

## تحليل سوسيولوجي لعلاقة جودة الحياة الوظيفية بالالتزام التنظيمي

*A Sociological Analysis of the Relationship of Quality of Work Life to Organizational Commitment*

1. زكية العمراوي، Lamraoui Zakia، جامعة أم البواقي lamraoui.zakia@univ-oeb.dz

2. نورة تمرابط، Tamrabet Nora، جامعة أم البواقي tamrabet.nora@univ-oeb.dz

تاريخ القبول: 27/أفريل/2021

تاريخ الاستلام: 07/أفريل/2021

## ملخص:

تعتبر جودة الحياة الوظيفية فلسفة نوعية تستهدف المنظمة من خلال تطبيق برامجها إلى التأثير على سلوكيات القوى العاملة ودفعها للولاء لأهداف المنظمة من خلال الاهتمام بإيجاد بيئة عمل فيزيقية واجتماعية آمنة تمنح الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي، وبالتالي زيادة رغبتهم في الحفاظ على الانتماء للمنظمة وتقبل أهدافها مما يعزز رغبة الأفراد في تكريس الجهود الممكنة لتحقيق أعلى درجات الكفاءة والإنتاجية. ومنه نهدف من خلال تحليل سوسيولوجي لعلاقة جودة الحياة الوظيفية بالالتزام الوظيفي إلى التعرف على أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تعكس الالتزام داخل المنظمة. كلمات مفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، الالتزام التنظيمي.

*Abstract:*

*Quality of work life is qualitative philosophy. Through the application of its programs, the organization seeks to influence the behavior of the workforce and push them to be loyal to the goals of the organization by taking care of creating a safe physical and social work environment that gives a sense of security and job stability. And thus increase their desire to maintain belonging to the organization and accept its goals, which enhance the desire of individuals to make possible efforts to achieve the highest levels of efficiency and productivity. So, through a sociological analysis of the relationship of the quality of work life to the organizational commitment, this study aimed to identify the most important dimensions of the quality of work life that reflects commitment within the organization.*

**Keywords:** Quality of work life; organizational commitment

## مقدمة:

تضاعفت - في السنوات الأخيرة من القرن العشرين - مدركات الاهتمام السوسولوجي بالسلوكيات التي من شأنها أن تحقق المواصفات القياسية التي تستهدف إخضاع مشاعر الأفراد لقيم التنظيم وأهدافه، ونجحت من خلاله "مدرسة العلاقات الإنسانية" في جذب انتباه العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية إلى الانفتاح على حقيقة أن المتغير الفعلي لإحداث التغيير الإيجابي في مستويات الكفاءة والإنتاجية وتحقيق أعلى درجات الإنجاز لا يتوقف عند درجة التطور التقني وإنما من خلال الاهتمام بآليات تحفيز دوافع القوى العاملة وإشباع رغباتها.

فنجد أن سعي منظمات الأعمال إلى تحقيق كفاءتها الإنتاجية في ظل متغيرات البيئة التنافسية المعاصرة أصبح يعتمد على مستوى كفاءتها في تحقيق الاستغلال الأمثل لطاقت مواردها البشرية، وهو ما أصبح حسب المداخل السلوكية الحديثة يرجع إلى أحد أهم الممارسات التنظيمية التي شكلت نطاقا واسعا من اهتمامات الباحثين في مجال التحليل السوسولوجي للوقائع التنظيمية القائمة كسلوكيات غير محسوسة تقاس بمدى رغبة الفرد في تقبل أهداف التنظيم الذي ينتمي إليه والولاء لقيمه، فالالتزام التنظيمي كأحد أهم المتغيرات السلوكية في دلالاتها التنظيمية يصنف ضمن الدعامات الفاعلة في تحقيق الأهداف التنظيمية، الاستقرار الوظيفي، المحافظة على الانتماء للمنظمة وزيادة كفاءة الأفراد في تحقيق أعلى درجات الأداء، وبالتالي أصبح من الضروري الاتجاه نحو الاهتمام المتزايد بمثل هذه المتغيرات السلوكية لقدرتها على إقصاء أحد أهم الممارسات الباثولوجية داخل التنظيمات كدوران العمل، التغيب المتكرر، التأخير غير المبرر والتسيب الوظيفي، لذا فإن أغلب الاهتمامات العلمية والأكاديمية التي تناولت بالدراسة مؤشرات التنبؤ الفعلي بسلوك الأفراد في العمل أكدت أن فاعلية الالتزام كمتغير تنظيمي يظهر بوضوح في مدى القدرة على قياس قدرة المنظمات على التكيف مع متطلبات البيئة التنافسية الناتج عن قوة الرغبة في الانتماء لها والاستمرار بها والإخلاص لأهدافها.

العرض الإيجابي للعلاقة بين الفرد والمنظمة التي ينتهي إليها قد تم تفسيره على أنه يعتمد على مدى قابلية مختلف الأطراف للتفوق الوظيفي وبالتالي الاستعداد لبذل أقصى الجهود الممكنة لتحقيق أهداف المنظمة وإحداث التغيير في مختلف الجوانب السلبية التي يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع مستوى التكاليف التي قد تعيق قدرة المنظمة على تحقيق النمو الاقتصادي، وبالتالي يجب أن يشعر العاملون بمدى أهمية الوظيفة التي يمارسونها في تحقيق التصور الإيجابي لمفهوم الذات لديهم وهو ما سيساهم إيجابا في إحداث التكامل بين ذوات الأفراد الشخصية وقيم المنظمات التي يرتبطون بها مع الشعور بالافتخار لانتمائهم لها والإخلاص للسياق التنظيمي القائم، واتخاذ قرار البقاء مع المنظمة والمحافظة على ولائهم لقيمها.

