الاهتمام بتوحيد الأهداف المنظمية مع أهداف العاملين.
٥. تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية.
٦. تحديد مشكلات العاملين ومن ثم معالجتها.

برامج جودة حياة العمل الحديثة

يقصد بذلك 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)، ألمت هذه المنظمات بالاهتمام ببرامج جودة حياة العمل الحديثة، وبما يفوق الاهتمام بالرضا والدافعية لدى العاملين والأنتماء العالي لوحداتهم، لذا أصبحت برامج جودة حياة العمل تؤطر بهدف استراتيجي موجه لتحقيق المصير المشترك بين المنظمة والعاملين، ولتحقيق هذا الهدف اتجهت المنظمات نحو الآتي: (الهبيتي، ٢٠٠٠، ٢٥٨)

أولاًً : 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، وكالآتي:

أولاًً: برنامج الإثراء الوظيفي (Job Enrichment)

تعد عملية زيادة اسهام العاملين في انجاز المزيد من المهام ضمن نفس الوظيفة (الإثراء الوظيفي) أحد المنطقات لتحقيق الرقابة الذاتية والاحترام في العمل، وبما يسهم 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 يمنحك 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 ويبتعد لهم فرص معرفة نتائج أدائهم (حسن، ٢٠١٢، ٤٢).

كما صنفت أبعاد الإثراء الوظيفي إلى خمسة أبعاد يمكن من خلالها تحديد مستوى ودرجة الإثراء الوظيفي في المنظمة وكالآتي: (Neyshabor & Rashidi, 2013, 59)

١. **تنوع المهارات:** مستوى ونوع المهارات التي يتمتع بها العاملون عند تنفيذ المهام الوظيفية.
 ٢. **إنجاز المهام:** قدرة العاملين على إنجاز 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 تؤشر 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 تتمتع المهام الوظيفية بالوضوح، وبما يساعد العاملين في إنجازها على نحو صحيح.
 ٣. زيادة أهمية ومستوى المهام والأنشطة الوظيفية، وبما يسهم 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 بال مجالات الإبداعية في العمل.

ثانياً: برنامج الإدارة بالمشاركة (Management By Participation)

- المقصود بالمشاركة ممارسة العاملين لاتخاذ القرارات التي لها ارتباط مباشر بالعمل في المنظمة مهما كان مستوى وجودة مواضيعها وتنصل بشكل غير مباشر بمصالح العاملين، وأيضاً المشاركة في القرارات التي ترتبط مباشرة بالمصالح الشخصية للعاملين ومن خلالها تتحقق المصالح الوظيفية في المنظمة بدءاً من زيادة الأجر وانتهاءً بالإجازات والغطاء أثناء العمل، ولمشاركة العاملين ثلاثة جوانب تأثيرية إيجابية، وكالآتي: (الجبوري، ٢٠٠٨، ٣٤)
١. **الجانب الإنسانية:** إذ تسهم في التطوير الذاتي وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتحقيق الاستقادة 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 وتحفيز أعباء الإدارة والمشرفين وتعلم مهارات جديدة في العمل.

لذا فإن المشاركة الإدارية تعالج العلاقة بين المنظمة والعاملين والقضايا الأساسية للإدارة داخل المنظمة، ويبين 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 يعكس ايجاباً على مستويات الفاعلية والإنتاج والإبداع وتحفيز العاملين في المنظمة (البلبيسي، ٢٠١٢، ١١).

كما تعد إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعزيز انتظامهم 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 المنظمي، ومن هنا فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المنظمية لها أثاراً 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 ارتفاع اهتمام العاملين في مسألة مشاركتهم في إدارة المنظمة التي يعملون بها، علمًا أن المشاركة في اتخاذ القرارات أثراً إيجابية على المنظمة والعاملين بسبب تزايد نسبة المشاركين في اتخاذ القرار مما يعني تزايد المقترنات 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. اسهام العاملين في تحديد ووضع أهداف العمل.
٢. مشاركة العاملين في تحديد مشاكل العمل ومن ثم في معالجتها.
٣. إتاحة الفرصة للعاملين في تقديم الشكاوى والمقترنات المتعلقة بالعمل.
٤. اهتمام الإدارة في معالجة الشكاوى والأخذ بالمقترنات التي يقدم بها العاملين.

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

تعرف فرق العمل المدارة ذاتياً بأنها مجتمع صغير ممكنته من اتخاذ القرارات الازمة 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 تتحققها 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 وأخرون، ٢٠١٣، ٤٧-٤٨).

كما أن فرق العمل المدارة ذاتياً تتكون من (٥-٢٠) فرداً عاملًا من متعدد المهارات الذين يتزايدون الوظائف لإنتاج أقصى منتج أو على الأقل جزءاً من المنتج، وال فكرة 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 أخذ 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 ايجاباً على الأهداف المنظمية، وبهذا يمكن تحقيق ذلك بالاتي:

١. قيام الإدارة بتشكيل فرق العمل وبكافة الأختصاصات.
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 التغيير في دوافع العاملين للعمل والغيابات المتزايدة، لذا فقد انتقل المدراء إلى جدولة ابتكارات لأعمال أقل تقييد 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 بإختيار 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 الأجر، 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

ايجابياته 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 لاتفاق، ومن ايجابياته 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 يسبب انخفاض في الإنتاجية وزيادة صعوبة الإشراف وصعوبة التنسيق بين فريق العمل.

ولهذا فإنه من الضروري زيادة اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بجدول العمل البديلة (ساعات العمل المرننة) وعدها المنطلق الأساس في تحقيق جودة حياة العمل، وذلك لما يتحققه هذا الأسلوب من فوائد عديدة للمنظمة والعاملين، إذ تتعكس حالة المرونة الممنوحة للعاملين في تحقيق الموازنة بين متطلبات العمل والحياة وزيادة دافعية العاملين نحو العمل وتحقيق الانتفاء للمنظمة، مع أهمية تحديد ساعات عمل يتوجب حضور جميع العاملين فيها، الأمر الذي ينعكس ايجاباً على الأداء المنظمي، لذا يمكن تحقيق هذا بالاتي:

١. الاهتمام بتبني فكرة ساعات العمل المرننة 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 والانتفاء الوظيفي، (النعميمي، ٢٠١٠، ٢٤).

وتعرف حلقات الجودة بأنها مجموعات عمل طوعية وصغيرة الحجم وإن 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 كالتالي: (حمدي، ٢٠٠٩، ٥٩)

١. **بناء ورشة عمل متماسكة قوية:** بحيث تتمكن من تحقيق الأهداف الأساسية لأنشطة حلقات الجودة التي تدار بواسطة قيادة تحترم المسؤولين الذين تتتوفر فيهم صفة التعاون.
 ٢. **إقامة حالة الضبط على العمليات:** وذلك باتخاذ إجراءات ملائمة للوقاية والتصحيح تمهدًا 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 الحكم:** 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 مبادرات بين حلقات الجودة التي فيها ورش العمل والمصانع أو بين المنظمات.
 ٦. **زيادة الدخل:** بقليل 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 للزيائن 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 ويدل أعلى الجهد الممكنة في العمل، ويصبح هدفهم هو تحقيق الجودة، ويمكن أن تتحقق الإدارة هذا بالاتي:

١. تهيئة مجتمع صغير تعامل على تعزيز مستوى الجودة في المنظمة.
 ٢. تحفيز العاملين في المنظمة على القيام بالأعمال التطوعية.
 ٣. الأهتمام بإجراء الاجتماعات مع العاملين وعلى نحو دوري.
 ٤. معالجة المشكلات وتقديم المقترنات الجيدة لتحقيق مستوى عالي من الجودة.
 ٥. تعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

سادساً: برنامج إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

وينتسب إلى زباده رضا الزبياني 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)

١. التركيز على رضا الزبائن تجاه المنتجات التي تقدمها المنظمة.
 ٢. اعتماد المشاركة الجماعية وفرق العمل في أداء المهام المختلفة.
 ٣. إجراء التحسينات المستمرة على جميع أنشطة المنظمة.

وكما يمكن تحديد الأهداف التي تتحققها إدارة الجودة الشاملة للمنظمة، وهي كالتالي:

(حمود، ٢٠٠٩)

١. تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق: إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرًا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية والخصوصية الكبيرة والقدرة التنافسية العالمية.
 ٢. تحقيق الرضا لدى الزبائن: تقوم مهمة الإدارة الشاملة للجودة بالأنشطة الهدافة للتعرف على تحديد الزبائن الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمها لهم.
 ٣. زيادة الفاعلية المنظمية: تقوم إدارة الجودة الشاملة على فكرة أن الجودة هي مسؤولية كافة العاملين في المنظمة لذا تسعى للأهتمام 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 المستمررين 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 إيجاباً على أداء المنظمة، وهذا يتطلب ضرورة تركيز الإدارة على إدارة الجودة الشاملة وعدها من المنطقات الأساسية لتحقيق جودة حياة العمل، فضلاً عن الآتي:

١. اعتماد معايير الجودة في العمل والاهتمام بالرقابة المستمرة على الجودة.
٢. يجب ترسیخ 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 المنطقات النظرية لما تم خصت عنه معطيات الدراسة الميدانية، وذلك عبر الوقوف على واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة في القطاع الصحي تحديداً في مستشفى السلام التعليمي بالموصى، 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 المقترن لتحسين جودة حياة العمل في مستشفى السلام التعليمي بالموصى.

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) إلى نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج تحسين البيئة وظروف العمل في المنظمة المبحوثة والمتضمنة (٦) متغيرات، إذ يتضح من إجابات القيادات الإدارية أن المنظمة المبحوثة تطبق هذا البرنامج بنسبة (٨٨%) 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 الاهتمام 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 وقوعها على كافة الأنشطة والاتجاهات.

الجدول (١٧)

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

| القيادات الإدارية | | | | | | | | | | | | | | | | | | | الافتراض |
|-------------------|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------------------------------------------------------|
| المتغير | الافتراض | 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 | 1 | 0 | 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 | 1 | 0 | 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 | 1.00 | 0.83 | 0.83 | المعدل |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | المعدل العام |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج قائمة الفحص. |

N = 16

٢. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الصيانة البشرية

من خلال تحليل نتائج القائمة الخاصة ببرنامج الصيانة البشرية المعروضة في الجدول (١٨) والمتضمنة (٦) 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 (٧٦٪) 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 استهلاص قدراتهم، علماً أن هذا التوجه يقابل حالة من الضعف في اتجاه اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بأنظمة الحوافز.

