



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر جودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية
دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

د. هند لبصير

إعداد الطالبة:

مفيدة بهالي

رقم التسجيل:	Master- GE-GO-GRH/2019
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018 - 2019

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ

الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ}

صدق الله العظيم

سورة البقرة آية (32)

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: « مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا، سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ تَضَعُ أَجْنِحَتَهَا رِضًا لِطَالِبِ الْعِلْمِ ».

- رواه أبو داود و الترمذي -

الإهداء

أهدي عملي هذا الذي تم بعون الله إلي:

من قال فيهما الله "ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى الذي أفنى عمره من أجل أن نعبا ولم يعرفه لليأس ولا القنوط طريقا، إلى صاحب القلب الكبير رمز التضحية والعطاء، إلى من كان نجاحي مناه، إلى من حثني على طلب العلم من منبجه إلى مجراه أبي العزيز أمد الله في عمره وعمره بالصحة والعافية. إلى ينبوع الحنان بلسم الجراح، نبض روحي وعقلي إلى من أرى الدنيا بعيونها، ولا تكاد تسمع أذناي إلا رنين دعائها، إلى من كانت منبع حياتي، وتعجز الكلمات عن الوفاء بحقها والإشادة بفضلها، إلى من أطلب رضا الله برضاها عني أمي الغالية لا حرمي الله منها ومن عطائها وحنانها.

إلى أشقاء روحي سندي وخنزي إلى من يصفو القلب بهم، وتنسى الهموم معهم إلى من كبرت معهم وبهم.. إخوتي فيصل وزجته زينة وأولاده "نور اليقين، بلال، شيماء، يحيى" فارس وزجته لمياء و الكتكوتة "رهف"، أخي هشام وصلاح الدين، وأخواتي أمال، هجيرة وزوجها خليل وأولادها "مرام، معاذ، آدم مسعود".

إلى كل عائلتي كبيرا وصغيرا

إلى زهران حياتي النظرة صديقاتي الغاليات اللواتي لاقتني بهم الأقدار ريمة، جميلة،

سهام، كريمة، هناء، مروى، أمينة، زينب، زهرة، عديلة، منيرة، مريم

إهداء خاص إلى مريم التي كانت عوننا لي فالف ألف شكر

إلى كل من كانوا لي سندا ودعما لم يذكروهم قلبي وحفظهم قلبي.

إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع، وأرجو من الله التوفيق والسداد .

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على نبينا
وقدوتنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

اشكر الله العلي العظيم أولا وأخيرا على توفيقه بإتمام هذا البحث فهو عز وجل أحق
بالشكر والثناء وأولى بهما، وانطلاقا من قوله عليه الصلاة والسلام "من لم يشكر الناس لم
يشكر الله"، فإنني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة
"لبصير هند" التي تفضلت بقبول الإشراف على هذا البحث وعلى ما تكرمت عليا من
سعة صدر ونصح وإرشاد وتوجيه. فجزاها الله عني ألف خيرا.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة المناقشة على ما سوف يقدمونه من
التوجيهات والملاحظات والاقتراحات التي ستثري وتقدم الإضافة لهذا البحث.

وشكر خاص للأستاذ الفاضل الدكتور "عرابة الحاج" على دعمه ومساندته
وأتقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع الأساتذة الذين ساهموا بتحكيم هذه الاستبانة
لما كان لإرشاداتهم من دور وفائدة في هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لمن قدم لي المساعدة وأبدى رأيا ساهم في انجاز
هذا البحث من أساتذة وزملاء وأقارب.

وأشكر كل من بث في نفسي حافزا للصبر والمثابرة من قريب أو بعيد بدعاء أو بكلمة
طيبة راجين من المولى أن يجازيهم أفضل جزاء.

وأخيرا إن وفقنا في هذا العمل فمن الله وإن أنقصنا أو قصرنا فمن أنفسنا ومن الشيطان
فالكمال لله وحده.

الملخص

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجَّد خيضر- بسكرة نحو مستوى جودة حياة العمل والتعرف أيضا على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، هذا بإضافة إلى معرفة تأثير جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة.

تكون مجتمع الدراسة المستهدف من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجَّد خيضر- بسكرة، واستخدمت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (75)، حيث تم توزيع استبانة عليهم من خلال زيارة ميدانية، واسترد منها (53) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية باستعمال برنامج SPSS. واستخدم في التحليل الإحصائي عدة أساليب منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الثبات ألفا كرونباخ، تحليل التباين للانحدار، تحليل الانحدار البسيط.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل التنظيمية والوظيفية بأبعادها المختلفة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجَّد خيضر- بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث فسر متغير بيئة العمل التنظيمية والوظيفية (65.02%) من التغيرات الحاصلة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالكلية، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية و المعنوية بأبعادها المختلفة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجَّد خيضر- بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث فسر متغير بيئة العمل المادية و المعنوية (34.22%) من التغيرات الحاصلة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالكلية و ذلك بالاعتماد على قيمة (R^2)، كذلك توصلنا إلى أن مستوى كل من جودة حياة العمل السائد وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجَّد خيضر- بسكرة جاء مرتفعين وفقا لمقياس الدراسة، كما لاحظنا أنه يوجد أثر للأبعاد التالية (الالتزام التنظيمي، الاستقرار والأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، العلاقات الاجتماعية) على سلوك المواطنة التنظيمية بالكلية، بينما لا يوجد أثر للبعدين التاليين (ظروف العمل المادية، المشاركة في اتخاذ القرار) على سلوك المواطنة التنظيمية بالكلية، وخلصت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: جودة حياة العمل، بيئة العمل المادية و المعنوية، بيئة العمل التنظيمية و الوظيفية، سلوك المواطنة التنظيمية.

Abstract

This study aimed to determine the professors at faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences on Mouhamed Khider Univesity-biskra perspectives in term of their organization citizenship behavior.in addition to know the impact of quality of work lif behavior on organization citizenship of teachers.

The population in this work the prsfessors at faculty of Ecnomic and Commersil Sciences and Management Sciences on Mouhamed Khider Univesity-biskra ,The student used simple random sample method and a volume of (75) teatchers, Where the questionnaire was distributed them serveral field visit, And recoverd of which (53) questionnaire is valid for statistical analysis by using the SPSS program.

The study has found the impact on organizational and functional environment in its different dimensions in the behvoir of organization citizenship of teachers at faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences on Mouhamed Khider Univesity-biskra ($\alpha \leq 0.05$) level with ($R^2 = 65.02\%$), and found that the impact on the physical and moral working environment in its different dimensions in behavoir of organization citizenhip of teachers at faculty of Economic and Commercail Sciences and Management sciences on Mouhamed Khider Univesity-biskra ($\alpha \leq 0.05$) level with ($R^2 = 34.22\%$) of the changes behavior of organizational citizenship in the college and that depends on Value (R2) , quality of work life prevailing and the behavior of organizational citizenship among professors at the Faculty of Science and management of the University of Mohammed Khiedr - Biskra came high according to the scale of the study, as we noted that there is an impact of the dimensions and job security, the balance between personal and practical life, social relations) on the behavior of citizenship (physical working conditions, participation in decision-making) have no impact on the behavior of organizational citizenship in college, and the study summarties the impotant recommendations.

key words : Quality of work life, Organizational and functional environment, Physical and moral work environment, Organizational Citizenship Behavior

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
VII	الإهداء
VII	شكر وعرفان
VII	الملخص باللغة العربية
VII	Abstract
VII	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: ماهية جودة حياة العمل	
12	تمهيد
13	المبحث الأول: مفهوم جودة حياة العمل
13	المطلب الأول: مفهوم جودة الحياة
16	المطلب الثاني: نشأة جودة حياة العمل
18	المطلب الثالث: تعريف جودة حياة العمل
21	المطلب الرابع: أهمية جودة حياة العمل
22	المبحث الثاني: أساسيات جودة حياة العمل
22	المطلب الأول: أهداف جودة حياة العمل
24	المطلب الثاني: أبعاد جودة حياة العمل
30	المطلب الثالث: عوائق تطبيق جودة حياة العمل
32	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: جودة حياة العمل كمدخل لتحسين سلوك المواطنة التنظيمية	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

35	المطلب الأول: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية
38	المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
44	المطلب الثالث: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
45	المطلب الرابع: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
47	المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية
47	المطلب الأول: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
48	المطلب الثاني: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية
50	المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
54	المطلب الرابع: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية
56	المبحث الثالث: انعكاس جودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية
56	المطلب الأول: طرق قياس جودة حياة العمل
58	المطلب الثاني: برامج جودة حياة العمل
60	المطلب الثالث: الآثار الايجابية والسلبية لسلوك المواطنة التنظيمية
61	المطلب الرابع: تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد جودة حياة العمل
64	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دور جودة حياة العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة-	
66	تمهيد.
67	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
67	المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة
69	المطلب الثاني: مهام وأهداف وهيكل جامعة محمد خيضر بسكرة
71	المطلب الثالث: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
77	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
77	المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة
79	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته
79	المطلب الثالث: مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات
80	المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة و ثباتها

82	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و تحليلها
82	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
84	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
85	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة
91	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات و تفسير النتائج
98	خلاصة الفصل الثالث
100	الخاتمة
105	قائمة المصادر و المراجع
113	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
42	مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	01
63	نظرية التبادل الاجتماعي	02
78	درجات مقياس ليكرت الخماسي	03
78	مجال ومستوى الأهمية حسب سلم ليكرت الخماسي	04
81	معاملات الثبات والصدق	05
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	06
84	اختبار التفلطح و الالتواء (اختبار التوزيع الطبيعي) لمتغيرات الدراسة	07
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات جودة حياة العمل	08
89	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبيئة العمل التنظيمية والوظيفية وبيئة العمل المادية والمعنوية لجودة حياة العمل	09
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات سلوك المواطنة التنظيمية	10
91	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات	11
92	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى	12
93	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	13
93	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	14
94	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	15
95	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية	16
95	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	17
96	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	18
97	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	19

قائمة الاشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	أبعاد جودة حياة العمل	01
50	مداخل سلوك المواطنة التنظيمية	02
51	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	03
72	التنظيم الإداري و الهيكلي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة	04

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
113	قائمة أسماء المحكمين	01
114	استبانة البحث	02

مقدمة

يشهد العالم اليوم الكثير من التطورات والتغيرات التي لم يشهدها من قبل فرضت على المنظمات جملة من التحديات لمواكبة هذا التطور، وتحسين الفعالية التنظيمية ولتحقيق ذلك فهي بحاجة إلى توظيف مورد بشري كفاء وفعال، فقد أكد مسؤولين اليوم أنه حتى يتسنى لهم جعل المنظمات في مستوى التحدي والمنافسة ينبغي أن لا يكتفي بالاستثمار المالي والتكنولوجي فقط، بل أن الأهم من ذلك الاستثمار في تسيير الأفراد فالعنصر البشري يعتبر من أهم الموارد لدى المنظمات وذلك نظرا للدور الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث نجاحها، ورفع كفاءتها ونموها، وبقائها.

بالإضافة أثرت هذه المتغيرات و استخدام الإستراتيجيات المختلفة لمواجهة المشكلات بشكل أو بآخر على الموارد البشرية ومهاراتهم، فدفع ذلك المنظمات للعمل على الاستجابة إلى هذه المتغيرات من خلال جعل المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى إلى التركيز على الأساليب الأكثر نفعاً في تحقيق أهدافها ومما لا شك فيه أن تحقيق هذه الأهداف يرتبط بأداء أفرادها، وإيجاد بيئة عمل مشجعة تشعر الفرد بالانتماء والاستقرار، وتعتبر جودة حياة العمل أحد الأساليب والأنشطة التي توفرها وتسند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجتهم ورغباتهم فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مندمجين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي الحصول على أداء أفضل وينعكس إيجابياً على إنتاجية المنظمة.

وكل ذلك سيدفع الفرد لرفع روحه المعنوية وتوجيه سلوكه بما يخدم أهداف المنظمة باعتبار أن هذه الأهداف هي جزء لا يتجزأ من أهداف الفرد.

فالمنظمات الحديثة اليوم تسعى إلى تحقيق تضافر الجهود العاملين بها، بل والسعي نحو المزيد من العمل والعطاء بما يفوق أداء الواجبات والأدوار الرسمية للوظيفة، فهي بحاجة إلى خلق روح المبادرة والابتكار وترك حرية التصرف للعاملين، حيث أن الأنشطة التي تدخل ضمن متطلبات الوظيفة الرسمية للفرد لم تعد كافية لتحقيق نجاح المنظمة، بل لابد من وجود أدوار أخرى يمارسها الفرد طوعاً إلى جانب ما هو مطلوب منه مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمات بحيث يقوم العامل بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً مثل: مساعدة الرؤساء والزملاء عند الحاجة، وقبول أعمال إضافية دون تدمير، واستغلال وقت العمل، وما إلى ذلك من سلوكيات تطوعية والتي بدونها قد تفشل المنظمات في تحقيق أهدافها.

هذه السلوكيات التطوعية تعرف حالياً بسلوك المواطنة التنظيمية، وهو سلوك اختياري وغير ملزم للفرد ويقع خارج نطاق الواجبات الرسمية بل يعتمد على مبادرة الفرد ويخضع لإرادته الحرة ويساهم في الارتقاء بفعالية وأصبح هذا السلوك

مطلب أساسي لهذه المنظمات التي تحتاج إلى تكاتف جهود العاملين بها. لذا يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من السلوكيات المرغوبة في المنظمات بسبب ما تحققه من آثار إيجابية على المستوى الفردي والجماعي و على المنظمة ككل

إشكالية الدراسة:

أصبح نجاح أية منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على ما تملكه من مورد بشري وأهمية سلوكه في منظمات الأعمال، كان لابد من دراسة العوامل التي تؤثر عليه، بحيث تلعب جودة حياة العمل دورا مهما في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وعدم إدراك المنظمات لأهمية جودة حياة العمل ومدى قدرتها في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، هذا قد يشكل مشكلة حقيقية تستحق العناية والبحث، فعدم الاهتمام بجودة حياة العمل قد تولد شعور لدى العاملين ينعكس سلبا على أدائهم من خلال سلوكيات تنظيمية تؤذي المنظمة في حين أن أبعادها تعزز هذه السلوكيات فأهمية وجود جودة حياة العمل في الجامعات في مختلف مستوياتها ينعكس على تطوير قدرات الأساتذة بها من خلال ما يقدمونه من جهد إبداعي يتعدى الجهد الرسمي فمن ناحية تعتبر جودة حياة العمل عنصرا هاما ومؤثر في نمط هذا السلوك ومن ناحية يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من أبرز أشكال السلوك التنظيمي المرغوب لدوره الكبير والفعال، لذا كان من الضروري التطرق لمعرفة أبعاد جودة حياة العمل وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية.

ومنه تتحدد إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل تؤثر جودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة؟

الأسئلة الفرعية:

1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل التنظيمية والوظيفية لجودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية والمعنوية لجودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

فرضيات الدراسة:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل التنظيمية والوظيفية لجودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وتدرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية

H₁₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H₁₂: يوجد أثر للالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H₁₃: يوجد أثر للاستقرار و الأمان الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية والمعنوية لجودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وتدرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

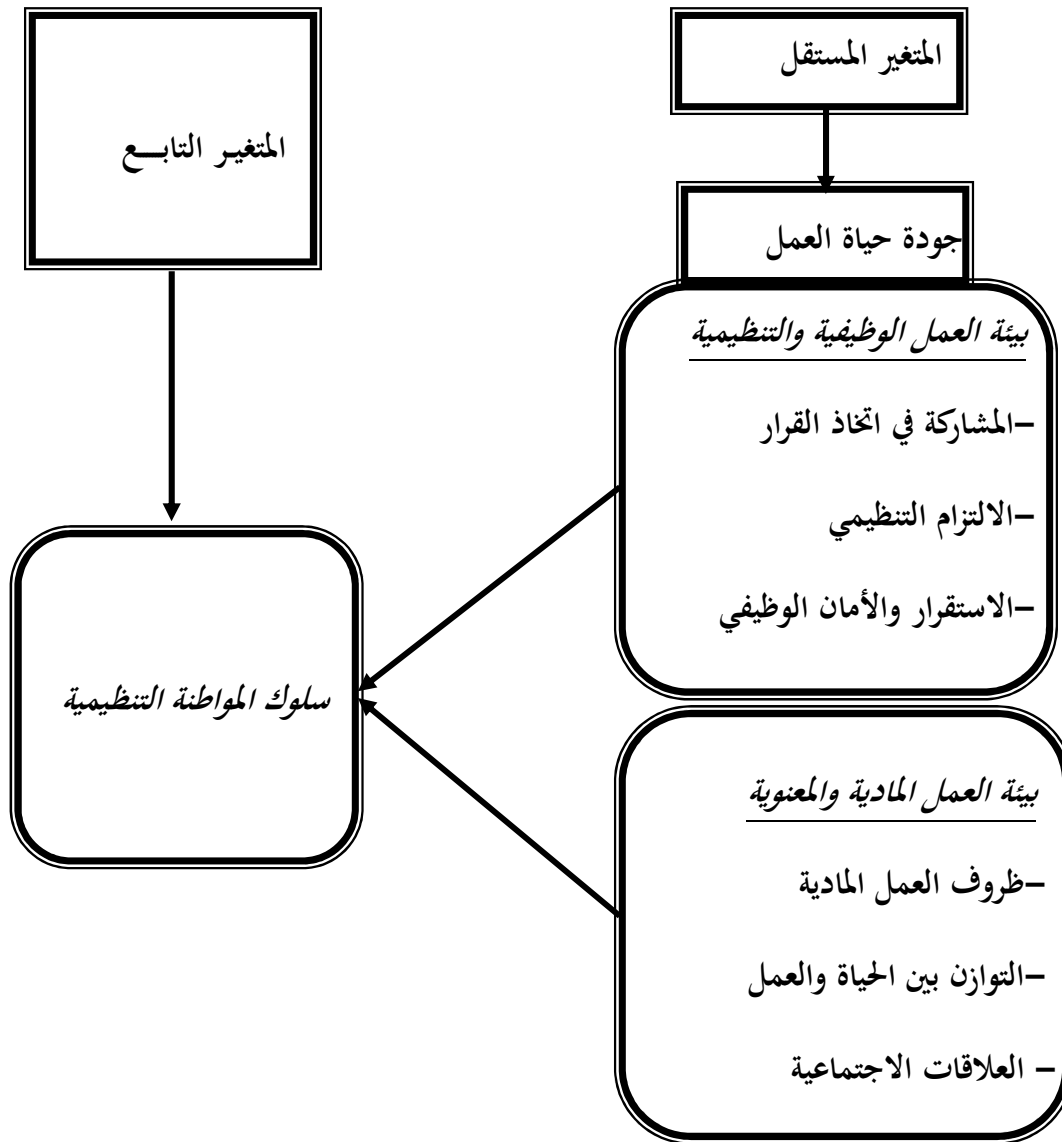
H₂₁: يوجد أثر لظروف العمل المادية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H₂₂: يوجد أثر للتوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H₂₃: يوجد أثر للعلاقات الاجتماعية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويمكن إدراج نموذج الدراسة بالشكل التالي:

نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا لاختيار هذه الدراسة منها:

- مطابقة هذا الموضوع للتخصص
- الميول الشخصي إلى مثل هذه المواضيع.
- الحدائة النسبية لموضوع جودة حياة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.

أهمية الدراسة:

ينبثق الاهتمام بهذا الموضوع من أهمية العنصر البشري كمحرك للعمل في أي منظمة، فالسلوك الفردي للعامل له تأثير كبير على كفاءة وفعالية المنظمة.

وتشري الأهمية النظرية لهذه الدراسة، في كونها تعالج موضوع جودة حياة العمل وسلوك المواطن التنظيمية وهو من الموضوعات الحديثة و الهامة قي مجال إدارة الأعمال والتي نالت اهتمام الباحثين، وتحاول هذه الدراسة التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على سلوك المواطن التنظيمية

أما الأهمية التطبيقية تكمن في إمكانية الاستفادة من النتائج المتوصل إليها فقد تفيد نتائج هذه الدراسة متخذي القرارات في الجامعة وكذا المسؤولين التعرف على أهمية أبعاد جودة حياة العمل مما ينعكس بدوره على سلوك المواطن التنظيمية.

أهداف الدراسة:

للدراة عدة أهداف، يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- ✓ التعرف على مدى توفر أبعاد جودة حياة العمل في كلية مُجَّد خيضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.
- ✓ الكشف عن مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.
- ✓ تقديم اقتراحات من أجل المساعدة في تبني جودة حياة العمل بالمنظمة محل الدراسة لما لها من أثر فعال في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية مما يسهم في استمراريتها وتطويرها وزيادة فعاليتها.

منهج الدراسة:

لغرض دراسة وتحليل أثر جودة حياة العمل على سلوك المواطن التنظيمية لدى الأساتذة سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع كميًا وكيفيًا، فهو لا يستخدم فقط لجمع البيانات المتعلقة جودة حياة العمل (الظاهرة المدروسة) ومظاهرها وعلاقتها المختلفة، إنما كذلك تحليلها، تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع في المنظمات وتحسينه. إضافة إلى استخدام المنهج الإحصائي والذي يناسب الدراسة الميدانية فهذا المنهج يهتم بجمع ومعالجة البيانات والمعلومات وتحليلها، بما يخدم الموضوع واستخلاص النتائج، من خلال استعمال الاستبيان الذي تم توجيهه لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة محمد خيضر بسكرة والبالغ عددهم 75 أستاذ، ليتم استرجاع 53 استبانة قابلة للتفريغ والتحليل باستخدام برنامج spss، واستخلاص النتائج للتعليق عليها.

الدراسات السابقة

* الدراسات المتعلقة بجودة حياة العمل

1- دراسة وسام محمد الحسني، 2016 بعنوان **اثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة**، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة. من أهم نتائج هذه الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الباحثين الاجتماعيين في قطاع غزة من وجهة نظرهم، قد بلغت (4.33) بوزن نسبي 46% وهي درجة منخفضة و المتوسط الحسابي الكلي لمستوى الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في قطاع غزة من وجهة نظرهم، قد بلغت (4.98) بوزن نسبي 50% وهي درجة متوسطة.

2- دراسة مروان حسن البربري، 2016، بعنوان **دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، دراسة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.** ومن أهم نتائج هذه الدراسة مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة كانت متوسطة وبوزن نسبي (61.33%) و مستوى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين العاملين كانت (49.64%) وكذا يؤثر بُعد العلاقات الاجتماعية ويُعد مشاركة العاملين في الإدارة تأثيراً إيجابياً معنوياً في الاحتراق الوظيفي، وكلا البُعدين فسر ما نسبته (7.9%) و(4.7%) من التباين في المتغير التابع على الترتيب.

3- دراسة هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد، 2017 بعنوان **اثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال التجارية، الجامعة الإسلامية، غزة.** تتمثل أهم نتائج هذه الدراسة وجود موافقة إلى حد ما من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مجال أبعاد جودة حياة العمل ككل في جامعة الأقصى بغزة، بوزن نسبي (57.33%) أيضا وجود موافقة إلى حد ما من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مجال فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة بوزن نسبي (58.33%) وكذا وجود تأثير إيجابي لأبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.

* الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

- 1- دراسة غنوة مُجد نادر، 2013 بعنوان **أثر الضغوط الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية**، (دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري)، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سورية، من أهم نتائج هذه الدراسة أن العاملين يعانون من ضغوط العمل بمصادره المختلفة و يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية ولكن كان المصدر غموض الدور هو الأكثر تأثيراً على ممارسة تلك السلوكيات كما نتج أن لمصادر ضغوط العمل تأثيراً عكسياً على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المشافي المدروسة.
- 2- دراسة بن زاهي منصور، معمر حمزة، 2014، بعنوان **سلوك التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، من أهم نتائج هذه الدراسة تبين أن مستوى أداء لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال متوسط و أداء عمال المؤسسة لسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف بين الجنسين مما يعكس لنا أن الجنس لا يمكن اعتباره كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية كما أن هناك فروق في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية وذلك لصالح العمال الذين لديهم أقدمية أقل بالمؤسسة.
- 3- دراسة مُجد شفيق المصري، 2015، بعنوان **الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية**، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، أظهرت نتائج البحث عن وجود علاقة طردية بين الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية و وجود علاقة طردية بين أبعاد الانغماس الوظيفي (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي الانغماس السلوكي) وسلوك المواطنة التنظيمية كما أظهرت ارتفاع درجة ممارسة الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية.

* الدراسات السابقة الخاصة بربط المتغيرين:

- 1- دراسة نسرين عبد الرحمن، أيمن حسن ديوب، 2017، بعنوان **أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية**، (دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق)، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 3، من أهم نتائج هذه الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية لجودة الحياة الوظيفية على سلوكيات (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، اللباقة، وعي الضمير) لدى العاملين في جامعة دمشق كما تتيح الجامعة فرص النمو والترقي وتعمم مهارات جديدة و يسود الجامعة مناخ من الثقة والاحترام بين العاملين، كما يتمتع موظفي الجامعة باللباقة في التعامل كما أن المكافآت التي تمنحها الجامعة لا تتوافق مع مستوى الأداء الوظيفي، ومعايير الترقية في الجامعة غير عادلة فهي بحكم القانون فقط

وليس على أساس العمل والكفاءة، ومعظم الموظفين لا يشعر بالسعادة أثناء العمل في الجامعة، ومعظم الموظفين لا يشعر بالأمان الوظيفي.

-أما الدراسة الحالية، فهي تتفق مع الدراسة الأخيرة في الربط بين المتغيرين، وتختلف عنها فيما يلي:

✓ التركيز على الأساتذة دون باقي العمال في مجتمع البحث لاعتبار الأستاذ الجامعي يعد عنصر أساسي ومهم في الجامعة إذ يعتبر أهم زاوية وركيزة في عملية البناء المعرفي والتربوي في المستويات الجامعية ومصدر أساسي للمعلومات حيث يغرس مفاهيم وطرق التفكير العلمي والمنهجي في أذهان الطلبة وكيفية التعامل مع المشكلات بمختلف أنواعها.