وتعتبر مرحلة الوصول إلى التطابق الفعلي بين اتجاهات الفرد وأهداف عمله وتبني قيم المنظمة وقبول أهدافها أقصى مستويات الالتزام التنظيمي، فبعد تعيين الموظف في المنظمة يبني التزامه على الفوائد والمكاسب التي يحصل عليها، وبذلك يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعيا للحصول على الفوائد المختلفة<sup>1</sup>، إلا أنه ومع طول مدة الحياة التنظيمية قد ترتفع لدى الأفراد مؤشرات الحماس للعمل، خاصة وأن الالتزام التنظيمي قد يتأثر بمجموعة من المؤثرات الخارجية يفترض أن يتم التحكم في مصادرها بناء على سلسلة من الأبعاد الإستراتيجية القادرة على فرض رابط حقيقي بين الفرد والتنظيم الذي ينتمي إليه تعتمد على مدى قدرة المنظمات على التعامل مع الموظف ككائن إنساني له مجموعة من الاحتياجات تؤثر على سلوكه ينبغي إشباعها لتجنب تولد الإحباط والتوتر لديه، وهو ما أدى إلى التفكير في إيجاد برامج نوعية تستهدف تصميم بيئة عمل فيزيقية، اجتماعية وتنظيمية أكثر مرونة تعزز لدى

العاملين الشعور بالرضا والأمان والاستقرار الوظيفي والثقة باستراتيجيات العمل من جهة وترفع من مستوى قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات الفاعلة والولاء لأهدافها من جهة أخرى.

لذا فإن الاتجاه نحو تبني برامج نوعية لجودة الحياة الوظيفية في أبعادها التنظيمية والاجتماعية والفيزيائية يجسد أكثر أهم مميزات النجاح الوظيفي داخل منظمات الأعمال تتحدد ضمن السياسات التنظيمية الأكثر فعالية باعتبارها تشكل سلم الهرم التميزي الذي يستهدف من خلال بروتوكولاته تحقيق الضبط الإيجابي للروابط المعنوية التي تجمع بين احتياجات العامل وأهداف عمله. فالعمل على تأكيد ضرورة ضمان استقرار العاملين عبر ضبط فلسفة نوعية لجودة الحياة الوظيفية في سياقاتها الموضوعية تظهر في رفع مستويات المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، توفير ظروف بيئة عمل مقبولة وأمنة من الناحية الفيزيائية والاجتماعية، فعالية السلوك القيادي، وكذا عدالة التعامل وعدالة الأجور والتعويضات سيسمح مما لا شك فيه في التأثير على الطاقات الكامنة للأفراد وتحقيق الشعور بالرضا لديهم والرفع من روحهم المعنوية ورغبتهم في الاستمرار مع منظماتهم دون غيرها، إضافة إلى تفعيل مؤشرات الكفاءة والتميز التنظيمي في تحقيق أهداف التنظيم. لذلك نجد أن أهمية الاهتمام بجودة حياة العمل من خلال التخطيط لإحداث برامج نوعية قادرة على توسيع المفهوم السائد لمعايير الجودة الوظيفية وتطويرها قادر على تعزيز قيم الارتباط بين المنظمة وأعضائها بما يساهم في الرفع من مستوى إمكانياتها للتحكم في سلوكيات الأفراد لصالح أهدافها وإمكانية تكريس جهودهم لأداء مهامهم، وبالتالي يصبح هذا الاقتران العاطفي بين الطرفين عاملا لإقصاء أحد أهم السلوكيات المرضية التي لم تتمكن المداخل التقليدية في مجال إدارة الموارد البشرية من ضبطها كالتغيب والتسرب الوظيفي، التخلي عن المسؤوليات الوظيفية وإهمالها ودوران العمل.

لذلك غالبا ما نجد أن العديد من الممارسات التنظيمية المعاصرة في بعدها الأكاديمي ذات الصلة بموضوع جودة الحياة الوظيفية قد أثبتت أن تحسين قدرة المنظمة على الاهتمام بتحقيق بيئة عمل نوعية للموظف في مختلف أبعادها قادر على الرفع من مستوى تقبل الأفراد لقيم التنظيم وتحقيق المتوقع من عضويته مما يمكن أن يحقق الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف العامة التي وجد من أجلها التنظيم.