الجدول (١٨)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الصيانة البشرية في المنظمة المبحوثة

| المعدل | النقرات | القيادات الإدارية | | | | | | | | | | | | | | | | النقرات |
|--------|---------|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|
| | | 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 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | المعدل العام |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0.76 |

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 (٥١٪) 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 قدرًا من المفارقة في هذا الصدد، الأمر الذي يستلزم من إدارة المنظمة المبحوثة أن تكرس 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

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 (١٣%) 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 اسواناً ملائمة بقصد تلبية متطلبات العاملين، وصولاً إلى تهيئة الإدارة أنساب الوسائل لنقل العاملين من وإلى مكان العمل (X22-X23-X24)، وهذا يؤشر لنا انعطافاً كبيراً في هذا المجال وحيزاً كبيراً لأن 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 أحد المنطقات الأساسية التي تجسد مضمون جودة حياة العمل.

الجدول (٢٠)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الرفاهية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة

| المعدل | النترات | 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 | X19 |
| 0.25 | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 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 | X21 |
| 0.06 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | X22 |
| 0.06 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | X23 |
| 0.06 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 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 | 0.00 | 0.17 | 0.33 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | المعدل |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | المعدل العام |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | 0.13 |

N = 16

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد 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 لحفظ على صحة العاملين في المنظمة المبحوثة (X27)، في حين كانت أدنى نسبة اتفاق نحو تقديم الإدارة تعويضات مالية للعاملين المصايبين 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 الأجرد بإدارة المنظمة المبحوثة أن تضع تعويضات العاملين تحت محمل الجد والتطبيق بقصد إعطاء العاملين قدرأ من الرعاية والأهتمام.

الجدول (٢١)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الرعاية الصحية في المنظمة المبحوثة

| المعدل | المتغيرات | القيادات الإدارية | | | | | | | | | | | | | | | | المتغيرات |
|--------|-----------|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|
| | | 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 والمترتبة (٦) متغيرات التي جسّدتها المتغيرات (X31-X36)، تبيّن مدى توافر متطلبات الأمن والسلامة المهنية في المنظمة المبحوثة، وفي ضوء إجابات القيادات الإدارية يتضح أن المنظمة المبحوثة تطبق هذا البرنامج بنسبة (٧٦%) وهي نسبة جيدة، ويلاحظ أن أعلى نسبة اتفاق كانت بخصوص ترکز الإدارة على تعليمات السلامة المهنية وتعدّه أمراً 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 المحسّدة 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 | المتغيرات | القيادات الإدارية | | | | | | | | | | | | | | | المعدلات | |
|--------|-----------|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|--------|
| | | 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 والمعبر 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 (٨٠%) 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 الإيجابية بين العاملين في المنظمة المبحوثة (X39)، بينما جاءت أدنى نسبة اتفاق نحو اعتناء إدارة المنظمة المبحوثة بالعاملين مثمناً تحدث لهم عن أمور العمل (X40)، مما يفسر لنا أن عملية الأهتمام بمشكلات العاملين وألاعتناء بهم لم تحصل على النصيب الأوفر من توجهات إدارة المنظمة المبحوثة، مما شكل مآخذ في هذا الاتجاه لأن المهمة الأساسية للإدارة هي التعرف على المشكلات ومن ثم اقتناء أفضل الخيارات للمعالجات، علماً أن ترك هذه المشكلات وعدم الاعتناء 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 | النكرارات | القيادات الإدارية | | | | | | | | | | | | | | | النفرات | |
|--------|-----------|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|--------|
| | | 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 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | X38 |
| 0.88 | 14 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 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 | 0 | 1 | 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 برنامج 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 (٦) متغيرات والمعروضة في الجدول (٢٤)، وقد اتضح من إجابات القيادات الإدارية أن المنظمة المبحوثة طبقت هذا البرنامج بنسبة (٨٤%) 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 مهامات 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 بمهامات 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

| المعدل | النكرارات | القيادات الإدارية | | | | | | | | | | | | | | | | النفرات |
|--------|-----------|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|
| | | 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 | 0 | 1 | 1 | 0 | X43 | |
| 0.81 | 13 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | X44 | |
| 0.94 | 15 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 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 | X46 | |
| 0.81 | 13 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | X47 | |
| 0.75 | 12 | 0 | 0 | 0 | 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 (٦) 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 (٧٠%) وهي نسبة جيدة، وقد تحققت أعلى نسبة اتفاق نحو تشجع إدارة المنظمة المبحوثة العاملين على إبداء المقترنات في مجال العمل (X51)، بينما كانت أدنى نسبة اتفاق بخصوص أعتماد 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 يؤشر الوصول تجاه المستقبلات، لذا تبقى إدارة المنظمة المبحوثة بحاجة إلى إقرار فكرة المشاركات الفاعلة التي تجسد حالات الاندماج الفكري متلماً تديم العلاقات بمنهاها الإيجابي.

الجدول (٢٥)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الإدارة بالمشاركة في المنظمة المبحوثة

| المعدل | النكرارات | القيادات الإدارية | | | | | | | | | | | | | | | | النفرات |
|--------|-----------|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------|
| | | 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 | 1 | 0 | 1 | 1 | X52 |
| 0.75 | 12 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 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 | 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 | 0.67 | 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، والمعروضة في الجدول (٢٦) المعبر عنه بالمتغيرات (X55-X60)، أن هناك توجهاً إيجابياً بخصوص تطبيق هذا البرنامج وبنسبة (83%) وهي نسبة جيدة جداً، ويلاحظ من ذلك أن أعلى نسبة اتفاق وبالاجماع كانت نحو قيام الإدارة بتشكيل فرق عمل في المنظمة المبحوثة وعلى نحو يمكنهم من أداء المهام (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 الفرات 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 | النحوين | القيادات الإدارية | | | | | | | | | | | | | | | | المعدل |
|--------|---------|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|
| | | 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 | 0 | X56 |
| 0.69 | 11 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 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 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | 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 والمترتبة (٦) 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 (٣٨٪) وهي نسبة ضعيفة تؤشر إلى عدم تطبيق النظام المرن في المنظمة المبحوثة، وقد تحقق 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 أسبوعياً، فضلاً عن إتاحة الفرصة للعاملين في ساعات عمل أقل مع منحهم أجوراً تناسب 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 الواقعى لدى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة، ومرد ذلك أىما سيادة الإجراءات والتشريعات الصادرة من جهات أعلى أو تدني مستوى الإحاطة الفكرية بهذا الموضوع مما يتربى عليه هذه الإجابات، ومن ثم أوجد اتجاهات لدى المبحوثين من القيادات الإدارية بشأن تلك الحالات التي تعد بحد ذاتها أشبه بالقيود والمحدودات 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

| المعدل | الأنحرافات | القيادات الإدارية | | | | | | | | | | | | | | | | الأنحرافات |
|--------|------------|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|
| | | L16 | L15 | L14 | L13 | L12 | L11 | L10 | L9 | L8 | L7 | L6 | L5 | L4 | L3 | L2 | L1 | |
| 0.44 | 7 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | X61 |
| 0.31 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | X62 |
| 0.75 | 12 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | X63 |
| 0.25 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | X64 |
| 0.25 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | X65 |
| 0.25 | 4 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | X66 |
| | | 0.17 | 0.50 | 0.17 | 0.00 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.33 | 0.33 | 0.33 | 0.67 | 0.33 | 0.17 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | المعدل |
| | | 0.38 | | | | | | | | | | | | | | | | المعدل العام |

N = 16

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد 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) المتضمنة (٦) متغيرات، تبين مدى تطبيق برنامج حلقات الجودة في المنظمة المبحوثة، ويلاحظ من إجابات القيادات الإدارية أن نسبة تطبيق هذا البرنامج هي (٩٠٪) وهي نسبة ممتازة تؤشر مدى اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بالجودة، وقد تحقق أعلى نسبة اتفاق وبالأجمع نحو المتغيرات (X67-X70-X71) والمعبرة عن اعتماد إدارة المنظمة المبحوثة ببرامج حلقات الجودة في ميدان عملها، فضلاً عن قيام إدارة المنظمة المبحوثة بعقد اجتماعات دورية متواصلة مع العاملين، وصولاً إلى توظيف الإدارة الأساليب العلمية لأحتواء آية إشكاليات في المنظمة المبحوثة، والاتفاق إلى حد ما نحو الفقرات الأخرى، بينما جاءت أدنى نسبة اتفاق حول أداء المهام في المنظمة المبحوثة على نحو طوعي (X69)، وما نقدم يوضح لنا أن هناك اهتماماً ببرنامج حلقات الجودة على مستوى المنظمة المبحوثة، ومرد هذا الاهتمام ناجم عن أهمية المهام الموكلة لهذه المنظمة، فضلاً عن أهمية وقوفها على متصل التنافس مع المنظمات الأخرى وبما يعزز مكانتها وبذات الوقت يؤشر قيمتها على اعتبار أن الجودة هي الهدف الأساسي الذي تكافح المنظمات من أجل تحقيقه في ظل عالم تسوده متغيرات يتعدد حصرها وتحديد مدى فعلها.

الجدول (٢٨)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج حلقات الجودة في المنظمة المبحوثة

| المعدل | النترات | 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) والمعبر عنه بالمتغيرات (X73-X78)، إذ يلاحظ من إجابات القيادات الإدارية أن نسبة تطبيق هذا البرنامج هي (٩٤%) وهي نسبة ممتازة تؤشر 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) والمعبرة عن اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بالعاملين مثلاً تسعى إلى تأمين رضاهم، وكذلك اهتمام الإدارة بالعاملين مثلاً 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 منصباً على هذا الأساس.

الجدول (٢٩)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة

N = 16

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج قائمة الفحص:

تأسيساً لما نقدم يمكن الإفادة من معطيات الجدول (٣٠) والمبين فيه ترتيب برامج جودة حياة العمل (التقليدية، والحديثة) في المنظمة المبحوثة بحسب النسب الواردة في قوائم الفحص الخاصة باجيات 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 (٨٨%)، أما في المرتبة الثانية فجاء (برنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل) بنسبة (٨٠%)، وبالمرتبة الثالثة جاء (برنامج الصيانة البشرية) و(برنامج الأمن والسلامة المهنية) وبنسبة بلغت (٧٦%)، والمرتبة الرابعة (برنامج الرعاية الصحية) وبواقع تطبيق (٧٤%)، وفي المرتبة الخامسة جاء (برنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة) وبنسبة (٥١%)، وجاء (برنامج الرفاهية الاجتماعية) في المرتبة الأخيرة وبنسبة تطبيق (١٣%).