✓ تقسيم جودة حياة العمل إلى أبعاد؛ وذلك لما لها من دور في تحسين مستوى الأساتذة لمختلف أدوارهم ورسم صورة واضحة لتحقيق الأهداف وقد تم التركيز على أبعاد لجودة حياة العمل في الجامعة من خلال بتوفير كل من بيئة العمل المادية والمعنوية وبيئة العمل التنظيمية والوظيفية لما تعود به على الأساتذة من زيادة الدافعية وتحقيق الرضا لديهم، تحسين سمعة الكلية من خلال الأداء المتميز.

هيكل الدراسة:

من اجل دراسة الظاهرة المدروسة وحل مشكلة البحث، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة عامة وثلاث فصول، مقدمة تناولنا فيها طبيعة المشكلة البحثية، وكذا أهمية البحث والهدف منه، كما تطرقنا إلى تعريفات الإجرائية للدراسات التي تناولت هذا الموضوع. الفصل الأول بعنوان ماهية جودة حياة العمل ويتكون من مبحثين، المبحث الأول: مفهوم جودة حياة العمل، المبحث الثاني: أساسيات جودة حياة العمل. أما الفصل الثاني عنوانه جودة حياة العمل كمدخل لتحسين سلوك المواطنة التنظيمية، يتكون من ثلاث مباحث، المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية، أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية، المبحث الثالث: انعكاس جودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية.

أما الفصل الثالث فهو خاص بالجانب التطبيقي بعنوان دور جودة حياة العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مُجد خيضر بسكرة ويتكون من ثلاث مباحث، المبحث الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.

مصطلحات الدراسة:

أ- جودة حياة العمل (المتغير المستقل): هي درجة من التميز في العمل وتوفير بيئة عمل مناسبة للموظفين العاملين داخل المنظمات والمساهمة في إشباع حاجاتهم الأساسية للحصول على مستويات أفضل للأداء والذي ينعكس بدوره على فاعلية أكثر ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

ب- سلوك المواطنة التنظيمية (المتغير التابع):

أعمال وأدوار تطوعية اختيارية تتجاوز نطاق المكافآت والحوافز الرسمية ويمارسها الموظفون بهدف إشباع حاجاتهم ولمساعدة الآخرين وتعود بالفائدة للمنظمة ككل وتسهم في زيادة تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها وفعاليتها.

الفصل الأول

ماهية جودة حياة العمل

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم جودة حياة العمل

المبحث الثاني: أساسيات جودة حياة العمل

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر جودة حياة العمل من الموضوعات الهامة لنجاح أي مؤسسة، وذلك من خلال توفير جو يتسم بالوضوح في العمل وروح الفريق بين الأفراد، والتشاور في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات من اجل زيادة وتنمية القدرات المعرفية وكسب الثقة، فجودة حياة العمل هي الفاصل الرئيسي بين مصادر قوة المديرين من جهة وأداء العاملين في المنظمة من جهة أخرى، حيث تعمل جودة حياة العمل على دراسة وتحليل الأساليب التي يستخدمها المدراء بغرض توفير وتحقيق بيئة تنظيمية مشجعة للعاملين.

وكلما استطاعت الإدارة وضع البرامج الكفيلة بالسيطرة على أو إزالة كل ما من شأنه عرقلة العاملين أثناء أدائهم للعمل وتوفير ظروف العمل المناسبة لهم ومن ثم التعامل معهم باحترام وثقة عالية بقدراتهم، تكون قد بنت لنفسها بيئة عمل جيدة في أذهان العاملين وولدت لديهم القناعة والرضا والانديفاع العالي نحو العمل، وتكون النتيجة نجاحات متواصلة بالمنظمة في عالم فيه من التنافس الشيء الكثير.

المبحث الأول: مفهوم جودة حياة العمل

إن مفهوم جودة حياة العمل يجب أن يكون مفهوما شاملا يتضمن أهداف ومصالح العاملين وأهداف إدارة المنظمة. حيث إن زيادة الرضا الوظيفي للعاملين والناتج عن مستويات عالية من جودة حياة العمل يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأيضا تلبية مطالب العملاء والمجتمع، وضمن هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم جودة حياة العمل بالإضافة إلى النشأة وتطورها التاريخي والأهمية.

المطلب الأول: مفهوم جودة الحياة

سيتم تناول هذا العنصر من خلال تعريف كل من الجودة وأهميتها، و جودة الحياة و مكوناتها.

أولا: تعريف الجودة

لقد أثار مصطلح الجودة جدلا واسعا في الأوساط الإدارية على المستوى العالمي، ويعود نجاح هذا المصطلح إلى المبادئ الإدارية التي يركز عليها. ومن هذا المنظور فإن استثماره في قطاع الإدارة العامة يتحقق من خلال المبادئ الإدارية التي يقوم عليها مصطلح الجودة والتي أثبتت فعاليتها ونجاحها في القطاع الصناعي، وبهذا يعد تعريف الجودة من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الذين عملوا على تحسين أداء المنظمات ولكي تكون المنظمة ناجحة فإن عليها أن تقدم خدمة أو منتج يتميز بالجودة، وسيتم التطرق لهذا من خلال ما يلي:

تعرف كلمة الجودة لغة في أصل اللغة كما جاء في لسان العرب لابن منظور تعني الجيد وهو نقيض للرديء، ويقال أجاد فلان في عمله و أجود واستنجاهه...عده جيدا (ووجد جيدا أو اطلب جيدا)، وأجاد الشيء يجوده أي صار جيدا.¹

وتعرفها المنظمة الدولية للتقييس في مواصفات الايزو بأنها "قدرة مجموعة الخصائص الجوهرية على تلبية المتطلبات."² حسب هذا التعريف فإن الجودة هي مجموعة خصائص لسلعة أو خدمة تقوم بإشباع الرغبات والحاجات الضمنية أو الصريحة للعملاء.

ويرى **J.M.Juran** "الجودة على أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال."³ حسب هذا التعريف فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم دون النظر لحالة المنتج.

¹ جمال الدين ابن منظور أبي الفضل، لسان العرب، دار الشروق، بيروت، 2005، ص: 693.

² مجي برويقات عبد الكريم، توطين أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، المسيلة، 2005، ص: 84.

³ فادية جباري، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، رسالة ماجستير، قسم تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص: 8.

وعليه يمكن القول "أن الجودة هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديمها لخدمة، تكون قادرة من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سالفًا لإنتاج السلعة، أو تقديم الخدمة بصفة التميز فيهما."

ثانياً: أهمية الجودة

تعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمنظمات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها واستدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق الزبائن والمستهلكين، وتظهر أهمية الجودة في ما يلي:¹

✓ تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم؛

✓ تحسين سمعة المنظمة في السوق؛

✓ جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن؛

✓ انخفاض التكاليف بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها؛

✓ تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة؛

✓ تحسن مردودية نشاطات المنظمة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.

وتكمن أهمية الجودة بالنسبة للمنظمة والمستهلك على حد سواء باعتبارها مصدر لتلبية حاجات ورغبات

المستهلكين والزبائن وكسب ثقتهم ورضاهم، ومصدراً لتمييز المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها في السوق.

ثالثاً: تعريف جودة الحياة

على الرغم من أن مفهوم الجودة يطلق أساساً على الجانب المادي والتكنولوجي، لكن يمكن استخدامه للدلالة

على بناء الإنسان ووظيفته ووجدانه، وجودة الإنسان هي حسن توظيف إمكانياته العقلية والإبداعية وإثراء وجدانه

ليتسامى بعواطفه وقيمه الإنسانية، وتكون المحصلة جودة الحياة. ويعد تعريفها من المهام الصعبة لما تحمله من جوانب

متعددة وعلى الرغم من شيوع استخدامه إلا أنه غير واضح ويتسم بالغموض، واختلفت وجهات النظر في تحديد المفهوم.

ويعتبر تعريف منظمة الصحة العالمية (1998) أقرب التعريفات توضيحاً لهذا المفهوم وذلك "بأنها إدراك الفرد

لوضعه في الحياة في سياق الثقافة و أنساق القيم التي يعيش فيها ومدى تطابق أو عدم تطابق ذلك مع أهدافه، توقعاته،

قيمه، واهتماماته المتعلقة بصحته البدنية، حالته النفسية، مستوى استقلاليتها، علاقاته الاجتماعية، اعتقاداته الشخصية

وعلاقته بالبيئة بصفة عامة."²

¹ مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 1، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص: 53.

² مريم شيخي، طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص: 76.

وعرفها رينيه وآخرون " بأن جودة الحياة إحساس الأفراد بالسعادة والرضا في ضوء ظروف الحياة الحالية وأنها تتأثر بأحداث الحياة والعلاقات وتغير حدة الوجدان والشعور، كما يرتبط تقييم جودة الحياة الموضوعية والذاتية ويتأثر باستبصار الفرد.¹ يلاحظ من خلال التعريف إن جودة العمل هي الشعور الناجم عن التقييم الذاتي للفرد والذي يتمثل في الارتياح النفسي أي الشعور بالسعادة والرضا عن الحياة وما يضيفه هو الإدراك أو الاستبصار.

فقد عرفها **Goode (1994)** جودة الحياة "على أنها الدرجة التي يستمتع بها الفرد بالإمكانات ذات الأهمية المتاحة له في حياته وذلك في ثلاث مجالات حياته وهي الأسرة، العمل، الصحة."² هذا التعريف يوضح أن جودة الحياة تكون بمدى الاستغلال للإمكانات المتاحة في البيئة التي يوجد بها الشخص والمحددة بالحياة الشخصية والعائلية، محيط العمل، والصحة العقلية والجسدية للفرد.

أما **Stewart-Brown (2000)** عرفها بأنها "حالة كلية ذاتية توجب عندما يتوازن داخل الشخص مدى واسع من المشاعر، منها الحيوية والإقبال على الحياة، الثقة في الذات، الصراحة و الأمانة مع الذات ومع الآخرين، البهجة والمرح والسعادة والهدوء، الاهتمام بالآخرين."³ يتضح من خلال التعريف أن تحقيق جودة الحياة مرتبط بمدى إحساس الفرد بالأحاسيس الداخلية الايجابية، وانعكاسها في سلوكه الخارجي من خلال علاقته وتفاعله الايجابي مع الآخرين.

كما عرفها العارف بالله بأنها "ذلك البناء الكلي الشامل يتكون من مجموعة من المتغيرات المتنوعة التي تهدف إلى إشباع الحاجات الأساسية للأفراد الذين يعيشون في نطاق هذه الحياة، بحيث يمكن قياس هذا الإشباع بمؤشرات موضوعية تقيس القيم المتدفقة، وبمؤشرات ذاتية تقيس قدر الإشباع الذي تحقق."⁴ في حين نجد أن هذا التعريف ركز على مؤشرين لجودة الحياة تتمثل في المؤشرات الموضوعية المتوفرة في حياة الأشخاص والمتمثلة في رقي ومستوى الخدمات المادية والاجتماعية مثل الوفرة السلعية وتقديم الخدمات والسكنية والمواصلات التي تدل على رقي نمط الحياة الذي يعيشه الفرد، وتقاس بالمؤشرات الذاتية بالإدراك الذاتي للفرد، ونوع تقييمه للنواحي المادية المتوفرة في البيئة التي يحيا فيها، ومدى أهمية كل جانب منها للفرد ودرجة قناعة الفرد أن مستوى الحياة الذي يعيشه يمثل له شكل كافي لجودة الحياة.

¹ مريم شيخي، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

² إيمان محمود محمد أبو يونس، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالتفكير الناقد وجودة الحياة لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة خان يونس، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص: 65.

³ أمال بوعيشة، جودة الحياة وعلاقتها بالهوية النفسية لدى ضحايا الإرهاب بالجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص: 74.

⁴ ولاء ربيع مصطفى، التدريب على برنامج توكيدي في رفع جودة الحياة النفسية لدى طالبات الجامعات المعاقين سمعياً، مجلة العلوم التربوية، العدد 3، المملكة العربية السعودية، د.س.ن، ص: 111.

في حين عرفها الأشول (2005) بأنها "تتمثل في درجة رقي ومستوى الخدمات المادية والاجتماعية التي تقدم لأفراد المجتمع، و إدراك هؤلاء الأفراد لمدى إشباع الخدمات التي تقدم لهم لحاجاتهم المختلفة، ولا يمكن إدراك الفرد جودة الخدمات التي تقدم بمعزل عن الأفراد الذين يتفاعل معهم (الأصدقاء، وزملاء، أشقاء وأقارب)".¹ يلاحظ في هذا التعريف أن جودة الحياة ترتبط بالدرجة الأولى بالبيئة التي يعيش فيها الشخص مادية، نفسية، اجتماعية، من خلال تفاعله معها وفيها، فهي نتاج هذا التفاعل من خلال إشباع الحاجات.

ومن كل ما سبق يمكن القول "أن جودة الحياة تتضمن الاستمتاع بالظروف المادية والإحساس بحسن الحال، وإشباع الحاجات، والرضا عن الحياة، والحياة العاطفية الايجابية إلى جانب الصحة الجسمية الايجابية، والإحساس بمعنى السعادة وصولاً إلى عيش حياة متوافقة بين جوهر الإنسان والقيم السائدة في المجتمع."

رابعاً: مكونات جودة الحياة

من خلال التعاريف المعروضة سابقاً يتضح أن إن جودة الحياة لدى الفرد لا ترتبط بمحدداته الشخصية فقط، ولا بالمجالات وموضوعات الحياة المختلفة وإنما أيضاً بالمتغيرات المرتبطة بالأفراد الذين يكونون في مجال إدراكه الشخصي (كالآباء و الأمهات والأخوة...) و جودة الحياة تشمل كافة جوانب الحياة التي يدركها الفرد. ويرى **schalock** (2002) بأن مكونات جودة الحياة عبارة عن ثلاث محاور وهي:²

أ. المكونات الذاتية: التقييم الشخصي من خلال الرضا والسعادة.

ب. الموضوعاتية: التقييم الوظيفي وملاحظة المشاركة، الظروف و الأحداث البيئية، التفاعل في الأنشطة اليومية، تقرير المصير، التحكم الشخصي، أوضاع الدور، التعلم، المهنة، المسكن.

ج. المكونات الخارجية: المنبهات الاجتماعية، مستوى المعيشة، مستوى العمل، توقعات الحياة.

المطلب الثاني: نشأة جودة حياة العمل

بعد التطرق لتفاصيل جودة الحياة لدى الفرد بصفة عامة، يخصص هذا العنصر لدراسة جودة الحياة بالنسبة للفرد العامل داخل منظمته لما لها من أهمية مزدوجة لكل من الفرد والمنظمة.

إن من الأسباب الفعلية لظهور مفهوم جودة حياة العمل هو بقصد مواكبة سياسات التغيير والتطوير التنظيمي والتخفيف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيفاً للخدمات والمزايا الاجتماعية الممنوحة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي

¹ كريمة بكرة، جودة حياة التلميذ وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2014، ص: 27.

² إيمان محمود محمد أبو يونس، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

المؤثر على التزام العاملين، في نفس الوقت العمل على تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها إحدى الاستراتيجيات الفعالة في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

وقد زاد الاهتمام بدراسة وتحليل وتطبيق جودة حياة العمل، فتعددت الدراسات والبحوث، وكما درست إدارة المنظمات الرائدة، ومركز الجودة الأمريكي مسألة جودة حياة العمل وكيفية تحسينها واهتمت بتحليل علاقتها بالإنتاجية والعديد من المغيرات التنظيمية الأخرى. ومصطلح جودة حياة العمل قدم لأول مرة خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل. لذا نجد أن جاد الرب (2008) أشار إلى أن جودة حياة العمل مرت بثلاث مراحل زمنية تمثلت في ما يلي:¹

أ. المرحلة الأولى: نهاية الستينات وبداية السبعينات

حيث أعتبر بعض الباحثين في تلك الفترة مفهوم جودة حياة العمل مفهوم فلسفي أكثر من كونه أسلوب معين، إما البعض الآخر فأشاروا إلى أن هذا المفهوم كان ينصب على أثر الوظيفة على صحة العامل والتعرف على الطرق التي تزيد من جودة ونوعية أداء الفرد أثناء العمل، وأن المفهوم ظهر نتيجة لزيادة السلوكيات في بيئة العمل مثل زيادة معدلات الغياب وزيادة استياء العاملين تجاه رؤسائهم في العمل.

ب. المرحلة الثانية: منتصف السبعينات وبداية الثمانينات

حيث شهدت هذه المرحلة انخفاض الاهتمام ببرامج تحسين الحياة الوظيفية، وهذا نتيجة لعدة عوامل منها زيادة معدلات التضخم وأزمة الطاقة، الأمر الذي جعل المنظمات الصناعية بشكل خاص تقوم بتوجيه معظم خططها لمواجهة ارتفاع تكاليف الصناعة والطاقة، هذا بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية، ولذلك زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، وكل ذلك جعل برامج جودة وتحسين العمل تأتي في المرتبة الثانية في تلك الفترة.

ج. المرحلة الثالثة: منتصف الثمانينات وحتى منتصف التسعينات

حيث شهدت هذه المرحلة الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة وتحسين العمل، ويرجع ذلك إلى حاجة المنظمات وخاصة الأمريكية منها لمثل هذه البرامج نتيجة ضعف الموقف التنافسي لها أمام المنظمات اليابانية. ومع التسعينات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق شكل أو آخر من أشكال برامج جودة حياة العمل جودة حياة العمل وتزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية.

¹ نجد إبراهيم منصور، جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2016 ص: 11، 12.

يستنتج أن مصطلح جودة حياة العمل ظهر كمصطلح جديد ليوازن بين المستجدات التي تحدث في المنظمة من جهة والمحافظة على العاملين وزيادة فعالية أدائهم من جهة أخرى، حيث أن بداية السبعينات زاد الاهتمام بتطبيق جودة حياة العمل وظهور العديد من البحوث والدراسات التي ركزت على تحسين الإنتاج، إلا إن في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات تراجع الاهتمام نتيجة عدم تطابق المستوى المحلي بالمستوى الدولي، حيث أن في منتصف الثمانينات وحتى منتصف التسعينات زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بالعمال داخل المنظمة وبعضها خارجي يتعلق بالنجاح الذي حققته هذه الأخيرة، وذلك بإشباع حاجات العمال والزبائن والنظر إليها كإستراتيجية تنافسية بين المنظمات.

المطلب الثالث: تعريف جودة حياة العمل

لا يوجد مفهوم موحد ومشارك لجودة حياة العمل **Quality of work life** و يرمز لها بـ (QWL) والتي يطلق عليها كذلك جودة بيئة العمل إذ تعددت التعاريف التي تناولت هذا المصطلح واختلفت أحيانا باختلاف وجهة النظر إلى موضوع جودة حياة العمل، وإن كان مضمونها يصب في تحسين بيئة العمل وحياة العاملين فيها. وقد تناولت التعريفات جودة حياة العمل من زوايا مختلفة كما يلي:

أولاً: جودة حياة العمل كفلسفة

والتي تؤكد على ضرورة النظر للأفراد العاملين كأصول يحاولون الالتزام ولديهم المعرفة التامة والمهارات والخبرات، وأنهم ليسوا أعضاء غير فاعلين يكلفون المؤسسات مزيد من التكاليف ومن بين هذه التعاريف¹. وعرفت "بأنها مدخل أو فلسفة للتطوير التنظيمي يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للعاملين سواء تنظيمياً أو اجتماعياً أو صحياً أو اقتصادياً، ورفع مستوى العاملين مادياً ومعنوياً، مما ينعكس ذلك في النهاية على الولاء والالتزام للمنظمة والبقاء فيها، وبالتالي تحسين مستوى الأداء والإنتاجية والفاعلية التنظيمية."² ويعرفها جاد الرب (2008) بأنها "فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة العاملين وتطور التغييرات في ثقافة المؤسسة، وتحسين الجوانب المعنوية والجسمانية للعاملين عن طريق إتاحة فرص النمو والتطور."³

¹ وفاء جمال الهور، واقع ممارسات مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص: 49.

² خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 5، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص: 116

³ وفاء جمال الهور، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

ويضيف شبات (2011) أن "جودة حياة العمل المرتفعة تتأتى عندما يمتلك الأفراد الوظائف التي تقدم الاستقلالية والتنوع والشعور بتقديم مساهمة ذات معنى لزيادة فعالية المؤسسة."¹

ثانياً: جودة حياة العمل كهدف

حيث تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال توفير نوع من التحدي والرضا الوظيفي، والوظائف الفعالة، وبيئة العمل المناسبة ومن بين هذه التعاريف.²

عرفها **Lawler (1971)**، "كونها تتضمن تصورات وإدراكات العاملين لمستوى البيئة المادية والمعنوية للعمل وتمثل مكونات لبيئة المادية والمعنوية من عوامل أهمها: المزايا والفوائد، أنظمة الحوافز والمكافآت، الأمن الوظيفي، المشاركة في صنع القرارات، رضا الوظيفي."³

أما **Suttle (1971)**، فيعرفها "كونها أقصى درجة يستطيع أعضاء منظمة الأعمال الوصول إليه في تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة من خلال تجاربهم أو خبرتهم."⁴

وجاء في تعريف آخر أنها "بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد، مما ينعكس ذلك إيجابياً على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة."⁵

وتعرف جودة حياة العمل "أنها توفير وخلق الظروف وبيئة العمل الملائمة التي تدعم وتعزز الرضا الوظيفي من خلال توفير وخلق الظروف وبيئة العمل الملائمة التي تدعم وتعزز الرضا الوظيفي، من خلال توفير المكافآت والأمن الوظيفي، فرص النمو و السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز التعاون وتحقيق العدالة بنظام الأجور، فضلاً عن سلامة بيئة العمل، مما يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين جميعاً ورغبتهم، وبما يحقق ردود فعل إيجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية."⁶

¹ وفاء جمال الهور، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

² نفس المرجع، ص: 49.

³ عبد الكريم بن خالد و مبارك بوخص، فلسفة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، 2015، ص: 118.

⁴ أيمن حسن ديوب و نسرین عبد الرحمن، أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 3، 2017، ص: 151.

⁵ مروان حسن البربري، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، 2016، ص: 17.

⁶ ناصر أبو شمالة، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة و أثرها على جودة الحياة الوظيفية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018، ص: 30.

في حين عرفت " على أنها الأنشطة والجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل إيجاد بيئة عمل إيجابية تستهدف حياة العاملين من أجل الوصول إلى رضا العاملين مما يؤثر إيجاباً على إنتاجية المؤسسة.¹"

ثانياً: جودة حياة العمل كعملية

وتشمل كل الجهود اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من خلال المشاركة الفعالة ومشاركة الأفراد في العمل ومدى شعورهم بالرضا والفخر عن إنجازات المؤسسة ومن بين هذه التعاريف.

يرى جاد الرب (2009) "بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية وأيضاً الذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين.²"

كما عرفت "على أنها عملية مستمرة تقوم بها المنظمة الهدف منها توفير بيئة العمل مناسبة للعاملين فيها وإشباع رغباتهم وطموحاتهم من خلال الاهتمام بظروف العمل وتهيئة الأجواء المناسبة له مما يضمن زيادة الإنتاجية واستمرارية نجاح المنظمة.³"

وعرفت كذلك على أنها " عملية واعية مخططة وطويلة الأجل جماعية هادفة إلى التغيير تمثل الجهاز المسؤول عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين تقوم على العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين بما يتفق مع الإستراتيجية العليا في المنظمة ومع ثقافة المنظمة السائدة، من خلال تأمين ظروف عمل مناسبة و أمنة من أجل رفع مستوى العاملين وتوفير البيئة التنظيمية، من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بمزيد من التطور والعمل بطريقة تؤمن المقدرة الإستراتيجية و الأداء التنافسي في المنظمة.⁴"

في حين عرفت بأنها "هي السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المنظمة، بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين فيها الذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة والأفراد إيجابياً وبذلك تحقق المنظمة أهدافها

¹ نجاد عبد الرحمن الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل: دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى غزة، 2016، ص: 18.

² مروان حسن البربري، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

³ سهير عادل الجادر و علا باسم العاملي، دور نوعية حياة العمل في الاغتراب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، جامعة بغداد، 2016، ص: 263.

⁴ أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، جامعة دمشق، 2014، ص: 208.

وتطوعاتها وفي نفس الوقت تلبية وتشجيع رغبات عاملها مما يضمن استمرارية نجاح المنظمة وحصانها ضد الكثير من الأزمات.¹

كما يشير آخرون بأنها "مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأسمال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على حياة العمل للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثمة يسهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد وكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة."²

من خلال ما سبق يمكن القول "أن جودة حياة العمل هي مجموعة من الأساليب والبرامج التي تقوم بها المنظمة، من أجل تحسين مختلف جوانب حياة العمل وذلك بتوفير بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية والتنظيمية بمختلف مكوناتها والتي من شأنها أن تؤثر إيجابيا على العامل فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي فيبذل أقصى جهده في خدمتها وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها.

المطلب الرابع: أهمية جودة حياة العمل

تمثل أهمية جودة حياة العمل البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات، إذ ما طبقت بأسلوب صحيح من الإدارة والعاملين على حد سواء وذلك للسعي لإرضاء كافة الأطراف العاملة من المنظمة لذا من الضروري أن تسعى المنظمة جاهدة للاهتمام بجودة حياة العمل.

حيث يرى **sirgy** وآخرون أن أهمية تطبيق جودة حياة العمل يمكن أن ينظر لها من وجهة نظر المنظمات حيث يرى أن العاملين السعداء، هم الأكثر أداء وظيفي و التزام تنظيمي ورغبة في البقاء في المنظمة وولاء لها وأكثر إنتاجية وبالتالي جودة إنتاج وخفض التكاليف.³

وتتجلى أهمية جودة حياة العمل من خلا تأثيرها المباشر والغير مباشر على الكثير من الظواهر والسلوكيات الإدارية في المنظمات، وتأثيرها بالمقابل على مجمل حركة المنظمة سواء في أداء مهامها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة الخارجية وسواء كانت هذه العلاقات بين أفراد أو منظمات، فقد أكدت العديد من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة أن تحسين نوعية العمل له تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة، مما أوجد علاقات مباشرة

¹ أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص: 10.

² خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، 2014، ص: 06

³ وسام مجد الحسني، أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص: 14

ومعنوية بين طبيعة نوعية البيئة السائدة ومخرجات المنظمة، لذلك يرى البعض أن درجة نجاح أي منظمة على المدى البعيد متوقف إلى حد كبير على قدرة المنظمة وخلق بيئة عمل ملائمة.¹

وتحدد أهمية جودة حياة العمل في ما يلي:²

✓ تقليل صراعات العمل بين العاملين والإدارة وذلك بخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية وحل جميع المظالم وتهيئة مناخ عمل جيد يساعد في حل المشكلات؛

✓ زيادة الطمأنينة و الانتماء لدى العاملين والموازنة بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بشكل عام.

✓ تحسين العلاقات الإنسانية في المنظمة ودعمها؛

✓ انخفاض معدل الغياب للعاملين في المنظمة؛

✓ زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية داخل المنظمة؛

✓ استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة.

وعليه فإن لجودة حياة العمل أهمية كبيرة فكلما ركزنا على تنمية الموارد البشرية بالمنظمة كونه المورد الأساسي أدى ذلك إلى تطوير وتعزيز أداء المنظمة، ولا يكون ذلك إلا بتوفير بيئة عمل مناسبة سواء من الناحية المادية والمعنوية والتنظيمية لمواجهة كل التحديات والمنافسات.

المبحث الثاني: أساسيات جودة حياة العمل

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهداف جودة حياة العمل وأبعادها وأهم العوائق التي تواجهها.

المطلب الأول: أهداف جودة حياة العمل

يمكن القول بأن لزيادة الكفاءة التنظيمية والفاعلية داخل المنظمة لا بد من أن تكون أهداف جودة حياة العمل نابعة من الأهداف الرئيسية للمنظمة، مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة وتحقيق مستويات أفضل للأداء، وسيتم عرض أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية والتي تعددت حسب وجهة نظر الباحثين.

وتتمثل أهداف جودة حياة العمل في:³

✓ زيادة ثقة العاملين؛

¹ إيمان محمد علي الدبابسة، دور نقابة العاملين في الجامعات الفلسطينية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، 2017، ص: 25.

² هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص: 13.

³ حسني فؤاد الدحدوح، جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية- إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص: 29.

✓ المشاركة في حل المشاكل؛

✓ زيادة الرضا الوظيفي؛

✓ زيادة الفاعلية التنظيمية؛

✓ تقليل معدل دوران العمل؛

✓ زيادة الإنتاجية والأرباح؛

✓ تحقيق أهداف المنظمة؛

✓ تنمية قدرات المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء وتعظيم قدراتها التنافسية؛

✓ تسهم في توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية؛

✓ إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للعاملين وبين حياتهم الشخصية والعائلية بطريقة أفضل مما يؤدي

إلى الحد من الإجهاد في العمل؛

✓ توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.

كما حددت أهداف الموظفين من تطبيق جودة حياة العمل في ما يلي:¹

✓ تقلد وظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين؛

✓ الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات؛

✓ الحصول على مستوى مناسب من الأجور و العلاوات؛

✓ إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

ويمكن القول من كل ما قدم أن جودة حياة العمل تهدف إلى تعظيم وتطوير القدرات التنافسية للمنظمة وتوفير قوة

عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية قادرة على القيام بمهامها والتوفيق بين حياتها الشخصية والوظيفية، وتؤثر إيجاباً على

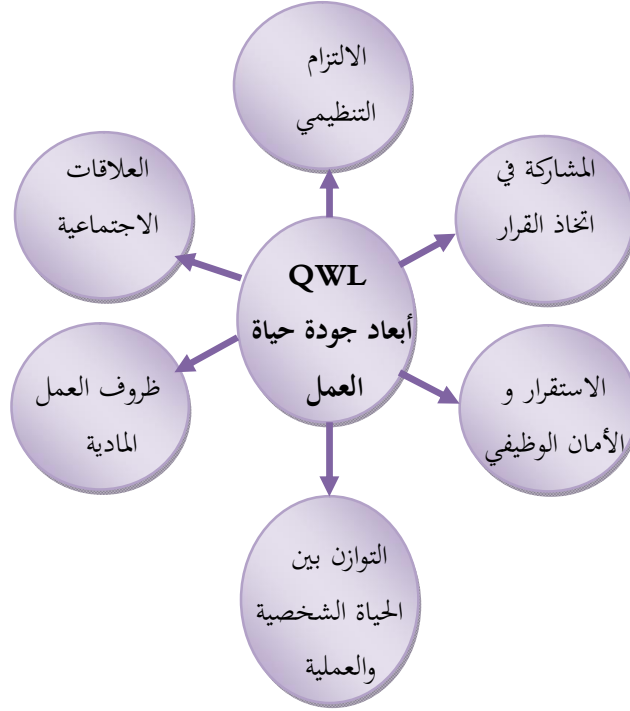
ممارستها وقراراتها الحالية والمستقبلية.

¹ بشير علي مهيمن الزبيق، الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018، ص: 15

المطلب الثاني: أبعاد جودة حياة العمل

اختلف الباحثون لموضوع جودة حياة العمل في تحديد أبعادها، ومن أهم التصنيفات المتمثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): أبعاد جودة حياة العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة.

اخترنا الأبعاد التالية كونها الأكثر تناولا وتماشيا مع موضوع الدراسة الحالية وتتمثل في:¹

- عوامل وظيفية تنظيمية بالمنظمة تنقسم إلى:
 - المشاركة في اتخاذ القرار- الالتزام التنظيمي- الاستقرار والأمان الوظيفي.
- عوامل مادية ومعنوية بالمنظمة تنقسم إلى:
 - ظروف العمل المادية- التوازن بين الحياة الشخصية والعمل- العلاقات الاجتماعية.

وفي ما يلي تفصيل لها:

أولا: العوامل الوظيفية والتنظيمية

أ. الاستقرار والأمان الوظيفي: إن مفهوم الأمن والاستقرار الوظيفي يعبر عن بقاء العامل موظفا في نفس المنظمة بدون انتقاص من الأقدمية أو الأجر أو المعاش، ويعتبر الأمن الوظيفي من أهم أبعاد جودة حياة العمل، فهو محدد مهم لصحة العاملين ورفاهيتهم الجسدية والنفسية، ترفع درجة الطمأنينة لدى العامل على مستقبله الوظيفي وإنهاء جميع صور القلق

¹ نجاد عبد الرحمن الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

على ذلك المستقبل، ينتج عنه شعور العامل بالراحة والاستقرار النفسي بما يرفع معنوياته وينعكس إيجابياً على أدائه، 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 .

ويعتبر الاستقرار والأمن الوظيفي في الإدارة اليابانية هو ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية مهما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.¹

ومن خلال ما سبق فالاستقرار والأمان الوظيفي من شأنه التأثير على زيادة فاعلية أداء العاملين، وزيادة الإنتاجية والطمأنينة في العمل ومن ثم القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة التي تخدم أهداف المنظمات .

ب. الالتزام التنظيمي: الالتزام التنظيمي في أبسط معانيه يعني حرص الموظف على القيام بمهام عمله بداية من الحضور في الوقت المحدد، ومروراً بإنجاز مهام العمل اليومي دون تعطيل، ونهاية بالانصراف في وقت الدوام المحدد، وهو التزام بأداء وإنجاز مهام العمل مهما كانت صعوبته، ومهما كانت المشكلات التي تواجه الموظف، فالالتزام يفرض على الموظف إنجاز مهام عمله في الوقت المحدد دون تأخير أو تعطيل، أم الالتزام بالمعنى العام فيعني حرص الموظف أو العامل على نجاح المنظمة ومشاركته بفاعلية في تحقيق أهدافها، وعليه فإن الالتزام التنظيمي ينطوي على:²

- ✓ ارتباط الفرد الشديد وتعلقه بالمنظمة التي يعمل بها؛
- ✓ إيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وبقيمها وأهدافها؛
- ✓ بذل الفرد قصارى جهده لتحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ اعتزاز الفرد بالمنظمة، وفخره بالانتماء إليها؛
- ✓ تكريس جل وقته جهده لإنجاز مهام العمل بالمنظمة.

يشير الالتزام التنظيمي إلى درجة التزام العاملين بوظيفتهم وقوة العلاقة بالمنظمة وتمسكهم بها والانتماء إليها، وتبني ثقافتها وقيمها والدفاع عنها في كل ميدان، ويعتبر الالتزام وجهاً آخر لجودة الحياة الوظيفية، كما ويمثل الدعم الذي تقدمه المنظمة بكافة أشكاله المختلفة والذي يشعر عنده العاملون أن المنظمة تثمن إسهامهم وتعني برفاهيتهم، وبالتالي يعتبر عاملاً هاماً يؤثر على التزام الموظف نحو المنظمة، ومن ثم على رضا الموظف وأدائه الوظيفي وإنتاجيته داخل العمل. إضافة

¹ محمود إسماعيل أبو عودة، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018، ص: 14.

² نهاد عبد الرحمن الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

إلى ذلك عندما تعتمد المنظمة فلسفة تعزيز الالتزام التنظيمي فإن احتمالية قيام الموظف بالبحث عن وظيفة في مكان آخر تكون منخفضة ويكون الأداء الوظيفي له مرتفعاً متميزاً.¹

وبهذا تتضح فوائد الالتزام التنظيمي من خلال سلوك الأفراد الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي عن غيرهم من الأفراد ومن أهم هذه الفوائد:²

■ احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل: فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل.

■ الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة: فبالإضافة إلى الرغبة في الاستمرار بالمنظمة فإن الموظف الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمراريتها.

ج. المشاركة في اتخاذ القرار: عرفت على "أنها ذلك النشاط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المنظمة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسة المنظمة ومهامها ومشكلاتها." ويتطلب النمط التشاركي توافر شرطين ضروريين هما:³

➤ توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمة، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين.
➤ توفر مستوى عالٍ من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والمشاركة في تحديد كل المكافآت والمعدلات الوظيفية، إنما يساهم ويساعد بشكل كبير في تحسين إنتاجية المنظمة.

ويرى جاد الرب "أنه كلما زادت مشاركة العاملين تزداد فرص تطبيق جودة حياة العمل فالمشاركة لها آثار ونتائج إيجابية، حيث تعتبر عنصراً أساسياً لنجاح مبادرات وبرامج جودة حياة العمل في بيئة العمل التشغيلية، الإدارية والإشرافية."⁴

ووجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، من خلال شعورهم أنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة مما يجعلهم

¹ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص: 95

² نهاد عبد الرحمن الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص: 24، 25.

³ محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009، ص: 14.

⁴ مروان حسن البربري، مرجع سبق ذكره، ص: 24، 25.

يبدلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة والذي ينشأ نتيجة تقارب القرارات، والمركزية في اتخاذها.¹

والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات تضمن الاتفاق على الأهداف المشتركة والسعي إلى تحقيقها، كما تحفظ الموظف من أي قرارات عشوائية قد تطال مستقبله وأمنه الوظيفي فعدم إشراك الموظف في اتخاذ القرارات يؤدي به إلى الشعور بالاغتراب والصراع الداخلي لعدم الاقتناع التام ببعضها، أو عدم مبالاته بتنفيذها لأنه لم يشارك في صنعها فمشاركة الموظف الفاعلة في اتخاذ القرار يبعد شعور الموظف بأنه مجرد آلة تُحرك من قبل الإدارة كيفما شاءت ويشعر بدوره الفعال داخل المنظمة وهذا ينعكس بالإيجاب داخل المنظمة.²

ثانياً: العوامل المادية والمعنوية

أ. **ظروف العمل المادية:** إن ظروف العمل المادية تعتبر بعدا هاما من أبعاد جودة حياة العمل حيث يشير هذا البعد ما يتوفر للمنظمة من مقر عمل مجهز بما يحتاجه من أدوات ومتطلبات للعمل وكذلك توفر التقانات للمعلومات وللاتصال الحديث مثل الحواسيب والطابعة والانترنت... الخ، بالإضافة إلى أن لكل عمل ظروف مختلفة وهذه الظروف تؤثر في اتجاهاته وسلوكه.³

ويرى " أن ظروف العمل المادية المتمثلة في الضوضاء والإضاءة و الحرارة والرطوبة والتلوث والأجهزة والمعدات مصدرا من مصادر ضغوط العمل التي ينبغي الاهتمام بها إذا ما أرادت المنظمة زيادة كفاءة وإنتاجية العمل في المنظمة." وكذا أن الظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكاتب ومستوى الإضاءة ودرجة الحرارة والخدمات المساندة، ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأي مخاطر أو أمراض مهنية وغيرها من العوامل يكون تأثيرها مباشر على العاملين ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه، فإذا كان جو العمل غير مناسب فإنه يؤدي إلى النفور منه ويتولد لدى العاملين ضغوط بمستويات مختلفة تزيد وتخفض بحسب نوع العمل وطبيعته.

بالإضافة إلى أن توفر المنظمة لكل سبل الراحة لموظفيها من خلال تصميم جيد لمكان العمل وتوزيع جيد للمعدات بحيث تتلاءم وعدد الموظفين فيه وطبيعة النشاط فيه لتوفير الجهد وزيادة الكفاءات الإنتاجية وكذلك توفير

¹ يوسف عبد بحر و أمين سليمان أبو سويح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 18، العدد 2، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص: 1156.

² لطفي طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، د.ر.ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 161.

³ قاسم أحمد حنظل وآخرون، تشخيص مستوى جودة حياة العمل في المدارس الثانوية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 35، جامعة تكريت، 2016، ص: 90.

الأجواء المناسبة في بيئة العمل من خلال توفير حرارة مناسبة لنشاط العمل والموظفين وهواء نقي متجدد وإضاءة جيدة والهدوء في مكان العمل.¹

ب. **العلاقات الاجتماعية:** إن طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين في مكان العمل يمكن تحديد مستويات هذه العلاقة بالآتي:

- العلاقة بين المرؤوسين.
- العلاقة بين الرؤساء.
- العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

وبالتالي فإن العلاقة الايجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعا لحاجته الاجتماعية، وتحقق تبادل المنافع بينهما، وقد أكد **les. worrall**، أن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وبعضهم بعضا سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين ستؤدي في النهاية إلى مستوى أفضل لإنتاجية المنظمة.²

وعرفت العلاقات الاجتماعية "بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية."

فالعلاقات الاجتماعية تشمل تنمية وبناء علاقات مترابطة داخل العمل لبناء منظمة متكاملة يملك العاملون فيها الحرية بالعمل وسط علاقات تتمثل بالتعاون والثقة المتبادلة فيها تساعد على إنجاز أعمالهم والشعور بمغزى إنجازاتهم.³

إن علاقات العمل السائدة داخل المنظمة تتيح المجال للعاملين لاستخدام القدرات العقلية والابتكارات، وتقديم فرص الإبداع والشعور بالسعادة عند إنجاز هذه الأعمال، كما توفر مكان مناسب للتنافس الشريف بين الأفراد العاملين ضمن بيئة عمل ملائمة، ومن خلال العلاقات الإنسانية والوظيفية بالمنظمة يحقق العامل حاجاته من الأمن والطمأنينة والتقدير الاجتماعي بصفته عضوا في جماعات عمل مستمرة بعلاقات متبادلة، كما أن احترام الفرد لذاته واستغلال المواهب، والوصول إلى أعلى مراكز من خلال أفكاره وجهوده، يقود إلى توفير بيئة توجه العلاقات الإنسانية في التنظيم باتجاه سليم يتيح إشباع حاجات الأفراد.⁴

ويمكن إيجاز أهم الآثار الإيجابية للعلاقات الإنسانية على النحو التالي:⁵

¹ ناصر مُجَّد يوسف أبو شمالة، مرجع سبق ذكره، ص: 40، 41.

² Les worrall and Cary Cooper, **The Quality Of Working Life 201 2 Managers' Wellbeing, Motivation and Productivity**, CMI Chartered Management Institute, 2012, p:43.

³ وسام مُجَّد الحسني، مرجع سبق ذكره، ص: 18، 19.

⁴ نهاد عبد الرحمن الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

⁵ حسني فؤاد الدحدوح، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

- ✓ رفع الروح المعنوية لدى العاملين؛
- ✓ إشاعة روح الاطمئنان والاستقرار؛
- ✓ تمتع العاملين بالصحة النفسية؛
- ✓ رفع مستوى الأداء في العمل؛
- ✓ انتشار الاتجاهات الموجبة بين العاملين؛
- ✓ إذكاء روح التنافس الشريف.

وفي ضوء ما قدمه العلاقات الإنسانية سلاح ذو حدين، فإذا كانت إيجابية فإن روح العائلة والمحبة تسود مكان العمل، ويصبح هناك مستوى عال من التعاون والمشاركة، واستمتاع بالعمل، وإنجازته بالشكل المطلوب. أما إذا سادت العلاقات السلبية في محيط العمل، فإنها تولد المشاكل والنزاعات، وتعرقل سير العمل، وتسبب كثرة الغياب، أو التأخر عن العمل، وغالبا ما تؤدي إلى ترك العمل في هذه المنظمة، وبالتالي نجد أن الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع الأفراد في المنظمة يعد عاملا مهما في توفير جو عمل مناسب وداعم للإنتاجية والإبداع.

ج. التوازن بين الحياة الشخصية والعمل: تعرف منظمة الأمم المتحدة التوازن بين الحياة الشخصية والعمل "بأنها مجموعة من ترتيبات العمل المختلفة والمهادفة إلى إيجاد بيئة عمل تتسم بمرونة أكبر، وتمثل الأهداف النهائية في إيجاد التوازن الأمثل بين الحياة المهنية والحياة الشخصية مع الإسهام في زيادة كفاءة المنظمة، وبعض أكثر الخيارات لتحقيق التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية التي تتيحها جميع المنظمات، هي ساعات العمل المرنة وإجازة الأمومة و إجازة الأبوة والإجازة العائلية."

وتعرف "بأنها محاولة الموازنة بين متطلبات العمل المتطلبات الشخصية والعائلية وهي مدخل فعال للتخفيف من وطأة الحياة الوظيفية."¹

بعض الشركات والمنظمات تساعد الموظفين على التوفيق بين مسؤوليات العمل والعائلة وتحسين صحتهم واستمتاعهم بالحياة بعدة طرق مشتملة على ما يلي:²

- ✓ السماح للموظفين بالعمل الجزئي ومشاركة العاملين؛
- ✓ السماح للموظفين بقضاء بعض ساعات العمل في المنزل؛
- ✓ السماح بساعات عمل مرنة الموقع؛

¹ ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2016، ص ص: 98،97.

² أسامة زياد يوسف البليسي، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

✓ تخصيص حسابات مالية لرعاية الموظفين؛

✓ تقديم الخدمات الاستشارية في شؤون العمل والعائلة.

وعليه يلاحظ أن للتوازن بين الحياة الشخصية والعمل أثر إيجابي على المنظمة والموظفين فهو يؤدي إلى الالتزام في المنظمة ويقلل من معدلات دوران الموظفين وضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع والتعارض بين الحياة الشخصية والعمل وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين والارتقاء بالحالة الاقتصادية للمنظمة من خلال الزيادة الإنتاجية.

المطلب الثالث: عوائق تطبيق جودة حياة العمل

على الرغم من الأثر الإيجابي لتطبيق برامج جودة حياة العمل، إلا أن العديد من الأطراف في بعض المنظمات لا يزالون يقاومون الخطط والإجراءات التي من شأنها تطوير جودة حياة العمل وترجم هذه العوائق في النقاط الرئيسية التالية:¹

أ. **موقف الإدارة:** يتطلب تطبيق برامج جودة حياة العمل إضفاء الديمقراطية في مكان العمل فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم، ومنحهم فرصة التعبير عن آراءهم والمشاركة بفاعلية في جميع أنشطة المنظمة إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن كثير من المدراء يعتبرون التخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح موظفيهم، كما أن الإدارة تعتقد بأن جودة حياة العمل المتوفرة في المنظمة مرضية ولا حاجة للمزيد من إجراءات تحسين جودة حياة العمل، نظراً لفشلهم في قياس أثر تطوير جودة حياة العمل على نفسية العاملين على الرغم من أن الموظفين يطمعون للوصول لمرحلة الرضا الوظيفي.

ب. **موقف الاتحادات والنقابات العمالية:** قد يتولد عند الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة حياة العمل تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع أي عوائد كافية للعاملين، أي أن برامج جودة حياة العمل ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين. ولإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء القيام بعملية ترويج برامج جودة حياة العمل يفسرون فيها أهداف هذه البرامج والفوائد المرجوة التي ستعود على العاملين من جراء تطبيق هذه البرامج.

¹ناصر مُجّد يوسف أبو شمالة، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

ج. التكلفة المالية: ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية والمصاريف المالية اليومية التشغيلية لبرامج جودة حياة العمل ضخمة تفوق قدرة المنظمات، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية و نجاعة تطبيق هذه البرامج مما يدعو صاحب العمل الذي يعاني شح في مصادر التمويل إلى التفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة ومنح أجور جيدة وتنفيذ برامج جودة حياة العمل، وللدرد على هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول للنتائج .

بالإضافة يرى أن عوائق تنفيذ برامج جودة حياة العمل تتمثل في بيئة العمل السيئة، عبء العمل، عدم القدرة على تقديم الرعاية، عدم التوازن بين العمل والأسرة، عدم المشاركة في صنع القرار والعزلة المهنية والافتقار إلى الاعتراف بالنفس والعلاقات السيئة مع المشرف والزملاء، صراع الدور وعدم وجود فرصة لتعمم مهارات جديدة.

وعليه يتوجب على الإدارة العليا أن تعمل على تحسين برامج تطبيق جودة حياة العمل وأن تدرك بأن الاهتمام بالتحسين يؤدي إلى ارتياح العامل وازدياد إنتاجه وقدرته في العمل ورفع روحه المعنوية ومشاركته في اتخاذ القرار بمسؤولية عالية ورفع روح الثقة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

خلاصة الفصل:

من خلال ما جاء في هذا الفصل، تعتبر جودة حياة العمل من المفاهيم الحديثة التي ترقى بالعنصر البشري إلى مستويات أعلى من تقدير واحترام من خلال الاهتمام به والعمل على توفير كل سبل الراحة النفسية والجسدية له، ما يزيد من ولاء وانتماء العنصر البشري لمنظمتهم، فيكسر طاقته وإمكاناته لخدمتها من أجل تقدمها وازدهارها.

بمجرد ظهور مفهوم جودة حياة العمل ليواكب سياسة التغيير والتطوير التنظيمي، كون أن المنظمات تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، وهذا ما أدى إلى التركيز والاهتمام نحو نشر الجودة كخيار استراتيجي تستند إليه منظمات الأعمال لتحقيق كفاءة وفاعلية أفضل في الأداء. وجودة حياة العمل عبارة عن مجموعة من الأساليب والأنشطة التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة وتحقيق الإشباع لحاجتهم ورغباتهم، وذلك من خلال التصميم الجيد للعمل وتهيئة الظروف المادية والمعنوية المناسبة التي تؤثر على نفسية العاملين لتجعلهم أكثر ولاء وتحقق الراحة لهم، ما يؤدي إلى نقص عدد الغيابات ما يحسن من نوعية الأداء.

وتتجلى أهمية جودة حياة العمل من خلال تأثيرها على عدة ظواهر وسلوكيات إدارية داخل المنظمات من بينها سلوك المواطنة التنظيمية، فكلما كانت هناك بيئة عمل جيدة أدى ذلك إلى ظهور عدة سلوكيات للمواطنة وتأثيرها على مجمل حركة المنظمة في أداء مهامها. هذه الأخيرة سنحاول التطرق لها بنوع من التفصيل فيما تبقى من بحثنا.

الفصل الثاني

جودة حياة العمل كمدخل لتحسين سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث: انعكاس جودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي تتطلب من قيادتها الجاهزية بالخطط والسياسات لترغيب وجذب مواردها البشرية، والمحافظة عليها بأساليب وطرق تتجاوز الارتباط الرسمي في أعمالهم الروتينية، ومن تلك الأساليب تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والتشجيع على تنمية مثل هذه السلوكيات الطوعية، لما لها من دور بارز في تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة بأقل الجهود والتكاليف، والذي يسهم تلقائياً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة التي يتوفر لديها مثل هذه السلوكيات.

وقد استحوذ سلوك المواطنة التنظيمية على اهتمام العديد من الباحثين وذلك لما له من أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية، مما يسهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظام الحوافز وتقييم الأداء في المنظمات، وهو سلوك هام حيث أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر هشّة سهلة الكسر. وأصبح سلوك المواطنة التنظيمية بمثابة إستراتيجية للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والعاملين فيها عامة والمنظمة التعليمية خاصة، حيث أنها تسعى إلى تحقيق أهداف تتمثل في إنتاج مورد بشري وبالتالي فهي بحاجة إلى أن يتوفر فيها مثل هاته السلوكيات.

المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم المعاصرة التي تعزز الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين واستمر بخطوات ثابتة، لما لهذا المفهوم من أثر بارز على مستوى أداء العاملين، وبالنظر إلى أن المنظمات المعاصرة تعمل في ظروف منافسة عالية التعقيد، فإن نجاحها في هذا الميدان التنافسي يعتمد على حماس العاملين فيها، لتحقيق مستويات أداء تتجاوز الأهداف والغايات المحددة، وفي هذا المبحث سيعرض نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وكذا خصائصها وأهميتها.