وبناء على ذلك سنعتمد على تحليل المضامين التطبيقية التي مكنت من تأكيد الارتباط المعنوي بين عناصر جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشراف على العمل، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، الأجور والمكافآت، ظروف بيئة العمل) وسلوكيات الالتزام التنظيمي:

## 1- المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات تشكل محورا أساسيا في نشاط المنظمات وتعتبر نتاج العديد من الجهود المشتركة من الآراء والأفكار والتقييم الذي يقوم به العديد من العاملين بالمنظمة، فعملية اتخاذ القرار عملية جوهرية في حياة المؤسسة في جميع الإدارات وخاصة الإدارة العليا، لأنها تمس كل الفاعلين في التنظيم، ومن الصعب في المنظمات المعاصرة أن تتم إدارة المنظمة من خلال فرد واحد، ولهذا فإن من الضرورة التعاون بين المدير ومروسيه في اتخاذ القرار حتى تتحقق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

يعبر مفهوم مشاركة العاملين عن الطرق والوسائل التي تستخدمها الإدارة العليا في أي منظمة نحو دمج العاملين في المنظمة وزيادة الصلاحيات المخولة لهم في أداء عملهم، بما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبناء علاقات إنسانية فعالة، لذلك فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تزيد من الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين، حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام بأفكارهم وكذا تشجيعهم على تحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل.<sup>3</sup>

المشاركة الإدارية من شأنها أن تعالج العلاقة بين المنظمة والموظفين والمساهمين، والقضايا الأساسية للإدارة داخل المنظمة، وتبرز دور الموظفين والمساهمين في صناعة القرارات في جميع مستويات المنظمة، كما أنها تساعد المدراء على التعامل مع التحديات التي يواجهونها في بيئة متغيرة وذات منافسة شديدة، فتستطيع المحافظة على مستويات عالية من الفاعلية، والإنتاج، والإبداع وتحفيز العاملين.<sup>4</sup>

وبعد الاطلاع على مجموعة من الأدبيات السابقة التي تبحث في مستويات العلاقة أو الأثر بين عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات - كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية- وسلوكيات الالتزام التنظيمي، تمكنا من تقديم مجموعة من البحوث التطبيقية التي أكدت أن تبني الفعل الجمعي في صنع القرارات التنظيمية يتخذ اتجاه تأثيري ذو قوالب إيجابية على ممارسات الالتزام التنظيمي في المنظمة وبالتالي ضمان ولاء الأفراد للتنظيم المعني والإخلاص لأهدافه والاستمرار به، نذكر منها: دراسة كل من (الزعي، 2010)<sup>5</sup>، (الحسني، 2016)<sup>6</sup>، (Daud, 2010)<sup>7</sup>، (هواين، 2013/2014)<sup>8</sup>.

كما أن السعي الدائم لدعم عمليات المشاركة والتوسيع فيها على مستوى المنظمات له ما يبرره، نظرا إلى مزايا وعوائد عمليات المشاركة ومن أهمها زيادة الإنتاجية والأداء، وتخفيض معدلات الحوادث والحصول على آراء واقتراحات وأفكار إبداعية وابتكارية، إضافة إلى بناء كوادر وظيفية فعالة وتأهيلها للترقية في المناصب القيادية وتحقيق الرضا الوظيفي الكامل لاحتياجات العمال ورغباتهم وطموحاتهم، ومن ثم تحقيق أهم ما يجب الوصول إليه من كل هذا وهو الالتزام التنظيمي،<sup>9</sup>

وعلى العموم تجدر الإشارة إلى أن الدمج الآلي بين عمليات صنع القرارات التنظيمية والفعل اللامركزي لمؤشرات القرار داخل التنظيم قادر على تحديث سياق ممنهج لالتزام الأفراد بأنظمة العمل والخضوع لثقافة المنظمة والتكيف مع قيمها والرغبة في الانتماء للتنظيم والتوافق مع اهتماماته واعتباره جزء من التصور الشخصي لمفهوم الذات كأحد أهم السلوكيات التي تضيء شعور الرغبة بالاتجاه نحو الإيمان العاطفي بالأهداف التنظيمية التي تعتمد على إضفاء طابع المشاركة الجماعية في تصميم القرارات لدى أعضاء البناء التنظيمي، وبالتالي قوة الرغبة في الاستمرار مع تنظيم معين دون غيره يتوقف على مدى قدرة الاستراتيجيات العامة على توسيع مجال دراسة وتقييم الخيارات التي تتيح فرص أكبر لتحقيق الأهداف وذلك من خلال الاستجابة الفعالة للأداء الجماعي ودعم المسار العقلاني لعملية اختيار البدائل وبالتالي التوصل إلى مخرجات إيجابية تضمن تحقيق أعلى مستويات الأداء من جهة وتعزيز شعور التميز لدى الأفراد ودفعهم إلى الإيمان بأهمية الاستمرار مع تنظيماتهم من جهة أخرى.

## 2- السلوك القيادي والإشراف على العمل:

إن المرؤوسين في المنظمة بحاجة دائمة إلى الثقة والتشجيع، وإلى دعم رؤسائهم، ليتأكدوا أنهم يسرون على الطريق الصحيح، وهذا بالتأكيد سينعكس على رضاهم والتزامهم التنظيمي، وليس هناك ما يقلل من إمكانيات المرؤوس كالشعور بأن رئيسه غير مبال بما يقوم به من واجبات وظيفية، وبالتالي توجب على الرؤساء إتباع أسلوب تشاركي في القيادة.<sup>10</sup>