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 (٩٤%)، أما في المرتبة الثانية فجاء (برنامج حلقات الجودة) وبنسبة مقدارها (٩٠%)، وبالمرتبة الثالثة جاء (برنامج الإثراء الوظيفي) وبنسبة بلغت (٨٤%)، وجاء (برنامج فرق العمل المدارة ذاتياً) وبواقع تطبيق (٨٣%) ليكون في المرتبة الرابعة، في حين جاء (برنامج الإدارة بالمشاركة) في المرتبة الخامسة بنسبة بلغت (٧٠%)، وحصل (برنامج جداول العمل البديلة) على المرتبة الأخيرة وبنسبة مقدارها (٣٨%).

الجدول (٣٠)

ترتيب برامج جودة حياة العمل حسب إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية

| الترتيب | % | برامج جودة حياة العمل | ن |
|---------|-----|---------------------------------------|-------------------------------|
| 1 | %88 | تحسين البيئة وظروف العمل | البرامج التقليدية X1 – X42 |
| 3 | %76 | الصيانة البشرية | |
| 5 | %51 | إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة | |
| 6 | %13 | الرفاهية الاجتماعية | |
| 4 | %74 | الرعاية الصحية | |
| 3 | %76 | الأمن والسلامة المهنية | |
| 2 | %80 | الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل | |
| 3 | %84 | الإثراء الوظيفي | البرامج الحديثة X43 – X78 |
| 5 | %70 | الادارة بالمشاركة | |
| 4 | %83 | فرق العمل المدارة ذاتياً | |
| 6 | %38 | جدوال العمل البديلة | |
| 2 | %90 | حلقات الجودة | |
| 1 | %94 | ادارة الجودة الشاملة | |

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، وكالآتي: 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)، وبنسبة 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 نقل عن ما أشرته قائمة الفحص بـ (31%)، وعلى الرغم من وجود حالة التباين إلا أن التوزيع التكراري والنسبة جاء متماشياً 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 آرائهم وتوجهاتهم مع القيادات الإدارية، وإنما يشخصون درجة أقل لتطبيق هذا البرنامج، من حيث توفير مستلزمات العمل كالآلات 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

| الرتبة | مستوى الأهمية | البيئة | النحو | النحو | لا اتفق (1) | | غير متأكد (2) | | اتفق (3) | | الفرق |
|--------|---------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-----|---------------|-----|-----------|-----|--------|
| | | | | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 3 | عالي | 84.70 | 0.726 | 2.541 | 13.8 | 54 | 18.3 | 71 | 67.9 | 265 | X1 |
| 5 | مهم | 74.19 | 0.818 | 2.226 | 24.6 | 96 | 28.2 | 110 | 47.2 | 184 | X2 |
| 4 | مهم | 78.89 | 0.753 | 2.367 | 16.7 | 65 | 30.0 | 117 | 53.3 | 208 | X3 |
| 2 | عالي | 85.98 | 0.682 | 2.579 | 11.0 | 43 | 20.0 | 78 | 69.0 | 269 | X4 |
| 1 | عالي | 88.72 | 0.644 | 2.662 | 9.5 | 37 | 14.9 | 58 | 75.6 | 295 | X5 |
| 6 | مهم | 62.56 | 0.855 | 1.877 | 43.3 | 169 | 25.6 | 100 | 31.0 | 121 | X6 |
| | مهم | 79.17 | 0.746 | 2.375 | 20 | | 23 | | 57 | | المعدل |

N = 390

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

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 الفروقات الخاصة ببرنامج الصيانة البشرية، إذ يلاحظ وجود اتفاق عام بلغ مقداره (40%) بين الأفراد المبحوثين، وبمتوسط حسابي (2.087) وانحراف معياري (0.821)، وبنسبة 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%)

وبمتوسط حسابي (2.262) وانحراف معياري (0.816)، وبنسبة 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%) وبمتوسط حسابي (1.831) وانحراف معياري (0.813)، وبنسبة 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 نقل عن ما أشرته قائمة الفحص بـ (36%)، ويلاحظ أن حالة

التبالين 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 ينقطعون في آرائهم 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 الاهتمام بنشر روح الوعي المنظمي.

الجدول (٣٢)

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

| الرتبة | مستوى الأهمية | نسبة الإجابة | النوع | القيمة | لا اتفاق (1) | | غير متأكد (2) | | اتفاق (3) | | الفترات |
|--------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----|---------------|-----|-----------|-----|---------|
| | | | | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 4 | مهم | 67.44 | 0.837 | 2.023 | 33.8 | 132 | 30.0 | 117 | 36.2 | 141 | X7 |
| 6 | مهم | 61.03 | 0.813 | 1.831 | 42.8 | 167 | 31.3 | 122 | 25.9 | 101 | X8 |
| 5 | مهم | 65.30 | 0.841 | 1.959 | 37.4 | 146 | 29.2 | 114 | 33.3 | 130 | X9 |
| 2 | مهم | 73.93 | 0.834 | 2.218 | 26.2 | 102 | 25.9 | 101 | 47.9 | 187 | X10 |
| 1 | مهم | 75.38 | 0.816 | 2.262 | 23.6 | 92 | 26.7 | 104 | 49.7 | 194 | X11 |
| 3 | مهم | 74.19 | 0.786 | 2.226 | 22.1 | 86 | 33.3 | 130 | 44.6 | 174 | X12 |
| | مهم | 69.55 | 0.821 | 2.087 | 31 | | 29 | | 40 | | المعدل |

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

٢. وصف وتشخيص متغيرات برنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة

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

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

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

وبناءً على ما تقدم نجد أن المبحوثين من العاملين يتقدون بنسبة نقل 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 والنسيبي جاء متماشياً 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 تحفيظها وتنظيمها ورقتها فيما 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 (٣٢)

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

| الرتبة | مستوى الأهمية | نسبة الإجابة | الآراء | النسبة المئوية | لا اتفاق (1) | | غير متأكد (2) | | اتفاق (3) | | الفترات |
|--------|---------------|--------------|--------------|----------------|--------------|-----|---------------|-----|-----------|-----|---------|
| | | | | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 2 | مهم | 71.20 | 0.854 | 2.136 | 30.5 | 119 | 25.4 | 99 | 44.1 | 172 | X13 |
| 5 | متوسط | 58.80 | 0.837 | 1.764 | 49.5 | 193 | 24.6 | 96 | 25.9 | 101 | X14 |
| 3 | مهم | 70.60 | 0.825 | 2.118 | 28.7 | 112 | 30.8 | 120 | 40.5 | 158 | X15 |
| 1 | مهم | 72.65 | 0.838 | 2.179 | 27.7 | 108 | 26.7 | 104 | 45.6 | 178 | X16 |
| 4 | مهم | 66.84 | 0.827 | 2.005 | 33.8 | 132 | 31.8 | 124 | 34.4 | 134 | X17 |
| 6 | متوسط | 56.92 | 0.77 | 1.708 | 48.5 | 189 | 32.3 | 126 | 19.2 | 75 | X18 |
| | مهم | 66.17 | 0.825 | 1.985 | 36 | | 29 | | 35 | | المعدل |

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

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 الفرات الخاصة ببرنامج الصيانة البشرية، إذ يلاحظ وجود اتفاق عام بلغ مقداره (14%)

بين الأفراد المبحوثين، وبوسط حسابي (1.416) وانحراف معياري (0.712)، وبنسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (47.18%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (متوسط).
إذ حق المتغير (X19) بأعلى نسبة اتفاق (20.3%) وبوسط حسابي (1.585) وانحراف معياري (0.806)، وبنسبة 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)، وبنسبة 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 حق المتغير (X19) أعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من العاملين، بينما حق المتغير (X20) أعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من القيادات الإدارية، وبالمقابل حق 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 رفاهيتهم المنظمية 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

| الرقم | مستوى الأهمية | نسبة الإجابة | متوسط المقياس | انحراف معياري | القيمة المئوية | لا اتفاق (1) | | غير متأكد (2) | | اتفاق (3) | | النسبة المئوية |
|-------|---------------|--------------|---------------|---------------|----------------|--------------|------|---------------|------|-----------|-----|----------------|
| | | | | | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 1 | متوسط | 52.82 | 0.806 | 1.585 | 61.8 | 241 | 17.9 | 70 | 20.3 | 79 | X19 | |
| 2 | متوسط | 48.63 | 0.729 | 1.459 | 68.2 | 266 | 17.7 | 69 | 14.1 | 55 | X20 | |
| 4 | متوسط | 45.90 | 0.687 | 1.377 | 74.1 | 289 | 14.1 | 55 | 11.8 | 46 | X21 | |
| 6 | متوسط | 46.07 | 0.68 | 1.382 | 73.1 | 285 | 15.6 | 61 | 11.3 | 44 | X22 | |
| 5 | متوسط | 44.53 | 0.675 | 1.336 | 77.9 | 304 | 10.5 | 41 | 11.5 | 45 | X23 | |
| 3 | متوسط | 45.13 | 0.694 | 1.354 | 77.2 | 301 | 10.3 | 40 | 12.6 | 49 | X24 | |
| | متوسط | 47.18 | 0.712 | 1.416 | | 72 | | 14 | | 14 | | المعدل |

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 والمعبر عنه بالمتغيرات (X25-X30)، ويلاحظ وجود اتفاق عام بلغ (٣٢%) بين الأفراد المبحوثين، وبوسط حسابي (1.932) وانحراف معياري (0.807)، وبنسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (٦٤.٤٠%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم).

إذ حق المتغير (X26) أعلى نسبة اتفاق نحو (٤٦.٧%) وبوسط حسابي (2.249) وانحراف معياري (0.79)، وبنسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (٧٤.٩٦%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم)، والمتعلق بإستحضار الإرشادات الصحية في ميدان العمل إلى حد التقييد بها من قبل إدارة المستشفى، أما المتغير (X30) فقد جاء بأدنى نسبة اتفاق (١٣.٣%) وبوسط حسابي (1.513) وانحراف معياري (0.72)، وبنسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (٥٠.٤٣%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (متوسط)، والمتعلق بتقديم التعويضات المالية للعاملين المصابين بحوادث العمل في المستشفى.