المطلب الأول: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية

لقد تطور الاهتمام الذي يركز على الأداء المرتبط بالوظيفة وطبيعة الدور الذي يؤديه الموظفون من الإطار التقليدي للعمل، إلى إطار أوسع يشارك فيه الموظفون بروح التطوع في أنشطة إضافية تدعم أداء المنظمة ككل. وكانت النشأة عبر المراحل التالية:

أ. المرحلة الأولى: أواخر الثلاثينات

وقد ظهر الاهتمام بهذه الأشكال الجديدة في الدراسات الإدارية في أواخر الثلاثينات من القرن الماضي، وتعد المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، والتي ظهرت أول الأمر مع أعمال العالم **Barnard** (1938) الذي يعتبر من أول الباحثين الذين أبدوا الاهتمام بالسلوكيات في العمل التنظيمي من خلال مفهوم « الرغبة في التعاون » و الذي يدعم العمل التنظيمي حين يرتبط بمسمى آخر هو « التنظيم غير الرسمي » وهو ما جاء خلاف ما كان سائدا في تلك الحقبة، حيث كانت المفاهيم السائدة في المنظمات تشكل ما نشير إليه اليوم باسم « نظرية الإدارة الكلاسيكية»، وقد افترضت النظرية الكلاسيكية أم معظم المشاركين ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية، لذا فإن الهيكل التنظيمي الرسمي هو القادر على الوفاء بهذه الوظيفة.¹

وقد أكد كذلك **Barnard** أن المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض، بل من أفعال وتأثيرات هؤلاء الأشخاص ويضيف أن الأفراد لا بد و أن يقوم بإظهار الرغبة في المساهمة بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة في الإسهام بالجهد هي التي جرى تسميتها بالولاء، وعليه يشكل هذا الأخير سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف ولا المكانة ولا المناصب الوظيفية ولا الشهرة ولا التعويضات أو القدرة، مشيرا إلى وجود اختلافات فردية في الميل لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية والولاء.²

¹D.W. Organ, **Motivational Basis of Organizational citizenship Behavior**, Research in Organizational Behavior, Vol12, Greenwich, 1993, p:45

² ودعوة حبة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص: 109.

أ. المرحلة الثانية: بداية الستينات

ثم جاء **Katz** في الستينات (1964) ليؤكد أن السلوك التعاوني والمساعد الذي يذهب إلى ما وراء الدور الرسمي مهم لأداء وظائف التنظيم، وقد مهدت هذه الآراء لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وهو سلوك مهم لكل المنظمات، حيث أشار **Katz** إلى أن المنظمات التي تعتمد قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار في الأجل الطويل، إذ أنه غالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام الموظفين بمهام تتجاوز الدور الرسمي، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد، وأن تطلق روح السلوك المبدع والتلقائي للموظفين، والذي يبنى على التطوع، سواء بالأفكار الإيجابية أو التعاون البناء مع الزملاء والبحث عن حلول لمشكلات الموظفين والمنظمة، حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد.¹

وقد فرق **Katz** بين نوعين من السلوك غير المرغوب من الموظفين: أطلق على أحدهما مصطلح الدور الرسمي، ويتمثل في قيام الموظفين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم، طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، وأطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي، ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً مثل: الإسراع بمساعدة الآخرين سواء الرؤساء أو زملاء العمل، وقبول أعمال إضافية بدون تدمير، استشعار أهمية وقت العمل والاستفادة منه في تحقيق أهداف المنظمة، والتصرف الفوري لحماية موارد المنظمة من أية مخاطر غير متوقعة، وما إلى ذلك من السلوكيات التطوعية ذات الطبيعة التعاونية والتي بدورها قد تفشل المنظمات في تحقيق أهدافها.²

كما أن **Kahn و Katz** كان لهما دوراً في استكمال جهود من سبقهم، حيث ألفا كتاباً بعنوان (علم النفس الاجتماعي للمنظمات) وتضمن تحليلاً سلوكياً شاملاً للمنظمات، وكذلك رؤيتهم للسلوكيات التطوعية أو العمليات اليومية أنها غير مطلوبة رسمياً، إنما يقوم بها الأفراد من تلقاء أنفسهم، وتخرج عن الواجبات المحددة في الوصف الوظيفي، وهذا النمط من السلوك التلقائي يهدف لتحسين الأداء وضمان استمرارية أي منظمة.³

¹علي آل زاهر، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، قسم العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص: 13، 14.

²أمل شباب حمدي الرشيد، مستوى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015، ص: 25.

³صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، الخليل، 2017، ص: 18.

وقد رأى **Kahn و Katz** أن الفاعلية التنظيمية تتطلب توافر ثلاث أنماط سلوكية اعتبرها أساسية للوصول إلى الفاعلية التنظيمية المطلوبة وهي:¹

- ✓ التحاق الأفراد بالمنظمة والحفاظ على عضويتهم والبقاء فيها؛
- ✓ الأفراد يجب عليهم أداء الأعمال المطلوبة منهم ومتطلبات أدوارهم المحددة بطريقة صحيحة؛
- ✓ مساعدة وتشجيع الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق المتطلبات والواجبات الوظيفية التي يحددها النظام، ويشمل النمط الثالث أنشطة تلقائية وتعاونية مع الزملاء تهدف إلى تحسين الأداء وضمن استمرارية أي منظمة.

أ. المرحلة الثالثة: نهاية السبعينات وبداية الثمانينات

وقد تزايد الاهتمام بهذه السلوكيات التطوعية في البحوث الإدارية مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، حيث تخرج السلوكيات التنظيمية عن إطار السلوكيات التي ترتبط بالدور إلى إطار أوسع يشارك فيه الموظفون، بروح تطوعية، وذلك نتيجة أعمال **Organ** الذي يعتبر الأب الراعي لهذا المفهوم الإداري، وقد كان للدراسة التي قام بها في نهاية سبعينات القرن الماضي مفعول الشرارة التي أشعلت اهتمام الباحثين بالسلوكيات التطوعية، حيث قام في هذا العام بنشر وثيقة أراد من خلالها تفسير «العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية»، والتي فشل الكثير من الباحثين في إثباتها، وقد أوضح أن سبب عدم إثبات هذه العلاقة يرجع إلى تعريف الأداء الوظيفي بشكل ضيق، باعتباره مرادفا لمصطلح الإنتاجية، وأنه يمكن أن يكون هناك أبعاد أخرى للأداء تأتي من خارج نطاق الوصف الوظيفي، وهي صعبة القياس بالرغم من أنها تؤثر في الفاعلية التنظيمية.²

ورأى **Organ** أيضا أن هناك أداء للعمل الأساسي المنصوص عليه بالوظيفة يمكن قياسه ويسمى بالأداء الكلي، ومساهمات أخرى غير ملحوظة يصعب قياسها، ولا تؤخذ بعين الاعتبار عند قياس الناتج الفردي وتسمى بالأداء النوعي، وهذه المساهمات النوعية تتخذ أشكالا، مثل مساعدة الزملاء ومشاركتهم طرق العمل، إلا أنه لم يطلق على هذه المساهمات في ذلك الوقت بسلوكيات المواطنة التنظيمية.³

¹ صابرين مراد أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص: 33.

² صباح جوهر دعنا، مرجع سبق ذكره، ص: 18، 19.

³ نفس المرجع، ص: 19.

وفي دراسة قام بها **Bateman, Organ** توصلنا إلى أنه لا توجد علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، ولكن توجد علاقة قوية وموجبة ومعنوية بين الرضا الوظيفي والسلوكيات الطوعية والتي أشار إليها كاتر لأول مرة في الستينيات من القرن الماضي، وأطلق على هذه السلوكيات « سلوكيات المواطنة التنظيمية»، نظرا لأن هذه السلوكيات أقل اعتمادا على قدرات الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في العمل، وتعد هذه المرحلة الأولى لظهور مصطلح « سلوك المواطنة التنظيمية»، ومنذ ذلك العام توالى الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية من الناحية النظرية والتطبيقية.¹

المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر المعاصر مؤخرا واستحوذت على اهتمام الباحثين مفهوم المواطنة التنظيمية الذي أصبح يعول عليه كثيرا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والعاملين على حد سواء، ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول الموظف الذي يعد أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق وبدونه لا يتصور وجود أساس تنظيمي، بحيث يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة.

ومصطلح سلوك المواطنة التنظيمية مصطلح حديث النشأة لذا وجب محاولة الإطلاع على مختلف ما حدد كتعريف له، كما تجب تجزئة المصطلح لمعرفة المعنى الحقيقي له، ومن خلال هذا المطلب سيتم تعريف السلوك والمواطنة، ومنه إلى تعريف سلوك المواطنة التنظيمية.

أولا: تعريف السلوك

نحتاج إلى تفسير سلوك الناس الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث في محاولة فهم الآخرين وكذا فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، وأيضا السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال و المنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل.

فالسلك "هو سلسلة من الاختبارات يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة تنقل الفرد من موقف لأخر."² من خلال هذا التعريف يلاحظ، أن كل فرد يواجه في حياته عددا لا حصر له من المواقف وعليه أن يختار الاستجابات المناسبة والسلوك المناسب الذي يقوده إلى الهدف.

¹ سميرة هارون، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمّجد بوقرة، بومرداس، 2014، ص: 9.

² فاروق عبده والسيد أمّجد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، د.ذ.م، د.س.ن، ص: 30.

وكذلك يعرف السلوك "بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية."¹ أما في هذا التعريف السلوك عبارة عن استجابات للفرد إما لاحتكاك وقع مع غيره من الأفراد أو مع البيئة الخارجية

كما يعرف السلوك "أنه الأفعال والنشاطات التي تصدر من الفرد سواء كانت ظاهرة أم غير ظاهرة."² وفي نفس السياق السلوك "كل نشاط يصدر عن الإنسان سواء أفعالا يمكن ملاحظتها وقياسها، كالنشاطات الفسيولوجية أو الحركية أو نشاطات تنتج على نحو غير ملحوظ، كال تفكير والتذكر وغيرها."³ من خلال هذين التعريفين يتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات. ومنه فالسلوك التنظيمي هو "العقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وأراء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية والغير رسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيرا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته."⁴ يركز هذا التعريف على دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصيتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت. وكذا يعرف "بأنه دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات وذلك بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية."⁵ بمعنى أنه يدرس تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والاجتماعية خارج المنظمة، وذلك لهدف زيادة الإنتاجية.

ومما سبق "السلوك التنظيمي عبارة عن مواقف وسلوك الأفراد والجماعات في المنظمة والتفاعل المتبادل بينهما."

ثانيا: تعريف المواطنة

إن مفهوم المواطنة من المفاهيم الحديثة التي يدور حولها جدلا كبيرا لذا يصعب أن نجد لها تعريف محدد، وبالتالي يختلف مفهوم المواطنة تبعا للزاوية التي تناول منها وتبعا لتخصص الباحث.

¹ نائر سعدون مجّد، السلوك في منظمة الأعمال، الطبعة 1، مركز البحث والتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، 2016، ص: 8.

² نائر سعدون مجّد، نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

³ عماد مجّد فارس أبو كرش، السلوك الاجتماعي في ضوء القرآن الكريم، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 3، العراق، 2012، ص: 220.

⁴ احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 23

⁵ عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم - النظرية - التطبيقات، دار الحافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 22.

فالمواطنة لغة: منسوبة إلى الوطن وهو المنزل وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، والجمع أوطان ويقال وطنٌ بالمكان وأوطن به أي أقام، و أوطنه اتخذه وطنا، وأوطن فلان أرض كذا أي اتخذها محلا ومسكنا يقيم فيه.¹

والمواطنة كلمة مستحدثة في اللغة العربية وفي الإنجليزية تعني Citizenship وهي مشتقة من لفظ City أي مدينة التي هي مأخوذة من لفظ Cities اللاتينية والتي تعني في المقام الأول تجمع (دولة/مدينة) City-State الإغريقية القديمة وهو تجمع أوسع من تجمع المدينة أو كلمة مواطنة مشتقة من كلمة مواطن في الفرنسية Citoyen أو من Citizen في الإنجليزية، وتعني "تعبير عاطفي سلوكي للأفراد يعكس حبهم وولائهم لوطنهم وأمتهم، ويقوم على أساس إدراكهم أنهم جزء من هذا الوطن لهم حقوق وعليهم واجبات."²

ويرى سامح فوزي "أن المواطنة هي تمتع الشخص بحقوق وواجبات، وممارستها في بقعة جغرافية معينة، لها حدود محددة."³

وتعرف "بأنها تشكل الخاصية القانونية للفرد الذي يتمتع بحقوق يقوم في مقابلها بأداء مجموعة من الواجبات."⁴ ويرى ناصر "أن المواطنة تمثل الانتماء إلى تراب الوطن، الذي يتحدد بحدود جغرافية، ويصبح كل من ينتمي إلى هذا التراب مواطنا له من الحقوق ما يترتب على هذه المواطنة وعليه من الواجبات ما تمليه عليه ضرورات الالتزام بمعطيات هذه المواطنة."⁵

وقد ورد في الموسوعة السياسية "أن المواطنة هي صفة الذي يتمتع بالحقوق ويلتزم بالواجبات التي يفرضها عليه انتماؤه إلى الوطن."⁶

تعرفها الموسوعة العربية العالمية "بأنها اصطلاح يشير إلى الانتماء إلى امة أو وطن."⁷ وفي قاموس علم الاجتماع تم تعريفها على أنها "مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين فرد طبيعي ومجتمع سياسي (دولة)، ومن خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول الولاء، ويتولى الطرف الثاني الحماية، وتحدد هذه العلاقة عن طريق القانون."¹

¹ ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، الطبعة 1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، المجلد الخامس، بيروت لبنان، 2008، ص: 789.

² قاسم بن عائل الحربي ومُجد غنيم سويلم، تنمية المواطنة لدى طلبة الجامعات السعودية، مجلة كلية التربية، العدد 1، الجزء الأول، جامعة جازان، 2017، ص: 20-21.

³ سامح فوزي، المواطنة، الطبعة 1، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، القاهرة، 2007، ص: 7.

⁴ سيدي مُجد ولد يب، الدولة وإشكالية المواطنة: قراءة في مفهوم المواطنة العربية، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 49.

⁵ أمل بدر الدولية، قيم المواطنة لدى طلبة جامعة الكويت وعلاقتها ببعض المتغيرات، المجلة التربوية، المجلد 29، العدد 114، جامعة الكويت، 2015، ص: 70.

⁶ سنان برا، إشكالية المواطنة/الرعية في التراث السياسي الإسلامي، الطبعة 1، المركز الديمقراطي العربي للنشر، برلين، 2017، ص: 6.

⁷ دان، الموسوعة العالمية العربية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، الرياض، 1996، ص: 311.

من خلال هذه التعاريف يلاحظ، أن المواطنة انتماء وجملة من الحقوق والواجبات والمسؤوليات، وأن تباين الآراء حول مفهومها، يرجع إلى كثرة أبعاد المفهوم وعلاقته بأكثر من جانب (فلسفيا و سياسيا و اجتماعيا و نفسيا).
ومنه يمكن تعريف المواطنة " بأنها شعور الفرد بالانتماء إلى جماعة اجتماعية لها ثقافة وتاريخ ومصير مشترك، وينظم هذا الشعور اجتماعيا وقانونيا وسياسيا، ويساهم الفرد من خلال هذا الانتماء بشكل فاعل في الحياة الاجتماعية."

ثالثا: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

يعد سلوك المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئيا واجتماعيا، ذلك أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك، ويتضمن معطيات داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي.
لم يلقى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية اتفاقا بين الباحثين لا حول اسمه ولا حول تعريفه ففيما يتعلق باسمه فقد أطلق عليه تسميات مختلفة:²

✓ سلوك الدر الإضافي **Extra Role Behavior**

✓ سلوك الموالة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي **Prosocial Behavior**

✓ سلوك المواطنة التنظيمية **Organizational Citizenship Behavior**

✓ السلوك غير المكلف أو غير المفروض **No- Mandatated Behavior**

✓ سلوك التلقائية المؤسسية **Institutional Spontaneity Behavior**

✓ المشاركة التطوعية **Participation Voluntary**

✓ الأفعال التطوعية **Voluntary Actions**

✓ سلوكيات خارج الدور الرسمي **Beyond Formal Role Behaviors**

وقد تعددت التعاريف المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية **Organizational Citizenship Behavior** والتي

يرمز لها (OCB) وتختلف باختلاف الزمن الذي ظهر فيه التعريف، و باختلاف رؤية صاحبه، ومحاوله الاطلاع على

أغلب هذه التعاريف باعتبار المصطلح حديث النشأة حسب الجدول التالي:

¹نجد غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص: 56.

²صباح جوهر دعنا، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

الجدول رقم (1): يوضح مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	اسم الباحث	التعريف
01	Organ 1988	سلوك تطوعي يقوم به الفرد ويتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمله لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين.
02	Moorman 1991	سلوكيات مرتبطة بالعمل ذو طبيعة طوعية اختيارية وغير مرتبطة بنظام المكافئة الرسمية التي تشجع العمل والأداء الفعال.
03	Niehoff & Moorman 1993	سلوك تطوعي ينبع من الدور الذاتي للفرد الذي يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة.
04	Borman & Motowidlos 1993	سلوك تطوعي تكميلي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية مقابل الأنشطة الفنية المباشرة التي تؤديها المنظمة، فهو يعزز سلوك الجانب النفسي والاجتماعي للفرد نحو المنظمة وزملاء العمل.
05	Konsorsky & Pogh 1994	سلوك وظيفي تطوعي يؤديه الفرد ويفوق المهام المطلوبة منه والذي يترك انطبعا مميزا لدى رؤسائه في العمل، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية في المنظمة.
06	Van Dyan 1995	سلوك تطوعي فعلي يفيد المنظمة بشكل عام يقوم به الفرد لانجاز وأداء العمل الإضافي للمنظمة.
07	Organ 1997	الأداء الذي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية التي يحدث فيها انجاز وأداء العمل
08	Chattopadhaya 1999	سلوك تطوعي يقوم به الفرد لانجاز العمل الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي ولا يلزم المدير الفرد بالقيام به فهو سلوك ذاتي للفرد.
09	Brihtman & Moran 1999	عبارة عن التزام تطوعي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على نجاحها.
10	Robbins 2001	سلوك الدور الإضافي التطوعي الذي لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمية للعاملين التي تساهم في أداء العمال الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة.
11	Diapaola 2001	رغبة الفرد بالمشاركة بالعمل التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية أي أنها سلوك تطوعي يساهم في تحقيق الأداء الكفء للمنظمة.
12	Moideenkutty 2005	السلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة.

<p>الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات فضلا في تحمل ظروف العمل ودون إبداء أي شكوى أو تدمير من العمل.</p>	<p>Yen Etal 2008</p>	<p>13</p>
--	--------------------------	-----------

المصدر: مُجّد ناصر إسماعيل وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 03، العراق، 2012، ص: 220.

من خلال الجدول يتبين لنا ما يلي:

- بداية مع **Organ** من سنة 1988 إلى سنة 1993 مع **Borman** و **Motowidlos** اتفقوا على أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية، ليس لها علاقة بنظام المكافآت، ولا قانون المنظمة، مع عدم التطرق لأهميتها.
- ومن سنة 1994 مع **Pogh و Konsorsky** إلى سنة 1997 مع **Orgen** مرة ثانية، طور الباحثون مفاهيم جديدة لسلوك المواطنة التنظيمية، ورأت فيها سلوكيات تساعد المنظمة في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها، وكذلك أنها مفيدة بشكل عام لكل التنظيمات.
- ومن سنة 2001 مع **Robbins** إلى سنة 2005 مع **Moideenkutty** وحسب التعاريف المقدمة لها أصبحت سلوكيات المواطنة التنظيمية تركز على كونها من دعائم المنظمة، وتساهم مباشرة في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفعالية، ومحافظتها على الجانب الاجتماعي للمنظمة.
- وفي سنة 2008 **Yen etal** قدمت سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها طريقة من طرق إنجاز العمل الرسمي، لكن بطريقة غير مباشرة، وأصبحت جزء من التنظيم، وتعتبر محرك أساسي في عناصره الحساسة والمهمة، وليست مجرد سلوكيات تطوعية فقد شملت: المحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل، المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار وغيرها.

من خلال ما سبق يمكن القول "أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري، يقوم به الموظف في المنظمة بمحض إرادته ودون تكليف رسمي، وبعيدا عن المهام المحددة في الوصف الوظيفي، ولا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي، وهذا السلوك نابع من حيوية ضمير الشخص، ودون انتظار لمقابل ما، ويبنى عليه عموما تحسن أداء وفعالية المنظمة."

المطلب الثالث: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

تعدد خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية انطلاقاً من المفهوم والمحتوى كما تتأثر خصائص هذه السلوكيات بخصوصية كل منظمة وكل نشاط، هذا التعدد يكسب معنى وصورة واضحة تميز كل حالة على حدى.

وعموماً فإن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل في ما يلي:¹

✓ أنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة للفرد؛

✓ أنه سلوك تطوعي، ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد؛

✓ أنه يسهم في فعالية المنظمة؛

✓ لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة.

كما تتمثل خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فيما يأتي:²

✓ سلوك يتوقع أن يؤخذ في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية في المنظمة. حيث أن الفرد الذي يؤدي سلوكيات

الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة على المدى القصير؛

✓ سلوك ينتج عن مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً. وتختلف أبعاد وتركيبه ومكونات هذا السلوك من منظمة

إلى أخرى، وفقاً لمحددات كثيرة منها: اختلاف ثقافات المنظمات وطبيعة نشاطها واللوائح والسياسات التي تحدد

الواجبات الرسمية في العمل، ومجالات العمل التطوعي الإضافي.

من بين خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية أيضاً:³

✓ تعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية جزءاً من شخصية الموظف وإيديولوجيته، كما تكشف عن جانب مهم من

ميولاته ورغباته وعواطفه حيث تعكس بعض الدراسات إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سبيل للعواطف

المتبادلة، وهذه العواطف المتبادلة بين العاملين هي التي تجعل السلوك موضع التقدير والاحترام في بيئة العمل.

✓ يمكن دعم وتعزيز هذه السلوكيات من خلال تفعيل إقامة الندوات والدورات لغرس قيم المواطنة التنظيمية،

والعمل على تشجيع ممارستها من خلال وضع جملة من الأنظمة والتعليمات الخاصة بها، واعتبار سلوكيات

المواطنة التنظيمية أحد المعايير الهامة في نماذج تقييم الأداء السنوية للموظفين، والملاحظ أن سبيل ترسيخها

وبلورتها في ثقافة المنظمة لا يتطلب جهداً كبيراً أو تكاليف باهظة بل يحتاج فقط إلى إدراج هذه السلوكيات

ضمن مخطط العمل وضمن إستراتيجية المنظمة بالشكل الذي يحقق العائد على الفرد والعمل بشكل عام.

¹ احمد السيد كردي، إدارة السلوك التنظيمي، د.ذ.ط، د.د.ن، القاهرة، 2011، ص: 48.

² صباح جوهر دعنا، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

³ حبة وديعة، مرجع سبق ذكره، ص: 120، 121.

المطلب الرابع: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمات من كون العصر الذي تعيشه يتصف بأكبر حجم التحديات التي تواجهها، فالتغيير السريع في شتى المجالات التقنية والمعرفية خلقت بيئة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم، يمكنه أن يتماشى مع المتغيرات الخارجية، فلقد كشفت العديد من الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، وجعل الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لان مقابلة التحديات التي تعيشها منظمات اليوم تحتاج إلى جهود العاملين ليست الرسمية فحسب بل أكثر من ذلك.

فأهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمات مساهمتها في انخفاض معدلات دوران العمل والغياب، مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي، وازدياد معدلات الأداء وتحسين مستوى الإنتاجية، وازدياد مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد وتخفيض الصراعات والحد منها داخل المنظمة.¹

وكذلك تتبع أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة.²

كذلك يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى خفض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، وزيادة تماسك المنظمة، وتوجيه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة. كما يساهم في تطوير أداء المديرين وزملاء العمل في أداء أعمالهم، وذلك بسبب الوقت الكافي للتخطيط وجدولة الأعمال وحل المشاكل، وغير ذلك.³

كما تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الايجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمنظمة بحيث تؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويعتبر مصدر مجاني لها، كما يؤدي إلى على تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء، ويؤدي إلى الالتزام وحل المشاكل مع تحسين مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها، والتقليل من التسرب الوظيفي، وكذا رفع الروح الرياضية للمستخدمين.⁴

¹ أشرف مجد زيدان مشمش، واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد، 4، جامعة الأقصى، 2016، ص: 8

² زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، الجامعة الأردنية، 2015، ص: 110.

³ سلامة عبد الله خلف الطعماسة، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص: 69.

⁴ عبد المليح نجل و ميمنة خلادي، تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي: دراسة استكشافية على عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، 2017، ص: 475.

الإضافة لذلك فإن سلوك المواطنة التنظيمية يفيد الأفراد من خلال: توفير القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، ويعزز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة ويوفر الفرصة للأفراد لاختيار قدراتهم وقابليتهم للإدارة من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.¹

كما وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وتحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.²

وتساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية على التعبير عن رغبات الفرد وعواطفه، حيث تعكس هذه السلوكيات سبيلا للعواطف المتبادلة، خاصة أنها ليست ضمن التوصيف الوظيفي، فهي تعبر عن إرادة الفرد ورغبته ولعل هذه العواطف المتبادلة بين العاملين هي التي تجعل السلوك موضع التقدير والاحترام في بيئة العمل ما يعزز إنتاج مثل هذه السلوكيات ومن جهة أخرى يسهمون بدورهم في جعل الآخرين يبدون سلوكا حضاريا في تفاعلاتهم المهنية.³

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية مهمة بالنسبة للمجتمع، فهي تنعكس إيجابيا عليه من خلال المساهمة في خلق منظومة قيمة تتوسع إلى ما هو أبعد من دائرة المنظمة من خلال انتقال الفرد الممارس لهذا السلوك بقيمه التنظيمية إلى حيث المجتمع وهو ما أشار إليه **Organ** في تعريفه لسلوك المواطنة التنظيمية حين قال "أنه السلوك الذي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية التي يتحقق فيها أداء المهمة"، إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤدي إلى التأثير على الأداء والنجاح التنظيمي من خلال تحسين إنتاجية العاملين والإدارة وتسخير موارد المنظمة النادرة لخدمة الأهداف الإنتاجية ذلك لأنها تؤدي إلى التماسك وتعزيز روح الفريق مما يرفع من معدل العمل التعاوني والجماعي، والتعاون على حل المشاكل وهذا ما يوفر الوقت والجهد للإدارة لأن الأجواء الإيجابية تقلل من نطاق الإشراف والمتابعة مما يوفر جهودهم لمجالات أخرى. كما أنها تعمل على تحقيق التناسق بين أعضاء فرق العمل وتعزز قدرة المنظمة على استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم، من خلال جعل مكان العمل أكثر إمتاعا وجاذبية. وتزيد من قدرة المنظمة على التكيف.⁴

كما تتمثل أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية:⁵

¹ Bowler, Win. Matthew, Organizational Goals VERSUS the Dominant Coalition : A Critical View of the Value of Citizenship Behavior, Institute of Behavioral and Applied Management ;2006,p : 260.

² أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 2، 2003، ص: 73

³ Holman. D, Morgesonf, Climate As Moderator of the Relationship Between Leader-Membre Exchange And Content Specific Citizenship, **Journal Of Applied Psychology**, Vol 88, 2003, p 171.

⁴ صالح عبد الرضا رشيد وليث علي مطر، سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل القيادة الخادمة: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 76، جامعة بغداد، 2014، ص: 95.

⁵ مُجد شفيق سعيد المصري، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص: 23.

- ✓ تخفيف العبء المادي عن المنظمات فهو إضافة حقيقية لمواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المنظمات من توظيف لبعض الموظفين للتوسع في خدماتها والتميز في الأداء؛
- ✓ يخلق الحماس في الأداء وهذا يفتقده العمل الروتيني؛
- ✓ يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه؛
- ✓ أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على التسرب الوظيفي، فالموظفين الذين يظهرين مستوى منخفضا من سلوك المواطنة التنظيمية لديهم رغبة قوية في ترك المنظمة والعكس صحيح، أن التسرب الوظيفي هو انعكاس لضعف سلوك المواطنة التنظيمية.
- ويمكن القول أن سلوكيات المواطنة التنظيمية إستراتيجية هامة إذا تم معرفة كيفية خلقها وتسييرها بين الموارد البشرية، كما يتضح أنها ذات بعدين حقيقيين يجب الاهتمام بهما وهما الفرد والمنظمة، فإذا اهتمت المنظمة بهذه السلوكيات دون الفرد أو اهتم الفرد بهذه السلوكيات دون المنظمة لم يتحقق المعنى الحقيقي لها، كما أن هذا سيهدد في كل لحظة زوالها وتلاشيها ضمن السلوكيات العامة.

المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية

يتم في هذا المبحث تناول أهم أنماط سلوك المواطنة التنظيمية وكذا المداخل، بالإضافة إلى الأبعاد ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

- يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور التي يمارسها الموظفون في منظماتهم، والتي تفيده المنظمة ككل أو الأفراد العاملين داخل المنظمة، وذكرت عدة أنماط لسلوك المواطنة التنظيمية والتي يمكن تقسيمها كالآتي:¹
- أ. **النمط المتعلق بشؤون العمال:** يشتمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة المتغيين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعدة الموظفين الآخرين على الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس والمشرف في العمل، حتى وإن لم يكن مطلوب منه، إذ أن هذه الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها الموظف لأنها ليست من المتطلبات الرسمية للوظيفة.
 - ب. **النمط المتعلق بالأمور الشخصية:** يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء، المديرين، المشرفين، العملاء.

¹ وليد شلاي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية مسيلة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص ص: 64، 65.

ت. النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة: يضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء بالأمر التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل: إرشادهم أو الإصغاء لهم أو شرح الطرائق و الإجراءات التي تسهل لهم الاستفادة، من خدمات المنظمة.

بالإضافة إلى أنماط أخرى تتمثل في:¹

- ✓ الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح وفقا لها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل، استخدام الموارد التنظيمية بشكل سليم؛
- ✓ اقتراح تحسينات إدارية أو تنظيمية أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا مثل: الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الاستراتيجيات أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات؛
- ✓ بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيق الوقت في أحداث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل؛
- ✓ التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار؛
- ✓ البقاء مع المنظمة على الرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها؛
- ✓ تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة للدفاع عنها، والحديث عن المنظمة أمام الآخرين بصورة طيبة مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

المطلب الثاني: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

لقد تأثرت مداخل معالجة سلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث ممارستها بتحديد واضح لمفهومها وتحديد أدق لأبعادها الحقيقية وعليه كان هناك مدخلين أساسيين لسلوك المواطنة التنظيمية.

¹ أريج سعيد خليل، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري: دراسة تحليلية في معهد الإدارة/الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، 2018، ص: 11.

أولاً: المدخل الأول

يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالاً بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي رسمياً، وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي لا يتم مكافأته من خلال نظام المكافآت الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة.¹

ونتيجة لهذا المدخل واجه الباحثون صعوبة كبيرة عند التفرقة بين الدور الرسمي والدور الإضافي على جانب أن هناك تباين في التفرقة بين كل من الأفراد، المنظمات، الوظائف، بالإضافة إلى أن هناك من يرى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لما كانت تعكس سلوكيات ذاتية وتكون بصفة فردية فهي غير مجدية إلا أن المدافعين على هذا المدخل يرون أن هذه الفرديات ستساهم في تحسين العلاقة والارتباط بين المشرفين والإداريين والموظفين، حيث يكون السلوك ناتجاً عن حب وود بين الطرفين وسيظل هؤلاء الموظفين المخلصين يعملون في المنظمة لمدة أطول وينتجون منتجات عالية الجودة والكفاءة ويساعدون المنظمة على النجاح والتميز، ووجود ممارسات لسلوكيات المواطنة التنظيمية مهما كان المنطلق الذي سوف يتم تبنيه يساعد على خلق بيئة مثالية داخل المنظمة وهذه الأخيرة ستزيد من إخلاص العاملين الذين بدورهم سيزيدون من الإنتاج ويقللون من معدل الدوران.²

ثانياً: المدخل الثاني

ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية كالأتي في علوم الفلسفة والسياسة والاجتماع، حيث يتم النظر على المواطنة المدنية على أنها كل السلوكيات الايجابية المرتبطة بالمجتمع، وطبقاً لهذا المدخل فان سلوكيات المواطنة التنظيمية تشمل على ثلاث أنواع من السلوكيات، وهي كالتالي:³

➤ السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.

➤ السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور.

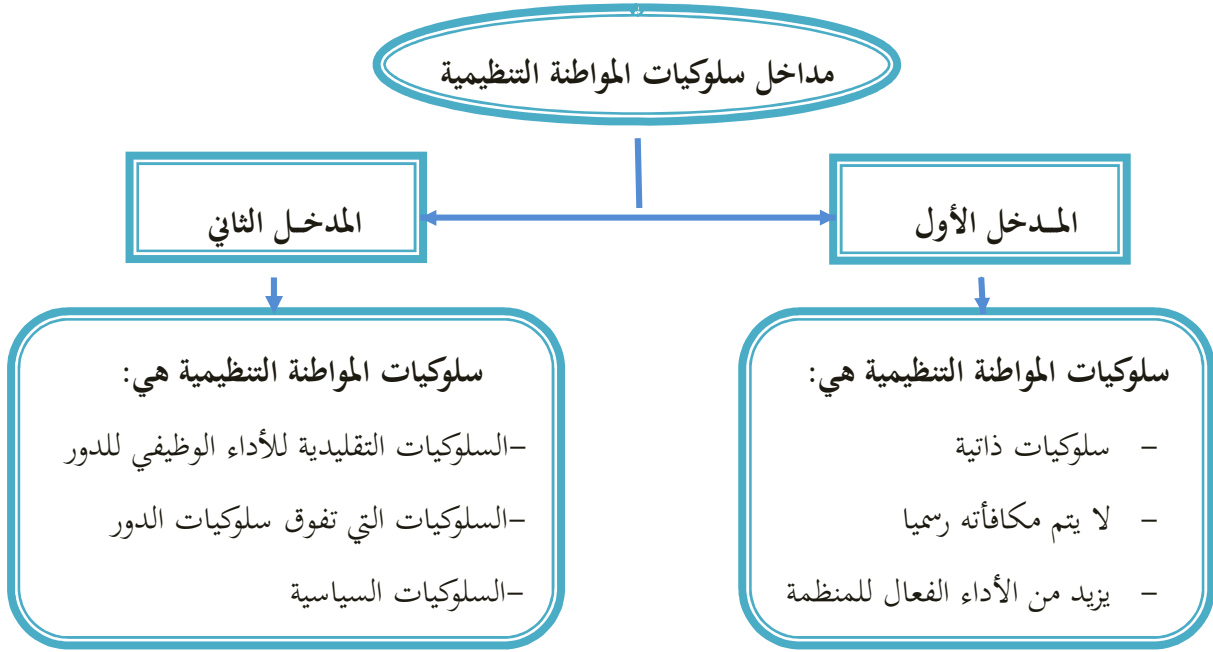
➤ السلوكيات السياسية.

¹ حمدي جابر محمد، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 22، العلوم الإدارية (1)، 2011، ص: 9.

² حبة وديعة، مرجع سبق ذكره، ص: 116، 117.

³ عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014، ص: 14.

الشكل رقم (02): مداخل سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

من خلال هذا الشكل يلاحظ أن المتمعن لأغلب الدراسات في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية يرى أن أغلبها قد ركز على المدخل الأول نظراً لكونه أكثر تحديداً وتتوفر على مستوى إمكانية القياس ولا يتسم بالشمولية والعمومية كالمدخل الثاني.

المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

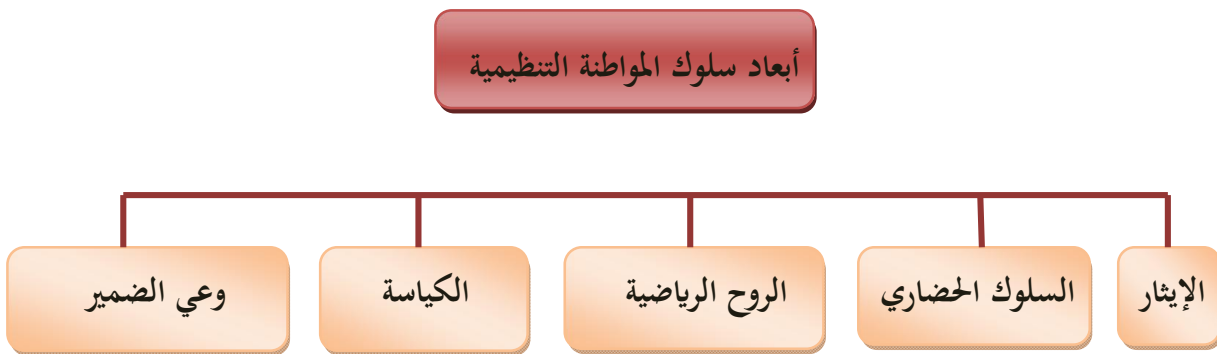
تعد دراسة **Batman و Organ** أول دراسة علمية لسلوك المواطنة التنظيمية وفيها تم قياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثين بنداً، تصف سلوكيات وظيفية متنوعة تبين مواطنة القائم بها، ومن خلال إجراء التحليل اتضح أن هناك علاقة ارتباطية بين تلك البنود، وبذلك أطلقت تسمية سلوك المواطنة التنظيمية على هذا السلوك. وبعد ذلك اختزل **Smith** وآخرون البنود السابقة إلى ستة عشرة بنداً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية هما (بعد الإيثار) ويعبر عن سلوكيات تعاونية ومساعدة العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم، و (بعد الطاعة) ويشي إلى يقظة الضمير ويتمثل في العمل لصالح المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها وبد ذلك اقترح أورجان ثلاث أبعاد أخرى لهذا السلوك وهي الكرم، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري.¹

¹ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 26.

أما من خلال الدراسات السابقة وجد أن هناك اختلاف في عدد الأبعاد المكونة لسلوك المواطنة التنظيمية على النحو التالي:¹

- دراسات ترى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من بعد واحد.
- دراسات ترى أن سلوك المواطنة التنظيمية له بعدين (النموذج الثنائي) هما الطاعة (الالتزام) والإيثار.
- دراسات ترى أن له ثلاث أبعاد (النموذج الثلاثي) هي سلوك المساعدة، والروح الرياضية و السلوك الحضاري.
- واستخدمت دراسات أربع أبعاد (النموذج الرباعي) هي الإيثار، والإنجاز وفقا لما يمليه الضمير والروح الرياضية، والسلوك الحضاري.
- واستخدمت دراسات أخرى خمسة أبعاد (النموذج الخماسي) وهي: الإيثار، والالتزام العام والكرم والروح الرياضية، والسلوك الحضاري.
- في حين حصرت دراسات أخرى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في سبعة أبعاد (النموذج السباعي) وهي سلوك المساعدة، والروح الرياضية، والولاء للمنظمة، والطاعة للمنظمة والمبادرة الشخصية، والسلوك الحضاري، والتنمية الذاتية.
- وفي الدراسة الحالية سيعتمد (النموذج الخماسي) القائم على خمسة أبعاد وهي: الإيثار، ووعي الضمير، والكياسة والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، وفق الشكل التالي.

الشكل رقم (03): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

¹ مُجَّد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

وتمثل هذه الأبعاد الخمسة الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وهي الأكثر استعمال من قبل الباحثين وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى تعريفاتها الإجرائية بالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخرا على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد.

أ.الإيثار: اتفق عدد كبير من الباحثين على أن الإيثار يعد من أهم أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يشار إليه كتصرفات لمساعدة الآخرين. هذا البعد يرتبط بمساعدة الآخرين في حل مشكلة مرتبطة بالعمل سواء بطريقة أو غير مباشرة، ويفيد هذا البعد في أن العاملين يساعدون بعضهم البعض بدلا من تشتيت انتباه المشرفين، ويفيد العاملين أيضا في أنهم لا يظهروا لمشرفيهم حاجاتهم للمساعدة، مما ينعكس بالطبع على كيفية تقييم أدائهم.¹

ويعرف **Podsakoof** الإيثار "أنه سلوك تطوعي يتضمن مساعدة الأفراد الذين يقعون في مشاكل ويحتاجون إلى المساعدة وقد يكون هؤلاء الأفراد رؤساء أو زملاء العملاء و حتى العملاء" ومن أمثلة هذا السلوك: مشاركة العاملين الآخرين أساليب العمل الجديدة، مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم، ويمكن أن يوجه الإيثار لمساعدة الأفراد خارج الحدود التنظيمية إذا كان هناك صلة ما بين المستلم والمنفعة للمنظمة.²

ب.السلوك الحضاري: يشير هذا البعد إلى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء في المنظمة أي إظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمنظمة ككل، وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها: مشاركة المنظمة، حماية المنظمة، الإخلاص للمنظمة، تأييد المنظمة.³

تعرفه **Oztyrk** "أنه الاهتمام والمشاركة في الحالة التنظيمية للمنظمة وقبول المسؤوليات التي هي جزء من ميراث المنظمة."⁴ وكذا "المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة المنظمة، والشعور بالانتماء والولاء المنظمي، من خلال الاهتمام بمصير المنظمة ومصالحها، أو المحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها."⁵

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، د.ذ.ط، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص: 280.

² Podsakoof, Philip M. Scott B Pain. Julie. Beth and Bachrach Daniel G. Organizational Citizenship Behavior, A critical Review of the theoretical and Empirical Literature and suggestions For Future research, **journal of management** Vol 26, 2000, No.3.513-563.

³ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

⁴ Oztyrk, Funda, Determinants of Organizational Citizenship Behavior among Knowledge worker: **The role of job characteristics, job satisfaction and Organizational commintment** Athesis submitted to graduate school,2010, p:10.

⁵ محمد عبد الحميد الطوبوي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، نقد وتنوير، العدد 2، جامعة بنغازي، 2015، ص: 72.

كما يطلق عليه صدق المواطنة التنظيمية، ويعكس رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية، ومن أمثلة هذا السلوك: حضور الاجتماعات غير الرسمية، قراءة مراسلات المنظمة، قراءة لوحة الإعلانات، التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل، التحدث عن المنظمة ومحاسنها أمام الآخرين.¹

ت. الروح الرياضية: هو انعكاس مدى استعداد الفرد لتقبله بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى ويعرف "على أنه رغبة الفرد في تحمل وضع أقل من الظروف المثالية بدون تدمير، وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل"، بل أن سلوك الروح الرياضية يتجاوز استعداد الفرد لتقبل بعض المضايقات إلى محاولة التمتع بالروح الرياضية حتى لو اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباته، وأن يكون الفرد مستعداً للتضحية باهتماماته من أجل مصلحة فريق العمل. وممارسة الموظف لهذا السلوك يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر، وبالتالي توفير وقت الرئيس والمرؤوس وتفرغهما لحل مشكلات العمل الحقيقية.² كما يدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تدمير، واستغلال وقته وجهده للقيام بأعماله.³ والتسامح والصبر على المتاعب، والحفاظ على موقف إيجابي عند سير الأمور عكس الرغبات.⁴ ومن أمثلة هذا السلوك: تجنب استهلاك زمن طويل في الشكوى من مشكلات تافهة، وتجنب تكبير المشاكل أكبر من حجمها الطبيعي، وتجنب التركيز على أخطاء الآخرين.

ث. الكياسة: وهي تشمل عملية التعامل مع الزملاء باحترام، ومنع حدوث المشاكل من خلال حفظ المعلومات التي تدخل في قراراتهم ونشاطاتهم والتي يمكن أن تؤثر فيهم إذا ما تسربت لآخرين قد يجدها مفيدة في أوقات معينة.⁵ وتشمل إدراك الموظف للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين وبالتالي عدم اعتدائه على الآخرين.⁶

وتبدو أهمية هذا البعد واضحة من الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق مع أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلا من الاستغراق في حوارات جدلية غير مفيدة، و قد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها: الكرم، اللباقة.

¹ مبال حمود عامر، نموذج مقترح لأثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بالمستشفيات الحكومية والخاصة، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2011، ص: 91.

² سمية سعدون و آخرون، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك (وهران)، مجلة أفاق فكرية، المجلد 3، العدد 7، 2017، ص: 185.

³ بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص: 154.

⁴ أنيس صقر حسين الحصاونة ومينة سليمان النواس شهري، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التوجه نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 41، 2017، ص: 19.

⁵ حسن عبد السلام علي عمران وآخرون، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة سبها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 9، 2018، ص: 274.

⁶ أمل شباب حمدي الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص: 28

الكيس العاقل، وهو خلاف الأحمق والكياسة تعني تَمَكُّن النفس (الفرد) من استنباط ما هو أنفع. ويقصد بالكياسة "مدى مساهمة الموظف في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه، وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين، بالإضافة إلى رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين"، ومن أمثلة هذه السلوكيات: تقديم النصح و المعلومات الضرورية للزملاء، واحترام رغبات الزملاء، وتجنب إثارة المشكلات معهم، وإدراكه لأثر السلوك على الآخرين، وتجنب إيذاء أو جرح مشاعر الزملاء أو التعدي على حقوقهم وتجنب إثارة المشكلات معهم، و المساعدة في حل الصراعات وسوء التفاهم بين زملاء العمل.¹

ج.وعي الضمير: يعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي، وإنما يتضمن السلوك الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً في المنظمة، وقد أطلق عليه عدة تسميات: منها الطاعة، الامتثال، والالتزام العام. ويقصد به "مدى حرص الموظف على القيام بعمل تطوعي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال تعظيم استغلال وقت العمل، والالتزام بقواعد وأنظمة العمل". ومن أمثلة هذا السلوك: الالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في مواعيدها، الجاهزية لبدء العمل فوراً.²

المطلب الرابع: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

نظراً لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حيات المنظمات وتطورها، كان لابد على القائمين عليها من التعرف على مختلف المعوقات التي تحول دون سلوك العمال لسلوكيات تطوعية إضافية لصالح المنظمة، وخلق مناخ تنظيمي يساهم في انتشار سلوكيات المواطنة التنظيمية بين العمال.

أولاً: المعوقات

- إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات دور إضافي تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل:³
- ✓ عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلاً عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة؛
 - ✓ عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم؛
 - ✓ عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم اتجاه وظائفهم، مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة؛

¹ مُجَدُّ بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

² سمية سعدون و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 185.

³ عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأروطونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2014، ص: 87.

✓ افتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما أن هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي:¹

- ✓ فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا والدافعية؛
- ✓ العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

ثانيا: طرق التغلب عليها

- كما جاء في دراسة **Karam** فإن التغلب على هذه المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المنظمات بما يلي:²
- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية؛
 - سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة؛
 - السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية؛
 - أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمنظمة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح وفاعلية الأداء؛
 - التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجيهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة.

¹ رشيد مناصرية و فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، 2015، ص: 224.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

المبحث الثالث: انعكاس جودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية

من خلال هذا المبحث سنتناول طرق قياس وبرامج جودة حياة العمل، وكذا الآثار الإيجابية والسلبية لسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد جودة حياة العمل.

المطلب الأول: طرق قياس جودة حياة العمل

اهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث في قياس جودة حياة العمل، وإن كانت قد اختلفت كل دراسة عن الأخرى في معايير قياس جودة حياة العمل في منظمات الأعمال.

فهناك أربع مجموعات من مقاييس جودة حياة العمل تتمثل في:¹

أ. مقياس الإنتاجية: يمثل هذا النوع من المقاييس الجانب المادي الملموس من مقاييس جودة حياة العمل، حيث تعتمد هذه المقاييس على بيانات مشتقة من السجلات والقوائم المالية للمؤسسة، وتتميز هذه المقاييس في أنها تعتمد على قياس الإنتاجية والجودة في شكل كمي بالإضافة إلى قياسها للنتائج النهائية لجودة حياة العمل، ورغم تمتع مقاييس الإنتاجية والجودة بهذه المزايا، إلا أنها تواجه مشكلة اختلاف المقاييس في تعريفها ومدخلاتها وطريقة قياسها.

ب. قياس درجة الرضا: تعتمد مقاييس الرضا عن العمل على استقصاء آراء العاملين باستخدام قوائم استقصاء معدة، بها أسئلة محددة، يتم توزيعها على العاملين لجمع البيانات وقياس الرضا العام عن العمل، أو عن مكونات جودة حياة العمل، أو عن إدارة برنامج جودة حياة العمل أو عن أدوات برنامج جودة حياة العمل، ولكن يعيب هذه المقاييس أنها لا تعتمد على مقاييس موضوعية وكمية.

ج. مقاييس حركة وتدفق العمالة: تشير هذه المقاييس إلى الالتزام التنظيمي وارتباط الفرد بعمله ومعدلات الغياب والتمارض، ومعدلات دوران العمالة والحوادث والمرض والإضرابات وتوقف العمل.

د. المراجعة الإدارية لجودة حياة العمل: ويتم من خلال هذه الطريقة مراجعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وقدرتها على إدارة برامج جودة حياة العمل ومدى مقابلة هذه البرامج لتوقعات العاملين.

كما اعتبرت دراسة (Islam) أنه يمكن قياس جودة حياة العمل في المنظمة من خلال عوامل هيرزبرج الصحية

والمتمثلة في المقاييس التالية:²

❖ معدلات الأداء الوظيفي؛

¹ نضال حمدان المصري و محمد احمد الأغا، إطار مقترح لتطبيق منهجية Six Sigma كمدخل جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، الدورة السابعة لجائزة خليفة التربوية، مجال البحوث التربوية، الطبعة 14، أبو ظبي الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص ص: 115، 116.

² Islam, M.Z. & Siengthai, S. **Quality of work Life and Organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone**, Paper presented to ILO Conférences on Régulation for Décent Work, Geneva, 2009, pp : 1-19.

❖ درجة الرضا الوظيفي للعاملين؛

❖ سياسة الأجور؛

❖ سياسة الشركة؛

❖ مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين.

بينما ترى دراسة (Garg) أنه يمكن قياس جودة حياة العمل من خلال مقاييس كمية من جانب ومقاييس وصفية من جانب آخر، وكانت هذه المقاييس على النحو التالي:¹

✓ معدل دوران العمل؛

✓ معدل الغياب الطويل؛

✓ إنتاجية العاملين؛

✓ درجة الرضا الوظيفي.

في حين دراسة (Kandasamy، Indira) وضعت في دراستها مجموعة من المقاييس لقياس جودة حياة العمل وهي على النحو التالي:²

➤ معدلات دوران العمل؛

➤ معدلات الأداء الوظيفي للعاملين؛

➤ درجة الرضا الوظيفي؛

➤ درجة رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة لهم من خلال أداء العاملين.

ومنه يرى أن معايير قياس جودة حياة العمل قد تختلف من باحث إلى آخر حسب هدف دراسته وما ينتج عنها، ولطبيعة كل منظمة تجري بها الدراسة والتي تتوقف عليها الأساليب المستخدمة لقياس جودة حياة العمل.

¹C.P. Garg, Neetu Munjal, Preeti Bansal and Akshay Kirti Singhal, **Quality of work life-an overview** International Journal of physical and Social Sciences, Volume 2, Issue 3, 2012, p :234.

²Indira Kandasamy, Sreekumar Ancheri, **Hôtel employees expectations of QWL: A qualitative study international**, Journal of Hospitality Management Volume, 28, Issue, 3, 2009, p: 328-337.

المطلب الثاني: برامج جودة حياة العمل

تتوفر لدى المنظمات مجموعة برامج لتحسين جودة حياة العمل، ويقسم الهيبي، هذه البرامج إلى نوعين رئيسيين:¹

أولاً: البرامج التقليدية

ويقصد بها مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات استخدامها، حيث يعود استخدام مثل هذه البرامج منذ الستينات، والتي تأثرت بالإرث الفكري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة. كما يقصد بالتقليدية معرفة كل أو أغلب المنظمات بهذه البرامج وتشمل هذه البرامج على الأتي:

أ. برامج تحسين بيئة وظروف العمل: تقوم هذه البرامج على الاهتمام بالظروف الطبيعية لمكان العمل وذلك لتأثير هذه الظروف على نفسية العاملين واتجاهاتهم ومواقفهم التي تؤثر بدورها على قدرتها الإنتاجية، وتتضمن هذه البرامج عادة:

✓ تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة؛

✓ معالجة حالات التعب والإرهاق التي تعكسها منحنيات الإنتاج للعاملين وتتم بإعادة النظر لساعات العمل،

تطبيق نظام فترات الراحة، التركيز على المعاملات الإنسانية للعاملين؛

✓ تقليل مصادر الضوضاء خاصة في الأعمال التي تستخدم فيها الآلات والمعدات التي تسبب الضجيج.