وقد ظهرت عدة اتجاهات في تعريف وتفسير النمط القيادي في إدارة المنظمات، حيث تم وصف القيادة الإدارية بأنها القدرة على التأثير في المرؤوسين للسعي لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن النمط القيادي والإشرافي عامل مهم في تحقيق رضا العاملين والتزامهم، وتحقيق الانتماء لدى المنظمة، فإن كان نمط القيادة تسلطيا ومركزيا فإن ذلك سيؤدي إلى عدم رضا العاملين، وفقدانهم الانتماء، وعدم الرغبة في العمل، وانعدام الثقة وبالتالي فإن ذلك يؤثر

سلبا على أداء المنظمة، والعكس صحيح.<sup>11</sup> إضافة إلى أن السلوك القيادي نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية.<sup>12</sup> إن النمط القيادي يؤثر تأثيرا بالغا على اتجاهات الأفراد نحو الثقة في المنظمات التي يفتقدونها الكثير من العاملين، كما يؤثر النمط القيادي في الحفاظ على الموارد البشرية العاملة في المنظمات من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن بقاءهم واستمرارهم في المنظمة ومن ثم التزامهم التنظيمي.<sup>13</sup> وقد تطرقت مجموعة من الدراسات السابقة التي استهدفت -من خلال أساليب المنهج العلمي- إلى تحليل اتجاه العلاقة أو مستوى الأثر بين السلوك القيادي والالتزام التنظيمي لدى العاملين، نذكر منها دراسة (النويقه، 2015)<sup>14</sup>، دراسة (أبونداء، 2007)<sup>15</sup>، دراسة (الحسني، 2016)<sup>16</sup> ودراسة (حسن، 2009)<sup>17</sup>، الدراسات سألقة الذكر أثبتت نتائجها وجود ارتباط وتأثير معنوي لممارسات السلوك الإشرافي داخل التنظيمات الرسمية على الالتزام التنظيمي.

إن الأفراد الذين يستلمون مراكز القيادة في مؤسساتهم ينبغي أن يكونوا أكثر قدرة من غيرهم على التأثير الإيجابي في سلوكيات مرؤوسيه من خلال دفعهم إلى تبني أهداف المنظمة والإخلاص لها تعتمد على مدى القابلية لإشراكهم في مختلف العمليات التنظيمية لتطوير العمل وإنجاح المنظمة، ومنحهم فرص في تحقيق الذات لديهم وتنمية مهاراتهم، ودعم مهارات التواصل بين الأفراد وتشجيع العمل الجماعي إضافة إلى عدالة التعامل واللامركزية في صنع القرارات التنظيمية للتمكن من تحقيق غايات المنظمة بناء على ما يمكن أن توفره عمليات الإشراف من جهود للتأثير على دوافع الأفراد وتحفيزهم بما يحقق الشعور بالرضا لديهم وبالتالي أداء المتوقع من انتماءهم للتنظيم.

### 3- العلاقات الاجتماعية:

إن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين في مكان العمل يمكن من تحديد مستويات هذه العلاقة بالآتي: العلاقة بين المرؤوسين، العلاقة بين الرؤساء والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.<sup>18</sup> لذلك فإن تطبيق مبادئ العلاقات الاجتماعية مع العاملين في المنظمة يزيد من الشعور بالرضا لدى العاملين وينمي ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي على المنظمة العمل على تعزيز العلاقات الاجتماعية للفرد العامل مع مجموعة العمل من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي.<sup>19</sup>

إن العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعا لحاجته الاجتماعية، وتحقق تبادل المنافع بينهما، لذلك فإن المنظمة والعمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين تكون نسب الرضا الوظيفي للعاملين والالتزام التنظيمي مرتفعا والعكس صحيح.<sup>20</sup> فقد أكدت كل من دراسة (الحسني، 2016)<sup>21</sup>، دراسة (الزعيبي، 2010)<sup>22</sup> ودراسة (نصار، 2016)<sup>23</sup> على أن العلاقات الاجتماعية تؤثر طرديا على الالتزام التنظيمي. وهكذا يتبلور مفهوم العلاقات الاجتماعية في الاهتمام بالفرد والجماعة، أي الاهتمام بالعنصر البشري، وتوفير أفضل مناخ ممكن لإعداد العنصر البشري، بحيث تتوافر الروح المعنوية العالية، وتتحقق كفاية الإنتاج في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود واستخراج أفضل الطاقات،<sup>24</sup> وبالتالي تعزيز مشاعر الولاء والالتزام بأهداف التنظيم والمشاركة في تحقيقها، فمن خلال تهيئة ظروف عمل إنسانية وتعزيز التعاون وتشجيع التآلف والمودة بين العاملين،<sup>25</sup> وتعزيز التواصل الإيجابي من خلال الاهتمام بآتاحة الفرص في خلق الروابط الاجتماعية القائمة على التعامل الجيد، الاحترام والتقدير والاعتراف بإسهامات الأفراد في إنجاز أهداف التنظيم لها نتائج إيجابية على مستوى رغبة الفاعلين في الانتماء للتنظيم والشعور بالولاء والإخلاص لقيم المنظمة وثقافتها.