وتasisياً على ما تقدم نجد أن المبحوثين من العاملين يتفقون بنسبة تقل عن ما أشرته قائمة الفحص بـ (٤٢%)، 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 حق المتغير (X26) أعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من العاملين، في حين حق المتغير (X27) أعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من القيادات الإدارية، وبال مقابل نجد أن المتغير (X30) حق أدنى نسبة اتفاق بينهما، ومن هنا يتضح أن المبحوثين من العاملين لا يقاطعون في آراءهم وتوجهاتهم مع القيادات الإدارية، وإنما يشخصون درجة أقل 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 المقاييس ومستوى الأهمية لبرنامج الرعاية الصحية

| الرتبة | مستوى الأهمية | نسبة الإجابة | متوسط حسابي | انحراف معياري | لا اتفق (1) | | غير متأكد (2) | | اتفق (3) | | الفرقات |
|--------|---------------|--------------|--------------|---------------|-------------|-----|---------------|-----|-----------|-----|---------|
| | | | | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 2 | مهم | 68.97 | 0.829 | 2.069 | 31.0 | 121 | 31.0 | 121 | 37.9 | 148 | X25 |
| 1 | مهم | 74.96 | 0.79 | 2.249 | 21.8 | 85 | 31.5 | 123 | 46.7 | 182 | X26 |
| 3 | مهم | 69.83 | 0.807 | 2.095 | 28.2 | 110 | 34.1 | 133 | 37.7 | 147 | X27 |
| 4 | مهم | 64.27 | 0.869 | 1.928 | 41.5 | 162 | 24.1 | 94 | 34.4 | 134 | X28 |
| 5 | متوسط | 57.95 | 0.829 | 1.738 | 50.8 | 198 | 24.6 | 96 | 24.6 | 96 | X29 |
| 6 | متوسط | 50.43 | 0.72 | 1.513 | 62.1 | 242 | 24.6 | 96 | 13.3 | 52 | X30 |
| | مهم | 64.40 | 0.807 | 1.932 | 40 | | 28 | | 32 | | المعدل |

N = 390

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد 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)، وبنسبة الإجابة على مساحة المقاييس 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 المقاييس مقدارها (71.97%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم)، وبال مقابل فقد حظى المتغير (X31) بأدنى نسبة اتفاق والتي بلغت (27.9%) وبوسط حسابي (1.821) وانحراف معياري (0.841)، ونسبة الإجابة على مساحة المقاييس 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 يتلقون بنسبة تقل عن ما أشرته قائمة الفحص بـ (37%)، مع وجود حالة التباين في التوزيع التكراري والنسبة للمتغيرات الخاصة بهذا البرنامج، إذ نجد أن المتغير (X36) حظى بأعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من العاملين، وبال مقابل فقد حظيت المتغيرات (X32) و (X36) بأعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين من القيادات الإدارية ، على حين نجد أن المتغير (X31) حظى بأدنى نسبة اتفاق بينهما، ومن هنا يتوجب على إدارة المنظمة المبحوثة الأهتمام

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 تكرس جهودها بشأن توفير متطلبات هذا البرنامج، مع ضرورة التركيز على جميع جوانبه دون استثناء واقتصر كل ذلك بتوفير بيئة عمل آمنة و المناسبة، 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

| الرتبة | مستوى الأهمية | نسبة الإجابة | متوسط حسابي | انحراف معياري | نسبة مئوية | لا اتفق (1) | | غير متأكد (2) | | اتفق (3) | | الفترات |
|--------|---------------|--------------|--------------|---------------|------------|-------------|------|---------------|------|-----------|-----|---------|
| | | | | | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 6 | مهم | 60.68 | 0.841 | 1.821 | 45.9 | 179 | 26.2 | 102 | 27.9 | 109 | X31 | |
| 2 | مهم | 74.87 | 0.793 | 2.246 | 22.1 | 86 | 31.3 | 122 | 46.7 | 182 | X32 | |
| 3 | مهم | 73.68 | 0.806 | 2.21 | 24.1 | 94 | 30.8 | 120 | 45.1 | 176 | X33 | |
| 4 | مهم | 65.30 | 0.844 | 1.959 | 37.7 | 147 | 28.7 | 112 | 33.6 | 131 | X34 | |
| 5 | مهم | 64.02 | 0.855 | 1.921 | 40.8 | 159 | 26.4 | 103 | 32.8 | 128 | X35 | |
| 1 | مهم | 71.97 | 0.878 | 2.159 | 31.8 | 124 | 20.5 | 80 | 47.7 | 186 | X36 | |
| | مهم | 68.42 | 0.836 | 2.053 | | 34 | | 27 | | 39 | | المعدل |

N = 390

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

٧. وصف وتشخيص متغيرات برنامج الأهتمام 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 الفرات الخاصة ببرنامج الأهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل، إذ يلاحظ وجود اتفاق عام بلغ مقداره (30%) بين الأفراد المبحوثين، وبمتوسط حسابي (1.882) وانحراف معياري (0.836)، وبنسبة 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%) وبمتوسط حسابي (2.077) وانحراف معياري (0.833)، وبنسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (69.23%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم)، والمتعلق بحرص الإدارة على تعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين في المستشفى، في حين جاء المتغير (X41) بأدنى نسبة اتفاق (25.6%) وبمتوسط 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 موقع 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 المبحوثين من العاملين (30%) واتفاق المبحوثين 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 المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين، بينما حقق المتغير (X41) أدنى نسبة اتفاق بين المبحوثين من العاملين، وبالمقابل فقد حقق المتغير (X42) بأدنى نسبة اتفاق بين المبحوثين من القيادات الإدارية، ومن هنا يمكن القول بأن طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين لا تؤشر جانبياً إيجابياً، ويلاحظ ذلك من خلال ضعف العلاقة بينهما وقلة التواصل والاتصالات، لذا يجب على إدارة المنظمة المبحوثة استهانها وقليلاتها بشأن إرساء علاقات طيبة بينها وبين العاملين، وجعلهم يشعرون بمدى اهتمام الإدارة بهم وضرورة النظر إلى مشاكلهم على أنها جزء من مشكلات العمل والسعى إلى تلافيها في إطار المعالجات، وبما يسهم في تربية روح الفريق الواحد في العمل وتعزيز مستويات التعاون المنظمي والثقة المتبادلة بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى، مقتناً 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

| الرتبة | مستوى الأهمية | نسبة الإجابة | متوسط | انحراف معياري | انحراف معياري مربع | لا اتفاق (1) | | غير متأكد (2) | | اتفاق (3) | | الفترات |
|--------|---------------|--------------|-------|---------------|--------------------|--------------|------|---------------|------|-----------|--------|---------|
| | | | | | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 5 | متوسط | 59.57 | 0.841 | 1.787 | 48.2 | 188 | 24.9 | 97 | 26.9 | 105 | X37 | |
| 2 | مهم | 66.15 | 0.845 | 1.985 | 36.4 | 142 | 28.7 | 112 | 34.9 | 136 | X38 | |
| 1 | مهم | 69.23 | 0.833 | 2.077 | 31.0 | 121 | 30.3 | 118 | 38.7 | 151 | X39 | |
| 3 | مهم | 62.05 | 0.825 | 1.862 | 41.8 | 163 | 30.3 | 118 | 27.9 | 109 | X40 | |
| 6 | متوسط | 58.63 | 0.835 | 1.759 | 49.7 | 194 | 24.6 | 96 | 25.6 | 100 | X41 | |
| 4 | مهم | 60.77 | 0.834 | 1.823 | 45.1 | 176 | 27.4 | 107 | 27.4 | 107 | X42 | |
| | مهم | 62.73 | 0.836 | 1.882 | 42 | | | 28 | | 30 | المعدل | |

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) إلى 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 (٤٠%) بين الأفراد المبحوثين، وبوسط حسابي (2.119) وانحراف معياري (0.805)، وبنسبة 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 المهام الموكلة في العمل، فبلغت نسبة الاتفاق (٦٤.٤%) وبوسط حسابي (2.462) وانحراف معياري (0.784)، وبنسبة 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 (٢٩.٥%) وبوسط حسابي (1.9) وانحراف معياري (0.826)، وبنسبة 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 تقل عن ما أشرته قائمة الفحص بـ (٤٤%)، 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) حق 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 مهامات وظيفية تتسم بالتنوع والوضوح، مع مراعاة جانب الاستقلالية، وبما يسهم في جعل العاملين يشعرون بالإنجاز والتقدير في العمل، ويرتبط كل ذلك في إقرار حالات الإبداع المنظمي المقتن بتحسين جودة حياة العمل.

الجدول (٣٨)

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

| الرتبة | مستوى الأهمية | نسبة جيدة | نسبة ممتازة | نسبة متوسطة | لا اتفق (1) | | غير متأكد (2) | | اتفق (3) | | النفرات |
|--------|---------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-----|---------------|-----|-----------|-----|---------|
| | | | | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 4 | مهم | 67.01 | 0.827 | 2.01 | 33.6 | 131 | 31.8 | 124 | 34.6 | 135 | X43 |
| 5 | مهم | 68.03 | 0.801 | 2.041 | 30.0 | 117 | 35.9 | 140 | 34.1 | 133 | X44 |
| 3 | مهم | 71.54 | 0.8 | 2.146 | 25.6 | 100 | 34.1 | 133 | 40.3 | 157 | X45 |
| 2 | مهم | 71.79 | 0.793 | 2.154 | 24.9 | 97 | 34.9 | 136 | 40.3 | 157 | X46 |
| 1 | عالي | 82.05 | 0.784 | 2.462 | 18.2 | 71 | 17.4 | 68 | 64.4 | 251 | X47 |
| 6 | مهم | 63.33 | 0.826 | 1.9 | 39.5 | 154 | 31.0 | 121 | 29.5 | 115 | X48 |
| | مهم | 70.63 | 0.805 | 2.119 | 29 | | 31 | | 40 | | المعدل |

N = 390

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

٢. وصف وتشخيص متغيرات برنامج الإدراة بالمشاركة

من خلال تحليل النتائج الخاصة ببرنامج الإدراة 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)، وبنسبة 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 نقدم نجد أن المبحوثين من العاملين يتفقون بنسبة نقل 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 والنسيبي 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 والاغتراب والاحتراف الوظيفي، وبما يفصح عن نمط الإدارة في المنظمة ويقر مستوى الافتتاح لديها، مقترباً كل ذلك بتحسين القرارات المنظمية 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 المقتراحات ومعالجة المشكلات، والإنصات إلى الشكاوى والمتطلبات 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

| الفرقة | مستوى الأهمية | نسبة الإجابة | متوسط | انحراف معياري | متوسط حسابي | لا اتفاق (1) | | غير متأكد (2) | | اتفاق (3) | | الفرات |
|--------|---------------|--------------|--------------|---------------|-------------|--------------|------|---------------|------|-----------|-----|--------|
| | | | | | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 1 | مهم | 74.44 | 0.86 | 2.233 | 27.9 | 109 | 20.8 | 81 | 51.3 | 200 | X49 | |
| 6 | متوسط | 53.42 | 0.788 | 1.603 | 58.7 | 229 | 22.3 | 87 | 19.0 | 74 | X50 | |
| 2 | مهم | 63.85 | 0.867 | 1.915 | 42.1 | 164 | 24.4 | 95 | 33.6 | 131 | X51 | |
| 5 | متوسط | 57.26 | 0.806 | 1.718 | 50.5 | 197 | 27.2 | 106 | 22.3 | 87 | X52 | |
| 3 | مهم | 63.16 | 0.819 | 1.895 | 39.2 | 153 | 32.1 | 125 | 28.7 | 112 | X53 | |
| 4 | متوسط | 58.63 | 0.847 | 1.759 | 50.8 | 198 | 22.6 | 88 | 26.7 | 104 | X54 | |
| | مهم | 61.79 | 0.831 | 1.854 | | 45 | | 25 | | 30 | | المعدل |

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

٢. 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 الفرات الخاصة ببرنامج فرق العمل المدارة ذاتياً، إذ يلاحظ وجود اتفاق عام بلغ مقداره (38%) بين الأفراد المبحوثين، وبمتوسط حسابي (2.079) وانحراف معياري (0.793)، وبنسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (69.30%) وهي تشير إلى درجة أهمية بمستوى (مهم).