ب. الصيانة البشرية: تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم بغرض الإبداع والابتكار، كإهتمام ببرامج التدريب و النظر لسياسة الأجور والحوافز.

ج. الرفاهية الاجتماعية: وتشير إلى حالة السعادة، الرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالموارد البشرية وتطويرها .

د. الرعاية الصحية: تلعب دوراً مهماً في تحسين نوعية حياة العاملين، لا بل أن التشريعات القانونية في الكثير من تفرض على المنظمات أن تتقيد بالتزامات صحية يتم من خلالها تقديم خدمات طبية تستهدف الإهتمام بالنواحي الصحية والمعنوية والنفسية للعاملين.

هـ. برامج الأمن والسلامة المهنية: يمكن أن تستخدم لتحذير الفرد العامل من خطر الاستخدام الخاطيء للمعدات الإنتاجية، كما تستخدم لأغراض التوعية وضرورة الحفاظ على مستوى معين من كفاءة استخدام معدات الإنتاج.

و. برامج العلاقات الإنسانية: تكمن أهميتها في كونها تستهدف إرساء أسس علاقات صحيحة ما بين الإدارة والعاملين وفيما بين مجموعات العمل والعاملين أنفسهم، فهذه البرامج تتضمن إشاعة حالة التعاون وروح الفريق بين أعضاء المنظمة وبما يخلق شعور الانتماء لديهم ويحفزهم باتجاه اعتبار أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة هي أهداف واحدة.

¹ خالد عبد الرحمن الهيبي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص: 280-286.

ثانيا: البرامج الحديثة

وهي البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها. وجاءت هذه البرامج نتيجة للتغيرات والتطورات في بيئة الأعمال مما أكرم المنظمات لأن تعيد النظر ببرامج تحسين جودة حياة العمل التقليدية لتجعلها في إطار استراتيجي يوجه لتنمية الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حد سواء، ولتحقيق ذلك اتجهت المنظمات نحو استخدام البرامج التالية:¹

أ. **إعادة التصميم الوظيفي:** هو الهيكل المخطط الواعية لجهود الأفراد وفرق العمل في مكان العمل، حيث يساعد التصميم الوظيفي على تحديد المهام الواجب تنفيذها، وكيفية التنفيذ، وعدد المهام المنفذة، وترتيب المهام قيد التنفيذ، فههدف التصميم الوظيفي هو تطوير مهام العمل لتلبية متطلبات المنظمة والتكنولوجيا، وفي نفس الوقت أيضا تحقيق احتياجات وطلبات الأفراد، حيث تحرص المنظمة أثناء التصميم الوظيفي، على تبسيط المهام الوظيفية للفرد، إضافة إلى توسيع وإثراء مهام العمل وزيادة مجال العمل للعاملين، وإتباع سياسة الدوران الوظيفي بين العاملين، مما له الأثر الإيجابي على زيادة إنتاجية ومهارة ومعرفة الأفراد وقدراتهم على المشاركة واتخاذ القرارات المناسبة.

ب. **ترتيبات العمل البديلة:** إن إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى في المنظمة تسعى للمساهمة من أجل إحداث المرونة في العمل، وذلك بهدف إتاحة فرص اختيار متعدد أمام الموظفين لأداء مهامهم في الأوقات التي تناسب ظروفهم الخاصة أو العائلية، ومن بين الترتيبات ما يلي:

✓ **جداول العمل المرنة** فأحيانا من الصعب العمل طوال فترة الدوام وفي نفس الوقت تلبية الالتزامات العائلية والشخصية، لذلك بدأت الكثير من المنظمات الاستجابة لاحتياجات موظفيها عن طريق توفير جداول عمل مرنة لهم، مما يعود على المنظمة ايجابيا من خلال تقليل الاضطراب في العمل، وزيادة إنتاجية العاملين، وولاءهم ورضاهم الوظيفي الذي بدوره يقلل من معدل تركهم للعمل والتكاليف الناتجة عنه.

✓ **العمل عن بعد:** إن هذا النظام يسمح للعاملين بالعمل من منازلهم أو من أي مكان آخر غير مكان العمل الفعلي، وذلك من خلال استخدام الموظف للحاسوب وشبكة الانترنت أو أي نظام اتصالات آخر، هذا ويلاحظ أن هناك بعض الأعمال التي لا يمكن أداءها عن بعد مثل عمليات الإنتاج والتشغيل والصيانة وغيرها، إلا أنه يمكن إدارتها عن بعد.

¹ خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص: 286

ج. الإدارة بالمشاركة: يعبر مفهوم مشاركة العاملين عن الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمات لدمج العاملين في المنظمة وزيادة الصلاحيات المخولة لهم في أداء أعمالهم، وبما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبناء علاقات إنسانية فعالة.

المطلب الثالث: الآثار الإيجابية والسلبية لسلوك المواطنة التنظيمية

إن المغزى من العناية بسلوك المواطنة التنظيمية في الوقت الحاضر نظراً لآثاره الكبيرة على عدد من المتغيرات التي لها دور كبير في تطوير المنظمات الحديثة، وهذا ما طرح العديد من التساؤلات حول هذا السلوك وعن تأثيراته على المستويات داخل المنظمة وعليه فأهم إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية ما يلي:¹

أولاً: الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية

هنالك نتائج وأثار إيجابية تتحقق للمنظمة تتبع منها أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لخصت في ما يلي:

- ✓ تخفف من عبئ المنظمات المادي، حيث تقوم المنظمات بتحويل النفقات المالية التي كانت معدة للتوظيف، من أجل التوسع في الخدمات التي تقدمها وتميز بها؛
- ✓ له دور في زيادة الحماس الوظيفي بين الموظفين؛
- ✓ يزيد من انتماء الأفراد لمنظمتهم ويعزز من مستوى الشعور بالرضا الوظيفي؛
- ✓ تهيئة الفرصة للفرد لممارسة الديمقراطية، من خلال انتقاء الفرد للنشاط الذي يريد المشاركة فيه
- ✓ الأداء المميز الناتج عن توطيد أواصر العلاقات بين الفرد والجماعة؛
- ✓ يعمل على تقليل دوران العمل في المنظمة، ويزيد من الروح المعنوية للعاملين، ويؤدي إلى رفع فاعلية الأداء وكفاءته.

ثانياً: الآثار السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية

- على الرغم من وجود هذه الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على مستويات الأداء الفردي، والجماعي، والتنظيمي، إلا أن ذلك يعتمد على الموقف الذي يحدد مدى سلبية أو إيجابية هذا السلوك وتمثل الآثار السلبية في:²
- ✓ انخفاض الأداء وضعف الانتماء للمؤسسة، مما يخلق مقاومة للسلطة، والعدوانية بحيث ينجم عنها تدمير للممتلكات، وقد يلجأ الفرد إلى التغييب، وترك العمل؛

¹ سلامة عبد الله خلف الطعامة، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

² حمزة معمر، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص: 119، 120.

- ✓ قد يكون أحد أعراض كفاءة الفرد؛
- ✓ كما أنه يؤدي إلى خلق روح الإتكالية والإحجام عن المبادرات الذاتية على مستوى الجماعة؛
- ✓ أما على مستوى المنظمة فإنه يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المؤسسة مدينة له بالفضل وفي حالة عدم وفائها له بهذا الدين قد يكون له نتائج سلبية عليها.

المطلب الرابع: تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد جودة حياة العمل

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة تبين أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين جودة حياة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية وعدم وضوح العلاقة بين المتغيرات خاصة الدراسات العربية. ويكون تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال، الاهتمام ببرامج جودة حياة العمل لما له من آثار إيجابية على الفرد والمنظمة، وكل هذه البرامج تستهدف إحداث تأثير في السلوك الإنساني بما يضمن ويزيد من رضا الأفراد العاملين ويدفعهم لتحقيق أهداف المنظمة. وأظهرت العديد من الدراسات التي أجريت على جودة حياة العمل أن تحسينها والاهتمام بأبعادها وبرامجها المختلفة تؤدي بشكل إيجابي إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

بحيث تؤدي برامج جودة حياة العمل دورا كبيرا في تحسين بيئة العمل، وتوفير البيئة المفضلة التي تحظى برضا العاملين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، فعندما يستمتع العاملون بوظائفهم ويفتخرون بها يتولد عندهم التزام قوي بتعليمات وإجراءات وجودة العمل، الذي من شأنه زيادة الإنتاجية، ففي المحصلة النهائية ينال العاملون سمعة ومكافأة أفضل¹، حيث أن الهدف الأساسي من برامج جودة حياة العمل من وجهة نظر الموظفين هو تحسين ظروف العمل، بينما الهدف الأساسي من وجهة نظر المؤسسة هو زيادة الفاعلية التنظيمية، حيث أظهرت الدراسات بأن لبرامج جودة حياة العمل آثار إيجابية على المنظمة ولحصد الآثار المرجوة لا بد من مراعاة العوامل الحاكمة لتحقيق جودة حياة العمل والتي من أهمها، الاستقرار والأمان الوظيفي، الالتزام التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، ظروف العمل المادية، العلاقات الاجتماعية، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، وتعمل كلها في التأثير على سلوكيات الأفراد بتبني سلوك مواطنة تنظيمية، حيث تعمل على تخفيض معدلات الغياب والدوران وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين، فالرضا الوظيفي ضروري للارتقاء بالأداء الوظيفي، والالتزام بأنظمة العمل، الذي يؤدي بدوره إلى أداء عال، وإعداد قوة عمل راضية ومندفة ومحفزة وذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار، وتحسن من تنافسية المنظمة.²

¹ حسني فؤاد الدحدوح، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

² نفس المرجع، ص: 46.

كما أن اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، يخلق لديهم مشاعر الانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية.¹

وهناك اتفاق بين الباحثين في أدبيات سلوكيات المواطنة التنظيمية بالنسبة للدوافع الكامنة وراء ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد اعتمد الباحثون في تفسيرهم لهذه السلوكيات على نظرية التبادل الاجتماعي تنبأ بأن الأفراد بصفة عامة يميلون إلى مبادلة من يفيدهم بالمثل، فأى منفعة مقدمة من المنظمة ومثليها من الرؤساء المباشرين، فإنه من المتوقع أن يحاول هؤلاء العاملون رد الجميل، ونظار للعديد من القيود التي تحول بين العاملين وبين رد الجميل في صورة زيادة في كمية أو جودة الإنتاج أو الأداء، مثل محدودية القدرات، وعندما يكون الإنتاج أو العمل محكوماً باعتبارات عنصر التكنولوجيا، فإن سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعد أكثر خضوعاً لسيطرة العاملين قد يكون هو الشكل الملائم لرد الجميل. ونظرية التبادل الاجتماعي هي الأساس في تفسير المواطنة التنظيمية، فعندما يعمل الموظف في منظمة تسودها بيئة عمل مريحة، فإنه ملزم ببناء على قاعدة المعاملة بالمثل كما تنص عليها نظرية التبادل الاجتماعي برد الجميل.²

ويكون ذلك عن طريق سلوكيات مفيدة وداعمة. وهناك فكرة رئيسية كامنة وراء نظرية التبادل الاجتماعي، وهي تعزيز المبادلة. هذه الفكرة تتضمن إن الفرد تجاه الإجراءات المقدمة من المنظمة لا بد وأن يرد قيمتها، على مبدأ المعاملة بالمثل، وتظهر الأبحاث إن الموظفين في التبادلات مع المشرفين عليهم الاستجابة للالتزامات المحققة من قبل المشرفين والمنظمة بتقديم المقابل من خلال أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية. وعليه يجد الموظفون أنفسهم ملتزمين تجاه المنظمة، إذا ما التزمت المنظمة تجاههم على مبدأ المعاملة بالمثل.³

¹ عاشور لعور، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

² ميال حمود عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

الجدول رقم (02): نظرية التبادل الاجتماعي

ما الذي تقدمه المنظمة؟	ما الذي يقدمه العاملين؟
تقديم المنظمة وممارستها لبعض الأنشطة	قيام العاملين بسلوكيات إيجابية تجاه منظماتهم
-الدعم التنظيمي والدعم القيادي	-دعم وتأكيد الذات
-العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية	-الالتزام التنظيمي
-تمكين العاملين والمشاركة في القرارات	-المواطنة التنظيمية
-جودة حيات العمل - القيادة التحويلية	-الاستغراق التنظيمي

المصدر: موقع الدكتور عبد الحميد المغربي <http://elmaghrby.com/researches/4.doc>

من خلال هذا الجدول، نلاحظ الممارسات والأنشطة التي تقوم المنظمة بتقديمها للعاملين، من دعم تنظيمي، وقيادي، عدالة وثقة تنظيمية، تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكذا جودة حياة العمل التي تعتبر من أهم الأنشطة. وفي المقابل السلوكيات ذات الأثر الإيجابي التي يقدمها العاملين لمنظمتهم، من أهمها الالتزام التنظيمي، والاستغراق التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، ومنه كلما كانت جودة بيئة العمل من طرف المنظمة، أثر ذلك في سلوكيات العاملين من أهمها سلوك المواطنة التنظيمية.

خلاصة الفصل

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول أن عالم اليوم يتسم بالتغيرات السريعة ورغبة المنظمات في البقاء والاستمرار، كان لابد على الإدارة من محاولة توجيه سلوك أفرادها وفقا لما تتطلبه مصلحة المنظمة نحو سلوكيات ليست فقط محددة رسميا، وإنما تنبع من الإرادة التطوعية الذاتية لهم وبالتالي توجيههم نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية، التي تسهم وبشكل كبير في مساعدة المنظمة على الارتقاء بمستوى أدائها.

وقد تم دراسة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وهو أحد المفاهيم الحديثة التي اهتم بها الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي، وهو سلوك تطوعي الذي يظهره الموظف اتجاه الفاعلين في بيئة عمله (زملاء، قادة، زبائن) واتجاه المنظمة بصفة عامة. وهو سلوك يمتاز بالاجابية، تحركه الطبيعة الاختيارية، ولا تفرضه الطبيعة الإكراهية، لأنه يتجاوز حدود الدور الرسمي، كم أنه لا يخضع لنظام المكافآت، ولا الحوافز. وتم التطرق لخصائصه وأهميته فهو سلوك تتفاعل في تشكيلته العديد من الظروف البيئية والعوامل الشخصية ويعود على المنظمة بالعديد من الآثار الايجابية كزيادة الفاعلية التنظيمية. وكذا أنماط ومدخل وأبعاد هذه السلوكيات المتمثلة في: الإيثار، الروح الرياضية، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري، والمعوقات التي تؤدي إلى عدم القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

إضافة إلى طرق قياس وبرامج جودة حياة العمل هذه الأخيرة التي لها الأثر الكبير في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، بحيث أستنتج أن هناك علاقة وأثر إيجابي من خلال أبعاد جودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الثالث

دور جودة حياة العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة-

تمهيد

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعدها تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في اثر جودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة، سنحاول في هذا الفصل الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم من خلال أخذ جامعة مُجَدَّ خيضر ببسكرة وبالأخص كليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، نموذجاً ودراسة حالة، وهذا تدعيماً لفرضيات البحث، فهذا الفصل يهدف إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذا البحث، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمها، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع الدراسة، وكذلك مراحل تطور الاستبانة وإجراءات توزيعها، ومن ثم تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي جامعة محمد خيضر-بسكرة، نشأتها وضعيتها، أما المطلب الثاني يتضمن مهامها وأهدافها بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للجامعة، في حين يتضمن المطلب الثالث التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتعرف على جميع أقسامها وأهم تخصصاتها ونموذج للهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر-بسكرة

يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وفيما يلي تعريف بالجامعة. تعتبر جامعة بسكرة من الجامعة الفتية حديثة النشأة ومع ذلك حققت العديد من الإنجازات خلال هذه الفترة، حيث تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين (02 كلم) عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة .

أولاً: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر-بسكرة-

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم ، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

✓ المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984)؛

✓ المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: 05/08/1984)؛

✓ المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في: 18/08/1986).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداعوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في : (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 إلى يومنا هذا):

بصدور المرسوم رقم: 219-98 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد

(معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المعمارية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الري، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية).

وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم: 98/397 المؤرخ في: 1998/12/02 المتعلقة بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم: 83-544 المؤرخ في: 1998/12/02 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 3 كليات وهي:

✓ كلية العلوم وعلوم المهندس؛

✓ كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية؛

✓ كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04/255 المؤرخ في: 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم:

98/219 المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، أصبحت الجامعة تضم 05 كليات هي:

✓ كلية العلوم والتكنولوجيا؛

✓ كلية العلوم الإنسانية؛

✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية؛

✓ كلية العلوم الاقتصادية والتسيير؛

✓ كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية؛

✓ كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة

ثانيا: الوضعية الحالية للجامعة مُجَّد خيضر - بسكرة

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في: 21 صفر 1430 هـ الموافق ل: 2009/02/17 الذي

يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في: 1998/07/07 وأصبحت تتكون من ستة كليات هي:

✓ كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة؛

✓ كلية العلوم والتكنولوجيا؛

✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية؛

✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛

✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

✓ كلية الآداب واللغات

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم: 219-98 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلية إداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع نيابات مديرية تكلف على التوالي بالمبادين الآتية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات؛
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي؛
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

المطلب الثاني: مهام وأهداف وهيكل جامعة محمد خيضر بسكرة

أولا: مهام جامعة محمد خيضر - بسكرة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى المهام التالية:

* في مجال التعليم العالي

- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛
- ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث؛
- ✓ المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- ✓ المشاركة في التكوين المتواصل .

* في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- ✓ ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

ثاني: أهداف جامعة محمد خيضر - بسكرة

تعتمد جامعة محمد خيضر - بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي. وتتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية :

- ✓ ضمان تكوين بيداغوجي نوعي؛

- ✓ تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية؛
 - ✓ إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات والاجتماعية.
- ثالثاً: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة: إن الجامعة تدير بهيكل إداري متكون من:
- مديرية الجامعة: وتخضع لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يأتي:
- نيابات مديرية الجامعة: والتي يحدد عددها وصلاحياتها، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين، ولكل نائب مهامه الخاصة. وتمثل هذه النيابات في:
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
 - نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.
- تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي: مصلحة التعليم والتربصات والتقييم، مصلحة الشهادات والمعاملات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل.
- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون
- لا تشمل هذه النيابة إلا على مصليحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه، ومصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة .
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه
- تشمل على: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.
- الأمانة العامة: إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:
- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.
 - المديرية الفرعية والمالية والمحاسبة: تتكون هذه الأخيرة من مصليحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية
 - المصالح المشتركة للجامعة: تتكون من: مركز التعليم المكثف للغات، مركز السمعي البصري، مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعلم عن بعد، والبهو التكنولوجي.
 - المكتبة المركزية للجامعة: تتكون من مصلحة المعالجة ومصلحة البحث الببليوغرافي، ومصلحة التوجيه.

المطلب الثالث: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

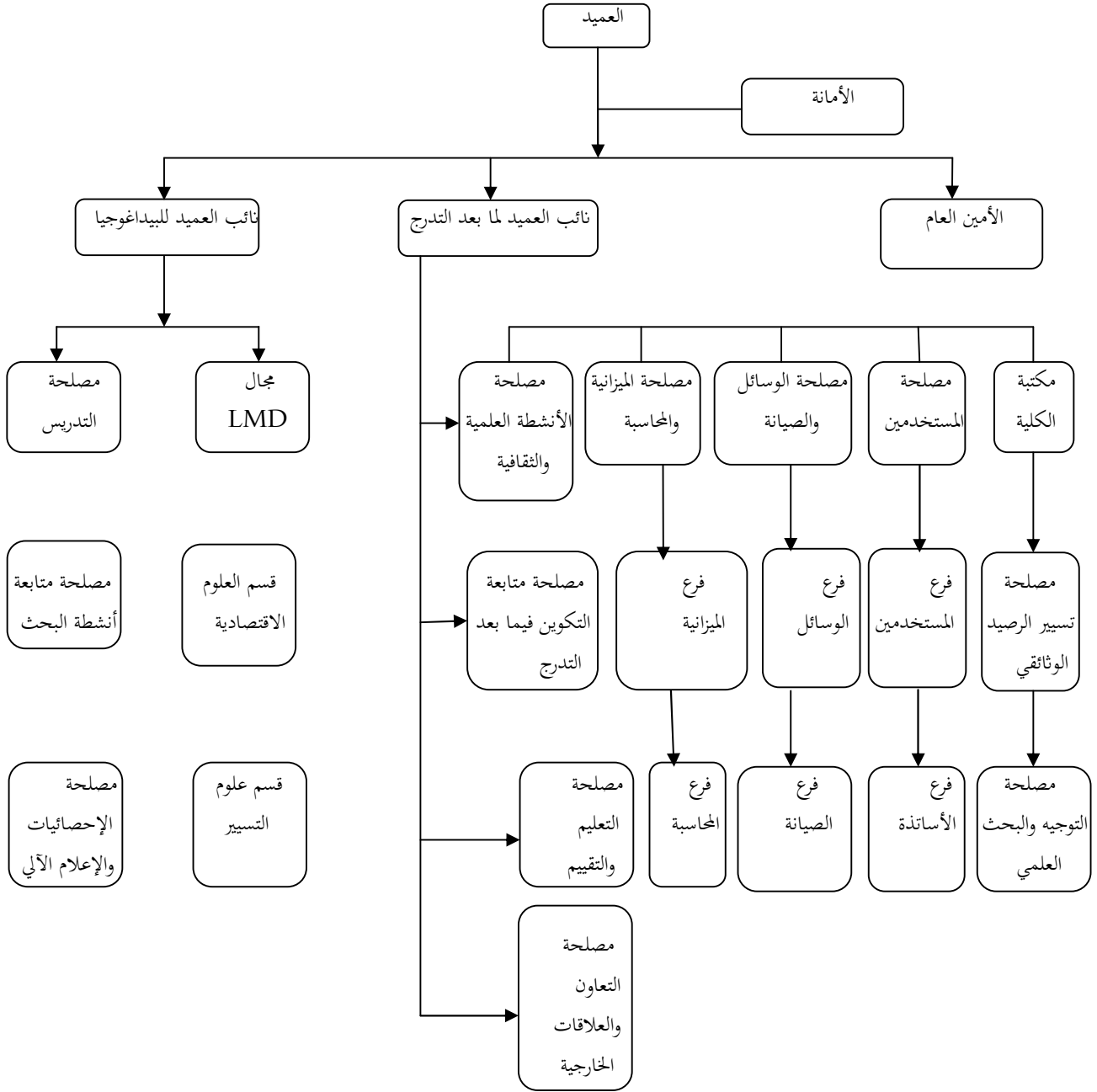
تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1992/1991 حيث كان قسما مستقلا بذاته وبصدور المرسوم رقم: 98/397 المؤرخ في: 1998/12/20 الذي اوجد نظام الكليات أصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي تضم أيضا قسم علوم التسيير، قسم الحقوق، وفي السنة الجامعية: 2005/2004 أصبح القسم تابعا لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية والتسيير كتخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذ كان الأول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993.

ونظرا لأهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل، تحول التسيير ابتداء من الموسم الجامعي: 97-98 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته، يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى.

ومع إقرار الكليات بالمرسوم: 98/397 تأسس مع بداية الموسم: 99/98 قسم علوم التسيير تابعا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا للمرسوم: 297/03 ابتداء من: سنة 2003 مع قسمي العلوم الاقتصادية والإعلام الآلي للتسيير .

وتأسست كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بشكل فعلي سنة 2005 ويعود استلامها وبداية العمل فيها حتى سنة 2006م ليكون بذلك أول موسم دراسي بالكلية.

الشكل رقم (4): التنظيم الإداري والهيكلي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .



أولاً: قسم العلوم الاقتصادية

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي: 1991-1992 حيث كان قسماً مستقلاً، وأول قسم في العلوم الإنسانية. وبصدور المرسوم رقم: 397/98 المؤرخ في: 02 ديسمبر 1998 الذي أوجد نظام الكليات أصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلاً لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي تضم أيضاً قسم علوم التسيير، وقسم الحقوق، وفي السنة الجامعية: 2004-2005 أصبح القسم تابعاً لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية .

أ. الطاقم الإداري لقسم العلوم الاقتصادية:

- رئيس القسم؛
- مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج؛
- مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي؛
- رئيس اللجنة العلمية.

ب. التكوين في القسم:

- منح القسم في الدراسات طويلة المدى (4سنوات) شهادات الليسانس في تخصصي:
- نقود مالية وبنوك - اقتصاد وتسيير المؤسسة .
 - كما منح في الدراسات قصيرة المدى (3سنوات) شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية في تخصص الحاسبة والضرائب.
- ومواكبة لإصلاحات الجارية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي باشرت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التدريس بالنظام التعليمي الجديد LMD خلال الموسم الجامعي 2005-2006 .
- ويمنح القسم أيضاً شهادات الليسانس L.M.D في تخصصي، مالية وبنوك، اقتصاد مالي ونقدي .
- كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية: نقود ومالية، مالية واقتصاد دولي .
- فضلاً على منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم: 2001/2002، ويمنح القسم أيضاً شهادة الدكتوراه: دكتوراه العلوم (المرسوم 98-254)، دكتوراه L.M.D: اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية .

ثانيا: قسم علوم التسيير :

التسيير ك تخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، اذ كان الأول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993.

ونظرا لأهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل، تحول التسيير ابتداء من الموسم الجامعي: 97-98 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى .

ومع إقرار الكليات بالمرسوم: 397/98 تأسس مع بداية الموسم: 98/99 قسم علوم التسيير تابعا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا للمرسوم: 03/297 ابتداء من: سنة 2003 مع قسمي العلوم الاقتصادية والإعلام الآلي للتسيير .
أ. الطاقم الإداري لقسم علوم التسيير:

• رئيس القسم؛

• مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج؛

• مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي؛

• رئيس للجنة العلمية.