#### 4- الأجور والمكافآت:

إن الأجور والمكافآت بأشكالها المختلفة الجيدة والتقليدية هامة جدا لنجاح المنظمة، وتعد وسيلة فاعلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للعاملين في المنظمة<sup>26</sup>، فالأجور ما هي إلا وسائل لإشباع رغبات الأفراد أو مجموعة من العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية، إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة، لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن العمل وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة في الالتزام التنظيمي.<sup>27</sup> وتمثل الأجور والرواتب أهمية كبرى في تحديد أداء الموظفين والعاملين وتوجيه هذا الأداء، وبالتالي توجيه دافعية العاملين في اتجاه معين، حيث أن العلاقة بين اتجاه الدافعية والأجور علاقة قوية، تؤدي إلى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج والنتائج المتوقع تحقيقها على مستوى المنظمة، وكذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة، فقصور هذه الأجور عن تلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين، يدفع هؤلاء العاملين نحو اتجاه السلوك السلبي للأداء، مما يترتب عليه نتائج سلبية وخطيرة على المنظمة.<sup>28</sup>

وعلى العموم فإن معظم العاملين في المنظمات يعملون للحصول على عوائدهم نظير جهودهم، ووجود نظام مكافآت عادل يؤثر على أدائهم ورضاهم والتزامهم بالأهداف والقيم التنظيمية وكذا نظرتهم لوظائفهم، وأصحاب العمل، كما يقلل من معدل دوران العمل، ويحسن من أداء وإنتاجية المنظمة، وتكمن العدالة فيما يقدمه الشخص من جهد وما يعود عليه نظير ذلك. كما يحكم الأفراد على عدالة التعويضات من خلال مقارنة جهودهم وأدائهم مع أداء الآخرين ومعدل العوائد التي تعود عليهم، فيجب أن تتسم التعويضات بالعدالة الخارجية وفيها يقارن الأفراد التعويضات التي يحصلون عليها مع التعويضات التي تمنح لموظفين يعملون في مهن متشابهة في منظمات أخرى، وفي حال كانت تعويضاتهم مقارنة بالتعويضات التي تمنحها المنظمات الأخرى منخفضة، يزداد معدل دوران العاملين، وانخفاض معدل الالتزام التنظيمي وبالتالي ترك العمل، بالإضافة إلى صعوبة جذب موظفين جدد ذوي مؤهلات ومهارات عالية، مما يؤثر على أداء المنظمة بالسلب وعلى التزام الأفراد العاملين المتبقين، كما يجب أن تتسم أيضا بالعدالة الداخلية وتعني منح الأفراد تعويضات وفقا لمعرفتهم، ومهاراتهم، وقدراتهم، إضافة إلى مسؤولياتهم واتجاهاتهم.<sup>29</sup>

وقد عمدت مجموعة من الدراسات إلى دراسة تأثير الأجور كبعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي، كما في دراسة (حلس، 2012)<sup>30</sup>، دراسة (الحسني، 2016)<sup>31</sup> ودراسة (هواين، 2013/2014)<sup>32</sup> وجلها توصلت إلى وجود علاقة وأثر بين الأجور والالتزام التنظيمي.

إن عدم شعور الأفراد بعدالة أنظمة الأجور والمكافآت المادية داخل تنظيماتهم رغم مستوى الإنجاز المقدم من طرفهم في أداء المهام المحللة لهم من طرف قياداتهم سيؤثر حسب الدراسات سالفة الذكر على مستوى الروح المعنوية لدى الفاعلين في التنظيم وبالتالي تراجع معدلات الأداء والرغبة في بذل الجهود الممكنة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة ومن ثم يصبح الاستمرار في العمل حتمية اجتماعية واقتصادية بدل أن يكون رغبة نفسية.

لقد قدمت المدرسة الكلاسيكية في دراسة التنظيمات -رغم اقتصرها في تفسير الفعل التنظيمي على البعد الاقتصادي - مسلمات تطبيقية عبرت عن إمكانية التأثير على سلوك الفاعلين في التنظيم من خلال رؤية مادية بحتة، فالأجور يبقى المحدد الرئيسي لمستوى أداء الأفراد ومعدل إنجازهم خاصة وأن البحث عن العمل لدى الكثيرين أصبح مرتبطا بالرغبة في إشباع حاجاتهم الإنسانية ووسيلة لتحقيق رفاههم الاجتماعي، وبالتالي متى شعر الأفراد بعدالة الإجراءات المرتبطة بمنح الأجور والمزايا المادية تحقق رضاهم عن العمل وبالتالي سيتجهون إلى بذل الطاقات الممكنة لتقديم مخرجات إيجابية للتنظيم.



كما تبرز أهمية الأجور في المجتمعات الرأسمالية أكثر من المجتمعات النامية نظرا إلى أهمية الجانب الاقتصادي في حياة الأفراد في المجتمعات، وأنها تعد أهم المشبعات لحاجات تختلف من فرد لآخر. فالمنظمات التي تهدف لإدماج العاملين فيها تحتاج إلى نظم متنوعة من المكافآت والأجور تختلف عن نظم المنظمات التقليدية لعل أهمها: الأجر المعتمد على المهارات، والأجر المرتبط بتقييم الأداء والمشاركة في المكاسب وغير ذلك.<sup>33</sup> وعلى العموم، تختلف أنظمة الأجور والمكافآت من مؤسسة لأخرى، وبغض النظر عن طبيعة المكافآت والحوافز، ينبغي على المديرين أن يبدوا اهتماما بها كل حسب أداء الموظفين، واهتماماتهم ورغباتهم، فهي تمنح وفقا للأداء أو للجهد المبذول، أو حسب الأقدمية، أو المهارة المكتسبة، وهناك أنواع عديدة من المكافآت منها ما هو فردي، وآخر جماعي، وثالث على نطاق المنظمة كالمشاركة في الأرباح، أو المشاركة في تخفيض التكاليف وغيرها من المكافآت والحوافز التي تساهم وبشكل كبير حسب الدراسات سالف الذكر في تحقيق أعلى درجات الالتزام التنظيمي للعاملين داخل المنظمة.<sup>34</sup>