وحقق المتغير (X55) أعلى نسبة اتفاق والمتعلق بإنجاز العاملين المهامات الموكلة لهم ضمن نطاق فرق العمل المدارة ذاتياً، بلغت نسبته (63.6%) وبمتوسط 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) بـأدنى 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 نقل 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 يشخرون مستوى أقل لتطبيق هذا البرنامج، علماً أن برنامج فرق العمل المدارة ذاتياً يمنح العاملين جزءاً من الصالحيات والمسؤوليات في إطار ما يسمى بالتمكين والتقويض، وبما يسهم في إقرار المشاركة الفاعلة لهم في إنجاز المهام وعرض الاستشارات ومعالجة إشكاليات العمل واتخاذ القرارات، لذلك فإنه من الضروري قيام إدارة المنظمة المبحوثة بإستهلاص 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

| رتبة | مستوى الأهمية | نسبة الإجابة | متوسط | انحراف معياري | نسبة تشتت | لا اتفاق (1) | | غير متأكد (2) | | اتفاق (3) | | الفترات |
|------|---------------|--------------|--------------|---------------|-----------|--------------|------|---------------|------|-----------|-----|---------|
| | | | | | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 1 | عالي | 83.33 | 0.723 | 2.5 | 13.6 | 53 | 22.8 | 89 | 63.6 | 248 | X55 | |
| 2 | مهم | 72.65 | 0.765 | 2.179 | 21.8 | 85 | 38.5 | 150 | 39.7 | 155 | X56 | |
| 3 | مهم | 68.80 | 0.81 | 2.064 | 29.7 | 116 | 34.1 | 133 | 36.2 | 141 | X57 | |
| 5 | مهم | 65.13 | 0.807 | 1.954 | 34.9 | 136 | 34.9 | 136 | 30.3 | 118 | X58 | |
| 6 | مهم | 61.79 | 0.815 | 1.854 | 41.5 | 162 | 31.5 | 123 | 26.9 | 105 | X59 | |
| 4 | مهم | 64.10 | 0.839 | 1.923 | 39.2 | 153 | 29.2 | 114 | 31.5 | 123 | X60 | |
| | مهم | 69.30 | 0.793 | 2.079 | | 30 | | 32 | | 38 | | المعدل |

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 الفرات الخاصة ببرنامج جداول العمل البديلة، إذ يلاحظ وجود اتفاق عام بلغ مقداره

(%) بين الأفراد المبحوثين، وبوسط حسابي (1.744) وانحراف معياري (0.794)، وبنسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (12.12%) 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 المهام في العمل، في حين جاء المتغير (X66) بأدنى نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين بلغت 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%)، ويدعم ذلك أن التوزيع التكراري والنسيبي 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، علمًا أن هذا البرنامج يعمل على منح العاملين مستوى محدد من الحرية في تحديد أوقات بدء الدوام وانتهائه، ولكن وفق ضوابط وشروط تحديدها إدارة المنظمة، وبما يسهم في التغلب على الصعوبات التي يواجهها العاملين مع ضمان تحقيق توجهاتهم وتطلعينهم الشخصية، وهذا سينعكس على زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء وتقليل حالات الغياب والتأخر عن العمل وانخفاض الدوران الوظيفي، مقترباً 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 المتعددة، كالعمل بأسبوع العمل المضغوط، أو العمل وفق أسلوب الوقت الجزئي، أو الأسبوع والشهر والسنة المرنة، علمًا 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

| الرتبة | مستوى الأهمية | نسبة الإجابة | متوسط حسابي | انحراف معياري | لا اتفق (1) | غير متأكد (2) | اتفق (3) | | الفرقات | | |
|--------|---------------|--------------|--------------|---------------|-------------|---------------|-----------|-----|-----------|-----|--------|
| | | | | | | | % | ت | | | |
| 2 | مهم | 61.37 | 0.802 | 1.841 | 41.3 | 161 | 33.3 | 130 | 25.4 | 99 | X61 |
| 4 | متوسط | 55.64 | 0.815 | 1.669 | 55.1 | 215 | 22.8 | 89 | 22.1 | 86 | X62 |
| 1 | مهم | 76.92 | 0.825 | 2.308 | 23.3 | 91 | 22.6 | 88 | 54.1 | 211 | X63 |
| 3 | متوسط | 56.58 | 0.84 | 1.697 | 54.9 | 214 | 20.5 | 80 | 24.6 | 96 | X64 |
| 5 | متوسط | 50.60 | 0.754 | 1.518 | 64.1 | 250 | 20.0 | 78 | 15.9 | 62 | X65 |
| 6 | متوسط | 47.61 | 0.727 | 1.428 | 71.3 | 278 | 14.6 | 57 | 14.1 | 55 | X66 |
| | متوسط | 58.12 | 0.794 | 1.744 | 52 | | 22 | | 26 | | المعدل |

N = 390

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

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)، وبنسبة 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 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 يتلقون بنسبة تقل عن ما أشرته قائمة الفحص بـ (46%)، مع وجود حالة التباين في التوزيع التكراري والنسبة 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

يُشخصون مستوى تطبيق أقل 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 ويزرع 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

| الرتبة | مستوى الأهمية | نسبة الإجابة | أوسط معياري | انحراف معياري | لا اتفق (1) | | غير متأكد (2) | | اتفق (3) | | الفترات |
|--------|---------------|--------------|--------------|---------------|-------------|-----|---------------|-----|-----------|-----|---------|
| | | | | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 1 | على | 82.48 | 0.733 | 2.474 | 14.4 | 56 | 23.8 | 93 | 61.8 | 241 | X67 |
| 3 | مهم | 72.48 | 0.808 | 2.174 | 25.4 | 99 | 31.8 | 124 | 42.8 | 167 | X68 |
| 4 | مهم | 69.40 | 0.857 | 2.082 | 32.8 | 128 | 26.2 | 102 | 41.0 | 160 | X69 |
| 2 | مهم | 72.65 | 0.857 | 2.179 | 29.2 | 114 | 23.6 | 92 | 47.2 | 184 | X70 |
| 5 | مهم | 66.32 | 0.866 | 1.99 | 37.9 | 148 | 25.1 | 98 | 36.9 | 144 | X71 |
| 6 | مهم | 66.07 | 0.853 | 1.982 | 37.2 | 145 | 27.4 | 107 | 35.4 | 138 | X72 |
| | مهم | 71.57 | 0.829 | 2.147 | 30 | | 26 | | 44 | | المعدل |

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 الفترات الخاصة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة والمعبر عنه بالمتغيرات (X73-X78)، إذ يتضح وجود اتفاق عام بلغ مقداره (51%) بين الأفراد المبحوثين، وبمتوسط حسابي (2.273) وانحراف معياري (0.806)، وبنسبة 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%) وبمتوسط حسابي (2.497) وانحراف معياري (0.748)، ونسبة الإجابة على مساحة المقياس مقدارها (83.25%) وهي تشير إلى درجة بمستوى (على) الأهمية، وبال مقابل 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 نقل 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 أقل لتطبيق هذا البرنامج، من حيث تطبيق معايير الجودة في العمل، وتأمين حالات الرضا لدى العاملين في المستشفى، والاهتمام بالدورات التدريبية لتوسيعهم 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 المدعى بالكفاءة والفاعلية، علماً أن ما تقدم يمكن أن يتحقق من خلال استحضار جهود الإدارة والعاملين على حد سواء في مراجعة العمل بإستمرار وتقييمه وتحديد أوجه القوة والضعف ومن ثم العمل على تعزيز كل ما هو إيجابي 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

| الرتبة | مستوى الأهمية | نسبة الإجابة | متوسط المعايير | انحراف معياري | نسبة اتفاق | لا اتفاق (1) | | غير متأكد (2) | | اتفاق (3) | | الفترات |
|--------|---------------|--------------|----------------|---------------|------------|--------------|------|---------------|------|-----------|--------|---------|
| | | | | | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 2 | على | 81.79 | 0.753 | 2.454 | 15.9 | 62 | 22.8 | 89 | 61.3 | 239 | X73 | |
| 1 | على | 83.25 | 0.748 | 2.497 | 15.4 | 60 | 19.5 | 76 | 65.1 | 254 | X74 | |
| 6 | مهم | 70.09 | 0.842 | 2.103 | 30.8 | 120 | 28.2 | 110 | 41.0 | 160 | X75 | |
| 4 | مهم | 71.20 | 0.881 | 2.136 | 32.8 | 128 | 20.8 | 81 | 46.4 | 181 | X76 | |
| 5 | مهم | 73.42 | 0.79 | 2.203 | 23.1 | 90 | 33.6 | 131 | 43.3 | 169 | X77 | |
| 3 | مهم | 74.87 | 0.824 | 2.246 | 24.6 | 96 | 26.2 | 102 | 49.2 | 192 | X78 | |
| | مهم | 75.77 | 0.806 | 2.273 | 24 | | 25 | | 51 | | المعدل | |

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 ودلائل 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

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

الجدول: من إعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج قائمة الفحص واستماراة 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 وتبالين المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين مقسمة على عددهما.