ب. التكوين في القسم: منح القسم في الدراسات طويلة المدى (4 سنوات) شهادات الليسانس في التخصصات التالية :
إدارة أعمال، محاسبة ، تسويق.

كما يمنح القسم شهادة الليسانس LMD في التخصصات التالية :إدارة أعمال، تسيير عمومي، تسيير الموارد البشرية
ويمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية :

تسيير المنظمات، حوكمة الشركات، تسيير الموارد البشرية، التسيير الاستراتيجي للمنظمات، المقاولاتية، إدارة الأعمال .
القسم يمنح أيضا درجات الماجستير منذ الموسم: 2001/2002.

ويمنح أيضا شهادة الدكتوراه:-دكتوراه العلوم (المرسوم 98-254) -دكتوراه LMD :تسيير المنظمات.

ثالثا: قسم العلوم التجارية :

على الرغم من حداثة نشأته، حيث انشئ هذا القسم سنة: 2005، بمقتضى قرار مؤرخ في: 20 أبريل 2005 والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، إلا أنه سرعان ما احتل الصدارة من ضمن أقسام الكلية، وهذا لأهمية وطبيعة التخصصات التي يقدمها، ومع التطور الطبيعي والنمو الديناميكي للكلية من معهد للاقتصاد سنة

1991 إلى صدور المرسوم رقم: 98/397 المؤرخ في: 02 ديسمبر 1998 المشكل لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي انقسمت سنة 2004-2005 إلى كليتين إحداهما كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ليأتي دور بروز قسم العلوم التجارية بتخصصاته المتميزة، وسريعا تطور القسم وتعددت التخصصات التي يقدمها وتضاعف عدد طلبته بشكل لافت ومحفز.

أ. الطاقم الإداري لقسم العلوم التجارية:

- رئيس القسم؛
- مساعد رئيس مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج؛
- مساعد رئيس القسم بما بعد التدرج والبحث العلمي؛
- مسؤول مصلحة التدريس؛
- رئيس اللجنة العلمية.

رابعا: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير :

أ. تعريف الهيكل التنظيمي للكلية: هو الإدارة أو الشكل الذي يبين توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية والبيداغوجية المختلفة.

ب. دراسة الهيكل التنظيمي:

➤ **العميد:** يعتبر هو المسؤول الأول عن التسيير البيداغوجي والإداري ويضمن تسيير وسائلها البشرية والمالية وهو معين من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي كما يعتبر الشرف الوحيد على كل الملتقيات والدراسات والندوات الخاصة بالكلية كما تم فتح مكتب لدار المقاولاتية تحت إشراف العميد .

تسيير الكلية (من ناحية الأساتذة، العمال، الطلبة)، الأمر بالصرف، مسير الميزانية، المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحياته، القدرة على سلطة العقاب ومنح المكافآت .

➤ مهام نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة :

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل الطلبة في التدرج؛
 - متابعة سير أنشطة التعليم واخذ واقتراح كل إجراء من أجل تحسينه؛
 - مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة؛
 - جمع الإعلام البيداغوجي .
- كما يساعده في مهامه كل من: رئيس مصلحة التدريس، مجلس الكلية .

حيث يتشكل مجلس الكلية من :

- عميد الكلية رئيساً؛
- رئيس المجلس العلمي للكلية؛
- رؤساء الأقسام؛
- مدير أو مديري البحث ومخابر البحث إن وجدت؛
- ممثلين (2) عن الأساتذة وعن كل قسم منتخبين من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى؛
- ممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم؛
- ممثلين (2) منتخبين عن المستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات؛

يجضر نواب العميد والأمين العام وكذا مسؤول مكتبة الكلية في الاجتماعات بصوت استشاري، كما يبيدي مجلس الكلية

برأيه وتوصياته فيما يلي :

- آفاق تطوير الكلية؛
- آفاق التعاون العلمي الوطني والدولي،
- برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف؛
- مشروع ميزانية الكلية؛
- مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية؛
- تسيير الكلية؛
- التقرير السنوي لنشاطات الكلية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية من خلال التعرف على منهج وأداة الدراسة، إضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وإلى مصادر وأساليب جمع البيانات، وأخيرا صدق أداة الدراسة وثباتها

المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة

تناول هذا العنصر كلا من منهج وأداة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي و التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كميًا وكيفيًا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديدًا كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

ثانيا: أداة الدراسة

تكتسي أدوات جمع البيانات أهمية بالغة في عملية البحث العلمي، باعتبارها الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العلوم في جمع المعلومات والحقائق حول الظاهرة المدروسة وتتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة ودرجة مصداقيتها، ومن هذا المنطلق يمكننا استعمال أدوات جمع البيانات الأولية مثل الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، والوثائق الرسمية، وفي دراستنا تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس "أثر جودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية" حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه.

✓ **الاستبيان:** يعتمد على هذه الأداة العملية بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير فهي أداة أساسية لجمع

البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان في شهر ماي 2019.

وتم الاستعانة في إعداد الاستبيان بالإطلاع على مجموعة من الاستبيانات الخاصة بجودة حياة العمل وسلوك

المواطنة التنظيمية، وقد انقسمت استبانة البحث إلى محورين رئيسيين:

المحور الأول: الخاص بالبيانات الشخصية لمفردات الدراسة وهي: (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، الحالة العائلية، الرتبة العلمية).

المحور الثاني: ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص بالمتغير المستقل جودة حياة العمل ويحتوي على (19) عبارة موزعة على 6 أبعاد، وهي المشاركة في اتخاذ القرار (ثلاث عبارات)، الالتزام التنظيمي (ثلاث عبارات)، الاستقرار والأمان الوظيفي (أربعة عبارات)، ظروف العمل المادية (ثلاث عبارات)، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية (ثلاث عبارات)، العلاقات الاجتماعية (ثلاث عبارات). (أنظر الملحق 2)

أما الجزء الثاني: فهو متعلق بالمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية ويحتوي على (15) عبارة موزعة على 5 أبعاد، الإيثار (ثلاث عبارات)، الكياسة (ثلاث عبارات)، الروح الرياضية (ثلاث عبارات)، وعي الضمير (ثلاث عبارات)، السلوك الحضاري (ثلاث عبارات). (أنظر الملحق 2)

وقد تم تصميم الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي، الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء وذلك لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير إلى درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان. وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

و لتحديد طول الخلايا لمقياس ليكرت الخماسي (الحدود و الدنيا و العليا) ثم حساب المدى $[4=(1-5)]$ ثم نقسمه على عدد الخلايا $(0.8=4/5)$ ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة والجدول الموالي بين الفئة المقابلة لكل درجة ومستوى أهميتها:

الجدول رقم(04): مجال ومستوى الأهمية حسب سلم "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	[1.79-1]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.20-3.40]	[5-4.21]
مستوى الأهمية	منخفض		متوسط	مرتفع	

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته

عني هذا العنصر بتشخيص مجتمع الدراسة وعينته.

أولاً: مجتمع الدراسة

يعني بمجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر، بعبارة أخرى هو مجموع الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تمه الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة. يتكون مجتمع البحث المستهدف من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة. ثانياً: عينة الدراسة: تم الاعتماد على طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 75 أستاذ من 195 أستاذ أي ما نسبته 38.46% من حجم المجتمع، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استرد منها (53) استبانة، وهو ما يعادل نسبة 70.66% من إجمالي الاستبانات الموزعة وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر وأساليب جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة

أولاً: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

- **المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS** الإحصائي (V. 20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- **المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال هذا البحث.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بغية تبليغ هذه الدراسة لأهدافها، فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20)، الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت واحتساب التكرارات والنسب المئوية، معامل الارتباط، ومعادلات الانحدار... إلخ وهي كالأتي:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ **المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean):** للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.
- ✓ **الانحراف المعياري:** الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
- **تحليل التباين للانحدار (f):** لاختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- **تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression):** لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (المشاركة في اتخاذ القرار، الالتزام التنظيمي، الاستقرار والأمان الوظيفي، ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، العلاقات الاجتماعية) في المتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدا.
- **اختبار الالتواء والتفلطح (Kurtosis et Skewness)** لمعرفة نوع البيانات أي هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا **(Normal Distribution)**.
- **معامل الثبات "ألفا كرونباخ: (Cronbach's Cefficient Alpha):** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة و ثباتها
- أولاً: صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة)
- يقصد بصدق الأداة **(Validity)** قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:
- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرض الاستبانة على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة

أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله. والملحق(01) يوضح قائمة أسماء المحكين والملحق(02) يوضح استبانة البحث النهائية.

■ **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (05) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.914) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. ومنه يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة (Reliability):

و يقصد بما مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار **0.60** فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم(05): معاملات الثبات و الصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0.806	0.651	3	المشاركة في اتخاذ القرار	جودة حياة العمل
0.636	0.405	3	الالتزام التنظيمي	
0.742	0.552	4	الاستقرار والأمان الوظيفي	
0.842	0.710	3	ظروف العمل المادية	
0.820	0.673	3	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية	
0.825	0.682	3	العلاقات الاجتماعية	
0.914	0.836	19	المجموع	
0.877	0.770	15	سلوك المواطنة التنظيمية	
0.914	0.837	34	الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spssv.20

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.837) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث ما، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتناول هذا المبحث كلا من خصائص عينة الدراسة من الأساتذة، اختبار التوزيع الطبيعي وأخيرا يتضمن تحليل محوري الاستبانة من خلال المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري:

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجدول رقم(06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	37.7%
	أنثى	33	62.3%
	المجموع	53	100%
العمر	أقل من 30 سنة	1	1.9%
	من 30 إلى 39 سنة	31	58.5%
	من 40 إلى 49 سنة	15	28.3%
	50 سنة فأكثر	6	11.3%
	المجموع	53	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	13.2%
	من 5 إلى 9 سنوات	10	18.9%
	من 10 إلى 14 سنة	21	39.6%
	من 15 سنة فأكثر	15	28.3%
	المجموع	53	100%
الحالة العائلية	أعزب	15	28.3%
	متزوج	38	71.7%
	مطلق	00	0%
	أرمل	00	0%
	المجموع	53	100%
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد	18	34.0%
	أستاذ محاضر	26	49.1%

9	أستاذ دكتور	16.9%
53	المجموع	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

- يظهر من الجدول رقم (06) لمتغير الجنس أن عينة الدراسة المختارة أغلبها إناث وقد طغى على عدد الذكور، حيث بلغت نسبة الذكور (37.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (62.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعكس واقع القوى البشرية في الجامعة بشكل عام، ولأسباب غالباً تكون اجتماعية، تنظيمية، حيث أن الإناث يولون أهمية للتعليم والقيام بدراسات عليا أكثر من الذكور الذين يفضلون التوجه للحياة العملية، مما يعكس أن العنصر النسوي هو الغالب في مجال التعليم.

- بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة من 30 إلى 39 سنة احتلت أعلى نسبة بواقع (58.5%) من عينة الدراسة، تلاها في ذلك الفئة من 40 إلى 49 سنة حيث بلغت نسبتها (28.3%) من عينة الدراسة، ولقد حصلت فئة 50 سنة فأكثر نسبة (11.3%)، وفي الأخير نجد أن نسبة الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت (1.9%)، ومن هذه النتائج يمكن تفسير بأن فئة الشباب تشكل أغلبية الأساتذة في الجامعة.

- وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن الفئة ذات الخبرة من 10 إلى 14 سنة تحتل المرتبة الأولى بنسبة (39.6%)، بينما تراوحت نسبة الباحثين الذين تقع خبرتهم في المجال من 15 سنة فأكثر بنسبة (28.3%)، في حين نجد أن (18.5%) من الباحثين تقع خبرتهم ضمن المجال من 5 إلى أقل من 9 سنوات، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم أقل من 5 سنوات فقد حددت نسبتهم بـ (13.2%) من مجموع الأفراد عينة البحث، و عليه فإن أغلب أفراد مجتمع العينة لا تقل خبرتهم عن 14 سنة، وهو ما يعكس الخبرات والمعارف المتوفرة والمتنوعة في الجامعة

- بالنسبة للحالة العائلية، يلاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يتمتعون بالاستقرار العائلي بحيث كانت نسبة المتزوجين (71.7%) ما يعكس الاستقرار الاجتماعي لغالبية العينة.

- بالنسبة لمتغير الرتبة العلمية للمبجوثين فقد وجد أن نسبة (49.1%) من المبجوثين رتبهم أستاذ محاضر في حين كانت نسبة أستاذ مساعد (34.0%)، وأخيرا رتبة أستاذ دكتور كانت نسبتها (16.9%) ومن هذه النتائج نستنتج أن معظم الأساتذة كانت رتبهم أستاذ محاضر ما يعكس الخبرات والمعارف المتوفرة في الجامعة.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى جودة حياة العمل و سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-3, 3]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-10, 10]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-1, 1]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-3, 3]$ ، في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكرت.

الجدول رقم(07): معاملات الالتواء والتفلطح(اختبار التوزيع الطبيعي) لمتغيرات الدراسة

Kurtosis		Skewness		الحد الأعلى	الحد الأدنى	المتغيرات-الأبعاد
الخطأ	إحصائياً	الخطأ	إحصائياً	الإحصائيات	الإحصائيات	
0.644	-0.261	0.327	-0.220	4.33	1.33	المشاركة في اتخاذ القرار
0.644	0.572	0.327	-0.219	5.00	3.00	الالتزام التنظيمي
0.644	-0.008	0.327	-0.162	4.75	1.75	الاستقرار و الأمان الوظيفي
0.644	-0.414	0.327	-0.066	4.67	1.00	ظروف العمل المادية
0.644	1.250	0.327	-1.008	4.67	1.00	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية
0.644	2.844	0.327	-1.411	4.67	2.00	العلاقات الاجتماعية
0.644	0.962	0.327	-0.842	4.16	2.05	جودة حياة العمل
0.644	4.867	0.327	-1.330	4.53	2.67	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن معاملات الالتواء (skewness) لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين (0.660 و-1.411) وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين (-0.008 و2.844) حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين (-10،10)، في حين الدراسات الأخرى الأولى تكون بين (-3،3).

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين جودة حياة العمل و سلوك المواطنة التنظيمية. ويظهر الجدولان (08) و(09) تلك النتائج كما يلي:

أولا: عرض نتائج متغير جودة حياة العمل

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور جودة حياة العمل

رقم العبارة	العبارات التي تقيس أبعاد جودة حياة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	المشاركة في اتخاذ القرار	3.14	0.690	5	متوسط
1	توجد شفافية في كيفية صنع القرار على كافة المستويات المختلفة في الكلية.	2.83	0.955	13	متوسط
2	توجد مشاركة فعلية في اتخاذ القرار داخل الكلية.	2.79	0.948	14	متوسط
3	لدي قدر مناسب من الحرية في أداء عملي.	3.81	0.786	5	مرتفع
	الالتزام التنظيمي	4.01	0.392	1	مرتفع
4	أتبنى ثقافة وقيم الكلية وأدافع عنها.	3.74	0.593	مرتفع	مرتفع
5	أحرص على إنجاز عملي في وقته المحدد.	4.26	0.593	مرتفع	مرتفع
6	ألتزم بتعليمات وتوجيهات رؤسائي.	4.04	0.553	مرتفع	مرتفع
	الاستقرار و الأمان الوظيفي	3.47	0.670	3	مرتفع
7	لا أرغب في البحث عن فرص بديلة للعمل خارج الجامعة.	3.74	1.179	6	مرتفع

مرتفع	10	0.927	3.40	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه.	8
مرتفع	9	0.973	3.47	توجد سياسة واضحة للأجور والعلاوات في الجامعة	9
متوسط	11	1.011	3.30	توفر الجامعة التعويضات والتأمينات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل.	10
متوسط	6	0.843	2.67	ظروف العمل المادية	
منخفض	17	1.029	2.57	الوسائل والتجهيزات المستعملة في الكلية ذات جودة وتفي باحتياجات الأساتذة.	11
متوسط	15	1.146	2.74	تتوفر الكلية على عناصر الأمن والحماية من الأخطار (الأمن الجامعي، إطفائيات،...).	12
متوسط	16	1.026	2.72	تتوفر بالكلية الأجواء الهادئة والمريحة للأساتذة بعيدا عن القلق والصراعات.	13
مرتفع	4	0.753	3.44	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية	
متوسط	12	0.954	3.11	تقدم لي الجامعة خدمات اجتماعية متنوعة.	14
مرتفع	7	0.939	3.66	يمكنني مغادرة مكان العمل عند حدوث أمر طارئ شخصي.	15
مرتفع	8	1.011	3.55	أعتبر أن نظام الإجازات (الاعتيادية، المرضية) المعمول به مناسب وكافي.	16
مرتفع	2	0.527	3.79	العلاقات الاجتماعية	
مرتفع	8	0.774	3.55	تعمل الكلية على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الأساتذة.	17
مرتفع	3	0.587	3.96	لدي القدرة على التفاعل والاتصال والتواصل مع كافة الزملاء.	18
مرتفع	4	0.652	3.87	تساعدني مهنتي على زيادة علاقاتي الاجتماعية.	19
مرتفع		0.450	3.42	جودة حياة العمل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

- **بعد الالتزام التنظيمي:** من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد "الالتزام التنظيمي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.01) بانحراف معياري (0.392). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد الالتزام التنظيمي على مستوى الكلية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.74-4.26) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.553-0.593). ومن هنا نستنتج أن لدى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة

تُجد خيضر بسكرة التزام تنظيمي، ويظهر ذلك من خلال حرصهم على أداء الأعمال في الوقت المطلوب والتزامهم بتوجيهات رؤسائهم، الحضور في الوقت المحدد، والدفاع عن كل ما يخص الكلية من ثقافة وقيم ومعتقدات، وهذا يدل على أن الكلية تقدم الدعم بكافة أشكاله المختلفة، والذي يشعر عنده العاملون أن الكلية تثمن إسهامهم وتعني برفاهيتهم، الشيء الذي يساعد على الالتزام من طرف الأساتذة.

■ **العلاقات الاجتماعية:** من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد "العلاقات الاجتماعية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.79) بانحراف معياري (0.527). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد العلاقات الاجتماعية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.96-3.55) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.587-0.774)، وتبين هذه النتيجة أن العلاقات الاجتماعية تحظى بقبول مرتفع من قبل الأساتذة بالكلية، فهم يحافظون على علاقتهم مع بعضهم البعض، وهذا يدل على أن الكلية تعمل جاهدة على نشر روح التعاون والإخاء وتسهيل عملية التواصل والاتصال بين الأساتذة ما يؤدي إلى نشر وتسهيل وزيادة العلاقات الاجتماعية سواء بين الأساتذة مع بعضهم أو بين الرؤساء.

■ **الاستقرار والأمان الوظيفي:** من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد "الاستقرار والأمان الوظيفي" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.47) بانحراف معياري (0.670). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". بالإضافة إلى ذلك نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الاستقرار والأمان الوظيفي أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.74-3.30) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.011-1.179)، وتبين هذه النتيجة قبول مرتفع من قبل الأساتذة فمعظمهم لديهم استقرار في عملهم ويشعرون بالأمان في وظائفهم، من خلال العلاقات الطيبة بين الأساتذة والرؤساء وتوفر مناخ عمل تسوده الثقة بين جميع الأطراف بالإضافة إلى وضوح سياسة الأجور والتعويضات، ما يجعلهم يصرفون النظر عن مغادرة الكلية والبحث عن عمل آخر.

■ **التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية:** من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد "التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.44) بانحراف معياري (0.753). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على

عبارات بعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.66-3.11) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.939-0.954)، وهذا يدل على أنه يحظى بقبول مرتفع من قبل الأساتذة بالكلية، فالتوازن بين الحياة الشخصية والعملية يجعل الأستاذ يعمل بكل راحة لتحقيق الأفضل وفي صالح الكلية.

■ **المشاركة في اتخاذ القرار:** من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد "المشاركة في اتخاذ القرار" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.14) بانحراف معياري (0.690). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار أنها تشكل قبولاً متوسطاً إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.81-2.79) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.786-0.948)، وهذا يدل على أن هذا البعد يحظى بقبول متوسط من قبل الأساتذة بالكلية. بمعنى هناك تحفظ فيما يخص ما إذا كان هناك مشاركة في اتخاذ القرار أم لا، وفيما إذا كانت الكلية تعمل على إشراك الأساتذة عند اتخاذها لقراراتها، رغم أنهم يتمتعون بنوع من الحرية في أداء أعمالهم.

■ **ظروف العمل المادية:** من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد "ظروف العمل المادية" جاء بالترتيب السادس والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.67) بانحراف معياري (0.843). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد ظروف العمل المادية أنها تشكل قبولاً متوسطاً إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2.74-2.57) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.146-1.029)، وهذا ما يدل على الاهتمام ببيد ظروف العمل المادية بالكلية يحظى بمستوى قبول متوسط من طرف الأساتذة. إن لم نقل منخفض، بمعنى عدم توفر ظروف العمل المادية من وسائل وتجهيزات تساعد الأساتذة في أداء المهام، وكذا عدم توفير كل عناصر الأمن والحماية من أي حوادث.

وبدمج هذه الأبعاد ضمن المحاور الفرعية لها نجد مايلي:

الجدول رقم (09): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبيئة العمل التنظيمية

والوظيفية وبيئة العمل المادية والمعنوية لجودة حياة العمل

الرقم	أبعاد جودة حياة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	بيئة العمل التنظيمية والوظيفية	3.56	0.458	1	مرتفع
02	بيئة العمل المادية والمعنوية	3.30	0.528	2	متوسط
	إجمالي جودة حياة العمل	3.42	0.450	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى جودة حياة العمل السائد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة- جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد جودة حياة العمل مجتمعة (3.42) بانحراف معياري (0.450) وتفسير ذلك كما يلي:

- نلاحظ أن بعد " بيئة العمل التنظيمية والوظيفية " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.56) بانحراف معياري (0.458). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة".

-نلاحظ أن " بيئة العمل المادية والمعنوية " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.30) بانحراف معياري (0.528). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة".

بمعنى أن البيئة السائدة في الكلية كانت مرتفعة، بحيث عملت الكلية على توفير العوامل التنظيمية والوظيفية والعوامل المادية والمعنوية، والعوامل التنظيمية والوظيفية كانت بنسبة أكبر والتي من شأنها أن تؤثر إيجابا على الأساتذة فيشعرون بالرضا وبالتالي يتكون عندهم التزام تنظيمي ما يدل على قوة العلاقة بين الأساتذة والكلية والشعور بالاستقرار الوظيفي، ما يدفع بالأساتذة إلى تبني قيم وثقافة الكلية والدفاع عنها والتمسك بها، كما تنشأ بينهم علاقات مبنية على الترابط والإحاء والثقة المتبادلة والاحترام وتقليل الصراعات، ما من شأنه أن يعمل على التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، مما يؤدي إلى تقليل الغياب ودوران العمل وتخفيف ضغوطات العمل، كل هذه العوامل من شأنها أن تؤثر على حياة العمل للأساتذة وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والتي بدورها تنعكس على مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة، أما إذا كانت بيئة العمل غير مناسبة فإنه يؤدي إلى النفور منها ويتولد لدى الأساتذة ضغوطات بمستويات مختلفة تزيد وتنخفض بحسب نوع العمل وطبيعته، أما إذا كانت بيئة العمل تتميز بالجودة أدى إلى ارتفاع في الأداء، ومن ثمة يساهم في تحقيق أهداف الكلية وأهدافهم الشخصية، وكافة الأطراف ذات العلاقة بالكلية.

ثانيا: عرض نتائج متغير سلوك المواطنة التنظيمية

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات سلوك المواطنة التنظيمية

رقم العبارة	العبارات التي تقيس سلوك المواطنة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	سلوك المواطنة التنظيمية	3.93	0.310	-	مرتفع
20	أقوم بمساعدة وتوجيه زملائي وأفيدهم بخبراتي عند الضرورة.	4.09	0.564	5	مرتفع
21	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه وبكفاءة عالية.	4.06	0.691	6	مرتفع
22	أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.	3.60	0.689	12	مرتفع
23	أتشاور مع الزملاء واحترم رغباتهم عند اتخاذي إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم.	3.87	0.621	9	مرتفع
24	أسهم في حل الخلافات وسوء التفاهم التي قد تنشأ بين زملائي.	3.91	0.597	8	مرتفع
25	أحترم حقوق وخصوصية زملائي الآخرين.	4.25	0.585	1	مرتفع
26	أحجب تضخيم المشكلات التي تواجهني في العمل أكبر من حجمها الطبيعي.	4.15	0.533	3	مرتفع
27	أقبل المساءلة عن أخطائي في العمل.	3.91	0.628	8	مرتفع
28	أحاول ضبط النفس بعدم الإكثار من الشكوى.	4.06	0.534	6	مرتفع
29	أواظب على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل على أكمل وجه.	4.13	0.680	4	مرتفع
30	أخبر رئيسي مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل.	4.19	0.557	2	مرتفع
31	أتطوع للمسؤوليات الإضافية برحابة صدر.	3.83	0.580	10	مرتفع
32	أحرص على متابعة كل تعليمات الكلية.	3.98	0.571	7	مرتفع
33	أقدم اقتراحات لتطوير وتحسين طرق العمل في الكلية.	3.62	0.814	11	مرتفع
34	أهتم بنجاح فعاليات وأنشطة الكلية حتى لو لم يطلب مني ذلك.	3.42	0.842	13	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم:(10) نستنتج أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة- جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين

عن سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة (3.93) بانحراف معياري (0.310). وهذا معناه أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية السائدة في الكلية تحظى بمستوى قبول مرتفع من طرف الأساتذة بالكلية.