### 5- الاستقرار والأمان الوظيفي:

يعد الاستقرار والأمان الوظيفي أمر حيوي للعاملين في المنظمات كافة، فهو من أهم ركائز النجاح في أية منظمة، لأنه يخلق جوا من الطمأنينة والانتماء مما يدفع العاملين إلى الإبداع واتخاذ القرارات الفعالة بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.<sup>35</sup> ويعتبر الاستقرار والأمن الوظيفي في الإدارة اليابانية هو ضمان الوظيفية للموظف مدى الحياة، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية مما كان له الأثر الأكبر على إبداعه وإنتاجيته.<sup>36</sup>

ويعرف الأمن الوظيفي بأنه: مجموعة الضمانات، والمنافع الوظيفية التي يطلها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة أو إجراءات تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي ينعكس على الأداء وتوثيق الولاء للمنظمة، إضافة إلى أنه يعبر عن بقاء واستمرارية الفرد موظفا في نفس المؤسسة دون نقص من الأجر، والأقدمية والمحافظة على حقوق التأمين والمعاشات، لما له من أثر إيجابي على الإنتاجية، فهو محور هام لصحة وسلامة الموظفين، وزيادة رفايتهم النفسية والجسدية والاحتفاظ بالموظفين، وزيادة رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي ورفع الأداء الوظيفي.<sup>37</sup>

ويشير Buitendach إلى الإيجابيات التي يحققها الأمن الوظيفي للموظف فيما يلي:

- يساهم الأمن الوظيفي في رفع درجة الرضا الوظيفي وينعكس ذلك على حبه لوظيفته وارتفاع روحه المعنوية وتركيز جهده في أداء العمل وإنجاز المهام الموكلة إليه مما يزيد من فعاليته ولا يضيع وقته في التذمر أو البحث عن عمل جديد. فنجد أنه كثيرا ما يؤدي شعور العامل داخل المنظمة بالاستقرار والأمن المهني ما يساهم في جعله يقرر البقاء والاستمرار مع هذه المنظمة دون غيرها بكامل إرادته الخاصة، بعيدا عن الإذعان.

- إن الموظفين يتطور تعلقهم بالمنظمة التي يعملون بها بمرور الوقت مما يظهر مستويات عالية من الالتزام والرضا والثقة والفخر بالمؤسسة، ولكن هذه مشاعر يهددها انعدام الأمن الوظيفي.<sup>38</sup>

وعلى العموم يعتبر الاستقرار الوظيفي من المواضيع المهمة في مجال الإدارة، وتزداد أهمية هذا البند بازدياد أهمية الدور البشري الذي يلعب دورا محوريا في المنظمة، فالإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، وهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك

البشري واستقراره، وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة ومن ثم تحقيق أعلى درجات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين داخل المنظمة.<sup>39</sup> وهناك العديد من الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين الأمن الوظيفي والالتزام التنظيمي، منها دراسة (الطبال، 2004)،<sup>40</sup> والتي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين الأمان والاستقرار الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة النصر للأسمدة.<sup>41</sup> إذن فالعلاقة بين الأمن الوظيفي والالتزام التنظيمي علاقة طردية تجسد أحد أهم المميزات التنظيمية في بعدها الاستراتيجي، وقاعدة نجاح عملية تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة معدلات الإنتاجية وتحسين درجة الأداء الوظيفي. خاصة وأن اتجاه الفرد نحو تقبله لبيئة عمله قادر على بلورة السياق الفعلي لمؤشرات الأمن الوظيفي، حيث أن التفكير في إيجاد ظروف تنظيمية مميزة تأخذ بعين الاعتبار أهمية الحفاظ على أمن واستقرار مواردها البشرية سيعمل على تعزيز خاصية الالتزام التنظيمي داخل المنظمة.

## 6- ظروف بيئة العمل:

عند تصميم مكان العمل، يجب أن يشكل كل من التصميم والمعدات والإجراءات التشغيلية نظام عمل آمن كما هو منصوص عليه في قانون العمل. فالغرض الرئيسي من تصميم مكان العمل هو تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، كما له أثر على العلاقات بين الموظفين ومعدلات الغياب بينهم وكذا التزامهم بأنظمة العمل، لذلك يجب مراعاة الأمور التالية في مكان العمل:

- يجب أن توفر المنظمة كل سبل الراحة لموظفيها من خلال تصميم جيد لمكان العمل وتوزيع جيد للمعدات بحيث يلاءم عدد الموظفين فيه وطبيعة النشاط فيه لتوفير الجهد وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- يجب أن تلتزم المنظمة بتوفير الأجواء المناسبة في بيئة العمل من خلال توفير درجة حرارة مناسبة لنشاط العمل والموظفين، وهواء نقي متجدد، وإضاءة جيدة، والهدوء في مكان العمل.<sup>42</sup> وعليه فإن تصميم مكان العمل وفق برامج معينة يعد من المهام التي توليها إدارة الموارد البشرية أهمية استثنائية، مستهدفة من خلالها تأمين وتوفير البيئة الصحية، والسلامة المهنية لجميع العاملين لديها، والحفاظ عليهم من الآثار الناجمة عن المخاطر الناتجة عن العمل، وتقليل أثر الحوادث والإصابات المهنية والصحية من خلال إعداد البرامج الوقائية والعلاجية في مجال الأعمال والأنشطة الإنتاجية والخدمية.<sup>43</sup> وعلى العموم يمكن أن نعبر عن ظروف بيئة العمل على أنها: توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين، وفرص النمو المناسبة، والاهتمام بشكل مستمر بالظروف المادية للعمل من إضاءة وتهوية وتدفئة، وتوفير أدوات ومستلزمات العمل، وتنظيم المكاتب والأثاث وغيرها.<sup>44</sup> وتعرف أيضا بأنها: تلك النشاطات والإجراءات التنظيمية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها، ومن أماكن العمل التي تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث، وتكمن أهمية هذه النشاطات والإجراءات في التالي:

- تقليل تكاليف العمل.
- توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر.
- توفير نظام العمل المناسب.
- تدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين.<sup>45</sup>

وعليه تحقيق التزام العاملين بأنظمة العمل والالتزام بالقيم والأهداف التنظيمية والعمل على تحقيقها. وقد أظهرت نتائج دراسة (الخرشوم، 2011)<sup>46</sup> بأن هناك أثرا معنويا لمتغير مناخ الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى



الالتزام التنظيمي لديهم في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب. كما أثبتت نتائج اختبارات دراسة (زاهر، 2016)<sup>47</sup> وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين ظروف بيئة العمل والالتزام التنظيمي، حيث أن العمل على توفير الأساليب الحديثة في خلق المناخ المناسب للعمل يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي بشكل أكبر لدى موظفي مركز خدمة المواطن (النافذة الواحدة) بمحافظة دمشق. كما أظهرت نتائج دراسة (نصار، 2016)<sup>48</sup> وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين واقع بيئة العمل وبين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة .

إن الأخذ بعين الاعتبار أهمية تحسين الظروف الفيزيائية للعمل بما يقلل من مستوى الشعور بالخطر لدى الأفراد العاملين من خلال التصميم الآمن لمواقع العمل والاهتمام السليم بمعايير الإضاءة والألوان، الضوضاء، الظروف الجوية من درجات الحرارة أو البرودة والتهوية، موقع المؤسسة وحسن مظهرها، توفير المعدات والأدوات اللازمة لإنجاز العمل وتوفير بيئة عمل صحية قليلة المخاطر وتحقيق المواءمة بين العامل وعمله<sup>49</sup> بما يتماشى مع حالته النفسية والفسيولوجية وبما يسمح بتحقيق جودة فيزيقية داخل العمل يمكن من خلالها إدراك أعلى مستويات الرضا لدى الأفراد والتقليل من معدلات دوران العمل والتغيب الوظيفي، فبمجرد إدراك الفاعلين داخل التنظيم لمدى تلاؤم ظروف بيئة العمل مع الشروط العامة لمعايير الصحة والسلامة المهنية ارتفع معدل الشعور باستقرارهم الوظيفي وبالتالي الالتزام بتحقيق أعلى مستويات الفاعلية في أداء مسؤولياتهم الوظيفية.

#### خاتمة:

لقد تغيرت نظرة أرباب العمل إلى أدوار القوى العاملة عبر العصور التنظيمية المختلفة، فما كان مألوفاً خلال الثورة الصناعية اختلف ابستيمولوجيا عن المعنى المتداول لدى رواد الفلسفة التنظيمية الحديثة، حيث انطلقت في تفسيرها للاتجاهات النفسية للأفراد ودوافعهم في العمل على فكرة أن الاهتمام بالموارد البشري يعتبر الركيزة الأولى للنمو الاقتصادي وتحقيق مؤشرات الكفاءة والفعالية وبالتالي فرضت البحث عن الآليات التي يمكن من خلالها إحداث الاتساق بين أهداف الأفراد وقيم التنظيم المعني تعمد فيه السياسات العامة على تحسين العلاقات بين أطراف البناء التنظيمي (العمال، القيادة العليا والمشرفين على العمل، بيئة العمل الفيزيقية).

وعلى هذا الأساس تشكل ضرورة إعداد برامج خاصة وذات فعالية تستهدف خلق جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين تسعى إلى إشباع احتياجات الأفراد داخل التنظيم للرفع من شعور الاستقرار والأمان لديهم مسؤولية اجتماعية وأخلاقية للمؤسسة، خاصة وإن كان هدف الجودة المعنية هو تحقيق شروط البقاء ضمن البيئة التنافسية المحيطة بها. فقد أثبتت العديد من الدراسات الميدانية -التي تطرقنا لها سابقاً- أن جودة الحياة الوظيفية تعمل على تحفيز طاقات المورد البشري وتطوير قدرته الإنتاجية والتي تعتبر قاعدة ضرورية لضمان نجاح الاستراتيجيات العامة للمنظمة في تحقيق أهدافها.