ومن معطيات الجدول (٤) 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 متنتها المتغيرات (X1-X42)، علمًاً أن هذه المتغيرات أو الفقرات تمثل فرصة أوسع لتأشير حالات الاختلاف في رؤية الطرفين المبحوثين بشأن تلك البرامج، فيما 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 جسدها 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 المدارسة 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 ودلائل أمكن للباحثة تأثيرها على وفق السياق الآتي:

١. وجود عامل التباين حد التنوع في الأفكار والاتجاهات إلى حد القاوت 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 (الآنا) 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 ينظرون إليهم على أنهما 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 واقتصر 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 أسمهم في ولادة هذه الإجابات التي تحمل مضمون ودلائل، فالعاملون يتذمرون وقد يدفعهم الحال إلى التشكي وهذا ما يتناسب مع واقعهم وواقعهم، إلا أن القيادات الإدارية قد لا تتيح لها مكانتها أن تتطرق من هذا الاتجاه، لذا كان التفاوت قائماً وبالحدود المؤشرة.

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 ويفوكد حالة الارتقاء لديها والسمو في ثقافتها، إلا أن مستوى الرؤية لدى العاملين قد لا يكون على ذات المتصل لكون العاملين يقتربون مسافات من مصلحتهم الذاتية وإشباع الحاجات النفسية وحتى المادية والمعنوية، الأمر الذي أسمهم في انتباخ هذه الفجوة مما يستلزم الحال درجة من المراجعة وإعادة التقديرات ليس على مستوى العاملين فحسب بقدر ما يتصل الأمر بالقيادات الإدارية، لأن 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 الالتباس والضعف بقصد ترويض وحتى إنهاء كل ما هو غير مرغوب، واعتماد المصداقية والشفافية والأداء بكل ما هو واقعي ضمناً للتطبيق الفاعل والصحيح لكافة برامج جودة حياة العمل وبيانه واسع يرى الواقع متلماً يتطلع إلى المستقبل، فتطبيق هذه البرامج بأسلوب صحيح يمثل إستراتيجية فاعلة، لذا تجلت الحاجة إلى ردم الفجوات وإقامة معاابر للتواصل بين القيادات الإدارية والعاملين.

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

والاهتمام بالمجتمعات وعلى نحو دوري ومستمر مع مختلف العاملين ومن كافة المستويات ، وإقامة المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بالعمل)، في حين أن هذه الجوانب لم تتنل 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 واستمرار 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 توضح عن (هناك حالة من القصور التطبيقي في برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة في المنظمة المبحوثة)، وما يعزز ذلك معطيات الجداول الخاصة بقائمة الفحص واستمرار الاستبانة.

المبحث الثالث

البرنامج المقترن لتحسين جودة حياة العمل في مستشفى السلام التعليمي بالموصل

خلصت الباحثة بعد تغطية الإطاريين النظري والميداني للدراسة الحالية إلى تقديم برنامج مقترن لتحسين جودة حياة العمل في مستشفى السلام التعليمي بالموصل، في إطار المفاعة للبرامج المجددة له والمعبرة عنه، وبهذا تضمن البرنامج المقترن الفقرات المؤشرة أدناه:

أولاً: مضمون البرنامج المقترن ومحوياته

يحمل هذا البرنامج توجهاً حقيقياً تجاه جودة حياة العمل وذلك عبر المفاعة بين البرامج التقليدية والحديثة كما اسمها الكتاب والباحثين، لذا جاءت إسهامات هذا البرنامج بحسب توقعاتها مجدها مثلاً نافعة ليس على المستوى الفردي فحسب بل يمتد إلى المنظمة برمتها والمجتمع بأكمله، عليه جاءت عملية تحديد مضمون 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 جانب محددة بل قد يسري إلى ما هو خارج النطاق وحتى تجاوز المألوف، لأن عملية المفاعة بين مكونات كل برنامج لا يمكن أن تتم على دفعة واحدة وبتوقيت 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 تعرضه معوقات تحد من فعله، لذا جاء البرنامج المقترن بجملة مضمون معبراً عنها بالآتي:

١. وضع أساس فاعلة في مجال الرفاهية الاجتماعية وبما يدعم تأمين الحاجات الفسيولوجية للعاملين وهذا يتطلب الأخذ بفكرة الخدمات الترفيهية سواء تعلقت بـ (النادي)، 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 انساب المداخل لاستثمار الطاقات والعمل بالإمكانيات بحيث تتجسد النتائج بأفضل ما يكون.

٢. إرساء مبدأ المرونة في ميدان العمل وعلى النحو الذي يجسد حالات التكيف ويقر الاستجابة بماها 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 المفعوم 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 المنظمية 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 استهلاض الطاقات المتوفرة 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 بدبليوماسية، إذ تنتفي عقدة الإجراءات ويتم اعتماد فكرة التبسيط وعلى نحو يتيح للأطراف التواصل مع حلقات العمل بكلفة مستوياتها دون وجود الفواصل المعيقة للتحركات بين المستويات التنظيمية، وبما يتيح للعاملين إبداء آرائهم دون تقييد أو ردود فعل سلبية وهنا منحى لتأمين المناخ النفسي الصحيح للعاملين انطلاقاً من تهيئة الظروف الداعمة لهذا المناخ التي تمثل أنساب السبل للوصول إلى الأهداف التي تتبعها المنظمات، فما فائدة المكافآت المادية حسراً دون أن يلزمهها مراعاة للاعتبارات المعنوية، لذا فإن الممارسات الخضراء تعمل باتجاهين الأول يجسد الجوانب الإيجابية في التعامل مع إجراءات العمل والثاني يؤمن الحالة النفسية وفي تفاعل الأتجاهين الحاليين يكون مدخلاً لتوفير أفضل ظروف عمل ممكنة وتحقيق الأمن والسلامة المهنية وحتى الرعاية الصحية، فضلاً عن الاهتمام الفاعل بالموارد البشرية وبما ينعكس على استثمار المجهودات وتحقيق التطلعات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

٥. لكي يبقى خط العمل واضحاً بمعالمه وفي كافة المستويات التنظيمية فإن الأمر لن يقتصر على إبراز جانب معين دون آخر بل يستلزم مراعاة قدرٍ من التوازن بين الجوانب المادية والجوانب الاعتبارية، لأن الفعل المادي قد يسهم بشكل وبآخر 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 وعددهما أحد المنطقات الفاعلة لتحقيق الجوانب المعنوية للعاملين لأن عدم إشباع الحاجات لدى العاملين ومحتوها المادي قد يسهم في انخفاض الحالة المعنوية لديهم.

٦. إقرار الفهم المشترك في مجال العمل التنظيمي وما يسهم في توحيد وجهات النظر بين القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة لأن الآراء التي طرحتها القيادات الإدارية جاءت متباعدة مع التوجهات التي طرحتها 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 المنظمية 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 ويفتر التعاون، ومن ثم عددهما الأساس في التعاملات التنظيمية، عليه ضرورة أن يتم التجسيد الفاعل لهذه الفكرة بحيث أن الكل يهتم بالعمل و يجعله أساس المفاضلة مع المنظمات الأخرى.

ثانياً: مستلزمات تطبيق البرنامج المقترن

لكي يتم إقرار هذه المستلزمات وعلى نحو يسهم في تفزيذ البرنامج المقترن، فقد يتم اعتماد الآتي:

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

ثالثاً: أهداف البرنامج المقترن

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

١. احتواء و معالجة حالات الفصور في مجال تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة إذ يتم إعطاء الأسبقية لكل نقطة ضعف في إطار المعالجة الصحيحة لها من خلل حالات العمل المتواصل من القيادات العليا.
٢. تعزيز فكرة المفاعة بين برامج جودة حياة العمل وعلى نحو يسهم 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 الايجابية لدى العاملين في ميدان العمل بحيث تنخفض حالات الملل متلماً يتلاشى الاغتراب والاحترار الوظيفي، وبما يجعل من عملية التطبيق له أشبه بالعامل الوقائي قبل العلاجي لأية حالات سلبية في ميدان العمل.
٤. يمثل الأخذ بهذا البرنامج وتعطية 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 الأبعاد عن فكرة الروتين غير الهدف 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 التقاهم والاحترام المتبادل في إطار التواصل المستمر وبما يعزز الجانب الإنساني في العمل و يقر حالات الدافعية والاندماج بقصد إذابة الخلافات ومن ثم الإحاطة بالمطلبات.

رابعاً: معوقات تنفيذ البرنامج المقترن

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

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

الفصل الرابع الاستنتاجات والمقترنات

بهدف تغطية كل محتويات الدراسة الحالية والتي ركزت على تحديد أنواع البرامج الخاصة بجودة حياة العمل، ومن ثم تأثير مستوى تطبيقها في مستشفى السلام التعليمي بالموصل، فضلاً عن الوقوف على أوجه القصور التي تعترض سير عملية تطبيق هذه البرامج، وبيان المعالجات المقترنة 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 والمقترنات التي تم التوصل إليها، فضلاً عن تقديم الدراسات المستقبلية للباحثين، فتتضمن هذا الفصل الآتي:

المبحث الأول: الاستنتاجات.

المبحث الثاني: المقترنات 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 والفرات المجددة لها، وذلك من خلال إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة، كالتالي:

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 فسرته إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين، مما يوفر لنا منطلاً للقول بأن برنامج الرفاهية الاجتماعية عبر الفرات المعبرة عنه لم يحصل على الأهتمام 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 تجسده 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 وتباین وجهة نظر هؤلاء المبحوثين وعلى نحو يشير إلى اختلاف المدركات بخصوص هذا البرنامج مما 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 العاملين ويقاد 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 المجددة له وتحديداً ضمن فقرة توافر الإضاءة الكافية في ميدان العمل وفي ذلك تأكيد لما أفصحت عنه الدراسات السلوكية التي عدت ظروف العمل أحد المناطق 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، ويقاد ذلك أن يوفر منطلاً للقول بأن المدخل النفسي لم يتم رعايته بشكل يسهم في إرساء دوره ويفصح عن مغراه.
٩. ضعف العوامل الداعمة لمسألة التحفيز ذات المنحى المادي في المنظمة المبحوثة أي غياب التخصيصات المالية الازمة لقيام الادارة بذلك، وهذا يشير إلى وجود حالة من عدم الاهتمام بهذا الجانب الذي ستعكس أثاره على مسار العملية التنظيمية برمتها، ومن ثم يؤشر حالة من عدم الرضا لدى العاملين.
١٠. تزايد اهتمام الإدارات التنظيمية بمسألة معالجة الأخطاء والانحرافات في ميدان العمل، ومزد 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 العاملين أعباء وظيفية تفوق قدراتهم.
١٢. اقتربت وجهات نظر المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة من مسألة عدم تعويض المصايبين 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 تلازم درجة من التعويضات المادية التي تشكل منطقاً فاعلاً في مجال العمل المنظمي.