ويمكن تفسير ذلك أن الأساتذة لديهم الرغبة في تطوير الكلية، من خلال القيام بالأعمال التطوعية وتبني الأساتذة لسلوكيات مواطنة تنظيمية على رأسها احترام خصوصيات الزملاء، طلب الإذن من الرؤساء، تجنب تضخيم المشاكل، المواظبة على أداء العمل في وقته وعلى أكمل وجه، والقيام بمساعدة الزملاء، والاهتمام بأنشطة الكلية، دون أن يطلب منهم ذلك، بالإضافة إلى أن ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية له دور فعال في تنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية السائدة بين الأساتذة، وكذلك يحسن من عملية الاتصال والتنسيق بينهم، مما يرفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي تحقيق الفعالية. فالفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لابد من تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، كل هذه السلوكيات تعمل على تحقيق أهداف الكلية وبصورة إيجابية.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

أولاً: مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من خطية العلاقة بين متغيري الدراسة، وبذلك صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	0.227	1	0.227	2.978	0.000
الخطأ	4.749	51	0.093		
المجموع الكلي	5.026	52			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

❖ معامل التحديد (R^2) = 0.055

❖ معامل الارتباط (R) = 0.235

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.978) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو جودة حياة العمل في هذا النموذج يفسر ما مقداره 5.5% من التباين في

المتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، وهي قوة تفسيرية منخفضة نسبياً، مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل بأبعادها المختلفة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر- بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيتين الرئيسيتين بفروعهما المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (12).

ثانياً: اختبار الفرضية الأولى

H₁: اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل التنظيمية والوظيفية لجودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر- بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم(12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
بيئة العمل التنظيمية والوظيفية	0.255	10.072	0.000	0.255

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج **spss.v20** * ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.072) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل التنظيمية والوظيفية لجودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر- بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)". ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في: "يوجد أثر لبيئة العمل التنظيمية والوظيفية لجودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر- بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الملاحظ أن $R = 0.255$ بمعنى معامل التحديد يساوي 65.02 % وهي قوة تفسيرية مرتفعة.

وفي ما يأتي اختبار لفرضياتها الفرعية:

H₁₁: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم(13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
المشاركة في اتخاذ القرار	0.252	18.229	0.06	0.252

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (13) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (18.229) وبقية احتمالية (0.06) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، ونرفض الفرضية البديلة والمتمثلة في: "يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

H₁₂: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر للالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الجدول رقم(14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الالتزام التنظيمي	0.259	7.199	0.000	0.259

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.199) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في: "يوجد أثر للالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

H₁₃: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر للاستقرار و الأمان الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم(15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الاستقرار و الأمان الوظيفي	0.113	16.459	0.000	0.113

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج **spss.v20** * ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (16.459) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقرار و الأمان الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في: "يوجد أثر للاستقرار و الأمان الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ثانيا اختبار الفرضية الثانية

H₂: اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية والمعنوية لجودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم(16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
بيئة العمل المادية والمعنوية	0.185	13.220	0.000	0.185

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج **spss.v20** * ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.220) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية والمعنوية لجودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)" ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية والمعنوية لجودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الملاحظ أن $R = 0.185$ بمعنى معامل التحديد يساوي 34.27 % وهي قوة تفسيرية مقبولة.

H_{21} : اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لظروف العمل المادية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الجدول رقم(17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
ظروف العمل المادية	0.059	27.688	0.09	0.059

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج **spss.v20** * ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (17) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (27.688) وبقيمة احتمالية (0.09) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة القائلة بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجَّد خيضر- بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ونقبل الفرضية الصفرية والمتمثلة في: "لا يوجد أثر لظروف العمل المادية لجودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجَّد خيضر- بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

H_{22} : اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر للتوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجَّد خيضر- بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الجدول رقم(18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية	0.257	18.168	0.000	0.257

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج **spss.v20** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (18) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (18.168) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجَّد خيضر- بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في: "يوجد أثر للتوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجَّد خيضر- بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

H_{23} : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر للعلاقات الاجتماعية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجَّد خيضر- بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
العلاقات الاجتماعية	0.283	10.915	0.000	0.283

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج **spss.v20** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (19) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.915) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الاجتماعية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في: "يوجد أثر للعلاقات الاجتماعية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرف على نشأة و مهام وهيكل جامعة محمد خيضر ببسكرة، كما تعرضا إلى معرفة أثر جودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية للأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على عينة الدراسة التي تمثلت في أساتذة الكلية، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب مقبولة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى جودة حياة العمل بالكلية جاء بمستوى مرتفع، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية جاء أيضا بمستوى مرتفع، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير جودة حياة العمل بأبعاده على سلوك المواطنة التنظيمية. و عند بحث أثر كل بعد من أبعاد جودة حياة العمل على نحو مستقل على سلوك المواطنة التنظيمية، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للأبعاد التالية (الالتزام التنظيمي، الاستقرار والأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، العلاقات الاجتماعية) على سلوك المواطنة التنظيمية. ووجدنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للبعدين التاليين (المشاركة في اتخاذ القرار، ظروف العمل المادية) على سلوك المواطنة التنظيمية.

الختامة

الخاتمة

من خلال دراستنا يظهر لنا جلياً، أن سلوك المورد البشري يشغل موقعا هاما في حياة المنظمات، من خلال الدور الذي يقوم به والأثر الذي يتركه على أداء العاملين، فهو مؤشر أساسي لمدى كفاءة وفعالية المنظمة، لذا فإن المنظمات تهتم بإدارة سلوك العاملين لديها.

وتعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من أبرز أشكال السلوك التنظيمي لدوره في تحسين الفعالية التنظيمية، بحيث يعتبر من السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها العاملون طواعية وبصورة عفوية، وهو لا يعتمد على المكافآت الرسمية في المنظمة، كما تنشأ سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثير الممارسات الإدارية والتنظيمية وتسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية التنظيمية. وذلك من خلال جودة حياة العمل التي تعتبر عنصر هام ومؤثر في نمط هذا السلوك، فكان على المنظمة إيجاد البيئة المناسبة لبناء الثقة بين المنظمات والعاملين فيها، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والعائلية، وتأمين ظروف عمل مناسبة وآمنة، من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح.

هذا ما يؤدي إلى ضرورة الاهتمام بجودة حياة العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، لاعتبارهما أحد الأدوات الإستراتيجية المؤثرة والهامة في المنظمة، لدورها في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات، وكونها إستراتيجية في يد المنظمة لمواجهة كافة المتغيرات الحالية والمستقبلية.

وعلى هذا الأساس، استهدفت الدراسة في الجانب التطبيقي تسليط الضوء على دراسة أثر جودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة- حيث تم استخدام أداة الاستبانة لمعالجة إشكالية الدراسة من كل نواحيها، والتي تضمنت محورين الأول متعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية، أما المحور الثاني فتضمن قسمين خصص الأول للمتغير المستقل جودة حياة العمل بأبعاده الستة (المشاركة في اتخاذ القرار، الالتزام التنظيمي، الاستقرار والأمان الوظيفي، ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، العلاقات الاجتماعية)، أما الثاني فتعلق بالمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم معالجة الاستبيان المسترجع ببرنامج (SPSS)، من خلال قياس معامل الثبات للاستبيان، ثم تمت المعالجة الإحصائية المختلفة من أجل معرفة أثر جودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج.

وفي ما يأتي أهم النتائج النظرية والتطبيقية المتعلقة بهذه الدراسة.

أولاً: النتائج النظرية

من خلال العرض للأدبيات النظرية فيما يخص متغيرات الدراسة جودة حياة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، يتم استنتاج مايلي:

- درجة نجاح أي منظمة على المدى البعيد متوقف إلى حد كبير على قدرة المنظمة في خلق بيئة عمل ملائمة؛
- تعمل جودة حياة العمل على تحسين العلاقات الاجتماعية سواء بين العاملين مع بعضهم، أو مع الرؤساء؛
- تطبيق برامج جودة حياة العمل يعمل على التأثير الإيجابي البناء في تميز الأداء، وتحسين الإنتاجية والخطط الإستراتيجية، ورفع مستوى وشأن المنظمة وزيادة الكفاءة وتحقيق التوازن المطلوب؛
- كما تعمل جودة حياة العمل على إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية ما يزيد الولاء التنظيمي؛
- الهدف من برامج جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين هو تحسين ظروف العمل بينما الهدف من وجهة نظر المنظمة هو زيادة الفاعلية التنظيمية؛
- تؤثر جودة حياة العمل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الكثير من السلوكيات الإدارية في المنظمات؛
- يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات؛
- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية الإجمالية المحققة؛
- كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يزيد من مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني. كما يزيد من مستوى الرضا عن العمل، ويعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمنظماتهم؛
- يوطد سلوك المواطنة التنظيمية العلاقات بين الأفراد والجماعات بما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز، ويسهم تنسيق النشاطات بين جماعات العمل بشكل أفضل، ويعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل العاملين والمحافظة عليهم عن طريق جعلها مكان عمل جذاب؛
- ويعمل سلوك المواطنة التنظيمية على التقليل من التسرب الوظيفي، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين.

ثانياً: النتائج التطبيقية

- من أهم النتائج التطبيقية المتوصل إليها ما يلي:
- من خلال النتائج، يلاحظ أن مستوى جودة حياة العمل في المؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعاً وذلك ووفقاً لإجابات الباحثين وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.42) بنسبة قبول مرتفعة؛

- حيث جاء بعد الالتزام التنظيمي بالترتيب الأول من حيث الأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.01)، بنسبة قبول مرتفعة؛
- جاء بعد العلاقات الاجتماعية بالترتيب الثاني من حيث الأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79)، بنسبة قبول مرتفعة؛
- جاء بعد الاستقرار والأمان الوظيفي بالترتيب الثالث من حيث الأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.47)، بنسبة قبول مرتفعة؛
- جاء بعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية بالترتيب الرابع من حيث الأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.44)، بنسبة قبول مرتفعة؛
- جاء بعد المشاركة في اتخاذ القرار بالترتيب الخامس من حيث الأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.14)، بنسبة قبول متوسطة؛
- جاء بعد ظروف العمل المادية بالترتيب السادس والأخير من حيث الأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.67)، بنسبة قبول متوسطة؛
- يلاحظ أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعا وذلك ووفقا لإجابات الباحثين وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.93) بنسبة قبول مرتفعة؛ كما أظهرت النتائج لاختبار الفرضيات:
- يوجد أثر لبيئة العمل التنظيمية والوظيفية لجودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث أن $R = 0.255$ بمعنى معامل التحديد يساوي 65.02% وهي قوة تفسيرية مرتفعة؛
- يوجد أثر لبيئة العمل المادية والمعنوية لجودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث أن $R = 0.185$ بمعنى معامل التحديد يساوي 34.27% وهي قوة تفسيرية مقبولة؛
- يوجد أثر للأبعاد التالية (، الالتزام التنظيمي، الاستقرار والأمان الوظيفي، لتوازن بين الحياة الشخصية و الحياة العملية، العلاقات الاجتماعية) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

➤ لا يوجد أثر للبعدين التاليين (ظروف العمل المادية، المشاركة في اتخاذ القرار) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

من خلال النتائج النظرية والتطبيقية يمكن اقتراح ما يلي:

- الاهتمام بجودة حياة العمل للأساتذة من خلال توفير الأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف وزيادة الفعالية في ظل التنافسية العالمية؛
- إتاحة الفرصة أمام الأساتذة للمشاركة في اتخاذ القرار مما يزيد الثقة في قدراتهم ومهاراتهم لأداء دورهم على أكمل وجه وهذا يساعد على تمييز الكلية في تحقيق أهدافها ورؤيتها؛
- أن تعمل إدارة الكلية على تطبيق جودة حياة العمل بأبعادها وذلك لما لها من أهمية على الكلية والأساتذة وعلاقتها الإيجابية مع سلوك المواطنة التنظيمية؛
- العمل على تحسين ظروف العمل المادية للأساتذة التي تنعكس على الأداء الوظيفي وذلك بتوفير الأجهزة والأدوات المساعدة في إنجاز أعمالهم لما لها من أثر كبير على أدائهم؛
- الأخذ بعين الاعتبار عند تقييم الأستاذ مساهماته الفردية التطوعية وتشجيعه على تبني مثل هذه السلوكيات والإشادة بالإنجاز والتعاون مما سيرفع الروح المعنوية لدى الأستاذ ويجفزه للاستمرار بهذه السلوكيات.

رابعا: أفاق الدراسة

- العلاقة بين رأس المال الفكري وجودة حياة العمل؛
- علاقة المناخ التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية؛
- محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة؛
- العلاقة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي؛
- علاقة جودة حياة العمل بالإبداع الإداري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ. المعاجم

1. أبي الفضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، دار الشروق، بيروت، 2005.
2. -ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، الطبعة 1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، المجلد الخامس، بيروت لبنان، 2008.
3. -دان، الموسوعة العالمية العربية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، الرياض، 1996.
4. -غيث مُجَّد، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995.

ب. الكتب

1. الدراذكة مأمون وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 1، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2001.
2. برا سنان، إشكالية المواطنة/الرعية في التراث السياسي الإسلامي، الطبعة 1، المركز الديمقراطي العربي للنشر، برلين، 2017.
3. بن عبد الغني الطجم عبد الله وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم - النظرية - التطبيقات، دار الحافظ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.
4. سامح فوزي، المواطنة، الطبعة 1، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، القاهرة، 2007.
5. سعدون مُجَّد ثائر، السلوك في منظمة الأعمال، الطبعة 1، مركز البحث والتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، 2016.
6. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، د.ر.ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
7. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، د.ذ.ط، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
8. عبده فليه فاروق والسيد مُجَّد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، دون ذكر المدينة، دون سنة النشر.
9. فارس أبو كرش عماد مُجَّد، السلوك الاجتماعي في ضوء القرآن الكريم، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 3، العراق، 2012.
10. كردي احمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، د.ذ.ط، د.د.ن، القاهرة، 2011.
11. ماهر احمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
12. ولد يب سيدي مُجَّد، الدولة وإشكالية المواطنة: قراءة في مفهوم المواطنة العربية، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

ت.المجلات والدوريات

1. أبو تايه بندر كريم، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، 2012.
2. إسماعيل مُجَّد ناصر وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 03، العراق، 2012.
3. -أل زاهر علي، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، قسم العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
4. الجادر سهير عادل و العامللي علا باسم، دور نوعية حياة العمل في الاغتراب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، جامعة بغداد، 2016.
5. الحربي قاسم بن عائل و مُجَّد غنيم سويلم، تنمية المواطنة لدى طلبة الجامعات السعودية، مجلة كلية التربية، العدد 1، الجزء الأول، جامعة جازان، 2017.
6. الدويلة أمل بدر، قيم المواطنة لدى طلبة جامعة الكويت وعلاقتها ببعض المتغيرات، المجلة التربوية، المجلد 29، العدد 114، جامعة الكويت، 2015.
7. الطبولي مُجَّد عبد الحميد وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، العدد 2، جامعة بنغازي، 2015.
8. العامري أحمد بن سالم، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 2، 2003.
9. العزام زياد، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، الجامعة الأردنية، 2015.
10. بن خالد عبد الكريم و مباركي بوحفص، فلسفة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، 2015.
11. جابر مُجَّد حمدي، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 22، العلوم الإدارية (1)، 2011.
12. حنظل قاسم أحمد وآخرون، تشخيص مستوى جودة حياة العمل في المدارس الثانوية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 35، جامعة تكريت، 2016.
13. خليل أريج سعيد، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري: دراسة تحليلية في معهد الإدارة/الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، 2018.

14. ديوب أيمن حسن و عبد الرحمن نسرين، أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق، *مجلة جامعة البعث*، المجلد 39، العدد 3، 2017.
15. ديوب أيمن حسن، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 30، العدد 1، جامعة دمشق، 2014.
16. ربيع مصطفى ولاء ، التدريب على برنامج توكيدي في رفع جودة الحياة النفسية لدى طالبات الجامعات المعاقين سمعياً، *مجلة العلوم التربوية*، العدد 3، المملكة العربية السعودية ، د.س.ن.
17. سعدون سمية و آخرون، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك (وهران)، *مجلة أفاق فكرية*، المجلد 3، العدد 7، 2017.
18. صقر حسين الخضونة أنيس ومينة سليمان الوناس شهري، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التوجه نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، العدد 41، 2017.
19. عبد الرضا رشيد صالح وليث علي مطر، سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل القيادة الخادمة: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 20، العدد 76، جامعة بغداد، 2014.
20. عبد بحر يوسف و أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*، المجلد 18، العدد 2، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
21. علي عمران حسن عبد السلام وآخرون، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة سبها، *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، العدد 9، 2018.
22. ماضي خليل إسماعيل إبراهيم ، الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية، *مجلة القدس المفتوحة للأبحاث الإدارية والاقتصادية*، المجلد 2، العدد 5، جامعة الأزهر، غزة. د.س.ن.
23. ممشمش أشرف محمد زيدان، واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، العدد 4، جامعة الأقصى، 2016.
24. مناصرية رشيد و فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، العدد 8، 2015.
25. نقبل عبد المليح و يمينة خلادي، تقييم سلوك المواطنة التنظيمي لدى أساتذة التعليم الجامعي: دراسة استكشافية على عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد 31، 2017.

ث. الرسائل الجامعية

1. إبراهيم منصور مُجَّد، جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
2. أبو جاسر صابرين مراد، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
3. أبو حميد هاشم عيسى عبد الرحمن، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
4. أبو شمالة ناصر، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة و أثرها على جودة الحياة الوظيفية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.
5. أبو عودة محمود إسماعيل، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.
6. البربري مروان حسن، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، 2016.
7. البليسي أسامة زياد يوسف، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
8. الدبابسة إيمان مُجَّد علي، دور نقابة العاملين في الجامعات الفلسطينية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، 2017.
9. الدحدوح حسني فؤاد، جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية-إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
10. الرشيد أمال شباب حمدي، مستوى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015.
11. الرفاعي مُجَّد حسين، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009.
12. الشنطي نجاد عبد الرحمن، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل: دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى غزة، 2016.

13. الطعامة سلامة عبد الله خلف، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
14. الفحطاني عبد السلام بن شايح، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014.
15. الهور وفاء جمال، واقع ممارسات مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2017.
16. بكرة كريمة، جودة حياة التلميذ وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2014.
17. بن سعيد الزهراني محمد بن عبد الله ، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
18. بوعيشة أمال، جودة الحياة وعلاقتها بالهوية النفسية لدى ضحايا الإرهاب بالجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
19. جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، رسالة ماجستير، قسم تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، 2011.
20. حبة وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
21. دعنا صباح جوهر، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، الخليل، 2017.
22. ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والأطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2016.
23. سعيد المصري محمد شفيق، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
24. شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية مسيلة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
25. شيخي مريم، طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014.
26. لعور عاشور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2014.

27. ماضي خليل إسماعيل إبراهيم، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، 2014.
28. مُجّد الحسني وسام، أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
29. محمود مُجّد أبو يونس إيمان ، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالتفكير الناقد وجودة الحياة لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة خان يونس، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
30. مهيمن الزبيق بشير علي، الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.
31. مياال حمود عامر، نموذج مقترح لأثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بالمستشفيات الحكومية والخاصة، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2011.
32. هارون سميرة ، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمّجّد بوقرة، بومرداس، 2014.

ج. الدوريات والمجلات

1. برويقات عبد الكريم يحيى، توطين أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، المسيلة، 2005.
2. حمدان المصري نضال و مُجّد احمد الأغا، إطار مقترح لتطبيق منهجية Six Sigma كمدخل جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، الدورة السابعة لجائزة خليفة التربوية، مجال البحوث التربوية، الطبعة 14، أبو ظبي الإمارات العربية المتحدة، 2014.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. -Bowler, Win. Matthew, **Organizational Goals VERSUS the Dominant Coalition : A Critical View of the Value of Citizenship Behavior**, Institute of Behavioral and Applied Management ;2006.
2. `C.P. Garg, Neetu Munjal, Preeti Bansal and Akshay Kirti Singhal, **Quality of work life-an overview** International Journal of physical and Social Sciences, Volume 2, Issue 3, 2012.
3. -D.W. Organ, **Motivational Basis of Organizational citizenship Behavior**, Research in Organizational Behavior, Vol12, Greenwich, 1993.
4. -Holman. D, Morgesonf, **Climate As Moderator of the Relationship Between Leader-Membre Exchange And Content Specific Citizenship**, **Journal Of Applied Psychology**, Vol 88, 2003.

5. -Indira Kandasamy, Sreekumar Ancheri, Hôtel employées expectations of QWL: A qualitative study international, **Journal of Hospitality Management** Volume, 28, Issue, 3, 2009, p: 328-337.
6. -Islam, M.Z. & Siengthai, S. **Quality of work Life and Organizational performance: Empirical évidence from Dhaka Export Processing Zone**, Paper presented to ILO Conférences on Régulation for Décent Work, Geneva, 2009,
7. -Les worrall and Cary Cooper, **The Quality Of Working Life 201 2 Managers' Wellbeing, Motivation and Productivity**, CMI Chartered Management Institute, 2012.
8. -Ozturk, Funda, Determinants of Organizational Citizenship Behavior among Knowledge worker :**The role of job characteristics, job satisfaction and Organizational commintment** Athesis submitted to graduate school,2010.
9. -Podsakoof, Philip M. Scott B Pain. Julie. Beth and Bachrach Daniel G. Organizational Citizenship Behavior, A critical Review of the theoretical and Empirical Literature and suggestions For Future research, **journal of management** Vol 26, 2000, No.3.513-563.

الملاحق

قائمة أسماء المحكمين

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	د/لبصير هند	01
أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	د/دالي لامية	02
أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	د/ شنافي نوال	03
أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	د/ فني فضيلة	04

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
تخصص تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

أستاذي الفاضل...، أستاذتي الفاضلة...
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " اثر جودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة-"، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها، ولأهمية رأيكم نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، بحيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. علما أن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الطالبة:

بهنالي مفيدة

الأستاذة المشرفة:

لبصير هند

السنة الجامعية: 2019/2018

* المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- العمر أقل من 30 سنة 30-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-9 سنوات 10-14 سنة 15 سنة فأكثر
- 4- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 5- الرتبة العلمية: أستاذ مساعد أستاذ محاضر أستاذ دكتور

* المحور الثاني:

أولاً: جودة حياة العمل

فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمس درجات للإجابة، يرجى وضع إشارة (x) أمام الدرجة المتوافقة مع رأيك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: المشاركة في اتخاذ القرار						
01	توجد شفافية في كيفية صنع القرار على كافة المستويات المختلفة في الكلية.					
02	توجد مشاركة فعلية في اتخاذ القرار داخل الكلية.					
03	لدي قدر مناسب من الحرية في أداء عملي.					
ثانياً: الالتزام التنظيمي						
04	أتبنى ثقافة وقيم الكلية وأدافع عنها.					
05	أحرص على إنجاز عملي في وقته المحدد.					
06	ألتزم بتعليمات وتوجيهات رؤسائي.					
ثالثاً: الاستقرار والأمان الوظيفي						
07	لا أرغب في البحث عن فرص بديلة للعمل خارج الجامعة.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه.	08
					توجد سياسة واضحة للأجور والعلاوات في الجامعة	09
					توفر الجامعة التعويضات والتأمينات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل.	10
أولاً: ظروف العمل المادية						
					الوسائل والتجهيزات المستعملة في الكلية ذات جودة وتفي باحتياجات الأساتذة.	11
					تتوفر الكلية على عناصر الأمن والحماية من الأخطار (الأمن الجامعي، إطفائيات،...).	12
					تتوفر بالكلية الأجواء الهادئة والمريحة للأساتذة بعيدا عن القلق والصراعات.	13
ثانياً: التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية						
					تقدم لي الجامعة خدمات اجتماعية متنوعة.	14
					يمكنني مغادرة مكان العمل عند حدوث أمر طارئ شخصي.	15
					أعتبر أن نظام الإجازات (الاعتيادية، المرضية) المعمول به مناسب وكافي.	16
ثالثاً: العلاقات الاجتماعية						
					تعمل الكلية على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الأساتذة.	17
					لدي القدرة على التفاعل والاتصال والتواصل مع كافة الزملاء.	18
					تساعدني مهنتي على زيادة علاقتي الاجتماعية.	19

*الخور الثالث:

ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمس درجات للإجابة، يرجى وضع إشارة (x) أمام الدرجة المتوافقة

مع رأيك

الملحق رقم (2): استبانة البحث

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
أولاً: الإيثار: سلوك تطوعي يقوم به الموظف بهدف مساعدة الأشخاص الذين حوله (الرؤساء، الزملاء،...) في المهام المتعلقة بالعمل.						
					أقوم بمساعدة وتوجيه زملائي وأفيدهم بخبراتي عند الضرورة.	20
					أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه وبكفاءة عالية.	21
					أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.	22
ثانياً: الكياسة: مدى مساهمة الموظف في تجنب وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل، وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين						
					أتشاور مع الزملاء واحترم رغباتهم عند اتخاذي إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم.	23
					أسهم في حل الخلافات وسوء التفاهم التي قد تنشأ بين زملائي.	24
					أحترم حقوق وخصوصية زملائي الآخرين.	25
ثالثاً: الروح الرياضية: هو مدى تقبل الموظف لبعض المضايقات التي تحصل في بيئة العمل من دون تدمير والتخلي بالتسامح.						
					أتجنب تضخيم المشكلات التي تواجهني في العمل أكبر من حجمها الطبيعي.	26
					أتقبل المساءلة عن أخطائي في العمل.	27
					أحاول ضبط النفس بعدم الإكثار من الشكوى.	28
رابعاً: وعي الضمير: سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور واحترام اللوائح والأنظمة، والاستراحات، والعمل بجدية،...						
					أواظب على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل على أكمل وجه.	29
					أخبر رئيسي مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل.	30
					أتطوع للمسؤوليات الإضافية برحابة صدر.	31
خامساً: السلوك الحضاري: المشاركة البناءة والمسؤولية للموظف في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصيرها.						
					أحرص على متابعة كل تعليمات الكلية.	32
					أقدم اقتراحات لتطوير وتحسين طرق العمل في الكلية.	33
					أهتم بنجاح فعاليات وأنشطة الكلية حتى لو لم يطلب مني ذلك.	34

أشكركم على حسن تعاونكم، واستجابتكم.