هذه الدراسات توصلت من خلال خطوات البحث العلمي وتحليل وتفسير مختلف العوامل التنظيمية والاجتماعية والمادية في بعدها الوظيفي إلى أن الاهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية بالاعتماد على أنشطة خاصة تركز من خلالها أنساق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات على البحث عن التطبيق الجيد لمختلف أبعادها والاتجاه نحو تعديل ظروف بيئة العمل بما يسمح بتعزيز سلوكيات الالتزام التنظيمي والرفع من معدلات الرضا وتعزيز الروح المعنوية والاستعداد لبذل أقصى الجهود والطاقات لتحقيق أهداف المنظمة والإيمان بقيمتها دون غيرها والاستمرار فيها من خلال إرادته الخاصة ورغبته النفسية مع الأخذ بعين الاعتبار إلغاء أي فرصة لتحويل الموضوع إلى

"حتمية" والذي من شأنه أن يعكس التأثيرات الإيجابية للالتزام التنظيمي إلى تفاعلات اغترابية قد تكون بداية لتشكيل إرهابات فشل التنظيمات في الحفاظ على استمرارية أنساقها.

- الهوامش:

- 1 أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بالمشاركة مع أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، ص 22.
- 2محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2018، ص.ص 11، 12
- 3وسام محمد الحسني، أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
- 4أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012، ص، 11.
- 5خالد يوسف محمد الزعبي، أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية المخصصة بالإقراض. مؤتمة للبحوث والدراسات. المجلد 25، العدد 01، الصفحات 67- 120.
- 6وسام محمد الحسني، مرجع سبق ذكره.
- 7Daud, N. (2010). investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in malaysian firm. international journal of business and managment, 05(10), pp. 75- 82.
- 8فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية "دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة"، رسالة ماجستير في علم نفس العمل، جامعة سطيف 2، 2013/ 2014.
- 9خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص 88.
- 10المرجع السابق، ص 90.
- 11هاشم عيسى عبد الرحمان أبو حميد، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص. ص. 18، 19.
- 12عبد الله كاظم حسن، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها على الالتزام التنظيمي، مجلة الغر للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 14، 2009، 152.
- 13وسام محمد الحسني، مرجع سبق ذكره، ص 34.
- 14عطا الله بشير عبود النويقه، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية- الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 42، العدد1، 2015.
- 15سامية خميس أبوندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007.
- 16وسام محمد الحسني، مرجع سبق ذكره.
- 17عبد الله كاظم حسن، مرجع سبق ذكره.
- 18خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 93.
- 19وسام محمد الحسني، مرجع سبق ذكره، ص 34.
- 20خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

- 21 وسام محمد الحسني، مرجع سبق ذكره.
- 22 خالد يوسف محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره.
- 23 أمجد علي إبراهيم نصار، مرجع سبق ذكره.
- 24 حسني فؤاد الدحدوح، جودة الحياة الوظيفية للمعلمين المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائه. رسالة ماجستير في إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، 2014/2015، ص 12.
- 25 سامي مراد وشرين سلام، أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية وفق رؤية المملكة 2030-دراسة ميدانية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، ص 52.
- 26 خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 96.
- 27 وسام محمد الحسني، مرجع سبق ذكره، ص 34.
- 28 مروان حسن البربري، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 23.
- 29 أسامة زياد يوسف البليسي، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 10، 11.
- 30 صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين - حالة دراسية على بلدية غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 31 وسام محمد الحسني، مرجع سبق ذكره.
- 32 فوزية هواين، مرجع سبق ذكره.
- 33 خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 91.
- 34 محمد بن سعيد العمري ووردة سلامة اليافي، أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام "دراسة تطبيقية علمية لموظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13 العدد 1، الصفحات 65-94، 2017، ص 70.
- 35 هاشم عيسى عبد الرحمان أبو حميد، مرجع سبق ذكره، ص 16.
- 36 محمود إسماعيل أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص 14.
- 37 هاشم عيسى عبد الرحمان أبو حميد، مرجع سبق ذكره، ص 16.
- 38 وسام محمد الحسني، مرجع سبق ذكره، ص 35.
- 39 مروان حسن البربري، مرجع سبق ذكره، ص 26.
- 40 عبد الله عبد الله الطبال، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين - دراسة ميدانية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2004.
- 41 وسام محمد الحسني، مرجع سبق ذكره، ص 35.
- 42 أسامة زياد يوسف البليسي، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 8، 9.
- 43 هاشم عيسى عبد الرحمان أبو حميد، مرجع سبق ذكره، ص 19.
- 44 محمود إسماعيل أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص 15.
- 45 مروان حسن البربري، مرجع سبق ذكره، ص 21.
- 46 محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 العدد 3، 2011.
- 47 تيسير زاهر، أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن (النافذة الواحدة) محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 1، الصفحات 103-118، 02 مارس 2016.
- 48 أمجد علي إبراهيم نصار، مرجع سبق ذكره.

---

<sup>49</sup> سمر سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2018، ص 15.