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

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

٥. هناك حالة من الإيجابية بشأن تقاسم المهام بين العاملين في ميدان العمل وحسب ما أفصحت عنه إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة، وعلى نحو يضفي قدراً من المشاركة في توزيع تلك المهام، وبما يؤمن إدارتها بدرجة من التشاركيّة بحيث تتضاعف المجهودات ويتم حصر وتحديد المعوقات في إطار المفاجلة بين أطراف العملية التنظيمية.

٦. 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 والتأخير عن العمل.

٧. ارتفاع درجة الاهتمام لدى الإدارات التنظيمية بمسألة ترسیخ فكرة الجودة مسؤولية الجميع وهذا ما أقرته إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية والعاملين في المنظمة المبحوثة، ومرد ذلك أن الجودة هي أحد المنطقات 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

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

1. 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 منها والآثار المترتبة عن التطبيق، وعلى نحو يقلل من حالات التباين ويعكس درجة من التكاملية.
2. 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.
3. أهمية تبني فكرة جداول العمل البديلة (ساعات العمل المرننة) في المنظمة المبحوثة، وبما يتتيح 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.
4. 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.
5. ينبغي أن تتحرك القيادات الإدارية وبمساعها الفاعل في مجال تطبيق برنامج حلقات الجودة تجاه العاملين، وبما يسهم في إيجاد حالة جيدة عندها لديهم أي أن عملية الاهتمام بهذا الجانب لا تتحصر مدياتها في مستوى القيادات الإدارية دون غيرها، وذلك لأن 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 العاملين بوجود درجة من الاهتمام بهم من قبل القيادات الإدارية.

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

٨. ضرورة الاهتمام بالوقت في المنظمة المبحوثة وإعطاءه أهمية فاعلة إذ تتم إدارته على أنه مورد نادر يستلزم الأمر استثماره والعمل له تحطيطاً وتنظيماً مع استحضار التوجيه والرقابة، وهذا تماشياً مع قوله تعالى (والعصر إن الإتسان لفي خسر إلا الذين امنوا 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 منظمتهم مما يتعرض له العاملون في العمل يمثل إشكالية لدى القيادات الإدارية مما يدفعهم إلى وضع المعالجات، وبما يجسد حالة من الإنسانية تقر الأخذ بالحديث الشريف (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد إذا اشتكي منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى).

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

ثانياً: الدراسات المستقلة

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

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 والاطاريج الجامعية

١. الأسطل، أميمه عبدالخالق عبدالقادر، (٢٠٠٩)، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنمط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
٢. البليسي، 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، الجامعه 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. الحданى، ناهدة اسماعيل عبدالله، (٢٠٠٠)، العلاقة بين العوامل البيئية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي، اطروحة 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. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (٢٠٠٦)، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، اطروحة 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 منسوبى قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، **كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية**.
١٠. الملاح، إسراء 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، جامعة 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. الهاور، رافت 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 وعد الله 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 ديالي، العدد ٢٨، كلية التربية، جامعة ديالي**.

٢. الاشريفي، رياض احمد إسماعيل، والدليمي، ذاكر محفوظ حامد، (٢٠١٣)، **جودة حياة العمل في الاتحادات الرياضية العراقية الفرعية** بكرة السلة من وجهة نظر ملاكتها 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 على، (٢٠١٢)، **التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لأراء 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 المدارسة - 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، عبدالحميد عبدالفتاح، (٢٠٠٤)، **جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغرار 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 المزنة: 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 لأراء 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، وجداد، عباس حسين، (٢٠١٠)، **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٣. الهبيتي، 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 الآيزو ٩٠٠٠:٢٠٠٠**، 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, Umashelvi 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, **APJRBM**, 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 & Azarbeyjani, 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. Sivarethnamohan, 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 والفرقات التي تدرج ضمنها مع بيان الملاحظات في ضوء الإجابة على الأسئلة الآتية:

س ١ : هل الفقرة واضحة وتنقيس الغرض الذي وضعت من أجله ؟

س ٢ : هل تنتهي كل فقرة مدرجة تحت كل بعد إلى بعد المحدد لها ؟

س ٣ : هل هناك أسئلة مقتراحه أخرى في رأيكم يمكن إضافتها إلى الأبعاد المؤشرة ؟

س ٤ : 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 الادارة 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 أجابتكم تحقيقاً لدقة التحليل وصواب الرأي في نتائج الدراسة.

تفضلاً بقبول فائق الشكر والتقدير.

ملاحظات :

- ❖ ستتعامل الباحثة مع الإجابات بأمانة علمية وموضوعية مطلقة لأغراض البحث العلمي وفي حدود الدراسة حصرًا.
- ❖ 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 :

| البرامج التقليدية | | | ت |
|---------------------------------------|-----|--|----------------------------------------------------------------------------------|
| بدائل الاستجابة | | | |
| لا | نعم | | أ. برنامج تحسين البيئة وظروف العمل |
| | | | 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 تهيئه الإضاءة الكافية للعاملين في المستشفى. |
| | | | ٦. تعمد الإدارة إلى تهيئه الأجهزة النفسية الملائمة للعاملين في المستشفى. |
| ب. برنامج الصيانة البشرية | | | |
| | | | ٧. تستحضر إدارة المستشفى إمكانياتها للتأمين على حالة العاملين. |
| | | | ٨. تضع إدارة المستشفى أنظمة فاعلة للحواجز بما يدعم القدرات البشرية. |
| | | | ٩. تتحق إدارة المستشفى العاملون ببرامج تدريبية خاصة بتطويرهم. |
| | | | ١٠. تعمل إدارة المستشفى على نشر الوعي بين العاملين دعماً لتنمية قدراتهم. |
| | | | ١١. تمتلك إدارة المستشفى برامج تقويمية في مجال العمل تمكنها من تشخيص الأخطاء. |
| | | | ١٢. تعمد إدارة المستشفى إلى معالجة الانحرافات في العمل بشكل مستمر. |
| ت. برنامج إعادة النظر بساعات المطلوبة | | | |
| | | | ١٣. تقوم إدارة المستشفى بمراجعة ساعات العمل دعماً لعملية التخطيط المستقبلي لها. |
| | | | ١٤. تعيد إدارة المستشفى النظر في ساعات العمل بما يتناسب مع حاجات العاملين. |
| | | | ١٥. تعمل إدارة المستشفى على إعداد جداول زمنية لإنجاز 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. تعمد إدارة المستشفى إلى مراجعة ساعات العمل بشكل يخفف من الأعباء الوظيفية. |
| ث. برنامج الرفاهية الاجتماعية | | | |
| | | | 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 رفاهيتهم. |
| | | | ٢٢. يتوافر في المستشفى دور حضانة لأطفال العاملين. |
| | | | ٢٣. يحتوي المستشفى أسوافاً ملائمة بقصد تلبية متطلبات العاملين. |
| | | | ٢٤. تهيئ إدارة المستشفى انساب الوسائل لنقل العاملين من وإلى مكان العمل. |

| | | |
|-----------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|
| لا | نعم | 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 لحفظ 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. |
| لا | نعم | ح. برنامج الأمن والسلامة المهنية |
| | | ٣١. توجد في المستشفى وحدة متخصصة لتأمين السلامة المهنية للعاملين. |
| | | ٣٢. ترتكز إدارة المستشفى على تعليمات السلامة المهنية وتعد امراً مطلوبًا في العمل. |
| | | ٣٣. تقوم الإدارة بجولات مستمرة في المستشفى للتأكد من تطبيق برنامج السلامة المهنية. |
| | | ٣٤. تعمد إدارة المستشفى إلى توفير الأمن الوظيفي للعاملين. |
| | | ٣٥. يتم تدريب العاملين في المستشفى على برامج السلامة المهنية. |
| | | ٣٦. تعمل الإدارة على توعية العاملين بشأن استخدام الآلات والمعدات على نحو صحيح. |
| لا | نعم | 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 الإيجابية بين العاملين. |
| | | ٤٠. تعتمد إدارة المستشفى بالعاملين مثلاً تحدث لهم عن أمور العمل. |
| | | ٤١. تقوم إدارة المستشفى بزيارة العاملين في موقع العمل وحتى خارجه. |
| | | ٤٢. تتحرى إدارة المستشفى عن مشكلات العاملين وتضع الحلول لمعالجتها. |
| بدائل الاستجابة | | البرامج الحديثة (المعاصرة) |
| ت | | |
| لا | نعم | أ. برنامج الإثراء الوظيفي |
| | | ٤٣. تكلف إدارة المستشفى العاملين بعدة مهامات وظيفية. |
| | | ٤٤. تعمد الإدارة إلى تجنيد قدرات المستشفى لصالح المهامات الموكلة للعاملين. |
| | | ٤٥. تكلف إدارة المستشفى العاملين بمهامات 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. |
| لا | نعم | ب. برنامج الإدارة بالمشاركة |
| | | ٤٩. تعتمد إدارة المستشفى سياسة الباب المفتوح في ميدان العمل. |
| | | ٥٠. ترسيخ إدارة المستشفى فكرة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. |
| | | ٥١. تشجع إدارة المستشفى العاملين على إبداء المقترنات في مجال العمل. |
| | | ٥٢. تعتمد إدارة المستشفى إلى كسب المعلومات من العاملين في إطار المشاركة الفعلية لهم. |

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

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 استمار استبيان تحقق عملية القياس، راجين التفضل بأبداء رأيكم حول الاستمار والأبعاد والفقرات التي تدرج ضمنها مع بيان الملاحظات في ضوء الإجابة على الأسئلة الآتية:

س ١ : هل الفقرة واضحة وتنيس الغرض الذي وضعت من أجله ؟

س ٢ : هل تنتهي كل فقرة مدرجة تحت كل بعد إلى بعد المحدد لها ؟

س ٣ : هل هناك أسئلة مقتراحه أخرى في رأيكم يمكن إضافتها إلى الأبعاد المؤشرة ؟

س ٤ : هل يوجد أسئلة تقترح حذفها ؟

س ٥ : ما هو مقتراحكم 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 الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

م / استمارة استبانة

الإخوة الموظفين المحترمون.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يطيب لي إن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة 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 الاستبانة باهتمامكم وحرصكم الأكيد عند أجابتكم تحقيقاً لدقة التحليل وصواب الرأي في نتائج الدراسة.

تفضلاً بقبول فائق الشكر والتقدير.

ملاحظات :

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

الباحثة

طالبة الماجستير

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

أولاً: بيانات خاصة بالمجيئين:

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

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 وتطوراتها المستقبلية.

✓ الرجاء اختيار البديل المناسب لكل من الفقرات الآتية:

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

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

| | | | | ج. برنامج الأمان والسلامة المهنية |
|-----------------|-----------|-------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| اتفاق | غير متأكد | اتفاق | غير متأكد | اتفاق |
| | | | | ٣١. توجد في المستشفى وحدة متخصصة لتأمين سلامتي المهنية. |
| | | | | ٣٢. ترکز إدارة المستشفى على تعليمات السلامة المهنية وتعده امراً مطلوباً في العمل. |
| | | | | ٣٣. تقوم إدارة المستشفى بجولات للتأكد من توافر السلامة المهنية في العمل. |
| | | | | ٣٤. أشعر بدرجة من الأمان الوظيفي في العمل وعلى نحو يؤشر اهتمام إدارة المستشفى. |
| | | | | ٣٥. نتيح لي إدارة المستشفى فرصة المشاركة في برامج تدريبية ذات صلة بالسلامة المهنية. |
| | | | | ٣٦. يتم توعيتي بشكل مستمر بخصوص الآلات والمعدات التي استخدمها في العمل. |
| اتفاق | غير متأكد | اتفاق | غير متأكد | خ. برنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل |
| | | | | ٣٧. تعمد 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 الإيجابية بين العاملين في المستشفى. |
| | | | | ٤٠. تعتمي بي إدارة المستشفى مثلاً تتحدث لي عن أمور العمل. |
| | | | | ٤١. تقوم إدارة المستشفى بزياراتي في موقع العمل وحتى خارجه. |
| | | | | ٤٢. تتحرى إدارة المستشفى عن مشكلاتي في العمل وتضع الحلول لمعالجتها. |
| بدائل الاستجابة | | | | البرامج الحديثة (المعاصرة) |
| اتفاق | غير متأكد | اتفاق | غير متأكد | أ. برنامج الإثراء الوظيفي |
| | | | | ٤٣. تمنحني إدارة المستشفى فرصة لأداء عدة مهام وظيفية. |
| | | | | ٤٤. تجند إدارة المستشفى قدراتها لصالح المهام الموكلة إلى في العمل. |
| | | | | ٤٥. تكلفني إدارة المستشفى بمهامات وظيفية تتسم بالوضوح. |
| | | | | ٤٦. نتيح لي إدارة المستشفى قدرأً من الاستقلالية في العمل. |
| | | | | ٤٧. ينتابني إحساس فاعل عند انجازي المهام الموكلة إلى في العمل. |
| | | | | ٤٨. تعمل الإدارة على إضفاء المناخ الإبداعي في المستشفى. |
| اتفاق | غير متأكد | اتفاق | غير متأكد | ب. برنامج الإدارة بالمشاركة |
| | | | | ٤٩. تتاح لي حرية الدخول والخروج إلى رئيسي المباشر أثناء العمل. |
| | | | | ٥٠. لدى صوت في القرارات التي تتخذ في المستشفى. |
| | | | | ٥١. أقوم بتقديم المقترنات ذات الصلة بتطوير العمل في المستشفى. |
| | | | | ٥٢. تمنحني إدارة المستشفى فرصة المشاركة في معالجة أية إشكاليات في العمل. |
| | | | | ٥٣. تتضمن 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 | اتفاق | |
| | | | أنجز المهام الموكلة إلي ضمن نطاق فرق العمل المدارة ذاتياً في المستشفى. |
| | | | تسخر الإدارة إمكانياتها وقدراتها لصالح فرق العمل في المستشفى. |
| | | | تنجح الإدارة لفرق العمل حرية الفعل في المستشفى. |
| | | | تنتصح عضويتي في فرق العمل عبر الاتصالات وعرض الاستشارات في المستشفى. |
| | | | تسمح لي الإدارة بمعالجة أية إشكاليات تواجه فرق العمل في المستشفى. |
| | | | يمكنني كعضو في فريق العمل اتخاذ القرارات الإدارية بخصوص عملي. |
| ث. برنامج جداول العمل البديلة | | | |
| لا | غير متأكد | اتفاق | |
| | | | تنبني الإدارة فكرة ساعات العمل المرنة في المستشفى. |
| | | | تسمح لي إدارة المستشفى بالبدء في العمل متأخراً مع إمكانية التعويض في ذات اليوم. |
| | | | تمتحني إدارة المستشفى فرصة تقاسم المهام مع زملائي في العمل. |
| | | | استطيع العمل في المستشفى بساعات عمل أطول وبأيام أقل أسبوعياً. |
| | | | يمكنني أداء عملي في المستشفى بساعات أقل وبأجر أقل. |
| | | | يتاح لي في المستشفى حرية تحديد أوقات بدء الدوام وانتهائه. |
| ج. برنامج حلقات الجودة | | | |
| لا | غير متأكد | اتفاق | |
| | | | تعتمد الإدارة برامج حلقات الجودة في المستشفى. |
| | | | أقوم بتنفيذ المهام ضمن عدد محدد ما بين ١٢-٣ فرد عامل. |
| | | | يتم أداء المهام في المستشفى على نحو طوعي. |
| | | | تقيم الإدارة اجتماعات دورية متواصلة مع العاملين في المستشفى. |
| | | | لدي اطلاع بالأساليب العلمية التي توفرها إدارة المستشفى. |
| | | | تنسم العلاقة بين الإدارة والعاملين في المستشفى بدرجة عالية من التفاهم والاحترام. |
| ح. برنامج إدارة الجودة الشاملة | | | |
| لا | غير متأكد | اتفاق | |
| | | | تعتمد إدارة المستشفى إلى تطبيق معايير الجودة في مجال عملي. |
| | | | تخاطب الإدارة العاملين في المستشفى بأن الجودة مسؤولية الجميع. |
| | | | تبدي إدارة المستشفى اهتماماً جدياً بالعاملين ضماناً لتأمين حالة الرضا. |
| | | | اخضع لبرامج تدريبية في مجال تنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المستشفى. |
| | | | تجسد الإدارة فكرة التحسين المستمر في أنشطة المستشفى فعلاً ومضموناً. |
| | | | تلتزم إدارة المستشفى بالعاملين في مثلاً تحثهم على العمل المتواصل. |

الملحق (٣)

استماراة المقابلة

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

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

السؤال الرابع: تقيم إدارة المستشفى برامج داعمة للحالة النفسية وينحى إيجابي ؟

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

السؤال السادس: تهيئة إدارة المستشفى مستلزمات الأمن والسلامة المهنية ؟

.....

.....

.....

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

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

السؤال الثامن: تعمد إدارة المستشفى إلى تكليف العاملين بعدة مهام وبما يسهم في تعزيز قدراتهم وإثراء عطاءهم ؟

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

السؤال التاسع: تتحدد القرارات في المستشفى على أساس تشاروي ؟

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

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

| اللقب العلمي | الاسم | الاختصاص | مكان العمل |
|--------------------------|-----------------------------|---------------|---------------------------------------|
| الأستاذ الدكتور | درمان سليمان الصادق | إدارة الأعمال | كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك |
| الأستاذ الدكتور | ميسر احمد ابراهيم الجبوري | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة الموصل |
| الأستاذ المساعد الدكتور | احمد سليمان الجرجري | إدارة الأعمال | الكلية التقنية الإدارية / الموصل |
| الأستاذ المساعد الدكتور | ثائر احمد سعدون السمان | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة الموصل |
| الأستاذ المساعد الدكتور | حكمت رشيد سلطان | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة دهوك |
| الأستاذ المساعد الدكتور | سعد فاضل | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة دهوك |
| الأستاذ المساعد الدكتور | سلطان احمد خليف | إدارة الأعمال | المعهد التقني / الموصل |
| الأستاذ المساعد الدكتور | عادل محمد عبدالله | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة الموصل |
| الأستاذ المساعد الدكتور | علاء عبدالسلام يحيى اليماني | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة الموصل |
| الأستاذ المساعد الدكتور | ماجد محمد صالح | إدارة الأعمال | المعد التقني / الموصل |
| الأستاذ المساعد الدكتور | محمد مصطفى القصيمي | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة الموصل |
| الأستاذ المساعد الدكتور | هادي خليل اسماعيل | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة دهوك |
| الأستاذ المساعد الدكتورة | نجله يونس محمد آل مراد | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة الموصل |
| المدرس الدكتورة | إيمان بشير أبو ردن | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة الموصل |
| المدرس الدكتورة | سندية مروان الحيالي | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة الموصل |
| المدرس الدكتور | عامر اسماعيل حديد | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة الموصل |
| المدرس الدكتور | هاشم فوزي العبادي | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة الكوفة |

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

الملحق (٥)

أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة

| اللقب العلمي | الاسم | الاختصاص | مكان العمل |
|--------------------------|---------------------------|---------------|---------------------------------------|
| الأستاذ الدكتور | درمان سليمان الصادق | إدارة الأعمال | كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك |
| الأستاذ المساعد الدكتور | حكمت رشيد سلطان | إدارة الأعمال | كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك |
| الأستاذ المساعد الدكتور | رعد عدنان رزوف | إدارة الأعمال | كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل |
| الأستاذ المساعد الدكتور | سعد فاضل | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة دهوك |
| الأستاذ المساعد الدكتور | سعيد عبدالله محمد | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة الموصل |
| الأستاذ المساعد الدكتور | سلطان احمد خليف | إدارة الأعمال | المعهد التقني / الموصل |
| الأستاذ المساعد الدكتور | محمد حسين منهل | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة البصرة |
| الأستاذ المساعد الدكتور | محمد عبدالوهاب العزاوي | إدارة الأعمال | الكلية التقنية الإدارية / الموصل |
| الأستاذ المساعد الدكتور | معن عبدالله المعاضيد | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة الموصل |
| الأستاذ المساعد الدكتورة | ميسون عبدالله احمد الشملة | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة الموصل |
| الأستاذ المساعد الدكتور | ليث سعدي الله حسين | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة الموصل |
| الأستاذ المساعد الدكتور | هادي خليل اسماعيل | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة دهوك |
| المدرس الدكتورة | آلاء عبدالموجود العاني | إدارة الأعمال | كلية الإداره والاقتصاد / جامعة الموصل |
| المدرس الدكتور | جلال سعد الملوك | إدارة الأعمال | الكلية التقنية الإدارية / الموصل |
| المدرس الدكتور | حسان ثابت الخشاب | إدارة الأعمال | كلية الإداره 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 الأمان 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 الإدراة 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 complemantary 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.